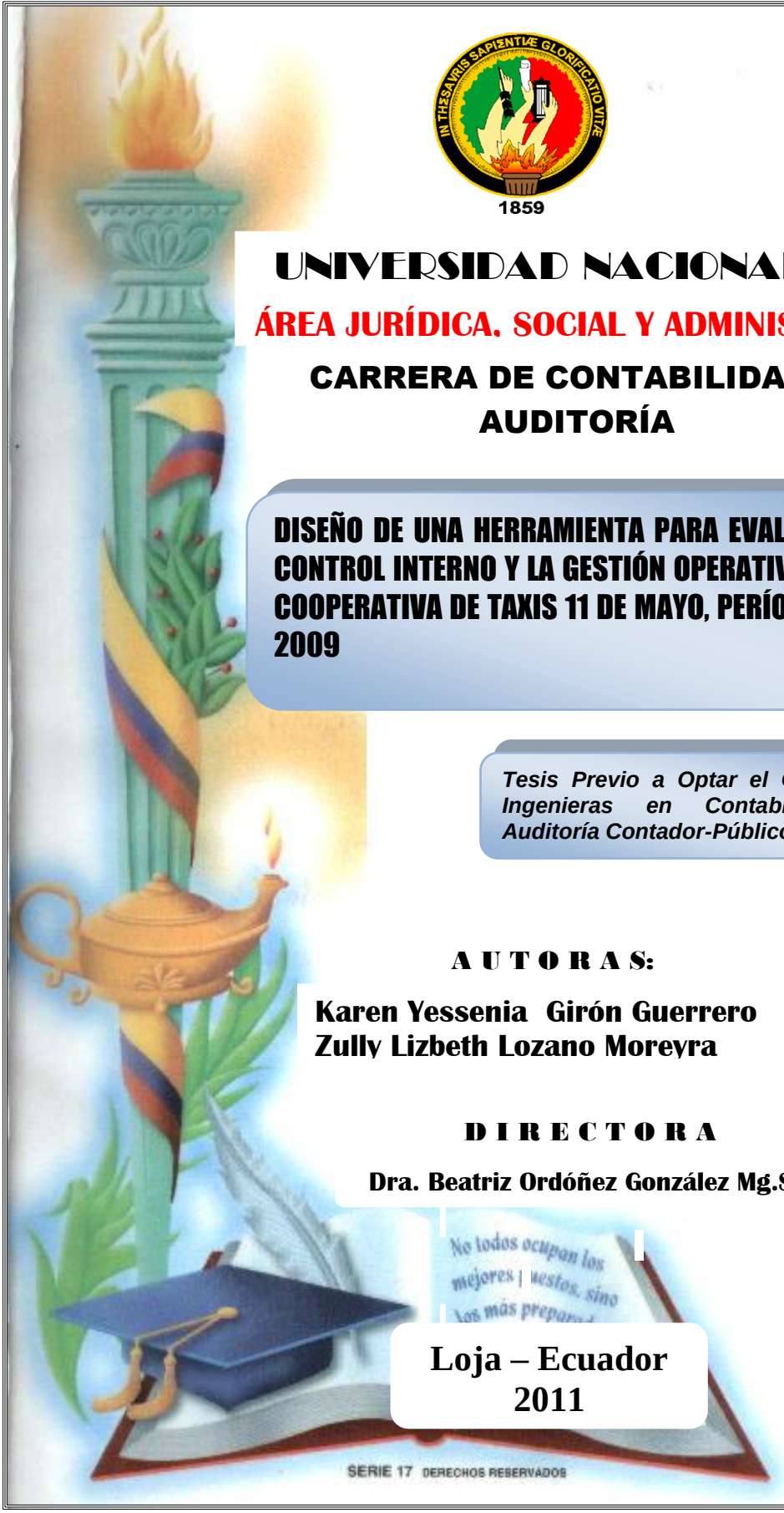


1859

UNIVERSIDAD NACIONAL DE

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN OPERATIVA EN LA COOPERATIVA DE TAXIS 11 DE MAYO, PERÍODO AÑO 2009

Tesis Previo a Optar el Grado de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría Contador-Público Auditor

A U T O R A S:

Karen Yessenia Girón Guerrero
Zully Lizbeth Lozano Moreyra

D I R E C T O R A

Dra. Beatriz Ordóñez González Mg.Sc

Loja – Ecuador
2011

SERIE 17 DERECHOS RESERVADOS

CERTIFICACIÓN

Dra. Beatriz Ordóñez González Mg.Sc, DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA, CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA y DIRECTORA DE TESIS:

C E R T I F I C O:

Haber dirigido la presente investigación titulada DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN OPERATIVA EN LA COOPERATIVA DE TAXIS 11 DE MAYO, PERÍODO AÑO 2009, propuesto por las señoritas: Karen Yessenia Girón Guerrero y Zully Lizbeth Lozano Moreyra, el mismo que ha sido desarrollado bajo mi orientación y revisión durante todo el proceso investigativo, por lo que autorizo su presentación.

Loja, 15 de Julio de 2011

Dra. Beatriz Ordóñez González Mg. Sc
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Los conceptos, comentarios ideas, procedimientos, conclusiones y recomendaciones, son de absoluta responsabilidad de las autoras.

Karen Yessenia Girón Guerrero **Zully Lizbeth Lozano Moreyra**

DEDICATORIA

Para lograr un ideal en la vida, todo ser humano se traza una meta, y para esto es necesario sentir un gran deseo de supuración, es por esto que con todo cariño dedico esta tesis a mis adorados padres, a mis queridas hermanas, los cuales depositaron en mí su confianza, y fueron quienes me apoyaron moral y económicamente para que así culminara exitosamente mi carrera universitaria.

Karen

Este trabajo lo dedico primeramente a Dios, a mis queridos padres y Hermanas quienes me han brindado un gran apoyo, tanto moral como económico, lo cual me permitió cumplir una de mis primeras metas propuestas dando paso a una nueva vida llena de entusiasmo y deseos de superación.

Zully

AGRADECIMIENTO

Queremos dejar constancia de nuestro profundo agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, Área Jurídica Social y Administrativa, Carrera de Contabilidad y Auditoría, a sus autoridades, personal docente y administrativo; y de manera especial a la Dra. Beatriz Ordóñez, por su importante orientación en el desarrollo del presente trabajo investigativo. Así mismo nuestro agradecimiento a los directivos de la Cooperativa de Taxis 11 de Mayo de la ciudad de Loja por facilitarnos la información requerida, sin la cual no hubiera sido posible desarrollar este trabajo de investigación.

De igual manera a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron para llevar adelante el desarrollo de esta tesis de grado.

Las Autoras

TÍTULO

a. DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN OPERATIVA EN LA COOPERATIVA DE TAXIS 11 DE MAYO, PERÍODO AÑO 2009.

RESUMEN

b. RESUMEN

El principal objetivo para el desarrollo del presente trabajo de investigación fue el de crear una herramienta para evaluar el control interno y la gestión operativa de la Cooperativa de Taxis 11 de Mayo de la Ciudad de Loja, en procura de mejorar los procedimientos de las operaciones administrativas y financieras que se ejecutan en la entidad, de donde se han tomado ciertas variables específicas como la de identificar las fortalezas y debilidades en el control de sus operaciones, así como implantar estrategias para evaluar el control y la gestión efectuada por los directivos de la cooperativa; trabajo que fue desarrollado en cumplimiento al requisito previo a optar el grado de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría Contador Público-Auditor, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, Área Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja. El proceso de este trabajo de investigación se inicia con la revisión de literatura, para lo cual, a través de la utilización de varios métodos y técnicas propias de la investigación, se pudo recopilar información de diferentes fuentes bibliográficas relacionadas con el control interno, así como de estrategias para efectuar una evaluación a la gestión administrativa. La aplicación de una encuesta a los socios, directivos y la entrevista efectuada con el gerente de la cooperativa, permitió conocer los deficientes sistemas de control implementados en la entidad, así como las debilidades en el desarrollo de las operaciones y las fortalezas con que cuenta esta entidad; de la misma manera se pudo conocer las necesidades más urgentes que se requieren para efectuar un buen control en la

utilización de los recursos, y las estrategias para medir la gestión ejecutada por los directivos de la organización. Los resultados fruto de este trabajo están plasmados en el diagnóstico, donde se puntualiza claramente la falta de un sistema de control interno para el desarrollo de las operaciones administrativas contables y financieras, cumpliéndose así con los objetivos específicos planteados en el proyecto, cuyo enunciado propone, diagnosticar la situación actual de la cooperativa con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades y la ausencia de controles en el área administrativa y financiera; así como crear una herramienta que dinamice los procedimientos administrativos, contables y de gestión. Finalmente como producto de la investigación se pudo concluir que la cooperativa no cuenta con procedimientos estratégicos para controlar eficientemente el manejo de sus recursos, los directivos de la cooperativa desconocen sobre la importancia de implementar controles en cada uno de los departamentos administrativos con la finalidad de que les permita rendir cuenta a sus socios sobre las funciones y responsabilidades a ellos encomendadas. Con la elaboración de esta importante guía de procedimientos se ha cumplido con el principal objetivo planteado para esta investigación como fue el de crear una herramienta efectiva para evaluar el control interno y la gestión operativa en la cooperativa de Taxis 11 de Mayo de la ciudad de Loja.

ABSTRACT

The main objective for the development of this research was to create a tool for evaluating internal control and operational management of the Cooperative Taxi May 11 Loja City, seeking to improve procedures for the administrative operations financial and run in the entity, where they have taken specific variables such as identifying strengths and weaknesses in the control of its operations and implement strategies to evaluate the control and management by the directors of the cooperative ; work was developed in compliance with the prerequisite to choose the degree of Engineering in Accounting and Auditing Public Accountant, Auditor, of the School of Accounting and Auditing, Legal Department, Social and Administrative National University of Loja. The process of this research work begins with a review of literature, for which, through the use of various methods and techniques of research, it could collect information from different literature sources related to internal control and strategies to conduct an assessment to management. The application of a survey of partners, managers and the interview conducted with the manager of the cooperative, could get your poor control systems implemented in the state, as well as weaknesses in the development of operations and strengths available to this entity in the same way it was learned the most urgent needs that are required to make a good control on the use of resources, and management strategies to measure implemented by the managers of the organization. The result of this work results are embodied in the diagnosis, which clearly points out the lack of an

internal control system for the development of accounting and financial management operations, thus fulfilling the specific objectives outlined in the project, which set out proposed diagnose the current state of the cooperative in order to identify the strengths and weaknesses and the lack of controls in the administrative and financial, as well as create a tool boosting the administrative, accounting and management. Finally as a result of the investigation it was concluded that the cooperative has no procedures to effectively control strategic resource management, management of the cooperative do not know about the importance of implementing controls in each of the administrative departments in order to allows them accountable to their members about the roles and responsibilities entrusted to them. With the development of this important procedural guide has been met with the main objective for this research was to create as an effective tool for evaluating internal control and operational management in the cooperative May 11 Taxis from the city of Loja .

INTRODUCCIÓN

c. INTRODUCCIÓN

El Control Interno como una herramienta de gestión debe estar presente en todas las organizaciones; puesto que permite desarrollar en forma eficiente los procesos establecidos en la organización, dotándoles a los directivos de información confiable para la correcta toma de decisiones en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El tema de investigación trata sobre el DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN OPERATIVA EN LA COOPERATIVA DE TAXIS 11 DE MAYO, PERÍODO AÑO 2009, es de gran importancia, debido a que las operaciones y actividades que se van a desarrollar en la cooperativa contarán con una importante herramienta tanto para el control, como para medir la gestión operativa de la entidad, permitiendo optimizar el manejo de los recursos y tomar las debidas decisiones; lo que constituirá un gran aporte para el sector cooperativo de esta clase, así como para los directivos, socios y clientes de la entidad investigada.

La estructura de este trabajo investigativo está basado en lo que determina el Art. 151 del Reglamento de Régimen Académico, esto es; un RESUMEN en castellano y traducido al inglés, el mismo que hace mención al objetivo general y los objetivos específicos; la INTRODUCCION donde se detalla la importancia del tema, el aporte de esta investigación a la entidad y al sector

de la misma clase. En la REVISION DE LITERATURA se enfocan las teorías necesarias referentes a una guía de procedimientos así como al control interno y de gestión. Así mismo se señalan los MATERIALES que se utilizaron para el desarrollo de este trabajo, así como los MÉTODOS Y TÉCNICAS utilizadas en todo el proceso investigativo. En la parte de los RESULTADOS se presenta el DIAGNOSTICO elaborado con los datos obtenidos de la interpretación de la aplicación de encuestas a los directivos y socios de la entidad.

En la DISCUSIÓN se exhibe la herramienta misma para el manejo y control de las operaciones administrativas y financieras basadas en procedimientos estratégicos aplicados a cada una de las operaciones que se ejecutan en las unidades administrativas de la cooperativa 11 de Mayo, guía que servirá para medir la gestión desarrolla por los directivos y el cumplimiento de las funciones encomendadas a cada uno de los funcionarios, permitiendo de esta manera rendir cuentas claras a sus socios. Finalmente se presentan las CONCLUSIONES a las que se llegó luego de la aplicación de un proceso de investigación, y que sirvieron para proponer algunas RECOMENDACIONES tendientes a mejorar los procesos de control de la Cooperativa; y como parte final, se detalla la BIBLIOGRAFIA con todas las fuentes de consulta de donde se recopiló la información y los anexos en relación al trabajo desarrollado.

REVISIÓN DE LITERATURA

d. REVISIÓN DE LITERATURA

GUÍA DE PROCEDIMIENTOS

Conceptos de Guía

"La guía es un documento normativo de observancia general en una entidad, en la cual se precisan los elementos y criterios para la elaboración, uniformidad en su contenido y presentación. La necesidad de agrupar los procedimientos documentados de cada área en un documento denominado *Manual de Procedimientos*, es la de conformar en un cuerpo integrado las diversas actividades ordenadas de un área para evitar la dispersión y facilitar su consulta, mejora y control"1

"Una guía de actividad empresarial es una herramienta analítica que tiene como fin facilitar información al emprendedor sobre un sector o actividad concreta"2

De los conceptos anotados anteriormente podemos deducir que una guía de procedimientos es un documento normativo que enlista diversas actividades a desarrollarse en un orden sistemático, con la finalidad de facilitar el mejor

---

1 www.karina_21hamm[arroba]hotmail.com, Instituto Universitario de Tecnología, de Administración Industrial, IUTA Sede Nacional – ANACO

2 www.**guia**s.bicgalicia.es/v2/.../plantilla.asp, Que es Una Guía, BIC Galicia, 2008.

desempeño del trabajo que se ejecuta en los diferentes departamentos de una empresa o institución

Objetivo de La Guía

Proporcionar a los responsables del control interno de procedimientos administrativos en la entidad, una metodología para su realización, y que su presentación y contenido sean uniformes, así como para optimizar la vinculación con los principios de una estructura documental normalizada.

MANUALES

Concepto

“Es un documento en el que se diseñan las líneas maestras de la imagen de una compañía, servicio, producto o institución. En él, se definen las normas que se deben seguir para imprimir la marca y el logotipo en los diferentes soportes internos y externos de la empresa, con especial hincapié en aquéllos que se mostrarán al público”3

“Es un documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o

3 www.wikipedia.org, **Manual de Identidad Corporativa**

separadamente, con el propósito de ampliar y dar claridad a la definición, citamos algunos conceptos de diferentes autores

Duhat Kizatus Miguel A. define a los manuales como: Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo”4.

Por lo antes expuesto podemos decir que un manual de procedimientos es un documento donde están descritos los diferentes pasos a seguir en el desarrollo de cualquier actividad, en orden sistematizado, que tiene como fin ayudar a un mejor desenvolvimiento en las funciones de cada puesto de trabajo de la empresa.

Objetivos de los Manuales.

“Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual. Se definen los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (manual de organización).

4www.karina_21hamm[arroba]hotmail.com, Instituto Universitario de Tecnología, de Administración Industrial, IUTA Sede Nacional – ANACO.

- Precisar las funciones de cada unidad administrativa
- Presentar una visión integral de cómo opera la organización (manual de procedimientos).
- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento (manual de procedimientos).
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa (Manual de procedimientos)
- Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica (manual por funciones específica).
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo (manuales administrativos).
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales (manuales administrativos)"5.

TÉCNICAS PARA ELABORACIÓN DE MANUALES.

Existen tres técnicas para la elaboración de los manuales, los cuales son descritos a continuación:

a) Verificar los puntos o asuntos que serán abordados.- En este punto se especifica en si los asuntos o puntos de mayor relevancia que debe contar el manual.

5www.karina_21hamm[arroba]hotmail.com, Instituto Universitario de Tecnología, de Administración Industrial, IUTA Sede Nacional – ANACO

b) Detallar cada uno de los asuntos.- Esta técnica permite recopilar los datos sobre los asuntos que se va a tratar mediante el hecho de observar como se realiza el trabajo aclarando la forma en que el servicio es realizado.

c) Elaborar una norma de servicio que deberá ser incluida en el manual.- Esta ultima técnica deberá explicar él porque, el cómo, quien lo hace, para qué deberá ser redactado en forma clara y sencilla.

PROCEDIMIENTOS

Definición

"Los procedimientos se definen como los planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderos guías de acción más bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse. Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores"6.

Tipos de Procedimientos

Por su ámbito de aplicación:

6www.karina_21hamm[arroba]hotmail.com Instituto Universitario de Tecnología, de Administración Industrial, IUTA Sede Nacional – ANACO

- Procedimiento institucional
- Procedimientos de áreas

Por su alcance:

- Generales y
- Específicos;

Por su utilización:

- Normativos,
- Operativos,
- Técnicos,
- Administrativos, etc.

Objetivos de los Procedimientos

Gómez F. (1993) señala que: El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero dentro de la empresa.

Importancia

El hecho importante es que los procedimientos existen a todo lo largo de una organización, aunque, como seria de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, mas que todo por la necesidad de un control

riguroso para detallar la acción, de los trabajos rutinarios llega a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un solo modo. Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización.

Características

- No son de aplicación general, sino que su aplicación va a depender de cada situación en particular.

- Son de gran aplicación en los trabajos que se repiten, de manera que facilita la aplicación continua y sistemática.

- Son flexibles y elásticos, pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones.

- Por no ser un sistema; ya que un conjunto de procedimientos tendientes a un mismo fin se conoce como un sistema.

- El método se refiere específicamente a como un empleado ejecuta una determinada actividad en su trabajo.

- Por no ser una actividad especifica. Una actividad específica es la que realiza un empleado como parte de su trabajo en su puesto.

Beneficios

El aumento del rendimiento laboral, permite adaptar las mejores soluciones para los problemas y contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización

Estructura de los Procedimientos

Identificación.

Este título contiene la siguiente información:

- Logotipo de la organización
- Denominación y extensión (general o específico) de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Numero de revisión.
- Unidades responsables de su revisión y/o autorización
- Índice o contenido

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Los procedimientos administrativos, Permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y especificas. Desde otra perspectiva

Terry & Franklin, definen que los procedimientos administrativos son: Una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia establecida en ejecutar el trabajo que va a desempeñar.

Ante lo relacionado en las citas del párrafo anterior se puede conceptuar el procedimiento administrativo como un instrumento administrativo que apoya la realización del quehacer cotidiano en donde ellos consignan, en forma metódica las operaciones de las funciones.

La importancia de los procedimientos administrativos estriba en que los mismos:

- Establecer el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y la optimización.
- Fijar la manera como deben ejecutarse las actividades, quién debe ejecutarlas y cuándo.

Beneficios

- Aumento del rendimiento laboral.
- Permite adaptar las mejores soluciones a los problemas.
- Contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización.

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

"Son documentos que registran y trasmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; Además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones"7.

Importancia de los Manuales de Procedimientos

- Lograr que el personal conozca las políticas y normatividad acerca de las actividades que realiza.
- Identificar, delimitar y clarificar las responsabilidades de las áreas y puestos respectivos.
- Garantizar la eficiencia del personal con el señalamiento de lo que debe hacer y cómo debe hacerlo.
- Verificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Constituir una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los procesos, procedimientos y métodos.
- Facilitar el aprendizaje y capacitación.
- Establecer mecanismos de control y facilitar las labores de auditoria, la evaluación y el control interno.

7 www.karina_21hamm[arroba]hotmail.com, Instituto Universitario de Tecnología, de Administración Industrial, IUTA Sede Nacional – ANACO

- Constituir el acervo de información histórica para análisis posteriores, que permita el mejoramiento permanente de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

“Los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

Los manuales administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada

una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, para determinar con que tipos de manuales se debe contar, cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización, su alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración.

Son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

Los manuales tienden a uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma”8

---

8 HAROLDO, Herrera, **ESTRATEGIA Y PROCESOS**, Mc Graw Hill, México, febrero 2007, Pág.172.

OBJETIVOS

Entre los objetivos y beneficios de la elaboración de Manuales Administrativos destacan:

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales.
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general.
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.

- Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal.

- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes.

- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.

- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.

- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales.

LIMITAMTES DE UTILIZAR MANUALES

Indudablemente la elaboración y utilización de manuales administrativos también tiene sus limitantes las cuales en relación a los beneficios descritos son de menor importancia:

- Su diseño y actualización tiene un alto costo en términos de tiempo y dinero.

- Ejercen un efecto limitante de la iniciativa del personal debido a que en algunas ocasiones son excesivamente rígidos y formales.

- Los objetivos de los Manuales Administrativos pueden causar confusión por ser muy amplios en su contenido.

- Algunos de ellos son difíciles de interpretar y comprender, lo cual puede causar confusiones dentro del personal al momento de realizar sus funciones.

- Resistencia del personal a utilizar los manuales por ser poco atractivos y en la mayoría de los casos voluminosos en contenido.

- En algunos casos los sindicatos utilizan a los manuales como herramienta para proteger sus derechos, es decir que no hacen nada adicional sino está establecido debidamente en el manual.

CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES

La clasificación de los manuales puede resumirse en generales y específicos.

Manuales Generales.- son aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización.

Manuales Específicos.- son los que su contenido está dirigido directamente hacía un área, proceso o función particular dentro de la misma.

Sin restar importancia a la diversidad de Manuales Administrativos que existen dentro de las empresas, para efectos de este trabajo se hace énfasis en tres tipos de manuales, los cuales son los que ofrecen mayor aporte para la comprensión del tema central objeto de estudio:

- De Organización
- De Normas y Procedimientos
- De Puestos y funciones

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Es un manual que explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella; en términos generales, expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales. Su contenido es muy variado y su impacto será el resultado de la creatividad y visión que los responsables de su elaboración redacten en él; dentro de este contenido se sugiere:

- Historia y Descripción de la Empresa
- Misión, visión y objetivos de la empresa
- Legislación o base legal, normas y políticas generales.

- Estructura de la organización (organigrama General)
- Estructura de cada área de la organización en general.

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Este manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la cooperativa y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Este manual ayuda a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia; así mismo contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan.

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES

Este manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función.

Este manual describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cual es su relación con otros puestos de trabajo.

Es aconsejable elaborarlo este manual para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Contenido del Manual Administrativo

1) RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN
2) NTERPRETACIÓN Y DISEÑO DE LA INFORMACIÓN
3) ELABORACIÓN DEL MANUAL
4) APROBACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL
5) RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN:

Recopilación de Información

La recopilación de información dependerá de las condiciones específicas del manual que se quiera elaborar, por lo que en esta etapa es necesario tener presente el objetivo general y los objetivos específicos del Manual, definir a quienes estará dirigido, los términos que serán utilizados dentro de él y todos los aspectos técnicos que se adecúen a las características del documento.

La información debe recopilarse con el apoyo del personal de toda la organización, obviamente para la elaboración de Manuales de tipo general, la información debe ser recopilada con ayuda de las altas autoridades, mientras que para la elaboración de los Manuales específicos la información debe ser recopilada directamente de los responsables de los procesos y las funciones objeto de estudio. La información puede ser recopilada a través de entrevistas directas con el personal, cuestionarios y por medio de la observación directa, es recomendable utilizar las tres técnicas e interrelacionar la información resultante en cada una de ellas.

Interpretación y Diseño de la Información

La etapa de interpretación y diseño de la información, no es más que darle forma a la información recopilada bajo lineamientos técnicos y el criterio del personal encargado de elaborarlos.

Interpretar la información significa analizar en todos los datos recopilados, su importancia y aporte al diseño del Manual, probablemente mucha de la información no será necesario incluirla dentro del documento por considerar que no agrega ningún valor para los usuarios directos, pero también se puede determinar que aún hacen falta algunos otros datos y que es necesario realizar una segunda etapa de recopilación de información.

Es en esta etapa en donde se confrontan los resultados de la información recopilada verbalmente contra la información que proviene de las respuestas a los cuestionarios y de lo observado durante la primera etapa. La depuración y complemento de información es muy importante para no elaborar documentos administrativos que se alejen de la realidad, por lo que toda la información al momento de ser diseñada es importante que sea revisada por los entrevistados y aprobada por los funcionarios superiores de cada uno de ellos.

El diseño del Manual es darle forma a la información para crear un borrador que permita visualizar claramente el contenido del documento y realizar los ajustes necesarios para su mejor comprensión.

Elaboración del Manual:

La elaboración del Manual es la etapa más sencilla pero laboriosa de la metodología, su finalidad es la creación del documento final bajo

lineamientos claros y homogéneos, utilizando para ello un lenguaje sencillo que logre la comprensión y la adecuada aplicación de los usuarios directos del documento y de todos los niveles jerárquicos de la organización. Debe evitarse el uso de tecnicismos exagerados a menos de que se trate de un manual específico para una tarea de tipo técnico.

Dentro de la elaboración del manual es importante incluir las conclusiones y recomendaciones que ayuden a facilitar la interpretación del contenido del mismo.

Aprobación y Actualización del Manual

La etapa de aprobación de los Manuales independientemente a su objetivo particular es de suma importancia para la adecuada utilización de los mismos y para el fomento de dicha cultura dentro de la organización en general.

El órgano encargado de la aprobación de los Manuales puede ser el Gerente General, el Jefe de la dependencia, un departamento y/o comité específico para el efecto, etc.

No importa quien o quienes lo aprueben lo importante es que se haga por medio de un mecanismo formal, ya que solamente de esa forma los Manuales serán consultados y respetados por todos los integrantes de la organización.

Si los manuales no son aprobados y puestos en vigencia formalmente, su elaboración será un trabajo innecesario, que incluye costos y esfuerzos bastante altos.

Toda modificación y/o ampliación al contenido del Manual debe realizarse por medio de los encargados de la elaboración y diseño de los mismos, y a su vez ser aprobados por el órgano competente para que tenga la validez y el respaldo necesario. Cualquier modificación que se realice por separado y que no se comunique formalmente puede considerarse inválida y los responsables de llevar a cabo las actividades dentro de la organización podrán hacer caso omiso a las mismas”9

CONTROL INTERNO

Definición.

"El control interno se puede definir como el sistema integrado de controles, tanto financieros como de otro tipo que implanta la dirección, con el objeto de llevar a cabo de manera ordenada la gestión de su organización, salvaguardando sus activos y asegurando dentro de lo posible la corrección y fidelidad de los registros"10.

---

9 HAROLDO, Herrera, **ESTRTEGIA Y PROCESOS**, Mc Graw Hill, México, febrero 2007.
10**COOPERS,** Lybrands, Manual de Auditoria, Ediciones Deusto, S. A, 3ra. Edición, 1998. Pág.23.

“Es un proceso realizado por el Consejo de Administración, los directivos y otro personal, cuyo fin es una seguridad razonable de la consecución de los objetivos en las siguientes categoría: Confiabilidad de los informes financieros, Eficacia y eficiencia de las operaciones y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”11

Con las definiciones antes mencionadas podemos decir que el control interno es un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados; y para que los actos administrativos se ajusten a las normas y a los referentes técnicos y científicos establecidos para las diferentes actividades humanas dentro de la organización social.

Así mismo podemos decir que el control interno no sólo se refiere al control de las operaciones financieras contables, y al custodio de los activos, sino que también su ámbito de aplicación se extiende a mejorar la eficiencia operativa, y asegurar el cumplimiento de las políticas y objetivos establecidos en la organización; a través de:

- La eficacia y eficiencia de las operaciones;
- Fiabilidad de la información
- Cumplimiento de leyes, normas y normas aplicables

11 **WHITTINGTON**, O. Ray**,** Principios de Auditoría, Decimo Cuarta Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2004, Pág, 213

OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Por lo anterior anotado podemos decir que los objetivos que persigue el control interno son: la información, la protección y la eficiencia.

La información.- consiste en ser clara, completa y oportuna, pues en ella descansan todas las decisiones que deben tomarse y los programas que norman las actividades futuras.

La Protección.- Se refiere a que es el más claro objetivo del control interno, ya que trata de salvaguardar los intereses de la entidad.

La Eficiencia.- Esta debe asegurar que todas las operaciones que realice la institución estén garantizadas.

ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

El control interno constituye un instrumento de gestión para todas las áreas y campos de acción institucional. Está conformado por los siguientes elementos:

Entorno de Control.- Constituye la base de control del control interno, ya que determina las pautas de comportamiento y tiene influencia fundamental en el nivel de consistencia del personal respecto del control. Los elementos

que componen el entorno del control son: la integridad,, la ética, competencia personal,

Sistemas de registro e información.- asegura la continuidad de la organización, evitan los empleados indispensables, proveen los datos para las decisiones gerenciales, contienen la evidencia del cumplimiento de las operaciones y posibilitan evaluaciones posteriores.

Los procedimientos de control.- proporcionan seguridad razonable de que se logren los objetivos dentro de condiciones de honestidad, competencia profesional, eficiencia, economía y protección al medio ambiente.

Comprenden principalmente las autorizaciones de las transacciones, la segregación de funciones incompatibles, el diseño y uso de formularios apropiados, las seguridades para acceso y uso de recursos asignados para cumplir la gestión, los controles programados en computación, chequeos y conciliaciones, y la revisión de los informes así como la toma de acciones correctivas que se desprendan de ellos

CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Generalmente el control interno se clasifica en dos grupos: control interno contable y control interno operativos.

a) Control Interno Contable.

Consiste en la realización de una auditoría a las cuentas financieras, con la finalidad de procesar la información contable, salvaguardar los intereses económicos de la entidad, protegiéndola contra posibles fraudes o errores. Así como también a los procedimientos contables (reconciliación de cuentas, listas de control, balances periódicos de prueba, etc).

b) Control Interno Operativo

Su finalidad no es la de realizar auditorias financieras; sino, que se relaciona con los procedimientos de las operaciones administrativas de cada entidad; así como al cumplimiento de normas, metas y objetivos.

De acuerdo al momento en que se ejecuta, el control interno se clasifica en los siguientes controles:

Control Previo.- es el conjunto de medidas y procedimientos orientados a la verificación, revisión y vigilancia del cumplimiento legal normativo, sobre las operaciones financieras y administrativas que se hayan programado y que debe ser observados por el personal de la entidad con anterioridad a su autorización, con el propósito de determinar su exactitud, propiedad, legalidad de las operaciones y de los objetivos de la empresa.

Control Concurrente.- es el conjunto de procedimientos y medidas adoptados en una entidad, con la finalidad de revisar y verificar las operaciones que al momento se vayan a efectuar, o sean aplicados en forma simultánea. Son la autorización y ejecución de las operaciones.

Control Posterior.- Es aquel que se lo ejecuta luego de que se han producido o generado las operaciones financieras o administrativas, a través de la auditoría interna o externa.

ÁREAS FUNDAMENTALES DE CONTROL INTERNO

Existen cuatro áreas fundamentales de control interno; y son:

1) Estructuras organizacionales,
2) Definición de labores y responsabilidades,
3) Límites discrecionales para la aprobación de préstamos,
4) Procedimientos para la toma de decisiones.

Estos controles deben estar complementados con una función de auditoria efectiva que de manera independiente evalúe la suficiencia, efectividad operacional y eficiencia de los sistemas de control dentro de una organización.

En consecuencia, el auditor interno debe tener un nivel jerárquico apropiado dentro de la entidad y líneas adecuadas de reporte, diseñadas para salvaguardar su independencia.

Inspecciones de los auditores externos

Las entidades de control deben tener medios para validar la información que se les proporciona, ya sea mediante inspecciones in situ o con el uso de auditores externos.

El trabajo in situ, ya sea realizado por inspectores o comisionado por el supervisor a auditores externos, debe ser estructurado para verificar de manera independiente que existe un adecuado gobierno corporativo en ellas y que la información provista por la entidad sea confiable.

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

“El control interno varía mucho entre las organizaciones, según factores como el tamaño, la naturaleza de las operaciones y los objetivos. No obstante, ciertas características son esenciales para un buen control interno.

En las grandes empresas incluyen cinco componentes: ambiente de control, proceso de evaluación del riesgo, sistemas de información aplicable a los

informes financieros y a la comunicación, actividades de control y monitoreo de los controles”12

a) AMBIENTE DE CONTROL

Concepto.-

“Es el establecimiento de un entorno que estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. “Un clima ético corporativo fuerte en todos los niveles, es vital para el bienestar de las cooperativas, de todos sus componentes y del público en general tal clima constituye de manera importante a la efectividad de las políticas y de los sistemas de control, y ayuda a influenciar la conducta que no está sujeta de la misma manera a los mas elaborados sistemas de control”13

Entre los factores que integran el ambiente de control encontramos los siguientes:

- Integridad y valores éticos.
- Compromiso con la competencia
- Consejo de Administración o Comité de Auditoría
- Filosofía y estilo operativo de los ejecutivos
- Estructura organizacional

---

12 ***WHITTINGTON***,O. *Ray*, *Principios de Auditoría*, *Decimo Cuarta Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2004, Pág, 214*

13www.dspace espol.edu.ec. Auditoría y Control Interno.

La integridad y valores éticos, es una característica positiva de la eficacia del control interno, especialmente del personal encargado de crear, administrar y vigilar los controles.

El Ambiente de Control Positivo

Lo fundamental de todo sistema de control interno es el ambiente de control, cuando ese ambiente de control es positivo se facilita:

a) la implementación de las actividades de control
b) La implementación de políticas y procedimientos que permitan identificar, analizar y administrar los riesgos de la actividad.
c) El establecimiento de políticas de información y comunicación adecuadas.
d) El establecimiento de esquemas de monitoreo y supervisión efectivas.

El Ambiente de Control Negativo

Un ambiente de control imperfecto es de un alcance tan grave que puede derivar en:

a) Pérdidas financieras (originadas entre otros casos por actos fraudulentos por rotación.

b) Del personal o la asunción de riesgos no tolerables

c) Deterioro en la imagen pública (y la consecuente pérdida de confianza)

d) El fracaso de los negocios.

Estimulación hacia el Control Positivo

Para generar un ambiente de control positivo hacia el control interno, la entidad debe:

a) Establecer un entorno que estimule e influencie la actividad del personal hacia el control de sus actividades.

b) Poner en práctica principios y reglas de conducta

c) Contar con el talento humano y las políticas de entrenamiento y permanente actualización frente a las estrategias y a la forma de desarrollar adecuadamente esos procesos.

Elementos del Ambiente de Control:

- Integridad, Valores Éticos y competencia del personal
- Junta Directiva o Comité de Auditoría
- Filosofía de la Administración y Estilo de Operación

- Estructura Organizacional
- Asignación de Autoridad y Responsabilidad
- Políticas y Prácticas de Recursos Humanos

b) EVALUACIÓN DE RIESGOS

Definición.-

"Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. El riesgo consiste en estimar el efecto, la importancia del riesgo, la probabilidad o la frecuencia de ocurrencia del riesgo y definir acciones a seguir"14.

El segundo componente del control, involucra la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la entidad como en el interior de la misma.

Para lo anterior anotado, es indispensable primero el establecimiento de objetivos tanto a nivel global de la Organización, como de las actividades

14 ***www.dspace espol.edu.ec.*** ***Auditoría y Control Interno***

relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgos que amenazan su oportuno cumplimento.

La evaluación, o mejor dicho, la auto evaluación de riesgo debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de objetivos.

Elementos de la Evaluación del Riesgo

Los elementos de la evaluación de riesgos son:

- Establecimiento de Objetivos Globales
- Comunicación de los Objetivos
- Relación y consistencia de las estrategias, los planes y presupuestos con los objetivos
- Objetivos a nivel de Actividad
- Riesgos
- Manejo del Cambio

“A los auditores les preocupa principalmente los riesgos relacionados con los objetivos de obtener informes financieros confiables; los peligros al preparar los estados financieros conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados. Los siguientes factores podrían indicar un mayor riesgo para el cliente en este aspecto:

- Cambio en el ambiente regulatorio u operativo de la organización
- Cambio de personal
- Sistemas de información nuevos o modernizados
- Crecimiento rápido de la organización
- Cambios de la tecnología que afectan los procesos de producción o los sistemas de información
- Nuevos productos, servicios o actividades
- Reestructuraciones corporativas
- Expansión de nuevas agencias
- Adopción de nuevos principios contables”15

c) ACTIVIDADES DE CONTROL

Definición

Son aquellas que realizan la dirección y demás personal del la cooperativa para cumplir diariamente con las actividades asignadas; están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos., ayudan a asegurar que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la institución. Deben evaluarse en el contexto de las direcciones administrativas, para manejar los riesgos asociados con los objetivos establecidos para cada actividad.

15 ***WHITTINGTON***,O. *Ray**,*** *Principios de Auditoría, Decimo Cuarta Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2004, Pág, 214*

Categorías de las actividades:

1) Actividades de operaciones
2) Actividades de Información Financiera
3) Actividades de cumplimiento

Tipos de actividades:

- Revisiones de Alto Nivel
- Funciones Directas o Actividades Administrativas
- Procesamiento de Información
- Controles Físicos
- Indicadores de Desempeño
- Segregación de Responsabilidades

d) INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Definición.

Es el proceso mediante el cual la administración activa, identifica registra y comunica la información relacionada con actividades y eventos internos y externos relevantes para la organización. Para poder controlar la cooperativa y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y

aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna.

Los estados financieros constituyen una parte importante de esa información. Consecuentemente la información pertinente debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada al personal en la forma y dentro del tiempo indicado, de manera tal que les permita cumplir con sus responsabilidades.

Los sistemas producen reportes conteniendo información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la Organización.

Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la alta Gerencia de sus responsabilidades sobre el control, así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Debe contarse con medios para comunicar información relevante hacia los mandos superiores, y a entidades externas.

Para controlar y tomar decisiones, es necesario tener información adecuada y oportuna. Debe identificarse, capturarse y comunicarse la información pertinente en forma oportunidad, que facilite a la gente cumplir sus responsabilidades.

En la Información:

- Obtención de información interna y externa relevante, y suministrarle a la administración de los reportes necesarios sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos.

- Suministro de Información clave a empleados claves, con la oportunidad y el detalle requerido.

- Desarrollo o revisión de sistemas de información basados en un plan estratégico para sistemas.

- Apoyo de la administración para el desarrollo de los sistemas de información necesarios.

En la Comunicación:

- Efectividad en la comunicación de los deberes, obligaciones y responsabilidad de los empleados.

- Establecimiento de Canales de comunicación para que la gente reporte asuntos indeseables.

- Receptividad de la administración frente a las sugerencias de los empleados.

- Franqueza y Efectividad de la comunicación con los clientes, proveedores y terceros.

- Suficiencia de la comunicación a lo largo de la organización

e) SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Definición

El Monitoreo asegura que el control interno continúa operando efectivamente. Este proceso implica la valoración, por parte del personal apropiado, del diseño y de los controles en una adecuada base de tiempo, y realizando las acciones necesarias

En general los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se toman en consideración los riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido a factores externos e internos, permitiendo con ello que los controles pierdan paulatinamente su eficiencia. La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover con el apoyo decidido de la Gerencia, su reforzamiento e implantación.

Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas.

- Durante la realización de las actividades de supervisión diaria en distintos niveles de CAC.

- De manera independiente por personal que no sea responsable directo de la ejecución de las actividades incluidas las de control.
- Mediante la combinación de las dos formas anteriores”16

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

La evaluación del Control Interno, permite establecer el nivel de confianza que proporcionan los procesos y operaciones de control, así como la efectividad con que el Sistema de Control Interno (SCI), sirve de apoyo para garantizar en forma razonable el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y de rentabilidad, sobre la base de:

- Efectividad y eficiencia de sus operaciones

- De generación de información financiera y contable confiable y oportuna.

- El cumplimiento de las Leyes y Reglamentos, Regulaciones y en general la normativa que le sea aplicable.

16 CORPORACIÒN EDI-ABACO,; Principios Básicos para una Supervisión Efectiva , BASILEA, 2005.pág. 49.

MÉTODOS PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO

Al evaluar el control interno, los auditores lo podrán hacer a través de: cuestionarios de control interno, descripciones narrativas, diagramas de flujo, atributos funcionales de referencia AFRs. y por el Sistema COSO.

1) Método de Explicaciones Narrativas

También llamado cuestionario descriptivo, se compone de una serie de preguntas que a diferencias del método de cuestionario de control interno, las respuestas describen aspectos significativos de los diferentes controles que funcionan en una entidad.

2) Método de Diagramas de Flujos de Procesos y Operaciones

El flujograma es la representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado, su conformación se la realiza a través de símbolos convencionales.

3) Método de Cuestionarios de Control Interno

Los cuestionarios de control interno utilizan las preguntas para establecer las fortalezas y debilidades del sistema de control implementado en la entidad;

preguntas que están orientadas a verificar el cumplimiento de las normas y reglamentos de control interno establecidas para la entidad.

SI: es la afirmación sobre la existencia del control, fortalezas del procedimiento, cumplimiento de las normas y alcance de objetivos y metas institucionales.

NO: denota una debilidad o inexistencia de control; incumplimiento de normas, procedimientos, objetivos y metas.

NA: Indica que la pregunta no está relacionada con las operaciones y actividades que desarrolla la entidad o sección sujeta a evaluación.

4) Método por Atributos Funcionales de Referencia (AFR's)

"Este método de evaluación consiste en determinar la capacidad de autocontrol y rectificación de la gestión, identificar las diferentes áreas a ser evaluadas, las sub áreas que las componen, los respectivos principios básicos y los atributos funcionales que se tomarán para la preparación de los cuestionarios así como las variables e indicadores para evaluar el sistema de control interno, bajo las siguientes atributos:

- Visión sistemática de la Organización, para observar dos grandes tipos de procesos:

- Los de generación de bienes o servicios, objeto principal de la organización
- Los de apoyo, o soporte a la gestión productiva

El éxito del desarrollo de este método, dependerá:

- Comprensión de que los AFR's, descritos no son limitativos.
- Adecuada jerarquización de las áreas crítica.
- Que el equipo de trabajo evaluador, haya logrado dominio conceptual de los principios básicos de cada área, así como de los AFR's

En las auditorías de gestión, para la evaluación del control interno se aplicarán también los Atributos Funcionales de Referencia (AFR's), ya que en la práctica de la auditoría se constituye en una herramienta útil y adecuada.

Una vez que se ha recopilado la información que incluye, entre otros aspectos: las disposiciones legales, reglamentarias o estatutarias relacionadas con el objeto evaluado; la misión y visión establecidas, objetivos y metas; estructura organizativa; procesos productivos de bienes o servicios y procesos de apoyo a la gestión, a base de la cual se ha obtenido el conocimiento general de la entidad o gestión donde se practica la evaluación, se han identificado los procesos medulares, es decir, las actividades sustantivas con mayor incidencia en los resultados de la gestión, identificación que facilitará y orientará al auditor en la selección de los

procesos, cuando se trate de la realización de estudios análisis o auditorías, y se han determinado las unidades organizativas o procesos en los cuales debe hacerse particular énfasis en el análisis.

Los datos e información recopilados se analizarán con una visión sistémica de la organización o de la gestión a evaluar, para facilitar la visualización de dos grandes tipos de procesos:

Los que conducen directamente a la generación de los bienes o servicios que constituyen el objeto principal de la organización o misión evaluada (procesos esenciales o medulares).

Los procesos de apoyo, es decir, los que le dan soporte a la gestión productiva y que se llevan adelante para la materialización de su misión.

Una vez identificados los procesos esenciales o medulares, establecidos los lineamientos y determinada la disposición de recursos para realizar la evaluación, se podrá decidir si su alcance finalmente se extenderá a toda la organización o se circunscribirá a determinado plan, programa, actividad, proyecto u operación; definiéndose, en general, los objetivos y las estrategias de la actuación, dirigidas a:

- Determinar la capacidad de revisión, autocontrol y rectificación de la gestión y de la incidencia de esa capacidad en el cumplimiento de la misión y en el logro de objetivos y metas.

- Identificar y jerarquizar las áreas que se consideren como críticas en su desempeño.
- Identificar variables e indicadores existentes o necesarios para controlar y evaluar el sistema de control interno”17.

A partir de los datos e información recabados y analizados que se manejen acerca de la organización y de la experiencia e intuición de los evaluadores, se procede a la selección de las áreas y sub áreas a evaluar.

Para ello es necesario que el equipo evaluador previamente identifique en la organización evaluada las dependencias y proceso, que por analogía funcional, correspondan a los “Componentes Estructurales y Funcionales de los Sistemas de Control Interno”.

Todas las áreas y sub áreas identificadas en esta metodología tienen importancia relativa en el desempeño organizativo, y por tal razón podrían ser analizadas en su totalidad. Sin embargo, según el alcance que se le haya asignado a la intervención y los resultados de los análisis obtenidos, ésta puede circunscribirse a determinadas áreas y sub áreas, siendo recomendable en este caso que la selección recaiga en las que tengan mayor vinculación o incidencia en el logro de los objetivos y metas, o con los procesos sustantivos o medulares de la organización, plan programa, proyectos, actividades, unidad o proceso evaluado.

17 www.acuario27.com. Cuadro de Mando Integral

Una vez seleccionadas las áreas y sub áreas, el análisis subsiguiente se dirigirá a determinar cuáles de éstas son las posibles áreas críticas. Para facilitar el proceso, el evaluador debe jerarquizar, lo cual puede realizar basándose en los resultados del análisis y en su experiencia.

Sin embargo, es aconsejable destacar aquellas áreas cuya incidencia se considere decisiva en el cumplimiento de la misión institucional, lo cual contribuye a darle una mayor objetividad a la jerarquización, para lo cual el equipo de trabajo puede comenzar la preparación de los cuestionarios de evaluación, formularse interrogantes acordes o pertinentes al grado de desarrollo institucional, complejidad funcional y situación operativa de la organización evaluada

5) Método por el Sistema COSO

El Informe COSO tiene 2 objetivos fundamentales: encontrar una definición clara del Control Interno, que pueda ser utilizada por todos los interesados en el tema, y proponer un modelo ideal o de referencia del Control Interno para que las empresas y las demás organizaciones puedan evaluar la calidad de sus propios sistemas de Control Interno

El Informe COSO define el Control Interno como un proceso que garantiza, una seguridad razonable (y por lo tanto no absoluta), de que se pueden alcanzar los 3 objetivos siguientes:

1. Eficacia y eficiencia de las operaciones
2. Fiabilidad de la información financiera
3. Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

El primero de los objetivos se refiere a los objetivos de la cooperativa, entendidos en términos de rentabilidad y rendimiento de las operaciones de la cooperativa.

El segundo objetivo pretende garantizar que la entidad disponga de información financiera cierta, fiable y, muy importante, que esta información se obtenga tempestivamente, eso es, cuando sea necesaria y útil. En este sentido, la fiabilidad de la información no es solo una garantía frente a tercero, sino una exigencia de la dirección, ya que sin esta información, no sería posible tomar decisiones empresariales acertadas.

El tercer objetivo se refiere al cumplimiento de todas aquellas normas o reglas a las que se encuentre sujeta la empresa.

El Control Interno favorece entonces que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad, rendimiento y minimice las pérdidas de recursos; favorece que la cooperativa disponga de información fiable y a tiempo; y por ultimo favorece que esta entidad cumpla con la ley y otras normas que le son de aplicación.

Para lograr estos 3 objetivos, el sistema de Control Interno se basa (según la propuesta del Informe COSO) en 5 elementos o componentes, que representan lo que se necesita para garantizar el éxito del sistema.

Es evidente que para cada uno de los 3 objetivos, todos los componentes deben estar funcionando correctamente.

Los 5 elementos del Control Interno interactúan entre sí, y forman un sistema. Este sistema debe estar integrado (no solo simplemente superpuesto) a las actividades operativas de la empresa. Cuanto más integrado esté el sistema de Control Interno con las actividades de la empresa, tanto mayores serán las posibilidades de éxito del mismo. Todos los miembros de la organización son responsables de la implantación y correcto funcionamiento del sistema de Control Interno.

La dirección de la empresa es el principal responsable del Control Interno. Esto es un concepto muy importante. No se debe pensar, como a veces se hace, que son los auditores internos los responsables de implementar y velar por el correcto funcionamiento del sistema del Control Interno. La responsabilidad recae por el contrario sobre la dirección de la empresa, a partir de los niveles más altos y luego, en cascada, en todos los niveles directivos intermedios”18.

18 www.datasec-soft.com, Control Interno Básico en el Enfoque COSO.

Por otro lado, los auditores internos desarrollan una importante función en lo que se refiere a la evaluación del sistema de Control Interno. Su posición jerárquica (en dependencia de la más alta dirección) les garantiza la suficiente independencia para llevar a cabo su labor de manera eficaz.

Es por lo tanto en la Supervisión donde los auditores internos desarrollan su papel más importante.

CONTROL DE GESTIÓN

Gestión

Gestión es el proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Todo esto busca la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.

Gestión comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia.

Definición del Control de Gestión

El control de gestión es el examen de la economía, efectividad y eficiencia de las entidades, de la administración en el ejercicio y protección de los recursos, realizado mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad y desempeño; y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad.

Propósito del Control de Gestión

El propósito es que todas las dependencias de la entidad manifiesten y actúen con profesionalismo, mística de servicio y transparencia. La gestión comprende todas las actividades de la organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia.

INSTRUMENTOS PARA EL CONTROL DE GESTIÓN

Uno de los instrumentos para lograr un buen control de gestión es la utilización de indicadores de economía, eficacia, eficiencia, calidad e

impacto. El control de gestión como cualquier otro sistema posee ciertos instrumentos para atenderlo y evaluarlo; entre ellos tenemos:

Índices.- Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas. Un índice es una estructura de datos que permite recuperar las filas de una tabla de forma más rápida además de proporcionar una ordenación distinta a la natural de la tabla. Un índice se define sobre una columna o sobre un grupo de columnas, y las filas se ordenarán según los valores contenidos en esas columnas. Un índice en un número con que se representa convencionalmente el grado o intensidad de una determinada cualidad o fenómeno: índice de natalidad

Indicadores.- Son los cocientes y parámetros que permiten analizar rendimientos, están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. La medición es fundamental para que podamos conocer la situación real de la organización y poder planificar, orientar y mejorar los recursos hacia todos los niveles de la organización, con el objetivo de gestionar la Estrategia hacia LA VISIÓN y/o MISIÓN.

6) CUADROS DE MANDOS

Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos. "El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y

conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y acciones. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerencia la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio: ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Elaboración del Cuadro de Mando

Los responsables de cada uno de los Cuadros de Mando de los diferentes departamentos, han de tener en cuenta una serie de aspectos comunes en cuanto a su elaboración. Entre dichos aspectos cabría destacar los siguientes:

- Los Cuadros de mando han de presentar sólo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto, sinóptica y resumida.

- El carácter de estructura piramidal entre los Cuadros de Mando, ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación

- de dos puntos básicos: uno, que cada vez más se vayan agregando los indicadores hasta llegar a los más resumidos y dos, que a cada responsable se le asignen sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos.

- Tienen que destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.

- No se puede olvidar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, etc. ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume en los Cuadros de Mando.

- La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de contrastación de resultados entre los distintos departamentos o áreas.

De alguna manera, lo que incorporemos en esta herramienta, será aquello con lo que podremos medir la gestión realizada y, por este motivo, es muy importante establecer en cada caso qué es lo que hay que controlar y cómo hacerlo.

En general, el Cuadro de Mando debe tener cuatro partes bien diferenciadas:

- Una primera en la que se deben de constatar de forma clara, cuáles son las variables o aspectos clave más importantes a tener en cuenta para la correcta medición de la gestión en un área determinada o en un nivel de responsabilidad concreto.

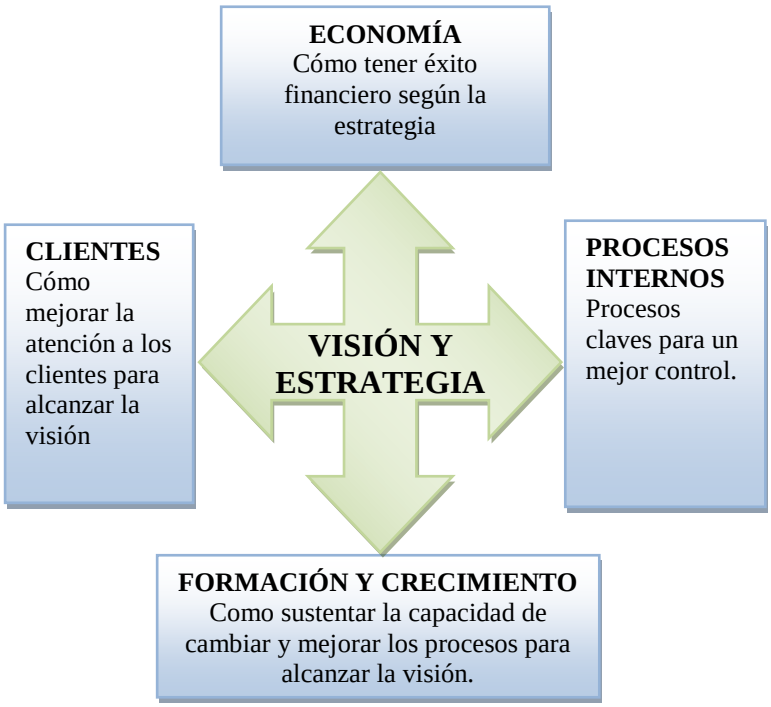
- Una segunda en la que estas variables puedan ser cuantificadas de alguna manera a través de los indicadores precisos, y en los períodos de tiempo que se consideren oportunos.

- En tercer lugar, en alusión al control de dichos indicadores, será necesaria la comparación entre lo previsto y lo realizado, extrayendo de algún modo las diferencias positivas o negativas que se han generado, es decir, las desviaciones producidas.

- Por último, es fundamental que con imaginación y creatividad, se consiga que el modelo de Cuadro de Mando que se proponga en una organización, ofrezca soluciones cuando así sea necesario19.

19 www.datasec-soft.com. Control Interno Basado en el Enfoque COSO.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL



7) Diagramas de Flujo.- es la representación grafica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución; en pocas palabras es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

Son de gran importancia ya que ayudan a designar cualquier representación grafica de un procedimiento o parte de este; el diagrama de flujo como su nombre lo dice representa el flujo de información de un procedimiento.

Análisis Comparativo.- permite compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.

Control Integral.- Es la participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.

ELEMENTOS DE GESTIÓN

Toda entidad requiere de una planificación estratégica y de parámetro e indicadores cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores de las instituciones, en función de su responsabilidad de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y de la actividad profesional del auditor interno o externo que evalúa la gestión, en cuanto a las seis "E"; esto es: ECONOMIA, EFICIENCIA, EFICACIA, ECOLOGIA, EQUIDAD Y ETICA.

Economía.-

Son los insumos correctos a menor costo, o la adquisición o provisión de recursos idóneos en la cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible con relación a los programas de la organización, y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad y procurando evitar desperdicios.

Eficiencia.-

La eficiencia se enfoca a los recursos a utilizarlos de la mejor manera posible. Es el insumo que produce los mejores resultados con el menor costo o la utilización provechosa de los recursos.

Eficacia.

La eficacia tiene que ver con resultados, está relacionada con lograr los objetivos. Son los resultados que brindan los efectos deseados. En otras palabras es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u actividades. ¿Se puede ser eficiente sin ser eficaz? ¿Qué tal ser eficaz sin ser eficiente?

Ecología

Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser relacionados y evaluados en una gestión institucional de un proyecto, programa o actividad.

Equidad.

Implica distribuir y asignar los recursos entre toda la población, teniendo en cuenta el territorio en su con junto, la necesidad de estimular las áreas

cultural y económicamente deprimidas, y con absoluto respeto a las normas constitucionales y legales imperantes sobre el reparto de la carga tributaria.

Ética.-

Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en la leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigente en una sociedad.

La Planificación Estratégica

Es una de las herramienta muy útil para la gestión institucional es la planificación estratégica; toda vez que constituye un proceso estructurado y participativo, mediante el cual una entidad apunta a la especificación de su misión, a la expresión de esta misión en objetivos y el establecimiento de metas concretas de productividad y de gestión”20.

---

20 CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, Quito, 2002.

MATERIALES
Y
MÉTODOS

e. MATERIALES Y MÉTODOS

El desarrollo de esta investigación requirió de la utilización de varios materiales, así como de la aplicación de métodos y técnicas; tanto para la realización del diagnóstico, como para la estructurar la guía de evaluación del control interno. Entre ellos anotamos los siguientes:

MATERIALES

Computador
Calculadora
CDs
Lápiz, borradores
Papel bond
Carpetas
Libros
Leyes y Reglamentos
Entrevista
Encuestas
Población

MÉTODOS

Método Científico

El Método científico como patrón de toda investigación permitió observar de cerca el carácter dialéctico de los fenómenos de la realidad de la entidad

investigada, que sirvieron para la elaboración del marco teórico conceptual; a su vez permitió la utilización de otros métodos auxiliares como:

Método Deductivo

A través de este método se pudo realizar el estudio de las actividades relacionadas con el objetivo que cumple la entidad; así como revisar las generalidades de las Leyes, Reglamentos y disposiciones legales, que regulan la vida jurídica de la Cooperativa, para luego llegar a establecer los procedimientos de la evaluación del control interno de esta entidad.

Método Inductivo

La utilización de este método ayudó a particularizar las debilidades en cada uno de los departamentos administrativos que cumplen actividades inherentes al objeto social de la cooperativa, con la finalidad de analizar y proponer estrategias de control que permitan un mejor desenvolvimiento de sus funcionarios, personal administrativo y socios.

Método Descriptivo

La aplicación de este método ayudó a hacer una descripción de todas las actividades que se ejecutan en cada departamento administrativo y de

dirección de la cooperativa, con la finalidad de establecer herramientas de control en cada uno de ellos.

Método Sintético

Luego de realizado el trabajo de capo de esta investigación nos fue propicio la utilización del método sintético, el mismo que sirvió para realizar la conclusiones producto del desarrollo de la investigación, para en base de ellas , presentar las recomendaciones pertinentes con la finalidad de mejorar el sistema de control en la Cooperativa.

TÉCNICAS

La presente investigación estuvo apoyada de algunas técnicas propias de la investigación; entre ellas se describen las siguientes:

La Entrevista

A través de esta técnica se pudo realizar un acercamiento hacia los directivos y funcionarios de la cooperativa para recabar la información sobre las políticas establecidas y los controles implantados en cada departamento de la cooperativa, con la finalidad de hacer la propuesta sobre el control interno que se debe implantar.

La Observación

Esta técnica nos permitirá visualizar los diferentes procesos y técnicas de control implantados en cada una de las dependencias administrativas de la cooperativa, información que fue de mucha validez para plantear una reforma a estos procedimientos.

Lectura Científica

A través de la lectura científica se pudo determinar los elementos teóricos del control interno y de gestión, los mismos que permitirán estructurar el marco teórico conceptual, base fundamental para el desarrollo de esta investigación

Las encuestas

Permitieron recabar información sobre las funciones y procedimientos de los funcionarios y empleados; así como las necesidades urgentes requeridas por la entidad en lo referentes al sistema de control interno de la cooperativa.

POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN

La población investigada fue a todos los socios activos (26) de taxi ruta que aportan diariamente para la administración de la cooperativa.

MUESTRA

No se aplicó ninguna fórmula para determinar la muestra, debido a que el universo es demasiado pequeño, (26 socios de taxi ruta) y se aplicó a todos los socios que diariamente cumplen con su frecuencia de transporte.

RESULTADOS

f. RESULTADOS

CONTEXTO

La Cooperativa de Taxis 11 de Mayo fue fundada en el año 1976, con acuerdo Ministerial Nro. 1819 e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el Número 5783 del 12 de mayo del mismo año. Actualmente está domiciliada en la ciudad y provincia de Loja parroquia Sucre en la calle José Manuel Aguirre y Alonso de Mercadillo.

Base Legal

La Cooperativa 11 de Mayo, que fue creada con acuerdo ministerial 1819 en el año 1976, basa sus operaciones en la Ley y Reglamento General de Cooperativas, en el Estatuto Reformado, Reglamento Interno y demás disposiciones legales y reglamentarias.

Fines de la cooperativa

a) Integrarse al Movimiento Cooperativo Nacional.

b) Establecer el servicio de ahorro y crédito para los cooperados.

c) Realizar en forma permanente el servicio de transporte de pasajeros en taxis en la ciudad de Loja.

d) propender a la creación de servicios auxiliares de transporte para beneficio exclusivo de los socios;

Financiamiento

Para la administración y funcionamiento, la entidad financia sus operaciones con el aporte mensual de sus socios, inicialmente se conformó con 11 socios en atención a la Ley de Cooperativas en sus modalidades de taxi tradicional con un aporte de capital de 0,40 cada uno (S/. 10.000,oo), actualmente incrementaron la modalidad de taxi ruta y radio taxi, y cuenta con 65 socios que aportan mensualmente $14,00. La transferencia de cupos ha incrementado el capital a 81.510,46 dólares en la actualidad.

Organización

La Cooperativa 11 de Mayo está estructurada administrativamente bajo los siguientes niveles directivos:

NIVEL DIRECTIVO.- Este nivel está conformado por La Asamblea General de Socios y el Consejo de Administración.

NIVEL EJECUTIVO.- Está representado por el Presidente y Gerente General de la Cooperativa.

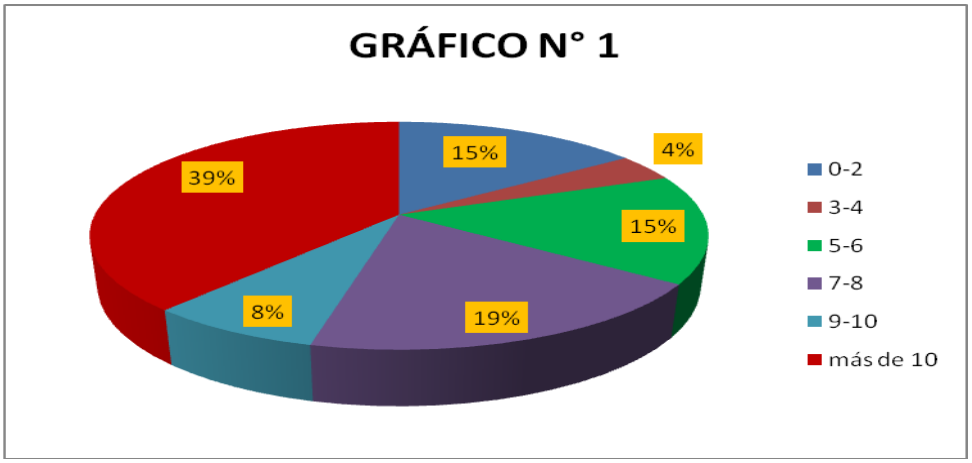
NIVEL ASESOR.- Representado por el Consejo de Vigilancia.

NIVEL DE APOYO.- Representado por la secretaría general; así como por las comisiones establecidas para cumplir los encargos que le asignen la Asamblea General y El Consejo de Administración.

ENCUESTA REALIZADA A LOS SOCIOS ACTIVOS DE LA COOPERATIVA DE TAXIS "ONCE DE MAYO"

1. ¿Qué tiempo lleva usted formando parte de la Cooperativa?

CUADRO N° 1		
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0-2	4	15%
3-4	1	4%
5-6	4	15%
7-8	5	19%
9-10	2	8%
más de 10	10	39%
TOTAL	26	100%

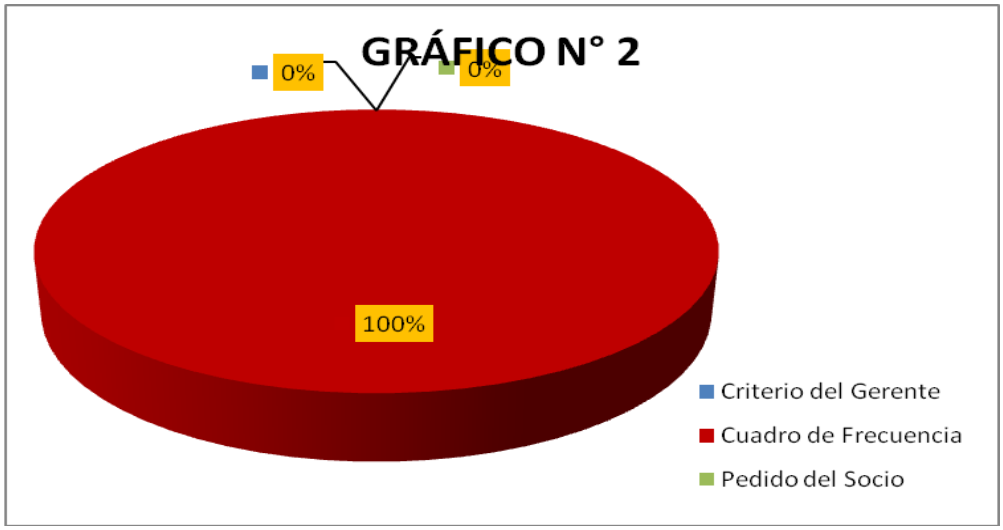


Interpretación

De los 26 socios activos encuestados, el 39% tiene una permanencia en la cooperativa de más de 10 años, 2 socios que significan el 8% están entre 9 a 10 años; 5 socios que representan el 19% están de 7 a 8; el 15% que representan 4 socios están de 5 6 años y otro 15% entre 0 a 2 años; así mismo un 4% del total que significa un socio están entre los 3 a 4 años; lo que determina que existe un permanente cambio de socio en la cooperativa.

2. ¿Cuáles son las frecuencias que aplican en la Cooperativa y como son empleadas?

CUADRO N° 2		
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Criterio del Gerente	0	0
Cuadro de Frecuencia	26	100%
Pedido del Socio	0	0
TOTAL	26	100%

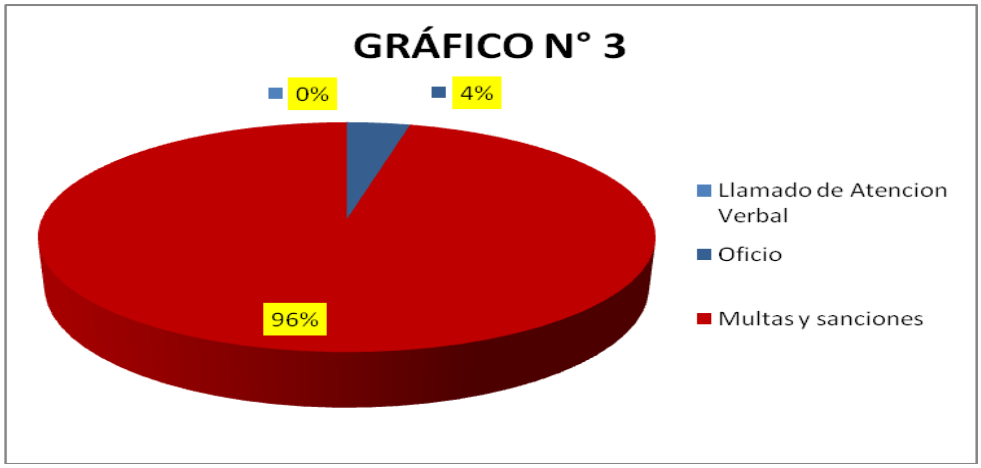


Interpretación:

Frente a esta pregunta, 26 socios que representan el 100% manifestaron que la aplicación de las frecuencias es en base a un cuadro de frecuencias elaborado por Unidad de Tránsito Municipal.

3. ¿Cuando incumple una frecuencia, se le sanciona con:?

CUADRO N° 3	
VARIABLE	FRECUENCIA
Llamado de Atención Verbal	0
Oficio	1%
Multas y Suspensión	25%
TOTAL	26%

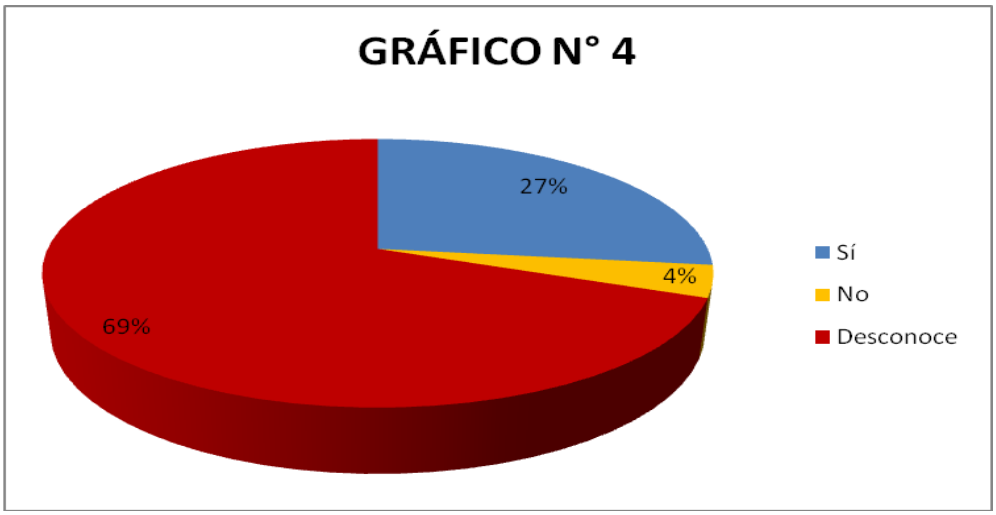


Interpretación

Al ser preguntados los socios sobre el tipo de sanciones que se les aplica; 25 socios que representan el 96% de los encuestados contestaron que se les aplicaba sanciones y multas, y solo 1 persona que representa el 4% manifestó que la sanción lo han hecho por oficio; lo que determina que no existe una política establecida para la aplicación de sanciones por incumplimientos de este caso.

4. **¿Conoce usted si se controlan los ingresos y gastos de la Cooperativa?**

CUADRO N° 4		
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	7	27%
No	1	4%
Desconoce	18	69%
TOTAL	26	100%

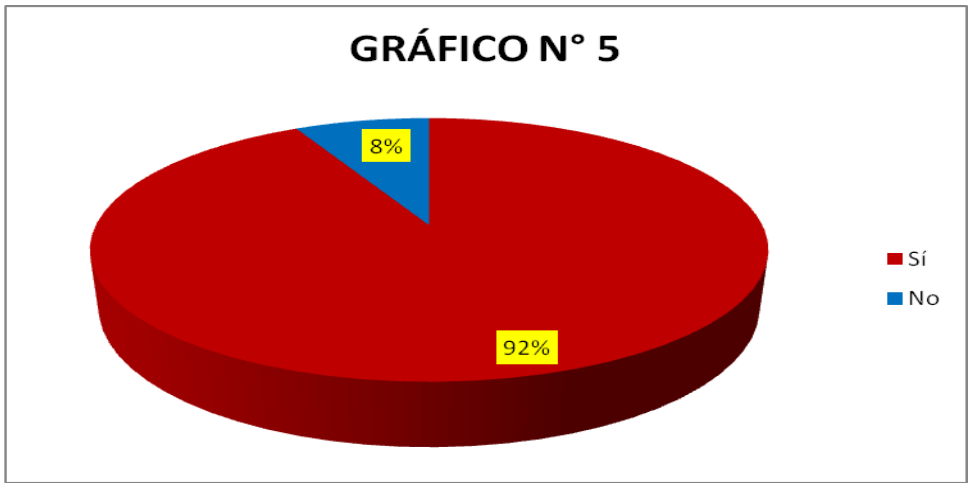


Interpretación

18 de los 26 encuestados que representan el 69% contestaron que desconocen si existen o no controles de los ingresos en la entidad, el 27% contestó afirmativamente que si se controlan los ingresos y gastos; y apenas 1 persona que representa el 4% contestó que no se controlan los ingresos, determinándose que existe un desconocimiento mayoritario sobre el establecimiento de procedimientos para controlar los ingresos y gastos de la cooperativa.

5. Por las recaudaciones y/o aportaciones, ¿le entregan a usted un recibo pre-numerado y legalizado?

CUADRO N° 5		
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	24	92%
No	2	8%
TOTAL	26	100%

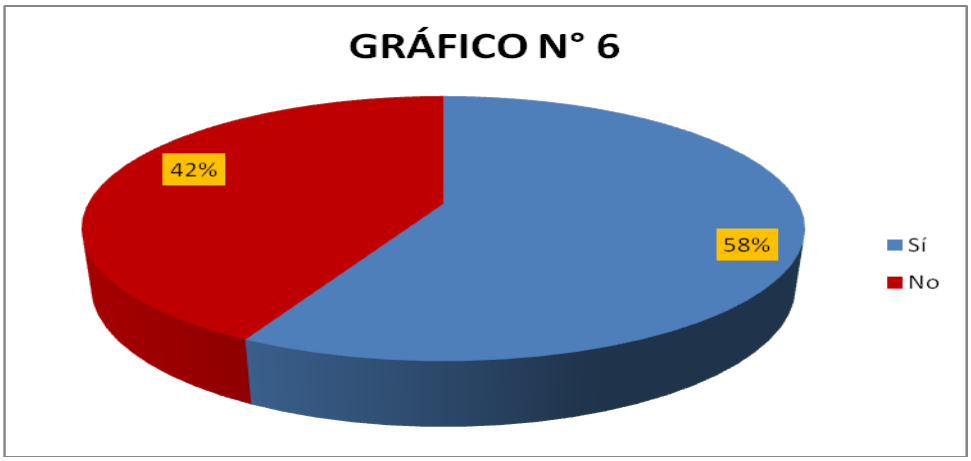


Interpretación

Al preguntárseles si la entidad les entrega un recibo por los aportes efectuados, 24 socios que representan un 92% manifestaron que si se les entrega un recibo por cada pago que ellos hacen; y 2 personas que representan el 8% manifestaron que no ha recibido ningún recibo, lo que evidencia la falta de control en la entidad.

6. ¿Tiene usted conocimiento del informe económico anual que se elabora en la Cooperativa?

CUADRO N° 6		
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	15	58%
No	11	42%
TOTAL	26	100%

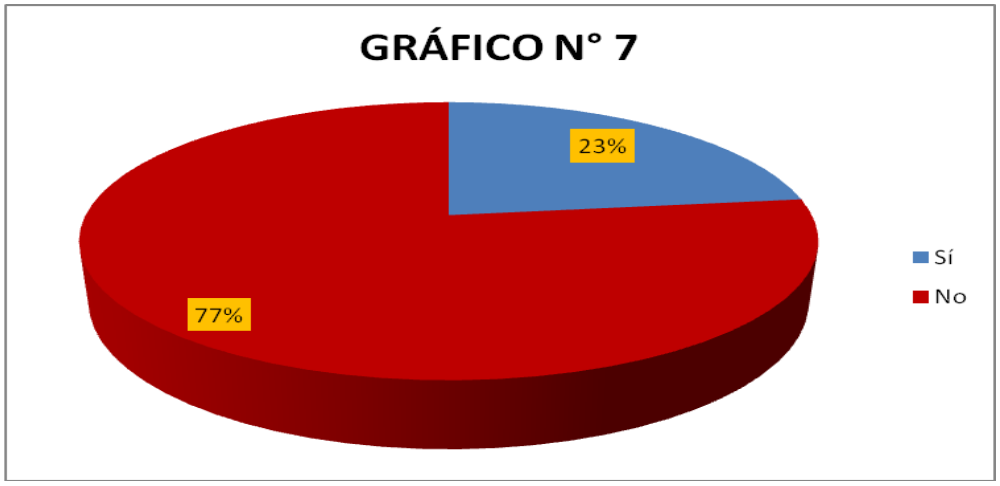


Interpretación

De los 26 socios encuestados al preguntarles si tienen conocimiento del informe, 15 de ellos contestaron que si han conocido sobre el informe representando el 58%; y 11 socios que representan el 42% contestaron que no lo han conocido; esto se debe a que estos últimos socios no asisten a las sesiones de Asamblea General.

7. ¿Ha sido auditada la Cooperativa?

CUADRO N° 7		
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	6	23%
No	20	77%
TOTAL	26	100%

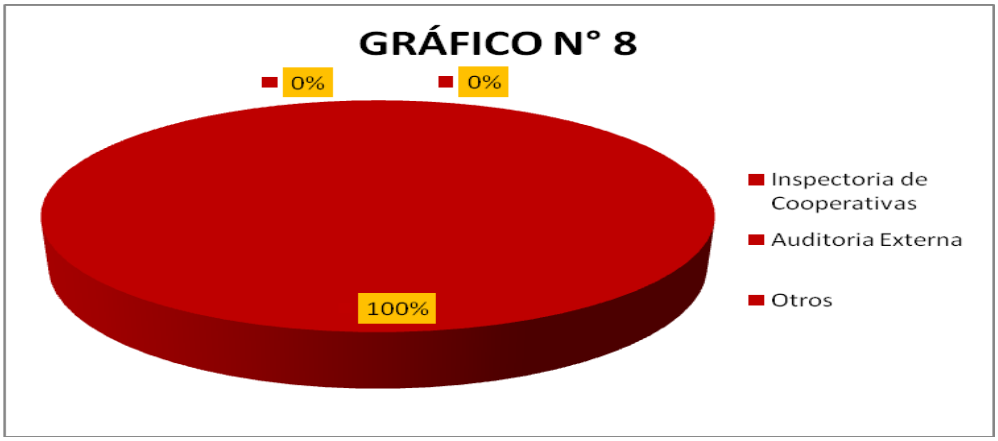


Interpretación

De los 26 socios que fueron encuestados, 20 de ellos que representan el 77% contestaron que no ha sido auditada la cooperativa, y solo 6 socios que representan el 23% contestaron que la entidad si ha sido auditada, aclarando la gerencia que la Inspectoría de Cooperativas ha efectuado una fiscalización.

8. ¿En caso de ser afirmativa la pregunta anterior, indique el organismo que la auditó:

CUADRO N° 8		
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Inspectoría de Cooperativas	6	100%
Auditoría Externa	0	0
Otros	0	0
TOTAL	6	100%

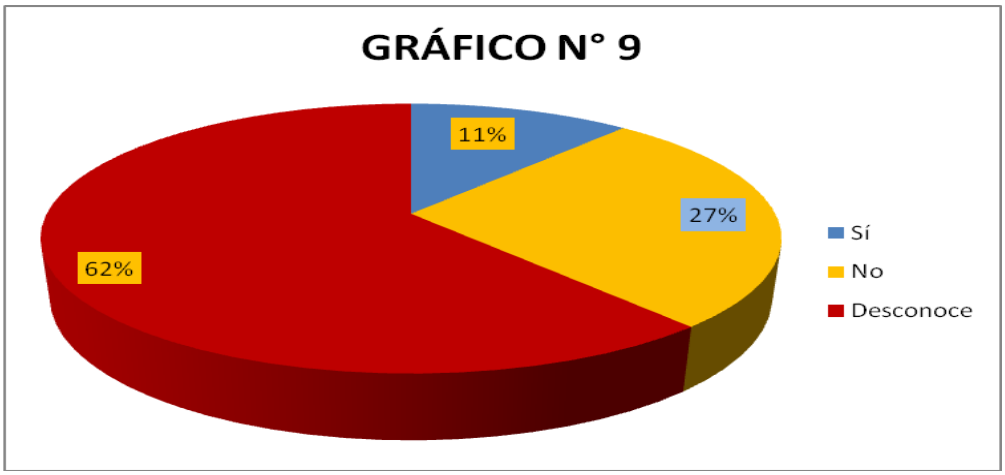


Interpretación

De los 6 socios que contestaron afirmativamente sobre si ha sido auditada la cooperativa, los 6 de ellos que representan el 100% contestaron que la entidad que ha efectuado la fiscalización ha sido la Inspectoría de Cooperativas como su organismo de control; lo que se determina que desde que se creó la entidad no se ha efectuado ningún tipo de auditoría externa.

9. El reglamento interno de la Cooperativa ¿ha sido difundido a todos los socios de la Cooperativa?

CUADRO N° 10		
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	3	12%
No	7	27%
Desconoce	16	61%
TOTAL	26	100%



Interpretación:

Referente a esta pregunta, 3 socios que representa el 12% manifestaron que si conocen el reglamento interno de la entidad; 7 socios que representa el 27% manifestaron que no ha sido conocido por ellos; y 16 socios que representan 61% desconocen de la existencia del reglamento interno de la cooperativa.

COMENTARIO DE LA ENTREVISTA AL GERENTE

De la entrevista efectuada al gerente se recabó la siguiente información:

La principal función que ejerce en la cooperativa es la de administrar bien la parte económica con la finalidad de sacarla adelante, para lo cual atiende en un horario de 9H00 a 11H00 en la mañana y de 6h00 a 7h00 en la tarde. Manifiesta que se le han otorgado suficientes facultades para cumplir con su trabajo, contando con el apoyo del presidente y demás miembros del directorio. También supo manifestar que actualmente la cooperativa cuenta con 65 socios entre activos y pasivos, de los cuales 26 de ellos están activamente trabajando en la modalidad de taxi ruta para lo cual se cuenta con un cuadro de frecuencia que lo elabora la Unidad de Tránsito Municipal, en el que constan las salidas cada 10 minutos a la ciudad Malacatos y Vilcabamba, por lo que se cuenta con un aporte diario de un dólar por salida, con lo que se financia la mayor parte de la administración y mantenimiento de las oficinas de la cooperativa; por otra parte cuenta con 7 empleados para la administración y despacho de vehículos, pero que no se han definido funciones específicas para cada uno de ellos, ni se han implementado políticas y procedimientos de control para el personal y para el desarrollo de actividades que se ejecutan en la organización.

Al preguntársele sobre los procedimientos implantados para la recaudación y control de efectivo y de los activos, supo manifestar que las recaudaciones

son depositadas diariamente en la cuenta bancaria por parte de la secretaria, no se ha contratado una contadora que ejecute el registro diario de transacciones sino que solo elabora los balances en forma semestral por lo que se le cancelas sus servicios profesionales.

DIAGNÓSTICO

Una vez aplicada la encuesta a los socios de la cooperativa y entrevista al Gerente, se puede establecer que el 92% de los socios desconocen acerca de los controles implementados para los ingresos y gastos; algunos socios manifiestan que no se les ha entregado recibos por los pagos que hacen por mensualidades y otros rubros; el 84% de los socios desconocen si las recaudaciones se están depositando de forma íntegra e intacta.

Los informes que se elaboran por parte de los directivos no son conocidos por todos los socios; a decir del Gerente esto se debe a que no todos los socios asisten a la Asamblea General donde el informe es leído; el 77% de los socios desconoce si la entidad ha sido objeto de una auditoría, algunos manifiestan que ha sido objeto de una fiscalización por parte de la Dirección Nacional de Cooperativas. Por otra parte, se pudo conocer que la entidad tiene un reglamento interno mismo que no es conocido por todos los socios, evidenciándose la falta de socialización por parte de los directivos de la entidad.

Así mismo la entidad dispone de un contador profesional contratado semestralmente por lo que no registra diariamente las operaciones, dando como consecuencia la acumulación de documentación, esta información es procesada en forma manual. La entidad ha sido motivo de sanción por parte del SRI, del IESS y otras entidades de control como la Dirección Nacional de Cooperativas.

La Cooperativa no tiene un manual de funciones para el personal, La entidad ha tenido dificultad en la distribución de frecuencias para los socios y directivos lo que ha llevado a la imposición de multas y sanciones motivo por el cual existe una gran rotación de socios.

Lo antes expuesto evidencia la falta de un Guía de Procedimientos haciéndose imperiosa la necesidad de su diseño, aprobación e implementación de esta herramienta que sería de vital beneficio para los socios de la cooperativa.

GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA 11 DE MAYO

La presente guía contiene información relacionada con el conjunto de operaciones que debe seguir la cooperativa para la ejecución de las diferentes operaciones administrativas y contables que se desarrollan en la entidad; la misma que permite conocer el funcionamiento interno.

DIAGRAMA DE FLUJO

Es la representación gráfica que describe la sucesión de procesos que se realizan en las diferentes unidades administrativas de la cooperativa y en cada uno de los puestos de trabajo; operaciones que son descritas bajo la siguiente simbología de procesos:

COMUNICACIÓN

ALMACENAMIENTO INTERNO

DISCO MAGNÉTICO

PROCEDIMIENTOS PARA LA SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Objetivo.- Contar con una guía para el proceso de selección y reclutamiento de personal que va a ingresar a laborar en la cooperativa.

1. El Consejo de Administración toma la decisión de contratar personal.
2. El presidente ordena al Gerente se llame a concurso de merecimientos.
3. El Gerente prepara los requisitos para el concurso.
4. La Secretaria envía los datos del concurso a la prensa para su publicación.
5. Los interesados entregan los documentos en Secretaría.
6. Se reúne Consejo de Administración, analizan las carpetas y toman la decisión por el candidato idóneo.
7. Se notifica al ganador del concurso
8. Gerencia elabora el contrato
9. Se archiva el expediente del funcionario

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

ACTIVIDADES
El Consejo de Administración toma la decisión de contratar personal.
El presidente del Consejo de Administración ordena al Gerente se llame a concurso de merecimientos.
El Gerente prepara los requisitos para el concurso y ordena a la secretaria envíe a publicarse.
La Secretaria envía los datos del concurso a la prensa para su publicación
El Interesado recepta y Adjunta los requisitos y presenta la carpeta.
Se reúne Consejo de Administración, analizan las carpetas y toman la decisión por el candidato idóneo y comunica al Gerente la decisión.
El gerente comunica los resultados al ganador del concurso
Presidente de la Cooperativa ordena al Gerente elaborar el contrato.
Gerente elabora el contrato y se legaliza con la firma del Gerente Presidente y el interesado.
Se archiva el expediente del nuevo funcionario.

SIMBOLOGÍA

- Decisión
- Ordenar
- Preparación
- Datos o Requisitos
- Comunicación
- Documento
- Archivo

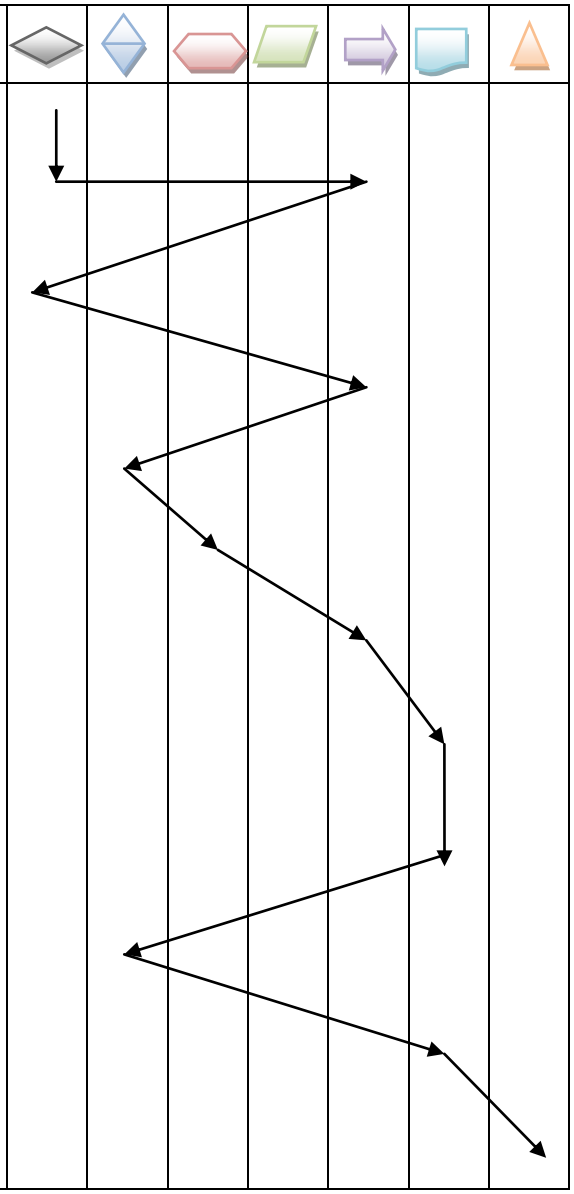
PROCEDIMIENTO PARA PERMISOS LICENCIAS Y VACACIONES DE EMPLEADOS SOCIOS Y DIRECTIVOS.

Objetivo.- proporcionar a la gerencia una guía apropiada para la concesión de permisos, licencias y vacaciones de los empleados.

1. El Interesado presenta al Gerente la solicitud para pedir permiso, licencia o vacaciones.
2. El Gerente envía la solicitud al Consejo de Administración.
3. El Consejo de Administración conoce y toma la decisión de aceptar o negar la solicitud
4. El Presidente de la Cooperativa comunica al Gerente la resolución favorable del Consejo.
5. El Gerente ordena a la secretaria se elabore la acción de personal.
6. La secretaria elabora la acción de personal.
7. Se legaliza la acción de personal con la firma del Gerente y Presidente de la cooperativa.
8. El Gerente comunica al Interesado la resolución del Consejo por medio de la acción de personal.
9. El interesado conoce la resolución y hace la entrega recepción.
10. El gerente ordena el remplazo del socio o funcionario.
11. El reemplazo asume las funciones con acta de entrega recepción.
12. Se archiva la acción de personal en el expediente del socio o funcionario

FLUJOGRAMA PARA PERMISOS, LICENCIAS Y VACACIONES

ACTIVIDADES
El Interesado presenta al Gerente la solicitud para pedir permiso, licencia o vacaciones.
El Gerente envía la solicitud al Consejo de Administración.
El Consejo de Administración conoce y toma la decisión de aceptar o negar la solicitud
El Presidente de la Cooperativa comunica al Gerente la resolución favorable del Consejo.
El Gerente ordena a la secretaria se elabore la acción de personal.
La secretaria elabora la acción de personal.
Se legaliza la acción de personal con la firma del Gerente y Presidente de la cooperativa.
El Gerente comunica al Interesado la resolución del Consejo por medio de la acción de personal.
El interesado conoce la resolución y hace la entrega recepción de su cargo.
El gerente ordena el remplazo del socio o funcionario.
El reemplazo asume las funciones del cargo mediante acta de entrega recepción.
Se archiva la acción de personal en el expediente del socio o funcionario.



SIMBOLOGIA

Decisión

Ordenar

Preparación

Datos o Requisitos

Comunicación

Documento

Archivo

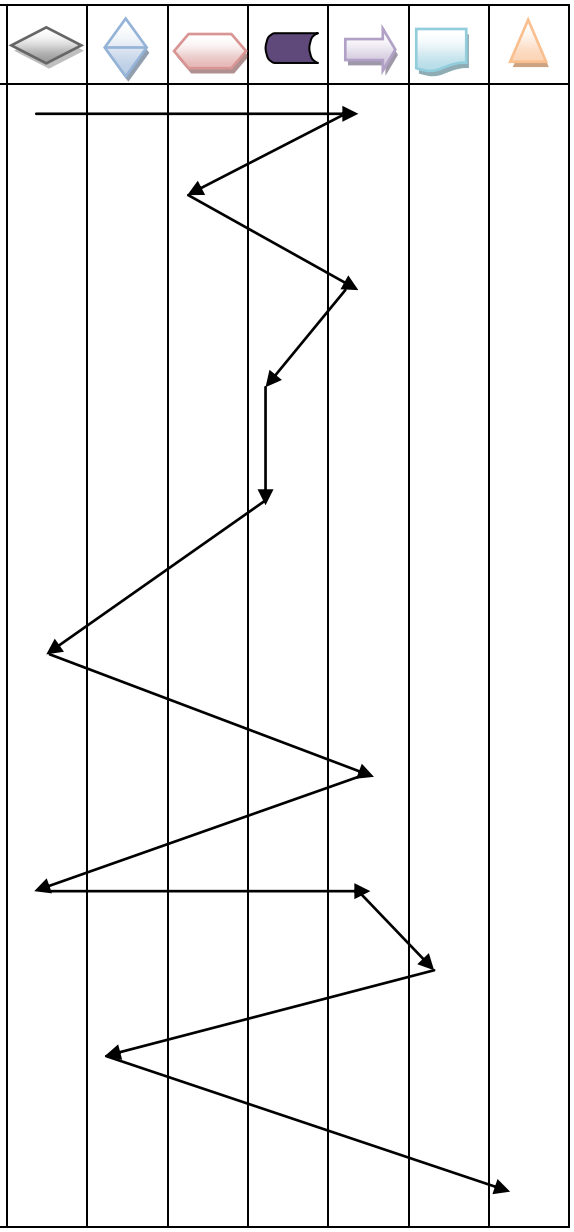
PROCEDIMIENTO PARA OTORGAMIENTO Y CONTROL DE FRECUENCIAS

Objetivo.- Contar con una guía de procedimientos para la solicitud y otorgamiento de frecuencias a los vehículos de la cooperativa.

1. El Gerente envía un oficio al Municipio solicitando el cuadro de frecuencias.
2. El Municipio prepara el cuadro de frecuencias y envía a la Cooperativa
3. El Gerente hace conocer a los socios las frecuencias diarias, a través de un oficio.
4. Los socios conocen el turno de frecuencia que les corresponde.
5. El operador de frecuencias controla el cumplimiento del cuadro de frecuencias de cada socio en forma diaria.
6. Si un socio no cumple con la frecuencia el operador de frecuencia comunica a la Gerencia; si cumple se repite el proceso.
7. El Gerente dispone que cumpla con la frecuencia al socio que le sigue en el turno.
8. La Gerencia impone la sanción al socio incumplido y le comunica que no puede trabajar mientras no pague la multa.
9. El socio multado antes de salir al siguiente turno, paga la multa.
10. El Gerente autoriza la salida al trabajo al socio multado.
11. Se archiva la sanción en el expediente del socio

FLUJOGRAMA PARA OTORGAMIENTO Y CONTROL DE FRECUENCIAS

ACTIVIDADES
El Gerente envía un oficio al Municipio solicitando el cuadro de frecuencias
El Municipio prepara el cuadro de frecuencias y envía a la Cooperativa
El Gerente de la Cooperativa hace conocer a los socios las frecuencias diarias, a través de un documento.
Los socios conocen el turno de frecuencia que le corresponde.
El operador de frecuencias controla el cumplimiento del cuadro de frecuencias de cada socio.
Si un socio no cumple con la frecuencia el operador de frecuencia comunica a la Gerencia.
El Gerente dispone que cumpla con la frecuencia al socio que le sigue en el turno.
La Gerencia impone la sanción al socio incumplido y le comunica que no puede trabajar mientras no pague la multa.
El socio multado antes de salir al siguiente turno, paga la multa y presenta el recibo.
El Gerente autoriza la salida al trabajo al socio multado.
Se archiva la sanción en el expediente del socio.



SIMBOLOGIA

- Decisión
- Ordenar
- Preparación
- Datos Almacenados
- Comunicación
- Documento
- Archivo

PROCEDIMIENTO PARA LA RECAUDACIÓN DE APORTES DE SOCIOS

Objetivo.- Facilitar a la gerencia y departamento de de contabilidad una guía para el proceso de recaudación de los aportes de los socios de la entidad.

1. La Asamblea General de Socios decide fijar los aportes mensuales por diferentes rubros.
2. El Consejo de Administración elabora el reglamento para el cobro y comunica a la gerencia.
3. El gerente elabora el cuadro de recaudaciones por cada mes.
4. El socio se acerca a cancelar los aportes.
5. La Secretaria recaudadora elabora el recibo de pago de aportes, recibe el dinero.
6. La secretaria elabora la nota de depósito por el total recaudado en el día y envía al banco.
7. El Banco entrega sellada la nota de depósito a la recaudadora.
8. La secretaria entrega el recibo y la nota de depósito a la contadora.
9. La contadora registrar el asiento contable en un comprobante de ingresos en las respectivas cuentas de ingresos y en el libro bancos.
10. se archiva la documentación.

FLUJOGRAMA PARA LA RECAUDACIÓN DE APORTES DE SOCIOS

ACTIVIDADES							
La Asamblea General de Socios decide fijar los aportes mensuales por diferentes rubros.							
El Consejo de Administración elabora el reglamento para el cobro y comunica a la gerencia.							
El gerente elabora el cuadro de recaudaciones por cada mes.							
El socio se acerca a cancelar los aportes diarios y mensuales.							
La Secretaria recaudadora elabora el recibo de pago de aportes, recibe el dinero.							
La secretaria elabora la nota de depósito por el total recaudado en el día y envía al banco.							
El Banco entrega sellada la nota de depósito a la recaudadora.							
La secretaria entrega el recibo y la nota de depósito a la contadora.							
La contadora registrar el asiento contable en un comprobante de ingresos en las respectivas cuentas de ingresos y en el libro bancos.							
La Contadora archiva la documentación de soporte de la operación.							

SIMBOLOGÍA

- Decisión
- Ordenar
- Preparación
- Operación Manual
- Comunicación
- Documento
- Archivo

RECIBO	RECIBO
POR:	LUGAR Y FECHA:_____POR:
LUGAR Y FECHA:_____	RECIBI DE:_____
RECIBI DE: _____	LA SUMA DE:_____
LA SUMA DE:_____	_____
_____	_____
_____	CONCEPTO:_____
CONCEPTO:_____	_____
_____	BANCO:___ EFECTIVO_____ RECIBI CONFORME
_____	CHEQUE Nº.
BANCO:_____EFECTIVO:_____	_____
CHEQUE Nº.____ CUENTA Nº.____	CUENTA Nº C.I/ RUC.

PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO DE SUELDOS A LOS EMPLEADOS

Objetivo.- Contar con procedimientos predefinidos para el pago y registro de sueldos a los empleados.

1. El gerente ordena a la contadora que se pague los sueldos de los empleados.
2. La contadora elabora el rol de pagos del mes y envía a la gerencia para su revisión y legalización del rol con la firma.
3. El gerente firma el rol y ordena que se elaboren los cheques y comprobantes de egreso.
4. La contadora elabora los comprobantes de egreso y los cheques y envía para que firme el gerente.
5. El gerente firma los cheques y envía al presidente para su legalización
6. Luego los cheques son enviados al Presidente para que se legalicen (Firmas conjuntas) luego de firmarlos envía a contabilidad para que se proceda al pago.
7. La contadora procede a pagar a los empleados, para lo cual hace firmar el comprobante de egreso y entrega los cheques.
8. Con los comprobantes de egresos firmados la contadora procede a contabilizar la operación.
9. Se archivan los documentos soporte de la transacción

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO PARA PAGO DE SUELDOS

ACTIVIDADES							
El gerente ordena a la contadora que se pague los sueldos de los empleados							
La contadora elabora el rol de pagos del mes y envía a la gerencia para su revisión y legalización del rol con la firma.							
El gerente firma el rol y ordena que se elaboren los cheques y comprobantes de egreso.							
La contadora elabora los comprobantes de egreso y los cheques y envía para que firme el gerente.							
El gerente firma los cheques y envía al presidente para su legalización							
Luego los cheques son enviados al Presidente para que se legalicen (Firmas conjuntas) luego de firmarlos envía a contabilidad para que se proceda al pago.							
La contadora procede a pagar a los empleados, para lo cual hace firmar el comprobante de egreso y entrega los cheques.							
Con los comprobantes de egresos firmados la contadora procede a contabilizar la operación.							
Se archivan los documentos soporte de la transacción.							

SIMBOLOGÍA

- Decisión
- Ordenar
- Preparación
- Proceso Predefinido
- Comunicación
- Documento
- Archivo

COOPERATIVA DE TAXIS 11 DE MAYO

ROL DE PAGO

MES_____

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	Cargo	INGRESOS			EGRESOS				Liquida Recib	Firma
			Suel. Bás. Unific.	Horas Extra	Total Ingr.	Apte Ind. 11,15 %	Apte Pers. 9,35%	Otros Dscto	Tota Egr es.		
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
	TOTALES										

RESUMEN CONTABLE :

DÉBITO:		**CRÉDITO**	
Gasto Sueldo Bas. Unific	XXXX	Aporte Patronal x Pagar	XXXX
Horas Extras	XXXX	Aporte Individual x pagar	XXXX
Gasto Aporte Patr, 11,15%	XXXX	Caja o Bancos	XXXX
SUMAN IGUALES	XXXXX		XXXXX

f)…….. f)……. F)……..
GERENTE PRESIDENTE CONTADOR (A)

COMPROBANTE DE EGRESO

Nº---------

CIUDAD:_____ **FECHA:** _____ **VALOR:**_____
PAGADO:_____ **TELF:** _____ **RUC o CI. Nº** _____
POR CONCEPTO DE:_____

LA SUMA DE:_____

Cheque Nº:	**Banco:**	**Cta. Cte.Nº.**	**Efectivo:**

CONTABILIZACION			**RECIBIº**		
CUENTA	**DEBITOS**	**CREDITOS**			
			ELABORADO	**APROBADO**	**CONTABILIZADO**

CHEQUE Nº_____
FECHA _____
GIRADO A _____
CONCEPTO _____

SALDO ANTERIO	
DEPOSITO	
DEPOSITO	
DEPOSITO	
SUBTOTAL	
N/D	
CHEQUE	
SALDO ACTUAL	

BANCO DE LOJA **00-011**
CTA.CTE:
SIEMPRE SEGURO Y NUESTRO **763 CHEQUE Nº:**

PAGUESE A LA ORDEN DE_____ **U$$**

LA SUMA DE_____
_____ **DOLARES**
_____
LUGAR Y FECHA DE EMISION

_____
FIRMA

PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS

Objetivo.- Contar con procedimientos para pagar los servicios básicos que ocupa la cooperativa 11 de Mayo.

1. La contadora solicita a la EERSA o UMAPAL, CNT, el valor del servicio de luz, agua, teléfono.
2. El gerente ordena a la contadora el pago se esos servicios.
3. La contadora elabora los comprobantes de egreso y los cheques y envía para que firme el gerente.
4. El gerente Firma los cheques y envía a la Presidencia para legalizar los cheques con firmas conjuntas
5. El Presidente Firma los cheques remite a contabilidad para que proceda al pago.
7. La contadora lleva los cheques al banco para la certificación.
8. La contadora procede a pagar en las entidades del servicio.
9. Las entidades del servicio entregan la factura.
8. La contadora adjunta la factura a los comprobantes de egresos procede a contabilizar la operación.
9. Se archivan los documentos soporte de la transacción

FLUJOGRAMA PARA EL PAGO DE SERVCIOS BÁSICOS

ACTIVIDADES							
La contadora solicita a la EERSA o UMAPAL, CNT, el valor del servicio de luz, agua, teléfono.							
El gerente ordena a la contadora el pago se esos servicios.							
La contadora elabora los comprobantes de egreso y los cheques y envía para que firme el gerente.							
El gerente Firma los cheques y envía a la Presidencia para legalizar los cheques con firmas conjuntas							
El Presidente Firma los cheques remite a contabilidad para que proceda al pago.							
La contadora lleva los cheques al banco para la certificación.							
La contadora procede a pagar en las entidades del servicio.							
Las entidades del servicio entregan la factura.							
La contadora adjunta la factura a los comprobantes de egresos procede a contabilizar la operación.							
Se archivan los documentos soporte de la transacción							

SIMBOLOGÍA

- Proceso
- Ordenar
- Preparación
- Almacenamiento Interno
- Comunicación
- Documento
- Archivo

COMPROBANTE DE EGRESO

Nº---------

CIUDAD:_____ FECHA: _____ VALOR:_____
PAGADO:_____TELF: _____ RUC o CI. Nº_____
POR CONCEPTO DE:_____

LA SUMA DE:_____

Cheque Nº:	Banco:	Cta. Cte.Nº.	Efectivo:

CONTABILIZACION			RECIBIº
CUENTA	DEBITOS	CREDITOS	
			ELABORADO / APROBADO / CONTABILIZADO

CHEQUE Nº_____
FECHA _____
GIRADO A _____
CONCEPTO _____

SALDO ANTERIO	
DEPOSITO	
DEPOSITO	
DEPOSITO	
SUBTOTAL	
N/D	
CHEQUE	
SALDO ACTUAL	

BANCO DE LOJA 00-011
CTA.CTE:
SIEMPRE SEGURO Y NUESTRO 763 CHEQUE Nº:

PAGUESE A
LA ORDEN DE_____ U$$

LA SUMA DE_____
_____ DOLARES
_____
LUGAR Y FECHA DE EMISION

_____
FIRMA

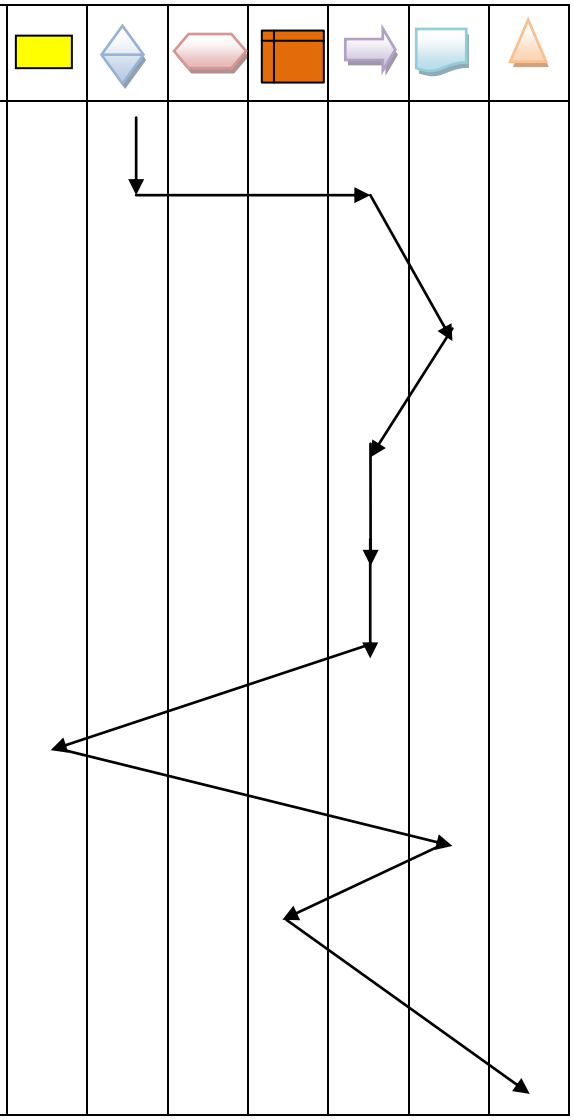
PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO DE IMPUESTOS

Objetivo.- Disponer de un procedimiento para el pago de impuestos de tal manera que cualquier funcionario pueda hacer esta operación.

1. El gerente ordena el pago a la contadora
2. La contadora solicita información a las entidades públicas sobre el valor de los impuestos a pagar.
3. La contadora elabora el comprobante de egreso y el cheque y envía para que firme el gerente.
4. El gerente Firma los cheques y envía a la Presidencia para legalizar los cheques con firmas conjuntas
5. El Presidente Firma los cheques remite a contabilidad para que proceda al pago.
6. La contadora lleva los cheques al banco para la certificación.
7. La contadora procede a pagar en las entidades acreedoras del impuesto.
8. Las entidades del servicio entregan la factura
9. La contadora adjunta la factura a los comprobantes de egresos procede a contabilizar la operación.
10. Se archivan los documentos soporte de la transacción

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO PARA PAGO DE IMPUESTOS

ACTIVIDADES
El gerente ordena el pago a la contadora.
La contadora solicita información a las entidades públicas sobre el valor de los impuestos a pagar.
La contadora elabora el comprobante de egreso y el cheque y envía para que firme el gerente.
El gerente Firma el cheque y envía a la Presidencia para legalizar los cheques con firmas conjuntas
El Presidente Firma los cheques remite a contabilidad para que proceda al pago.
La contadora lleva los cheques al banco para la certificación.
La contadora procede a pagar en las entidades acreedoras del impuesto.
Las entidades del servicio entregan la factura
La contadora adjunta la factura a los comprobantes de egresos procede a contabilizar la operación.
Se archivan los documentos soporte de la transacción



SIMBOLOGÍA

- Proceso
- Ordenar
- Preparación
- Almacenamiento Interno
- Comunicación
- Documento
- Archivo

COMPROBANTE DE EGRESO

Nº---------

CIUDAD:_____ FECHA: _____ VALOR:_____
PAGADO:_____TELF: _____ RUC o CI. Nº_____
POR CONCEPTO DE:_____

LA SUMA DE:_____

Cheque Nº:	Banco:	Cta. Cte.Nº.	Efectivo:

CONTABILIZACION			RECIBIº
CUENTA	DEBITOS	CREDITOS	
			ELABORADO / APROBADO / CONTABILIZADO

CHEQUE Nº_____
FECHA _____
GIRADO A _____
CONCEPTO _____

SALDO ANTERIO	
DEPOSITO	
DEPOSITO	
DEPOSITO	
SUBTOTAL	
N/D	
CHEQUE	
SALDO ACTUAL	

BANCO DE LOJA 00-011
CTA.CTE:
SIEMPRE SEGURO Y NUESTRO 763 CHEQUE Nº:

PAGUESE A
LA ORDEN DE_____ U$$

LA SUMA DE_____
_____ DOLARES
_____
LUGAR Y FECHA DE EMISION

_____
FIRMA

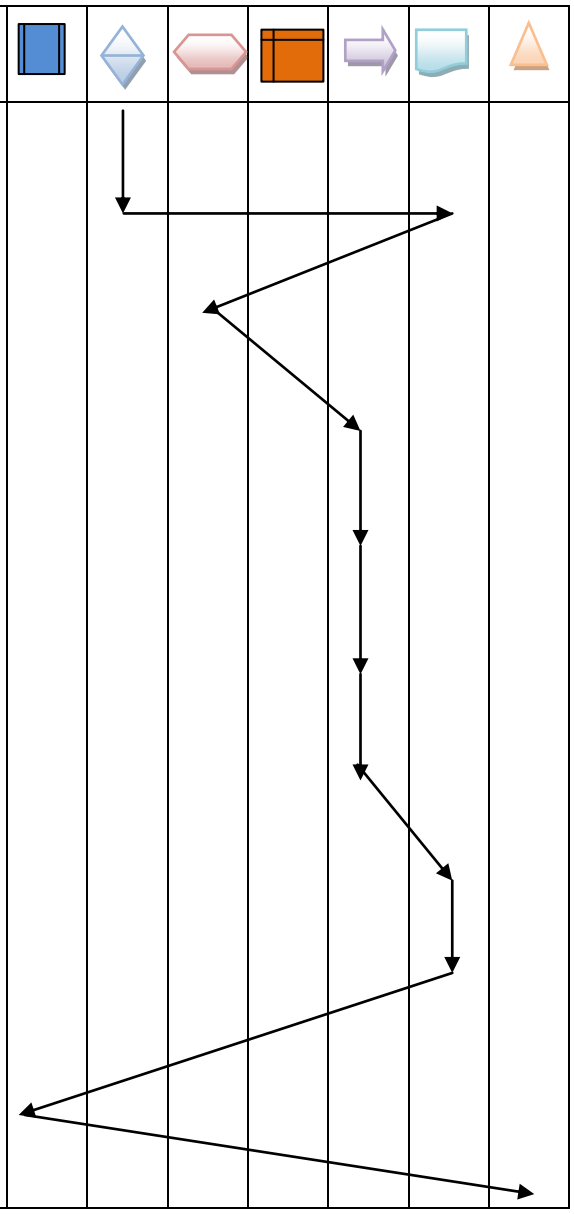
PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN DE SUMINISTROS Y MATERIALES.

Objetivo.- Contar con procedimientos para adquirir suministros de oficina o materiales de aseo y limpieza, material eléctrico y de de construcción.

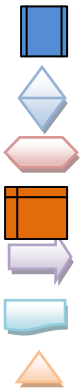
1. El Gerente emite la orden para que se compre los materiales necesarios
2. La secretaria saca las cotizaciones y entrega a la contadora.
3. La contadora elabora los comprobantes de egreso, la retención y el cheque y hace firmar al gerente el cheque.
4. El gerente Firma los cheques y envía a la Presidencia para legalizar los cheques con firmas conjuntas.
5. El Presidente Firma los cheques remite a contabilidad para que proceda a la adquisición.
7. La secretaria lleva el cheque y el comprobante a la casa comercial para la adquisición.
8. La casa comercial le entrega el producto y la factura
9. La secretaria le entrega la retención a la casa comercial y lleva los comprobantes a la contadora.
8. La contadora con la factura y la copia de la retención procede a contabilizar la operación.
9. Se archivan los documentos soporte de la transacción

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICION DE SUMINISTROS Y MATERIALES.

ACTIVIDADES
El Gerente emite la orden para que se compre los materiales necesarios
La secretaria saca las cotizaciones y entrega a la contadora.
La contadora prepara, comprobante de egreso, retención cheque y envía al gerente.
El gerente firma los cheques y envía a legalizar con la firma conjunta del presidente.
El Presidente Firma los cheques remite a contabilidad para que proceda a la adquisición.
Contabilidad entrega el comprobante de egreso, la retención y el cheque a la secretaria para que proceda a la adquisición.
La secretaria lleva el cheque y el comprobante a la casa comercial para la adquisición.
La casa comercial le entrega el producto y la factura
La secretaria le entrega la retención a la casa comercial y lleva los comprobantes a la contadora.
La contadora con la factura y la copia de la retención procede a contabilizar la operación
Se archivan los documentos soporte



SIMBOLOGÍA



Proceso Predefinido

Ordenar

Preparación

Almacenamiento Interno

Comunicación

Documento

Archivo

COMPROBANTE DE EGRESO

Nº---------

CIUDAD:_____ FECHA: _____ VALOR:_____
PAGADO:_____TELF: _____ RUC o CI. Nº_____
POR CONCEPTO DE:_____

LA SUMA DE:_____

Cheque Nº:	Banco:	Cta. Cte.Nº.	Efectivo:

CONTABILIZACION			RECIBIº
CUENTA	DEBITOS	CREDITOS	
			ELABORADO / APROBADO / CONTABILIZADO

CHEQUE Nº_____
FECHA _____
GIRADO A _____
CONCEPTO _____

SALDO ANTERIO	
DEPOSITO	
DEPOSITO	
DEPOSITO	
SUBTOTAL	
N/D	
CHEQUE	
SALDO ACTUAL	

BANCO DE LOJA 00-011
CTA.CTE:
SIEMPRE SEGURO Y NUESTRO 763 CHEQUE Nº:

PAGUESE A
LA ORDEN DE_____ U$$

LA SUMA DE_____
_____ DOLARES
_____
LUGAR Y FECHA DE EMISION

_____
FIRMA

COMPROBANTE DE RETENCION

RUC:_____
Nº DE COMPROBANTE:_____
Nº DE AUTORIZACION:_____
FECHA DE EMISION:_____
Nº DE COMPROBANTE DE VENTA _____

SEÑOR:_____
RUC: _____
DIRECCION_____

EJERCICIO FISCAL	BASE IMPONIBLE PARA LA RETENCION	IMPUESTO	% DE RETENCION	VALOR RETENIDO
			TOTAL DE RETENCION	

FIRMA DE AGENTE DE RETENCION

PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN DE ACTIVOS FIJOS.

Objetivo.- Contar con procedimientos para adquirir activos fijos para la cooperativa.

1. Consejo de Administración decide adquirir un activo fijo y nombra una comisión de adquisiciones para que elabore las bases de un concurso.
2. La comisión de adquisiciones elabora las bases para concurso de ofertas y convoca por la prensa.
3. Los interesados adjuntan los requisitos y envía a secretarias las ofertas.
4. Secretaria recepta las propuestas y avía a la Comisión de Adquisiciones para su análisis.
5. la Comisión se reúne, analiza las ofertas, decide la mejor oferta y elabora un acta de adjudicación.
6. Secretaría envía los resultados al proveedor ganador.
7. gerencia procede a elaborar el contrato y envía a contabilidad
8. Contabilidad elabora el comprobante de egreso, cheque y retención
9. La casa comercial le entrega el bien y la factura
10. Contabilidad le entrega el cheque y la retención y procede a registrar en el inventario de activos fijos y a contabilizar.
11. Se archivan los documentos soporte de la transacción

FLUJOGRAMA PARA ADQUISICIÓN DE ACTIVOS FIJOS

ACTIVIDADES							
Consejo de Administración decide adquirir un activo fijo y nombra una comisión de adquisiciones para que elabore las bases del concurso de ofertas.							
La comisión elabora las bases para el concurso y convoca por la prensa.							
Los interesados adjuntan los requisitos y envía las ofertas.							
Secretaria recepta las propuestas y envía a la Comisión de Adquisiciones.							
La Comisión analiza las ofertas, decide la mejor oferta y elabora un acta de adjudicación.							
Secretaría envía los resultados al proveedor ganador.							
Gerencia procede a elaborar el contrato y envía a contabilidad							
Contabilidad elabora el comprobante de egreso, cheque y retención.							
La casa comercial le entrega el bien y la factura							
Contabilidad le entrega el cheque y la retención y procede a registrar en el inventario de activos fijos.							
Se archivan los documentos soporte de la transacción							

SIMBOLOGÍA

- Ordenar
- Proceso Predefinido
- Preparación
- Datos Almacenados
- Comunicación
- Documento
- Archivo

COMPROBANTE DE EGRESO

Nº---------

CIUDAD:_____ FECHA: _____ VALOR:_____
PAGADO:_____TELF: _____ RUC o CI. Nº_____
POR CONCEPTO DE:_____
_____
_____

LA SUMA DE:_____
_____
_____

Cheque Nº:	Banco:	Cta. Cte.Nº.	Efectivo:

CONTABILIZACION			RECIBIº		
CUENTA	DEBITOS	CREDITOS			
			ELABORADO	APROBADO	CONTABILIZADO

CHEQUE Nº_____
FECHA _____
GIRADO A _____
CONCEPTO _____

SALDO ANTERIO	
DEPOSITO	
DEPOSITO	
DEPOSITO	
SUBTOTAL	
N/D	
CHEQUE	
SALDO ACTUAL	

BANCO DE LOJA 00-011
CTA.CTE:
SIEMPRE SEGURO Y NUESTRO 763 CHEQUE Nº:

PAGUESE A
LA ORDEN DE_____ U$$

LA SUMA DE_____
_____ DOLARES
_____
LUGAR Y FECHA DE EMISION

_____
FIRMA

COMPROBANTE DE RETENCION

RUC:_____
Nº DE COMPROBANTE:_____
Nº DE AUTORIZACION:_____
FECHA DE EMISION:_____
Nº DE COMPROBANTE DE VENTA _____

SEÑOR:_____
RUC: _____
DIRECCION_____

EJERCICIO FISCAL	BASE IMPONIBLE PARA LA RETENCION	IMPUESTO	% DE RETENCION	VALOR RETENIDO
			TOTAL DE RETENCION	

FIRMA DE AGENTE DE RETENCION

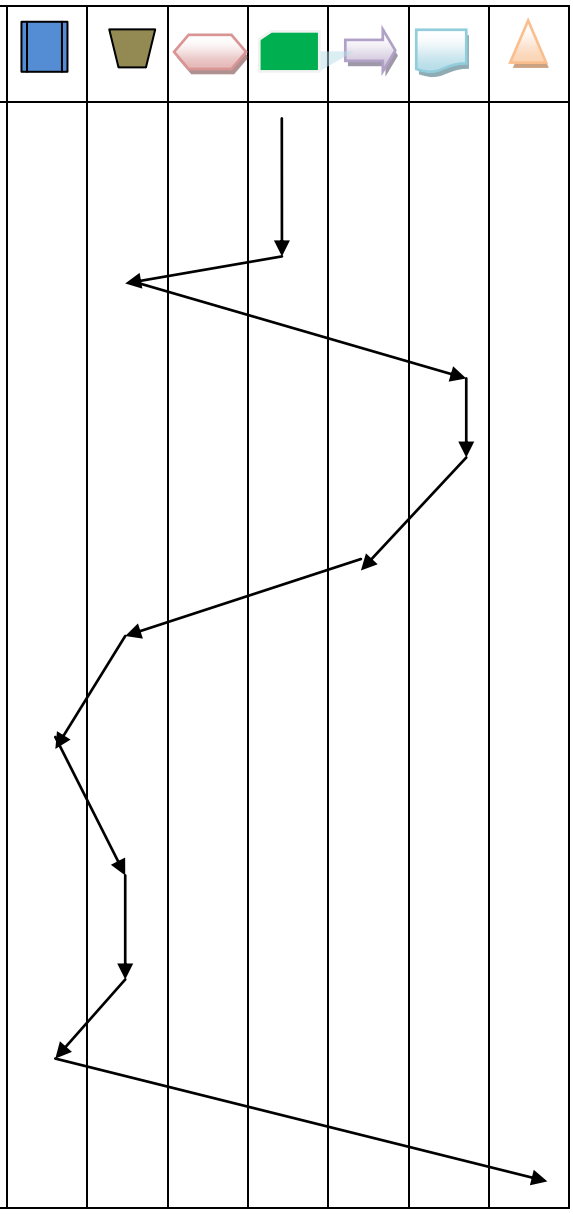
PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL Y DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS.

Objetivo.- Contar con una guía para controlar los activos fijos y sus depreciaciones.

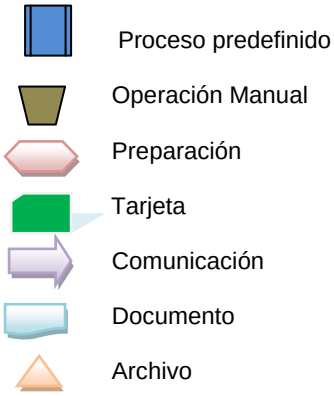
1. El Contador hace el ingreso a bodega (inventario) del activo fijo con, fechas, características, cantidad, valor unitario, valor toral.
2. la Contadora procede a codificar cada uno de los bienes
3. La Contadora hace un acta de entrega recepción para entregar el custodio de bien a los funcionarios de la cooperativa.
4. El funcionario firma el acta de entrega recepción y llevan una copia
5. Se entrega el bien a la unidad administrativa donde trabaja el funcionario.
6. La Contadora determina la vida útil del bien.
7. La Contadora mensualmente contabiliza la provisión de las depreciaciones de los bienes.
8. Se registra el valor de la depreciación en el inventario y va obteniendo los saldos contables de cada uno de los bienes.
9. La contadora hace una constatación física de los activos fijos (inventarios)
9. Al final del año se ajustan las cuentas de las provisiones por depreciación cargando a las cuentas reguladoras del activo el valor de las depreciaciones.
10. Fin del proceso.

FLUJOGRAMA PARA EL CONTROL DE ACTIVOS FIJOS Y DEPRECIACIONES

ACTIVIDADES
El Contador hace el ingreso a bodega (inventario) del activo fijo con, fechas, características, cantidad, valor unitario, valor toral.
La Contadora procede a codificar cada uno de los bienes
La Contadora hace un acta de entrega recepción para entregar el custodio de bien a los funcionarios de la cooperativa.
El funcionario firma el acta de entrega recepción y llevan una copia
Se entrega el bien a la unidad administrativa.
La Contadora determina la vida útil del activo fijo.
La Contadora mensualmente contabiliza la provisión de las depreciaciones de los activos Fijos.
Se registra el valor de la depreciación en el inventario y va obteniendo los saldos contables de cada uno de los bienes.
La contadora hace una constatación física de los activos fijos (inventarios)
Se ajustan las cuentas de las provisiones por depreciación cargando a las cuentas reguladoras del activo
Se archiva el proceso



SIMBOLOGÍA



PROCEDIMIENTOS PARA ELABORAR CONCILIACIONES BANCARIAS

Objetivo.- Permitir que la contadora cuente con una guía para conciliar oportunamente los saldos de las cuentas bancarias de la cooperativa.

1. Registra en forma individual todas las operaciones financieras del mes en cada cuenta bancaria.
2. Los primeros días de cada mes la contadora obtendrá del Banco o Cooperativa, el correspondiente estado de cuenta bancaria.
3. Extraerá los débitos y los créditos generados por: intereses ganados, transferencias, comisiones y servicios bancarios entre otros.
4. Luego proceda a registrar en el libro bancos las operaciones aceptadas que hasta ese momento no habían sido tomadas en cuenta.
5. Mediante la suma de los créditos y la resta de los débitos, obtenemos el balance conciliado según nuestro libro Bancos que reposa en el departamento de contabilidad.
6. Verificar que los cheques registrados como pagados coincidan con el monto neto y el número insertado en el estado mensual, con el documento físico emitido por el banco.
7. Se suman los depósitos en tránsito y restar los cheques emitidos hasta la fecha, que constan en el libro bancos de la entidad, lo que dará como resultado el balance conciliado según Bancos, el mismo que debe ser igual al balance conciliado según nuestro libro.

FLUJOGRAMA PARA ELABORAR LAS CONCILIACIONES BANCARIAS

ACTIVIDADES						
CONTADORA: Registra las operaciones financieras del mes en cada cuenta bancaria. El banco en los primeros días de cada mes envía el estado de cuenta bancario. La contadora extraerá los débitos y los créditos generados por: intereses ganados, transferencias, y servicios bancarios. Luego procede a registrar en el libro bancos las operaciones aceptadas que hasta ese momento no habían sido tomadas en cuenta. Se procede a sumar los créditos y se restan los débitos, para obtener el balance conciliado según nuestro libro Bancos. Se verifica que los cheques registrados como pagados coincidan con el monto y el número insertado en el estado mensual, con el documento físico emitido x el banco Se elabora el balance conciliado con la suma de los depósitos en tránsito y la resta de los cheques emitidos hasta la fecha, según Bancos, el mismo que debe ser igual al balance conciliado según nuestro libro. Las discrepancias que pueden originarse entre créditos y débitos incorrectos, se procederán a rectificar o ratificar. Se archiva el proceso						

SIMBOLOGÍA

- Operación Manual
- Preparación
- Proceso Predefinido
- Comunicación
- Documento
- Archivo

PROCESO PARA APERTURA, REPOSICIÓN Y LIQUIDACIÓN DE CAJA CHICA.

1. Gerente decide la creación de caja chica.

2. El gerente dispone la delegación del fondo a un funcionario.

3. La Contadora elabora el cheque y envía al encargado del fondo y registra contablemente la apertura.

4. El Encargado del fondo cobra el cheque y mantiene en custodio el efectivo

5. Los funcionarios envían una solicitud de adquisición con caja chica al responsable del fondo.

6. El responsable del fondo procede a la adquisición del bien o servicios, recepta la factura.

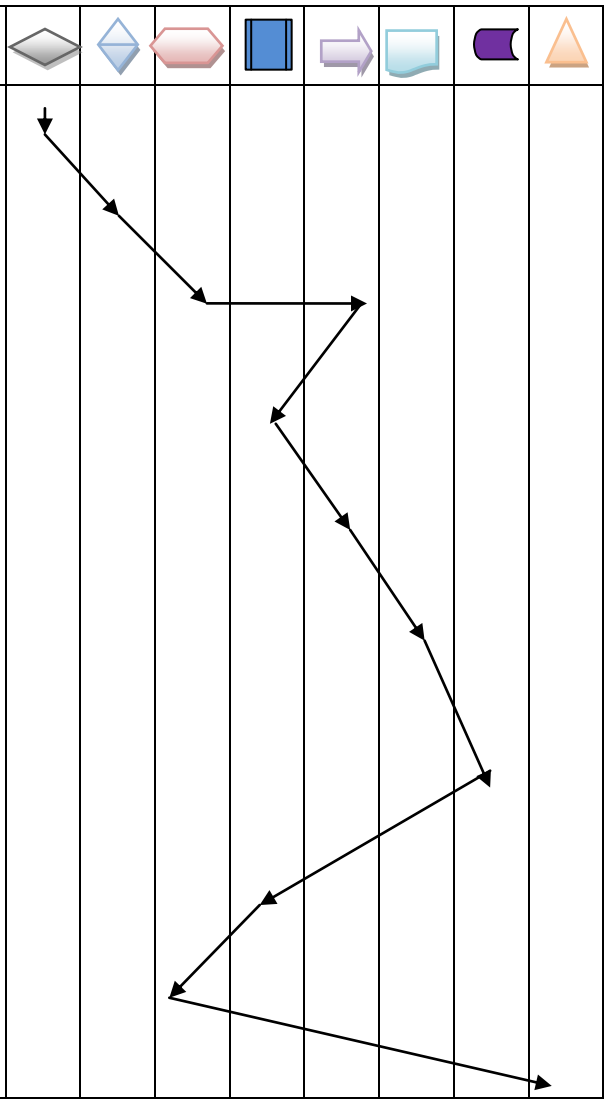
7. El Responsable del Fondo reúne todas las facturas de gastos y envía a contabilidad para su reposición de acuerdo al reglamento.

8. La Contadora efectúa un arqueo de caja chica.

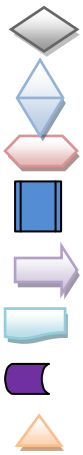
9. La contadora contabiliza los gastos y emite el nuevo cheque de reposición

FLUJOGRAMA PARA APERTURA, REPOSICIÓN Y LIQUIDACIÓN DE CAJA CHICA

ACTIVIDADES
Gerente decide la creación de caja chica.
El gerente dispone la delegación del fondo a un funcionario.
La Contadora elabora el cheque y envía al encargado del fondo y registra contablemente la apertura.
El Encargado del fondo cobra el cheque y mantiene en custodio el efectivo
Los funcionarios envían una solicitud de adquisición con caja chica al responsable del fondo.
El responsable del fondo procede a la adquisición del bien o servicios, recepta la factura.
El Responsable del Fondo reúne todas las facturas de gastos y envía a contabilidad para su reposición de acuerdo al reglamento.
La Contadora efectúa un arqueo de caja chica.
La contadora contabiliza los gastos y emite el nuevo cheque de reposición.
Se archiva los documentos.



SIMBOLOGÍA



Decisión

Ordenar

Preparación

Proceso Predefinido

Comunicación

Documento

Datos Almacenados

Archivo

COOPERATIVA DE TAXIS "11 DE MAYO"

SOLICITUD DE REPOSICIÓN DE CAJA CHICA

Fecha:…….. Nro. ……

Señor _____ agradeceré disponer que se proceda al trámite correspondiente para la reposición del fondo de Caja Chica, por $.....

FECHA	Nº COMPROBANTE	CONCEPTO	VALOR		CÓDIGO
		TOTAL DESEMBOLSO			
		SALDO FONDO DE CAJA CHICA			

SOLICITADO POR:	AUTORIZADO POR:
f)…… RESPONSABLE DEL FONDO	f)…….. GERENTE
CONTROL PREVIO	LIQUIDACIÓN
f) _____	Valor solicitado: $..... valor no repuesto $..... Total a reponerse $..... Reembolso efectuado con Ch. Nº…….. de Fecha:……..

COOPERATIVA DE TAXIS "11 DE MAYO"

MODELO ARQUEO DE VALORES DEL FONDO DE CAJA CHICA

RESPONSABLE : _____

FECHA DE CORTE: _____

VALOR INICIAL: $ _____

DETALLE DE LOS VALORES:

a) EN EFECTIVO:			
CONCEPTOS		**CANTIDAD**	**VALOR**
BILLETES	100 50 20 10 5		
	SUBTOTAL		
MONEDAS	1.00 0.50 0.25 0.10 0.05 0.01		
	SUBTOTAL		
		Total en Efectivo	
b) EN COMPROBANTES:			
Nro	**Detalle**		**Valor**
		TOTAL EN COMPROBANTES	

c) Resumen:

En Efectivo: $ _____

En comprobantes: $ _____

TOTAL CONSTATADO: $ _____

Diferencia en (+) o (-) $ _____

CERTIFICO: que a la cantidad de: _____ (*VALOR EN LETRAS)*___ _____ $ *(VALOR EN NÚMEROS)*, asciende el valor presentado al señor _____(*NOMBRE DEL DELEGADO PARA EL ARQUEO)*_____*,* el mismo que fue contado, en mi presencia y me fueron devueltos en forma intacta e inmediata.

f)_____
RESPONSABLE DEL FONDO DE CAJA CHICA

OBSERVACIONES:_____
_____
_____
_____

Para constancia de lo actuado y en fe de conformidad y aceptación, suscriben el presente documento, en tres ejemplares iguales, las personas que han intervenido en la diligencia.

Loja, _____ de_____del 20_____

f) _____
GERENTE

f) _____
RESPONSABLE DEL FONDO

f)_____
CONTADOR

COOPERATIVA DE TAXIS "11 DE MAYO"

MODELO DE VALE DE CAJA CHICA

Lugar y Fecha:_____

Unidad Administrativa:_____

Agradeceré entregar al señor: _____

La cantidad de: $ _____Por concepto de:_____

_____

f)_____

JEFE DE LA UNIDAD ADM. SOLICITANTE

	LIQUIDACIÓN	**RECIBIDO POR:**
Valor Solicitado:	$ _____	f) _____
Diferencia	$ _____	
Gasto Real	$ _____	

f)_____ f) _____

AUTORIZADO **LIQUIDADO POR:**

COOPERATIVA DE TAXIS "11 DE MAYO"

INFORME DE JUSTIFICACIÓN Y REPOSICIÓN

Documento N°	Fecha	Descripción del Gasto	Valor	Requerido Por	Autorizado Por	Beneficiario
		Total Gastos				

OBSERVACIONES:

…….…… ……

Elaborado Por: Autorizado Por:

GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PAGO DE RETENCIONES EN LA FUENTE AL SRI.

En el proceso operativo llevado a efecto por la Cooperativa 11 de Mayo, se originan una serie de operaciones económicas, las mismas que de conformidad a la Ley de Régimen Tributario Interno, los servicios que presta la entidad están gravados con tarifa (0% de IVA), por lo que no es objeto de crédito tributario. Las adquisiciones de bienes o servicios deberán cargarse en su totalidad al gasto; las facturas de la empresa se las emitirá con tarifa 0% por los servicios prestados.

El Art. 45 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI), manifiesta que Toda persona jurídica, pública o privada, las sociedades y las empresas o personas naturales obligadas a llevar contabilidad que paguen o acrediten en cuenta cualquier otro tipo de ingresos que constituyan rentas gravadas para quien los reciba, actuará como agente de retención del impuesto a la renta. La cooperativa por ser una persona jurídica que esta obligada a llevar contabilidad, se convierte en agente de retención de impuestos para el fisco.

De conformidad a lo determinado en el Art. 61-65 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno que determina que: El IVA, grava a todos los servicios, a excepción de los siguientes entre otros:

- Los de transporte nacional terrestre y acuático de pasajeros y carga, así como los de transporte internacional de carga y el transporte de carga nacional aéreo desde, hacia y en la provincia de Galápagos.

- Los prestados por clubes sociales, gremios profesionales, cámaras de la producción, sindicatos y similares, que cobren a sus miembros cánones, alícuotas o cuotas que no excedan de 1.500 dólares en el año.

Objetivo.- Establecer criterios que le permitan al Departamento de Contabilidad viabilizar la ejecución de las retenciones en cada operación de transferencia de bienes o prestación de servicios, y cancelar oportunamente al Fisco los valores retenidos.

Retenciones que debe efectuar la Cooperativa como Agente de Retención.

Dentro de las retenciones que efectúa la cooperativa están: Retención del Impuesto a la Renta, y Retenciones del Impuesto al Valor Agregado (IVA); para lo cual la entidad deberá aplicar la normativa legal según sea el caso.

a) Retención del Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Los citados agentes declararán y pagarán el impuesto retenido mensualmente y entregarán a los establecimientos afiliados el

correspondiente comprobante de retención del impuesto, el que le servirá como crédito tributario en las declaraciones del mes que corresponda. Los agentes de retención del IVA estarán sujetos a las obligaciones y sanciones establecidas para los agentes de retención del Impuesto a la Renta.

Los agentes de retención presentarán mensualmente las declaraciones de las retenciones, en la forma, condiciones y con el detalle que determine el Servicio de Rentas Internas.

Los agentes de retención se abstendrán de retener el impuesto a los consumos de combustibles derivados del petróleo realizados en centros de distribución, distribuidores finales o estaciones de servicio, toda vez que el mismo es objeto de retención con el carácter de IVA presuntivo por ventas al total, por parte de las comercializadoras.

Retenciones en la Fuente del Impuesto al valor Agregado (IVA)

- Cuando la cooperativa adquiera un bien o un servicio a una persona natural no obligado a llevar contabilidad, pero que emite facturas o notas de venta, se le retendrá el 30% del IVA en compras de bienes; y el 70% en prestación de servicios.
- Cuando la cooperativa adquiera un bien o un servicio a una persona natural obligado a llevar contabilidad, no se retiene ni en compra de bienes ni en la prestación de servicios.

- Cuando la entidad efectúa una compra de bines o prestación de servicios y emite una liquidación de compra por este motivo, se retendrá el 100% en bines y 100% en servicios.
- En el pago de arriendos que efectúe la cooperativa a una persona natural, se retendrá el 100% del IVA. y el 8% en arriendos.
- En el pago por servicios profesionales se retendrá en 100% del valor del IVA.
- La cooperativa no retendrá a las entidades y organismos del Sector Público.

Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta.

En la adquisición de bines o prestación de servicios la cooperativa retendrá por concepto de Impuesto a La Renta, los siguientes porcentajes:

- 1% en adquisiciones
- 2% En servicios
- 8% En arriendos
- 10% Pago de Honorarios Profesionales

Liquidación de Retenciones y presentación de anexos

Para efectuar la liquidación de retenciones, se suman los valores retenidos que constan en las copias de los formularios de Retenciones en la Fuente que ha emitido la entidad durante el mes, tanto por IVA como del Impuesto a

la Renta por diferentes conceptos; una vez establecidos los valores totales por cada rubro, se procede a llenar en el DIMM Formularios.

Para la declaración deberá utilizar mensualmente los siguientes formularios:

- Declaración de Impuesto al Valor Agregado Mensual - Formulario 104
- Declaración de Retenciones en la Fuente - Formulario 103
- Declaración de Impuesto a la Renta anual, Formulario 101.

Las declaraciones pueden ser presentadas en las siguientes Instituciones Financieras.

Institución Financiera	Ventanilla
Banco Bolivariano	X
Banco de Guayaquil	X
Banco de Loja	X
Banco de Machala	X
Banco del Austro	X
Banco Pichincha	X
Cooperativa de ahorro y crédito Padre Julián Lorente	X
Produbanco	X
Servipagos	X

El Banco cobrará una comisión por la recepción de cada formulario de $ 0.75 ctvs.

Adicionalmente, el SRI ha dispuesto la opción de presentar declaraciones por medio del Internet. La Cooperativa de Acuerdo a su RUC deberá declarar los impuestos hasta el día 16 de cada mes.

De acuerdo al RUC, la cooperativa está obligada a declarar en forma mensual; los servicios que se prestan están gravados con tarifa 0%. La entidad por ser persona jurídica es agente de retención.

Noveno Dígito	**Fecha máxima de declaración (si es mensualmente)**
1	10 del mes siguiente
2	12 del mes siguiente
3	14 del mes siguiente
*4	*16 del mes siguiente
5	18 del mes siguiente
6	20 del mes siguiente
7	22 del mes siguiente
8	24 del mes siguiente
9	26 del mes siguiente
0	28 del mes siguiente

* Fecha máxima que la cooperativa tiene para declarar los impuestos.

PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO DE RETENCIONES AL SRI.

RESPONSABLE: Contadora

1. La Contadora reúne todas las retenciones emitidas por IVA y del Impuesto a la Renta.

2. Suma por separado en orden cronológico las retenciones de IVA y Renta.

3. En el DIMM (Formulario 102 para Retenciones IVA y 103 para Retenciones en la Fuente y ingresa los datos sobre el total de retenciones.

4. Una vez llano el formulario se sube al sistema del SRI con la clave de la Cooperativa.

5. Se genera el comprobante electrónico para el pago.

5. Se imprime el comprobante electrónico de pago

6. Se elabora el cheque por el monto total de retenciones.

7. Se lleva a pagar en uno de los bancos depositarios

8. Se archiva el comprobante bancario con el comprobante electrónico

En el mismo sistema puede hacerse el pago por medio de convenio con las entidades financieras descritas en párrafos anteriores, para el caso de la cooperita puede hacerlo con la Cooperativa Julián Lorente.

FLUJOGRAMA PARA EL PAGO DE RETENCIONES AL SRI

ACTIVIDADES							
La Contadora reúne todas las retenciones emitidas por IVA y del Impuesto a la Renta.							
Suma por separado en orden cronológico las retenciones de IVA y Renta.							
En el DIMM (Formulario 102 para Retenciones IVA y 103 para Retenciones en la Fuente y ingresa los datos sobre el total de retenciones.							
Una vez llano el formulario se sube al sistema del SRI con la clave de la Cooperativa							
Se genera el comprobante electrónico para el pago							
Se imprime el comprobante electrónico de pago.							
Se elabora el cheque por el monto total de retenciones.							
Se lleva a pagar en uno de los bancos depositarios.							
Se archiva el comprobante bancario con el comprobante electrónico							

SIMBOLOGÍA

- Almacenamiento Interno
- Operación Manual
- Disco Magnético
- Documento
- Comunicación
- Proceso
- Archivo

Discusión

g. DISCUSIÓN

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se plantearon ciertos objetivos tendientes a alcanzar un grado de eficiencia y efectividad en el control interno de la cooperativa 11 de Mayo, cuyo principal objetivo fue el de ***Crear una herramienta efectiva para evaluar el control interno y la gestión operativa de la Cooperativa de Taxis 11 de Mayo de la Ciudad de Loja, en procura de mejorar los procedimientos de las operaciones administrativas y financieras que se ejecutan en la entidad.***

Como parte de la investigación se plantearon objetivos específicos tendientes a alcanzar el objetivo general entre los que podemos citarlos está el de ***Diagnosticar la situación actual de la cooperativa con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades en el control de sus operaciones***: En cumplimiento a este objetivo se pudo observar las debilidades en el desarrollo de las operaciones y las fortalezas con que cuenta esta entidad. Por otra parte se formuló otro objetivo que tuvo como finalidad el de ***Identificar la ausencia de controles en el área administrativa y financiera de la entidad,*** lo cual se dio cumplimiento con el diagnóstico elaborado en base a la aplicación de las encuestas que se efectuaron a los directivos y socios; información que permitió conocer la real situación sobre los controles existentes y los que hacían falta de implementarlos en la entidad.

Por otra parte se planteo como objetivo específico el de **"*Elaborar una herramienta que dinamice los procedimientos administrativos, contables y de gestión, e implantar estrategias para evaluar el control y la gestión de la cooperativa, que permita una visión panorámica de las operaciones que desarrolla la entidad;*** objetivo que con el desarrollo de la investigación permitió dar cumplimiento al objetivo general, cuyos resultados están plasmados en el diseño de la herramienta estratégica que consiste en la Guía de Procedimientos Administrativos y Financieros elaborado para la Cooperativa de Taxis 11 de Mayo, donde se describen paso a paso los diferentes procedimientos para el desarrollo de las operaciones administrativas y financieras que se ejecuten, contribuyendo de esta manera a dar soluciones inmediatas para controlar y medir la gestión operativa de los funcionarios y directivos de la organización.

CONCLUSIONES

h. CONCLUSIONES

1. La cooperativa 11 de Mayo no cuenta con procedimientos idóneos que permitan controlar en forma eficientemente el manejo de de las operaciones administrativas y financieras que en ella se ejecutan.

2. Los directivos de la cooperativa desconocen la importancia de implementar controles en cada uno de los departamentos administrativos con la finalidad de que les permita rendir cuenta a sus socios sobre las funciones y responsabilidades a ellos encomendadas.

3. Hasta la actualidad la cooperativa no cuenta con un profesional en la rama de la contabilidad que se encargue de registrar diariamente las operaciones que se desarrollan en esta entidad, la contadora es contratada solo para elaborar los balances periódicamente.

4. La entidad no tiene afilado a la Seguridad Social a los empleados, por lo que se ha pagado multas que han sido cubiertas con recursos de la cooperativa perjudicando a los demás socios por la inobservancia a la legislación.

5. El sistema de control implementado en la cooperativa es deficiente, debido a la falta de determinación de políticas por parte de los directivos,

tanto para operaciones administrativas como financieras que se ejecutan en esta entidad.

6. No se ha elaborado un manual de funciones que permita a los directivos y funcionarios conocer claramente las obligaciones y responsabilidades que debe cumplir dentro del desenvolvimiento de sus funciones.

7. El desarrollo de este trabajo de investigación permitió dar cumplimiento a los objetivos planteados en el proyecto, a través de la creación de la Guía de Procedimientos que permitirá mejorar los procesos de las actividades administrativas y financieras que se ejecutan en la cooperativa 11 de Mayo.

RECOMENDACIONES

i. RECOMENDACIONES

1. Los directivos deberán analizar para acoger esta propuesta de guía de procedimientos, la misma que permitirán mejorar los procesos de las actividades administrativas y financieras que se ejecutan en la cooperativa 11 de Mayo.

2. La gerencia elaborará un plan de capacitación para los directivos sobre el sistema cooperativo; de manera que les permita tener un pleno conocimiento sobre la dirección y manejo de esta clase de cooperativas y poder rendir cuentas claras a sus socios.

3. La gerencia solicitará la autorización al Consejo de Administración para contratar un profesional de la rama de la contabilidad para que se encargue de registrar diariamente las operaciones que se desarrollan en la cooperativa.

4. El gerente como representante legal deberá afiliar a todo el personal que laboran en esta organización con la finalidad de dar cumplimiento a la Ley de la Seguridad Social y evitar sanciones que pueden repercutir en la economía de los socios.

5. A los miembros del Consejo de Administración, en cumplimiento a sus funciones, deberá implementar políticas de control interno que permitan

ejecutar las operaciones administrativas y financieras con eficiencia y eficacia.

6. El gerente elaborará un manual de funciones y lo presentará al Consejo de Administración para su aprobación, en el que consten todas las funciones y responsabilidad tanto de los directivos como de los funcionarios. Y los socializará con todo el personal de la cooperativa.

ANEXOS

J. ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
AREA JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ING: CONTABILIDAD Y AUDITORIA

ENCUESTA REALIZADA A LOS SOCIOS ACTIVOS DE LA COOPERATIVA DE TAXIS "11 DE MAYO"

Agradecemos se digne responder la presente encuesta, la misma que nos permitirá realizar el diagnóstico de la realidad que presenta la cooperativa de la cual usted forma parte.

1.- ¿Qué tiempo lleva usted formando parte de la Cooperativa?

0-2	años	( )	7-8	años	( )
3-4	años	( )	9-10	años	( )
5-6	años	( )	De 10 años en adelante		( )

2.- ¿Cuáles son las frecuencias que aplican en la Cooperativa y como son empleadas?

Criterio del Gerente ( )
Cuadro de Frecuencias ( )
Pedido del Socio ( )

3.- ¿Cuándo incumple una frecuencia, se le sanciona con:?

Llamado de atención verbal ( )
Oficio ( )
Multas y suspensión ( )

4.- ¿Conoce usted si se controlan los Ingresos y Gastos de la Cooperativa?

SI ( ) NO ( ) Desconoce ( )

5.- ¿Por las recaudaciones y/o aportaciones le entregan a usted un recibo Pre-numerado y Legalizado?

SI ( ) NO ( )

6.- ¿Tiene usted conocimiento del informe económico anual que se elaboran en la Cooperativa?

SI ( ) NO ( )

7.- ¿Ha sido auditada la Cooperativa?

SI ( ) NO ( )

8.- ¿En caso de ser afirmativa la pregunta anterior indique el organismo que la audito?

Inspectoría de Cooperativas ( )
Auditoría Externa ( )
Otros……
…..

9.- ¿El reglamento interno de la Cooperativa ha sido difundido a todos los socios?

Si ( ) NO ( ) Desconoce ( )

GRACIAS POR SU COLABORACION

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
AREA JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ING: CONTABILIDAD Y AUDITORIA

ENTREVISTA

Agradecemos se digne responder la presente encuesta, la misma que nos permitirá realizar el diagnóstico de la realidad que presenta la cooperativa de la cual usted forma parte.

1.- ¿Cuantos años se encuentra laborando en la Cooperativa?

……
……
……
……

2.- ¿Qué tiempo trabaja usted a la Cooperativa?

Tiempo completo ( )
Por horas ( )
Fines de semana ( )

3.- ¿La cooperativa está obligada a llevar Contabilidad?

SI ( ) NO ( )

4.- ¿La Contabilidad la realiza?

Manualmente ( )
Paquete Informático ( )

Cite
cual……

5.- ¿Que registros y estados financieros genera el sistema?

……
……
……

6.- ¿Los reportes y Estados Financieros con qué frecuencia son presentado a la Cooperativa?

……
……
……

7.- ¿Los reportes financieros son presentados para su aprobación al consejo de administración y/o Vigilancia?

……
……

8.- ¿Realiza oportunamente las declaraciones tributarias?

SI ( ) NO ( )

9.- ¿Ha sido sancionada en alguna ocasión por no presentar declaraciones y estados financieros oportunamente?

SI ( ) NO ( )
Porque motivó?……
……
.

10.- ¿La Cooperativa ha sido auditada en alguna ocasión?

SI ( ) NO ( )

11.- ¿En caso de ser afirmativa la pregunta anterior indique el organismo que la audito?

Inspectoría de Cooperativas ( )
Auditoría Externa ( )
Otros……..

12.- ¿Existen procedimientos definidos para el control económico y administrativo de la Cooperativa?

……
……
……

13.- ¿Considera usted importante que la Cooperativa cuente con una herramienta de control interno que facilite y mejore la realización de sus actividades?

……
……
……

GRACIAS POR SU COLABORACION

BIBLIOGRAFÍA

k. BIBLIOGRAFÍA

CORPORACIÒN EDI-ABACO, **Principios Básicos Para una Supervisión Efectiva**, BASILEA, 2005.

INTERNET, www.datasec-soft.com. **Control Interno Basado en el Enfoque COSO.**

WHITTINGTON,O. Ray**,** **Principios de Auditoría**, Décimo Cuarta Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2004.

INTERNET, www.acuario27.com. **Cuadro de Mando Integral**

COOPERS, Lybrands, **Manual de Auditoria**, Ediciones Deusto, S. A, 3ra. Edición, 1998.

INTERNET, www.karina21hamm[arroba]hotmail.com, **Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial**, IUTA Sede Nacional – ANACO

INTERNET, www.dspace espol.edu.ec. **Auditoría y Control Interno**

INTERNET, www.wikipedia.org, **Manual de Identidad Corporativa**

INTERNET, www.guias.bicgalicia.es/v2/.../plantilla.asp, **Que es Una Guía, BIC Galicia, 2008.**

ÍNDICE

i. ÍNDICE

CERTIFICACIÓN II

AUTORÍA..... III

DEDICATORIA..... IV

AGRADECIMIENTO..... V

TÍTULO..... 2

RESUMEN CASTELLANO…… 4

RESUMEN EN INGLÉS…… 6

INTRODUCCIÓN…… 9

REVISIÓN DE LITERATURA…… 12

Guía de Procedimientos.- Concepto…… 12

Objetivos de la guía……..……..…… 13

MANUALES.- Concepto.....……..…….. 13

Objetivos de los manuales…….…… 14

Técnicas para elaboración de manuales. …….. 15

PROCEDIMIENTOS.- Definición, y tipos de procedimientos. 16

Objetivos e importancia……...…… 17

Características……. 18

Procedimientos Administrativos…… 19

Manuales de procedimientos…….…… . 21

Objetivos…….…….. 24

Clasificación de los Manuales…… 26

Manual de Organización….……..…. 27

Manual de normas y procedimientos..…….…… 28

Manual de puestos y funciones ……. 28

CONTROL INTERNO.- Concepto…… 33

Objetivos y elementos del Control Interno.……..…….. 35

Clasificación…… 36

Áreas Fundamentales de Control…….. …… 38

COMPONENTES DE CONTROL INTERNO……. 39

Ambiente de Control……. 40

Evaluación del Riesgo…… 43

Actividades de Control…… 45

Información y Comunicación…… 46

Supervisión y Monitoreo…… 49

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO……. 50

Métodos para evaluar el Control Interno…….. 51

CONTROL DE GESTIÓN…… 59

Instrumentos para el Control de Gestión….……. 60

Índices e Indicadores…… 61

Cuadros de Mandos……..…….. 61

Elementos de gestión…… 67

MATERIALES Y METODOS

Materiales……..……..…….. 71

Métodos……..……..……. 71

Técnicas…… 73

Población y Muestra……... 74

RESULTADOS

Contexto……..……. 77

Encuesta realizada a los socios Activos de la Cooperativa de Taxis-

"Once de Mayo"…… 79

Comentario de la entrevista al Gerente…… 88

Diagnóstico…… 89

Guía de Procedimientos para la Cooperativa "11 de Mayo"…... 91

Procedimientos para la selección y reclutamiento de personal 92

Flujograma Para la Selección de Personal…….. 93

Pprocedimiento para permisos licencias y vacaciones de--

empleados socios y directivos……. 94

Flujograma para permisos y vacaciones de empleados…… 95

Procedimiento para otorgamiento y control de frecuencias……. 96

Flujograma para control de frecuencia…… 97

Procedimiento para la recaudación de aportes de socios…… 98

Flujograma para la recaudación de aportes de socios…… 99

Procedimiento para el pago de sueldos a los empleados…….. 101

Flujograma para el pago de sueldos……..... 102

Procedimiento para el pago de servicios básicos…… 105

Flujograma para el pago de servicios básicos…… 106

Procedimiento para el pago de impuestos…….. 108

Flujograma para el pago de impuestos……. 109

Procedimiento para la adquisición de suministros y materiales 111

Flujograma para adquisiciones de suministros y materiales…. 112

Procedimiento para la adquisición de activos fijos……. 115

Flujograma para la adquisición de activos fijos…… 116

Procedimiento para el control y depreciación de activos fijos… 119

Flujograma para control y depreciación de activos fijos…….. 120

Procedimientos para elaborar las conciliaciones bancarias… 121

Flujograma para elaborar conciliaciones bancarias…… 122

Proceso para apertura, reposición y liquidación de caja chica.. 123

Flujograma para apertura y reposición de caja chica……. 124

Guía de procedimientos para el pago de retenciones en la fuente.130

Procedimiento para el pago de retenciones al SRI…….. 136

Flujograma para el pago de retenciones en la fuente…… 137

DISCUSION

DISCUSIÓN…… 139

CONCLUSIONES……..…….…… **142**

RECOMENDACIONES……. **145**

ANEXOS…….. **148**

BIBLIOGRAFÍA…….. **154**

ÍNDICE……. **157**