



1859

unl

Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Unidad de Educación a Distancia y en Línea

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Diseño de un Manual de Control Interno para la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje, año 2023.

Trabajo de Integración Curricular, previo
a la obtención del título de Licenciada en
Contabilidad y Auditoría.

AUTORA:

Fernanda Melissa Vera Mindiolaza

DIRECTORA:

Lic. Verónica Alexandra Morocho Pasaca, Mg. Sc.

Loja – Ecuador

2024

Certificado del Trabajo de Titulación



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Sistema de Información Académico
Administrativo y Financiero - SIAAF

CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, **MOROCHO PASACA VERONICA ALEXANDRA**, director del Trabajo de Integración Curricular denominado **Diseño de un Manual de Control Interno para la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje, año 2023**, perteneciente al estudiante **FERNANDA MELISSA VERA MINDIOLAZA**, con cédula de identidad N° **0706681046**.

Certifico:

Que luego de haber dirigido el **Trabajo de Integración Curricular**, habiendo realizado una revisión exhaustiva para prevenir y eliminar cualquier forma de plagio, garantizando la debida honestidad académica, se encuentra concluido, aprobado y está en condiciones para ser presentado ante las instancias correspondientes.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el/la señor/a docente de la asignatura de **Integración Curricular**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Integración Curricular del mencionado estudiante.

Loja, 16 de Agosto de 2024



Firmado electrónicamente por:
VERONICA ALEXANDRA
MOROCHO PASACA

F) -----
DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR



Certificado TIC/TT.: UNL-2024-002859

1/1
Educamos para Transformar

Autoría

Yo, **Fernanda Melissa Vera Mindiolaza**, declaro ser la autora del presente Trabajo de Integración Curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi Trabajo de Integración Curricular en el Repositorio Digital Institucional - Biblioteca Virtual.

Firma: _____

Autor: Fernanda Melissa Vera Mindiolaza

Cédula de Identidad: 0706681046

Fecha: Loja, 01 de noviembre del 2024

Correo electrónico: fernanda.vera@unl.edu.ec

Celular: 0961343133

Carta de autorización por parte de la autora, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Integración Curricular o de Titulación.

Yo, **Fernanda Melissa Vera Mindiolaza**, declaro ser la autora del Trabajo de Integración Curricular denominado: **“Diseño de un Manual de Control Interno para la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje, año 2023”**, como requisito para optar el título de **Licenciada en Contabilidad y Auditoría**, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja, para que con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, suscribo, en la ciudad de Loja, a los 01 días del mes de noviembre del dos mil veinticuatro.

Firma: _____

Autora: Fernanda Melissa Vera Mindiolaza

Cédula de identidad: 0706681046

Dirección: Pasaje, Ciudadela La Libertad 2

Correo electrónico: fernanda.vera@unl.edu.ec

Celular: 0961343133

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director del Trabajo de Titulación:

Lic. Verónica Alexandra Morocho Pasaca, Mg. Sc.

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado primeramente a Dios, con el corazón redimido y agradecido lo alabo por la vida, la oportunidad y los medios que me ha brindado para poder plasmar uno de los sueños más importantes de mi vida.

A mis hijos Noam y Juan Diego quienes han sido pilar fundamental y motivación de cada día con su paciencia, comprensión y el amor que me brindaron en todos estos años de estudio y en la vida misma.

A Richard quien me brindó apoyo emocional en cada momento difícil motivándome e incentivándome a superar cada obstáculo, tu aliento y respaldo inquebrantables han sido importantes para el éxito de este trabajo. Te dedico este proyecto con profundo amor, gratitud y un mensaje de aliento ahora para usted: "Nunca es tarde para prepararse, aquí estaré para ti".

A mis padres Yolanda y Diego quienes han estado presente en cada momento brindándome su apoyo incondicional en cada paso de este camino. Gracias por estar siempre presentes.

Fernanda Melissa Vera Mindiolaza

Agradecimiento

A Dios, la gloria es tuya mi señor.

A mi familia, pilar fundamental en mi vida, quiero expresar mi más profundo agradecimiento. Su amor, apoyo incondicional y comprensión han sido mi mayor motivación durante este proceso, este logro es también de ustedes, pues sin su respaldo paciencia y sacrificio no hubiera sido posible alcanzar esta meta. A todos ustedes, mi eterno agradecimiento.

De forma muy especial a la Mg. Sc. Verónica Alexandra Morocho Pasaca, por la sabiduría impartida, paciencia y dirección en el transcurso y desarrollo de este trabajo.

A mis docentes, al secretario general y al personal de la escuela de conducción, por haberme asistido y brindado su invaluable apoyo y colaboración a lo largo de este proyecto y de mi carrera universitaria.

Fernanda Melissa Vera Mindiolaza

Índice de contenidos

Portada.....	i
Certificado del Trabajo de Titulación	ii
Autoría.....	iii
Carta de autorización.....	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenidos	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras.....	x
Índice de anexos.....	x
1. Título	1
2. Resumen.....	2
Abstract.....	3
3. Introducción.....	4
4. Marco Teórico	7
4.1. Antecedentes	7
4.2. Bases Teóricas.....	10
4.2.1. Empresas.....	10
4.2.2. Control Interno	18
4.2.3. Coso.....	23
4.2.4. Manual	28
4.2.5. Manual de control interno.....	32
4.3. Base Legal.....	48
5. Metodología	50
5.1. Área de Estudio.....	50

5.2.	Procedimientos.....	50
5.2.1.	Enfoque Metodológico.....	50
5.2.2.	Tipo de Diseño.....	50
5.2.3.	Alcance	51
5.2.4.	Métodos de Estudio	51
5.2.5.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	52
5.2.6.	Unidad de Estudio	53
5.3.	Procesamiento y Análisis de Datos	54
6.	Resultados	55
6.1.	Contextualización	55
6.1.1.	Misión.....	55
6.1.2.	Visión	55
6.2.	Diagnóstico de la situación actual mediante la evaluación de cada uno de los componentes del COSO I, para identificar los riesgos o deficiencias en los procedimientos administrativos, financieros y contables de la escuela de conducción del Sindicato de coferes profesionales de Pasaje.....	56
6.2.1.	Entrevistas aplicadas al personal directivo y administrativo.....	56
6.2.2.	Resultados de los niveles de riesgo del sistema de Control Interno.....	75
6.3.	Manual de control interno con políticas y procedimientos de orden administrativo, financiero, y contable para la escuela de conducción de choferes profesionales “Fausto Lusio San Martín Cabrera”	78
6.3.1.	Propuesta de Manual de control Interno	78
7.	Discusión.....	147
8.	Conclusión	149
9.	Recomendaciones	150
10.	Bibliografía:	151
11.	Anexos.	160

Índice de tablas

Tabla 1 Los Componentes y Principios del Control Interno	27
Tabla 2 Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.....	43
Tabla 3 Plazos para la declaración del Impuesto a la Renta	46
Tabla 4 Plazos para la declaración del Impuesto al Valor Agregado	47
Tabla 5 Entrevista aplicada al Secretario General de la Escuela de Conducción.....	56
Tabla 6 Entrevista aplicada al Contador de la Escuela de Conducción	57
Tabla 7 Entrevista aplicada al Director Administrativo de la Escuela de Conducción....	58
Tabla 8 Entrevista aplicada a Financiera de la Escuela de Conducción	60
Tabla 9 Porcentajes establecidos para el cálculo del nivel de confianza y riesgos.	61
Tabla 10 Cuestionario COSO I aplicado al Secretario General de la Escuela de Conducción	61
Tabla 11 Resultado del Cuestionario COSO I.....	64
Tabla 12 Intervalos y porcentajes para medir el nivel de confianza y riesgos.....	64
Tabla 13 Cuestionario COSO I aplicado al Director Administrativo de la escuela de conducción	64
Tabla 14 Resultado del Cuestionario Coso I	67
Tabla 15 Intervalos y porcentajes para medir el nivel de confianza y riesgos.....	67
Tabla 16 Cuestionario COSO aplicado al Contador de la Escuela de Conducción.	68
Tabla 17 Resultado del Cuestionario Coso I.	71
Tabla 18 Intervalos y porcentajes para medir el nivel de confianza y riesgos.....	71
Tabla 19 Cuestionario COSO I aplicado a la Tesorera de la Escuela de Conducción...	72
Tabla 20 Resultado del Cuestionario Coso I	74
Tabla 21 Intervalos y porcentajes para medir el nivel de confianza y riesgos.....	75
Tabla 22 Nivel de Confianza y Nivel de Riesgos por cada una de las áreas analizadas.	75

Índice de figuras

Figura 1 Clasificación de las Empresas	15
Figura 2 Organigrama propuesto para la Escuela de Conducción.....	85

Índice de anexos

Anexo 1 Certificación de pertinencia del proyecto	160
Anexo 2 Designación del director del trabajo de titulación	162
Anexo 3 Autorización para la recolección de datos	163
Anexo 4 RUC de la empresa	164
Anexo 5 Certificación del idioma inglés.....	166
Anexo 6 Instrumentos aplicados: Cuestionario COSO I.....	167

1. Título

Diseño de un Manual de Control Interno para la Escuela de Conducción del Sindicato de Chóferes Profesionales de Pasaje, año 2023.

2. Resumen

En el contexto empresarial actual, donde la complejidad y los riesgos son cada vez mayores, el control interno juega un rol esencial para asegurar el rendimiento eficaz en la gestión operativa. El trabajo de Integración Curricular denominado “Diseño de un Manual de Control Interno para la Escuela de Conducción del Sindicato de Chóferes Profesionales de Pasaje” se enfocó en diagnosticar la situación actual de la institución, mediante la evaluación de cada uno de los componentes que establece el COSO I, que permitieron identificar los riesgos y deficiencias existentes en los procesos. Con base en estos hallazgos, se elaboró un manual de control interno que servirá como herramienta clave para fortalecer sus procedimientos, garantizando un sólido control y supervisión de las operaciones. Para la misma se consideró un enfoque mixto, integrando métodos cualitativos como cuantitativos, aplicando métodos deductivos, analíticos y científicos para evaluar los procesos de los departamentos de la escuela de conducción; a los directivos y encargados de cada área, se aplicaron entrevistas y cuestionarios diseñados con el propósito de obtener información real y confiable. Los resultados del estudio revelaron la inexistencia de un documento formal que contenga un marco de directrices dirigidas a mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones. Es así que en el manual se implementaron políticas y procedimientos enfocados al ámbito administrativo, financiero y contable donde se aborda las mejores prácticas de gestión, asegurando una correcta segregación de funciones, el manejo adecuado de los recursos financieros y la formalización de todas las actividades operativas. Asimismo, se establecen lineamientos estandarizados que permiten un control riguroso sobre las operaciones diarias, desde la inscripción de estudiantes, la gestión de personal, hasta la administración supervisión y registro de las cuentas, con el fin de garantizar una mayor transparencia, eficiencia y cumplimiento de las normativas legales vigentes. Al finalizar el trabajo de investigación se formularon las respectivas conclusiones y recomendación, las mismas que pueden ser consideradas por la dirección para la toma de decisiones estratégicas y cumplimiento de los objetivos institucionales.

Palabras clave:

Confianza, riesgos, eficiencia, eficacia, políticas, procedimientos.

Abstract

In the current business context, where complexity and risks are increasingly growing, internal control plays a crucial role in ensuring effective performance in operational management. The Curricular Integration Project entitled “Design of an Internal Control Manual for the Driving School of Professional Drivers Union of Pasaje” focused on diagnosing the current situation of the institution through the evaluation of each of the components established by COSO I, which allowed for the identification of existing risks and deficiencies in the processes. Based on these findings, an internal control manual was developed to serve as a vital tool to strengthen its procedures, ensuring solid control and oversight of operations. For this, a mixed approach was used, integrating both qualitative and quantitative methods, and applying deductive, analytical, and scientific techniques to evaluate the processes in the areas of the driving school; interviews and questionnaires were administered to the directors and managers of each area designed with the purpose of obtaining real and reliable information. The results reveal the absence of a formal document containing a framework of guidelines aimed at improving operational efficiency and the effectiveness of operations. Thus, the manual implements policies and processes focused on administrative financial and accounting areas, addressing the best management practices ensuring proper segregation of duties, appropriate financial resource management practices, and formalizing all operational activities. Additionally, standardized guidelines are established to enable rigorous control over daily operations, from student enrollment, personnel management, and supervision to the registration of accounts, to ensure greater transparency efficiency, and compliance with current legal regulations. At the end of this research, the respective conclusions and recommendations were formulated, which may be considered by management for strategic decision-making and the achievement of Institutional objectives.

Keywords:

Trust, risks, efficiency, effectiveness, policies, procedures.

3. Introducción

El control interno se ha convertido en una herramienta de gestión fundamental para las organizaciones, mediante el cual pueden establecer un sistema de supervisión y control de sus operaciones, permitiendo prevenir y mitigar aquellos riesgos operativos financieros y contables, asegurando la confiabilidad de la información y dando paso al cumplimiento de las normativas vigentes. Es indispensable que para tener un mejor control en los procesos las instituciones cuenten con manuales que regulen y estructuren internamente las actividades y procedimientos en sus distintos departamentos. Estos manuales actúan como una guía, proporcionando información oportuna, detallada, organizada y estructurada promoviendo la ejecución ordenada y coherente de los procesos, que permiten optimizar los recursos disponibles, minimizar los errores operativos y asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales, fomentando la eficiencia y el crecimiento sostenible de la organización.

La presente investigación se enfocó en diseñar un manual de control interno que establece de manera clara políticas, procedimientos y funciones dentro de las operaciones de la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje, este manual busca asegurar una gestión administrativa, financiera y contable eficiente, minimizar riesgos y optimizar recursos. La ausencia de un marco estructurado puede exponer a la institución a desafíos financieros y operativos, generando diversos riesgos debido a la ausencia de controles adecuados. Por esta razón, resulta fundamental implementar un manual de control interno debido a sus múltiples beneficios, entre ellos la mejora en la eficiencia operativa, la reducción de errores en los procesos contables y financieros garantizando una ejecución estructurada y coherente, con políticas y procedimientos establecidos, alineándolos con los propósitos estratégicos, fortaleciendo la transparencia y confianza en la información generada. Además, permitirá una mayor supervisión de los colaboradores y una mejor gestión de los activos, lo que impactará positivamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Es evidente que muchos sindicatos en el país carecen de procedimientos formales de control interno, una situación relacionada con el estudio de Maldonado (2018) quien investigó como se lleva la gestión de control interno en los sindicatos existentes en la provincia de Tungurahua donde identificó, evaluó y analizó los procedimientos de control aplicados; demostrando que estos implementan mecanismos de control interno, pero no cuentan con informes documentados que plasmen de manera detallada aquellos procedimientos que permitan una planificación estratégica eficaz. Esta carencia impide una supervisión y evaluación precisa de las actividades, lo que compromete la transparencia y la responsabilidad en la gestión de recursos aumentando la vulnerabilidad que dan paso a errores y omisiones. Por ende, menciona que es imperativo que

los sindicatos adopten un enfoque más riguroso y estructurado en la creación de informes de control interno para fortalecer su gestión operativa, garantizar el cumplimiento normativo y mejorar la toma de decisiones estratégicas.

Ruiz (2015) considera que el control interno está orientado a una aplicación sistemática de normas y procedimientos que generen beneficios a la empresa. La falta de controles internos que evalúen los riesgos puede tener consecuencias significativas exponiéndose a una mayor probabilidad de errores y mal manejo de los recursos afectando negativamente la capacidad de planificar y ejecutar estrategias efectivas. Es por esta razón Meza (2016), menciona que las falencias detectadas en su investigación son de lo más comunes en cuanto a control interno se trata entre ellas están: una centralización excesiva de las actividades como consecuencia de la escasez de personal, lo que a su vez provoca la duplicidad de funciones y una segregación no formalizada de las mismas lo que resulta en la ejecución empírica de las tareas, basándose únicamente en la experiencia individual del personal poniendo en evidencia la falta de controles por parte de la alta dirección.

En la escuela de conducción "Fausto Lusio San Martin Cabrera" se identificó la ausencia de un manual de control interno que regule los procedimientos en los departamentos administrativo, financiero y contable, esta deficiencia se traduce en una supervisión inadecuada del personal, riesgos de errores y omisiones en los procesos y una falta de claridad en las responsabilidades y roles teniendo la necesidad de documentar políticas y procedimientos claros, siendo imperativo para garantizar que todas las actividades se realicen de manera consistente y conforme a las mejores prácticas. Con los antecedentes expuestos, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo crear un manual de control interno que fortalezca la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos, financieros y contables en la escuela de conducción del Sindicato de choferes profesionales de Pasaje.

Para la estructuración del trabajo se inició con la definición del título, que establece el enfoque y alcance del estudio, seguido de un resumen que sintetiza el tema y destaca hallazgos relevantes. La introducción proporciona un contexto amplio sobre la importancia del estudio, antecedentes y problemática, justificando la investigación. El marco teórico desarrolla las bases conceptuales que guían la metodología y análisis. La metodología detalla el enfoque, métodos, técnicas de investigación, selección de muestra e instrumentos utilizados. Los resultados muestran el desarrollo y cumplimiento de los objetivos; desde la realización del diagnóstico de la situación actual mediante la evaluación de cada uno de los componentes del COSO I, que permitió

identificar los riesgos y deficiencias en los procedimientos y todo el proceso práctico para el diseño de un manual control interno para las áreas administrativas, financiera y contable; seguidos de una discusión que compara estos resultados con estudios previos. Las conclusiones resumen los hallazgos y sus implicaciones en base a los objetivos planteados, además, se estimaron recomendaciones para mejorar la gestión sobre el manejo del control interno de la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje. El trabajo finaliza con un listado de citas bibliográficas y anexos que proporcionan documentación adicional y contexto. Cada uno de estos apartados constituye parte integral de los componentes mencionados en el artículo 229, necesarios para la elaboración del informe, cumpliendo así con el reglamento del régimen académico de la UNL.

4. Marco Teórico

El siguiente marco teórico se ha realizado con el propósito de sustentar el presente trabajo investigativo, siendo fundamentado en las teorías pertinentes de diversos autores y expertos en el tema, proporcionando una revisión histórica y describiendo cada uno de los elementos que brinde las herramientas y procedimientos administrativos, financieros y contables adecuados para aplicar el modelo de control interno en la organización.

4.1. Antecedentes

Desde una visión internacional, Forero y Pinto (2021), realizaron una investigación en la empresa Plásticos SUE S.A.S en Boyacá, Colombia, titulada "Diseño de un Manual de Control Interno". En su estudio, propusieron realizar un diagnóstico de los aspectos generales de la empresa para evaluar los componentes de control interno y definir los procesos y procedimientos dentro de la organización. Adoptaron enfoques descriptivos y exploratorios, obteniendo información mediante encuestas aplicadas a todo el personal de la empresa. Los resultados revelaron la inexistencia de manuales que describan los procedimientos, funciones y obligaciones, así como un desconocimiento total de la estructura organizacional y una falta de segregación y supervisión en las operaciones del personal. Como conclusión, se elaboró un manual de control interno que mejore los niveles de productividad, detecte desviaciones, fraudes y riesgos, y brinde mayor calidad en los servicios. Esto aumentaría la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades, mediante la estipulación de procesos, procedimientos, funciones, limitaciones y prohibiciones para cada funcionario, creando una cultura de control, orden y compromiso para la institución en general.

En las investigaciones realizadas a nivel nacional se encontró a Villao G, (2015) quien en su trabajo realizado en la escuela de conducción del Sindicato de choferes profesionales de la provincia de Santa Elena, propone "elaborar un manual de control interno contable"; el objetivo principal fue diagnosticar la situación actual de escuela de conducción mediante la implementación de instrumentos metodológicos como entrevistas y encuestas relacionadas con el control interno "COSO I", aplicado a un total de 10 personas entre ellas personal administrativo y directivo, como resultado obtuvieron que no se encuentran definidas por escrito las políticas, procedimientos y funciones del personal de la escuela de conducción, concluyendo con la creación del manual de control interno que mejore la gestión contable, garantice el cumplimiento de las obligaciones y plasme los procedimientos de las principales actividades de la institución.

Por otra parte tenemos a Maldonado (2018) con su estudio titulado "Los informes de control interno como instrumento para mejorar los procesos administrativos, financieros de los sindicatos de choferes profesionales de la provincia de Tungurahua", el cual tuvo como finalidad

identificar, evaluar y analizar los procedimientos de control interno llevados en 9 sindicatos ubicados dentro de la provincia, mediante la aplicación de instrumentos como entrevistas, encuestas, CheckList aplicadas a un total de 45 personas entre ellos directivos y empleados del área administrativa y financiera, en el cual obtuvo los siguientes resultados: En un porcentaje del 30% de los sindicatos estudiados, indicaron que no realizan ninguna actividad o procedimiento de control interno mientras el porcentaje restante expresó tener una alta aplicación de mecanismos pero no todos cuentan con informes de control interno para plantear estrategias, políticas, propósitos y procedimientos para cada una de sus unidades, estos datos muestran que se requiere mejorar sus informes de control interno para la toma de decisiones administrativas y financieras eficientes, concluyendo con la elaboración de guías de ejecución que ayuden a mejorar estos procesos, además de identificar y acentuar la importancia e incidencia de los informes de control interno como instrumentos eficaces y precisos para una mejor toma de decisiones .

De igual manera, otro estudio nacional realizado por Godoy (2016), quien en su investigación desarrollada en el Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Espejo, provincia del Carchi, propuso elaborar un manual de control interno administrativo y financiero que contribuya al fortalecimiento organizacional, para el cumplimiento del mismo procedió a realizar un diagnóstico situacional mediante la metodología COSO, aplicando el Cuestionario de Control Interno a 12 personas dentro de la institución entre ellas autoridades, empleados e información brindada por 50 socios que le permitió analizar la estructura y los procesos que emplea la organización. Como resultado se obtuvo que la gestión relacionada con las actividades de control realizadas por el secretario general cuentan con un nivel de confianza del 53% y un nivel de riesgo del 47%, mientras que en el departamento administrativo el nivel de confianza bordea el 41% y el nivel de riesgo alcanza el 59%; por otra parte en los departamentos financiero y contable el porcentaje de nivel de confianza oscila alrededor del 72%, mientras que su nivel de riesgo considerado el más bajo de la institución ronda por el 28%, calificando así el nivel de confianza y riesgo en proporción de forma general dentro de la institución con un rango moderado, concluyendo que existe la necesidad de diseñar controles que sirvan como guía para ejecutar cada actividad en los diferentes departamentos en el cual consten lineamientos claros y ordenados para una correcta ejecución de los mismos, para así permitir por ende el desarrollo económico y social de la institución y de todos quienes la conforman.

Por otra parte, consideramos el estudio de Meza (2016), quien en su investigación titulada "Diseño de un Manual de Control Interno Basado en el Método COSO I, para la Coordinación de

Gestión de Planificación Técnica del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Chimborazo", llevó a cabo un diagnóstico de la situación de la Coordinación de Gestión de la empresa. Su objetivo fue identificar cada uno de los componentes mediante el método COSO I, facilitando así el cumplimiento de las operaciones y promoviendo la eficiencia y eficacia laboral. Para ello, aplicó la técnica de la encuesta utilizando cuestionarios como principal fuente de información para el análisis del control interno. Los resultados mostraron falencias significativas en el cumplimiento de los procesos internos, como la centralización de actividades debido a la falta de personal, la duplicidad de funciones, y una segregación informal de las mismas. Se determinó que no existía una asignación formal de funciones, lo que llevaba a que las actividades se realizarán de manera empírica y basadas en la experiencia individual, evidenciando la falta de controles por parte de la máxima autoridad. En conclusión, Meza diseñó un Manual de Control Interno mediante la estructuración de matrices y flujogramas para establecer los procedimientos de la Coordinación de Gestión institucional, proporcionando una guía para los colaboradores y una herramienta de control para la máxima autoridad.

Dentro del contexto de la investigación realizada por Ruiz (2015), que desarrolló su estudio en la escuela de conducción del sindicato de choferes profesionales del cantón La Libertad, en la provincia de Santa Elena, diseñando un manual de control interno para el área contable con el objetivo de asegurar la obtención de información confiable y oportuna que satisfaga los requerimientos para la toma de decisiones. Este manual está orientado a una aplicación sistemática de normas y procedimientos que generen beneficios a la empresa. Ruiz estudió una muestra de 34 personas, incluyendo tanto a los individuos que conforman la institución como a los socios de la misma, realizó un diagnóstico a través de encuestas y entrevistas. Los resultados mostraron que el control operativo aplicado poseía un nivel de riesgo cercano al 50%, con una alta probabilidad de que ocurrieran situaciones perjudiciales para la empresa debido a la falta de controles idóneos y la realización de actividades de control de forma empírica y no documentada correctamente. Concluyó su estudio con el diseño del manual que ilustra detalladamente factores como objetivos, políticas y procedimientos adecuados para la administración de hechos económicos. Estos factores garantizaran la razonabilidad de la situación financiera institucional, permitiendo generar cambios positivos en el área administrativa y contable mejorando la distribución interna permitiendo que las funciones se realicen de manera competitiva, realzando la imagen institucional, y proporcionando un buen servicio a los clientes, facilitando la consecución de los objetivos de la institución.

Dentro de la escuela de conducción de choferes profesionales "Fausto Lusio San Martin Cabrera" se identificó la inexistencia de un manual de control interno para las operaciones de los departamentos del área administrativa, financiera y contable, considerando que el manual de control interno es un instrumento importante en la salud de la organización sirviendo como guía para proporcionar al personal orientación y fortalecer sus actividades, garantizando seguridad en las operaciones diarias así como en sus registros y procesos que permitan alcanzar los objetivos establecidos y sobre todo facultando a que la dirección cuente con controles precisos ágiles y eficaces sobre la información financiera.

4.2. Bases Teóricas

4.2.1. Empresas

Entre tantas definiciones de empresa tenemos la aportación de Tantalean (2021) el cual se refiere a la empresa como una organización económica y jurídica, que desarrolla actividades de consumo, producción y distribución de bienes y servicios, atendiendo las necesidades y demandas de un mercado específico mediante un intercambio que es el precio.

Este propósito puede ser tanto con fines de lucro como sin fines de lucro. Por otra parte, el concepto de empresa refiere a una organización o institución, que se enfoca en la producción o prestación de bienes o servicios que son solicitados por los consumidores, obteniendo como beneficio de esta actividad un rendimiento económico, es decir, provecho de la misma. (Arenal Laza, 2021)

Las descripciones antes mencionadas son relacionadas desde una visión económica es decir presentan a la empresa como una entidad económica que se dedica a realizar transacciones con la finalidad de atender demandas de un mercado específico a cambio de una compensación económica siendo parte esencial para el impulso de la economía. Estas organizaciones están dedicadas a actividades diversas sean estas: industriales, mercantiles o prestación de servicios con fines lucrativos, siendo fundamental en la economía de los mercados ya que satisfacen las necesidades, generando ingresos y beneficios para los propietarios y accionistas. Además, fomentan la competencia, la innovación y el desarrollo económico, contribuyendo al crecimiento y la prosperidad de la comunidad, mediante la generación de empleos y oportunidades de desarrollo profesional lo que beneficia a la sociedad.

4.2.1.1. Objetivos de la Empresa. Los objetivos que de forma general persiguen las empresas mencionadas por García (2020) tenemos:

- **Obtener el mayor beneficio posible.** Este suele ser el principal objetivo y conlleva un éxito en la maximización de los ingresos y la eficiencia operativa, permitiendo a la organización alcanzar sus metas financieras y estratégicas.

- **Satisfacer las necesidades de los clientes.** Es muy importante conocer las necesidades que tienen las personas a las que se les venden, porque de esta manera seguirán comprando o comprarán más cantidades de producto.
- **Objetivos de estabilidad y adaptabilidad al entorno.** El entorno, general o específico, es un factor muy influyente en los beneficios de las empresas. Si una empresa quiere crecer o simplemente mantenerse, resulta imprescindible que esté abierta a los cambios en el mercado y a las innovaciones tecnológicas. Una subida de intereses, un aumento de la competencia, etc. afectarán directamente a la empresa ya sus resultados.
- **Objetivos de expansión y crecimiento de la empresa.** Las empresas necesitan crecer para aumentar su producción, para abrir nuevos mercados nacionales o internacionales de esta manera conseguirá mayores beneficios en el futuro siendo un punto positivo en la economía y situación financiera empresarial.
- **Objetivos de responsabilidad social.** Cada vez más, las empresas están incorporando objetivos de responsabilidad social hacia sus empleados, clientes, organizaciones no gubernamentales y hacia el medioambiente en el que desarrollan su actividad.
- **Crear valor.** Aumentar el valor de la empresa y así de esta manera, conseguir una mayor rentabilidad para los inversores o propietarios permitiendo de esta manera los puntos anteriores como la expansión estabilidad y mayor beneficio posible. (p.8)

4.2.1.2. Importancia de la Empresa. Según el estudio de Espejo y Jaramillo (2018) menciona que una de la importancia relevante de las empresas es que generan fuentes de trabajo contribuyendo de esta manera con el desarrollo del país, mediante los pagos y contribuciones de tributos y el cumplimiento normativo.

Por tanto la importancia de la empresa se desprende por muchas razones como la antes mencionada ya que ofrecen oportunidades laborales que permite obtener ingresos y proveer a las familias mejorando sus condiciones y satisfaciendo sus necesidades, además cabe recalcar que estimulan la actividad comercial local fortaleciendo y aportando al desarrollo económico aportando por medio de sus actividades al pago de los impuestos que a la vez apoya las causas locales, como salud, educación entre otros servicios, beneficiando directamente a la comunidad en general.

4.2.1.3. Características de Empresa. Para Paolini & Odriozola (2019) entre las características más comunes que la empresa posee son:

- Tienen capital y dueños: quienes aportan el capital pueden ser una o varias personas, accionistas, empresas o el estado.
- Las actividades consisten en la extracción, producción, transformación y comercialización de sus productos o la prestación de servicios.
- Las empresas y los mercados: Actúan en uno o varios mercados en donde ofertan sus productos o prestan sus servicios dentro de la clasificación sobre su ubicación geográfica siendo locales, nacionales, o internacionales.
- Tienen competencia: compiten con otras empresas que producen y venden productos o prestan servicios con la misma similitud, siendo excluidos en algunas situaciones en mercados donde actúan como monopolios adueñándose de esta manera de todo el mercado de su localidad.
- Los productos y servicios se ofertan en el mercado a cambio de un precio o valor comúnmente económico.
- Siempre cuentan con una función de comercialización de sus bienes o servicios diferenciados.
- Existe una separación entre la propiedad del capital y la administración. Este hecho no se verifica en las empresas pequeñas o familiares. (p.14)

Entre las características detalladas se mencionan las más relevantes definiendo de esta manera que independientemente de su entorno, sector, tamaño, u origen comparten ciertas particularidades que definen su estructura organizacional, económica, o de producción diferenciándose unas a las otras pero manteniendo entre ellas alguna similitud que como tal determinan la naturaleza y regulaciones que les permite alcanzar sus objetivos, adaptarse a la competitividad del mercado y satisfacer las necesidades requeridas por la sociedad.

4.2.1.4. Elementos que Componen la Empresa. Para Rey (2016), la empresa es una unidad económica de producción. En ella se establece la combinación de una serie de factores sean estos materiales, maquinaria, personal, económico, monetario etc.), que son necesarios para obtener unos productos o servicios que luego pueden ofertarse en el mercado. (p.3) De una forma más detallada García (2013) describe a cada uno de los elementos de la siguiente manera:

- **Factores humanos:** Está constituido por las personas que están vinculadas con la empresa, es decir, los trabajadores o empleados, los propietarios o socios de la empresa y los administradores o directivos de la misma.

- **Factores materiales o Patrimonio:** Constituido por los bienes económicos de la empresa o patrimonio necesarios para llevar a cabo la actividad empresarial. Será el capital de la empresa, como instalaciones, maquinarias, herramientas, materias primas, naves, edificios, y dinero en caja y bancos.
- **La organización:** Combinación de factores humanos y materiales según una determinada estructura y coordinados por el empresario con los trabajadores hacia la consecución de un fin común.
- **El entorno:** Es el marco externo que rodea a la empresa del que la empresa recibe influencias y al que la empresa influye. El entorno va a condicionar el desarrollo de la actividad empresarial. (p.29)

Además de otros elementos importantes para el funcionamiento de la empresa tal como los que menciona Campiña y Fernández (2010):

- **Los proveedores:** Los proveedores son aquellas organizaciones que llevan a cabo el conjunto de transacciones indispensables para surtir a la empresa de los stocks o productos necesarios y acorde a la actividad de la misma, en las cantidades requeridas y en el tiempo concreto para que pueda desarrollar sus necesidades de fabricación, evitando siempre la rotura de stocks para que de esta manera la empresa no detenga la producción, venta o distribución de sus productos.
- **Los clientes:** Los clientes son los individuos que adquieren los bienes y servicios de la empresa. La buena atención al cliente es fundamental, ya que un cliente satisfecho dará buenas reseñas que ayuden con el incremento en las ventas, así como un cliente insatisfecho significa una pérdida en las mismas.

Conforme a lo mencionado al unificarse los elementos de una empresa se convierte en la fuerza que impulsa el funcionamiento eficiente de la organización ya que potencia su capacidad para alcanzar sus objetivos promoviendo su desarrollo, además de la posibilidad de enfrentar los desafíos del entorno con mayor respaldo y seguridad.

Es por esto que se consideran de gran importancia ya que constituyen los pilares fundamentales que sustentan una operación efectiva garantizando la competitividad, la rentabilidad y el éxito a largo plazo de la empresa en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

4.2.1.5. Tipos de Empresas. Se consideran diferentes criterios con la finalidad de clasificarlas, tomando en cuenta la descripción mencionada por Ramírez (2010), que nos muestra la siguiente tipología:

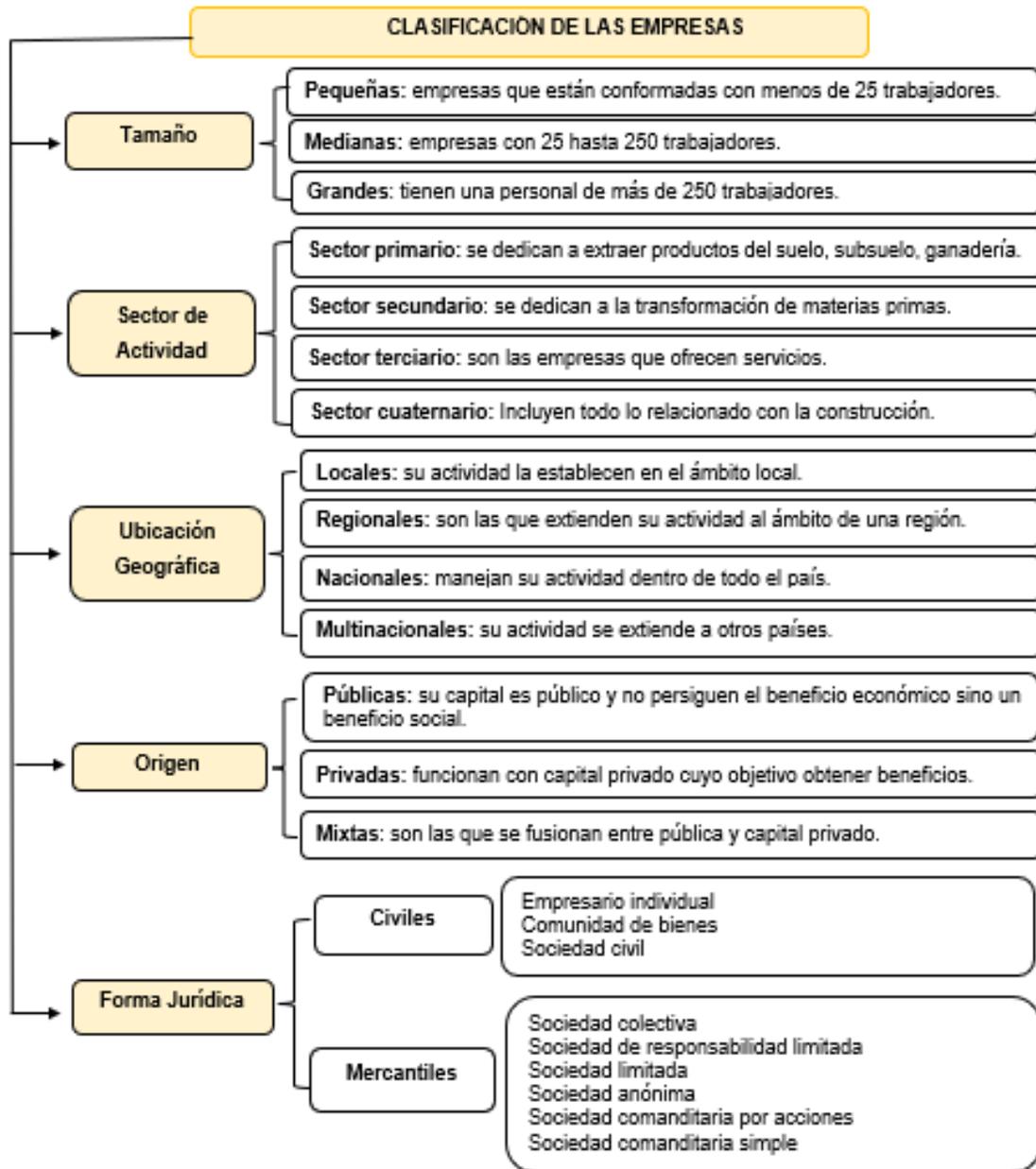
- **Por su origen.** Empresas públicas y empresas privadas y de economía mixta. Las públicas se crean por la autoridad del Estado, las privadas se crean por voluntad de los particulares. Las de economía mixta cuando en su administración en sus bienes participa tanto el estado como personas privadas.
- **Por su misión u objetivos.** Son consideradas como empresas industriales, comerciales y de servicios.
- **Por el destino de sus recursos y de sus utilidades.** Referentes a si las empresas buscan la obtención utilitaria o comúnmente descrita como empresas con ánimo de lucro o sin ánimo de lucro.
- **Por el tipo de aportes, recursos y participación de sus miembros.** En este apartado se considera la aportación de recursos financiero, económico de un grupo de personas o miembros, clasificándose como: sociedades de personas y sociedades de capital y combinaciones de personas y de capital.
- **Por su régimen jurídico.** Dentro del marco jurídico de compañías se consideran cinco especies de comercio como son: Sociedad anónima, sociedad limitada, sociedad en comandita, sociedad de hecho y de economía mixta.
- **Por su tamaño.** Se clasifican en: empresa grande, empresa mediana, empresa pequeña y microempresa.
- **Por el ámbito territorial de su actividad.** Estima en la ubicación en la que operan estas pueden ser: empresa local, empresas regionales, empresas nacionales, empresas multinacionales, etc. (p.18)

Esta clasificación nos permite comprender la diversidad y los diferentes contextos a los que se adaptan las empresas en función de su origen, estructura y economía. Establece un marco que facilita el conocimiento, la comparación y el análisis de las variadas dinámicas del mercado y las tendencias económico financieras.

Así, las empresas pueden adaptarse de manera proactiva y positiva a los cambios, proporcionando un entorno empresarial flexible que se ajusta a las necesidades y oportunidades, optimizando la competitividad y productividad fomentando la innovación y el crecimiento sostenible a largo plazo.

Figura 1

Clasificación de las Empresas



Nota. Tomado de Campiña y Fernández (2010).

La clasificación de las empresas nos permite identificarlas, entender su estructura, funcionamiento y posición en mercado, esto incluye la comprensión de sus jerarquías organizativas, responsabilidades, cultura empresarial entre otros aspectos importantes que proporcionan una visión integral de sus actividades además se enfoca en brindar un conocimiento más profundo de los bienes o servicios que prestan cada una de ellas en su entorno y su impacto en el mercado.

4.2.1.5.1. Empresas de Servicios. Desde tiempos remotos se ha considerado que las empresas de servicios ofrecen beneficios con el mismo objetivo de un bien físico tangible de satisfacer una necesidad, tal mención es la aportación de Kotler (1993) que nos dice: "un servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no puede vincularse a un producto físico." Un servicio se define como cualquier acción o actividad que una entidad puede brindar a otra, la cual es fundamentalmente intangible y no resulta en la posesión de un objeto físico, la producción de un servicio puede o no estar asociada a la creación de un producto tangible.

En la actualidad se sigue considerando el mismo concepto especificando las actividades que estas realizan mencionando que las: "Empresas del sector terciario o de servicios: estas centran sus actividades con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes mediante la oferta de diversos servicios, a cambio de generar ingresos y construir relaciones duraderas con sus clientes, asegurando su satisfacción y fidelidad, además están dentro de una naturaleza muy diversa como, por ejemplo: los servicios de salud, transporte, turismo, etc." (Aragón, 2016, p. 43).

Las empresas de servicios al igual que las empresas que ofertan bienes tangibles son indispensables en el mercado debido a la demanda de las necesidades que deben ser cubiertas jugando un rol fundamental en la satisfacción de las necesidades de los consumidores ya sea brindando servicios especializados o suministrando productos físicos que satisfacen los requerimientos del mercado, contribuyen al dinamismo económico, a la creación de empleo y al crecimiento sostenible de la economía. Las empresas que ofertan servicios dependen en gran medida de la interacción directa con los clientes, lo que exige un enfoque en la calidad del trato o servicio, la atención al cliente y la personalización de los mismos. Además, presentan una alta variabilidad en sus resultados debido a la influencia de factores humanos y situacionales, lo que implica la necesidad de una gestión eficiente y de personal totalmente capacitado con el objetivo de mantener y atraer nuevos clientes a los cuales ofertar sus servicios.

4.2.1.6. Los Sindicatos. Son variadas las definiciones sobre los sindicatos pero consideramos que la más acertada es que se refiera a una asociación de trabajadores que tiene el deber y la obligación de velar por la protección y defensa de los intereses laborales, sociales y económicos frente a sus empleadores, este puede ser una empresa, organización, junta patronal o el mismo estado, siendo una de las formas más comunes de asociación de la clase trabajadora, además el derecho a la sindicalización ha sido bien considerado y respaldado por la Organización Internacional del Trabajo y la Organización de las Naciones Unidas. (Equipo editorial, Etecé, 2020).

Por lo antes considerado se menciona que los sindicatos son organizaciones sociales que busca el bienestar común de sus socios y luchan por proteger y promover sus intereses laborales con el objetivo de tener condiciones de trabajo más dignas y seguras, estos también pueden participar en actividades políticas y sociales defendiendo los derechos laborales y de los trabajadores en general.

4.2.1.6.1. El Sindicalismo en el Ecuador. Según Cuenca (2013) menciona que la necesidad de asociarse en defensa de los derechos y mediante los intereses de los trabajadores ecuatorianos, ha provocado que el sindicalismo sea un movimiento que ha estado presente desde hace muchos años en el escenario social, político, jurídico y económico del país. Para ser exactos las investigaciones sobre el inicio del sindicalismo en Ecuador datan a partir de 1920, donde surgen los primeros sindicatos agrícolas, y como referente de la organización de los trabajadores se toma a la huelga general desarrollada el 15 de noviembre de 1922, en Guayaquil, que terminó con la vida de muchos trabajadores, debido al salvaje castigo con el que fueron tratados los manifestantes. A partir de esa fecha se marca el nacimiento del sindicalismo en el Ecuador, y la clase trabajadora toma conciencia de la capacidad que tiene para influir en las decisiones económicas y políticas del país.

4.2.1.6.2. Funciones de los Sindicatos. Equipo editorial Etecé, (2020) menciona funciones importantes que desempeñan los sindicatos tales como:

- **Recoge la voluntad de sus afiliados** y les proporciona un espacio para el debate y el acuerdo.
- **Negocia con el empleador** los reclamos y/o exigencias de los trabajadores, para lograr metas de contratos colectivo de trabajo.
- **Vela por las condiciones mínimas** de los trabajadores en materia laboral, sanitaria y social.
- **Representa a sus afiliados ante otras organizaciones** de trabajadores de mayor tamaño, como las Federaciones.

En estas funciones se destaca la importancia de los sindicatos porque hacen representación de sus socios en las negociaciones pueden ser con los empleadores o el estado, con el objetivo de establecer acuerdos o beneficios, promoviendo una decisión favorable para sus trabajadores o socios.

4.2.1.6.3. Los Sindicatos De Choferes Profesionales. Los Sindicatos de choferes son organizaciones sociales legales que agrupa choferes profesionales del volante tales como conductores de vehículos comerciales, camiones, autobuses, taxis y otros vehículos de transporte público, con el objetivo de proteger y promover los derechos y condiciones laborales de los conductores profesionales y de esta forma mejorar las condiciones de trabajo respaldando la seguridad laboral.

4.2.1.6.4. Escuela de Conducción de Choferes Profesionales. Según Pérez (2014) menciona que las escuelas de capacitación de choferes profesionales son entidades fundadas por los sindicatos de conductores profesionales a nivel nacional mediante acuerdos legales, con la debida autorización de la Federación de Choferes Profesionales del Ecuador, y del Consejo Nacional de Tránsito CNT, capacitan y entregan licencias profesionales.

Estas instituciones de formación profesional se encargan de capacitar a los usuarios que desean adquirir sus licencias de conducción siguiendo normas y condiciones establecidos por el Directorio de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, conforme a los reglamentos específicos que expida la ley, por tanto la Agencia Nacional de Tránsito ANT es la entidad encargada de emitir requisitos tales como la infraestructura, directorio, selección de personal administrativo y procesos que se deben llevar a cabo para brindar el servicio profesional.

4.2.2. Control Interno

El control interno desde tiempos remotos viene considerándose como un proceso integral diseñado para proporcionar una gestión efectiva y garantizar que la organización alcance sus objetivos de manera eficiente, protegiendo sus activos, manteniendo la integridad de la información y cumpliendo con las normativas y los estándares establecidos. Este enfoque proactivo y preventivo ayuda a minimizar los riesgos y a promover una operación efectiva y ética en la organización.

Según la definición de Meléndez (2016) nos dice que el control interno “es una herramienta de gestión, comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan o se implementan en las empresas dentro de un proceso frecuente realizado por la dirección, gerencia y el personal de la empresa, para la custodia y protección de sus activos y patrimonio, promoción de la eficiencia en sus operaciones, promoviendo el mayor grado de rentabilidad.” (p22)

El control interno se aplica en todas las áreas y procesos de la organización con el fin de garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera,

por tanto, los líderes organizacionales son los responsables de establecer una cultura de cumplimiento en el control interno asegurando que se promueva y respalde la integridad y transparencia de todas actividades a efectuarse.

Por otra parte, Coopers & Lybrand, (1997) mencionan que: El control interno se define como un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos. El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí que son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Estos componentes están vinculados entre sí y sirven como criterios para determinar si el control interno es eficaz.

4.2.2.1. Objetivos. Los objetivos que persigue el control interno según Gaitán (2015) refieren que: “El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración”. En cuanto a la mención anterior considera que los objetivos básicos son:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados. (p.19)

El control interno es un procedimiento realizado por todo el personal de la empresa, dirigido a alcanzar metas específicas en el cual abarca todos los aspectos del control empresarial, permitiendo focalizarse en objetivos concretos, tales como la segregación de funciones para que estas se den de forma efectivas y eficientes con la finalidad de obtener mejores resultados, permitiendo de esta manera la verificación de sus registros contables, e implementación de políticas, procedimientos y evaluación continua de los riesgos que permita tomar decisiones oportunas y relevantes cuidando de esta manera el patrimonio empresarial y sus intereses.

4.2.2.2. Importancia del Control Interno. El control interno es esencial en las organizaciones independientemente de su tamaño, estructura, u origen; jugando una gestión eficaz para el logro de los objetivos tal es la mención de Carrillo (2014) que nos dice lo siguiente: El Control Interno trae consigo una serie de beneficios para la entidad. Su implementación y fortalecimiento promueve la adopción de medidas que redundan en el logro de sus objetivos. A continuación, se presentan los principales beneficios:

- La cultura de control favorece el desarrollo de las actividades y mejora el rendimiento.

- El Control Interno bien aplicado contribuye fuertemente a obtener una gestión óptima, toda vez que genera beneficios a la administración de la entidad, en todos los niveles, así como en todos los procesos, subprocesos y actividades en donde se implemente.
- El Control Interno es una herramienta que contribuye a combatir la corrupción.
- El Control Interno fortalece a una entidad para conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos.
- El Control Interno facilita el aseguramiento de información financiera confiable y asegura que la entidad cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias.

4.2.2.3. Características del Control Interno. El control interno es aplicado desde la dirección y el resto del personal con la finalidad de que se logre los objetivos establecidos por esto se ha considerado las características mencionadas por Del Toro (2015):

- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos; y en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de su categoría ocupacional.
- Aporta un grado de seguridad razonable, con relación al logro de los objetivos fijados; no la total.
- Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la entidad.
- Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos. (pp 3-4)

4.2.2.4. Principios. Es esencial reconocer los principios que establece el control interno en las organizaciones ya que nos permite realizar un trabajo eficaz, eficiente, con transparencia respecto a los recursos de la empresa. Por lo antes mencionado Torres (2016) menciona que los principios son indicadores fundamentales que sirven de base para el desarrollo de la estructura, por lo tanto, los procedimientos de comprobación de control en cada área de funcionamiento varían en cada empresa (p 28).

Refiriendo además que los procedimientos de control varían según la empresa, por tanto, en su aportación titulada Control Interno resumió los principios fundamentales en los siguientes enunciados:

- Es necesario establecer responsabilidades
- Las operaciones y el registro contable de las mismas tienen que estar separadas.
- Es preciso utilizar las pruebas de que se dispongan para comprobar la exactitud de las operaciones efectuadas.
- Las operaciones comerciales no deben quedar a cargo de una sola persona.
- Las tareas de los diferentes puestos de trabajo deben figurar siempre por escrito.
- La selección adecuada del personal debe considerarse fundamental.
- Los períodos vacacionales no deben ser únicamente al personal de menos responsabilidades, por el contrario, han de disfrutarlos de igual modo las personas de máxima autoridad y responsabilidad.
- La vinculación del empleado en la empresa no se consigue únicamente con un sueldo justo y suficiente; son importantes otros aspectos
- En los ascensos debe actuarse con justicia y sin favoritismo.
- No debe obviarse las ventajas de protección que presta el sistema de contabilidad por partida doble.
- Debe crearse un buen sistema de archivo y correspondencia. (Torres, 2016 pp 28-29)

4.2.2.5. Tipos de Control Interno. Entre los tipos de control interno tenemos los mencionados por (Estupiñán, 2015):

- **Controles Internos Preventivos:** Son llamados como "previas" porque se utilizan para prever adecuadamente los recursos financieros y los materiales o insumos para garantizar que se ajusten a los procedimientos preestablecidos, evitando los costes de corrección, que prevengan o prevean los posibles problemas antes de que se produzcan para poder realizar ajustes.
- **Controles Internos de Detección:** Se utilizan para identificar los errores que no pueden detectarse mediante controles previos y se obtienen analizando las conciliaciones, los registros de inventario, las cuentas de ingresos y activos, los métodos automatizados, el análisis de las desviaciones, el cumplimiento de los impuestos y otra información pertinente.
- **Controles Internos Correctivos:** Se trata de medidas adoptadas para prevenir acontecimientos negativos y son la base de la toma de decisiones de la alta dirección y de las opciones para asumir, eliminar o mitigar los respectivos errores y riesgos. También son acciones o procedimientos que pueden requerir una redefinición o soluciones.

Cada uno de estos controles cumple con un rol importante en las diferentes etapas del ciclo operativo antes, durante y después de su aplicación, ayudando a prevenir, identificar y corregir errores, mitigando los resultados negativos, protegiendo la integridad y la eficiencia en cada una de sus actividades, protegiendo los recursos de la empresa, mejorando la confianza y asegurando el cumplimiento de la normativa que colaboren con una mejor toma de decisiones.

4.2.2.6. Clasificación del Control Interno. El organismo AICPA (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados) en la norma establecida por la SAS N°1 Statement on Auditing Standards en 1949 dividió al control interno en dos componentes: control administrativo y control contable. Entre las diversas conceptualizaciones, tomando como base el AICPA sobre las clasificaciones, se destaca lo expuesto por Mantilla (2019), quien especifica y establece definiciones claras para el control interno administrativo y el control interno contable. Mantilla proporciona marcos y procedimientos estándar, detallando los siguientes conceptos:

- **Control Administrativo.** El control administrativo incluye, pero no se limita a, el plan de la organización y los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que se refieren a la autorización de las transacciones por parte de la administración. Tales autorizaciones han sido definidas como una función administrativa asociada directamente con la responsabilidad por el logro de los objetivos de la organización y como un punto de partida para el establecimiento del control contable de las transacciones.
- **Control Interno Financiero.** Según las definiciones de Lima y Martínez (2011) son el conjunto de medidas establecidas por una entidad para el buen manejo de los recursos financieros observando y cumpliendo las normas vigentes y los principios de contabilidad aceptados por contador, se relaciona directamente con las operaciones realizadas por una institución.
- **Control Contable.** Comprende el plan de la organización y los procedimientos y registros relacionados con la salvaguarda de los activos y con la confiabilidad de los estados financieros, diseñado para proveer seguridad razonable. (Mantilla, 2019, p7)

Sobre las acciones que tiene el control contable Meléndez (2016) establece:

- Que las operaciones se realicen de acuerdo con las autorizaciones generales y específicas de la administración o gerencia.
- Que las operaciones se registren: oportunamente por el importe correcto en las cuentas apropiadas, y en el año contable en que se lleve a cabo, con el objeto de permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de los activos, pasivo, patrimonio, así como de gastos e ingresos.

- Que el acceso de los activos se permite sólo al personal que tiene autorización administrativa.
- Que todo lo contabilizado exista y lo que exista esté contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva. (p.44)

La implementación conjunta de controles internos administrativos, financieros y contables son fundamentales para una gestión sólida y sostenible. Estos controles permiten mejorar la precisión de los registros financieros, asegurar el cumplimiento de leyes y regulaciones, y proteger los recursos empresariales. Además, fortalecen la transparencia y la rendición de cuentas dentro de la organización, reduciendo el riesgo de errores y fomentando la eficiencia operativa.

4.2.3. Coso

El COSO es una comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EEUU, este marco se dedica a desarrollar orientaciones generales sobre el control interno, la gestión del riesgo empresarial y la prevención del fraude; diseñados para mejorar el desempeño organizacional y la supervisión, y reducir el riesgo de fraude en las organizaciones. (Abril, 2019 p 45 -46)

Cárdenas, (2021) menciona que en los años 1988 el Comité de Organizaciones Patrocinantes de la Comisión Treadway, conocido como COSO, seleccionó a la firma de auditores y consultores Coopers & Lybrand para estudiar el Control Interno. A raíz de esto surge el denominado informe COSO (Committee Of Sponsoring Organizations) o (Comité de Organizaciones Patrocinadoras) el cual es un proceso diseñado como respuesta a las inquietudes de la diversidad de conceptos, el cual le dio un nuevo marco conceptual al control interno logrando así una visión integradora de las organizaciones para unificar esfuerzos con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable para lograr sus objetivos.

Desde estos tiempos a la actualidad el estudio del COSO ha evolucionado de la siguiente manera según menciona Abril (2019): En 1992, se publicó el informe denominado COSO I con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar el control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y generando una definición común de control interno. A finales de 2004, se difundió el COSO II, denominado marco integrado de gestión de riesgos, que amplió el concepto de control interno a la gestión de riesgos; y en 2013 se emitió la tercera versión, conocida como COSO III, la cual permitió corregir aspectos del marco original, no limitándose a la fiabilidad de la información financiera sino dando cabida a todo tipo de información estableciendo marcos y mejorando la estructura inicial a la actual pero

aun así se destaca la importancia al implementar cualquiera de los tres marcos integrados consiguiendo el éxito referente a los objetivos . (p 45)

4.2.3.1. Coso I. Según lo establece Fiorito (2021) “el marco integrado busca que las empresas desarrollen y mantengan un efectivo y eficiente control interno que les permita adaptarse al ambiente cambiante, cumplir con los objetivos establecidos y mitigar los riesgos siendo apoyo en la toma de decisiones.” Por tanto, el proceso del marco de control interno integrado lo efectúa los directivos y los empleados de la organización para que de esta manera poder obtener éxito en el alcance establecido y proporcionar un grado razonable de seguridad de que estos se están llevando a cabo de la mejor manera posible para garantizar el sostenimiento y control de sus actividades.

4.2.3.1.1. Importancia del COSO I. A nivel organizacional, Informe Coso I destaca la necesidad de que la alta dirección y el resto de la organización comprendan la trascendencia del control interno, la incidencia del mismo sobre los resultados de la gestión, el papel estratégico a conceder a la auditoría y control esencialmente la consideración del control como un proceso integrado a los procesos operativos de la empresa y no como un conjunto de actividades adicionales, que daría como resultado procesos burocráticos y estabilidad en sus procedimientos y delimitaciones de las variadas estructuras aplicadas. (Bertani et al, 2014)

4.2.3.1.2. Niveles de Efectividad. El control interno es esencial en las empresas porque su efectividad y eficacia puede impedir el fraude haciendo que la directiva y empleados se comprometan con la responsabilidad social, económica y administrativa. Gaitán (2015) dice que para que el control interno sea efectivo este debe alcanzar niveles de calidad óptimas dándose en tiempos y forma diferentes en el proceso por esto, considera que: El control interno puede ser juzgado efectivo en cada uno de los tres grupos, respectivamente, si el consejo de administración y la gerencia tienen una razonable seguridad de que:

- Entienden el grado en que se alcanzan los objetivos de las operaciones.
- Los informes financieros sean preparados en forma confiable.
- Se observen las leyes y los reglamentos aplicables. (p. 29)

4.2.3.2. Componentes. Los componentes del control interno son los siguientes: Ambiente de control; Valoración de riesgos; Actividades de control; Información y comunicación; y Actividades de monitoreo. Estos componentes se relacionan entre sí, refiriéndose al diseño y operación del control interno además de la continua efectividad de sus operaciones, proporcionando una estructura organizada para establecer, implementar y mantener un sistema de control interno eficaz dentro de la empresa.

4.2.3.2.1. Ambiente de Control. “Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influya la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable para la realización de los propios objetivos de control.” (Gaitán, 2015, p. 29). Además, menciona que: “Estos sirven como base que provee disciplina y estructura e incidir en la manera como:

- Se estructuran las actividades del negocio.
- Se asigna autoridad y responsabilidad.
- Se organiza y desarrolla la gente.
- Se comparten y comunican los valores y creencias.
- El personal toma conciencia de la importancia del control.” (p. 30)

Es de esta forma que el componente influye en el desarrollo de las operaciones en donde se establecen las metas, las estructuras y los procesos necesarios para promover el cumplimiento, la responsabilidad, considerando la minimización de los riesgos que conllevan y el monitoreo efectivo en todas las áreas de la organización formando un ambiente de control sólido que contribuya a la eficiencia operativa.

4.2.3.2.2. Evaluación de Riesgos. La evaluación de riesgos en el proceso del control interno es esencial ya que permite reconocer los riesgos que se presenten, tal como refiere Parra (2014) Es la identificación y el análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos, pues la administración debe cuantificar su magnitud y proyectar la probabilidad de éxito y sus posibles consecuencias si no se consiguen. En la dinámica actual de los negocios se debe prestar especial atención a los avances tecnológicos, los cambios en los ambientes operativos, las nuevas líneas de negocios, la reestructuración corporativa, la expansión o adquisiciones extranjeras, el ingreso de personal nuevo y el rápido crecimiento”. (p. 126) de esta manera se podrá establecer control exclusivamente en las actividades de diagnóstico permitiendo el desarrollo de las acciones correctivas que se deban aplicar.

La evaluación de riesgos es un componente esencial del control interno, ya que permite identificar y analizar los riesgos que podrían impedir el logro de los objetivos organizacionales. Esta evaluación ayuda a la administración a anticipar posibles problemas y a desarrollar estrategias para mitigarlos. Además, fomenta un entorno de control efectivo, mejora la toma de decisiones y asegura el cumplimiento de leyes y regulaciones. Al identificar y priorizar riesgos, la organización

puede asignar recursos de manera eficiente, minimizar pérdidas y maximizar oportunidades, fortaleciendo así su capacidad para alcanzar sus metas de manera sostenible y eficaz.

4.2.3.2.3. Actividades de Control. Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad. (Mantilla, 2015)

Las actividades de control son fundamentales ya que establecen las políticas y procedimientos necesarios para garantizar que las directrices de la administración se cumplan de manera eficaz. Al implementar y monitorear estas actividades, una organización puede minimizar riesgos, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer el cumplimiento de regulaciones y objetivos estratégicos, contribuyendo así a la estabilidad y sostenibilidad de la entidad. Estas actividades pueden incluir autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, y segregación de funciones, ayudan a prevenir y detectar los errores, asegurando la integridad de los procesos y la exactitud de la información financiera.

4.2.3.2.4. Información y Comunicación. En este proceso del control interno Carvajal y Escobar (2013) especifican que los sistemas de información son un conjunto de elementos que permiten administrar datos e información. Dichos elementos son personas, datos y actividades, que interactúan entre sí para procesar datos generando información elaborada y distribuyendo en función de los objetivos. Dentro de una empresa deben ser claros, oportunos y precisos para que permitan informar tanto a los empleados como a los administradores el cumplimiento satisfactorio de sus responsabilidades, y garanticen el curso normal y control del negocio por medio de la presentación de los diferentes informes ya sean de índole operacional, financiero entre otros reportes. No solo se deben tener en cuenta los datos que se generan a nivel interno, sino también aquellos que se dan a nivel externo, ya que se constituirán como una herramienta de apoyo en la toma de decisiones y rendición de informes internos y externos. (p. 67)

La información y comunicación son esenciales en el control interno, ya que permiten que todos los miembros de una organización comprendan sus responsabilidades y se mantengan informados sobre las políticas, procedimientos y expectativas. Una comunicación efectiva asegura que la información relevante se identifique, capture y comunique de manera oportuna y precisa, tanto interna como externamente. Esto facilita la toma de decisiones informada, mejora la coordinación entre departamentos y niveles jerárquicos, y ayuda a identificar y responder a riesgos de manera proactiva.

4.2.3.2.5. Actividades de Monitoreo. Todo el proceso ha de ser monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo; así mismo, el Control Interno debe ser flexible para reaccionar ágilmente y adaptarse a las circunstancias. Las actividades de monitoreo y supervisión deben evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad. Es importante determinar, supervisar y medir la calidad del desempeño de la estructura de control interno. (Martínez, 2014). Es fundamental para el logro de los objetivos establecer los procedimientos que detecten cualquier riesgo presente que pueda afectar la implementación del control interno permitiendo tomar decisiones pertinentes para su corrección por tanto realizar las actividades de monitoreo se vuelve necesariamente obligatorio para alcanzar las metas.

Dentro de cada uno de estos componentes su aplicación se basa en principios establecidos según el informe del coso que son:

Tabla 1

Los Componentes y Principios del Control Interno

Principios de los Componentes del Marco de Control interno	
Componente	Principios
I. Ambiente de control	1. Entidad comprometida con integridad y valores 2. Independencia de la supervisión del Control Interno 3. Estructura organizacional apropiada para objetivos 4. Competencia profesional 5. Responsable del Control Interno
II. Evaluación del riesgo	6. Objetivos claros 7. Gestión de riesgos que afectan los objetivos 8. Identificación de fraude en la evaluación de riesgos 9. Monitoreo de cambios que podrían impactar al SC.
III. Actividades de control	10. Definición y desarrollo de actividades de control para mitigar riesgos. 11. Controles para las TIC para apoyar la consecución de los objetivos institucionales 12. Despliegue de las actividades de control a través de políticas y procedimientos
IV. Información y comunicación	13. Información de calidad para el Control Interno 14. Comunicación de la información para apoyar el Control Interno 15. Comunicación a terceras partes sobre asuntos que afectan el Control Interno
V. Actividades de supervisión	16. Evaluación para comprobar el Control Interno 17. Comunicación de deficiencias de Control Interno

Nota. Adaptado de Carrillo, (2014) a partir del COSO I.

Como se expresa en la tabla 1 los principios establecidos para cada uno de los cinco componentes del formato marco integrado de control interno COSO, sirven de base para la estructuración, aplicación, y seguimiento de cada uno de los componentes del control interno. Al aplicar estos principios, las organizaciones pueden mejorar su capacidad para lograr sus objetivos, proteger sus activos y cumplir con sus obligaciones además es importante destacar que este marco es una guía flexible que puede adaptarse a las necesidades específicas de cada organización.

4.2.4. Manual

Según la enciclopedia de significados se considera que: “Un manual es un libro o folleto en el cual se plasman los aspectos más básicos sobre una materia o proceso. Así, los manuales nos permiten comprender mejor el funcionamiento de algo, o acceder, de manera ordenada y concisa, al conocimiento de algún tema o materia.”

Un manual es un documento que proporciona instrucciones detalladas y directrices sobre cómo realizar ciertas tareas o llevar a cabo procedimientos específicos dentro de una organización. Los manuales pueden abarcar una variedad de temas, incluyendo operativos, técnicos, de formación, de seguridad, y administrativos, entre otros. Su objetivo es estandarizar procesos, asegurar la consistencia en la ejecución de tareas, proporcionar una referencia clara y accesible para el personal, y garantizar el cumplimiento de políticas y normativas establecidas. actuando como una guía de referencia que facilita el desempeño eficiente y eficaz de actividades y responsabilidades.

4.2.4.1. Importancia de un Manual. El manual es esencial para establecer los procedimientos tal como menciona Chuquicondor (2020): La importancia de los manuales radica en que se utiliza como vehículo de información necesaria para los proveedores de bienes, prestadores de servicios, usuarios y clientes, ofreciendo beneficios y facilidades al momento de ejecutar una acción, proceso o procedimiento, llevando una organización concreta y exacta, reflejándose en el mercado con liderazgo y posición competitiva. (p. 28)

La importancia se establece por su capacidad para proporcionar una guía estructurada y detallada sobre políticas, procedimientos y prácticas específicas. Sirve como un recurso fundamental para estandarizar las operaciones, asegurar la consistencia en la ejecución de tareas y facilitar la capacitación del personal nuevo. Además, el manual ayuda a mantener la calidad en los procesos, minimizar errores, cumplir con normativas y regulaciones internas y externas, y mejorar la eficiencia operativa. Funciona también como un documento de referencia clave para resolver dudas, orientar decisiones y garantizar la alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

4.2.4.2. Clasificación de los manuales. Entre las variadas clasificaciones de los manuales se han considerado las más importantes dentro del estudio como las menciona Vivanco (2017):

- **Organización:** Este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.
- **Departamental:** Legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal.
- **Políticas:** Sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular.
- **Múltiple:** Estos manuales están diseñados para exponer distintas cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara.
- **Funciones:** Determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.
- **Procedimientos:** Este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta.
- **Técnicas:** Estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas. (p.p 249-250)

4.2.4.3. Manual de Procedimientos. En referencia al concepto Vivanco (2017), menciona que los manuales de procedimientos son herramientas efectivas del Control Interno las cuales son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores operativos financieros, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la institución.

Por otra parte se menciona que es un documento básico que describe la manera como se hace o se desarrolla una tarea, un proceso o una actividad, al definir sus contenidos a partir de las características propias de cada una de las actividades u operaciones relacionadas con los procesos administrativos y operativos particulares de las entidades donde se establecen y de acuerdo con las directrices, exigencias y normativas jurídicas, es entonces que se justifica el contenido de estos frente al sistema de control interno; la aplicación de estos elementos se trataría en el momento de plantear y justificar (Laza y Pérez, 2014).

4.2.4.3.1. Objetivo. El objetivo de un manual de procedimientos en general es permitir obtener conocimientos sobre el funcionamiento interno por lo que respecta a detalle sobre las tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de las actividades y de su ejecución. (Palma, 2010)

Por tanto, el objetivo fundamental de un manual de procedimientos es establecer una guía detallada y estandarizada para la ejecución de actividades dentro de una organización. Este documento busca garantizar la consistencia y uniformidad en la realización de tareas, optimizando la eficiencia operativa al reducir tiempos y esfuerzos. Además, sirve como herramienta clave para mantener altos estándares de calidad, facilitar la capacitación y orientación del personal, y minimizar errores mediante la aplicación rigurosa de procesos definidos. Al asegurar el cumplimiento normativo y proporcionar un marco claro para la toma de decisiones, el manual de procedimientos no solo mejora la efectividad organizativa, sino que también facilita la mejora continua y la gestión de riesgos dentro de la empresa.

4.2.4.3.2. Ventajas. Contar con un manual de procedimientos genera ventajas a la institución para la que se diseña, y en especial para el empleado, ya que le permite cumplir en mejor tiempo con sus objetivos particulares, y utilizar los mejores medios, para así contribuir a los objetivos institucionales, a continuación, mencionaremos las ventajas que ofrece el contar con un manual de este tipo.

- Permiten fundamentar los procedimientos bajo un Marco Jurídico Administrativo establecido.
 - Estandarizan los métodos de trabajo.
 - Ayudan al desarrollo de las actividades de manera eficiente y permiten conocer la ubicación de los documentos en general.
 - Delimitan las funciones y responsabilidades del personal.
 - Establecen los controles administrativos.
 - Facilitan la toma de decisiones.
 - Evitan consultas continuas a las áreas normativas y eluden la implantación de procedimientos incorrectos.
 - Eliminan confusiones, incertidumbre y duplicidad de funciones.
 - Sirven de base para el adiestramiento y la capacitación al personal de nuevo ingreso.
- (Vivanco, 2017)

4.2.4.4. Manual de políticas. De acuerdo con Sánchez (2013) las políticas son el conjunto de acciones, que se establecen como una guía dentro del cual el personal de una empresa puede balancear las actividades y los objetivos de acuerdo con las condiciones. También indica que las políticas son un lineamiento que permite facilitar la toma de decisiones en las actividades diarias y rutinarias. Por otra parte, Mariño (2018) manifiesta que las políticas se determinan como una acción rutinaria la cual puede ser aplicada entre un 90% y 95%, teniendo como excepciones los niveles jerárquicos superiores. Las políticas se determinan como necesarias puesto que, por medio de estas se logran alcanzar los propósitos que mantiene la organización.

4.2.4.4.1. Objetivo. El objetivo principal de los manuales de políticas es proporcionar una guía clara y detallada sobre los procedimientos y estándares que deben seguirse dentro de una organización, precisando expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa con el fin de agilizar el proceso orientando al personal y facilitando la descentralización, al suministrar lineamientos claros a ser seguidos. (Pérez, 2019)

Las políticas y los procedimientos son considerados elementos inseparables en materia administrativa y de procesos, no puede existir política sin procedimiento, ya que se requiere de estos últimos para la aplicación de la política, los procedimientos son las normativas que nos indican cómo se debe de aplicar la política, dependiendo si es una política general o específica. Las políticas muestran lo que la dirección de la organización ha decidido hacer en una situación determinada. Los procedimientos formalizan la implantación de las políticas. (Estrada, 2018, p 185)

4.2.4.5. Estructura del Manual de Políticas y Procedimientos. Los puntos considerables para un manual bien estructurado son los siguientes:

- **Identificación:** Logotipo, nombre, lugar y fecha de elaboración, número de revisión, unidades responsables de la elaboración, clave de la forma.
- **Áreas de aplicación de los procedimientos:** Esfera de acción que cubre los procedimientos.
- **Responsables:** Unidades administrativas y/o puestos que intervienen.
- **Índice o contenido:** Relación de capítulos.
- **Prólogo y/o introducción:** Exposición sobre el contenido del manual, objeto y áreas de aplicación.
- **Objetivos:** Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- **Políticas de operación:** Lineamientos generales de acción y responsabilidad de las instancias que participan en los procedimientos.

- **Procedimiento:** Narrativa de cada una de las operaciones, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuánto se necesita para llevarlas a cabo. (Molina et, al 2016 p. 17)

4.2.4.6. Pasos para la creación de un manual de procedimientos y políticas. Según menciona Montaña (2023) entre los pasos que se deben tomar en cuenta para la elaboración de un manual tenemos los siguientes puntos importantes:

- **La estructura:** Tiene que contener componentes básicos de forma y fondo como es una carátula, índice, antecedentes, marco normativo, políticas, objetivos del proyecto o actividades, materiales requeridos, documentación de control.
- **Los involucrados:** Dependiendo el tipo de funciones y procedimientos a realizar se designará los involucrados que se harán responsables del cumplimiento de los procedimientos.
- **Determinación de actividades:** Se deberá diseñar las actividades, políticas y procedimientos de una manera detallada.
- **Validación del manual:** Se deberá enviar el manual concluido para su revisión y aprobación en los casos que sea requerido por la dirección. (p30)

4.2.5. Manual de control interno

4.2.5.1. Definición. Es un documento formal que establece las políticas, procedimientos y directrices necesarios para gestionar, supervisar y evaluar las operaciones dentro de una organización. El manual de control interno se presenta de manera ordenada y reglamentada y está directamente relacionado con los manuales de procedimientos aprobados por la dirección de la entidad, los cuales son de cumplimiento obligatorio para el personal encargado de realizar, controlar o registrar transacciones.

4.2.5.2. Tipos de Manual. Existen algunos tipos de manual, pero nos vamos a enfocar en los que se van a elaborar en el presente trabajo como el manual administrativo, financiero y contable.

- **Manuales Administrativos.**
- **Manuales Financieros.**
- **Manual Contable y tributario**
- **Manual de Funciones.**

4.2.5.2.1. Manuales Administrativos. Son herramientas clave para la gestión interna de cualquier organización, ya que en ellos se detallan políticas, procedimientos y funciones esenciales para la operación eficiente de la entidad. Estos documentos actúan como un medio de comunicación formal, facilitando la coordinación de actividades, la asignación de responsabilidades y el cumplimiento de las normas internas. El principal objetivo de un manual administrativo es recolectar información para posteriormente ordenarla de manera sistemática y segmentada, para que actúe como una herramienta aliada que permita el buen funcionamiento de la organización. (Añez, 2022)

Área administrativa: La administración consiste en crear y mantener un entorno en el que las personas, al trabajar en equipo, puedan alcanzar de manera eficiente objetivos determinados. Este proceso implica coordinar recursos, asignar tareas y guiar los esfuerzos colectivos para asegurar que se logren las metas específicas de la organización de manera óptima. Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración del personal, dirección y control. (Koontz Harold, 2013, p6)

Procedimientos del área Administrativa: Sobre los procedimientos administrativos Medina (2019) afirma que es un plan estratégico en el cual se elaboran y se ejecutan métodos y técnicas que permiten que las tareas se las realice de forma eficiente, tomando como sustento las políticas y normas de la entidad.

Los Indicadores: Los indicadores de gestión son un elemento estratégico del proceso de evaluación de la forma de gestión organizacional, ya que permiten ordenar las acciones en relación con los resultados que se pretenden alcanzar, convirtiéndose en el marco de referencia para definir la jerarquía de los aspectos a auditar, establecer las prioridades de las acciones a analizar y precisar el valor de las cifras y comportamientos que se obtengan.

Objetivo de los indicadores: Su uso como sistema permite hacer comparaciones y proyectar retrospectiva o prospectivamente la información para generar alternativas altamente significativas para los procesos de toma de decisiones. Ahora bien, el empleo conjunto de indicadores financieros y de gestión se hace con el propósito de fundamentar el desempeño histórico de acuerdo con el sentido y esencia de las acciones. Enrique (2020)

Niveles de Aplicación: Por su nivel de aplicación, los indicadores se dividen en:

1. Estratégicos
2. Gestión
3. Servicio

1. Indicadores Estratégicos. Estos indicadores permiten identificar la contribución o aportación al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la organización. Miden el cumplimiento de los objetivos con base en:

- Actividades.
- Programas especiales.
- Procesos estratégicos.
- Proyectos organizacionales y de inversión.

2. Indicadores de Gestión. Informan sobre procesos y funciones clave se utilizan en el proceso administrativo para:

- Controlar la operación.
- Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Determinar costos unitarios por áreas, programas, unidades y centros de control.
- Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.

3. Indicadores de Servicio. Estos miden la calidad con que se generan productos y/o servicios en función de estándares y satisfacción de clientes y proveedores se emplean para:

- Implementar acciones de mejora continua.
- Mejorar la calidad de la atención a clientes.

Además, estos nos permiten identificar a los indicadores de desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio y los indicadores de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el producto o servicio recibido.

Fórmulas de los indicadores:

Eficacia: Los indicadores de eficacia evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

Las fórmulas aplicables son:

$$\text{Visión} = \frac{\text{Nro. Personal capacitado}}{\text{Total de funcionarios}} \times 100$$

$$\text{Presupuesto} = \frac{\text{Programas realizados}}{\text{Programas planificados}} \times 100$$

$$\text{Objetivos} = \frac{\text{Nro. Personal evaluado}}{\text{Total de funcionarios}} \times 100$$

$$\text{Planificación} = \frac{\text{Valor ejecutado en adquisiciones}}{\text{Valor presupuestado en adquisiciones}} \times 100$$

$$\text{Elaboración y presentación de informes} = \frac{\text{Nro. de informes presentados oportunamente}}{\text{Total de informes obligatorios}} \times 100$$

$$\text{Informe de ejecución presupuestaria} = \frac{\text{Nro. de informes presentados}}{\text{Nro. de informes requeridos}} \times 100$$

Eficiencia: Los indicadores de eficiencia, miden la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto, pero de manera óptima. El indicador habitual de eficiencia es el costo unitario o costo promedio de producción, ya que relaciona la productividad física, con su costo.

Las fórmulas aplicables son:

$$\text{Desempeño} = \frac{\text{Nro. Personal con título acorde a su cargo}}{\text{Total del personal}} \times 100$$

$$\text{Programa} = \frac{\text{Costo del programa de inversión}}{\text{Total de gastos de funcionamiento}} \times 100$$

$$\text{Costo Servicio} = \frac{\text{Costo total por servicio}}{\text{Costo total por servicio número total de usuarios atendidos}} \times 100$$

$$\text{Ejecución} = \frac{\text{Número de proyectos ejecutados}}{\text{Número de proyectos programados}} \times 100$$

Beneficios al realizar diagnóstico empresarial: La correcta gestión de una organización se evalúa a partir del logro de los objetivos estratégicos propuestos, lo que será consecuencia de haber realizado actividades de planeación, organización, dirección y control enfocadas en la productividad y competitividad. Estos representan un examen analítico y veraz del diario quehacer de la compañía en función de lo planeado y la adecuada administración tanto de sus recursos como de sus capacidades. Glasson et al., (2019)

Por esto, Forero y Castillo (2016) indican que una forma de garantizar una eficiente gestión por parte de los directivos es mediante el desarrollo de diagnósticos empresariales y la aplicación de indicadores.

Puntos importantes a considerar para su realización: Para el diseño de los indicadores se tiene que considerar los siguientes puntos:

- Definir objetivos claros.
- Vincular los procesos de la empresa con los objetivos a alcanzar.
- Orientar los elementos de éxito de cada proceso.
- Utilizar los indicadores para seguir las tendencias de rendimiento e identificar los avances y problemas potenciales.
- Identificar las posibles soluciones para los problemas que se pueden presentar.
- La implementación de nuevos indicadores de rendimiento que suele responder a la cultura corporativa presente ya la necesidad de presentar las oportunidades y cambios en el mercado. (Fonseca Luna, 2011)

Formularios: Los formularios son una herramienta importante en la gestión de datos, estos son diseñados para recopilar información de manera estructurada y organizada. Generalmente, contienen espacios predefinidos donde los usuarios deben ingresar datos específicos, como nombres, fechas, direcciones, o cualquier otra información relevante. Los formularios pueden ser en formato físico o digital, y se utilizan en una amplia variedad de contextos, desde solicitudes y encuestas hasta registros y reportes en diferentes áreas, como la administración, finanzas, recursos humanos, entre otras. Su principal función es estandarizar de forma eficiente la recopilación de información, facilitando su procesamiento, almacenamiento y análisis.

4.2.5.2.2. Manuales Financieros. Son documentos que gestionan las actividades financieras, estos sirven como guías para asegurar la consistencia y precisión en el manejo de las finanzas, abarcando actividades como la gestión de presupuestos, los informes financieros, la tesorería, el control de gastos y los procesos de auditoría.

El área Financiera y la gestión: El área financiera es responsable de la gestión y control de las finanzas siendo su objetivo principal asegurar la solidez financiera optimizando el uso de los recursos financieros, minimizando los costos y maximizando los beneficios. En gestión financiera es la encargada de: el presupuesto, la tesorería, contabilidad, control físico de bienes, deudas, rigiéndose por principios y normas técnicas que permitan la asignación y utilización eficiente de los recursos financieros, que permitan una transparente rendición de cuentas (Ramírez & Calderón, 2020).

Procesos financieros

En la gestión financiera los procesos son fundamentales para dar una sólida conformación sobre las políticas procedimientos sobre las actividades con el fin de optimizar los recursos de la entidad a través de variadas herramientas como métodos para medir, mejorar y optimizar el control y la ejecución financiera que permitan implementar estrategias acordes a los objetivos planteados analizando la situación actual y la proyección que la misma tiene a futuro. (Bastidas, 2020).

Estructura del proceso: La estructura del proceso permite asegurar el control del desempeño y la mejora continua de las actividades estratégicas del área financiera que son fuentes generadoras de valor y apoyo de la institución, estableciendo los mecanismos para asegurar el mejor desempeño del uso de los recursos incorporando los beneficios a la institución y a sus usuarios.

Tesorería: La tesorería se refiere a la administración y custodia de dineros y valores que ingresan por fuente de la empresa, esta tiene como finalidad la gestión de la planificación de los gastos y costos de acuerdo a las políticas y normas establecidas. Frente a ella, el conjunto de prácticas y procesos utilizados por la empresa para administrar eficazmente sus flujos de efectivo en la que se incluye la vertiente financiera de la gestión de ventas y cobros de clientes, y de la gestión de compras y pagos a proveedores (López F., 2018).

El Plan Operativo Anual (POA): El Plan Operativo Anual es un documento estratégico que describe las actividades, objetivos y recursos necesarios para alcanzar las metas de una organización en el transcurso de un año fiscal. Este plan se basa en la planificación estratégica a largo plazo de la organización y desglosa las metas en tareas específicas y medibles que deben ser logradas en un periodo anual. El plan operativo anual permite la medición y análisis de la ejecución y cumplimiento de la programación establecida por funciones. ´

Indicadores Financieros: Según Turmero (2008, p. 9) indica que un indicador financiero es una relación derivada de las cifras obtenidas de los estados financieros y otros informes de la empresa, diseñada para ofrecer una comprensión sobre el desempeño de la empresa.

Representan una expresión cuantitativa del rendimiento de toda la organización o de alguna de sus partes. Al comparar la magnitud de estos indicadores con un nivel de referencia, se pueden identificar desviaciones que podrían requerir acciones correctivas o preventivas según sea necesario. Por otra parte, Mondino y Pendás (2023) nos dice que son medidas que tratan de analizar y reordenar la información que se utiliza para facilitar y enriquecer el estado de la empresa, por lo que son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros y esto sirve para que se analice la liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa de una entidad.

Los indicadores financieros proporcionan una visión detallada sobre diferentes aspectos de la salud financiera de la empresa, permitiendo a los directivos, inversores y otras partes interesadas tomar decisiones informadas y estratégicas para asegurar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo.

Clasificación de los indicadores financieros: Los grupos en los que se clasifican son:

1. Indicadores de liquidez
2. Indicadores de endeudamiento
3. Indicadores de rentabilidad

1. Indicadores de liquidez. Sobre los indicadores de liquidez Zamorano (2020) refiere que es una oportunidad donde se cuantifica la liquidez que tiene el ente económico para enfrentar los compromisos establecidos con agentes externos de acuerdo con las razones financieras y a su vez se conoce la manera de cómo ejecutar la conversión de los activos a efectivo en la empresa a corto plazo.

Liquidez corriente: Según López et al. (2023) define que una razón mayor a 1 significa que tiene suficientes activos, por lo general una empresa que tenga activos circulantes integrados inicialmente por efectivo y cuentas por cobrar tiene más liquidez que una entidad cuyos valores consisten básicamente de inventario, es por eso que se debe aplicar herramientas de análisis para la evaluación crítica de la liquidez de la empresa.

Fórmula:

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Prueba ácida: Sobre este indicador Zamorano (2020) menciona que la prueba ácida es la capacidad de tener activos de rápida conversión menos los inventarios sobre los pasivos circulantes dando como resultado la oportunidad de obtener evidencia que la liquidez que percibe

la entidad a través de las operaciones a las cuales se basan con la finalidad de poder afrontar las deudas a corto plazo.

Fórmula:

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Capital de trabajo: López et al., (2023) menciona que este indicador financiero se utiliza para determinar los recursos económicos con el que cuenta la empresa para poder operar sin problemas y de forma eficiente, Para lo cual se determina la capacidad para tomar en cuenta las actividades con el total activos de corto plazo o también comprendido como efectivo y equivalente

Fórmula:

$$\text{Capital Neto de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

2. Indicadores de endeudamiento. Sobre los variados conceptos tenemos a Amat (2017) quien menciona que los indicadores de endeudamiento representan el total de pasivo y el total del activo, en donde se mide la deuda a terceros y la deuda a los socios. Sin embargo, este índice mide en qué posición la entidad ha sido financiada y se relaciona con las cuentas del activo corriente y no corriente, con el pasivo corriente y el pasivo no corrientes y así se podrá demostrar la solvencia y la capacidad de abarcar sus obligaciones con terceros.

Apalancamiento: Según la mención de Scarfó et al. (2021) menciona que es un buen indicador de solvencia para una empresa lo que implica el uso de endeudamiento para financiar operaciones en lugar de utilizar únicamente fondos propios. De esta forma se puede multiplicar la rentabilidad, por lo que permite aprovechar el efecto de apalancamiento.

Fórmula:

$$\text{Apalancamiento} = \text{Activo Total} / \text{Patrimonio Total}$$

Endeudamiento de activo: Amat (2017) menciona que el índice de endeudamiento de activo es el que determina el nivel de autonomía financiera que tiene una empresa, por lo que se puede utilizar para medir la capacidad de deuda que puede adquirir una entidad con sus activos totales.

Fórmula:

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \text{Pasivo total} / \text{Activo total}$$

3. Indicadores de rentabilidad. Los indicadores de rentabilidad según Ochoa et al., (2020) es la medida en que la entidad es administrada de manera eficaz, es por eso que se considera importante porque es la capacidad que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados. Esto se da por medio de la comparación entre la utilidad y los medios utilizados para obtenerla con la finalidad de tener eficiencia en la empresa.

ROE Rentabilidad sobre los capitales propios: Lizarzaburu et al. (2016) indica que se mide el retorno que se obtiene sobre la inversión de los accionistas comunes por lo que esta ratio financiera evalúa la eficiencia en cuanto a generar utilidad con las inversiones.

Fórmula:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio neto}}$$

ROA Rentabilidad sobre los activos: El autor Briseño (2006) indica que la rentabilidad sobre los activos es un indicador que ayuda a determinar si los activos son suficientes para generar la utilidad. Es por eso que se debe considerar los resultados que pueden llegar a ser negativos por los gastos no deducibles, el porcentaje de impuesto y la participación de empleados.

Fórmula:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

4.2.5.2.3. Manual Contable. Nos menciona González et al. (2019) que los manuales de procedimientos contables son documentos primordiales que deben poseer las entidades. Estos constituyen la base normativa contable de la entidad, por tanto, el diseño o rediseño que se haga de estos manuales debe estar acorde con las características propias necesarias en cada institución.

Caja Chica. Los fondos de caja chica son utilizados casi todos los días por todos los integrantes de la institución para ejecutar operaciones que se presenten de manera imprevista, por ejemplo, motivos de reuniones, luz, agua, teléfono, wifi, necesidades de cocina, pancartas para ciertos eventos, comidas para empleados que trabajan horas extras y otros (Sari et al., 2018; Eulin et al., 2019). Por otra parte, Zapata (2017) Menciona que la caja chica pertenece al activo corriente y este tiene finalidad cubrir gastos menores y urgentes dentro de la empresa que no justifique el uso de procesos más formales de pago, facilitando la gestión eficiente de los desembolsos con rapidez y flexibilidad en las operaciones.

Control sobre el Efectivo: Es un conjunto de procedimientos y políticas para salvaguardar el manejo adecuado de los valores de la caja o efectivo de la institución, entre las principales prácticas de control sobre esta cuenta tenemos las mencionadas por Zapata (2017):

- Definir por medio de un documento formal las políticas claras y los procedimientos de recaudo, custodia, desembolsos y controles previos.
- Realizar el respectivo desembolso mediante un cheque girado a nombre del beneficiario y hacer constar las firmas autorizadas.
- Realizar arqueos sorpresivos sobre los valores de caja chica.

Cuenta Bancos. Según las definiciones de Espejo y López (2018) menciona que la cuenta bancos pertenece al activo corriente, y representa el dinero que tiene la empresa en cuentas corrientes y de ahorro en las instituciones financieras. Esta cuenta es fundamental para la gestión financiera ya que proporciona una visión clara y precisa de sus recursos líquidos disponibles.

Control de la Cuenta Bancos:

Es esencial llevar un control para asegurar que los registros contables reflejen con precisión los saldos y movimientos reales de las cuentas bancarias de la institución. Cuando la institución tiene varias cuentas bancarias se sugiere aplicar un control más riguroso a través de normas que pauten sus procedimientos según Zapata (2017) menciona que se debe considerar para un buen control sobre la cuenta:

- Seleccionar las instituciones financieras, el número de cuentas y la forma de consignación (ahorros o cuenta corriente).
- Designar un responsable para manejar las chequeras y mantener los registros auxiliares al día.
- Asignar las responsabilidades sobre las firmas autorizadas, para emitir los cheques
- Implementar medidas de seguridad para realizar los depósitos.
- Fijar plazos para elaborar las conciliaciones bancarias.
- Realizar conciliaciones internas, entre los registros auxiliares y el detalle del mayor general.

Conciliación Bancaria. La conciliación bancaria es un proceso básico de control interno de la cuenta bancos en el que se compara los saldos contables con los saldos reportados en los estados de cuentas que son emitidos por las instituciones financieras con el objetivo de identificar y corregir cualquier discrepancia entre aquellos registros. Sobre la frecuencia Espejo y López (2018) menciona que al final de cada mes el saldo de los registros de la cuenta banco sea diferente con el saldo del estado de cuenta bancario; es por esto que es necesario realizar los

procedimientos de conciliación que ayuden a determinar aquellas diferencias y con el fin de identificar lo que genera esta diferencia.

Proceso de la Conciliación Bancaria. Según lo definido por Zapata (2017) para llevar un correcto fujo sobre el proceso de conciliación se debe considerar los siguientes puntos:

- Se deben considerar los valores que se encuentran en el libro auxiliar de bancos y se verifica que esos valores se encuentren en el estado de cuenta bancaria.
- Si esta verificación es positiva se sitúa un visto o check list.
- Al finalizar solo quedarán valores que no constan en uno de estos libros auxiliares en ese caso se encierran en un círculo o signo con color para resaltar y evitar la confusión.
- Los valores unilaterales están en la cédula de conciliación mensual. (pg. 116).

Políticas Contables.

Las políticas contables son los principios bases adoptados por la institución para la preparación y presentación de sus estados financieros, y las reglas o procedimientos que se deben de seguir a la hora de realizar cualquier procedimiento. Estas se establecen para asegurar que se realicen las actividades de acuerdo a cada una de estas normas asignadas permitiendo la emisión de información relevante, confiable y comparable sobre los procedimientos de la entidad. (Vargas, 2017, p10)

Importancia en la definición de las políticas contables: La importancia de estas políticas consiste en que asegura las transacciones para que se registren de manera uniforme a lo largo del tiempo; por otro lado, se menciona que las políticas deben ser afines y ser semejantes para poder ser adaptables dentro de la empresa y si se requieren cambios por imposición de la norma estos deben ser contabilizados igualmente según especifique la misma normatividad, haciendo los arreglos cada que sea necesario. Todo esto es para saber cuáles son las especificaciones con las cuales se elaboraron los estados financieros de tal forma que cuando un tercero comprenda en lo que se basaron para crear dichos estados financieros, asegurando que la información sea relevante para la toma de decisiones. (Vargas, 2017, pág. 10)

Principios de contabilidad generalmente aceptados PCGA

Son un conjunto de normas y prácticas contables que proporcionan un marco referencial sobre la preparación y presentación de los estados financieros garantizando la coherencia, transparencia y comparabilidad de la información financiera a lo largo del tiempo. Rodríguez (2015) indica que son un conjunto de pautas y reglas que sirven de base contable para expresar criterios referidos a la medición de patrimonio y a la información de los elementos económicos de un ente. Los PCGA constituyen medidas para que la elaboración de los estados financieros sea sobre la base de técnicas uniformes de métodos contables. Estos tienen como finalidad la

igualdad en la presentación de las informaciones en los estados financieros, sin interesar la nacionalidad de quien los estuviera revisando e interpretando. (pág. 11)

Tabla 2

Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

Principios De Contabilidad Generalmente Aceptados	
Principios de contabilidad generalmente aceptados PCGA	Concepto
Equidad	La información contable debe ser equitativa y justa con respecto a terceros y a la propia empresa, con el fin de que los estados financieros expongan justificadamente las ventajas de las partes.
Partida doble	En la partida doble no habrá deudor sin acreedor y viceversa. Constituye el concepto más práctico, ventajoso y útil para entender las transacciones y elaborar los estados financieros.
Ente	Cualquier entidad que desarrolle actividades económicas que sean o no personas jurídicas.
Bienes económicos	Los estados financieros se refieren a bienes monetarios, es decir bienes materiales e inmateriales que tienen valores monetarios y por ende valorados en términos económicos.
Moneda común denominador	Los estados financieros muestran el patrimonio mediante un recurso que se aplica para reducir algunos componentes a una expresión que permita compararlos. Esta técnica consiste en elegir una moneda de cuenta y valorar los elementos patrimoniales aplicando un precio.
Empresa en marcha	Se entenderá que todo ente está y continuará en funcionamiento dentro del futuro predecible, sin planes de liquidar o reducir significativamente sus actividades, a no ser que se diga de manera expresa lo contrario.
Valuación al costo	De adquisición o producción establece la razón principal y elemental de evaluación, que constituye la elaboración de los estados financieros llamados “de situación”, en correspondencia también con el concepto de “empresa en marcha”, razón por la cual esta norma adquiere el carácter de principio
Período	En las entidades es necesario medir el efecto que causa la gestión del tiempo, ya sea para satisfacer juicios de gerencia ya sean legales, fiscales o para cumplir con responsabilidades financieras, etc.
Devengado	Las transacciones o ejercicio contable se reconocen cuando sucede (no cuando se recibe o paga el efectivo), y se registran según el ejercicio económico en relación.
Objetividad	Los cambios en los activos, pasivos y en expresión contable del patrimonio neto, deben reconocerse adecuadamente en los registros contables. La objetividad muestra la realidad tal cual es.
Realización	Información relacionada deberá corresponder a transacciones o actividades realizadas por la entidad (empresa u organización)

Principios De Contabilidad Generalmente Aceptados	
Principios de contabilidad generalmente aceptados PCGA	Concepto
Prudencia	Significa que se debe actuar con cuidado de manera justa, por ejemplo, cuando se deba elegir entre dos valores para un favorecido del activo, normalmente se debe optar por el de menor valor, ya sea que una operación se registre de tal modo que el valor del propietario sea bajo. "registrar todas las pérdidas cuando se originen las ganancias solamente cuando se hayan realizado"
Uniformidad	No debe conducir a mantener inalterables aquellos principios generales, cuando fueren aplicables, a normas específicas que las circunstancias aconsejen sean modificadas.
Significación o importancia relativa	Se deberá destacar toda aquella información que sea necesaria para efectuar una toma de decisiones adecuada.
Exposición	Los estados financieros deben presentar toda la información básica y adicional que sea necesaria para una apropiada interpretación del entorno financiero que se presenta.

Nota. Elaboración propia adaptado de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. P. D. C. G. (2014).

Control de bienes

El control de los bienes comprende el conjunto de procedimientos y prácticas estrictamente diseñados para salvaguardar los activos de la institución con el objetivo de asegurar su uso adecuado y registrar su existencia y condición de manera precisa. Este control es esencial para mantener la integridad de los estados financieros y garantizar que los recursos de la organización se utilicen de manera eficiente y efectiva.

Depreciaciones: Refiere a la asignación sistemática del costo de los activos fijos a lo largo de su vida útil, en donde refleja el desgaste y el consumo de los mismos, proporcionando una visión realista de su valor y del gasto asociado a su uso en los estados financieros de la empresa. Según Zapata (2017) es el término contable que apunta el desgaste físico de activos tangibles dados fundamentalmente por el uso normal o intensivo realizado por el propietario o por terceros; este gasto está asociado a la utilización del bien en los propósitos técnicos para los cuales fue construido. (p 222)

Métodos de Depreciación: Según la NIC 16 valora tres métodos técnicos para calcular el desgaste físico de los activos fijos, estos son:

- a) Método lineal o de línea recta
- b) Método de unidades producidas
- c) Método acelerado.

Cada método de depreciación ofrece diferentes ventajas y es aplicable en distintos contextos según la naturaleza del activo y la forma en que se espera que los beneficios

económicos sean consumidos por la entidad. La elección del método debe reflejar el patrón de consumo de los beneficios económicos futuros del activo para proporcionar una representación fiel y razonable de los gastos de depreciación en los estados financieros.

Método Lineal o de Línea Recta: El método de línea recta distribuye el costo depreciable de un activo de una manera uniforme durante su vida útil permitiendo reconocer un gasto de depreciación constante cada periodo, facilitando el cálculo y registro contable. Según lo expuesto por Zapata (2017) para la aplicación de este método será necesario tres componentes básicos:

- a) Costo histórico o valor actual: Es aquel con el que fue comprado, más adiciones capitalizables, más revalorizaciones a las que se hayan sometido.
- b) Valor residual o de último rescate: Cifra monetaria estimada que se calcula a partir de la política contable definida por la gerencia. Según este valor puede ser marginal si se piensa explotar íntegramente el activo.
- c) Vida útil esperada; Que se establece en años, semestres o meses, según la intensidad de uso previsto, la resistencia de los materiales con los que está construido y también con el plan de mantenimiento, entre otros elementos a considerar. Este dato estimado, que debe ser consensuado con fabricantes, características técnicas o consejo técnico marcará la estimación de la vida útil. (p 222)

La fórmula para realizar el cálculo de la depreciación por línea recta es:

$$\text{Depreciación} = \frac{\text{Costo del Activo o valor actual} - \text{Valor residual}}{\text{Vida útil estimada del Activo (años, meses, etc.)}}$$

4.2.5.2.4. Manual Tributario. En estos manuales se proponen los lineamientos recopilados que sistematizan las normas, procedimientos y políticas fiscales que la entidad debe seguir para cumplir con sus obligaciones tributarias garantizando que la empresa actúe conforme a las leyes vigentes evitando sanciones y optimizando su gestión fiscal.

Tributación

La tributación se refiere al cumplimiento de las obligaciones tributarias que existe entre el sujeto pasivo y el ente recaudador, estos se imponen para sostener al estado solventando la obra pública como un derecho social de los ciudadanos, contribuyendo al desarrollo económico y social, promoviendo la transparencia y la eficiencia en su recaudación. (Servicio de Rentas Internas, 2018)

Clasificación de los Tributos: Según el Código tributario, estos se clasifican en:

- **Impuestos:** son tributos que financian servicios beneficiando a la sociedad en general y no requieren una contraprestación directa por parte del estado.

- **Tasas:** se cancelan a través de la prestación de un servicio público individualizado.
- **Contribuciones especiales:** se imponen a los beneficiarios directos de obras públicas o servicios especiales.

Impuesto a la Renta (IR): El impuesto a la renta se aplica sobre las rentas obtenidas por personas naturales y jurídicas. El ejercicio impositivo comprende desde el 1 de enero al 31 de diciembre. Los plazos para la presentación de la declaración, varían de acuerdo al noveno dígito de la cédula o RUC, de acuerdo al tipo de contribuyente. (Servicio de Rentas internas, 2016)

Tabla 3

Plazos para la presentación de la declaración del Impuesto a la Renta

Declaración Impuesto a la Renta		
Noveno dígito del RUC	Plazo para Personas Naturales	Plazo para Sociedades
1	10 de marzo	10 de abril
2	12 de marzo	12 de abril
3	14 de marzo	14 de abril
4	16 de marzo	16 de abril
5	18 de marzo	18 de abril
6	20 de marzo	20 de abril
7	22 de marzo	22 de abril
8	24 de marzo	24 de abril
9	26 de marzo	26 de abril
0	28 de marzo	28 de abril

Nota. Información Adaptada del Servicio de Rentas Internas SRI

Estos plazos, definidos anualmente, buscan ordenar el proceso tributario y permitir a los contribuyentes cumplir de manera oportuna con sus obligaciones fiscales.

Impuesto al Valor Agregado (IVA): Es un impuesto indirecto que grava el consumo de bienes y servicios, en todas sus etapas de comercialización. Según el Servicio de Rentas Internas este impuesto se declara y paga de forma mensual o semestral, según corresponda:

- a) De forma mensual cuando las transacciones gravan una tarifa de IVA y/o cuando se efectúan retenciones en la fuente de IVA.
- b) De forma semestral cuando las transacciones de bienes o servicios gravan tarifa 0%, así como aquellos que estén sujetos a la retención total del IVA causado.

Plazos para la declaración del Impuesto al Valor Agregado

Los plazos establecidos para la presentación varían de acuerdo con el noveno dígito del RUC del contribuyente; en este caso para las sociedades que declaran mensual los plazos son:

Tabla 4

Plazos para la presentación de la declaración del Impuesto al Valor Agregado

Declaración IVA	
Noveno dígito del RUC	Fecha máxima de declaración Mensual
1	10 de marzo
2	12 de marzo
3	14 de marzo
4	16 de marzo
5	18 de marzo
6	20 de marzo
7	22 de marzo
8	24 de marzo
9	26 de marzo
0	28 de marzo

Nota. Adaptado de los plazos determinados por el Servicio de Rentas Internas SRI

4.2.5.2.5. Manual de Funciones. Contiene las actividades que cada trabajador debe desempeñar dentro de la institución especificando las responsabilidades deberes y tareas a cada rol, así como las competencias y habilidades delineando las expectativas en las áreas laborales y eliminando la duplicidad de las tareas asegurando el funcionamiento eficiente dentro de la organización, según menciona (Ramos, 2018) comprende “un conjunto de normas y tareas que realiza cada empleado en sus actividades diarias como guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores asignadas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia”.

Descripción y delimitación de funciones: Es considerada como una herramienta que permite determinar el tipo de actividades y tareas que realiza un empleado dentro de la institución, asumiendo su responsabilidad y obligación en cada una de ellas. Entre las aportaciones importantes sobre las funciones tenemos a Iranzo (2017) quien considera a la descripción y delimitación de funciones como un proceso en el cual se plasma y se identifica de manera documental el puesto de trabajo, debido a que por medio de este se refleja la incidencia y el alcance de las funciones en la organización. De la misma forma Nicuesa (2012) indica que la descripción y delimitación de funciones de cada puesto se orienta en determinar las obligaciones y competencias que tienen que cumplir cada uno de los trabajadores durante la jornada laboral.

Eliminación de sobrecargas de trabajo: Esta acción ayuda a identificar, reducir y gestionar de manera efectiva la carga laboral excesiva que puede afectar negativamente el rendimiento y el bienestar de los empleados. De acuerdo con Gil y García (2008), dicen que la eliminación de sobrecargas de trabajo se incluye a las demandas que son requeridas como cuantitativas y cualitativas, la sobrecarga de trabajo cuantitativa es aquella en la que el trabajador

está bajo presión todo el tiempo. Mientras que, la sobrecarga de trabajo cualitativa hace referencia a aquella en la que se determina el grado de dificultad del trabajo o tarea a realizar por el trabajador.

Al eliminar las sobrecargas de trabajo, se previenen el agotamiento y el estrés, se aumenta la productividad y se mejora la calidad del trabajo. Este proceso se vuelve esencial porque ayuda a mantener un ambiente de trabajo saludable y sostenible, donde los empleados puedan desempeñar sus funciones de manera óptima sin enfrentar una carga laboral insostenible.

4.3. Base Legal

En la Constitución de la República del Ecuador (2008), menciona que “El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

7.- Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.

8.- El Estado estimulará la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección”. (Art. 326)

Además, en el Código de trabajo (2012), nos dice que sobre la “Libertad de asociación, los trabajadores y los empleadores, sin ninguna distinción y sin necesidad de autorización previa, tienen derecho a constituir las asociaciones profesionales o sindicatos que estimen conveniente, de afiliarse a ellos o de retirarse de los mismos, con observancia de la ley y de los estatutos de las respectivas asociaciones” (Art. 440)

Por otra parte, la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (2008) menciona sobre las escuelas de conducción:

“La formación, capacitación y entrenamiento de los aspirantes a conductores profesionales y no profesionales estarán a cargo de las escuelas de conducción e Institutos Técnicos de Educación Superior autorizados por el Directorio de la Comisión Nacional, las cuales serán supervisadas por el director ejecutivo, en forma directa o a través de las Comisiones Provinciales. Las escuelas de formación e Institutos Técnicos de Educación Superior, y capacitación de conductores profesionales y no profesionales para su funcionamiento, deberán cumplir como mínimo, estos requisitos:

-Tener objeto social específico en educación y seguridad vial;

-Contar con infraestructura física, vehículos e implementos para el aprendizaje teórico-práctico;

-En el caso de los Institutos Técnicos de Educación Superior, cumplir con los planes y programas de estudio que determine el CONESUP y que apruebe la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. El CONESUP controlará y evaluará el cumplimiento de los planes y programas de estudio. En caso de que la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, no aprobare los planes elaborados por el CONESUP, o realizar observaciones a los mismos, deberán remitirse las mismas al CONESUP a fin de que de una manera consensuada se apruebe los planes y programas;

-Mantener un cuerpo directivo y docente idóneo.” (Art. 188)

Las escuelas de conductores a las que se refiere el presente artículo realizarán obligatoriamente, al menos una vez al año, actividades y programas de educación y seguridad vial, en beneficio de la comunidad de su respectivo domicilio, acciones que serán reportadas a la Comisión Nacional de Tránsito.

5. Metodología

5.1. Área de Estudio

La escuela de conducción Fausto Lusio San Martín Cabrera del Sindicato de Choferes Profesionales se encuentra en la ciudad de Pasaje, tiene su jurisdicción en la zona 7 provincia de El Oro, parroquia Ochoa León matriz, calle: Rocafuerte y Olmedo esquina, en el edificio con su mismo nombre. Esta agrupación orense fue constituida el 21 de junio de 1961 siendo conformado por conductores profesionales del volante, motor que genera la economía del cantón y del país. En la actualidad el Lcdo. Vinicio Esbin Orellana Cajas es el secretario general del sindicato, y cuenta con 25 trabajadores entre ellos personal directivo, administrativo, docentes e instructores, consta como la quinta actividad económica del sindicato en los registros del Servicio de Rentas Internas, considerada como: Otros Tipos de Enseñanzas; teniendo como objetivo formar conductores profesionales, conscientes de su identidad, con gran sentido de respeto, responsabilidad y solidaridad.

5.2. Procedimientos

En base a los autores Bernal (2010); Gutiérrez et al. (2020); Sampieri y Mendoza (2020) se establece la siguiente metodología para el trabajo de investigación curricular, a continuación, se detalla su estructura:

5.2.1. Enfoque Metodológico

Este trabajo investigativo se ha realizado mediante un enfoque metodológico mixto ya que desde las perspectivas de la investigación integramos una combinación de la metodología cualitativa y cuantitativa, que ha permitido descomponer y examinar la situación actual en los departamentos administrativo, financiero y contable de la escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje, mediante la aplicación de entrevistas que analicen la obtención de los resultados cualitativos, y el empleo de cuestionarios de control interno para evaluar la información de forma cuantitativa de cómo se encuentran cada uno de los componentes del COSO I que se han aplicado en la institución, para mediante estos efectos proceder a elaborar el manual de control interno que nos permita obtener información clara, y estandarizar los procesos que se deben llevar a cabo para la realización de las diversas actividades dando cumplimiento a los objetivos específicos de la investigación.

5.2.2. Tipo de Diseño

El diseño de investigación que se ha aplicado es el no experimental, es decir la información la brinda directivos y personal de la Escuela de Conducción Profesional del Sindicato de Choferes profesionales, la misma que no ha sido objeto de manipulación en la investigación, en este caso se mantiene intacta y se ha trabajado en base a ella, además de tener un corte

transversal ya que para diseñar el manual de control interno implica recopilar información sobre los procesos y controles existentes en la empresa, mediante los instrumentos aplicados, en las que se ha analizado las diferentes percepciones y experiencias de empleados y directivos que ha facilitado el análisis detallado de la situación actual para identificar áreas que requieran especial atención y cuidado procediendo a crear el manual de control interno de la manera más efectiva que se adapte a las necesidades y condiciones actuales de la empresa.

5.2.3. Alcance

El alcance abarca aspectos descriptivos y exploratorios, ya que se ha realizado una exploración y análisis sobre cómo se estaban llevando los procedimientos en las actividades diarias y la segregación de funciones en la escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje, como respuesta de este alcance se ha logrado obtener una visión clara de los aspectos más relevantes de las áreas y actividades en riesgos en dónde se enfocó el marco integrado COSO I, facultando la resolución de la problemática con la creación y diseño del manual de control interno.

5.2.4. Métodos de Estudio

En el presente estudio se han utilizado los siguientes métodos como herramientas que han permitido obtener y analizar minuciosamente la información brindada por la escuela de conducción del Sindicato de Choferes de Pasaje, para el cumplimiento de los objetivos en la investigación:

5.2.4.1. Método Deductivo. Este método ha permitido razonar y establecer conclusiones, es decir luego de reconocer y recopilar conceptos fundamentales para la elaboración de la base teórica sobre la variable del proceso investigativo, se dio lugar a obtener conclusiones generales que permitieron establecer los detalles particulares sobre el mismo, en las que se ha identificado aquellas características de las actividades y funciones que desarrolla el personal de la escuela de conducción estudiando su nivel de confianza y riesgos con los cuales se ha procedido a elaborar el análisis minucioso para establecer los resultados, conclusiones y recomendaciones que dieron paso al cumplimiento de los objetivos.

5.2.4.2. Método Analítico. Este método ha permitido analizar las causas que conlleva el no contar con un manual de control interno y los efectos que generan en los departamentos administrativo, financiero y contable, lo que ha contribuido con la realización del diagnóstico de la situación del control interno empleado con el fin de estructurar resultados enfocados en las necesidades de las áreas en riesgo formulando opciones de solución a los problemas a través de la propuestas de mejoras dentro de las diferentes actividades.

5.2.4.3. Método Científico. Este método se ha utilizado para recopilar la información necesaria, lo cual ha facilitado de manera significativa el proceso de elaboración del manual de control interno para la escuela de conducción. Esta metodología asegura la precisión y la fiabilidad de la información científica del estudio actual, basándose en etapas estructuradas que han sido cuidadosamente diseñadas para preservar la integridad del contenido original y garantizar la pertinencia de cada fase del desarrollo del manual.

5.2.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

5.2.5.1. Técnicas. Para la recolección de la información se ha utilizado las técnicas de observación directa que ha permitido a través de la visualización conocer aquellos aspectos físicos dentro de las actividades desarrolladas en cada área considerándola como el punto de partida en la presente investigación con la que se pudo determinar los procedimientos, distribución de los espacios físicos, infraestructura, ambiente laboral y la verificación de datos de las operaciones de la escuela de conducción del Sindicato de Choferes profesionales de Pasaje. Además de la técnica de la entrevista estructurada aplicada a los directivos y responsables del área administrativa, financiera y contable, también se ha considerado la recolección bibliográfica que ha permitido el análisis de las bases de datos de artículos científicos y textos sobre el control interno, sus dimensiones, indicadores y temas relacionados con la finalidad de fundamentar y respaldar la construcción del trabajo de investigación considerando argumentos con información sólida, válida y verificable en las fuentes y recursos utilizados con rigurosidad científica.

5.2.5.2. Instrumentos. Los instrumentos que se han utilizado para obtener un análisis detallado del manejo del control interno dentro de la institución fueron los siguientes:

5.2.5.2.1. Reglamentos. Establecen las normativas para el correcto funcionamiento de la escuela, siguiendo una base establecida por la Constitución de la República del Ecuador (2008); el Código de trabajo (2012); y La Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (2008), la institución regulatoria es la Agencia Nacional de Tránsito ANT la cual es responsable de establecer parámetros, auditar, y supervisar las pautas, normas y estatutos que deben cumplirse para la realización de actividades relacionadas con el tránsito y la seguridad vial dentro de la escuela de conducción del Sindicato de Choferes profesionales de Pasaje. Por tanto, se ha aplicado el estudio de estos reglamentos para la formulación y elaboración del manual de control interno con el objetivo de que permita organizar los procedimientos internos, y además establecer un control exhaustivo sobre cada proceso administrativo, financiero y contable, asegurando que todos los procedimientos y operaciones estén en conformidad con la normativa vigente.

5.2.5.2.2. Guía de la entrevista. Mediante este instrumento se ha elaborado las preguntas, incógnitas, aspectos claves y dudas sobre la aplicación, evaluación y supervisión del control interno aplicado en las actividades de la escuela de conducción. Esta exploración ha permitido identificar áreas críticas, debilidades y fortalezas sobre las cuales se han obtenido resultados esenciales para la creación del manual de control interno que contenga políticas y procedimientos detallados que sirvan de guía en la ejecución de las actividades operacionales dando un enfoque especial en cada una de las áreas administrativa, financiera y contable de la institución.

5.2.5.2.3. Cuestionarios COSO I. Por medio de este instrumento se ha estudiado y analizado cada uno de los componentes del control interno tales como el ambiente de control en el que se ha evaluado el entorno que influyen en cada una de las operaciones en las que se establecen metas y procesos que contribuya a la eficiencia y eficacia de las actividades minimizando de esta manera los riesgos que conlleve con el cumplimiento de los objetivos de la escuela de conducción, la evaluación del riesgo dio paso a la identificación y análisis de las amenazas presentes que han permitido calcular y establecer aquellas áreas y actividades críticas que merecen mayor atención para minimizar los riesgos y consecuencias de los mismo asegurando de esta manera el éxito en consecución a las metas establecidas por los directivos en el POA, mientras que en las actividades de control se ha logrado conocer si las políticas y procedimientos cuentan con una correcta aplicación en cada uno de las área evaluados. Por otra parte, en el componente de información y comunicación se ha reconocido si estos medios estaban generando información confiable que respalden la toma de decisiones y la conexión entre cada uno de los departamentos, y en las actividades de supervisión se ha evaluado los conceptos y métodos que establecen la directiva dentro de la escuela con la finalidad de obtener mejoramiento continuo del sistema de control interno ejecutado. En respecto a lo aplicado se han obtenido establecidos que han dado paso a la creación del manual de control interno.

5.2.6. Unidad de Estudio

Se ha considerado que la unidad de estudio para el desarrollo de la investigación es la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje.

5.2.6.1. Población. Para la realización del análisis que nos permitió conocer cómo se encontraban y manejaban los diferentes procesos y funciones de la escuela de conducción se ha utilizado un número específico de las veinticinco personas vinculadas en la dirección, administración, instrucción y docencia.

5.2.6.2. Muestra. Se ha aplicado el muestreo no probabilístico para la obtención de información, y recopilación de datos en los que se ha seleccionado exclusivamente personal directivo tomando en consideración a la máxima autoridad de la escuela de conducción, siendo el secretario general y tres encargados de las áreas de estudio, quienes son los que cuentan con los conocimientos base sobre la institución, sus políticas, procesos y los procedimientos que se llevan a cabo en cada uno de sus departamentos, siendo un total estimado de cuatro personas.

5.3. Procesamiento y Análisis de Datos

Para la realización de este trabajo se han llevado a cabo procedimientos que nos han permitido identificar qué aspectos específicos del control interno se abordarán en el diseño del manual de control interno y cuáles son los objetivos que se desean alcanzar, para el mismo se han utilizado los métodos y herramientas descritas anteriormente.

En base al primer objetivo específico en el que consta diagnosticar la situación actual mediante la evaluación de los componentes del control interno, teniendo como finalidad identificar los riesgos y deficiencias en los procedimientos que se ejercen en las actividades de la escuela de conducción mediante la aplicación de instrumentos metodológicos como la observación directa mientras que para analizar la información se han aplicado:

Primeramente, las entrevistas al personal directivo de los diferentes departamentos para conocer las estructuras, políticas, y actividades operativas ejecutadas por los empleados. Luego se ha procedido a estructurar los cuestionarios de control interno COSO I, donde se ha logrado analizar cada uno de los componentes del control interno, como el entorno de control, que verifica cómo influye el ambiente en las operaciones en las que se establecen los objetivos y procesos que favorezcan la eficiencia y eficacia de las actividades, minimizando los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos de la escuela por lo consiguiente mediante la evaluación de riesgos se identificó y analizó las amenazas existentes, facilitando la detección de áreas y actividades que necesitan mayor atención para mitigar los riesgos, mientras que en las actividades de control se pudo verificar si las políticas y procedimientos se aplican correctamente en cada uno de los departamentos evaluados. En cuanto a la información y comunicación, se evaluó si estos medios generaban información confiable que respaldara la toma de decisiones y la conexión entre los diferentes departamentos. Finalmente, en el componente relacionado con las actividades de supervisión, se analizaron los conceptos y métodos establecidos por la directiva de la escuela, con el objetivo de lograr una mejora continua del sistema de control interno implementado. Dando paso a la ejecución del segundo objetivo específico la creación del manual de control interno para la escuela de conducción del Sindicato de choferes profesionales de Pasaje.

6. Resultados

6.1. Contextualización

La escuela de conducción Fausto Lusio San Martín Cabrera, su nombre data del entonces secretario general del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje en la época de su creación, cuenta con un moderno edificio de dos plantas altas en la ciudad de las Nieves, con aulas pedagógicas totalmente equipadas y su área de estacionamiento de vehículos de transporte con los que se imparten las clases prácticas. Los usuarios o estudiantes pueden realizar la respectiva capacitación con un tiempo de duración de 6 meses con el objetivo de obtener su licencia de conducir de carácter profesional entre ellas constan la licencia tipo “C”, este permiso permite a su titular manejar vehículos comerciales y de servicio público, como taxis, furgonetas, y otros vehículos de transporte de pasajeros que no superen las 25 plazas; y la “E” que permite al titular manejar vehículos pesados, tales como buses, camiones, volquetas, y vehículos articulados como tráileres.

6.1.1. Misión

La Escuela de Conducción de Choferes Profesionales de Pasaje, Fausto L. San Martín Cabrera, se dedica a formar conductores profesionales conscientes de su identidad, con un profundo sentido de respeto, responsabilidad y solidaridad. Estos conductores deben contar con una formación humanística, una actitud técnica científica, y una capacidad de liderazgo, comprometidos con el cambio social. La escuela de conducción trabaja en la transformación de antiguos paradigmas, reemplazándolos con enfoques y marcos conceptuales modernos. De este modo, los nuevos conductores profesionales comprenden su rol en la sociedad y están capacitados para ofrecer e implementar soluciones a los problemas colectivos, promoviendo el desarrollo.

6.1.2. Visión

La escuela de capacitación a través de este proyecto, busca alcanzar la excelencia educativa en la formación de nuevos conductores profesionales. Esto se basa en la promoción de principios y valores, en consonancia con los avances técnicos y científicos. Además, se busca implementar la normativa del nuevo reglamento para las Escuelas de Capacitación e Institutos Superiores y un plan de estudios actualizado para cumplir con las demandas modernas, utilizando tecnología de punta y contando con la participación activa de todos los organismos involucrados en el tránsito y transporte terrestre del país.

6.2. Diagnóstico de la situación actual mediante la evaluación de cada uno de los componentes del COSO I, para identificar los riesgos o deficiencias en los procedimientos administrativos, financieros y contables de la escuela de conducción del Sindicato de choferes profesionales de Pasaje.

6.2.1. Entrevistas aplicadas al personal directivo y administrativo.

Tabla 5

Entrevista realizada al Sr. Lcdo. Vinicio Orellana Esbín, secretario general de la escuela de conducción.

Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje Resultados de la Entrevista Estructurada		
Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Existe la aplicación de control interno en la escuela de conducción?	Sí, pero no se lo lleva formalmente documentado
2	¿Con qué frecuencia se examina el control interno para evaluar y verificar que las actividades y procesos de los diferentes departamentos se lleven con eficacia y eficiencia?	Cada 90 días examinamos, porque el consejo académico realiza las evaluaciones sobre los procesos de matriculación y económicos para tomar las medidas que se necesitan.
3	¿Existe un manual formalizado de control interno que documente los procesos, políticas y procedimientos, respecto a las actividades en la escuela de conducción?	No, pero nos acogemos a las estipulaciones del reglamento de la ANT
4	¿Considera que la creación de un manual de control interno será una herramienta efectiva y valiosa para la escuela de conducción del SCHPP?	Sí, nos serviría de mucha ayuda que nos establezcan un diseño con el que podamos respaldar los procedimientos de la escuela.
5	¿Cuál cree usted, que serían las principales ventajas que brinda el diseño del manual de control interno para los departamentos administrativo financiero contable?	Considero que nos da control de actividades, estos controles son beneficiosos para alcanzar los objetivos.
6	¿Cuáles cree usted que son las principales debilidades debido a la falta de un manual de control interno?	En la escuela de conducción es difícil llevar a cabo los procesos con los estudiantes hablando sobre las obligaciones de pago, dando inconsistencia en los procesos, y en el cumplimiento normativo ya que la ANT posee leyes muy rígidas sobre el caso por ejemplo de los vehículos y sus años de vida, porque demanda gastos muy grandes.
7	¿Qué riesgos ha conllevado el no contar con el manual de control en los diferentes departamentos (administrativo, financiero, contable)?	Podemos hablar de vulnerabilidad operativa por la falta de cumplimiento en sí no tanto la falta porque se cumple a como dé lugar, pero es muy difícil muchas de las veces cumplir con

		ellas.
8	¿Hay controles establecidos para asegurar la segregación adecuada de funciones dentro de la escuela?	Sí, cada departamento sabe cuál es su responsabilidad.
9	¿Se realiza una comunicación efectiva entre departamentos sobre los cambios en las políticas y procedimientos en las actividades?	Sí, se comparten todas las directrices, cambios etc. a través de reuniones, charlas.
10	¿Considera usted la necesidad de diseñar e implementar un manual de control interno acorde a las necesidades de las áreas administrativa, financiera y contable de la escuela de conducción? ¿Por qué?	Sí, porque nos da seguridad y confianza ya que controlando se puede ver las debilidades y fortalezas de la institución dándonos las pautas para tomar medidas correctivas.
11	¿Se aseguraría de supervisar que se utilice adecuadamente este manual al diseñarlo?	Sí, ya que será una herramienta eficaz que permita comprender y llevar los procesos de forma ordenada y sistemática.

Nota. Información adaptada de COSO I, elaboración propia.

Tabla 6

Entrevista realizada al Ing. Darlyn Espinoza Paredes, Contador de la Escuela de Conducción.

Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje Resultados de la Entrevista Estructurada		
Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Existe la aplicación de control interno en la escuela de conducción?	Sí, pero es algo empírico, no hay establecidos controles formalizados.
2	¿Con qué frecuencia se examina el control interno para evaluar y verificar que las actividades y procesos de su departamento se lleven con eficacia y eficiencia?	Cada 90 días, pero de forma general sobre los reglamentos que establece la ley de la ANT y en el caso de este departamento se da con el cumplimiento de las obligaciones y tributación para llevar la contabilidad de mejor manera y así evitar sanciones, pero de forma interna no existe control.
3	¿Existe un manual formalizado de control interno que documente los procesos, políticas y procedimientos, respecto a las actividades en su área?	No, no existe un manual que documente dichos procedimientos en cada departamento.
4	¿Considera que la creación de un manual de control interno será una herramienta efectiva y valiosa para la escuela de conducción del SCHPP?	Sí, porque se debe tener una guía que permita visualizar y tomar resoluciones en caso de encontrar inconvenientes.
5	¿Cuál cree usted, que serían las principales ventajas que brinda el diseño del manual de control interno para los departamentos administrativo financiero contable?	Nos permitirá orientar dando eficiencia operativa y establecerá un manual de funciones que especifique las labores que debe ejercer de manera correcta las actividades.

6	¿Cuáles cree usted que son las principales debilidades debido a la falta de un manual de control interno?	Considero que una de las debilidades son la segregación de funciones, y tal vez teniendo un manual podemos tener conocimiento de las políticas que en este se establezcan, nos dará un cumplimiento normativo de forma interna para llevar a cabo las actividades.
7	¿Qué riesgos ha conllevado el no contar con el manual de control en los diferentes departamentos (administrativo, financiero, contable)?	Los riesgos considero que los empleados no tienen establecido cuáles son sus funciones a cumplir dando esa vulnerabilidad operativa, que además al no cumplir con una tarea no sabemos a quién sancionar por ella ocasionando falta de cumplimiento en el reglamento de trabajo.
8	¿Hay controles establecidos para asegurar la segregación adecuada de funciones dentro de su departamento?	No, están establecida aquí cada quien sabe que tiene que hacer por cuenta propia
9	¿Se realiza una comunicación efectiva entre departamentos sobre los cambios en las políticas y procedimientos en las actividades?	Sí claro cada departamento ejerce sus actividades y cada uno debe comunicar cualquier información de manera oportuna.
10	¿Considera usted la necesidad de diseñar e implementar un manual de control interno acorde a las necesidades de las áreas administrativa, financiera y contable de la escuela de conducción? ¿Por qué?	Sí es necesario, ya que nos ayudará a controlar las actividades de cada departamento ya que todas las actividades son muy diferentes.
11	¿Se aseguraría de supervisar que se utilice adecuadamente este manual al diseñarlo?	Sí, debería haber una persona encargada que supervise de que este se lleve de mejor manera

Nota. Información adaptada de COSO I, elaboración propia.

Tabla 7

Entrevista realizada al Dr. Galo Nieto Romero director administrativo de la escuela de conducción.

Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje		
Resultados de la Entrevista Estructurada		
Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Existe la aplicación de control interno en la escuela de conducción?	Sí, pero no está documentado.
2	¿Con qué frecuencia se examina el control interno para evaluar y verificar que las actividades y procesos de su departamento se lleven con eficacia y eficiencia?	Poca frecuencia, desconozco cada cuánto.
3	¿Existe un manual formalizado de control interno que documente los procesos, políticas y procedimientos, respecto a las actividades en su área?	Existen procesos que están establecidos en la ANT, quienes establecen las normas para matrículas de los estudiantes y cómo se deben llevar las actividades administrativas, pero un manual de procedimientos para cada

		una de las actividades no.
4	¿Considera que la creación de un manual de control interno será una herramienta efectiva y valiosa para la escuela de conducción del SCHPP?	Si, sería una herramienta valiosa para poder segregarse y tener un mejor control de las actividades específicas en el área administrativa.
5	¿Cuál cree usted, que serían las principales ventajas que brinda el diseño del manual de control interno para los departamentos administrativo financiero contable?	Creo que sería el control de actividades ya que se reducirían riesgos y ayudaría a identificar las áreas de mejora y así cumplir con los objetivos.
6	¿Cuáles cree usted que son las principales debilidades debido a la falta de un manual de control interno?	Considero que la consistencia en cada uno de los procesos que afectan la precisión de los datos ingresados.
7	¿Qué riesgos ha conllevado el no contar con el manual de control en los diferentes departamentos (administrativo, financiero, contable)?	Pueden ser los riesgos financieros en las operaciones que no lleven un buen tratamiento o control que conlleve la duplicidad de tareas o ingresos al sistema, y los procesos pueden ser menos eficientes haciendo uso ineficaz de los activos y recursos, incurriendo en pérdida financiera.
8	¿Hay controles establecidos para asegurar la segregación adecuada de funciones dentro de su departamento?	No, nosotros solo cumplimos con los lineamientos de la ley de la ANT las funcionarias que trabajan en el departamento administrativo las 2 pueden hacer las mismas funciones, se comunican para no duplicarlas y cumplirlas.
9	¿Se realiza una comunicación efectiva entre departamentos sobre los cambios en las políticas y procedimientos en las actividades?	Sí, comunicamos y nos comunican cualquier novedad, cambio o dudas.
10	¿Considera usted la necesidad de diseñar e implementar un manual de control interno acorde a las necesidades de las áreas administrativa, financiera y contable de la escuela de conducción? ¿Por qué?	Sí, considero importante el que se diseñe un manual que nos ayude a tener claro los procedimientos porque se podrá establecer funciones y detallar las actividades muy necesarias en caso de ausencia por alguna calamidad de nuestros empleados.
11	¿Se aseguraría de supervisar que se utilice adecuadamente este manual al diseñarlo?	Sí, claro estaríamos pendientes para supervisar y lograr el objetivo de este manual que sería establecer políticas y pautas para las actividades.

Nota. Información adaptada de COSO I, elaboración propia.

Tabla 8

Entrevista realizada a la Ing. Magaly Cuenca jefa del departamento financiero de la escuela de conducción.

Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje Resultados de la Entrevista Estructurada		
Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Existe la aplicación de control interno en la escuela de conducción?	Desconozco
2	¿Con qué frecuencia se examina el control interno para evaluar y verificar que las actividades y procesos de su departamento se lleven con eficacia y eficiencia?	Desconozco
3	¿Existe un manual formalizado de control interno que documente los procesos, políticas y procedimientos, respecto a las actividades en su área?	No, no se cuenta con un manual de control interno.
4	¿Considera que la creación de un manual de control interno será una herramienta efectiva y valiosa para la escuela de conducción del SCHPP?	Sí
5	¿Cuál cree usted, que serían las principales ventajas que brinda el diseño del manual de control interno para los departamentos Administrativo financiero contable?	Creo que sería poder generar eficiencia en las actividades que permitan la optimización de los procesos mejorando la utilización de las finanzas.
6	¿Cuáles cree usted que son las principales debilidades debido a la falta de un manual de control interno?	Sería que las actividades no tienen directrices establecidas y faltaría capacitar al personal sobre los procesos, cambios, procedimientos y normativas contables.
7	¿Qué riesgos ha conllevado el no contar con el manual de control en los diferentes departamentos (administrativo, financiero, contable)?	Considero que se vulneran las operaciones al no contar con un control o un manual que especifique políticas.
8	¿Hay controles establecidos para asegurar la segregación adecuada de funciones dentro de su departamento?	Sí se cuenta con conocimiento de que funciones se debe realizar con lo que respecta a finanzas
9	¿Se realiza una comunicación efectiva entre departamentos sobre los cambios en las políticas y procedimientos en las actividades?	Si, tenemos buena comunicación con los demás departamentos, buena relación laboral con nuestros compañeros de las otras áreas.
10	¿Considera usted la necesidad de diseñar e implementar un manual de control interno acorde a las necesidades de las áreas administrativa, financiera y contable de la escuela de conducción? ¿Por qué?	Sí, porque nos permite guiar y resolver con facilidades las dificultades centrándonos en las áreas que más se necesita.
11	¿Se aseguraría de supervisar que se utilice adecuadamente este manual al diseñarlo?	Sí.

Nota. Información adaptada de COSO I, elaboración propia.

Luego de haber estudiado cómo se lleva el control interno de forma general en la institución se procedió a elaborar el cuestionario COSO I donde se estructuraron las preguntas basadas en los diferentes departamentos centrando cada uno de los componentes del cuestionario como son ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación; y supervisión y monitoreo, con las diferentes actividades ejecutadas en las gestiones operativas de las áreas en estudio, este instrumento permitirá identificar las áreas críticas, los riesgos, el cumplimiento de los objetivos, y sus fortalezas. Enfatizando en lo mencionado por Pacheco (2021) quien indica que el COSO I le da la misma importancia a cada componente del control interno y, por lo tanto, tienen la misma ponderación para la calificación, independientemente del número de preguntas que se haya establecido para evaluar cada componente. Este análisis se llevará a cabo mediante la aplicación de las fórmulas establecidas para medir el nivel de confianza y riesgos en los que se han establecido los siguientes porcentajes para su determinación:

Tabla 9

Porcentajes establecidos para el cálculo del nivel de confianza y riesgos.

Nivel de Confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% -50%	49% -25%	24% -5%
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de Riesgo		

Nota. Adaptada de Blanco Luna, Auditoría Integral normas y procedimientos.

Diagnóstico a través de la técnica del cuestionario

Tabla 10

Cuestionario realizado al Sr. Lcdo. Vinicio Orellana Esbín, secretario general de la escuela de conducción.



Cuestionario de Control Interno COSO I Escuela del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje

Nro.	Preguntas	SI = 1 NO = 0	P	C	Observaciones
1	Ambiente De Control				
Evaluará el entorno que influyen las actividades de la institución en donde están establecidas las metas, estructuras y procesos haciendo posible la minimización de riesgos y monitoreo efectivo que conlleven un sólido ambiente de control contribuyendo a la eficiencia y eficacia del control interno.					
1.1	¿Tienen establecidos objetivos generales dentro de la escuela de conducción?	1	1	1	Sí.

1.2	¿Tienen implementados métodos adecuados para controlar el desempeño y el logro de los objetivos?	0	1	0	No, se realiza empíricamente.
1.3	¿Existen políticas y procedimientos documentados para las principales actividades administrativas, financieras, contables	0	1	0	Políticas si nos ajustamos a las leyes regulatorias de la ANT, pero nos falta plasmar cada uno de los procedimientos.
1.4	¿Existe un manual de funciones que defina las responsabilidades y actividades de cada departamento de la escuela de conducción?	0	1	0	Cada empleado sabe las actividades que les toca procesar.
1.5	¿La dirección de la escuela de conducción fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y ético?	1	1	1	A través del código de ética.
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS				
2.1	¿La Directiva está al tanto de los resultados periódicos en cuanto al cumplimiento de los objetivos establecidos y el margen de riesgos?	1	1	1	Sí, cada uno de los empleados le rendimos cuenta de las actividades y los resultados.
2.2	¿Se llevan a cabo evaluaciones de riesgos al menos una vez al año?	0	1	0	No lo realizamos de forma interna.
2.3	¿Se identifican y documentan los riesgos potenciales asociados con las actividades administrativas, financieras y contables?	0	1	0	No los documentamos, pero si identificamos y trabajamos para mejorar y repotenciar.
2.4	¿Se desarrollan estrategias y planes de acción para manejar los riesgos críticos identificados?	0	1	0	No de forma documentada o formal.
2.5	¿Se asigna responsabilidad para la gestión y mitigación de los riesgos identificados?	1	1	1	Lo realiza el secretario general de forma esporádica, mediante solicitud de informes a los departamentos respectivos.
3	ACTIVIDADES DE CONTROL				
Evaluaremos si las políticas y procedimientos establecidos se están aplicando efectivamente para llevar un mejor control sobre los riesgos en la consecución de los objetivos de la institución.					
3.1	¿Existe un control sobre las funciones de cada uno de los empleados?	1	1	1	Sí, constantemente se está controlando las actividades que realizan los empleados.
3.2	¿Cuentan con una persona encargada de evaluar el desempeño del personal en la institución?	0	1	0	No, no se realiza por no existir un departamento encargado.
3.3	¿Se comunica adecuada y oportunamente las transacciones importantes y movimientos de ingresos y gastos para la posterior aprobación por parte del personal autorizado antes de su ejecución?	1	1	1	Sí verbalmente, pero sería de mucha ayuda establecer estos protocolos en un documento.
3.4	¿Se examinan y revisan regularmente los registros financieros y operativos en cada uno de los departamentos?	1	1	1	Sí, de forma frecuente
3.5	¿Existe controles de acceso a sistemas, datos críticos e información financiera relevante de los departamentos administrativo, financiero y contable de la	1	1	1	Sí, contamos con sistemas reforzados que permiten el respaldo de la información.

	escuela de conducción?				
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
Se evaluará si los medios de información y comunicación están generando información confiable en función a los objetivos con la finalidad de respaldar la toma de decisiones.					
4.1	¿Existe un sistema apropiado que permita la obtención de información interna y externa que posibilite monitorear y reportar el rendimiento y los riesgos para la posterior toma de decisiones?	1	1	1	Sí, los sistemas de información nos permiten observar cómo están llevándose las actividades de la escuela.
4.2	¿Se documenta y archiva la información financiera de manera organizada y accesible para los directivos?	1	1	1	Sí, cada día se realiza esta actividad.
4.3	¿Se asegura la confidencialidad y la integridad de la información financiera y contable durante su transmisión y almacenamiento?	1	1	1	Sí, existe confidencialidad para su transmisión.
4.4	¿Existe comunicación efectiva entre los diferentes departamentos y áreas como administrativo, financiero, contable?	1	1	1	Sí, contamos con el profesionalismo para realizar y comunicar los resultados de nuestros roles.
4.5	¿Cuentan con un medio adecuado para el reporte de quejas, sugerencias y recomendaciones dentro de la escuela de conducción?	0	1	0	No.
4.6	¿Existe una adecuada información y comunicación por parte del personal encargado sobre los resultados de los controles internos con la finalidad de adoptar medidas de prevención?	0	1	0	No se lleva detallado estos procedimientos y resultados porque no existe un departamento encargado de esta gestión por falta de recursos, por lo tanto, se lleva de forma empírica en base a la experiencia.
5	MONITOREO Y SUPERVISIÓN				
Evalúa con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo del sistema de control interno ejecutado.					
5.1	¿Se desarrolla un monitoreo continuo a las actividades y procesos asignados al personal encargado por parte de la directiva de la escuela de conducción?	1	1	1	Sí. Lo realizo con frecuencia en conjunto con los encargados de las áreas.
5.2	¿Se lleva un adecuado registro sobre de las operaciones administrativas, financieras, contables de la institución?	1	1	1	Sí
5.3	¿Se realizan periódicamente auditorías internas?	0	1	0	No se ha realizado ninguna auditoría.
5.4	¿Existen controles y monitoreos que supervisen la gestión administrativa, financiera y contable dentro de la escuela?	1	1	1	Sí, de forma empírica y observatorio se lo realiza
5.5	¿Se auditan regularmente las prácticas de conducción y seguridad?	1	1	1	Se lo realiza de forma externa.
5.6	¿Se utiliza retroalimentación de los resultados del sistema de control interno para realizar ajustes y mejoras?	0	1	0	No tienen sistema de control.
Calificación Total: C		63			
Total de Ponderación		100			

Nota. Información adaptada de COSO I, elaboración propia.

Tabla 11

Resultados del cuestionario Coso I aplicado al Lcdo. Vinicio Orellana, Secretario General.

Resultados del Cuestionario Coso I			
Nivel de Confianza			
NC= (CT/PT)*100			
NC= (63/100)*100			
NC= 63%			
Nivel de Riesgo			
NR= 100-NC			
NR= 100-63			
NR= 37%			

Nota. Información adaptada de los resultados del cuestionario COSO I aplicado, elaboración propia.

Tabla 12

Intervalos y porcentajes establecidos para medir el nivel de confianza y riesgos en la escuela de conducción.

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% -50%	49% -25%	24% -5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Nota. Adaptada de los resultados obtenidos en la aplicación del Cuestionario COSO I; nivel directivo.

Tabla 13

Cuestionario realizado al Dr. Galo Nieto, Director Pedagógico de la escuela de conducción del SCHPP.



Cuestionario de Control Interno COSO I
Escuela del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje

Nro.	PREGUNTAS	SI = 1 NO = 0	P	P	OBSERVACIONES
1	AMBIENTE DE CONTROL				
Evaluará el entorno que influyen las actividades de la institución en donde están establecidas las metas, estructuras y procesos haciendo posible la minimización de riesgos y monitoreo efectivo que conlleven un sólido ambiente de control contribuyendo a la eficiencia y eficacia del control interno.					
1.1	¿Tienen implementados métodos adecuados para evaluar el desempeño, el logro de los objetivos y llevar un control eficiente del personal del área administrativa de la escuela de conducción?	0	1	0	Documentado no, pero de manera empírica si se lleva control

1.2	¿Cuenta el personal que labora en la escuela de conducción con las habilidades y conocimientos requeridos para el correcto desempeño de las actividades a cargo?	1	1	1	Sí. Cuenta con experiencia y habilidades.
1.3	¿Existe un manual de funciones que defina las responsabilidades y actividades dentro de su departamento?	0	1	0	El empleado sabe cuáles son sus funciones y tareas, pero no están plasmadas en un documento formal
1.4	¿Existen políticas y procedimientos documentados para las principales actividades administrativas?	0	1	0	Si nos basamos en las políticas y leyes de la ANT, y en base a una planificación, pero no se documentan estas actividades
1.5	¿Existe un programa de capacitación y desarrollo para el personal administrativo?	1	1	1	Sí constantemente estamos capacitando al personal sobre sus actividades a realizar
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS				
Nos permitirá identificar y analizar los riesgos que se presenten, permitiendo cuantificar los resultados y proyectar su magnitud en el éxito y consecuencias.					
2.1	¿Utilizan métodos y controles específicos para identificar y evaluar los riesgos con frecuencia en el departamento?	0	1	0	No tengo conocimiento de algún método ya que este control se lleva mediante observación espontánea que ayude a tomar medidas de prevención.
2.2	¿El departamento tiene acceso a información actualizada sobre cambios en las regulaciones y leyes que puedan afectar sus operaciones?	1	1	1	Sí, efectivamente desde el ente regulador nos llegan las notificaciones vía online para cualquier actualización de la información y procedimientos.
2.3	¿Se evalúa constantemente el desempeño de los empleados del área administrativa?	0	1	0	No se realizan evaluaciones de desempeño, solo de instalaciones, activos y políticas por parte de la entidad reguladora de forma anual y trimestral.
2.4	¿Reciben los instructores y el personal administrativo formación y conocimientos en cuanto a la evaluación, gestión, y prevención de riesgos?	1	1	1	Sí, constantemente se realizan las capacitaciones para cada uno de los casos.
2.5	¿Existen políticas y protocolos establecidos para el manejo de situaciones de alto riesgo en cuanto a la seguridad vial de los instructores y alumnos durante las prácticas de conducción??	1	1	1	Sí, políticas establecidas mediante la ANT.
3	ACTIVIDADES DE CONTROL				
Evaluaremos si las políticas y procedimientos establecidos se están aplicando efectivamente para llevar un mejor control sobre los riesgos en la consecución de los objetivos de la institución.					
3.1	¿Existe controles de acceso a sistemas, datos críticos e información financiera relevante de la institución?	1	1	1	Sí, existe control para la información relevante de la escuela de conducción.

3.2	¿Utilizan indicadores de gestión para evaluar el desempeño y la eficiencia en las actividades administrativas?	0	1	0	No, no se realizan evaluaciones por tanto no se aplican indicadores de medición.
3.3	¿Existen procedimientos detallados de manera documentada dentro en un manual en el que consten la segregación de funciones y realización de las actividades del departamento?	0	1	0	No, pero si existe la necesidad de implementar un informe con los procesos y sus responsables.
3.4	¿Tiene un control que establezca las fechas límites para la elaboración de las transacciones como matrícula, pagos, recepción de documentos, comprobantes entre otros?	1	1	1	Sí, la información es emitida desde Quito y luego informada al personal para la organización de las actividades.
3.5	¿Evalúan que los instructores y docentes lleven a cabo las políticas y procedimientos de manera efectiva para brindar el servicio de capacitación a los estudiantes?	1	1	1	Sí, cada instructor y docentes son monitoreados, se les realiza el respectivo seguimiento para verificar que estén cumpliendo con su labor
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
Se evaluará si los medios de información y comunicación están generando información confiable en función a los objetivos con la finalidad de respaldar la toma de decisiones.					
4.1	¿Existe un sistema apropiado que permita la obtención de información interna y externa que posibilite monitorear y reportar el rendimiento y los riesgos para la posterior toma de decisiones?	1	1	1	Sí.
4.2	Se comunica adecuadamente mediante capacitaciones, reuniones, ¿a todo el personal sobre las actividades, responsabilidades y metas establecidas para el logro de objetivos?	1	1	1	Sí, estamos en constante capacitación, actualización y retroalimentación.
4.3	¿El departamento tiene acceso a información actualizada sobre normativas obligatorias que rigen la escuela?	1	1	1	Sí, desde la central de tránsito nos llegan cualquier disposición o cambio.
4.4	¿Existe un sistema de retroalimentación para mejorar continuamente la generación y comunicación de la información cambios de políticas, regulaciones entre docentes, instructores y personal administrativo?	0	1	0	Sí nos informamos, pero de forma imprevista cuando exista algún cambio en las regulaciones, pero no tenemos un sistema de retroalimentación continuo.
4.5	¿Cuentan con un medio adecuado para el reporte de quejas, sugerencias y recomendaciones dentro de su departamento?	0	1	0	No, contamos con un medio que garantice la comunicación de estos puntos.
5	MONITOREO Y SUPERVISIÓN				
Evalúa con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo del sistema de control interno ejecutado.					
5.1	¿Son supervisadas con frecuencia las actividades asignadas al personal encargado?	1	1	1	Sí, de forma constante

5.2	¿Se desarrolla un monitoreo continuo a las actividades y procesos que permitan la corrección de manera eficaz por parte de la directiva de la escuela de conducción?	1	1	1	Sí
5.3	¿Se realizan periódicamente auditorías internas?	0	1	0	No, de forma interna no, solo de forma externa por parte del ente regulador.
5.4	¿Se controlan regularmente las clases impartidas por docencia, prácticas de conducción?	1	1	1	Sí, tenemos un control diario sobre las mismas.
5.5	¿Se revisan y controlan que las inscripciones, pagos de los estudiantes y demás transacciones económicas cuenten con un control e informe detallado de forma diaria?	0	1	0	No, esto lo realizan de forma mensual, considerando que el reporte diario sería muy buena opción para llevar un control de las transacciones.
5.6	¿Se supervisan con frecuencia los registros y se monitorean las operaciones administrativas de la institución?	0	1	0	No, si existe supervisión de forma observatorio, pero detallada se la realiza de forma anual.
5.7	¿Se monitorea que los objetivos planteados en el POA se estén cumpliendo?	0	1	0	Conocemos nuestras actividades, pero no las metas en general que establezcan en el presupuesto
Calificación Total: C		52			
Total de Ponderación		100			

Nota. Información adaptada de COSO I, elaboración propia

Tabla 14

Resultados del cuestionario Coso I aplicado al Dr. Galo Romero, Director de área administrativa.

Resultados del Cuestionario Coso I			
Nivel de Confianza			
NC= (CT/PT)*100			
NC= (52/100)*100			
NC= 52%			
Nivel de Riesgo			
NR= 100-NC			
NR= 100-52			
NR= 48%			

Nota. Información adaptada de los resultados del cuestionario COSO I aplicado, elaboración propia.

Tabla 15

Intervalos y porcentajes establecidos para medir el nivel de confianza y riesgos en la escuela de conducción.

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% -50%	49% -25%	24% -5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Nota. Adaptada de los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario COSO I; área administrativa.

Tabla 16

Cuestionario realizado al Ing. Darlyn Espinoza, Contador de la escuela de conducción del SCHPP.



Cuestionario de Control Interno COSO I
Escuela del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje

Nro.	PREGUNTAS	SI = 1 NO = 0	P	C	OBSERVACIONES
1	AMBIENTE DE CONTROL				
Evaluará el entorno que influyen las actividades de la institución en donde están establecidas las metas, estructuras y procesos haciendo posible la minimización de riesgos y monitoreo efectivo que conlleven un sólido ambiente de control contribuyendo a la eficiencia y eficacia del control interno.					
1.1	¿Existen controles específicos para asegurar el cumplimiento de las obligaciones contables, tributarias que permitan evaluar el desempeño y el logro de los objetivos?	1	1	1	Sí, nos basamos según el sistema de tributación.
1.2	¿Existe un manual de funciones que defina las responsabilidades y actividades dentro de su departamento?	0	1	0	Cada empleado sabe que actividades debe cumplir, pero sería muy bueno establecer un manual de funciones para delegar responsabilidad y así poder felicitar, sancionar por el cumplimiento de la misma
1.3	¿Existen políticas y procedimientos documentados para las principales actividades contables y tributarias?	0	1	0	No, pero si tenemos procedimiento de archivos de tributación registros contables etc.
1.4	¿Se revisan y actualizan regularmente las políticas y procedimientos contables y tributarios?	1	1	1	Sí cada que exista una nueva disposición de parte del ente tributario nos actualizamos.
1.5	¿Existe un programa de capacitación que fortalezca la competencia en el ámbito contable, tributario?	1	1	1	Sí, estamos inscritos en el programa SITEC que nos permite capacitarnos sobre actualizaciones tributarias contables.
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS				
Nos permitirá identificar y analizar los riesgos que se presenten, permitiendo cuantificar los resultados y proyectar su magnitud en el éxito y consecuencias.					
2.1	¿Existen políticas y protocolos establecidos para el manejo de situaciones de alto riesgo en cuanto a la información financiera?	0	1	0	Sí, por ejemplo, es un beneficio que los estudiantes cancelen mediante transferencia y acá solo llegan ya los comprobantes.

2.2	¿Utilizan métodos y controles específicos para identificar y evaluar los riesgos con frecuencia en el departamento contable?	1	1	1	
2.3	¿Se consideran los riesgos tributarios al planificar las actividades contables?	1	1	1	
2.4	¿El departamento contable tiene acceso a información actualizada sobre cambios en las regulaciones tributarias que puedan afectar sus operaciones?	1	1	1	
2.5	¿Se realiza un seguimiento de las acciones correctivas implementadas para mitigar riesgos?	0	1	0	
3	ACTIVIDADES DE CONTROL				
Evaluaremos si las políticas y procedimientos establecidos se están aplicando efectivamente para llevar un mejor control sobre los riesgos en la consecución de los objetivos de la institución.					
3.1	¿Cómo el contador general realiza controles sobre las funciones contables que desempeñan sus asistentes?	1	1	1	
3.2	¿Existen controles de acceso a sistemas, datos críticos e información financiera relevante de la institución?	1	1	1	
3.3	¿Se verifica regularmente el cumplimiento de las obligaciones tributarias para asegurar la exactitud de las transacciones en las declaraciones de impuestos?	1	1	1	
3.4	¿Cuentan con un control de procedimientos para la autorización de transacciones importantes y movimientos de gastos y compras?	0	1	0	
3.5	¿Existe un método de control y custodia a los bienes (activos) de la institución con su respectivo procedimientos y políticas?	0	1	0	No existen políticas ni procedimientos formales, pero sí se aplica internamente calcular la vida útil mediante depreciaciones de los vehículos. Ya que por ley los vehículos se deben reemplazar por nuevas adquisiciones.

3.6	¿Se lleva un registro detallado y preciso de todas las transacciones financieras que permita examinar y revisar regularmente los registros contables?	1	1	1	
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
Se evaluará si los medios de información y comunicación están generando información confiable en función a los objetivos con la finalidad de respaldar la toma de decisiones.					
4.1	¿Existe un sistema apropiado que permita la obtención de información interna y externa que posibilite monitorear y reportar el rendimiento y los riesgos para la posterior toma de decisiones?	0	1	0	
4.2	¿Se utilizan softwares contables confiables para procesar la información financiera y tributaria?	1	1	1	
4.3	¿Se asegura la integridad y exactitud de la información financiera y tributaria antes de su utilización?	1	1	1	
4.4	¿Cuentan con procedimientos para asegurar la confidencialidad de la información financiera y tributaria durante su transmisión y almacenamiento?	1	1	1	
4.5	¿Existe un sistema de retroalimentación para mejorar continuamente la generación y comunicación de la información financiera y tributaria?	1	1	1	
5	Monitoreo Y Supervisión				
5.1	¿Son supervisadas con frecuencia las actividades asignadas al personal encargado?	1	1	1	
5.2	¿Se desarrolla un monitoreo continuo a las actividades y procesos por parte de la directiva de la escuela de conducción hacia el departamento contable?	1	1	1	
5.3	¿Se realizan periódicamente auditorías internas?	0	1	0	

5.4	¿Se corrigen de manera eficaz las deficiencias detectadas en su departamento?	1	1	1	
5.5	¿Se documentan y reportan las desviaciones encontradas durante la supervisión de las actividades contables y tributarias?	1	1	1	
5.6	¿Se supervisa que los límites sobre las fechas establecidas para realizar los registros de las transacciones en general se cumplan?	1	1	1	Por esta razón es importante establecer la segregación de funciones en las que se pueda tomar acciones correctivas ante la supervisión y control del mismo
5.7	¿Se monitorea que las actividades de conciliación, caja chica, cuentas por cobrar, y gastos que son las cuentas que más rotan sean supervisadas de forma mensual y reportadas las novedades encontradas?	1	1	1	Sí siendo las cuentas de mayor rotación de forma mensual se realiza la supervisión y respectiva comunicación
Calificación Total:		67			
Total de Ponderación		100			

Nota. Información adaptada de COSO I, elaboración propia

Tabla 17

Resultados del cuestionario Coso I aplicado al Ing Darlyn Espinoza; responsable del área contable.

Resultados del Cuestionario Coso I			
Nivel de Confianza			
NC= (CT/PT)*100			
NC= (67/100)*100			
NC= 67%			
Nivel de Riesgo			
NR= 100-NC			
NR= 100-67			
NR= 33%			

Nota. Información adaptada de los resultados del cuestionario COSO I aplicado, elaboración propia.

Tabla 18

Intervalos y porcentajes establecidos para medir el nivel de confianza y riesgos en la escuela de conducción.

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Nota. Adaptada de los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario COSO I; área contable.

Tabla 19

Cuestionario realizado a la Ing. Magaly Cuenca, Tesorera de la escuela de conducción del SCHPP.



Cuestionario de Control Interno COSO I
Escuela del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje

Nro.	PREGUNTAS	SI = 1 NO = 0	P	C	OBSERVACIONES
1	AMBIENTE DE CONTROL				
Evaluará el entorno que influyen las actividades de la institución en donde están establecidas las metas, estructuras y procesos haciendo posible la minimización de riesgos y monitoreo efectivo que conlleven un sólido ambiente de control contribuyendo a la eficiencia y eficacia del control interno.					
1.1	¿Existen controles específicos para asegurar el cumplimiento de las actividades financieras que permitan identificar, gestionar los riesgos?	0	1	0	
1.2	¿Existe un manual de funciones que defina las responsabilidades y actividades dentro de su departamento?	0	1	0	No existe físico, pero sé que actividades corresponde realizar.
1.3	¿Existen políticas y procedimientos documentados para las principales actividades financieras?	0	1	0	
1.4	¿Tiene implementado un control eficiente y preciso para el registro diario de transacciones (ingresos y egresos) y presentación de resultado de las actividades?	0	1	0	No, cada mes se presenta un control de los ingresos de valores por matrículas y mensualidades
1.5	¿Existe un programa de capacitación y desarrollo para el personal financiero?	1	1	1	
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS				
Nos permitirá identificar y analizar los riesgos que se presenten, permitiendo cuantificar los resultados y proyectar su magnitud en el éxito y consecuencias.					
2.1	¿Existen políticas y protocolos establecidos para el manejo de situaciones de alto riesgo en cuanto a la información financiera?	1	1	1	
2.2	¿Utilizan métodos y controles específicos para identificar y evaluar los riesgos con frecuencia?	1	1	1	
2.3	¿Se aplican los procesos financieros basados en un manual de procedimientos?	0	1	0	Se aplica, pero no existe manual
2.4	¿Se documentan todos los riesgos identificados en el departamento?	1	1	1	

2.5	¿Se involucra a todo el personal en la revisión y mejora de los procedimientos de evaluación de riesgos?	0	1	0	
3	ACTIVIDADES DE CONTROL				
Evaluaremos si las políticas y procedimientos establecidos se están aplicando efectivamente para llevar un mejor control sobre los riesgos en la consecución de los objetivos de la institución.					
3.1	¿Existe controles de acceso a sistemas, datos críticos e información financiera relevante de la institución?	1	1	1	
3.2	¿Cuentan con un control de procedimientos para la autorización de transacciones importantes y movimientos de gastos y compras?	0	1	0	Existe de forma verbal más no documentado
3.3	¿Tiene un control documentado que establezca las fechas límites para la elaboración de las transacciones de ingresos como matrícula, pagos, recepción de documentos, y gastos como el registro diario de manejo de caja chica, comprobantes entre otros?	0	1	0	Es de forma mensual
3.4	¿Cumplen con las políticas de control interno para el manejo de la información financiera?	1	1	1	
3.5	¿Se examinan y revisan regularmente los registros financieros, operativos y cambios de normativas en su departamento?	1	1	1	
3.6	¿Como medidas de control aplican los indicadores para evaluar la situación financiera de la institución?	0	1	0	No se aplican indicadores de desempeño ya que el encargado de la situación financiera es el contador.
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
Se evaluará si los medios de información y comunicación están generando información confiable en función a los objetivos con la finalidad de respaldar la toma de decisiones.					
4.1	¿Existe un sistema apropiado que permita la obtención de información interna y externa que posibilite monitorear y reportar el rendimiento y los riesgos para la posterior toma de decisiones?	0	1	0	
4.2	¿Cuentan con procedimientos para asegurar la confidencialidad de la información financiera durante su transmisión y almacenamiento?	1	1	1	
4.3	¿Se proporcionan informes con regularidad sobre el estado y control de las operaciones de su departamento?	0	1	0	
4.4	¿Se asegura la integridad y exactitud de la información financiera antes de su utilización?	1	1	1	

4.5	¿Existe un sistema de retroalimentación para mejorar continuamente la generación y comunicación de la información financiera?	0	1	0	
4.6	¿Existe comunicación efectiva entre los diferentes departamentos y áreas como administrativo, financiero, contable?	1	1	1	
5	MONITOREO Y SUPERVISIÓN				
Evalúa con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo del sistema de control interno ejecutado.					
5.1	¿Son supervisadas con frecuencia las actividades asignadas por parte de la dirección de la escuela?	1	1	1	
5.2	¿Se desarrolla un monitoreo continuo a las actividades y procesos por parte de la directiva de la escuela de conducción hacia el departamento?	1	1	1	
5.3	¿Se corrigen de manera eficaz las deficiencias de control detectadas en las actividades financieras de su departamento?	1	1	1	
5.4	¿Se realizan periódicamente auditorías internas?	1	1	1	
5.5	¿Se supervisa diariamente que los cierres de caja y el efectivo coincidan con los partes emitidos?	0	1	0	
5.6	¿Se realiza un seguimiento a los objetivos planteados en el POA en el que consta metas de ingresos y límites de gastos se estén cumpliendo?	0	1	0	
Calificación Total:		52			
Total de Ponderación		100			

Nota. Información adaptada de COSO I, elaboración propia

Tabla 20

Resultados del cuestionario Coso I aplicado a Ing. Magaly Cuenca, Jefa del Área Financiera.

Resultados Del Cuestionario Coso I			
Nivel de Confianza			
NC= (CT/PT)*100			
NC= (52/100)*100			
NC= 52%			
Nivel de Riesgo			
NR= 100-NC			
NR= 100-52			
NR= 48%			

Nota. Información adaptada de los resultados del cuestionario COSO I aplicado, elaboración propia.

Tabla 21

Intervalos y porcentajes establecidos para medir el nivel de confianza y riesgos en la escuela de conducción.

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% -50%	49% -25%	24% -5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Nota. Adaptada de los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario COSO I; área financiera.

6.2.2. Resultados de los niveles de riesgo del sistema de Control Interno

De los resultados de las evaluaciones de control interno mediante la aplicación de los cuestionarios COSO I a los directivos y encargados de las áreas administrativa, financiera y contable, se obtuvo los siguientes resultados del nivel de confianza y riesgos de forma general presentados a continuación:

Tabla 22

Resultados totales del Nivel de Confianza y Nivel de Riesgos por cada una de las áreas analizadas.

Resultado De Los Niveles De Riesgo						
P=	Ponderación Total	Procedimiento			Total	
		Directivo	Administrativo	Financiero	Contable	
		100	100	100	100	
C=	Calificación obtenida	63%	52%	52%	67%	59%
NC=	Nivel de Confianza (C/P)	63%	52%	52%	67%	59%
NR=	Nivel de Riesgo (100%-NC)	37%	48%	48%	33%	42%

Nota. Adaptada de los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario COSO I en las diferentes áreas. Elaboración propia.

Para obtener conocimiento preciso de la situación actual se aplicaron metodologías de entrevistas y encuestas mediante el cuestionario COSO I, en la dirección y los departamentos administrativo, financiero y contable. El resultado generalizado de las entrevistas evidenció que el control interno se maneja de forma empírica, lo que ocasiona una serie de problemas significativos en la gestión y operación de la organización que pueden conducir a inconsistencias en la ejecución de las tareas y una deficiente supervisión de los procesos y riesgos críticos. Luego de esta valoración se estructuraron las preguntas según cada componente del COSO I, los resultados obtenidos se detallan en la tabla anterior, mostrando que el nivel de confianza en

la dirección de la escuela es del 63%, mientras que el nivel de riesgo alcanza el 37%, ubicándose dentro de un porcentaje moderado. Según los hallazgos, los riesgos identificados en esta área son:

- ✓ **Existe la falta de documentación formal que respalde los procedimientos, políticas, y resultados del control interno en el área administrativa, financiera y contable de la institución.**
- ✓ **Existe una inadecuada segregación de funciones, colapsando las responsabilidades de la principal autoridad de la escuela de conducción.**

· Estos hallazgos muestran que el desempeño de las actividades de la escuela presenta debilidades que ponen en peligro la continuidad y sostenibilidad de sus operaciones lo que representa un nivel de riesgo moderado, teniendo en consideración que se debe implementar medidas que reduzcan los resultados dentro de este rango.

Dentro del mismo estudio también se pudo evidenciar las fortalezas o resultados por el accionar de parte de la dirección ante la mitigación de riesgos: El compromiso por parte del Secretario General como máxima autoridad y responsable del manejo de control interno: A pesar de la falta de un departamento de control interno formal, el Secretario General implementa sus conocimientos en el área para gestionar las actividades de la escuela de la mejor manera posible con el menor riesgo, dando cumplimiento a las leyes establecidas por la entidad reguladora ANT y las normas contables y tributarias, permitiendo de esta manera cumplir con los parámetros y plazos establecidos evitando errores y riesgos de incumplimiento que conlleva a multas, sanciones y posibles pérdidas financieras. Esta gestión proactiva ayuda a mantener la integridad y eficiencia de las operaciones a pesar de las limitaciones económicas y estructurales que existen.

Mientras que los resultados obtenidos mediante la misma metodología en el departamento administrativo anteceden que el nivel de confianza y el nivel de riesgo en la dirección de la escuela es moderado con un resultado de 52% en el nivel de confianza y 48% en el nivel de riesgo de acuerdo a los descubrimientos los riesgos detectados en esta área son:

La ausencia de métodos, políticas, procedimientos y documentación que evidencie los procesos en sus actividades de los que se desprenden las siguientes falencias:

- ✓ **No existe un sistema formal para evaluar el desempeño del personal administrativo como la aplicación de indicadores de gestión lo que dificulta identificar áreas de mejora y motivar a los empleados**

- ✓ **No cuentan con un control que permita organizar las ausencias por motivos varios como vacaciones, calamidades domésticas, enfermedad entre otras acciones.**
- ✓ **No se realiza un seguimiento, evaluación y socialización adecuada del Plan Operativo Anual (POA) con el personal, lo que impide verificar el cumplimiento de las metas planteadas.**

Entre las fortalezas identificadas en el área se pudo conocer el personal cuenta con habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar sus funciones, se capacitan frecuentemente para responder ante las situaciones de riesgo, además de que el director e inspector general realizan un constante monitoreo en las clases impartidas por sus docentes e instructores de prácticas de conducción. Cabe recalcar las estrategias planteadas por el director del área las cuales muestra estrategias dinámicas con la finalidad de obtener el mayor número de cupos asignados acción que contribuye a los ingresos, considerada la fuente de financiamiento de la institución.

Por otro lado, dentro de los resultados obtenidos el departamento financiero plasmados en la tabla que antecede, observamos que el nivel de confianza dentro de esta área es de un 52% considerada como moderado, y un nivel de riesgo con un valor de 48%, esta calificación se basa en varias debilidades que necesitan atención especial en el área. Entre los riesgos detectados tenemos:

- ✓ **La falta de un manual de procedimientos que incluya políticas y métodos que disminuya los riesgos de errores o inconsistencias en los resultados de las operaciones.**
- ✓ **No existe un control con informes diarios sobre los registros de las transacciones económicas-financieras, lo que limita la disponibilidad de la información.**
- ✓ **No existe una adecuada segregación de funciones, ya que la encargada del departamento realiza a la vez la función de tesorera.**
- ✓ **No se aplican indicadores para medir la solvencia, liquidez y apalancamiento lo que dificulta la evaluación precisa de los estados financieros de la organización.**
- ✓ **No cuentan con conocimientos sobre el seguimiento de los objetivos planteados en el POA, impidiendo verificar el cumplimiento de las metas financieras establecidas.**

Entre las fortalezas del departamento se observa que existe conocimiento adecuado de las leyes que rigen a la institución, tales como la ley de transporte ANT, las leyes contables y tributarias, y que a pesar de no existir políticas se establecen las actividades de la mejor manera posible dando cumplimiento a las normas mencionadas anteriormente.

Por último, el resultado obtenido del cuestionario aplicado al responsable del departamento contable revela que el nivel de confianza se establece dentro del rango moderado equivaliendo al 67% de valor ponderado mientras que el nivel de riesgo se contempla en un 33% estableciéndose dentro del rango de riesgo moderado. Estos resultados se basan principalmente por los siguientes riesgos detectados:

- ✓ **La falta de documentación formal que respalde las responsabilidades y obligaciones sobre las funciones y actividades realizadas por las auxiliares contables.**
- ✓ **Ausencia de políticas formales para la identificación evaluación y control de los riesgos de las operaciones contables tributarias como: caja, bancos, conciliaciones bancarias, declaraciones tributarias, control interno de los activos (vehículos) mediante las respectivas depreciaciones.**

Mientras tanto, como punto positivo hemos verificado que el encargado del departamento realiza un control efectivo a pesar de no contar con un sistema que documente, respalde y permita evaluar y mitigar los riesgos, tiene claro las obligaciones a cumplir dentro de los parámetros rigiéndose por los entes reguladores, asegurando que los resultados sean emitidos dentro de los plazos establecido con la finalidad de evitar multas, sanciones que afecten las actividades de la escuela de conducción.

6.3. Manual de control interno con políticas y procedimientos de orden administrativo, financiero, y contable para la escuela de conducción de choferes profesionales “Fausto Lusio San Martin Cabrera”

6.3.1. Propuesta de Manual de control Interno



Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje

Diseño de un Manual de Control Interno para el Área Administrativa, Financiera y Contable



Autora: Fernanda Melissa Vera Mindiolaza

Glosario de Abreviaturas

ANT: Agencia Nacional de Tránsito

IR: Impuesto a la Renta

IVA: Impuesto al Valor Agregado

POA: Plan Operativo Anual

RRHH: Recursos Humanos

SCHPP: Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje

SRI: Servicio de Rentas Internas

Índice de contenidos

Portada

- Glosario de Abreviaturas

Sección I: Datos Informativos.

- Propuesta
- Antecedentes de la propuesta
- Justificación
- Objetivo General
- Objetivos Específicos
- Estructura Organizacional
- Manuales Propuestos

Sección II: Control Interno en el Área Administrativa

- Introducción
- Objetivo
- Alcance

Manual de Políticas y Procedimientos

- Proceso: Recepción de Carpetas y Matriculación de los Estudiantes
- Proceso: Capacitación y Reuniones del Personal
- Proceso: Selección y Contratación del Personal
- Proceso: Vacaciones Permisos y Licencias
- Formulario de Justificación de Ausencias
- Proceso: Elaboración y Socialización del Plan Operativo Anual
- Procesos: Evaluación de la Gestión Operativa Mediante la Aplicación de Indicadores

Manual de Funciones para el Personal del Área Administrativa

- Funciones del Secretario General
- Funciones del Director Pedagógico
- Funciones del Secretario/a
- Funciones del Evaluador Psicosensométrico

Sección III: Control Interno para el Área Financiero

- Introducción
- Objetivo

- Alcance

Manual de Políticas y Procedimientos

- Proceso: Caja Chica
- Proceso: Registro de Comprobantes de Pago de Estudiantes y evaluaciones generales
- Proceso: Aplicación de Indicadores Financieros

Manual de Funciones para el Personal del Área Financiero

- Funciones de la Tesorera

Sección IV: Control Interno para el Área Contable

- Introducción
- Objetivo
- Alcance

Manual de Políticas y Procedimientos

- Proceso: Caja Chica
- Registro Contable de la cuenta Caja Chica
- Proceso: Conciliación Bancaria
- Formato de Conciliación Bancaria
- Cuentas por Cobrar
- Compras
- Declaraciones tributarias
- Declaración Impuesto al Valor Agregado IVA
- Declaración a la Fuente
- Declaración de Impuesto a la Renta IR
- Control y Custodia de Bienes: Vehículos
- Registro Contable de la Depreciación de los Vehículos

Manual de Funciones para el Personal del Área Contable

- Funciones del Contador General
- Funciones de las Auxiliares Contable

Manual de Control Interno para el Área Administrativa, Financiera y Contable

Sección I: Datos Informativos.

Título

Manual de Control Interno para la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje, año 2023

Descripción de la propuesta

Este trabajo investigativo tiene como finalidad diseñar un manual de control interno para la escuela de conducción del sindicato de choferes profesionales de Pasaje siendo fundamental su implementación ya que impacta en la eficiencia y eficacia operativa estableciendo un marco de referencia clave para los departamentos administrativo, financiero y contable en el que se incluirá una guía con roles detallados para establecer una mejor segregación de funciones asegurando que las responsabilidades estén claramente definidas y estandarizar políticas y procedimientos para que las actividades se realicen de manera consistente y conforme a las mejores prácticas, reduciendo la posibilidad de errores, asegurando la integridad de las operaciones y dando cumplimiento a las normativas vigentes contribuyendo a su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

Antecedentes de la Propuesta

La gestión eficiente de las actividades administrativas, financieras y contables es esencial para el funcionamiento óptimo de cualquier institución. En el caso de la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje, se han identificado diversas áreas que requieren un control más riguroso y estandarizado. A través de entrevistas y cuestionarios aplicados a los directivos y encargados de las áreas administrativa, financiera y contable revelan que, aunque los directivos se esfuerzan en mantener un control interno, este se realiza de manera empírica y no estandarizada, aumentando los riesgos operativos y financieros. El análisis de datos muestra una confianza moderada en los procedimientos actuales y destaca la carencia de mecanismos formales para identificar y evaluar riesgos financieros. Aunque el secretario general gestiona eficientemente las actividades, la falta de un enfoque sistemático puede llevar a errores y omisiones, subrayando la necesidad de un manual de control interno bien estructurado. En respuesta a estos hallazgos, se propone la elaboración de un manual que servirá como guía que documentará los procedimientos, políticas y métodos necesarios para realizar las actividades de manera consistente y con menor riesgo de errores estableciendo un marco de referencia claro para todas las

operaciones, mejorando la eficiencia, transparencia y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

La propuesta se basa en la necesidad de formalizar y estandarizar los procedimientos actuales, proporcionando una herramienta que facilite la capacitación del personal, la evaluación del desempeño y la identificación y mitigación de riesgos. Con un manual de control interno adecuado, la escuela de conducción podrá mejorar significativamente su gestión organizacional y fortalecer las prácticas administrativas, financieras y contables, asegurando un desarrollo sostenible y exitoso.

Justificación

A raíz del análisis minucioso de las operaciones de la escuela de conducción, mediante la aplicación de los componentes del marco integrado de control interno, se evidenció la urgente necesidad de un manual de control interno. Este manual debe detallar las responsabilidades para una correcta asignación de tareas, el control de las actividades, el seguimiento de leyes y procedimientos que permitan optimizar la gestión operativa, minimizando errores y asegurando el cumplimiento de los objetivos institucionales y la toma de decisiones oportuna e informada. Considerando la importancia de crear una guía detallada que permita estandarizar las políticas, procedimientos, responsabilidades e indicadores, se busca proporcionar una estructura sólida que fortalezca la transparencia y eficiencia en todas las operaciones de la escuela de conducción, promoviendo así un entorno organizacional más seguro y eficiente.

Objetivos

Objetivo General

- Diseñar un manual de control interno para el área administrativa, financiera y contable que documente las políticas y procedimientos de los procesos mejorando su gestión y fortaleciendo el control interno que permita el alcance de los objetivos de manera eficaz y eficiente.

Objetivos específicos

- Determinar políticas y procedimientos de los procesos claves relevantes que orienten el desarrollo de las actividades y optimice la gestión operativa facilitando la toma de decisiones.
- Elaborar un manual de funciones que defina claramente los roles, funciones, responsabilidades y perfil para el personal administrativo, financiero y contable de la escuela de conducción del sindicato de choferes profesionales de Pasaje.

- Proponer indicadores de gestión que evalúen el desempeño del personal e identifiquen riesgos, así como también indicadores financieros para conocer las fortalezas y debilidades financieras; permitiendo aplicar medidas correctivas para mejorar el rendimiento y éxito institucional.

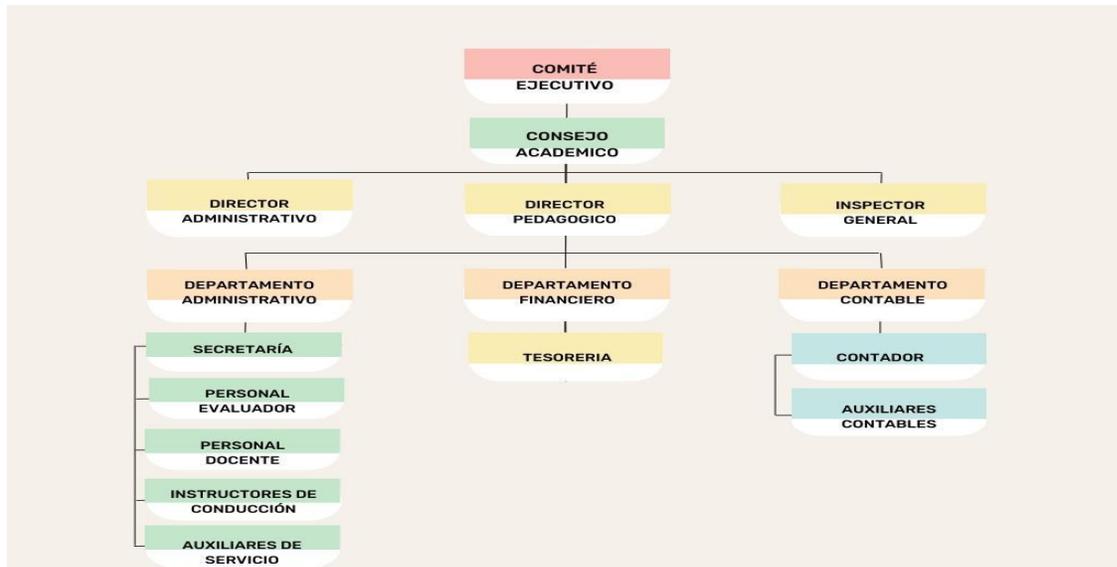
Estructura Organizacional

La estructura organizacional establece un sistema jerárquico fundamental para que una empresa funcione eficazmente al cumplir sus objetivos estratégicos de manera eficiente y organizada. La escuela cuenta con los siguientes niveles jerárquicos:

- Nivel Directivo
- Nivel Operativo

Figura 2

Organigrama propuesto para la Escuela de Conducción del SCHPP



Nota. Con la información tomada de la escuela de conducción. Elaboración propia.

Manuales propuestos

- Manual de políticas y procedimientos de control interno, y funciones para el área Administrativa.
- Manual de políticas y procedimientos de control interno, y funciones para el área Financiera.
- Manual de políticas y procedimientos de control interno, y funciones para el área Contable.

MANUAL DE CONTROL INTERNO



ÁREA ADMINISTRATIVA

Sección II: Control Interno en el Área Administrativa

Introducción

El apartado del manual de control interno para el área administrativa se ha diseñado con el fin de proporcionar un marco claro y estructurado para las operaciones administrativas. Su importancia radica en la necesidad de establecer procedimientos efectivos que garanticen la eficiencia y la transparencia en la gestión de recursos, así como en la minimización de riesgos asociados a la falta de controles adecuados. A través de este manual, se busca facilitar una comprensión integral de las prácticas administrativas y promover un entorno de trabajo más organizado y productivo.

Objetivo

El objetivo principal de este manual es implementar políticas y procedimientos que optimicen la gestión administrativa. Se busca estandarizar procesos, definir roles y responsabilidades de manera precisa, proponer indicadores de gestión, diseñar formularios específicos necesarios para establecer mecanismos de control interno que aseguren la correcta ejecución de las actividades. Al lograr esto, se espera que el área administrativa funcione de manera más eficiente y contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos dentro de la escuela de conducción.

Alcance

El alcance de la propuesta será de relevancia para el control interno de las operaciones administrativas de la escuela de conducción, garantizando la efectividad y eficiencia de las actividades, asegurando el logro y alineación de los objetivos institucionales y el cumplimiento de las normativas vigentes, mediante directrices claras y precisas para su aplicación, fomentando la transparencia y la responsabilidad en cada acción realizada dentro del área administrativa.

Manual de Políticas y Procedimientos

Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje



Área:

Administrativa

Responsable del Proceso:

Secretaria

Proceso: Recepción de carpetas y matriculación de los estudiantes

Definición:

Es el conjunto de procedimientos administrativos y académicos que permiten la inscripción formal de nuevos estudiantes en los cursos y programas de formación de conductores. Este proceso incluye desde la recepción de solicitudes de admisión, la verificación de requisitos, la asignación de plazas, hasta la formalización de la inscripción y el registro de los alumnos en los sistemas formales de la institución.

Objetivos:

El objetivo es asegurar que los aspirantes cumplan con las normativas y estándares establecidos, garantizando así la correcta formación, integración y capacitación de los estudiantes al programa educativo.

Políticas:

- El director y secretario general deberán revisar y autorizar que el proceso de matriculación cumpla con todas las normativas y regulaciones legales vigentes, tanto a nivel local como nacional.
- Comunicar oportunamente los plazos para la presentación de solicitudes, inscripción, pago de matrículas y mensualidades para asegurar que los aspirantes conozcan y respeten los tiempos establecidos.
- Realizar un proceso riguroso de verificación sobre los documentos presentados por los aspirantes que permitan verificar su autenticidad y validez.
- Garantizar la igualdad de oportunidades para todos los aspirantes, evitando cualquier tipo de discriminación.
- Mantener un registro electrónico de todas las solicitudes de inscripción y matrículas, que permitan contar con una base de datos actualizada para dar el respectivo seguimiento sobre las mismas.
- Proporcionar orientación y asesoría personalizada a los aspirantes durante todo el proceso de matriculación, resolviendo dudas y facilitando el cumplimiento de los requisitos.
- Asegurar que toda la información relacionada con el proceso de matriculación (requisitos, fechas,

costos, procedimientos) esté disponible y accesible para todos los interesados, a través de diversos medios como el sitio web oficial, folletos informativos y anuncios en redes sociales.

Procedimientos:

- Receptar los documentos de los aspirantes.
- Verificar que los documentos presentados cumplan con los requisitos establecidos.
- Registrar la recepción de documentos en el sistema de gestión administrativa de la escuela.
- Receptar y registrar los comprobantes de pagos realizados por los aspirantes.
- Generar el cupo de registro de matrícula en la página de la ANT.
- Elaborar el listado de aspirantes registrados en el sistema e imprimirlo.
- Presentar el listado al director de la escuela para su conocimiento, planificación y aprobación.
- Enviar el listado y los requisitos necesarios al ente regulador correspondiente, mediante los canales establecidos. (Vía correo electrónico)
- Realizar la solicitud de permisos de conducir transitorios los mismos que son generados por el ente regulador, para que los aspirantes puedan realizar sus prácticas de conducción.
- Gestionar el permiso para el uso de las calles en el componente práctico de los estudiantes ante la entidad responsable de movilidad del cantón Pasaje
- Realizar las transferencias de valores por los certificados y permisos emitidos por la ANT.
- Receptar y distribuir los permisos transitorios para el libre tránsito de los aspirantes.
- Informar a los aspirantes sobre las fechas límites y requisitos de las pruebas requeridas tales como psicosenométricos, físicas, médicas, y psicológicas.
- Registrar los resultados de las pruebas en el sistema de gestión académica.
- Elaborar un informe al finalizar los cursos (mínimo semestral) para el director de la escuela, detallando el progreso del proceso, con el objetivo de comunicar y monitorear las actividades de control.

Elaborado por:

F.M.V.M

Manual de Políticas y Procedimientos

Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje



Área:

Administrativa

Responsable del Proceso:

Director Pedagógico, Secretaria

Proceso: Capacitación o reuniones del personal

Definición:

Se refiere al proceso estructurado y continuo sobre la formación y desarrollo de habilidades y conocimientos específicos, que incluye además convocatorias y reuniones de carácter urgente para comunicar novedades y detalles importantes a los instructores y el personal administrativo.

Objetivos:

Este proceso tiene como objetivo mejorar la competencia profesional, asegurar la actualización constante en normativas de tránsito, técnicas de enseñanza, y procedimientos operativos, y garantizar un servicio de alta calidad en la formación de conductores. La capacitación abarca tanto aspectos teóricos como prácticos además de proporcionar información relevante solicitada por el directorio asegurando una comunicación efectiva entre el personal de la escuela de conducción.

Políticas:

- Todo el personal, incluyendo instructores y administrativos, deben participar en los programas de capacitación continua.
- Los instructores deben recibir capacitación semestral sobre las últimas normativas y regulaciones de tránsito, así como en técnicas de enseñanza y pedagogía, con el objetivo de mejorar la calidad de la instrucción y adaptarse a diferentes estilos de aprendizaje para los estudiantes. Esta formación debe ser proporcionada por entidades reconocidas y legalmente autorizadas.
- El personal administrativo debe recibir formación continua en el uso de sistemas y software de gestión específicos de la escuela, así como en procedimientos operativos y administrativos para mejorar la eficiencia y la precisión en el desempeño de sus funciones.
- Todo el personal de la escuela de conducción deberá recibir formación en habilidades de atención al cliente, manejo de quejas y resolución de conflictos para asegurar una experiencia positiva para los estudiantes, aspirantes y público en general.
- Todo el personal debe ser evaluado periódicamente para asegurar que la capacitación recibida se ha comprendido y puede ser aplicada correctamente. Los resultados de estas evaluaciones deben ser documentados y utilizados para certificar la competencia del personal.
- Se debe llevar un registro detallado de todas las capacitaciones realizadas, documentando fechas, contenidos, y evaluaciones, estos registros deben ser accesibles para auditorías internas y externas.
- La escuela de conducción debe asignar un porcentaje específico de su presupuesto anual para la

capacitación del personal, asegurando así los recursos necesarios para cumplir con las políticas de formación y mantener altos estándares de calidad.

- El personal que no asista a las capacitaciones será sancionado con una multa, cuyo valor será determinado y autorizado por el secretario general.

Procedimientos:

- Determinar la necesidad de la capacitación o reunión, definir objetivos, contenido, y seleccionar fecha, hora y lugar.
- Redactar el oficio de convocatoria indicando:
 1. Objetivo de la capacitación/reunión.
 2. Fecha, hora y lugar.
 3. Temas a tratar.
 4. Nombre del facilitador o ponente.
 5. Listado de participantes requeridos.
 6. Firmas de responsabilidad.
- El secretario general deberá revisar, aprobar y autorizar el oficio de convocatoria.
- Se procederá a distribuir el oficio a todos los participantes a través de correo electrónico, mensajería interna, o entrega física.
- Se deberá preparar presentaciones, documentos, y cualquier material necesario para la capacitación o reunión.
- El director de la escuela deberá asignar a la persona responsable de verificar que la sala de reuniones esté equipada con los dispositivos necesarios (proyector, micrófonos, etc.) y que la disposición de asientos sea la adecuada.
- Realizar un seguimiento a los participantes para confirmar su asistencia.
- Al finalizar cada capacitación o reunión, se debe pasar una lista de asistencia para que todos los participantes firmen.
- Redactar el acta de la capacitación o reunión, detallando los puntos tratados, conclusiones y acuerdos y adjuntar el listado de asistencia.
- Realizar una evaluación de la capacitación o reunión mediante encuestas o formularios para obtener una retroalimentación sobre la misma.
- Preparar las constancias de asistencia para que sean firmadas por el facilitador/a y entregadas a los participantes.
- Elaborar un listado de los empleados que no asistieron para proceder con el proceso de amonestación conforme a las políticas establecidas.
- Archivar el oficio, lista de asistencia e inasistencia, acta de la reunión y evaluaciones en el expediente correspondiente para futuras referencias.

Elaborado por:

F.M.V.M

Manual de Políticas y Procedimientos		
Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje		
	Área:	Administrativa
	Responsable del Proceso:	Director Pedagógico
Proceso: Selección y contratación del personal		
Definición:		
Estas etapas son diseñadas para identificar, evaluar y contratar a los candidatos más idóneos para ocupar una vacante dentro de la escuela de conducción del SCHPP.		
Objetivo:		
Asegurar que el personal contratado posea las habilidades, competencias y actitudes necesarias para contribuir de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos educativos y operativos de la escuela de conducción.		
Políticas:		
<ul style="list-style-type: none"> • La selección y contratación de personal se debe realizar de forma obligatoria cuando exista una vacante. • Todos los candidatos deben ser evaluados con criterios claros y uniformes, sin discriminación por razones de raza, religión, origen étnico, género, discapacidad o cualquier otra característica protegida por la ley. • Los postulantes deberán cumplir con el requisito de ser socio(a), hijo(a) o esposo(a) de socios, de preferencia, en caso de no cumplir ningún postulante con el perfil requerido se hará un post llamamiento libre de adjuntar este requisito. • Los postulantes deberán cumplir con los requisitos requeridos como nivel de instrucción, experiencia y habilidades, entre otros requisitos que establezca la máxima autoridad. • Se deberán establecer métodos de evaluación como: entrevistas, pruebas de competencias, evaluaciones psicométricas y verificación de referencias, para determinar la idoneidad de los candidatos. • El candidato electo como ganador deberá sobresalir en las evaluaciones, entrevistas y demás pruebas para respaldar su idoneidad. • Implementar un programa de inducción y capacitación que proporcione al nuevo empleado toda la información y formación necesaria para desempeñar su rol de manera efectiva. 		
Procedimientos:		
<ul style="list-style-type: none"> • El director del departamento administrativo y jefe de recursos humanos deberán evaluar las 		

necesidades de personal considerando la planificación anual y las vacantes existentes.

- Se procederá a elaborar una descripción de trabajo detallada para el puesto requerido, especificando responsabilidades, requisitos y habilidades necesarias.
- Presentar un oficio detallando la necesidad de contratación de personal al secretario general para su aprobación.
- Publicar la vacante en plataformas de empleo relevantes, redes sociales, página web de la escuela y otros medios adecuados, especificando claramente los requisitos del puesto, el proceso de aplicación y el plazo para recibir solicitudes.
- Recibir y registrar todas las solicitudes recibidas dentro del plazo establecido en una base de datos interna que permita organizarlas y clasificarlas según los criterios de elegibilidad, para luego seleccionar a los candidatos que cumplan con los requisitos mínimos.
- Informar a los candidatos preseleccionados sobre el siguiente paso del proceso.
- Organizar entrevistas con los candidatos preseleccionados y realizar las respectivas pruebas para evaluar sus habilidades y competencias de manera equitativa, objetiva y justa.
- Informar a los candidatos sobre los resultados del proceso y realizar la entrevista final con el candidato mejor puntuado para concretar la aceptación de la oferta y negociar los términos del contrato, asegurando que ambas partes estén alineadas en cuanto a responsabilidades, condiciones y expectativas laborales.
- Preparar el contrato de trabajo con todos los términos y condiciones establecidos para formalizar la oferta.
- El director y secretario general deberán revisar el contrato de trabajo y proceder con la autorización correspondiente.
- Ambas partes procederán a firmar el contrato de trabajo para otorgar validez y establecer oficialmente la relación laboral.
- Se deberá enviar el contrato y adjuntar los documentos necesarios al departamento contable para el respectivo ingreso al sistema de contratación del ministerio de trabajo y demás entes reguladores.
- Organizar un programa de inducción para familiarizar al nuevo empleado con la escuela, sus políticas y procedimientos.

Elaborado por:

F.M.V.M

Manual de Políticas y Procedimientos

Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje



Área:

Administrativa

Responsables del Proceso:

Director Pedagógico - Secretaria

Proceso: Vacaciones, permisos y licencias

Definición:

Se refiere a la gestión organizada y eficiente de las solicitudes y registros relacionados con la ausencia del personal. Este proceso asegura que las solicitudes de vacaciones, permisos y licencias se manejen de manera equitativa y conforme a las políticas internas y normativas laborales vigentes, además facilita la implementación de acciones preventivas ante la ausencia temporal de los empleados.

Objetivo:

El objetivo del control de permisos, licencias y vacaciones del personal en la escuela de conducción es garantizar una gestión eficiente de los recursos humanos, asegurando la continuidad operativa y minimizando el impacto de las ausencias temporales en las actividades educativas y administrativas. Esto permite una planificación adecuada, optimizando la asignación de tareas y manteniendo un servicio de calidad para los estudiantes.

Políticas:

- Se deberá elaborar al inicio de cada año una planificación de las vacaciones a las que el trabajador tiene derecho, con el fin de asegurar una gestión efectiva de los recursos humanos y garantizar la operatividad continua en las actividades de la escuela de conducción. En esta planificación, los empleados podrán elegir sus períodos de vacaciones, asegurando que estas no coincidan con las de otros compañeros para evitar conflictos y asegurar una cobertura adecuada en todo momento.
- En caso de ausencias: Todo el personal deberá comunicar con anticipación su ausencia para el otorgamiento del permiso correspondiente, respaldando su solicitud con el respectivo justificativo.
- Es responsabilidad del director de recursos humanos reportar al secretario general el permiso otorgado al trabajador, incluyendo el justificativo correspondiente.
- El director de RR.HH. deberá llevar un control mensual en una base de datos interna sobre los permisos otorgados y está obligado a monitorear, supervisar y actualizar los registros para asegurar una adecuada distribución del personal.
- Los empleados deben solicitar permisos y licencias con al menos 3 días de antelación, utilizando los formularios oficiales proporcionados por la institución.
- Todas las solicitudes deben ser aprobadas por el supervisor directo responsable de la dirección de

recursos humanos.

- El supervisor deberá preparar un plan de contingencia para las ausencias previstas, incluyendo la redistribución de tareas entre el personal disponible, en el caso de permisos prolongados, se designará un sustituto temporal para garantizar la continuidad de las funciones y operaciones críticas.
- Se deberá realizar auditorías periódicas sobre el proceso para asegurar el cumplimiento de las políticas y detectar cualquier inconsistencia o incumplimiento.
- Se garantizará un tratamiento equitativo y justo para todos los empleados en cuanto a la asignación de permisos, licencias y vacaciones.

Procedimientos:

✓ Vacaciones.

- Se inicia con la elaboración del plan de vacaciones anuales del personal este deberá contener los plazos establecidos de días de vacaciones así mismo se los proyectará en los horarios mensuales.
- Se socializa el plan anual y los horarios mensuales así mismo se les entregará en cada área para constancia.
- El jefe del área comunicará al empleado asignado para que haga uso de los días de vacaciones según corresponda.
- Se registra la salida por vacaciones del empleado y se procede a informar al colaborador que cubrirá las actividades de manera temporal. En caso de contratar personal para cubrir con las actividades se deberá realizar con tiempo el proceso de contratación para la integración de saberes sobre las actividades que realizará de forma temporal.
- Como punto importante se deberá considerar que la persona encargada de cubrir al personal de forma temporal deberá contar con su respectivo facturero para la cancelación de sus haberes en la institución.

• Permisos y Licencias

- Se inicia con el pedido del permiso por parte del empleado al jefe de área o a su vez a la dirección de RR.HH. con 24h de anticipación mediante el formulario de justificación de ausencias donde deberá especificar la particularidad sean estas médicas, familiares, etc., además, debe contener el tiempo de ausencia, las respectivas firmas y adjuntar el debido respaldo.
- El jefe de área o dirección de RRHH evaluará el permiso para su respectiva aprobación o negación.
- Se deberá socializar si el permiso otorgado se recuperará con horas o se deberá cargar a

vacaciones, eso depende al acuerdo que lleguen los interesados.

- Se procederá a ingresar la información a la base de datos interna para mantener un mejor control del proceso.
- Se deberá archivar la documentación con sus respectivos justificativos.
- La dirección realizará, al final de cada mes, un control y evaluación de la información ingresada en las bases de datos para asegurar el cumplimiento de las políticas internas de licencias y permisos, y garantizar que todas las solicitudes se gestionan de manera adecuada y conforme a las normativas establecidas.
- Posteriormente, emitirá un informe al secretario general para mantenerlo informado sobre el estado, gestión y control del proceso.

Elaborado por:

F.M.V.M

Formulario propuesto para el proceso de Vacaciones, Licencias y Permisos:



Formulario de Justificación de Ausencias

Información del Empleado:

- Nombre Completo:
- Cédula de Identidad:
- Cargo:
- Departamento:
- Fecha de solicitud:

Detalle de la Ausencia:

- **Motivo de la Ausencia:**

- Vacaciones
- Licencia
- Permiso por:
 - Matrículas de hijos
 - Matrimonio
 - Maternidad / Paternidad
 - Enfermedad (adjuntar certificado médico)
 - Calamidad doméstica (adjuntar justificativo)
 - Atención médica (adjuntar certificado médico)
 - Permiso institucional justificado (adjuntar justificativo)
 - Otro (especificar): _____

Fecha de Inicio: _____

Fecha de Finalización: _____

Justificación y Observaciones:

Firma del Solicitante

Aprobación del Jefe Inmediato

Manual de Políticas y Procedimientos

Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje



Área:

Administrativa

Responsable del Proceso:

Secretario general

Proceso: Elaboración y socialización del Plan Operativo Anual (POA)

Definición:

El Plan Operativo Anual (POA) es un documento que detalla las acciones, recursos y tiempos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos de la escuela de conducción. Este plan sirve como guía para la ejecución de actividades, asegurando una gestión efectiva y eficiente de los recursos disponibles en la escuela de conducción del SCHPP.

Objetivo:

Es establecer políticas y procedimientos claros para la elaboración, socialización, implementación y seguimiento del Plan Operativo Anual dentro de la escuela de conducción, garantizando así una alineación con la visión y misión institucional, y un uso responsable y transparente de los recursos.

Políticas:

- La elaboración del Plan Operativo Anual es responsabilidad de la dirección de la escuela, quien trabajará en colaboración con el contador, jefes de áreas y personal que él requiera.
- Después de su elaboración, el POA deberá ser aprobado por el secretario general.
- Una vez aprobado, deberá ser socializado en una reunión programada, en la que se dará a conocer a todos los colaboradores de la escuela, incluidos instructores, personal administrativo y docentes.
- Es obligatorio implementar mecanismos de seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual para asegurar que las actividades se realicen de acuerdo con lo previsto.
- La dirección será responsable de realizar el seguimiento y evaluación del cumplimiento de metas de manera trimestral.

Procedimientos:

Para elaborar del Plan Operativo Anual:

- El secretario general deberá emitir una convocatoria con al menos 48 horas de anticipación, utilizando los medios oficiales de comunicación de la institución, además, deberá contar con la confirmación de recepción por parte de los convocados para asegurar su participación en el proceso.
- En la reunión con el personal directivo procederá a analizar la situación y verificar el estado de los

objetivos que se desean plantear en el POA de la institución.

- Deberá recopilar información relevante sobre los recursos disponibles, objetivos estratégicos y actividades a desarrollar.
- Redactar el Plan Operativo Anual, incluyendo objetivos específicos, actividades, responsables, recursos necesarios y plazos de ejecución.
- El Plan será presentado al secretario general para su revisión y aprobación.

Para la socialización del POA:

- Se deberá programar la reunión para la socialización del POA, informando a todos los colaboradores con al menos 48 horas de anticipación.
- Presentar el Plan Operativo Anual, destacando los objetivos, actividades y responsabilidades.
- Realizar un seguimiento y evaluación de manera frecuente de manera mensual sobre las actividades planificadas, comparando el avance con lo estipulado en el POA.
- Elaborar informes trimestrales y /o con la frecuencia que la máxima autoridad requiera con la finalidad de detallar el progreso en la ejecución del plan, los resultados obtenidos y las áreas que requieren ajustes.
- Realizar una reunión y socializar los resultados con el personal de la institución.

Elaborado por:

F.M.V.M

Manual de Políticas y Procedimientos

Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje



Área:

Administrativa

Responsable del Proceso:

Secretario general

Proceso: Evaluación de los objetivos y gestiones operativas mediante la aplicación de indicadores

Definición:

Los indicadores son herramientas cuantitativas y cualitativas que permiten medir y evaluar el rendimiento de las actividades y procesos dentro de la escuela de conducción. Estos proporcionan información valiosa sobre el progreso hacia los objetivos establecidos en el Plan Operativo Anual (POA) y facilitan la toma de decisiones informadas.

Objetivo:

El objetivo es medir el desempeño en áreas clave, identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones informadas basadas en datos. Este proceso permite asegurar que se cumplan los objetivos establecidos, optimizar el uso de recursos y mejorar la calidad del servicio, contribuyendo así a una gestión más eficiente y el rendimiento institucional.

Políticas:

- La máxima autoridad será el responsable de realizar las respectivas evaluaciones al personal.
- Deberá estructurar los indicadores de eficacia y eficiencia que permitan evaluar la gestión operativa de la escuela de conducción.
- La dirección aplicará, revisará y actualizará de ser el caso los indicadores con la frecuencia que el mismo requiera sobre las actividades.
- Los resultados obtenidos deberán ser socializados trimestralmente con todos los colaboradores de la escuela, promoviendo la transparencia y la participación en el proceso de mejora continua.
- Se deberá llevar el respectivo control interno del proceso para garantizar la eficiencia, asegurando que los objetivos se cumplan de manera efectiva y oportuna.

Procedimientos:

- La máxima autoridad reunirá e identificará las actividades clave de los departamentos para estructurar el Plan Operativo Anual y las gestiones operativas que requieran evaluación.
- Realizará un informe que contenga:
 1. Áreas operativas y personal a evaluar.
 2. Los indicadores a aplicar como los de eficacia y eficiencia administrativa.
 3. Establecer métricas específicas y objetivos para cada indicador.

4. Además, se deberá elaborar encuestas, adjuntar reportes financieros, y registros de actividades que serán objeto de estudio para el cálculo de los indicadores.

5. Definir el cronograma con las fechas, horario, personal y proceso a evaluar

- Se deberá documentar los resultados y hallazgos detectados en la evaluación.
- La dirección analizará los resultados obtenidos en relación con los objetivos establecidos, identificando áreas de mejora y posibles acciones correctivas.
- Se programarán reuniones trimestrales y/o dependiendo de la necesidad para socializar los resultados de los indicadores de gestión con todo el personal de la escuela, promoviendo un espacio para la discusión, donde los colaboradores podrán aportar ideas y sugerencias para mejorar el desempeño en función de los resultados.

Elaborado por:

F.M.V.M

Indicadores Propuestos para medir la eficiencia y eficacia de la gestión operativa y desempeño del personal de la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje

✓ **Eficacia**

Los indicadores de eficacia evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

Las fórmulas aplicables son:

$$\text{Visión} = \frac{\text{Nro. Personal capacitado}}{\text{Total de funcionarios}} \times 100$$

$$\text{Presupuesto} = \frac{\text{Programas realizados}}{\text{Programas planificados}} \times 100$$

$$\text{Objetivos} = \frac{\text{Nro. Personal evaluado}}{\text{Total de funcionarios}} \times 100$$

$$\text{Planificación} = \frac{\text{Valor ejecutado en adquisiciones}}{\text{Valor presupuestado en adquisiciones}} \times 100$$

$$\text{Elaboración y presentación de informes} = \frac{\text{Nro. de informes presentados oportunamente}}{\text{Total de informes obligatorios}} \times 100$$

$$\text{Informe de ejecución presupuestaria} = \frac{\text{Nro. de informes presentados}}{\text{Nro. de informes requeridos}} \times 100$$

✓ **Eficiencia**

Los indicadores de eficiencia, miden la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto, pero de manera óptima. El indicador habitual de eficiencia es el costo unitario o costo promedio de producción, ya que relaciona la productividad física, con su costo.

Las fórmulas aplicables son:

$$\text{Desempeño} = \frac{\text{Nro. Personal con título acorde a su cargo}}{\text{Total del personal}} \times 100$$

$$\text{Programa} = \frac{\text{Costo del programa de inversión}}{\text{Total de gastos de funcionamiento}} \times 100$$

$$\text{Costo Servicio} = \frac{\text{Costo total por servicio}}{\text{Costo total por servicio número total de usuarios atendidos}} \times 100$$

$$\text{Ejecución} = \frac{\text{Número de proyectos ejecutados}}{\text{Número de proyectos programados}} \times 100$$

Manual de Funciones



Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje

Área: Administrativa

I. Información Básica

Puesto:	Secretario General
Jefe Inmediato Superior:	No tiene, es la máxima autoridad dentro de la escuela de conducción.
Supervisa a:	Responsables de las áreas administrativa, financiera y contable.

II. Naturaleza del Cargo:

Capacidad de liderazgo y direccionamiento estratégico para asegurar el alcance de la misión, visión y objetivos de la escuela de conducción dando cumplimiento normativo y garantizando la gestión de los recursos y operaciones de forma eficaz y eficiente.

III. Funciones:

1. Supervisar las actividades de sus empleados haciendo uso diario de reportes o informes.
2. Administrar y monitorear el cumplimiento del Plan Operativo Anual POA.
3. Asegurar el cumplimiento de leyes y reglamentos vigentes y mantener a los departamentos al tanto de los cambios que al respecto hagan, dar capacitación para la implementación de las mismas.
4. Hacer la evaluación para medir el desempeño de los empleados, actividades y operaciones por medio de los respectivos indicadores de gestión.
5. Gestionar y repotenciar la comunicación interna y externa de la escuela.
6. Monitorear que el personal de la escuela de conducción reciba capacitación sobre el procedimiento de las actividades frecuentemente.
7. Observar que se evalúe y mejore continuamente las competencias del personal.
8. Autorizar los pagos pertinentes mediante oficio respaldando la transacción mediante comprobantes válidos.
9. Deberá supervisar la preparación y el análisis de los estados financieros.
10. Revisar el cumplimiento y los cambios de las declaraciones tributarias emitidas por el departamento

contable.

11. Realizar auditorías internas con el fin de asegurar el cumplimiento de las políticas y objetivos.

IV. Requisitos Mínimos Para el Puesto:

Título profesional:	✓ Título de tercer nivel como Ingeniero en administración de empresas, Ciencias Sociales y/o áreas afines.
Experiencia:	✓ Mínimo 5 años de experiencia en roles de liderazgo de áreas administrativas o financieras.
Formación:	<ul style="list-style-type: none">✓ Conocimientos de normativas legales, viales, contables y tributarias aplicables a la escuela de conducción.✓ Excelentes habilidades de comunicación, relaciones interpersonales, dirección, y control.✓ Conocimientos de métodos de control interno y gestión económico financiera.
Elaborado por:	Supervisado por:
F.M.V.M	V.A.M.P

Manual de Funciones

	Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje	
	Área:	Administrativa
I. Información Básica		
Puesto:	Director Pedagógico	
Jefe Inmediato Superior:	Secretario General	
Supervisa a:	Todo el personal administrativo, docentes e instructores.	
II. Naturaleza del Cargo:		
Garantizar la eficiente y efectiva administración de las operaciones y recursos de la escuela, asegurando el cumplimiento de las políticas institucionales y el soporte necesario para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.		
III. Funciones:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar y supervisar la implementación de planes estratégicos y programas pedagógicos. 2. Supervisar y revisar la preparación y gestión de la documentación administrativa de la escuela como los oficios recibidos, documentos importantes, etc. 3. Revisar y aprobar informes administrativos y de gestión vial. 4. Supervisar y monitorear los sistemas de control interno en el área administrativa. 5. Realizar auditorías internas para asegurar el cumplimiento de procedimientos y normativas establecidas por la ANT. 6. Desarrollar y ejecutar programas de capacitación para el personal de la escuela de conducción. 		
IV. Requisitos Mínimos Para el Puesto:		
Título profesional:	✓ Título de tercer nivel en Educación, Psicopedagogía, Transporte o Seguridad Vial y/o áreas afines.	
Experiencia:	✓ Mínimo 3 años de experiencia en cargos administrativos, de docencia o supervisión vial.	
Formación:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos de normativas legales, viales, contables y tributarias aplicables a la escuela de conducción. ✓ Conocimientos de métodos de control interno y gestión económico financiera. 	
Elaborado por:	Supervisado por:	
F.M.V.M	V.A.M.P	

Manual de Funciones

	Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje	
	Área:	Administrativa
I. Información Básica		
Puesto:	Secretaria	
Jefe Inmediato Superior:	Director General Administrativo - Secretario General	
Supervisa a:		
II. Naturaleza del Cargo:		
Facilitar y coordinar eficientemente todas las actividades administrativas y operativas de la escuela de conducción, asegurando un flujo de trabajo eficaz y cumpliendo con los requisitos legales y operativos necesarios para la obtención de licencias profesionales de los estudiantes.		
III. Funciones:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción, gestión y documentación de archivos. 2. Monitorear, informar y aplicar los cambios legales relacionados con tránsito. 3. Deberá coordinar el movimiento sobre los informes emitidos y receptados, siendo responsable de comunicar y gestionar sobre las auditorías externas. 4. Dar seguimiento a las actividades y funciones a los estudiantes y personal docente en los horarios de clases. 5. Organizar capacitaciones a docentes y administrativos. 6. Enviar la documentación requerida sobre la matriculación y proceso de graduación de los estudiantes a la central del ente regulador (Quito) según los requerimientos que existan. 7. Organizar el proceso de reclutamiento para la contratación de nuevo personal. 8. Diseñar y elaborar lineamientos que contengan plazos de pago del pécum de estudios a los estudiantes que lo requieran. 		
IV. Requisitos Mínimos Para el Puesto:		
Título profesional:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Título de tercer nivel como: secretaria ejecutiva, Técnico en Secretariado, Licenciatura en Administración y/o áreas afines. 	

<p>Experiencia:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mínimo 1-2 años de experiencia en posiciones administrativas.
<p>Formación:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos sólidos de las leyes de tránsito y normativas aplicables. ✓ Conocimientos de métodos de control interno y gestión económico financiera. ✓ Excelentes habilidades de comunicación, relaciones interpersonales, dirección, y control.
<p>Elaborado por:</p>	<p>Supervisado por:</p>
<p>F.M.V.M</p>	<p>V.A.M.P</p>

Manual de Funciones



Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje

Área: Administrativa

I. Información Básica

Puesto:	Evaluador Psicosenométrico
Jefe Inmediato Superior:	Director General Administrativo - Secretario General
Supervisa a:	

II. Naturaleza del Cargo:

El objetivo del cargo del Evaluador Psicosenométrico es realizar de manera adecuada los test a los estudiantes y personas en general que requieran obtener su licencia de conducir, ya sea esta por primera vez o renovación, garantizando la evaluación integral de los candidatos mediante las pruebas psicosenométricas que aseguren la aptitud de los aspirantes.

III. Funciones:

- ✓ Realizar Pruebas Psicosenométricas:
 - Test de coordinación bimanual.
 - Test de coordinación visomotriz.
 - Test de reacción a estímulos visuales.

- ✓ Realizar Evaluaciones Visuales y Auditivas:
 - Test de agudeza visual.
 - Test de colores.
 - Test de visión estereoscópica.
 - Test de visión nocturna.
 - Test de encandilamiento y recuperación.
 - Test de perimetría.
 - Audiometría.

- ✓ Deberá interpretar los resultados de las pruebas y realizar el reporte de los resultados.
- ✓ Elaborar informes y registros detallados sobre evaluaciones realizadas.
- ✓ Reportar semanalmente los informes a tesorería para realizar el respectivo cuadro con el reporte

<p>de ingresos por conceptos de exámenes realizados por la tesorera.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener registros precisos y organizados de cada evaluación. ✓ Asegurar que todas las evaluaciones cumplan con las normativas establecidas por las autoridades reguladoras. ✓ Deberá actualizar y mejorar continuamente los procedimientos de evaluación conforme a nuevas normativas y tecnologías. 	
<p>IV. Requisitos Mínimos Para el Puesto:</p>	
<p>Título profesional:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Título de tercer nivel Psicología, Psicopedagogía, Sistemas Integrales, Ingeniería Informática y/o áreas afines.
<p>Experiencia:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mínimo 2 años de experiencia en la realización de evaluaciones psicométricas y sensométricas
<p>Formación:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Especialización en evaluaciones psicométricas y sensométricas. ✓ Conocimiento avanzado en el uso de equipos y software para pruebas psicométricas y sensométricas. ✓ Capacidad para interpretar resultados de pruebas con precisión. ✓ Conocimientos de normativas legales, viales aplicables a la escuela de conducción.
<p>Elaborado por:</p>	<p>Supervisado por:</p>
<p>F.M.V.M</p>	<p>V.A.M.P</p>

MANUAL DE CONTROL INTERNO



ÁREA FINANCIERA

Sección III: Control Interno para el Área Financiero

Introducción

El presente manual de control interno para el área financiera tiene como propósito fundamental establecer un marco de actuación que facilite la correcta gestión de los recursos económicos de la organización. En un entorno donde la transparencia y la eficiencia son esenciales, este manual ofrece una guía clara sobre las políticas y procedimientos que deben seguirse para garantizar la integridad de las operaciones financieras. Además, se enfoca en la importancia de contar con controles que permitan la identificación y mitigación de riesgos asociados a la gestión financiera.

Objetivo

El objetivo principal de este manual es implementar un sistema robusto de control interno que asegure la correcta segregación de funciones dentro del área financiera. Esto incluye la definición precisa de roles y responsabilidades para evitar conflictos de interés y mejorar la supervisión. Además, se busca establecer indicadores financieros que permitan medir y evaluar el desempeño de las actividades realizadas, facilitando así la toma de decisiones informadas y el cumplimiento de los objetivos financieros de la organización.

Alcance

El alcance de este manual abarca todas las actividades relacionadas con la gestión financiera, incluyendo la planificación, ejecución, control y evaluación de las operaciones económicas. Esto implica la aplicación de procedimientos específicos para la gestión de ingresos y gastos, la elaboración de presupuestos y la preparación de informes financieros. Asimismo, se contempla la implementación de mecanismos de control que aseguren la veracidad de la información financiera y el cumplimiento de las normativas aplicables, contribuyendo a una gestión financiera más eficaz y transparente.

Manual de Políticas y Procedimientos		
Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje		
	Área:	Financiera
	Responsable del Proceso:	Tesorera
Proceso: Caja Chica		
Definición:		
<p>Los fondos de caja chica son destinados a cubrir gastos menores e imprevistos de la escuela de conducción de manera rápida y eficiente. Este fondo permite gestionar compras, suministros urgentes y otros gastos operativos sin necesidad de proceder a procedimientos más complejos.</p>		
Objetivo:		
<p>EL objetivo del control interno de efectivo o manejo de la cuenta Caja Chica es que permite cubrir necesidades inmediatas y rutinarias que no requieren una tramitación formal o autorización previa de presupuesto, garantizando la continuidad operativa y administrativa, además de asegurar la propiedad, determinar la valuación, confirmar la existencia física y garantizar la correcta presentación en los estados financieros.</p>		
Políticas:		
<ul style="list-style-type: none"> • La persona designada por el secretario general como encargado de los fondos de caja chica deberá manejar con integridad los valores y respaldos de los mismos, ya que será responsable de cualquier discrepancia o uso indebido. • El monto asignado para este fondo no podrá superar los \$500,00 mensuales. • Aprobar la asignación del valor del fondo por parte de la máxima autoridad. • Los límites de gastos no podrán superar los \$50,00. Cualquier gasto que supere este límite debe ser aprobado por la dirección general gestionado a través de otros medios financieros. • Se deberá designar mensualmente mediante acta de entrega el valor del monto y al responsable del mismo. • La liquidación de los vales de caja provisionales será realizada en máximo 24 horas. • Sustentar el flujo de gastos mediante documentación válida, sean estas facturas, notas de ventas, etc. • Realizar un informe diario de los movimientos de la cuenta. • Para reembolsar y justificar los gastos que cumplan con las políticas establecidas, este procedimiento se deberá realizar con una frecuencia de 15 días. 		

- Está prohibida la utilización del fondo de caja chica para la realización de préstamos, cambio de cheques y otras actividades que no están relacionadas con los gastos operativos menores de la escuela.
- El jefe inmediato superior de la escuela de conducción deberá realizar un control con frecuencia sobre el proceso, realizando las respectivas revisiones y conciliaciones periódicas de la caja chica, comparando el saldo físico con los registros contables, para asegurar que no haya discrepancias o malversaciones. Estos deberán ser de manera sorpresiva sin previo aviso a los involucrados.

Procedimientos:

- Recibir el registro contable y el cheque por el valor girado establecido por el secretario general.
- Canjear el cheque y dejar bajo custodia el efectivo del fondo de caja chica.
- Hacer los pagos previa presentación de vales de caja, debidamente autorizados.
- Sellar los documentos (comprobantes); luego de ser pagados con la palabra cancelado.
- Ingresar al control de caja chica los gastos de forma diaria.
- Efectuar arqueos diarios y conciliar con los registros contables verificando que los documentos de respaldo como facturas, notas de venta y comprobantes de retención tengan validez tributaria y estén correctamente llenados.
- Realizar el control respectivo entre el efectivo restante en custodia y los valores registrados en el informe el 15 y 30 de cada mes respectivamente.
- Entregar la documentación con su respectivo informe al departamento contable para su reposición.
- Recibir y firmar el contable respaldo de la reposición del fondo y volver a realizar los procedimientos establecidos para el manejo de los fondos de caja chica.

Elaborado por:

F.M.V.M

Manual de Políticas y Procedimientos

Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje



Área:

Financiera

Responsable del Proceso:

Tesorera

Proceso: Registro de los Comprobantes de Pago de los Estudiantes y valores en efectivo por concepto de exámenes

Definición:

Consiste en documentar y archivar de manera sistemática y precisa todos los comprobantes de pago emitidos y recibidos por los estudiantes y personas en general que hagan uso de los servicios de la escuela de conducción. Este registro incluye detalles como la fecha del pago, el monto abonado, el concepto del pago (matrículas, mensualidades, exámenes, entre otros), y los datos del estudiante.

Objetivo:

Es garantizar un control preciso y ordenado de los pagos realizados por los estudiantes, manteniendo un control financiero y administrativo riguroso que asegure la transparencia y la trazabilidad en las finanzas de la escuela, permitiendo una gestión operativa más efectiva y un seguimiento adecuado de las obligaciones económicas de los estudiantes.

Políticas:

- Los comprobantes de pago deberán ser revisados y validados por el personal encargado para luego ser registrados en el sistema de gestión financiera y contable MatriJMC y Contaplus de manera inmediata y precisa cuidando ingresar los montos e información correcta.
- Realizar informes diarios que detallen los comprobantes recibidos por concepto de matrículas y otros pagos, listando los estudiantes y los montos correspondientes.
- Realizar un control diario sobre los ingresos en efectivo por concepto de valores recaudados en tesorería mientras que el evaluador deberá enlistar los servicios brindados por exámenes psicosenométricos para luego proceder a realizar el respectivo cuadro semanal sobre las actividades en común.
- Todos los lunes deberá realizarse el respectivo cuadro entre los valores recibidos en efectivo con los exámenes emitidos durante toda la semana anterior, este proceso lo llevarán a cabo la tesorera y el evaluador psicosenométrico y estarán obligados a emitir el respectivo informe semanal a su jefe inmediato superior. Posterior, dicha información deberá ser depositada en las cuentas bancarias de la institución.
- Realizar conciliaciones periódicas, dejando como constancia una cedula entre los registros contables

y los comprobantes físicos para asegurar la exactitud y consistencia de la información financiera.

- Se deberá mantener los comprobantes físicos en un lugar seguro y organizado, etiquetados y archivados adecuadamente para facilitar la localización y revisión durante auditorías o consultas futuras.
- Dar reporte de todas las transacciones elaboradas de forma diaria a su jefe inmediato superior y secretario general según lo disponga
- El jefe inmediato superior (Director pedagógico), deberá realizar un control interno de forma periódica y sorpresiva, con la frecuencia que considere necesaria para verificar el cumplimiento de las políticas establecidas y detectar a tiempo posibles irregularidades en el proceso.

Procedimientos:

- El estudiante presentará en ventanilla los documentos que respalden el pago de matrícula o mensualidad.
- Se deberá verificar la validez de los documentos.
- Se procederá a registrar el pago en el sistema de la Agencia Nacional de Tránsito (ANT), y en el sistema contable y financiero de la escuela para emitir la facturación correspondiente.
- Se generará e imprimirá la factura del pago.
- Verificar los valores y la información detallada para proceder a firmar y sellar el documento.
- Entregar el comprobante de respaldo del pago al estudiante o interesado.
- Registrar la transacción en la matriz de pagos de la escuela para llevar un registro organizado.
- Archivar adecuadamente el comprobante de pago físico o electrónico.
- Realizar el cierre de caja al final del día para asegurar la conciliación de ingresos y egresos.
- Preparar y enviar el reporte diario de valores e información financiera a los jefes inmediatos para su revisión y control.

En caso de ingreso de los valores en efectivo por exámenes psicosenométricos por renovación de licencia de conducir se deberá realizar el procedimiento detallado anteriormente y posterior deberá realizar:

- Elaboración de informes diarios sobre los valores recaudados y sus conceptos.
- Realizar el respectivo cierre de caja y cuadro de efectivo con las transacciones realizadas, y terminar el proceso diario con la emisión de los informes y sus resultados para su jefe inmediato superior.
- Realizar los días lunes a primera hora el respectivo cuadro con la información emitida desde el departamento de evaluaciones psicosenométricos.
- Realizar el depósito de valores y hacer el informe para entregar a su jefe inmediato superior.

Elaborado por:

F.M.V.M

Manual de Políticas y Procedimientos

Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje



Área:

Financiera

Responsable del Proceso:

Tesorera

Proceso: Aplicación de Indicadores Financieros

Definición:

Los indicadores financieros son métricas que permiten evaluar la situación económica y financiera de la escuela de conducción. Estas métricas proporcionan información clave para la toma de decisiones estratégicas y operativas, ayudando a asegurar la sostenibilidad y rentabilidad de la institución.

Objetivos:

Los indicadores financieros en la gestión operativa de la escuela de conducción tienen como objetivo evaluar la salud financiera, monitorear el desempeño a lo largo del tiempo y facilitar la toma de decisiones informadas. Además, ayudan a identificar áreas de mejora, garantizar la sostenibilidad financiera y asegurar el cumplimiento normativo, promueven la transparencia al proporcionar información clara a todas las partes interesadas y apoyan la planificación estratégica mediante el análisis de tendencias permitiendo mejorar la eficiencia operativa financiera de la institución.

Políticas:

- La dirección de la escuela de conducción, en colaboración con el departamento financiero, deberá definir y establecer los indicadores financieros clave que se alineen con los objetivos estratégicos de la institución.
- El jefe del departamento financiero será responsable de la aplicación, análisis e informe de los resultados obtenidos en la aplicación de los indicadores financieros.
- Los indicadores financieros deberán evaluarse de manera trimestral para asegurar la adecuación y efectividad de los mismos, permitiendo ajustes cuando sea necesario.
- Se deberá revisar y actualizar los indicadores financieros de manera periódica para asegurar que reflejen adecuadamente la realidad financiera de la escuela y se ajusten a cambios en el entorno económico o en la operación.
- La máxima autoridad deberá hacer un monitoreo y seguimiento con la frecuencia que requiera con la finalidad de llevar un control interno sobre el proceso e identificar áreas de riesgos y mejoras e implementar procedimientos correctivos que considere en beneficio para la institución.

Procedimientos:

- Para la implementación de los indicadores financieros primeramente se llevará a cabo una capacitación de parte de la dirección y el departamento financiero para identificar los indicadores clave, tales como liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia operativa.
- Establecer un formato estandarizado para el análisis de los indicadores financieros, que incluya gráficos y tablas para facilitar la interpretación de los resultados, así como un informe que se presentará trimestralmente para conocimiento interno y usuarios externos.
- Para la aplicación de los indicadores se realizará una recolección de datos relevantes sean estos los estados financieros, cotización de crédito, información general crediticia para implementar el cálculo de los indicadores.
- Realizar reuniones trimestrales para revisar los resultados obtenidos, discutiendo los hallazgos y proponiendo ajustes en las estrategias operativas basadas en los indicadores financieros para mejorar la gestión financiera y ver el direccionamiento del plan operativo anual y los objetivos institucionales.

Elaborado por:

F.M.V.M

Indicadores propuestos:

Liquidez: Relación entre activos líquidos y pasivos a corto plazo para evaluar la capacidad de la escuela para cumplir con sus obligaciones financieras.

Liquidez Corriente fórmula:

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Prueba Ácida (o Ratio de Liquidez Inmediata) fórmula:

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Capital Neto de Trabajo fórmula:

$$\text{Capital Neto de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Indicadores de endeudamiento: Mide en qué posición la entidad ha sido financiada y se relaciona con las cuentas del activo corriente y no corriente, con el pasivo corriente y el pasivo no corrientes y así se podrá demostrar la solvencia y la capacidad de abarcar sus obligaciones con terceros.

Apalancamiento Fórmula:

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio Total}}$$

Endeudamiento de activo Fórmula:

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

Indicadores de rentabilidad: Mide si la administración de la entidad se está llevando de manera eficaz, es por eso que se considera importante porque es la capacidad que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados.

ROE Rentabilidad sobre los capitales propios fórmula:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio neto}}$$

ROA Rentabilidad sobre los activos formula:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

Manual de Funciones



Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje

Área: Financiera

I. Información Básica

Puesto:	Tesorera
Jefe Inmediato Superior:	Secretario General, Directivos
Supervisa a:	Auxiliares de Finanzas

II. Naturaleza del Cargo:

La tesorera de la escuela de conducción deberá optimizar el ciclo económico de la empresa asegurando la correcta administración y control de los recursos financieros, administrar el capital de trabajo garantizando la precisión en el registro de ingresos y egresos, la emisión de informes financieros confiables y la supervisión del cumplimiento del plan operativo anual y sus objetivos.

III. Funciones:

- Dirigir la tesorería y vigilar los ingresos y gastos de la escuela.
- Receptar los comprobantes de depósito y transferencia efectuados por los estudiantes por el concepto de matrículas y mensualidades verificando la información de los mismos.
- Ingresar los valores emitidos en los comprobantes al sistema de facturación y emitir el comprobante de respaldo para el cliente.
- Generar un reporte semanal sobre los ingresos por pago para realización de exámenes psicosenométricos para los estudiantes y personas en general que vayan a obtener la licencia.
- Verificar que su reporte sobre el ingreso de valores por el concepto de exámenes coincida con el reporte del evaluador psicosenométrico de la escuela.
- Depositar los fondos obtenidos por la recaudación diaria de los valores de exámenes psicosenométricos en la cuenta corriente de la escuela de conducción.
- Llevar un registro diario en el libro de ingresos y egresos.
- Administrar el fondo de caja chica asegurando su adecuado uso y reposición.
- Supervisar y autorizar los gastos por mantenimiento y reparaciones.
- Elaborar los cheques para realizar los pagos de las diferentes transacciones como gastos por mantenimientos, gastos varios, pago de nómina y proveedores.
- Mantener y supervisar el manejo de las chequeras de la escuela
- Elaborar las actas de entregas y recepción de las diferentes actividades.
- Elaborar un detalle de los registros por egresos por medio del fondo de caja chica. Registrar las

<p>diferentes operaciones activas de crédito.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Preparar y entregar los informes relacionados con el cargo que soliciten el secretario general, el director administrativo, y el consejo académico. ● Entregar oportunamente las notas de venta, facturas, cheques, y demás información requerida por el Contador sobre las situaciones que deban registrarse contablemente. ● Tramitar, gestionar y elaborar oficios sobre el arrendamiento del salón de eventos. ● Realizar ajustes, monitoreo y recomendaciones para asegurar el logro de las metas establecidas en el POA.

IV. Requisitos Mínimos Para el Puesto:

Título profesional:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Título de tercer nivel como Ingeniería en Finanzas, Contabilidad, Administración de Empresas y/o áreas afines.
----------------------------	--

Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mínimo 3 años de experiencia en roles financieros, preferiblemente en instituciones educativas o de formación.
---------------------	--

Formación:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos de normativas legales, viales, contables y tributarias aplicables a la escuela de conducción. ✓ Conocimientos de métodos de control interno y gestión económico financiera. ✓ Conocimientos de softwares financieros y herramientas de oficina. ✓ Experiencia en la gestión de fondos de caja chica y en la elaboración de informes
-------------------	--

Elaborado por:	Supervisado por:
-----------------------	-------------------------

F.M.V.M	V.A.M.P
---------	---------

MANUAL DE CONTROL INTERNO



ÁREA CONTABLE

Sección III: Control Interno para el Área Contable

Introducción

El presente manual de control interno para el área contable tiene como finalidad establecer directrices claras y efectivas que garanticen la correcta ejecución de los procesos contables en la organización. En un contexto donde la precisión y la integridad de la información financiera son fundamentales, este manual proporcionará un marco que permita la segregación de funciones, lo que es esencial para minimizar el riesgo de errores y fraudes. Al abordar aspectos clave de la contabilidad, este documento busca fomentar una gestión eficiente y transparente de los recursos.

Objetivo

El objetivo principal de este manual es instaurar un sistema de control interno que facilite la segregación de funciones dentro del área contable, asegurando que cada tarea esté claramente definida y asignada. Se enfocará en establecer procedimientos rigurosos para la gestión de cuentas bancarias, manejo de caja, elaboración de declaraciones tributarias y el control de activos, garantizando así que todos los procesos contables se realicen de acuerdo con las normativas legales y contables vigentes. Además, se enfatizará la aplicación del método legal de depreciación para asegurar un adecuado registro y control de los activos de la organización.

Alcance

El alcance de este manual abarca todos los procedimientos contables necesarios para la gestión efectiva de las cuentas bancarias, la caja y las declaraciones tributarias. Se incluirán directrices específicas para el control de activos, garantizando que se realicen las depreciaciones adecuadas y se mantenga un registro preciso de los bienes de la organización. Este manual se aplicará a todos los colaboradores del área contable y será una herramienta esencial para asegurar la coherencia, transparencia y cumplimiento de los procesos contables, promoviendo una gestión más ordenada y eficiente.

Manual de Políticas y Procedimientos	
Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje	
	Área: Contable
	Responsable del Proceso: Auxiliares Contables
Proceso: Caja Chica	
Definición:	
Los fondos de caja chica son destinados a cubrir gastos menores e imprevistos de manera rápida y eficiente. Este fondo permite a la escuela gestionar compras, suministros urgentes y otros gastos operativos sin necesidad de proceder a procedimientos más complejos.	
Objetivos:	
Asegurar el correcto ingreso de los registros contables y garantizar una buena presentación en los estados financieros.	
Políticas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar los documentos fuentes antes de su registro. • Realizar el registro contable de forma oportuna. • Realizar un control interno de manera frecuente o cada vez que la máxima autoridad lo requiera para asegurar la correcta gestión del fondo de caja chica en el área contable. 	
Procedimientos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar que la documentación que traen del departamento financiero esté dentro de los parámetros establecidos: firmas, valores y validez tributaria. • Realizar el correspondiente registro contable en el sistema contable ContaPlus. • Proceder a elaborar las respectivas retenciones de cada comprobante (Factura). • Continuar con el respectivo cuadro de valores en el sistema, verificando que este cuadro con el consolidado efectuado por el departamento financiero. • Realizar la reposición y respectivos registros contables de la cuenta Caja Chica. • Generar el respectivo informe, proceder a enviar una copia al departamento financiero para su conocimiento. • Poner las respectivas firmas de responsabilidad. • Archivar el informe con los respectivos registros contables y documentos de respaldo. 	
Elaborado por:	F.M.V.M

I. Registros Contable de Caja Chica

Registro contable para la creación del fondo de caja chica.

El registro contable en el libro diario de operaciones será de la siguiente manera:

Para la creación del fondo de caja chica se considerará el detalle como ejemplo para ilustración:

Se crea el fondo de Caja Chica con fecha del 1 "XXabrilXX" del 2023, la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje inicia el mismo girando un cheque del Banco "XXX" por el monto de \$500,00 a favor de la tesorera de la escuela.

Registro contable para la creación del fondo de caja chica.

SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PASAJE- Escuela de Conducción				
Libro Diario				
Al 01 de abril del 2023				
Fecha:	Lunes 01 de abril del 2023	Comp. Egreso N°.	XXX1	
Orden:	Encargada de Tesorería "Financiera"	Registro:	XXX1	
Detalle:	Por creación de fondo de Gastos de Caja Chica para solventar gastos menores de la escuela de conducción	Valor:	\$500,00	
		Cheque/Recib:	XXXX	
Código	Nombre	Referencia	Debe	Haber
11101	CAJA	-	-	-
1110105	Caja Chica Escuela de Conducción		500,00	
11102	Bancos			
1110202	Bco. XXX Cta Cte XXXXXXXXXX			500,00
Suman Total:			500,00	500,00

Son: Quinientos dólares con 00/100 dólares

XX SEC. GENERAL XX XX SEC. FINANZAS XX XX TESORERA XX XX CONTADOR XX

Para realizar el registro contable por los gastos efectuados con el fondo de caja chica:

El 16 de XmesX del 202X, se procede a reponer \$250,00 por los gastos administrativos detallados: Mantenimiento de vehículos XXX \$40.00, útiles de oficina \$15.00, lavado de manteles \$38.00, agua potable \$37.00, reparación de equipos de oficina \$40.00, materiales de limpieza \$45.00, compra de repuestos de vehículos \$35,00, gastos realizados del 1 de XXmesXX al 15 del presente mes y año; la ilustración por ahora no considera impuestos:

Registro contable por rubros cubiertos con los fondos de caja chica.

SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PASAJE- Escuela de Conducción

Libro Diario

Al 01 de abril del 2023

Fecha:	Martes 16 de XXmesXX del 202X	Comp. Egreso N°	XXX2
Orden:	Encargada de Tesorería "Financiera"	Registro:	XXX2
Detalle:	Por rubros de Gastos de Caja Chica para solventar gastos menores de la escuela de conducción	Valor:	\$250,00
		Cheque/Recib:	XXXX

Código	Nombre	Referencia	Debe	Haber
51101	Gastos	-	-	-
5110105	Gastos de Caja Chica Escuela de Conducción		250,00	
11101	CAJA			
1110105	Caja Chica Escuela de Conducción			250,00

Suman Total: 250,00 250,00

Son: Doscientos cincuentas dólares con 00/100 dólares

XX SEC. GENERAL XX XX SEC. FINANZAS XX XX TESORERA XX XX CONTADOR XX

Firmas de directivos y encargados

Reposición del fondo de caja chica:

Se repone el fondo de Caja Chica con fecha del 16 o 01 XXmesXX del 202X la escuela de conducción del sindicato de choferes profesionales de Pasaje se lo realiza girando un cheque del Banco "XXX" por el monto de \$500,00 a favor de la tesorera de la escuela y realizando el siguiente registro contable.

Registro contable para la reposición del fondo de caja chica.

SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PASAJE- Escuela de Conducción				
Libro Diario				
Al 01 de abril del 2023				
Fecha:	Martes 16 de XXmesXX del 202X	Comp. Egreso N°	XXX2	
Orden:	Encargada de Tesorería "Financiera"	Registro:	XXX2	
Detalle:	Por reposición de Gastos de Caja Chica para solventar gastos menores de la escuela de conducción	Valor:	\$500,00	
		Cheque/Recibo:	XXXX	
Código	Nombre	Referencia	Debe	Haber
11101	CAJA	-	-	-
1110105	Caja Chica Escuela de Conducción		500,00	
11102	Bancos			
1110202	Bco. XXX Cta. Cte. XXXXXXXXXX			500,00
Suman Total:			500,00	500,00

Son: Quinientos dólares con 00/100 dólares

XX SEC. GENERAL XX XX SEC. FINANZAS XX XX TESORERA XX XX CONTADOR XX
Firmas de directivos y encargados

Manual de Políticas y Procedimientos

Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje



Área:

Contable

Responsable del Proceso:

Contador General

Proceso: Conciliación Bancaria

Definición:

Es el proceso de comparación y verificación de los registros contables internos de la empresa con los extractos bancarios proporcionados por la institución financiera. Este procedimiento se realiza para identificar y corregir cualquier discrepancia entre las dos fuentes de información, asegurando que los saldos y las transacciones registradas sean precisos y completos.

Objetivo:

Los objetivos de la conciliación bancaria en la escuela de conducción son asegurar la precisión y coherencia entre los registros contables internos y los extractos bancarios, prevenir fraudes y errores contables, proporcionar una imagen clara y actualizada de la situación financiera de la escuela, y facilitar la toma de decisiones informadas y oportunas por parte de la administración. Esta práctica también contribuye al cumplimiento de las normativas contables y a la preparación de informes financieros.

Políticas:

- Realizar conciliaciones bancarias de manera mensual para asegurar la precisión de los registros financieros y detectar cualquier novedad a tiempo.
- El plazo establecido para su elaboración es hasta el 10 de cada mes.
- El contador será la persona responsable de la realización de la conciliación bancaria.
- El secretario general hará la revisión y aprobación de las conciliaciones bancarias para garantizar la exactitud y la integridad de la información.
- Se deberá contar con todos los respaldos para su realización.
- Se realizará una capacitación continua al personal encargado de las conciliaciones bancarias sobre las mejores prácticas y las políticas contables vigentes.
- Para realizar la corrección de errores y omisiones se deberá contar con la autorización del secretario general.
- Se deberá documentar todas las acciones tomadas en cuanto a correcciones de errores, cambio de información etc.
- Archivar todos los recibos, cheques, facturas y otros documentos relevantes junto con los registros de

la conciliación.

- Crear reportes mensuales y anuales que resuman las conciliaciones bancarias, identificando posibles problemas recurrentes y oportunidades de mejora.
- Asegurar que todas las conciliaciones bancarias cumplan con las normativas contables vigentes.
- El libro auxiliar banco deberá estar actualizado diariamente con la información de los cheques girado y los diferentes depósitos que se efectúen.
- Las conciliaciones se realizarán con los documentos originales, en caso de copias deberán ser certificadas.

Procedimientos:

1. Con el estado de cuenta enviado por el Banco se procederá a realizar la conciliación, con este documento se verificarán las cifras, sumando y restando las diferencias entre el estado de cuenta y el registro contable de la Escuela de Conducción del SCHPP.
2. Marque con un check list las partidas que se encuentran, tanto en el estado de cuenta como en el registro contable. Observe que conste esta acción en los registros del Banco y en los registros de la Escuela de Conducción.
3. Para las partidas que no están marcadas con el check list proceda con lo siguiente:
 - Sume al saldo, según el estado de cuenta del banco los débitos registrados por el banco y no por la Escuela de Conducción.
 - Se le suma el saldo que en el banco se encuentra restado y para conciliar es necesario devolver este valor.
 - Sume al saldo del banco, los depósitos registrados por la Escuela de Conducción y no registrados por el banco. Lleve la suma en el banco y la registra en sus libros.
 - Reste del saldo, según el estado de cuenta del banco los depósitos o notas de crédito registradas por el banco y no por la Escuela de Conducción luego se le resta este valor que está sumado al saldo del banco.
 - Reste el importe de los cheques girados y no cobrados.
 - Estas sumas y restas deben dar como resultado el saldo de la cuenta del banco, según los libros de contabilidad de la Escuela de Conducción.
4. Luego de concluir notificar e informar al secretario general sobre las diferencias o novedades detectadas y emitir las firmas y sellos correspondientes.

Elaborado por:

F.M.V.M

Cédula de la Conciliación Bancaria establecido por la escuela de conducción.

Conciliación bancaria de la escuela de conducción

0.00

SINDICATO DE CHOFERES PROF DE PASAJE

02 Bco. Machal Cta. Cte.26773

CONCILIACION BANCARIA

Número: 550

Fecha Actual 13/6/2024

Fecha Inicial: 1/4/2024

Fecha Final: 30/4/2024

Pág. 1

Numero	Registro	Cheque	Fecha	Saldo Anterior	Debe	Haber	Saldo
				Saldo Inicial Estado de Cuentas	134.18		134.18
DEBITO Y CREDITOS PROCESADOS							
04-001-ND-04-00006	97,767		04/04/2024	NOTA DE DEBITO POR PAGO AL SRI DE LA DECLARACION DEL IVA DEL MES DE FEBRERO DEL 2024		726.92	
04-001-ND-04-00001	97,569		05/04/2024	TRANSFERENCIAS DE FONDOS A LA CUENTA CORRIENTE DE ESCUELA DE CONDUCCION DESDE LIBRETA DE AHORROS DE ESCUELA DE CONDUCCION	23,186.55		
04-001-EG-04-00094	97,757		09/04/2024	ZZ0001142 CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT 001777224478064:\$14.74 NDB C DEBITO BANCARIO		14.74	

Manual de Políticas y Procedimientos

Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje



Área:

Contable

Responsable del Proceso:

Contador

Proceso: Cuentas Por Cobrar

Definición:

Representan los montos que los estudiantes o clientes deben a la institución por servicios prestados, tales como matrículas, mensualidades, exámenes, cursos de capacitación, y cualquier otro servicio educativo. Estas cuentas reflejan ingresos pendientes de cobro que se registran en los libros contables de la escuela y constituyen un activo importante para la institución. Las Cuentas por Cobrar permiten a la escuela gestionar y monitorear los pagos pendientes, asegurando un flujo de efectivo adecuado y facilitando la planificación financiera.

Objetivos:

Los objetivos de las Cuentas por Cobrar son maximizar la recaudación de ingresos, mantener la liquidez financiera, reducir el riesgo de incobrabilidad, mejorar la gestión financiera, fortalecer las relaciones con los clientes y optimizar la eficiencia administrativa. Esto se logra asegurando la recuperación completa y oportuna de los montos debidos, proporcionando información precisa para la toma de decisiones, manteniendo una comunicación clara con los estudiantes y clientes, e implementando procesos eficientes para el seguimiento y control de las cuentas por cobrar.

Políticas:

- Establecer plazos de pago claros y razonables, comunicándose adecuadamente a los estudiantes y clientes.
- Realizar un seguimiento frecuente a los estudiantes registrados con cuentas pendientes mediante los diferentes medios de comunicación.
- Los estudiantes deberán estar al día, no tener ningún pendiente sobre los valores y pensum académico como requisito para optar el grado de choferes profesionales, mediante la emisión de un certificado.
- Ofrecer opciones de planes de pago para facilitar la recuperación de montos adeudados.
- Realizar los contratos con cláusulas de pago correspondientes al inicio del proceso de matriculación.
- Realizar conciliaciones periódicas de las cuentas por cobrar para asegurar que los registros contables coincidan con los estados de cuenta de los clientes.

Procedimientos:

1. Generar el respectivo comprobante de cobro de las cuentas por cobrar a cada estudiante.
2. Realizar el seguimiento de las cuentas por cobrar mediante correo electrónico, llamadas telefónicas etc.
3. Actualizar los libros contables y los registros auxiliares con la información de las cuentas por cobrar.
4. Monitorear las fechas de vencimiento de las cuentas por cobrar utilizando el sistema contable.
5. Negociar e informar sobre los planes de pago flexibles para los estudiantes que enfrentan dificultades financieras y su fecha de vencimiento.
6. Registrar los pagos recibidos en el sistema contable y emitir recibos de pago.
7. Realizar conciliaciones periódicas sobre las cuentas por cobrar para asegurar la exactitud de los registros contables.
8. Evaluar periódicamente la cartera de cuentas por cobrar y establecer provisiones para cuentas incobrables.
9. Preparar informes periódicos mensuales sobre el estado de las cuentas por cobrar, incluyendo montos vencidos y recuperaciones realizadas, luego emitir la información al secretario general.

Elaborado por:

F.M.V.M

Manual de Políticas y Procedimientos

Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje



Área:

Contable

Responsable del Proceso:

Contador

Proceso: Compras

Definición:

Se refiere al registro contable de todas las adquisiciones de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento y operación de la institución. Esta cuenta refleja los costos incurridos en la adquisición de materiales educativos, equipos de oficina, vehículos, combustible, servicios de mantenimiento y otros recursos esenciales.

Objetivos:

El objetivo es llevar un registro exacto y detallado de todas las adquisiciones de bienes y servicios. Esto incluye garantizar el control y la administración eficiente de los recursos financieros, asegurar el cumplimiento de las políticas contables y presupuestarias, y proporcionar información precisa y oportuna para la toma de decisiones y la elaboración de informes financieros.

Políticas:

- Deberán ser debidamente informadas y autorizadas por el secretario general.
- Los gastos se deberán ajustar con los presupuestos anuales y los límites de gasto establecidos para diferentes categorías de compras.
- Se llevará a cabo un proceso de selección y evaluación de proveedores basado en criterios de calidad, costo, y confiabilidad.
- Verificar que todos los bienes y servicios recibidos coincidan con lo solicitado en términos de cantidad y calidad.
- Las compras que excedan los \$50,00 deberán ser canceladas con cheque.
- Documentar todas las compras realizadas por la escuela, detallando cada transacción para mantener un control financiero preciso.

Procedimientos:

1. Garantizar el abastecimiento a través de una base de datos de proveedores calificados.
2. Solicitar dos cotizaciones que viabilicen la elección de la más conveniente a los intereses de la Escuela de Conducción, en términos de calidad y precio.

3. Autorizar las órdenes de compra a la persona o personas designadas para el efecto.
4. Verificar las entregas de los proveedores antes de firmar el recibí conforme por parte del personal de la Escuela de Conducción.
5. Realizar los respectivos registros de cuentas en el sistema contable ContaPlus.
6. Imprimir los registros contables y archivarlos en forma física y/o digital.
7. Poner las firmas y sellos respectivos para dar legalidad a la transacción.
8. Archivar con la respectiva documentación fuente en orden cronológico.

Elaborado por:

F.M.V.M

Manual de Políticas y Procedimientos	
Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje	
	Área: Contable
	Responsable del Proceso: Contador general
Proceso: Declaraciones Tributarias	
Definición:	
Son las obligaciones tributarias que el contribuyente presenta ante el SRI mediante información, datos y documentos que respalden los ingresos, gastos, deducciones etc. sobre la actividad económica que ejerce para el cálculo de impuestos, siguiendo las leyes y normas vigentes.	
Objetivos:	
Este proceso tiene como objetivo cumplir con las obligaciones tributarias en el tiempo estimado asegurándose de que este se lleve a cabo de forma correcta conforme a lo establecido por la ley, permitiendo tener una gestión financiera ordenada y transparente.	
Políticas:	
<ul style="list-style-type: none"> • El contador es el responsable de realizar puntualmente todos los meses las declaraciones de impuestos y anexos • La realización del Impuesto a la Renta se realiza una vez al año, acogiéndose a la información basada por el Servicio de Rentas Internas. • Se deberá mantener los registros de ingresos y gastos actualizados y cada transacción estará debidamente respaldada por documentos válidos para la correcta tributación. De acuerdo a lo que establece el Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno. • El personal del departamento deberá estar en constante actualización sobre las normativas tributarias contables. • El contador deberá realizar con frecuencia auditorías internas a los procedimientos realizados por los auxiliares contables. • El personal contable de la institución no deberá revelar datos ni información importante considerada confidencial sin la previa autorización de la máxima autoridad. 	
Procedimientos:	
Declaración de la fuente y del IVA	
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con toda la documentación necesaria para iniciar el proceso 	

- Ingresar a la página del SRI: www.sri.gob.ec.
- Deberá seleccionar los formularios para cada una de las declaraciones:
 - ✓ **Formulario de Retenciones en la Fuente:** Para la declaración de la fuente, selecciona el **formulario 103**.
 - ✓ **Formulario del IVA:** Para la declaración del IVA, selecciona el **formulario 104**.
- Llenar los datos generales que se requieran
- Detallar las Retenciones (**Formulario 103**): realizar el ingreso de las retenciones realizadas.
- Detalle del IVA (**Formulario 104**): detallar los valores de ingresos y gastos.
- Las retenciones del IVA serán del **30% Bienes, 70% servicios y 100% persona natural**. Según la transacción y el debido respaldo.
- Mientras que las retenciones que la Escuela de Conducción realiza son del **1.75% servicios profesionales, 3% bienes y servicios no profesionales, 8% servicios prestados personas naturales y 10% pago de honorarios profesionales**.
- Realizar las respectivas aclaraciones sobre lo que respecta a los sueldos del mes.
- Al final se obtendrá el resultado de esta declaración en la cual tendremos:
 - Si los ingresos son mayores que los gastos tendremos impuestos causados que pagar.**
 - Si los gastos son mayores que los ingresos obtendremos un crédito tributario.**
- Se procederá a revisar y validar la información ingresada.
- Una vez validada la información se procederá a enviarla y guardar el respaldo.
- Si se generó un impuesto causado se procederá a elaborar el pago mediante débito bancario previa la autorización del secretario general y el secretario de finanzas.

Elaborado por:

F.M.V.M

Manual de Políticas y Procedimientos

Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje



Área:

Contable

Responsable del Proceso:

Contador general

Proceso: Control y Custodia de Bienes: Vehículos

Definición:

Hace referencia a los procedimientos y medidas implementadas para asegurar que los vehículos de la Escuela de Conducción, sean gestionados, protegidos y utilizados de manera eficiente y segura.

Objetivos:

Garantizar la integridad, seguridad y adecuada utilización de los vehículos de la Escuela de Conducción. Esto incluye prevenir la pérdida, el daño, el uso indebido o el robo, así como asegurar que los recursos estén disponibles y en condiciones óptimas para cumplir con los objetivos operativos y educativos de la institución.

Políticas:

- Todos los vehículos adquiridos por la escuela de conducción deben ser registrados y catalogados en un inventario detallado que incluya información relevante como la descripción, fecha de adquisición, valor, ubicación y estado.
- La dirección debe asignar claramente las responsabilidades de control y custodia de bienes a empleados específicos. Esto incluye la responsabilidad de registrar, mantener y supervisar el uso adecuado de los vehículos.
- Se deberá dar mantenimiento preventivo y correctivo para asegurar que todos los vehículos estén en condiciones óptimas de funcionamiento y conservación. Esto incluye la programación regular de inspecciones y reparaciones.
- Se realizará mensualmente un control interno mecánico y físico sobre el estado de los vehículos de la institución y así mismo el control de: gastos que conlleve como combustible, repuestos, accesorios y partes.
- Se realizará un acta de entrega de recepción de vehículo a los instructores de conducción quienes estarán como responsable de este bien por el tiempo que dure el curso.
- Los vehículos de la escuela deben ser utilizados exclusivamente para los fines educativos y operativos para los que fueron adquiridos. Se prohíbe el uso personal o no autorizado de los bienes de la institución.
- Se debe seguir un procedimiento formal para la desincorporación y disposición de los vehículos que ya no sean útiles o que hayan alcanzado el final de su vida útil. Esto incluye la documentación

adecuada y la aprobación por parte de la dirección.

Procedimientos:

Se registrarán todos los vehículos de la institución en un sistema de control interno asignando un número de identificación único a cada bien, y documentar la asignación de responsabilidades y comunicar al personal involucrado.

Para mejor control se deberá crear un calendario de mantenimiento preventivo para todos los vehículos, especificando las fechas y las tareas a realizar, y elaborar el respectivo informe de novedades de forma mensual.

Control de Acceso:

- Se implementará un sistema de seguridad como cerraduras, sistemas de alarma y controles de acceso para áreas donde se almacenan los vehículos.
- Deberá mantenerse un registro de las personas que tienen acceso autorizado a ellos.
- Registrar cada acceso a los vehículos, indicando la fecha, hora, ruta, kilometraje de inicio y finalización por cada estudiante, detalle y firma del estudiante e instructor.
- El instructor deberá devolver el bien en óptimas condiciones al finalizar el horario y dar reporte de alguna novedad suscitada del cual es exclusivamente responsable.
- Dar capacitación continua sobre las normas y restricciones que indiquen el uso adecuado de los vehículos, especificando que deben ser utilizados exclusivamente para fines operativos y educativos.

Para Auditorías Externas:

- Proceder a planificar el inventario de los vehículos y verificar su existencia, detalles y estado de cada uno.
- Esta información obtenida de las auditorías externas deberá darse a conocer al departamento contable para que tome las medidas correctivas necesarias.
- Documentar los hallazgos de la auditoría y tomar medidas correctivas para resolver cualquier diferencia y tomarla en consideración para la próxima visita.

Dar de baja a los vehículos que ya cumplieron su vida útil o están en mal estado y no se puedan hacer uso por defecto:

- Identificar los vehículos que ya no son útiles o que han alcanzado el final de su vida útil.
- Seguir un procedimiento formal de baja donde se incluya la evaluación del estado de los vehículos.
- Emitir un informe oficial declarando el vehículo fuera de servicio, aprobado por la dirección de la escuela y el departamento de mantenimiento.
- Actualizar el inventario para reflejar la baja con la respectiva fecha e información del bien.

Procedimientos para el remate de vehículos:

- Solicitar y obtener la aprobación del directorio de la escuela para proceder con el remate del

vehículo.

- Contratar a un perito o profesional independiente para evaluar y determinar el valor de mercado del vehículo a rematar, este deberá emitir un informe detallado que incluya el estado del vehículo y las condiciones de venta.
- Preparar toda la documentación legal necesaria, incluyendo el acta de baja, certificados requeridos y los papeles de propiedad del vehículo.
- Anunciar el remate del vehículo a través de canales oficiales de la escuela, incluyendo la página web, tableros de anuncios, y circulares internas.
- Organizar una ronda de ofertas cerrada exclusiva para los socios de la institución del sindicato de choferes. En esta ronda, los socios tendrán la prioridad para presentar sus ofertas de compra.
- Evaluar las ofertas recibidas en la primera ronda, adjudicando el vehículo al socio con la oferta más alta, siempre que esta cumpla con el valor mínimo establecido.
- Si en la primera ronda no se recibe ninguna oferta o si las ofertas son inferiores al valor de tasación, proceder con una segunda ronda de remate abierta al público en general.
- Formalizar la venta mediante la firma de un contrato de compraventa, en el que se especifiquen los términos y condiciones de la transacción.
- Realizar la transferencia legal de la propiedad del vehículo al comprador, incluyendo la actualización de los registros vehiculares y recibir el pago por la venta del vehículo por este se deberá emitir el correspondiente respaldo de la transacción.
- Registrar la transacción en los libros contables de la escuela, especificando el ingreso obtenido y el destino que se le dará a estos fondos.
- Elaborar un informe final que detalle todo el proceso de remate, incluyendo la evaluación, tasación, ofertas recibidas, adjudicación y resultado final y presentarlo el informe a los directivos de la escuela.
- Proceder a realizar el respectivo archivo de la documentación de respaldo.

Proceso de Depreciación:

- Se procederá a identificar todos los bienes que deben ser depreciados, como vehículos, equipos de oficina, mobiliario, etc.
- Registrar el costo de adquisición de cada bien, incluyendo el precio de compra, impuestos, costos de instalación y otros gastos necesarios para que el bien esté operativo.
- Estimar la vida útil de cada bien. La vida útil es el período durante el cual se espera que el activo sea productivo. Esto puede basarse en políticas internas, recomendaciones del fabricante o normas contables.
- Estimar el valor residual del bien al final de su vida útil
- Realizar la depreciación mediante el método más común es el de línea recta, o método legal.
- Calcular la depreciación anual usando la fórmula adecuada para el método elegido. Para el método

de línea recta, la fórmula es:

$$\text{Depreciación} = \frac{\text{Costo del Activo o valor actual} - \text{Valor residual}}{\text{Vida útil estimada del Activo (años, meses, etc.)}}$$

- Registrar la depreciación anual en los libros contables, este registro se hace debitando la cuenta de gastos de depreciación y acreditando la cuenta de acumulación de depreciación.
- Revisar y ajustar, si es necesario, las estimaciones de vida útil y valor residual anualmente para asegurar que reflejen con precisión la realidad del activo, además se deberá incluir la información de depreciación en los estados financieros de la escuela, como parte de los informes contables anuales.

Elaborado por:

F.M.V.M

Registro Contable de la Depreciación de Vehículos

Registro contable de la depreciación acumulada de maquinarias y equipos de la escuela de conducción.

SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PASAJE- Escuela de Conducción

Libro Diario

Al 01 de abril del 2023

Fecha:	XxxX 31 de Diciembre del 202X	Comp. Egreso N°	XxX
Orden:	Control de Activos	Registro:	XxxX
Detalle:	Depreciación acumulada de Maquinaria y Vehículos de la escuela de conducción	Valor:	\$2085.39
		Cheque/Recibo:	0

<u>Código</u>	<u>Nombre</u>	<u>Referenci</u> <u>a</u>	<u>Debe</u>	<u>Haber</u>
61104	GASTOS ESCUELA DE CONDUCCIÓN			
	Gasto de depreciación de Maquinarias y Vehículos		\$2085.39	
6110479	FIJO DEPRECIABLE ESCUELA DE CONDUCCIÓN			
12204	Depreciación Acumulada de Maquinarias y Vehículos			\$2085.39
1220410				9
Suman Total:			\$2085.39	\$2085.39

Son: Dos mil ochenta y cinco dólares con 39/100 dólares

XX SEC. GENERAL XX XX SEC. FINANZAS XX XX TESORERA XX XX CONTADOR XX
Firmas de directivos y encargados



ACTA DE RECEPCIÓN Y ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDAD DE VEHÍCULO ESCUELA DE CONDUCCIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PASAJE

En la ciudad de Pasaje, a los ___ días del mes de ___ del 202_, se procede a la entrega y asignación temporal de responsabilidad de un vehículo de propiedad de la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje al instructor de conducción, _____, con C.I: _____; quien asume la custodia y responsabilidad del mismo durante la duración del curso de conducción. El vehículo es asignado al instructor desde el _____ hasta el _____, correspondiente a la duración del curso de conducción para la obtención de la licencia tipo ____, concluyendo con la entrega del mismo en las instalaciones de la escuela de conducción para su revisión final.

Datos del Vehículo:

- **Marca:**
- **Modelo:**
- **Año:**
- **Color:**
- **Placa:**
- **Kilometraje:**
- **Estado de entrega:**

Responsabilidades del Instructor:

El instructor, _____ quien recibe el vehículo, asume las siguientes responsabilidades durante el período asignado para el curso:

- ✓ **Uso exclusivo para actividades de instrucción dentro de las actividades establecidas por la Escuela de Conducción.**
- ✓ **Cuidado y mantenimiento del vehículo, con especial atención a evitar daños o desgaste innecesario.**
- ✓ **Reporte inmediato de incidentes en caso de accidentes, fallos mecánicos, o cualquier circunstancia que afecte el estado del vehículo. (Deberá estar fundamentado con las respectivas evidencias que sustenten el incidente suscite)**
- ✓ **Devolución del vehículo en las mismas condiciones en las que fue recibido, excepto por el desgaste normal correspondiente al uso adecuado y dentro del marco de la instrucción.**

Por tanto, el instructor acepta la recepción del vehículo y se compromete a cumplir con las responsabilidades detalladas en la presente acta. Así mismo, se compromete a reportar y responder ante cualquier situación que afecte la integridad del vehículo.

Firmas de responsabilidad

Responsable de la entrega: _____ **Instructor responsable del vehículo:** _____

Cargo: _____

Firma: _____

Firma: _____

Fecha: _____

Fecha: _____

Manual de Funciones

	Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje	
	Área:	Contable
I. Información Básica		
Puesto:	Contador	
Jefe Inmediato Superior:	Secretario General, Directivos.	
Supervisa a:	Auxiliares Contables	
II. Naturaleza del Cargo:		
<p>El Contador de la institución es el encargado de gestionar, registrar y facilitar a la dirección la información financiera contable, tributaria de forma oportuna debe mantener los registros y datos actualizados para analizar la información en los documentos contables, verificando su exactitud y garantizando la integridad de los estados financieros de la escuela de conducción asegurando el cumplimiento de las normativas tributarias y contables, y contribuyendo al logro de los objetivos del plan operativo anual.</p>		
III. Funciones:		
<ul style="list-style-type: none"> ● Participar en la elaboración e implementación de políticas contables, tributarias. ● Realizar oportunamente los estados financieros y de resultados. ● Elaborar y presentar las declaraciones tributarias en cumplimiento con la normativa vigente con sus respectivos anexos. ● Constatar que la documentación fuente de respaldo de las transacciones sea legítima y válida para realizar los registros contables. ● Efectuar las conciliaciones bancarias para garantizar la concordancia entre los registros contables y los extractos bancarios dentro de los tiempos establecidos e informar sus resultados. ● Controlar y supervisar la información sobre los anticipos realizados a los empleados. ● Preparar y verificar las nóminas del personal, asegurando el cumplimiento de las obligaciones laborales y tributarias. ● Realizar las respectivas depreciaciones. ● Cumplir con las funciones y labores que le asigne el secretario general. ● Gestionar las cuentas contables de mayor rotación, asegurando la correcta contabilización de las transacciones. ● Realizar auditorías internas periódicas para verificar el cumplimiento de los procedimientos contables y financieros. ● Revisar periódicamente las cuentas contables para detectar y corregir posibles errores. 		

<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la planificación y elaboración del presupuesto anual de la escuela además de monitorear y evaluar el cumplimiento del mismo, proporcionando informes periódicos a la dirección. 	
IV. Requisitos Mínimos Para el Puesto:	
Título profesional:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Título de tercer o cuarto nivel en el área Contable y de Auditoría.
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia de 3 años en el área preferiblemente en instituciones educativas o de formación. ✓ Experiencia en supervisión de personal contable y en la elaboración de conciliaciones bancarias y declaraciones tributarias.
Formación:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos de normativas legales, viales, contables y tributarias aplicables a la escuela de conducción. ✓ Conocimientos de métodos de control interno y gestión económico financiera. ✓ Habilidad en el manejo de software contables, Microsoft, IESS, plataforma tributaria.
Elaborado por:	Supervisado por:
F.M.V.M	V.A.M.P

Manual de Funciones

	Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje	
	Área:	Contable
I. Información Básica		
Puesto:	Auxiliar Contable	
Jefe Inmediato Superior:	Contador	
Supervisa a:		
II. Naturaleza del Cargo:		
El auxiliar contable de la escuela de conducción deberá apoyar al contador en la correcta y eficiente administración de las actividades contables y financieras, asegurando la precisión en los registros contables, la correcta conciliación bancaria, y el cumplimiento de las obligaciones tributarias y laborales.		
III. Funciones:		
<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar y mantener al día los registros de transacciones contables. • Verificar y archivar la documentación soporte de las transacciones. • Apoyar en la realización de las conciliaciones bancarias mensuales. • Identificar y resolver las diferencias detectadas en los registros contables y los extractos bancarios. • Preparar los formularios de las declaraciones y demás obligaciones tributarias. • Apoyar en la preparación de la nómina del personal de acuerdo con las políticas internas y la legislación laboral vigente. • Participar en el logro de los objetivos establecidos en el POA. • Las que requiera el contador mediante oficio dirigido a la máxima autoridad 		
• Requisitos Mínimos Para el Puesto:		
Título profesional:	✓ Título de tercer nivel como Licenciada en Contabilidad y Auditoría.	
Experiencia:	✓ Mínimo 1-2 años de experiencia en roles contables.	
	✓ Experiencia en conciliaciones bancarias y elaboración de nóminas.	
Formación:	✓ Conocimientos de normativas legales, viales, contables y tributarias aplicables a la escuela de conducción.	
	✓ Conocimientos de métodos de control interno y gestión económico financiera.	
Elaborado por:	Supervisado por:	
F.M.V.M	V.A.M.P	

7. Discusión

La presente investigación está orientada a la elaboración de un manual de control interno para la escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje. El proceso comenzó con el diagnóstico de la situación actual de la empresa mediante la evaluación de cada uno de los componentes del COSO I a través de cuestionarios de control interno aplicados a directivos y encargados de las áreas, para identificar los riesgos o deficiencias en los procesos administrativos, financieros y contables que permitan definir políticas, procedimientos y funciones para mejorar las prácticas de sus actividades. Dentro de este contexto, se destaca que la evaluación del marco de control integrado revela que la empresa se mantiene dentro de los rangos moderados fluctuando entre 51% y 75% de los valores definidos en el nivel de confianza y riesgos por el marco COSO I, esto es a consecuencia de la falta de documentación formal, la realización empírica de actividades de control, la falta de segregación de funciones y la ausencia de evaluaciones de desempeño que permitan examinar las actividades administrativas y financieras afectando la eficiencia y efectividad de las operaciones.

Lo anteriormente expuesto coincide con la investigación de Maldonado (2018) quien en su estudio detalla que el 30% de los sindicatos no realizan ninguna actividad o procedimientos de control interno y el 70% utilizan mecanismos de control, pero no cuentan con informes formales. La evaluación, aplicación y monitoreo del control interno en estas instituciones se realizan de manera empírica por sus directivos. Esta situación se debe a la ausencia de un departamento específico dedicado a la supervisión y control de las actividades ya que su implementación generaría un gasto económico que los sindicatos no están en condiciones de asumir, por naturaleza, son entidades que operan con recursos limitados y prioriza la prestación de servicios directos a sus miembros. Por tanto, la creación de un departamento de auditoría interna formal implicaría costos adicionales significativos, tanto en términos de personal como de infraestructura, que exceden las capacidades financieras actuales de la institución. Esta limitación financiera obliga a los directivos a encargarse personalmente de las tareas de control interno, basándose en su experiencia y juicio. Si bien esta práctica empírica permite un cierto grado de supervisión, también presenta riesgos inherentes debido a la falta de formalización y estructura en los procedimientos de control. La ausencia de un manual de control interno documentado y un manual de funciones para las áreas administrativas, financieras y contable puede dar lugar a errores de control y coordinación aumentando la vulnerabilidad frente a las gestiones operativas, en consecuencia, se concluye que es necesario mejorar los informes de

control interno y formalizar los procedimientos mediante manuales de políticas, procedimientos y funciones con el fin de lograr una toma de decisiones más eficiente.

Los resultados obtenidos, que indican niveles de confianza y riesgo dentro del rango moderado, coinciden ampliamente con los hallazgos de Godoy (2016). Esta coincidencia destaca un nivel de confianza y de riesgo moderada obtenidos mediante la misma metodología del COSO I, lo que sugiere una necesidad común de formalizar procedimientos y mejorar la estructura de control interno. La evaluación del desempeño también es una preocupación compartida, considerada como un aspecto crítico ya que la ausencia de un sistema formal para evaluar el desempeño del personal administrativo dificulta la identificación de áreas de mejora y la motivación del personal, lo cual puede impactar negativamente en la eficiencia organizacional.

El autor subraya la importancia de diseñar controles claros y ordenados para la ejecución de actividades en diferentes departamentos, así como de implementar indicadores de gestión que contribuyan a la evaluación del personal. La formalización de estos procedimientos no solo mejoraría la precisión y consistencia de las operaciones, sino que también proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas. Contar con un sistema formalizado permitiría a los directivos identificar de manera más efectiva las áreas que requieren atención y ofrecer retroalimentación constructiva al personal, fomentando un ambiente de mejora continua. Además, la implementación de indicadores de gestión ayudaría a monitorear el rendimiento y la productividad del personal, facilitando la identificación de logros y áreas de desarrollo.

En el marco de esta discusión, aplicar métodos para evaluar el desempeño no solo beneficiaría a la organización en términos de eficiencia y efectividad, sino que también mejoraría la satisfacción y el compromiso del personal, generando un impacto positivo en la cultura organizacional y en el éxito a largo plazo de la institución, se corrobora la importancia que conlleva un manual de procesos que contenga políticas, procedimientos y funciones de orden administrativo, financiero, contable que dé lugar a una mejora significativa en la gestión de la escuela de conducción porque permitirá a sus directivos optimizar la eficiencia operativa, identificar y reducir los riesgos asegurando el cumplimiento de los objetivos institucionales.

8. Conclusión

Al concluir el desarrollo del Manual de Control Interno para el área administrativa, financiera y contable de la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje, se obtuvieron las siguientes conclusiones detalladas a continuación:

- Se efectuó un diagnóstico a través de entrevistas en las diferentes áreas, con el objetivo de evaluar el control interno mediante los componentes del marco COSO I, lo que permitió revelar el nivel de confianza y riesgo. Los resultados mostraron un nivel moderado, atribuido a que el control interno de la institución se gestiona de forma empírica, sin documentación formal, y con una segregación de funciones inadecuada. Esto evidencia una necesidad urgente de formalizar políticas y procedimientos que fortalezcan la estructura organizacional y mejoren la eficiencia.
- Se diseñó el manual de control interno que incluye políticas, procedimientos y funciones de orden administrativo, financiero y contable. Este manual proporciona diversas herramientas orientadas a optimizar los procesos y mejorar la gestión eficiente de los recursos con los que cuenta la organización. Entre los aspectos cubiertos se incluyen los procedimientos para la inscripción formal de los estudiantes, la gestión de los programas y capacitaciones, selección y contratación de personal, así como formatos para la administración de vacaciones, licencias y permisos. Además, se establecen indicadores de gestión e indicadores financieros. En el área contable se detallan los procedimientos específicos para la gestión de cuentas, como el manejo de caja, bancos, cuentas por cobrar, con sus respectivos registros contables, también se determinaron lineamientos para los procesos de compras, elaboración de declaraciones tributarias, y el control y custodia de vehículos. Asimismo, se definieron funciones claras para el personal, asegurando que todos los procesos se lleven a cabo conforme a las normativas legales vigentes, evitando multas o sanciones, inconsistencias operativas, sobrecarga de funciones y riesgos financieros.
- En conclusión, el desarrollo del Manual de Control Interno para las áreas administrativa, financiera y contable es esencial para asegurar la eficiencia y estabilidad operativa de la escuela de conducción, convirtiéndose en una herramienta clave para optimizar la gestión interna garantizando la transparencia en todos los procesos, el cumplimiento de los objetivos organizacionales y asegurando un funcionamiento más ordenado y efectivo a largo plazo.

9. Recomendaciones

Con base en las conclusiones alcanzadas en el trabajo realizado, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda realizar periódicamente un diagnóstico situacional en la Escuela de Conducción que permita detectar e identificar de forma temprana cualquier riesgo o inconveniente que afecte su funcionamiento y así implementar soluciones adecuadas y oportunas, garantizando el desarrollo fluido de las actividades, optimizando los procesos internos y asegurando que la institución pueda cumplir eficazmente con sus objetivos y mejorar continuamente su gestión.
- Se sugiere implementar las políticas y procedimientos establecidos en el Manual de Control Interno para las áreas administrativa, financiera y contable. Esto debe ir acompañado de un plan de capacitación para todo el personal, asegurando que cada miembro de la institución comprenda y aplique correctamente estas directrices. Asimismo, es fundamental mejorar la segregación de funciones, reduciendo riesgos operativos y mejorando la eficiencia.
- Además, es necesario implementar indicadores de gestión y financieros, los cuales deben ser monitoreados de manera constante para evaluar el rendimiento de la institución. Estos indicadores permitirán detectar oportunamente áreas de mejora y tomar decisiones informadas para corregir cualquier desviación. Asimismo, la automatización de procesos clave, como la gestión de caja, cuentas por cobrar, y el control de vehículos activo importante para el funcionamiento de las actividades de la escuela contribuirán a optimizar las operaciones y mejorar la transparencia en la gestión financiera contable.
- Finalmente, este manual contribuirá no solo para el directivo y personal que labora en la escuela si no para los empleados que desempeñan las diferentes actividades que tiene el Sindicato de Choferes Profesionales, ya que proporcionará lineamientos y procesos a seguir para que desarrollen adecuadamente cada una de sus responsabilidades que contribuya a fomentar una cultura organizacional basada en la ética y transparencia tendiente a asegurar una gestión eficiente y sostenible a largo plazo.

10. Bibliografía:

- Abril, C., & Emilio, T. (2019). Manual de auditoría de gestión enfoque empresarial y de riesgo. <https://doi.org/978-84-16904-31>
- Aceptados, P. D. C. G. (2014). Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. *Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados*, 120.
- Amat Salas, O. (2017). Ratios sectoriales 2015. Profit editorial. <https://doi.org/978-84-16904-31>.
- Añez, J. (18 de 10 de 2022). *¿Qué son los manuales administrativos?* Obtenido de <https://www.webyempresas.com/manuales-administrativos/>
- Aragón, Ó. G. (2016). *Fundamentos de administración de empresas*. Comercial Grupo ANAYA, SA.
- Arenal Laza, C. (2021). Plan general de contabilidad. UF0515. (Ed. 2021). España: Editorial Tutor Formación.
- Bastidas, M. (2020). Análisis y propuesta de mejora de los procesos financieros de las PYME del sector florícola de Tabacundo. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Bladimiro, J., & Torres, M. (2016). Control Interno.
- Bravo León M. (2022) MANUAL DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN DEL SINDICATO de choferes profesionales de Santo Domingo de los Tsáchilas 2021. Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Santo Domingo PUCE SD
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Tercera edición PEARSON EDUCACIÓN. *Colombia ISBN, 978-958*.
- Bertani, E., Polesello, M. F., Sanchez, M. M., & Troila, J. A. (2014). coso iy coso ii Una propuesta integrada. *Trabajo de Investigación carrera Contador Público Nacional. FCE. UN Cuyo*.
- Hugo, B. R. (2006). *Indicadores financieros*. Ediciones Umbral.
- Campaña Domínguez y MJF Fernández, (2010) *Empresa y administración* Editex

- Cuenca, J. E. (2013) "Reformas al régimen jurídico que regula la conformación de los sindicatos, en el código del trabajo ecuatoriano". *Universidad Nacional de Loja*.
- Cárdenas, R., Díaz, A. C., & Gavidia, A. (2021). CONTROL INTERNO EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO. SISTEMA COSO. *Revista FACES*, 3(1), 68-82.
- Carrillo, C. (2014). Marco conceptual del control interno. Lima, Perú: http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/web/documentos/Publicaciones/Marco_Conceptual_Control_Interno_CGR.pdf.
- Carvajal, A. R., & Escobar, M. E. (2013). Herramienta integrada de control interno y administrador de riesgos, enmarcada en un buen Gobierno Corporativo para pequeñas y medianas empresas en Colombia.
- CODIFICACION, E. L. S., & DEL CODIGO, D. T. (2012). Código del Trabajo. *Código Del Trabajo. Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wpcontent/uploads/2017/07/C%20C3%20DIGO-DE-TRABAJO.pdf>*.
- Cooper, L. (1997). Los nuevos conceptos del control interno: informe coso. Ediciones Díaz de Santos.
- Chuquicondor, L. M. (2020). Control interno en el área de inventarios y los resultados financieros en la empresa Inversiones Litzy SAC, Lima.
- Del Ecuador, A. C. (2008). Constitución de la República del Ecuador. *Quito: Tribunal Constitucional del Ecuador. Registro oficial Nro, 449, 79-93.*
- De la Asamblea Constituyente, P. (2008). Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
- De Rentas Internas, S. (2018). Servicio de Rentas Internas. *Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-al-valor-agregado-iva>*
- De Rentas Internas, S. (2020). Sri. 2016a). *Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno.*
- Del sitio web: www.rae.es, del Diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia Española, URL de la Página Web = <http://www.rae.es/>

- Del Toro, J., Fonteba, A., Trabas, E., & Santos, C. (2015). Control Interno. Programa de preparación económica para cuadros. Material de consulta.
- Espejo Jaramillo, L. B., & López, G. (2018). Contabilidad General. Enfoque con Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Loja-Ecuador: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Editorial, Equipo (22/03/2016). "Significado de Manual". En: *Significados.com*. Disponible en: <https://www.significados.com/manual/> Consultado: 18 de febrero de 2024, 09:44 am.
- Enríquez. K 2015 GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA CLÍNICA ONTOLÓGICA DE ESPECIALIDADES ECUDENTAL.” UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
- Equipo Editorial Etecé, (2020) “Significados Sindicato” En: *Significados.com*. Disponible en: <https://concepto.de/sindicato/> Consultado: 16 de enero de 2024, 11:07 am.
- Estrada, S. (2018) Diseño manual de funciones empresa SEGMENTTA. Uniagustiniana.
- ESTUPIÑAN GAITAN, R. (2015). Administración de riesgo E.R.M y la auditoría interna (2° ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fiorito, D. (2021). *GESTIÓN DE RIESGOS: cómo cumplir objetivos en el ámbito personal y empresarial*. Diego Fiorito.
- Fonseca Luna, O. (2011). Sistemas de Control Interno para Organizaciones. Lima : INSTITUTO DE INVESTIGACION ON ACCOUNTABILITY Y CONTROL - IICO.
- Forero Rodríguez, A. L., & Pinto Lagos, C. J. (2021). Diseño de un manual de control interno para la empresa Plasticolor Sue SAS.
- García, L. R. (2013). Economía de la empresa: Prueba de acceso a la Universidad para mayores de 25 años.
- GARCÍA PRADO, E. (2020). Empresa y administración (Edición 2020). España: Ediciones Paraninfo, S.A.

- García Santillán, A. (2010). *Administración Financiera I*. México: Libros y Manuales: Finanzas, Contaduría y Administración.
- Gaitán, R. E. (2015). *Control interno y fraudes-3ra edición: Analisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Ecoe ediciones.
- Gil-Monte, P. R., & García-Juesas, J. A. (2008). Efectos de la sobrecarga laboral y la autoeficacia sobre el síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Un estudio longitudinal en enfermería. *Revista Mexicana de psicología*, 25(2), 329-337.
- Glasson, John & Therivel, Riki & Chadwick, Andrew. (2019). Indicadores financieros. 10.4324/9780203979600.
- Godoy Patiño, L. L. (2016). *Manual de control interno administrativo y financiero para el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Espejo, Provincia del Carchi* (Bachelor's thesis)
- González, E. B. L., Gutiérrez, J. L. P., López, C. A. S., & Portela, R. J. (2019). Manual de procedimientos para la producción agrícola en proceso en la Empresa Agropecuaria Horquita para el cultivo de papa. *Revista Científica Agroecosistemas*, 7(3), 80-88.
- González, P. (3 de Octubre de 2018). ¿Qué es la gestión financiera? Billin, 8-15. Recuperado el 21 de Julio de 2019, de <https://www.billin.net/blog/que-es-lagestion-financiera/>
- Gutiérrez Rodríguez, F. Á., López Calvajar, G. A., & Quintero Rodríguez, J. C. (2020). *Metodología en la investigación científica en las ciencias económicas y administrativas: Indicaciones para el estudio, sistema de tareas y casos de estudio*. Quito, Universidad Metropolitana.
- Iranzo, M. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones*. (Trabajo Individual de Fin de Máster). Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI, Madrid. Recuperado el 2 de marzo de 2021, de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24010/1/TFM000746.pdf>
- Internas, S. D. R. (2010). Servicio de Rentas Internas. *Boletín No*, 371, 11.
- Kotler, Philip (1993). *Principios de marketing*. 7a Ed. Edit. Prentice Hall. Hispanoamericana S.A. México 511 p.

- Koontz, H., & Chiavenato, I. (2013). Administración. Administración una perspectiva Global. Introducción a la Teoría General de la Administración.
- Ladino, E. (2009). Control interno: informe Coso. El Cid Editor apuntes.
- Lafuente, M. (2012). Dirección estratégica y planificación financiera de la PYME. Madrid: Diaz de Santos.
- Lerma, H. D. (2009). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. Ecoe ediciones.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Reglamento para la aplicación Ley de Régimen Tributario.
- Lizarzaburu, E., Gómez, G., & Beltrán, R. (2016). Ratios financieros. *Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/307930856_RATIOS_FINANCIEROS_GUIA_DE_USO*.
- López, O., Manzano, R., Navas, S., Sanchez, B., Mayorga, C., & Nogales, R. (2023). Analisis financiero un enfoque practico integral (Vol. 8). Sciela. <https://doi.org/10.1007/978-9942-7173-0-6>
- López, A., Cañizares, M., & Jara, I. (2018). El control interno en el sector público ecuatoriano. SCIELO, 1-22.
- Luna, O. F. (2013). *Sistemas de control interno para organizaciones*. oswaldo fonseca luna.
- Maldonado Castro, A. L. (2018). Los informes de control interno como instrumento para mejorar los procesos administrativos, financieros de los sindicatos de choferes profesionales de la provincia de Tungurahua (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Carrera Contabilidad y Auditoría).
- Mantilla Blanco, S. A. (2019). Auditoría del control interno. ECOE Ediciones 4ta edición.
- Mantilla Blanco, S. A. (2018). Auditoría del control interno.

- Mariño, M. J. (2018). Manual de políticas y procedimientos de control del departamento de compras de la Empresa ADOYOS S.A. (Tesis presentada como requisito para optar por el título de: Contador Público Autorizado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil.
- Martínez, R. G. (2014). Marco integrado de control Interno. modelo COSO III manual del participante.
- Medina Velásquez, K. P. (2019). Cumplimiento De Los Procedimientos Administrativos Disciplinarios Y La Mejora Continua De La UGEL Celendín-2019.
- Meléndez, J. (2016). Control interno. Recuperado de: http://utex.uladech.edu.pe/bitstream/handle/uladech_catolica/165
- Mendoza, S. (2015). Control Interno Contable de la Cuenta Caja Bancos y su Aporte a la Razonabilidad de los Estados Financieros para el Sindicato Cantonal de Choferes Profesionales de Pasaje (Facultad de Ciencias Empresariales). *Universidad Técnica de Machala, Ecuador*.
- Meza Carrillo, T. M. (2016). *Diseño de un manual de control interno basado en el método COSO I, para la Coordinación de Gestión de Planificación Técnica del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Chimborazo* (Bachelor's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).
- Molina, M. I., Torres, M. M. M., Zambrano, R. M. O., & Martínez, J. A. (2016). Manual de procedimiento en la empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 15.
- Mondino, D., & Pendás, E. (2023). Finanzas para empresas competitivas 2da. edición. Granica S.A.
- Montaño, Y.N.P., (2023). Diseño de un Manual de Control Interno para el Área Administrativa, Contable y Tributaria en la Fundación Centro Cultural ASLOCH, Período 2021. *Universidad Nacional de Loja*.
- Monge, P. (2005). *Las normas internacionales de contabilidad*. Actualidad contable *FACES*, 8(10), 35-52.
- Nicuesa, M. (2012). Delimitar las funciones de cada puesto.

- Ochoa, C., Marrufo, R., & Ibañez, L. (2020). Gestión de costos como herramienta de la rentabilidad en pequeñas y medianas empresas. *Revista Espacios*, 41(50), 291. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n50p20>
- Palma, J. (2010). Manual de Procedimiento. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>
- Paolini, N. A., & Odriozola, J. (2019). Diferentes tipos de organizaciones. ¿Por qué no todas son iguales?. *Series: Libros de Cátedra*.
- Parra, L. I. C. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. *En-Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, (2), 129-146.
- Perez, J. (2014). Aspectos Generales del Tránsito y Transporte Terrestre. Quito : Editorial Don Bosco.
- Ramos Huancani, W. (2018). *La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas* (Doctoral dissertation).
- Raffino, M. E. (2020). De: Argentina. Para: Concepto. de. "Sindicato". Autor: Equipo editorial, Etecé. De: Argentina. Para: Concepto.de. Disponible en: <https://concepto.de/sindicato/>. Última edición: 28 de septiembre de 2020. Consultado: 11 de marzo de 2024. Fuente: <https://concepto.de/sindicato/#ixzz8UKif3E6U>
- Ramírez, A., & Calderón, E. (2020). Análisis de la Administración Financiera en el Sector Público. *Revista de Investigación SIGMA*, 17-22.
- Ramírez, C., & Pilar, M. (2010). Fundamentos de administración. Ecoe Ediciones. *Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com>*.
- Rey Pombo, J. (2016). *Proceso integral de la actividad comercial 2*. Ediciones Paraninfo, SA.
- Rodríguez, D. (19 de Septiembre de 2015). Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA). *contabilidad.com.do*, 10-24. Recuperado el 15 de Julio de 2019, de <https://contabilidad.com.do/principios-de-contabilidadgeneralmente-aceptados-pcga/>

- Ruíz del Pezo, T. V. (2015). *Manual de control interno para el área contable del Sindicato de Choferes Profesionales–Escuela del cantón La Libertad, de la provincia de Santa Elena, Año 2015* (Bachelor's thesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2015.)
- Sánchez Olaya, M. A. (2013). *Diseño del manual de políticas y procedimientos administrativos y su incidencia en la eficiencia y eficacia de procesos para el área de secretaría del colegio técnico Provincia del Azuay de la ciudad de Guayaquil* (Bachelor's thesis).
- Scarfó, E., Vélez, I., Sandoval, J., Castilla, P., & Ortiz, D. (2021). *Análisis financiero integral* (Vol. 7). Alphaeditorial. [https://doi.org/ISBN 978-958-778-690-3](https://doi.org/ISBN%20978-958-778-690-3)
- "Sindicato". Autor: Equipo editorial, Etécé. De: Argentina. Para: Concepto.de. Disponible en: <https://concepto.de/sindicato/>. Última edición: 28 de septiembre de 2020. Consultado: 11 de marzo de 2024. Fuente: <https://concepto.de/sindicato/#ixzz8UKif3E6U>
- Solís, O. P. L., Fernandez, R. O. M., Alcívar, S. J. N., Herrera, B. J. S., Naranjo, C. E. M., & Tabango, R. N. (2023). *Análisis Financiero: un enfoque práctico integral*. Editorial Sciel.
- Tantalean, T. I. (2021). *La Epistemología de la Administración: Hermenéutica y Exégesis en la Construcción de su concepto y objeto* (2da edición ed.). Lima, Lima, Perú: Letra.
- Tenorio-Almache, J. L., Tovar-Arcos, G. R., & Almeida-Vásquez, O. I. (2019). Los manuales de procedimientos como base sólida de un emprendimiento. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(1 ESPECIAL), 194-210.
- Torres, J. B. (2016). *Control Interno*. Perú: Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú.
- Turmero Astros, I. J. Recuperado de Monografías.Com. De [Http://Www.Monografias.Com/Trabajos90/IndicesFinancieros/Indices-Financieros3](http://www.monografias.com/trabajos90/indices-financieros/indices-financieros3)
- Vargas Alvarado, E. T. (2017). Importancia en la definición de las políticas contables Dentro del ciclo contable de la organización.

Villao González, G. J. (2015). *Manual de control interno para el área contable del Sindicato Choferes Profesionales escuela de conducción de Santa Elena Provincia de Santa Elena, año 2015* (Bachelor's thesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2015.)

Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universidad y sociedad*, 9(3), 247-252.

Zamorano García, E. (2020). *Análisis Financiero para la toma de decisiones*. Ecoe Ediciones.

Zapata, P. (2017). *Contabilidad general*. Alpha Editorial.

11. Anexos.

Anexo 1

Certificación de pertinencia del proyecto



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Unidad de Educación
a Distancia y en Línea

Loja, 29 de mayo de 2024

Estimada

Econ. Paulina Yaguana Encalada, Mgtr.

GESTOR (E) DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA UEDL UNL

Ciudad. -

De mi consideración:

En atención al Memorando nro.: UNL-UEDL-CCA-2024-0590-M de fecha 29 de mayo de 2024; y observando lo que establece el Art. 225 del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, vigente, informo sobre la ESTRUCTURA, COHERENCIA y PERTINENCIA del Proyecto titulado: **Diseño de un Manual de Control Interno para la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje, año 2023**, presentado por la estudiante Señorita **Fernanda Melissa Vera Mindiolaza**, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de nuestra Unidad Académica.

En virtud de lo expuesto en el párrafo precedente el presente informe se lo concreta en los siguientes términos:

- Se ha revisado el informe del proyecto de Investigación de Trabajo de Integración Curricular, en lo que respecta a **la Estructura**: presentado por la interesada contiene todos los elementos conforme a lo que estipula el Art. 225 del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja.
- En cuanto a **la Coherencia y pertinencia**: el proyecto es adecuado, cumple con los criterios establecidos para su presentación y posterior desarrollo en el Trabajo de Integración Curricular. Además, debo informar que el tema es coherente con los objetivos; el marco teórico, y sustenta adecuadamente las variables del problema, los instrumentos de investigación de campo y el cronograma, acorde a la metodología.

Informe que pongo a su consideración luego de que el postulante incorpore las observaciones y correcciones sugeridas inicialmente, consecuentemente presento a su autoridad el informe de estructura, coherencia y pertinencia del proyecto, salvando su más elevado criterio, a fin de que autorice al estudiante realizar los trámites correspondientes para la ejecución del Trabajo de Integración Curricular o de Titulación.



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Unidad de Educación
a Distancia y en Línea

Particular que comunico a su Autoridad, para los fines legales pertinentes.

Atentamente,



El nombre de este documento es:
VERONICA ALEXANDRA
MOROCHO PASACA

.....
**DOCENTE CARRERA DE CONTABILIDAD
Y AUDITORIA -UEDL-UNL.**



Educamos para **Transformar**

Anexo 2

Designación del director del trabajo de titulación



UNIDAD DE EDUCACION ADISTANCIA Y EN LINEA
SECRETARÍA GENERAL

Memorando

PARA: Lic. Verónica Alexandra Morocho Pasaca Mg. Sc.
DOCENTE DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ASUNTO: DESIGNACION DE DIRECTOR TIC

Conocida la petición presentada por Fernanda Melissa Vera Mindiolaza, estudiante del octavo ciclo, de la carrera de Contabilidad y Auditoría; y de conformidad a lo que dispone el **Art. 228 Dirección del trabajo de integración curricular o de titulación**, del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, "*El Director/a de carrera o programa, será el responsable de distribuir equitativamente el trabajo de dirección y asesoría de los trabajos de integración curricular o de titulación entre todos los docentes; y, vigilará el cumplimiento de la carga horaria asignada para la dirección del mismo*"; y, una vez que se ha emitido y conocido el informe favorable de estructura, coherencia y pertinencia del proyecto; me permito designar a usted como **DIRECTOR del Trabajo de Integración Curricular o Titulación**, titulado: "**Diseño de un Manual de Control Interno para la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje, año 2023**".

Se le recuerda que conforme lo establecido en el Art. 228 del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, usted en su calidad de director del trabajo de integración curricular o de titulación "*será responsable de asesorar y monitorear con pertinencia y rigurosidad científico-técnica la ejecución del proyecto y de revisar oportunamente los informes de avance, los cuales serán devueltos al aspirante con las observaciones, sugerencias y recomendaciones necesarias para asegurar la calidad de la investigación. Cuando sea necesario, visitará y monitoreará el escenario donde se desarrolle el trabajo de integración curricular o de titulación*", el énfasis me corresponde.

Por la atención dada, le expreso mi sincero agradecimiento

Eco. Paulina Del Cisne Yaguana Encalada Mg. Sc.
GESTOR ACADÉMICO DE LA CARRERA

Elaborado por: ...

C.C. Sr/Srta
Expediente De Estudiante
Archivo

072 - 545174 ext. 21-23-28
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconí"

Página 1 | 1

Educamos para Transformar

Anexo 3

Autorización para la recolección de datos

Loja, 14 de diciembre de 2023

Ec. Paulina del Cisne Yaguana Encalada, Mgtr.
GESTORA ACADÉMICA DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DE LA UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y EN LÍNEA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

Presente. –

De mi mayor consideración,

Vinicio Esbin Orellana Cajas en mi calidad de secretario general del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje, autorizo a la Sra. **Vera Mindiolaza Fernanda Melissa**, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Unidad de Educación a Distancia de la Universidad Nacional de Loja a utilizar información de la empresa para la tesis denominada: **“Diseño De Un Manual De Control Interno Para La Escuela De Conducción Del Sindicato De Chóferes Profesionales De Pasaje, Periodo 2023”**.

Como condiciones contractuales, la estudiante se obliga a:

1. No divulgar ni usar para fines personales la información (documentos, planos, fotografías y demás materiales) que, con objeto de la relación de trabajo, le fue suministrada;
2. No proporcionar a terceras personas, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente, información alguna de las actividades y/o procesos de cualquier clase que fuesen observadas en la empresa durante la duración del proyecto y
3. No utilizar completa o parcialmente ninguno de los productos (documentos, metodología, procesos y demás) relacionados con la tesis.

LA ESTUDIANTE ASUME QUE TODA INFORMACIÓN Y RESULTADOS DE LA TESIS SERÁN DE USO EXCLUSIVAMENTE ACADÉMICO. El material suministrado por la empresa será la base para la construcción de un estudio de caso. La información y resultados que se obtengan del mismo podrían llegar a convertirse en una herramienta didáctica que apoye la formación profesional de los estudiantes de la carrera profesional de Contabilidad y afines. En caso de que alguna(s) de las condiciones anteriores sea(n) infringida(s), la estudiante queda sujeta a la responsabilidad civil por daños y perjuicios que cause a la institución, así como a las sanciones de carácter penal o legal a que se hiciera acreedora.

Atentamente,



Lcdo. Vinicio Esbin Orellana Cajas
Secretario General del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje

Anexo 4

RUC de la empresa



Certificado
Registro Único de Contribuyentes

Razón Social
SINDICATO DE CHOFERES
PROFESIONALES DEL CANTON PASAJE

Número RUC
0790046439001

Representante legal

• ORELLANA CAJAS VINICIO ESBIN

Estado ACTIVO	Régimen GENERAL	
Fecha de registro 31/10/1981	Fecha de actualización 21/01/2022	Inicio de actividades 27/04/1962
Fecha de constitución 27/04/1962	Reinicio de actividades No registra	Cese de actividades No registra
Jurisdicción ZONA 7 / EL ORO / PASAJE		Obligado a llevar contabilidad SI
Tipo SOCIEDADES	Agente de retención SI	Contribuyente especial SI

Domicilio tributario

Ubicación geográfica

Provincia: EL ORO **Cantón:** PASAJE **Parroquia:** OCHOA LEON (MATRIZ)

Dirección

Barrio: LA GRAN MANZANA **Calle:** ROCAFUERTE **Número:** 619 **Intersección:** OCHOA LEON **Edificio:** SINDICATO DE CHOFERES PROFESIO **Número de oficina:** P.B. **Referencia:** FRENTE A LA UNIDAD EDUCATIVA ESILDA UGARTE

Medios de contacto

Teléfono trabajo: 072915298 **Celular:** 0999388818

Actividades económicas

- D35200301 - ACTIVIDADES DE TRANSPORTE, DISTRIBUCIÓN Y SUMINISTRO DE COMBUSTIBLES GASEOSOS DE CUALQUIER TIPO POR MEDIO DE UN SISTEMA DE TUBERÍAS, VENTA DE GAS A LOS USUARIOS POR MEDIO DE TUBERÍAS, ACTIVIDADES DE LOS AGENTES O CORREDORES QUE VENDEN GAS A TRAVÉS DE SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN OPERADOS POR OTROS Y ACTIVIDADES DE BOLSAS DE PRODUCTOS BÁSICOS Y MERCADOS DE CAPACIDAD DE TRANSPORTE PARA COMBUSTIBLES GASEOSOS.
- G46900002 - VENTA AL POR MAYOR DE OTROS PRODUCTOS DIVERSOS PARA EL CONSUMIDOR.
- G47300101 - VENTA AL POR MENOR DE COMBUSTIBLES PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.
- P85210101 - EDUCACIÓN SECUNDARIA (COMPRENDE SEIS AÑOS DE EDUCACIÓN A CONTINUACIÓN DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA, DESDE OCTAVO DE BÁSICA HASTA TERCERO DE BACHILLERATO, CURSANDO UN TRONCO COMÚN DE ASIGNATURAS GENERALES, OPTANDO POR UN BACHILLERATO EN CIENCIAS O TÉCNICO. LA EDUCACIÓN PUEDE SER PROVISTA EN SALONES DE CLASES O A TRAVÉS DE RADIO, TELEVISIÓN, INTERNET, CORRESPONDENCIA O EN EL HOGAR.
- P85499401 - OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA N.C.P.

1/2

www.sri.gob.ec

Razón Social
SINDICATO DE CHOFERES
PROFESIONALES DEL CANTON PASAJE

Número RUC
0790046439001

- S94200001 - DEFENSA DE LOS INTERESES DE LOS SINDICATOS Y DE SUS AFILIADOS; ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES CUYOS AFILIADOS SON EMPLEADOS INTERESADOS PRINCIPALMENTE EN DAR A CONOCER SUS OPINIONES SOBRE LA SITUACIÓN LABORAL Y SALARIAL Y EN TOMAR MEDIDAS CONCERTADAS POR CONDUCTO DE SU ORGANIZACIÓN.
- S96030103 - ALQUILER DE LOCALES ESPECIALES EN FUNERARIAS.

Establecimientos

Abiertos

7

Cerrados

0

Obligaciones tributarias

- 2011 - DECLARACION DE IVA
- 1031 - DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- 1021 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- ANEXO RELACIÓN DEPENDENCIA
- ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES – ANUAL



Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en www.sri.gob.ec.

Números del RUC anteriores

No registra



Código de verificación:

RCR170475588462874

Fecha y hora de emisión:

08 de enero de 2024 18:18

Dirección IP:

190.63.112.200

Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.

Anexo 5

Certificación del idioma inglés

CERTIFICADO DE TRADUCCIÓN

Natalia Anai Castillo Ordoñez

Licenciada en Pedagogía del Idioma Inglés

CERTIFICO:

Que la traducción al idioma inglés del Abstract (Resumen) correspondiente al Trabajo de Integración Curricular titulado **Diseño de un Manual de Control Interno para la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje, año 2023**, correspondiente a la Srta. **Vera Mindiolaza Fernanda Melissa** con CI: **0706681046**, estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría, ha sido revisada y supervisada; por lo que puedo certificar en honor a la verdad, que se cumple la correcta traducción del trabajo al idioma inglés.

Bajo mi calidad de licenciada en la pedagogía del idioma inglés, autorizo el uso de la traducción realizada para los fines pertinentes que estime al parte interesada.

Atentamente,

**NATALIA ANAI
CASTILLO
ORDOÑEZ** Firmado digitalmente
por NATALIA ANAI
CASTILLO ORDOÑEZ
Fecha: 2024.10.20
20:44:34 -05'00'

Lic. Natalia Anai Castillo Ordoñez

C.I. 1752908655

Nro. Reg. Senescyt: 1031-2023-2749217

Anexo 6

Instrumentos aplicados: Cuestionario COSO I

Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje Entrevista Estructurada		
Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Existe la aplicación de control interno en la escuela de conducción?	
2	¿Con que frecuencia se examina el control interno para evaluar y verificar que las actividades y procesos de su departamento se lleven con eficacia y eficiencia?	
3	¿Existe un manual formalizado de control interno que documente los procesos, políticas y procedimientos, respecto a las actividades en su área?	
4	¿Considera que la creación de un manual de control interno será una herramienta efectiva y valiosa para la escuela de conducción del SCHPP?	
5	¿Cuál cree usted, que serían las principales ventajas que brinda el diseño del manual de control interno para los departamentos Administrativo financiero Contable?	
6	¿Cuáles cree usted que son las principales debilidades debido a la falta de un manual de control interno?	
7	¿Qué riesgos ha conllevado el no contar con el manual de control en los diferentes departamentos (administrativo, financiero, contable)?	
8	¿Hay controles establecidos para asegurar la segregación adecuada de funciones dentro de su departamento?	
9	¿Se realiza una comunicación efectiva entre departamentos sobre los cambios en las políticas y procedimientos en las actividades?	
10	¿Considera usted la necesidad de diseñar e implementar un manual de control interno acorde a las necesidades de las área administrativa, financiera y contable de la escuela de conducción? ¿Por qué?	
11	¿Se aseguraría de supervisar que se utilice adecuadamente este manual al diseñarlo?	



Cuestionario de Control Interno COSO I
Escuela del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje

Nro.	Preguntas	SI = 1 NO = 0	P	C	Observaciones
1	Ambiente De Control				
Evaluará el entorno que influyen las actividades de la institución en donde están establecidas las metas, estructuras y procesos haciendo posible la minimización de riesgos y monitoreo efectivo que conlleven un sólido ambiente de control contribuyendo a la eficiencia y eficacia del control interno.					
1.1	¿Tienen establecidos objetivos generales dentro de la escuela de conducción?				
1.2	¿Tienen implementados métodos adecuados para controlar el desempeño y el logro de los objetivos?				
1.3	¿Existen políticas y procedimientos documentados para las principales actividades administrativas, financieras, contables				
1.4	¿Existe un manual de funciones que defina las responsabilidades y actividades de cada departamento de la escuela de conducción?				
1.5	¿La dirección de la escuela de conducción fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y ético?				
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS				
2.1	¿La Directiva está al tanto de los resultados periódicos en cuanto al cumplimiento de los objetivos establecidos y el margen de riesgos?				
2.2	¿Se llevan a cabo evaluaciones de riesgos al menos una vez al año?				
2.3	¿Se identifican y documentan los riesgos potenciales asociados con las actividades administrativas, financieras y contables?				
2.4	¿Se desarrollan estrategias y planes de acción para manejar los riesgos críticos identificados?				
2.5	¿Se asigna responsabilidad para la gestión y mitigación de los riesgos identificados?				
3	ACTIVIDADES DE CONTROL				
Evaluaremos si las políticas y procedimientos establecidos se están aplicando efectivamente para llevar un mejor control sobre los riesgos en la consecución de los objetivos de la institución.					
3.1	¿Existe un control sobre las funciones de cada uno de los empleados?				

3.2	¿Cuentan con una persona encargada de evaluar el desempeño del personal en la institución?				
3.3	¿Se comunica adecuada y oportunamente las transacciones importantes y movimientos de ingresos y gastos para la posterior aprobación por parte del personal autorizado antes de su ejecución?				
3.4	¿Se examina y revisan regularmente los registros financieros y operativos en cada uno de los departamentos?				
3.5	¿Existe controles de acceso a sistemas, datos críticos e información financiera relevante de los departamentos administrativo, financiero contable de la escuela de conducción?				
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
Se evaluará si los medios de información y comunicación están generando información confiable en función a los objetivos con la finalidad de respaldar la toma de decisiones.					
4.1	¿Existe un sistema apropiado que permita la obtención de información interna y externa que posibilite monitorear y reportar el rendimiento y los riesgos para la posterior toma de decisiones?				
4.2	¿Se documenta y archiva la información financiera de manera organizada y accesible para los directivos?				
4.3	¿Se asegura la confidencialidad y la integridad de la información financiera y contable durante su transmisión y almacenamiento?				
4.4	¿Existe comunicación efectiva entre los diferentes departamentos y áreas como administrativo, financiero, contable?				
4.5	¿Cuentan con un medio adecuado para el reporte de quejas, sugerencias y recomendaciones dentro de la escuela de conducción?				
4.6	¿Existe una adecuada información y comunicación por parte del personal encargado sobre los resultados de los controles internos con la finalidad de adoptar medidas de prevención?				
5	MONITOREO Y SUPERVISIÓN				
Evalúa con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo del sistema de control interno ejecutado.					

5.1	¿Se desarrolla un monitoreo continuo a las actividades y procesos asignadas al personal encargado por parte de la directiva de la escuela de conducción?				
5.2	¿Se llevan un adecuado registro sobre de las operaciones administrativas, financieras, contables de la institución?				
5.3	¿Se realiza periódicamente auditorías internas?				
5.4	¿Existen controles y monitoreos que supervisen la gestión administrativa, financiera y contable dentro de la escuela?				
5.5	¿Se auditan regularmente las prácticas de conducción y seguridad en las prácticas de manejo?				
5.6	¿Se utiliza retroalimentación de los resultados del sistema de control interno para realizar ajustes y mejoras?				
Calificación Total: C					
Total de Ponderación					



**Cuestionario de Control Interno COSO I
Escuela del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje**

Nro.	PREGUNTAS	SI = 1 NO = 0	P	P	OBSERVACIONES
1	AMBIENTE DE CONTROL				
<p>Evaluará el entorno que influyen las actividades de la institución en donde están establecidas las metas, estructuras y procesos haciendo posible la minimización de riesgos y monitoreo efectivo que conlleven un sólido ambiente de control contribuyendo a la eficiencia y eficacia del control interno.</p>					
1.1	¿Tienen implementados métodos adecuados para evaluar el desempeño, el logro de los objetivos y llevar un control eficiente del personal del área administrativa de la escuela de conducción?				
1.2	¿Cuenta el personal que labora en la escuela de conducción con las habilidades y conocimientos requeridos para el correcto desempeño de las actividades a cargo?				
1.3	¿Existe un manual de funciones que defina las responsabilidades y actividades dentro de su departamento?				

1.4	¿Existen políticas y procedimientos documentados para las principales actividades administrativas?			
1.5	¿Existe un programa de capacitación y desarrollo para el personal administrativo?			
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS			
Nos permitirá identificar y analizar los riesgos que se presenten, permitiendo cuantificar los resultados y proyectar su magnitud en el éxito y consecuencias.				
2.1	¿Utilizan métodos y controles específicos para identificar y evaluar los riesgos con frecuencia en el departamento?			
2.2	¿El departamento tiene acceso a información actualizada sobre cambios en las regulaciones y leyes que puedan afectar sus operaciones?			
2.3	¿Se evalúa constantemente el desempeño de los empleados del área administrativa?			
2.4	¿Reciben los instructores y el personal administrativo formación y conocimientos en cuanto a la evaluación, gestión, y prevención de riesgos?			
2.5	¿Existen políticas y protocolos establecidos para el manejo de situaciones de alto riesgo en cuanto a la seguridad vial de los instructores y alumnos durante las prácticas de conducción??			
3	ACTIVIDADES DE CONTROL			
Evaluaremos si las políticas y procedimientos establecidos se están aplicando efectivamente para llevar un mejor control sobre los riesgos en la consecución de los objetivos de la institución.				
3.1	¿Existe controles de acceso a sistemas, datos críticos e información financiera relevante de la institución?			
3.2	¿Cuentan con una persona encargada de evaluar el desempeño del personal en la institución?			
3.3	¿Existen procedimientos detallados de manera documentada dentro en un manual en el que consten la segregación de funciones y realización de las actividades del departamento?			

3.4	¿Tiene un control que establezca las fechas límites para la elaboración de las transacciones como matrícula, pagos, recepción de documentos, comprobantes entre otros?			
3.5	¿Evalúan que los instructores y docentes lleven a cabo las políticas y procedimientos de manera efectiva para brindar el servicio de capacitación a los estudiantes?			
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
Se evaluará si los medios de información y comunicación están generando información confiable en función a los objetivos con la finalidad de respaldar la toma de decisiones.				
4.1	¿Existe un sistema apropiado que permita la obtención de información interna y externa que posibilite monitorear y reportar el rendimiento y los riesgos para la posterior toma de decisiones?			
4.2	Se comunica adecuadamente mediante capacitaciones, reuniones, ¿a todo el personal sobre las actividades, responsabilidades y metas establecidas para el logro de objetivos?			
4.3	¿El departamento tiene acceso a información actualizada sobre normativas obligatorias que rigen la escuela?			
4.4	¿Existe un sistema de retroalimentación para mejorar continuamente la generación y comunicación de la información cambios de políticas, regulaciones entre docentes, instructores y personal administrativo?			
4.5	¿Cuentan con un medio adecuado para el reporte de quejas, sugerencias y recomendaciones dentro de su departamento?			
5	MONITOREO Y SUPERVISIÓN			
Evalúa con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo del sistema de control interno ejecutado.				
5.1	¿Son supervisadas con frecuencia las actividades asignadas al personal encargado?			
5.2	¿Se desarrolla un monitoreo continuo a las actividades y procesos que permitan la corrección de manera eficaz por parte de la directiva de la escuela de conducción?			
5.3	¿Se realiza periódicamente auditorías internas?			

5.4	¿Se controlan y monitorean regularmente las clases impartidas por docencia, prácticas de conducción y seguridad en las prácticas de manejo?				
5.5	¿Se revisan y controlan que las inscripciones, pagos de los estudiantes y demás transacciones económicas cuenten con un control e informe detallado de forma diaria?				
5.6	¿Se supervisan con frecuencia los registro y se monitorean las operaciones administrativas de la institución?				
5.7	¿Se monitorea que los objetivos planteados en el POA se estén cumpliendo?				
Calificación Total: C					
Total de Ponderación					



Cuestionario de Control Interno COSO I
Escuela del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje

Nro.	PREGUNTAS	SI = 1 NO = 0	P	C	OBSERVACIONES
1	AMBIENTE DE CONTROL				
Evaluará el entorno que influyen las actividades de la institución en donde están establecidas las metas, estructuras y procesos haciendo posible la minimización de riesgos y monitoreo efectivo que conlleven un sólido ambiente de control contribuyendo a la eficiencia y eficacia del control interno.					
1.1	¿Existen controles específicos para asegurar el cumplimiento de las obligaciones contable, tributarias que permitan evaluar el desempeño y el logro de los objetivos?				
1.2	¿Existe un manual de funciones que defina las responsabilidades y actividades dentro de su departamento?				

1.3	¿Existen políticas y procedimientos documentados para las principales actividades contables y tributarias?				
1.4	¿Se revisan y actualizan regularmente las políticas y procedimientos contables y tributarios?				
1.5	¿Existe un programa de capacitación que fortalezca la competencia en el ámbito contable, tributario?				
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS				
Nos permitirá identificar y analizar los riesgos que se presenten, permitiendo cuantificar los resultados y proyectar su magnitud en el éxito y consecuencias.					
2.1	¿Existen políticas y protocolos establecidos para el manejo de situaciones de alto riesgo en cuanto a la información financiera?				
2.2	¿Utilizan métodos y controles específicos para identificar y evaluar los riesgos con frecuencia en el departamento contable?				
2.3	¿Se consideran los riesgos tributarios al planificar las actividades contables?				
2.4	¿El departamento contable tiene acceso a información actualizada sobre cambios en las regulaciones tributarias que puedan afectar sus operaciones?				
2.5	¿Se realiza un seguimiento de las acciones correctivas implementadas para mitigar riesgos?				
3	ACTIVIDADES DE CONTROL				
Evaluaremos si las políticas y procedimientos establecidos se están aplicando efectivamente para llevar un mejor control sobre los riesgos en la consecución de los objetivos de la institución.					
3.1	¿Cómo contador realiza controles sobre las funciones contables que desempeñan sus asistentes?				

3.2	¿Existe controles de acceso a sistemas, datos críticos e información financiera relevante de la institución?				
3.3	¿Se verifica regularmente el cumplimiento de las obligaciones tributarias para asegurar la exactitud de las transacciones en las declaraciones de impuestos?				
3.4	¿Cuentan con un control de procedimientos para la autorización de transacciones importantes y movimientos de gastos y compras?				
3.5	¿Existen procedimientos detallados de manera documentada dentro en un manual para la segregación de funciones, realización de las actividades contables y tributarias en el departamento?				
3.6	¿Se lleva un registro detallado y preciso de todas las transacciones financieras que permita examinar y revisar regularmente los registros contables?				
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
Se evaluará si los medios de información y comunicación están generando información confiable en función a los objetivos con la finalidad de respaldar la toma de decisiones.					
4.1	¿Existe un sistema apropiado que permita la obtención de información interna y externa que posibilite monitorear y reportar el rendimiento y los riesgos para la posterior toma de decisiones?				
4.2	¿Se utiliza softwares contables confiables para procesar la información financiera y tributaria?				
4.3	¿Se asegura la integridad y exactitud de la información financiera y tributaria antes de su utilización?				
4.4	¿Cuentan con procedimientos para asegurar la confidencialidad de la información financiera y tributaria durante su transmisión y				

	almacenamiento?				
4.5	¿Existe un sistema de retroalimentación para mejorar continuamente la generación y comunicación de la información financiera y tributaria?				
5	Monitoreo Y Supervisión				
5.1	¿Son supervisadas con frecuencia las actividades asignadas al personal encargado?				
5.2	¿Se desarrolla un monitoreo continuo a las actividades y procesos por parte de la directiva de la escuela de conducción hacia el departamento contable?				
5.3	¿Se realiza periódicamente auditorías internas?				
5.4	¿Se corrigen de manera eficaz las deficiencias detectadas en su departamento?				
5.5	¿Se documentan y reportan las desviaciones encontradas durante la supervisión de las actividades contables y tributarias?				
5.6	¿Se supervisa que los límites sobre las fechas establecidas para realizar los registro, ingresos y elaboración de las transacciones en general se cumplan?				
5.7	¿Se monitorea que las actividades de conciliación, caja chica, cuentas por cobrar, y gastos que son las cuentas que más rotan sean supervisadas de forma mensual y reportadas las novedades que se encuentren?				
Calificación Total: C					
Total de Ponderación					



Cuestionario de Control Interno COSO I
Escuela del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje

Nro.	PREGUNTAS	SI = 1 NO = 0	P	C	OBSERVACIONES
1	AMBIENTE DE CONTROL				
Evaluará el entorno que influyen las actividades de la institución en donde están establecidas las metas, estructuras y procesos haciendo posible la minimización de riesgos y monitoreo efectivo que conlleven un sólido ambiente de control contribuyendo a la eficiencia y eficacia del control interno.					
1.1	¿Existen controles específicos para asegurar el cumplimiento de las actividades financieras que permitan identificar, gestionar los riesgos?				
1.2	¿Existe un manual de funciones que defina las responsabilidades y actividades dentro de su departamento?				
1.3	¿Existen políticas y procedimientos documentados para las principales actividades financieras?				
1.4	¿Tiene Implementado un control eficiente y preciso para el registro diario de transacciones (ingresos y egresos) y presentación de resultado de las actividades?				
1.5	¿Existe un programa de capacitación y desarrollo para el personal financiero?				
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS				
Nos permitirá identificar y analizar los riesgos que se presenten, permitiendo cuantificar los resultados y proyectar su magnitud en el éxito y consecuencias.					
2.1	¿Existen políticas y protocolos establecidos para el manejo de situaciones de alto riesgo en cuanto a la información financiera?				
2.2	¿Utilizan métodos y controles específicos para identificar y evaluar los riesgos con frecuencia?				
2.3	¿Se aplica los procesos financieros basados en un manual de procedimientos?				
2.4	¿Se documentan todos los riesgos identificados en el departamento?				
2.5	¿Se involucra a todo el personal en la revisión y mejora de los procedimientos de evaluación de riesgos?				
3	ACTIVIDADES DE CONTROL				

Evaluaremos si las políticas y procedimientos establecidos se están aplicando efectivamente para llevar un mejor control sobre los riesgos en la consecución de los objetivos de la institución.				
3.1	¿Existe controles de acceso a sistemas, datos críticos e información financiera relevante de la institución?			
3.2	¿Cuentan con un control de procedimientos para la autorización de transacciones importantes y movimientos de gastos y compras?			
3.3	¿Tiene un control documentado que establezca las fechas límites para la elaboración de las transacciones de ingresos como matrícula, pagos, recepción de documentos, y gastos como el registro diario de manejo de caja chica, comprobantes entre otros?			
3.4	¿Cumplen con las políticas de control interno para el manejo de la información financiera?			
3.5	¿Se examina y revisan regularmente los registros financieros, operativos y cambios de normativas en su departamento?			
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
Se evaluará si los medios de información y comunicación están generando información confiable en función a los objetivos con la finalidad de respaldar la toma de decisiones.				
4.1	¿Existe un sistema apropiado que permita la obtención de información interna y externa que posibilite monitorear y reportar el rendimiento y los riesgos para la posterior toma de decisiones?			
4.2	¿Cuentan con procedimientos para asegurar la confidencialidad de la información financiera durante su transmisión y almacenamiento?			
4.3	¿Se proporcionan informes con regularidad sobre el estado y control de las operaciones de su departamento?			
4.4	¿Se asegura la integridad y exactitud de la información financiera antes de su utilización?			
4.5	¿Existe un sistema de retroalimentación para mejorar continuamente la generación y comunicación de la información financiera?			
4.6	¿Existe comunicación efectiva entre los diferentes departamentos y áreas como administrativo, financiero, contable?			
5	MONITOREO Y SUPERVISIÓN			

Evalúa con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo del sistema de control interno ejecutado.				
5.1	¿Son supervisadas con frecuencia las actividades asignadas por parte de la dirección de la escuela?			
5.2	¿Se desarrolla un monitoreo continuo a las actividades y procesos por parte de la directiva de la escuela de conducción hacia el departamento?			
5.3	¿Se corrigen de manera eficaz las deficiencias de control detectadas en las actividades financieras de su departamento?			
5.4	¿Se realiza periódicamente auditorías internas?			
5.5	¿Se supervisa diariamente que los cierres de caja y el efectivo coincidan con los partes emitidos?			
5.6	¿Se realiza un seguimiento a los objetivos planteados en el POA en el que consta metas de ingresos y límites de gastos se estén cumpliendo?			
Calificación Total: C				
Total de Ponderación				