



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**PREVIO LA OBTENCION DEL TITULO EN INGENIERIA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TEMA: AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA
TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA EN TAXIS
LALAMA N° 5, EN EL AÑO 2012”**

AUTORA: ORTIZ LOZADA MERCEDES CAROLINA

AMBATO – ECUADOR

2013-2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, DR. ARIAS PEREZ MAURICIO GIOVANNI, en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: "AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA N-5 EN EL AÑO 2012." desarrollado por La Srta. ORTIZ LOZADA MERCEDES CAROLINA, egresada de la de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos mínimos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad de trabajo estructurado de manera independiente y el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo de Pregrado - UTA.

Ambato, 27 de Enero del 2014.

EI TUTOR



DR. ARIAS PEREZ MAURICIO GIOVANNI

AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Yo, ORTIZ LOZADA MERCEDES CAROLINA, con cédula de ciudadanía No 180337564-9, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el informe investigativo, bajo el tema: "AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA N-5 EN EL AÑO 2012", así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos y resultados son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de Investigación.

Ambato, 27 de Enero del 2014.

AUTORA



ORTIZ LOZADA MERCEDES CAROLINA

APROBACIÓN PROFESORES CALIFICADORES

Los suscritos Profesores Calificadores, una vez revisado, aprueban el informe de Investigación, sobre el tema: "AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA N-5 EN EL AÑO 2012", de la egresada ORTIZ LOZADA MERCEDES CAROLINA, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por el Centro de Estudios de Pregrado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Enero del 2014.

Para constancia firma



Ing. Carlos Espinoza

DOCENTE CALIFICADOR



Dr. Marco Altamirano

DOCENTE CALIFICADOR



PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Al personal Administrativo de la Cooperativa en Taxis Lalama N-5 que supieron guiarme y colaborarme en todo lo requerido.

A la Facultad de Contabilidad y Auditoría, que me supieron impartir nuevos conocimientos, para poder convertirme en una persona profesional.

Mercedes Carolina

AGRADECIMIENTO

A mis padres, por sus consejos y apoyo incondicional; a mi esposo y mi hijo por ser mi alegría y apoyo diario.

Al Dr. Mauricio Arias por su paciencia y asesoría en éste trabajo investigativo.

Al personal Administrativo de la Cooperativa en Taxis Lalama N.5 que me proporcionaron la Información necesaria para el desarrollo de la investigación..

Mercedes Carolina

PÁGINAS PRELIMINARES

Página de título de portada.....	i
Página de aprobación por el Tutor.....	ii
Página de autoría de la Tesis.....	iii
Página de aprobación del Tribunal de Grado.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice general de contenidos.....	vii
Índice de tablas.....	xi
Índice de figuras.....	xv
Resumen Ejecutivo.....	xvi

CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA

1.1. Tema

1.2. Planteamiento del problema.....	1
1.2.1. Contextualización.....	1
1.2.2. Análisis Crítico.....	5
1.2.3. Prognosis.....	6
1.2.4. Formulación del problema.....	7

1.2.5. Interrogantes.....	7
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación.....	7
1.3. Justificación.....	8
1.4. Objetivos	
1.4.1. General.....	9
1.4.2. Específicos.....	9

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos.....	12
2.2. Fundamentación filosófica.....	13
2.3. Fundamentación legal.....	14
2.4. Categorías fundamentales.....	18
2.5. Hipótesis.....	60
2.6. Señalamiento de variables.....	60

CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA

3.1. Enfoque.....	61
3.2. Modalidad básica de la investigación.....	63
3.3. Nivel o tipo de investigación.....	65
3.4. Población y muestra.....	66

3.5. Operacionalización de variables.....	71
3.6. Plan de recolección de la información.....	118
3.7. Plan de procesamiento de la información.....	120

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de los resultados.....	123
4.2. Verificación de hipótesis.....	124

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.....	158
5.2. Recomendaciones.....	160

CAPÍTULO 6. PROPUESTA

6.1. Datos informativos.....	164
6.2. Antecedentes de la propuesta.....	167
6.3. Justificación.....	168
6.4. Objetivos.....	168
6.5. Análisis de factibilidad.....	169
6.6. Fundamentación.....	172
6.7. Metodología.....	182

6.8. Administración.....308

6.9. Previsión de la evaluación.....308

A. MATERIALES DE REFERENCIA

1. Bibliografía.....
309

2. Anexos.....
310

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Unidades de Observación.....	67
Tabla N° 2. Procedimiento de recolección de información.....	120
Tabla N° 3. Cuantificación de resultados.....	121
Tabla N°4. Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones.....	122
Tabla N° 5.Indicadores que permiten medir el cumplimiento de objetivos.....	124
Tabla N° 6.Metas y objetivos de la cooperativa.....	125
Tabla N.7 Responsabilidades de las personas administrativas.....	126
Tabla N° 8. Evaluación del personal.....	127
Tabla N° 9.Cumplimiento de objetivos por la entidad.....	128
Tabla N° 10. Historial de aportes de socios.....	130
Tabla N° 11.Áreas de reducción de costos.....	131
Tabla N° 12.Políticas establecidas.....	132
Tabla N° 13. Plan de capacitación para socios y administradores.....	133
Tabla N° 14.Recursos financieros.....	134
Tabla N°15.Auditoria de gestión y recursos de la cooperativa.....	136
Tabla N° 16.Toma de decisiones favorables.....	137
Tabla N° 17.Matriz Frecuencia Observada.....	155
Tabla N° 18. Matriz Frecuencia Esperada.....	155
Tabla N° 20. Cálculo del Chi-cuadrado.....	156
Tabla N° 21.Recursos Materiales.....	165
Tabla N°22.MatrizFoda.....	250

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1. Árbol de problemas.....	5
Figura N° 2.Superordinación conceptual.....	18
Figura N° 3.Subordinación conceptual.....	19
Figura N° 4.Marcas de Auditoría.....	55
Figura N° 5.Representación gráfica de Resultados.....	121
Figura N° 6..Indicadores que permiten medir el cumplimiento de objetivos.....	124
Figura N° 7.Metas y objetivos de la cooperativa.....	125
Figura N° 8.Responsabilidades de las personas administrativas.....	126
Figura N° 9.Evaluación del personal.....	127
Figura N° 10.Cumplimiento de objetivos por la entidad.....	129
Figura N° 11.Historial de aportes de socios.....	130
Figura N° 12Áreas de reducción de costos.....	131
Figura N° 13.Políticas establecidas.....	132
Figura N° 14.Plan de capacitación para socios y administradores	133
Figura N° 15.Recursos financieros.....	135
Figura N° 16.Toma de decisiones favorables.....	136
Figura N° 17.Relación entre el objetivo y el indicador.....	172
Figura N° 18.Clasificación de indicadores.....	173
Figura N° 19.Toma de decisiones favorables.....	75
Figura N° 20. Comprobación de la hipótesis.....	80

RESUMEN EJECUTIVO

La Auditoría de Gestión en la Cooperativa de Taxis Lalama N.5, juega un papel muy importante, puesto que desde su fundación, siempre se planteó como meta ser una de las cooperativas pioneras en el transporte público, dar la mejor atención y servicio.

La cooperativa en todos sus años de servicio no ha contado con una auditoría puesto que por ese motivo ha sucedido desfalcos económicos e inconvenientes con el personal, por medio de la auditoría de gestión y los indicadores de gestión hemos propuesto cambios, los cuales se ve reflejados por medio de un plan estratégico y plan de trabajo que se elaboró y se está cumpliendo a cabalidad.

Se la define como el examen completo de los planes, programas, proyectos y operaciones de una organización, para determinar el grado de eficiencia, efectividad y economía en la utilización de recursos, el logro de los objetivos planteados por la misma y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas, con el fin de informar y emitir al nivel gerencial de la organización los resultados obtenidos y las acciones a seguir.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACION

“Auditoría de Gestión y su incidencia en la toma de decisiones de la Cooperativa en Taxis Lalama N° 5, en el año 2012”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Contexto Macro

El Ecuador es un país que vive en permanente crisis tanto política como económica, y continúa dependiendo de los flujos extranjeros, situación, que le expone a que cualquier acción internacional o nacional lo desestabilice, provocando la reducción del ingreso, una elevada tasa de desempleo y por ende la caída de los salarios.

La falta de información de los procesos llevados por las organizaciones son limitantes para evaluar la realidad del comportamiento y la situación de la entidad, más allá del ámbito contable-financiero y legal, por lo tanto es imprescindible que la toma de decisiones, dependa mayormente de la posibilidad que ocurra varios sucesos futuros, además es imprescindible considerar como una inversión, una partida contable que permita solventar estas actividades.

La Auditoría de Gestión permite a la entidad evaluar la eficiencia de la gestión tomando en cuenta los objetivos generales, su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento sobre la situación global de la misma y la intervención de la dirección.

En la actualidad el transporte es un problema en la mayoría de capitales del mundo, especialmente en los países en vías de desarrollo, pero en una coyuntura de globalización y competitividad empresarial la mayor parte de la problemática recae en las empresas. Las leyes, autoridades, mecanismos y otros elementos del servicio pueden ser positivos o negativos; sin embargo la actividad empresarial debe sobreponerse a todo esto y presentar una oferta competitiva.

Dentro de este sector se encuentran las cooperativas mismas que son asociaciones auto gestionadas, cuyo proceso de toma de decisiones y la propiedad de los bienes pertenecen a todos los socios en forma equitativa, entre ellas tenemos a las cooperativas de servicio aquí que se encuentran las de transportes que son un grupo de conductores o choferes profesionales, que deciden trabajar directamente en forma organizada y conjunta para prestar un servicio eficiente a la comunidad: el de transporte o de cargas.

Actualmente las cooperativas de transporte deben planear sus actividades, organizar los recursos disponibles, dirigir técnicamente la operatividad de la entidad, coordinar y controlar las funciones y actividades, dentro de esto se observa que no todas cuentan con una organización acorde a las necesidades de la misma.

Una auditoría de gestión por su parte, evalúa el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las tareas administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia, contribuyendo al desarrollo de la misma.

1.2.1.2. Contexto meso

En la provincia de Tungurahua ubicada en el centro del país con aproximadamente 500.755 habitantes, en el cantón Ambato el espíritu visionario y emprendedor de su gente le ha permitido consolidarse como una ciudad excelentemente comercial y turística; motivos estos por lo que existen cooperativas dedicadas a ofrecer servicios de transporte en especial el de servicios de Taxi, estas entidades no consideran que la venta de puestos se esté manejando un adecuado control administrativo y de procesos los cuales impiden el crecimiento y manejo adecuado de las cooperativas de taxis en la provincia.

Según la **Asociación de taxis del Ecuador sede Tungurahua** con su máximo representante el Sr. Cesar Martínez, de acuerdo a la información estadística que reposa en los archivos de la sede, indica que en la provincia de Tungurahua existen aproximadamente 53 cooperativas legalmente constituidas, lo cual permite establecer que existen 3600 unidades que realizan el servicio de transporte público en la modalidad de taxis en la ciudad de Ambato.

Para ello es necesario la aplicación auditoría de gestión misma que tiene por objetivo; mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas, comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos, detectar las áreas críticas de la entidad auxiliando a los procesos de planificación a través de la identificación de oportunidades y debilidades, tanto del proceso en su conjunto, como de la forma en que se ejecuta y los soportes que lo mantienen.

Así mismo las finanzas son un elemento crucial para el éxito de una organización por que proporcionan rigor para la toma de decisiones, siendo el catalizador para el crecimiento, de la excelencia, y la fuente de conocimiento constituyéndose en una función operacional de gran importancia para gran cantidad de actividades administrativas.

1.2.1.3 Contexto micro

La Cooperativa en Taxis Lalama N° 5 fue creada el 7 de Marzo de 1975 según Acuerdo Ministerial N° 345 inscrita en el Registro general de Cooperativas bajo el Número de Orden 5703 por un grupo de personas las cuales viendo la necesidad de agruparse, adoptaron medidas de control y seguridad que permita el manejo del servicio de transporte estudiantil e institucional de manera moderna y eficaz.

Se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato cantón del mismo nombre en la provincia de Tungurahua en la parroquia Martínez, a una cuadra del parque central. En la actualidad la cooperativa cuenta con treinta y cinco socios.

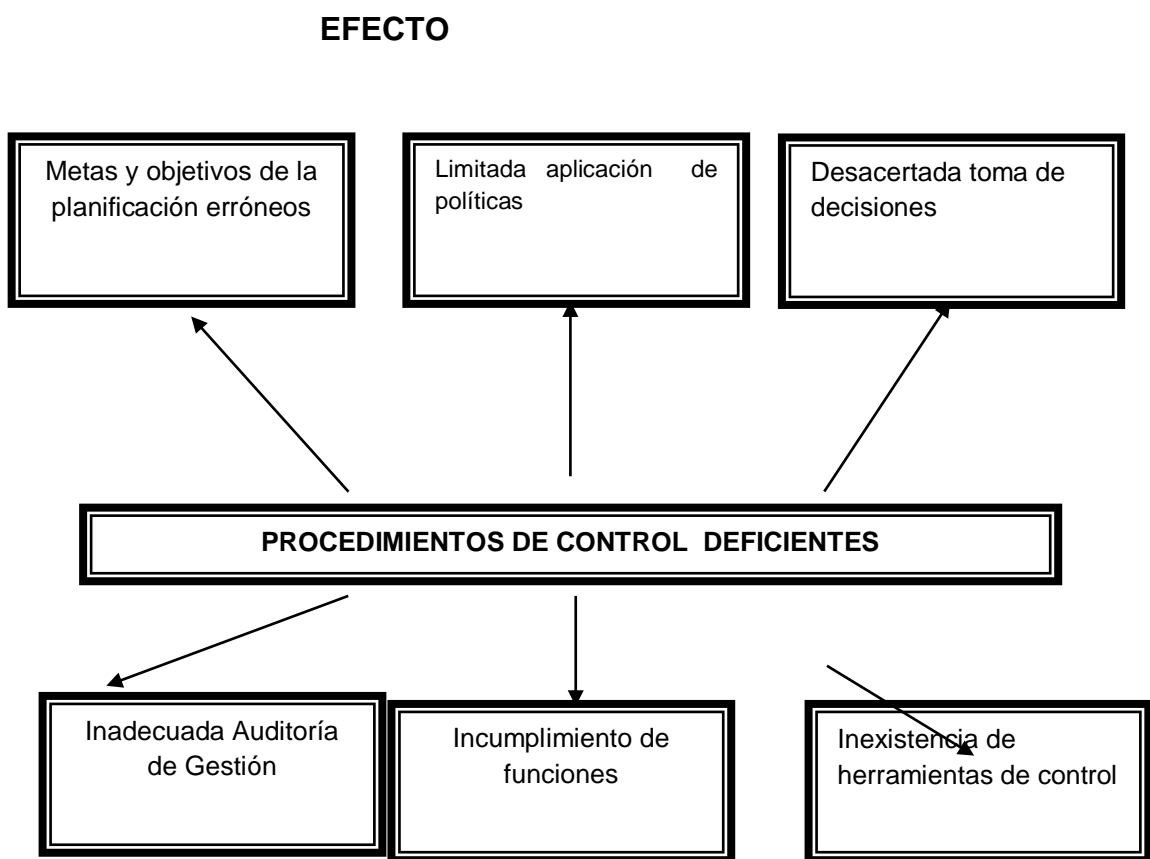
La Auditoría de gestión para la Cooperativa de Taxis Lalama N°5, juega un papel muy importante en la competitividad de la misma, puesto que desde su fundación ha tenido como meta alcanzar una posición privilegiada y sostenible contra la fuerte competencia que la rodean, todo esto solo será posible si esta entidad, cuenta con un sistema de control, que permita determinar de manera adecuada si se están alcanzando los objetivos planteados.

Actualmente la cooperativa de Taxis Lalama N°5, constituye una organización de gran importancia en el desarrollo de las actividades de movilización de los múltiples usuarios de estas unidades de transporte, además ofrece a sus usuarios puntualidad, y eficiencia en sus servicios, de ahí la importancia de poner en consideración la presente propuesta

para esta entidad, y de esta manera contribuir a encaminarla de acuerdo a las exigencias actuales y el cumplimiento de sus perspectivas de crecimiento local.

1.2.2. Análisis crítico

1.2.2.1.Árbol de problemas



Elaborado por : Carolina Ortiz

Fuente : Cooperativa en Taxis Lalama N°5

1.2.2.2. Relación Causa-Efecto

Una vez analizado el problema, que son los procedimientos de control deficientes, se identificó la principal causa que es la inadecuada auditoría de gestión y su problema en la desacertada toma de decisiones, la misma que se ve reflejada por el incumplimiento de funciones, provocando la limitada aplicación de políticas administrativas, y al considerar que no se cuenta con herramientas de control, el efecto de esto originaría metas y objetivos erróneos en la cooperativa.

1.2.3. Prognosis

Hoy en día en el complejo mundo de los negocios caracterizado por la globalización obliga a que la gerencia o la dirección posean conocimientos administrativos, financieros y económicos de la empresa permanentemente porque el mismo constituye un factor importante y sobre todo el manejo eficiente de información que le permiten una correcta toma de decisiones, para asegurar la permanencia de la entidad a largo plazo, la situación de la misma será vulnerable a que se cometan fraudes, y errores que ponen en riesgo su patrimonio, no se detectará el fiel cumplimiento de los objetivos establecidos y la adecuada utilización de sus recursos de forma eficiente.

Considerando que el establecimiento y control eficiente de procedimientos es trascendental para una oportuna oferta de servicios, deben formularse políticas adecuadas que vayan acorde con la misión y los objetivos que la cooperativa se plantea.

Al no contar con una pronta solución la cooperativa se vería afectada, por causa de la inaplicación de un control de gestión, lo cual permita obtener información de las actividades que se desarrollan en la entidad, y que las mismas se lleven a cabo de forma eficiente y efectiva.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo incide la inadecuada auditoría de gestión en la desacertada toma de decisiones de la Cooperativa en Taxis Lalama N° 5, en el año 2012?

1.2.5. Preguntas directrices

- ¿Conoce usted sí en la entidad se ha realizado alguna vez una auditoría de gestión?
- ¿Cree usted que la inaplicación de una auditoría de gestión incide en la toma de decisiones del Consejo Directivo de la Cooperativa en Taxis Lalama N°5?
- ¿Conoce usted sí los procedimientos que se realizan en la cooperativa, se los maneja con eficiencia, eficacia, y economía?
- ¿Cree usted que actualmente se están tomando decisiones acertadas para el beneficio de la institución?
- ¿Cuáles son los cambios que se deben introducir a corto plazo en la entidad?
- ¿Conoce usted sí en la entidad se realizan análisis previos de los objetivos logrados para la toma de decisiones?

1.2.6. Delimitación del problema

Campo : Auditoría

Área : Tipos de Auditoría

Aspecto : Auditoría de Gestión

Delimitación temporal:

Está previsto realizar el trabajo de investigación en el primer semestre del año 2013.

Delimitación espacial:

La investigación será llevada a cabo en la Cooperativa en Taxis Lalama N.-5 ubicada en la provincia de Tungurahua, Cantón: Ambato, Parroquia: Martínez, a una cuadra del parque central.

1.3. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto es de gran importancia, en la medida que se quiere dar solución a un problema muy conciso, dentro de las actividades diarias de la entidad, debido a la importancia que tiene en la actualidad el valor de la información, por que las empresas cuentan con la mayor cantidad de datos, esto permitirá tomar las mejores decisiones, siendo la Auditoría de Gestión el canal por el cual se lleve un control interno de las actividades diarias que realiza la empresa, contribuyendo de esta manera a cimentar una cultura de control idónea para los procedimientos que deben efectuarse, permitiendo un manejo apropiado de la institución.

Además se podrá tener una visión integral de la organización referente a si se están alcanzando los objetivos que se han planteado, así también los recursos utilizados con la finalidad de evaluar su gestión para redefinir estrategias en caso de que así lo amerite.

La organización sistémica de los procedimientos no debe ser más que un medio para unir a cada uno de los individuos y sus esfuerzos, para que puedan lograrse metas y objetivos; lo cual implica que el objetivo de estos no es otra cosa que proveer soporte a la administración de la Cooperativa en Taxis Lalama N°5, de la ciudad de Ambato, para la racionalización y normalización de estructuras y procedimientos operativos.

La correcta aplicación de auditoría de gestión permitirá tomar decisiones inteligentes al Gerente y al Consejo de Administración, mismas que estén encaminadas directamente a promover la eficiencia operativa de la entidad, siendo este un pilar fundamental para la cooperativa, lo cual permitirá garantizar el cumplimiento de metas.

Es así que la investigación, se considera factible, porque existe colaboración y la apertura suficiente por parte de los directivos de la cooperativa para desarrollar esta investigación que será un gran aporte para mejorar la situación actual de la cooperativa.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Realizar una auditoría de gestión para determinar la incidencia en la toma de decisiones en la Cooperativa en Taxis Lalama N.- 5, de la ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos específicos

- Estudiar las fases de la auditoría de gestión, para examinar las áreas críticas que requieren mejora, y el correcto empleo de los recursos humanos y materiales de la institución.

- Examinar cuales son los procesos básicos de la organización interna y su incidencia en la toma de decisiones para determinar sus procedimientos a seguir en lo posterior.
- Proponer un modelo de Auditoría de Gestión para optimizar la gestión institucional en el corto, mediano y largo plazo, a través de la aplicación de indicadores de gestión, para la correcta toma de decisiones, en la Cooperativa en Taxis Lalama N° 5.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Al revisar la información en la biblioteca de Contabilidad y Auditoría, Facultad de Contabilidad y Auditoría, de la Universidad Técnica de Ambato, hemos decidido guiarnos en trabajos similares al tema de investigación.

Según **BADILLO, Jorge; Guía de Auditoría de Gestión, (Abril: 2007)** concluye que “La Auditoría de Gestión, es la evaluación de todo o parte de los procesos de una organización en términos de eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología con la finalidad de informar los resultados obtenidos y proponer recomendaciones para optimizar la gestión institucional en el corto, mediano y largo plazo.”.

Según **Carvajal Alexandra (2012:pág. 8-95)**, en su trabajo investigativo “**Auditoría de Gestión y su incidencia en la toma de decisiones de la Importadora y Comercializadora Cobrasecurity División de la ciudad de Ambato**” considera, a la Auditoría de Gestión como una herramienta Interna para la toma de decisiones, y vital para la constante revisión y recomendación de sistemas efectivos de control dando lugar a examinar planes, programas, proyectos y operaciones que la empresa Cobrasecurity División, con el fin de medir e informar sobre el logro de objetivos.”

Se concluye que en la empresa Cobrasecurity División se fundamenta en la aplicación de una guía metodológica para un proceso de Auditoria de

Gestión teniendo en cuenta los lineamientos de las resoluciones que norma el Control Interno. El principal resultado es la elaboración de una metodología que determine las potencialidades que tienen para alcanzar eficiencia, eficacia y economía. Determinando de esta manera las posibles causas que estén ocasionando ineficiencias o prácticas que originen un bajo rendimiento en la empresa, dando lugar a evaluar la eficacia de las actuaciones empresariales

Según **López Germania; Chapia Margoth (2005:pág. 56)**, lleva por título "**Auditoria de Gestión aplicada al recurso humano del Servicio de Rentas Internas, Latacunga**", El cual tiene como objetivo " Auditoria de Gestión aplicada al recurso humano del Servicio de Rentas Internas, Latacunga ", con la finalidad de mantener el control de las actividades orientando a la eficiencia en los servicios que brinda la entidad.

Concluyendo de esta manera que en el SRI de la ciudad de Latacunga, la estructura organizativa es el almacén que define las actividades de la institución las cuales serán planeadas, ejecutadas, controladas y monitoreadas en cada departamento.

Según, **Rodríguez Luis; Navarrete Cristina (Espe 2009)**, El cual se titula "**Auditoria Gestión a la Corporación Ordez Intercambio Cultural, para el Mejoramiento de su Gestión Corporativa**". Este trabajo se realiza con el siguiente objetivo "Mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el logro de los objetivos programados y uso adecuado de los recursos facilitando la toma de decisiones".

Se concluye que la Auditoría de Gestión en la Corporación Ordex Intercambio Cultural" le ha permitido a quienes son responsables de acoger medidas correctivas propuestas, mejoren su responsabilidades con su entorno interno como externo.

Según **Pedro Sánchez (2011:55)**, en su trabajo de investigación sobre: **“Análisis Financiero y su incidencia en la toma de decisiones en la empresa VIHALMOTOS”** concluye que: el análisis a los estados financieros es muy necesario para la toma de decisiones y al no poseerlo la empresa tiene el riesgo de no saber la posición financiera de la misma; en la empresa VIHALMOTOS, las motocicletas tienen un inventario a un costo elevado, y el margen de utilidad no persigue objetivos específicos al cual regirse; se detectan falencias en los procesos que por costumbre se realizan originando un mal flujo de información, un incorrecto registro o la carencia del mismo; carece de una evaluación periódica de la rentabilidad donde se evalué el crecimiento de la empresa por las decisiones tomadas por el gerente.

2.2. Fundamentación filosófica

La presente investigación se basa en el paradigma crítico propositivo puesto que se parte del análisis del problema para posteriormente realizar y estructurar alternativas de cambio a través de propuestas que permitan orientar de mejor manera la empresa.

Este paradigma muestra la necesidad de romper con las viejas ideas y estructuras mentales y trabajar por la reconstrucción de nuevas ideas.

Además al estar inmersos en un mercado globalizado las empresas se enfrentan a un nuevo reto cada día, para lo cual es indispensable contribuir con el cambio hacia un desarrollo competitivo.

Trabajando con este paradigma, se hace relevancia en la interpretación, comprensión y explicación del fenómeno a estudiar, por ende puede obtener más conocimiento de una realidad concreta cuando el investigador se implica en el proceso y es así que los resultados de este tipo de investigaciones son fruto de la interacción entre el investigador y

los sujetos investigados. **Según Herrera E. Luis, Medina F. Arnaldo, Naranjo L. Galo Tutoría de la investigación científica (2004)**, la ruptura de la dependencia y transformación social requieren de alternativas coherentes en investigación: una de ellas es enfoque crítico-propositivo. Critico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidos con la lógica instrumental del poder: porque impugna las explicaciones reducidas a casualidad lineal.

Propositivo en cuanto la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad.

Este enfoque privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales en perspectiva de totalidad. Busca la esencia de los mismos al analizarlos inmersos en una red de interrelaciones e interacciones, en la dinámica de las contradicciones que generan cambios cualitativos profundos.

La investigación está comprometida con los seres humanos y su crecimiento en comunidad de manera solidaria y equitativa, y por eso propicia la participación de los actores sociales en calidad de protagonistas durante todo el proceso de estudio.

2.3. Fundamentación legal

El presente trabajo de investigación se fundamenta legalmente en:

-
- **Constitución de la República del Ecuador 2008**

Según Registro Oficial N°449 del 20 de Octubre del 2008

Hoy en día la cooperativa de transporte volante estudiantil es regulada por el municipio, así como lo indica el siguiente artículo en su inciso 6:

Art. 264.- Los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

6. Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.

- **NIA (Norma internacional de auditoría) N° 06.- Evaluación de riesgo y control interno**

El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) es establecer normas y proporcionar lineamientos para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno y sobre el riesgo de auditoría y sus componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

El auditor deberá obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno suficiente para planear la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. El auditor debería usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo.

- **Ley de cooperativas**

Según Registro Oficial N° 648 del 27 de febrero del 2012

La Cooperativa de Transporte tiene como fin el prestar servicio de transporte por lo que se rige en el art. 67 de la siguiente ley:

Art. 67.- Cooperativas de servicios son las que se organizan con el fin de llenar diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad.

- **Reglamento general de la ley de cooperativas**

Según Registro Oficial N° 731 del 25 de Junio del 2012

La cooperativa en lo que tiene que ver con la presentación de balances y sus sanciones en caso de no presentarlos a tiempo se rige en:

Art. 205.- El Presidente del Consejo de Administración y el Gerente de la cooperativa están obligados a enviar a la Dirección Nacional de Cooperativas y a la respectiva Federación sendas copias de la memoria anual y de los balances semestrales, respectivamente.

Art. 147.- El Ministro del ramo, a través del Director Nacional de Cooperativas impondrá sanciones pecuniarias en los siguientes casos:

1. De cuatro a veinte dólares, a los gerentes de las cooperativas, cada vez que no envíen los balances semestrales o los informes que fueren solicitados por la Dirección Nacional de Cooperativas:

2. De cuatro a cuarenta dólares, a los gerentes y administradores de las cooperativas que faltaren o se excedieren en las atribuciones fijadas en la Ley, en los reglamentos o en los estatutos:

3. De ocho a ochenta dólares, a las personas que obstaculizaren, en cualquier forma, la inspección por parte de la Dirección Nacional de Cooperativas, a las organizaciones cooperativas: y,

4. De cuatro a cuarenta dólares, a los dirigentes y administradores de las sociedades y organismos cooperativos que infringieren disposiciones legales, reglamentarias o estatutarias que no tengan sanción especial

Art. 148.- Las multas a que se refiere el artículo anterior, pagarán los funcionarios o socios sancionados de su propio peculio, y no de los bienes de la cooperativa

- **Ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial**
Según (Registro Oficial N° 235, del 14 de Julio del 2010)

La Cooperativa por dar el servicio de transporte estudiantil se rige a la siguiente ley la misma que en su art 75 menciona el organismo que regula a las cooperativas de transporte público, entre ellas a las cooperativas de transporte estudiantil:

Art. 75.- Corresponde a los gobiernos Autónomos Descentralizados Regionales, Metropolitanos y Municipales en ejercicio de sus respectivas competencias, en el ámbito de su jurisdicción, otorgar los siguientes títulos habilitantes según corresponda:

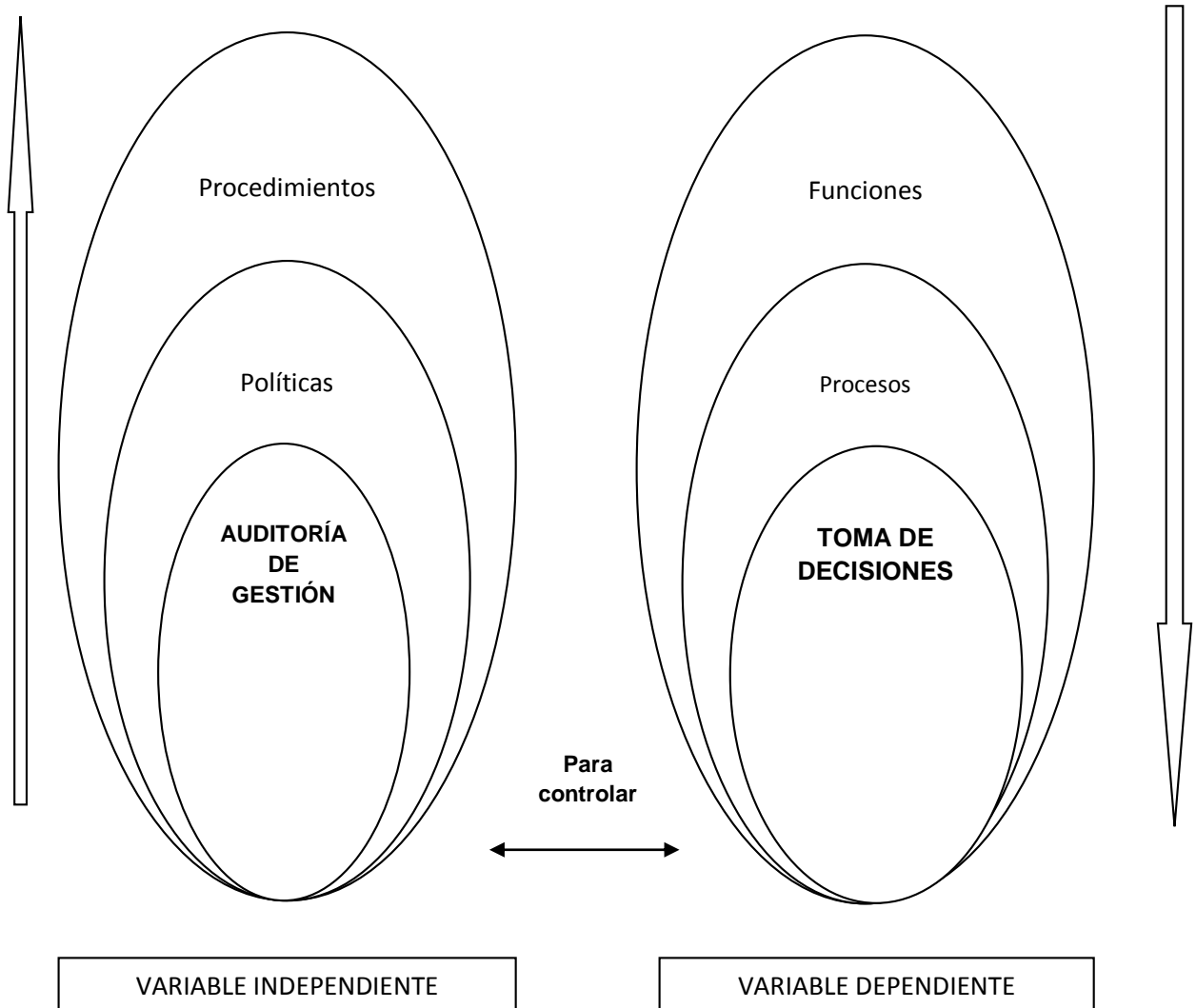
a) Contratos de operación para la prestación de servicio de transporte público de personas o bienes, en cualquier tipo para los ámbitos interregional: interprovincial e intercantonal:

b) Permisos de operación para la prestación de los servicios de transporte comercial, en cualquier tipo, para los ámbitos interregional, interprovincial, e intercantonal y,

c) Autorizaciones para operación de servicios de transporte por cuenta propia, en cualquier tipo, en el ámbito interregional: interprovincial, e intercantonal.

2.4 Categorías Fundamentales

2.4.1. Superordinación conceptual



Variable Independiente: Auditoría de Gestión

Variable Dependiente: Toma de decisiones

Gráfico N.º 1 Constelación de Idea de las Variables
Elaborado por: Carolina Ortiz

2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones

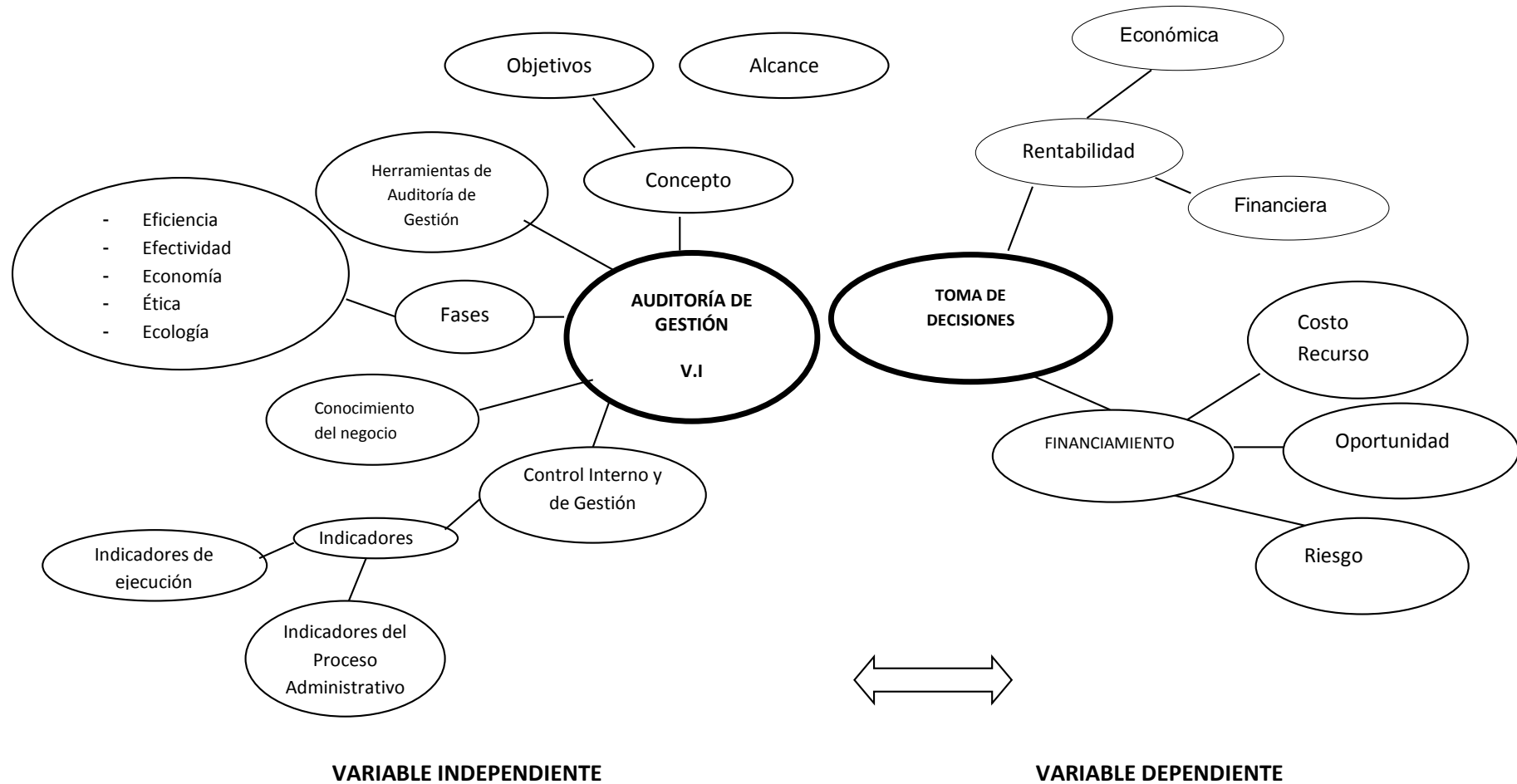


Gráfico N.º 1 Constelación de Idea de las Variables
Elaborado por: Carolina Ortiz

2.4.1.1. Marco conceptual de la variable independiente: Auditoría de Gestión

AUDITORÍA

Según la página web **www.contraloria.gob.ec (2012: Internet)**, indica que la Auditoría, en general es un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las políticas establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente adoptadas.

Según **Madariaga Juan (2004: internet)**, indica que la Auditoría tiene por objeto averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de los estados financieros, expedientes y demás documentos administrativo-contable presentados por la dirección, así como sugerir las mejoras administrativo-contables que procedan.

TIPOS DE AUDITORÍA

Según **Quintero Oscar (2005: internet)** indica que: **Auditoría Financiera.-** Consiste en una revisión exploratoria y crítica de los controles subyacentes y los registros de contabilidad de una empresa realizada por un contador público, cuya conclusión es un dictamen a cerca de la corrección de los estados financieros de la empresa.

Auditoría interna: Proviene de la auditoría financiera y consiste en: una actividad de evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de una organización, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como base de un servicio protector y constructivo para la administración. Es un instrumento de control que funciona por medio de la medición y evaluación de la eficiencia de otras clases de control, tales

como: procedimientos: contabilidad y demás registros: informes financieros: normas de ejecución etc.

Auditoría de operaciones: Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración, que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

Auditoría administrativa: Es un examen detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles, y su forma de operar.

Auditoría fiscal: Consiste en verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes desde el punto de vista físico, direcciones o tesorerías de hacienda estatales o tesorerías municipales.

Auditoría de resultados de programas: Esta auditoría la eficacia y congruencia alcanzadas en el logro de los objetivos y las metas establecidas, en relación con el avance del ejercicio presupuestal.

Auditoría de legalidad: Este tipo de auditoría tiene como finalidad revisar si la dependencia o entidad, en el desarrollo de sus actividades, ha observado el cumplimiento de disposiciones legales que sean aplicables (leyes, reglamentos, decretos, circulares, etc.)

Auditoría integral: Es un examen que proporciona una evaluación objetiva y constructiva acerca del grado en que los recursos humanos,

financieros y materiales son manejados con debidas economías, eficacia y eficiencia.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Según **Redondo Rafael (1996: internet)**, dice que: La auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.

Según **Williams, Leonard P., (1989:pág. 45)** en su obra **“Auditoría Administrativa, Evaluación de los Métodos y Eficiencia administrativa**, La auditoría de gestión es “un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5 Es

- Eficiencia,
- Efectividad
- Economía
- Ética
- Ecología

La auditoría operativa, administrativa o de gestión “es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquiera otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales

Según la página web **www.gestiopolis.com, (Internet: 2012)**, indica que Auditoría de Gestión es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública, a fin de medir e

informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso. Los conceptos de Eficacia, Eficiencia y Economía están indisolublemente asociados a esta clase de auditoría.

Eficacia

Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.

Metodología para medir la eficacia:

- Indicadores Específicos
- Indicadores complementarios

Eficiencia:

Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de <<producto>> para una cantidad dada de <<insumos>> o requiere del mínimo de <<insumos>> para una calidad y cantidad de <<producto>> determinada. El objetivo es incrementar la productividad.

Metodología para medir la eficiencia:

- Análisis Financiero

- Examen de los costos
- Índice de Productividad.

Economía:

El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes <<adquieren>> recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

Metodología para medir la economía:

- Indicadores de asignación de recursos
- Indicadores Financieros
- Evaluación Económica

Equidad:

Estudia el desarrollo de la administración, identificado los receptores de su actuación económica con el propósito de determinar cómo la distribución de los costos y beneficios se da entre los diferentes agentes económicos que intervienen en su acción.

Metodología para medir la equidad:

- Valor agregado
- Distribución del Excedente Total
- Resultado de la operación frente a usuarios

Financiero:

El componente financiero es fundamental para tener una adecuada contabilidad y procedimientos apropiados para la elaboración de informes financieros.

En una auditoría de gestión el componente financiero puede constituir sólo un elemento a considerar en la evaluación de otras áreas en la entidad examinada.

Cumplimiento:

Generalmente se ejecuta con el componente financiero. El cumplimiento está referido a la sujeción de los funcionarios públicos a las leyes y regulaciones aplicables, políticas y procedimientos internos.

Calidad:

Es el parámetro que permite medir el grado de satisfacción de los usuarios por los productos o servicios recibidos. El concepto de calidad determina la definición de políticas, pautas, normas y procesos administrativos y de control.

Impacto:

Son los cambios que se observan en la población objetivo y su contexto durante y después de un proyecto o actividad. La intervención social produce un conjunto de modificaciones (económicas, Sociales, políticas, culturales, etc.), tanto en los sectores que forman parte de ella, como en el contexto donde se produce dicha intervención.

Objetivos de la Auditoría de Gestión

Según **Graig-Cooper, Michael.**, en su obra "**Auditoría de Gestión**", (Madrid 1994: págs. 36-37), indica que estos ayudan a Identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.

- Además ayudan a determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva, a más de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.
- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los procesos realizados.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

En conclusión el objetivo de la auditoría de Gestión es determinar si se ha realizado alguna deficiencia importante en la política, procedimientos, disposiciones legales o técnicas y verificar que la entidad auditada cumpla con los objetivos de la entidad basándose en principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia, con la finalidad de formular recomendaciones oportunas que permitan reducir costos, mejorar la productividad, la competitividad y la calidad de la entidad.

Alcance de la Auditoría de Gestión

Según **Maldonado Milton, (Quito 2006:pág. 26)** en su obra “**Auditoría de Gestión**”, dice que:

En la Auditoría de Gestión; pueden alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica.

Tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente: Satisfacción de los objetivos institucionales.

- Nivel jerárquico de la empresa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.
- De la misma forma sería oportuno considerar en la Auditoría de Gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión:

Regulaciones: Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.

Eficiencia y Economía: Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener

máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.

Control Interno y de Gestión

El control de gestión es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura que la información financiera sea confiable, frente a los fraudes, eficiencia, eficacia operativa.

Según **Elorrega Montenegro G. (2002: Internet)**; cuando menciona al sistema de control interno dice que es un instrumento de gestión que comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos adoptados dentro de una entidad para salvaguardar su patrimonio, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas reescritas y propender al cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Según **Simón Andrade E., (2002:pág. 120)**, sostiene la siguiente teoría: “El control eficaz consiste en evaluar un conjunto de proposiciones financieras, económicas y sociales, con la finalidad de determinar si las metas, objetivos, políticas, estrategias, presupuestos, programas y proyectos de inversión emanados de la gestión se están cumpliendo de acuerdo a lo previsto”.

Por lo que se puede decir que el control interno y de gestión, abarca todo el conjunto de mecanismos y procedimientos establecidos por los organismos para asegurar la regularidad, la eficiencia y la eficacia de sus operaciones y actividades.

Los objetivos del control de gestión son los siguientes:

- Proteger activos y salvaguardar los bienes del ente.

- Garantizar la razonabilidad y confiabilidad de la información contable y la integridad de los sistemas de información.
- Asegurar el cumplimiento de la normativa aplicable.
- Promover la eficiencia operativa.
- Fomentar la adhesión a la política administrativa establecida.
- Garantizar el cumplimiento de metas y objetivos programados.

El control de gestión como cualquier sistema, este tiene herramientas que sirven de ayuda para las entidades.

Indicadores

Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante en un sistema dentro de un contexto de interpretación. Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. Por si solos no relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, las características del contexto, el costo y la calidad de los insumos, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios y producidos en relación con necesidades específicas.

Características que debe reunir un indicador

Para que los indicadores sean efectivos, deben reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Factible de medir.

- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Ser altamente discriminativo.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación a su costo-beneficio
- Fácil de interpretar.
- Utilizable con otros indicadores.
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

Aspectos a considerar en la formulación de los indicadores.

- Es necesario definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- Se deben considerar acciones para llevar a cabo, su instrumentación por el personal normativo y operativo, tomando en cuenta los factores que faciliten su operación.
- Deben enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados y no hacia la descripción de procesos o actividades intermedias.
- Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión de la organización.
- Se formulan mediante el método inductivo, se implementan por el método inductivo, y se validan a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se está midiendo.
- Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y de aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar el concentrado de información de los mismos.

Tipos de indicadores

Los indicadores se clasifican en dos grandes grupos:

- Indicadores de ejecución
- Indicadores de proceso administrativo.

Indicadores de ejecución

Los indicadores que aquí se incorporan, tradicionalmente son empleados por las organizaciones para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos de durante una auditoría se obtienen, y que sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos. Está claro que su adecuada utilización se subordina al correcto conocimiento de su significado y alcance.

Para poder ubicarlos en función de su campo de aplicación y utilidad, se clasifican en indicadores de:

- Rentabilidad
- Liquidez
- Financiamiento
- Ventas
- Producción
- Abastecimiento
- Fuerza laboral

Cabe mencionar que en la realización de la presente tesis, no utilizamos la mayoría de los índices de ejecución debido a que estos datos en la cooperativa, son sumamente confidenciales por lo que no nos los podían proporcionar.

Además, el propósito de esta tesis es realizar una Auditoría de Gestión y mas no, una Auditoría Financiera, por lo que nos centraremos en otros aspectos de revisión.

Indicadores del proceso administrativo

El propósito principal de emplear indicadores en el proceso administrativo es el de poder evaluar en términos cualitativos, el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégico, a partir de la revisión de sus funciones.

Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cualitativos, que son los que traducen en hechos el objeto de la organización. El manejo de estos dos indicadores en forma simultánea obedece al propósito de que el auditor tenga una visión global y completa de la organización.

Conocimiento del Negocio

El conocimiento general del auditor de la economía y la industria dentro de la cual opera la entidad y un conocimiento más particular de cómo opera la entidad.

Código de Ética

Es una serie de Principios significativos para la profesión y el ejercicio de la Auditoría, y de Reglas de Conducta que describen el comportamiento que se espera de los auditores internos. El Código de Ética se aplica tanto a las personas como a las entidades que suministran servicios de Auditoría. El código de ética se aplica tanto a las personas como a las entidades que suministran servicios de Auditoría. El propósito del Código de Ética es promover una cultura ética en la profesión global de Auditoría.

Evidencia de Auditoría

Es la información obtenida por el auditor para llegar a una conclusión sobre la cual se basa la opinión de Auditoría. La evidencia de Auditoría comprenderá documentos fuente y registros contables que fundamenten los estados financieros y corroboren la información de otras fuentes.

Marcas de Auditoría

Según la página web: www.gestiopolis.com (2012:Internet) indica que las marcas de auditoría son signos o símbolos usados por el auditor para identificar un tipo de procedimiento realizado en la ejecución del examen, estas marcas no se encuentran estandarizadas sino que su uso es acorde al criterio del auditor y del equipo de trabajo en la entidad.

Las marcas al igual que los índices y referencias, deben ser escritas con lápiz de color rojo. A continuación se presenta algunas de las marcas que se emplean:

Marcas de Auditoría

MARCA	SIGNIFICADO
✓	Comprobado por el Auditor
¥	Documento entregado por el cliente
A	Ligado a documento
Ω	Observado
	Analizado
©	No cumple con el proceso
®	Sin respuesta del personal
Obs.	Referencia de alguna irregularidad en el papel de trabajo.

Figura N.4

Es importante recordar que cuando los papeles de trabajo son adecuadamente preparados, con debida atención de la planeación, concepción, producen una sensación de confianza en el auditor encargado del trabajo.

Maximizar

Es tomar la mejor decisión posible. Esta decisión de maximizar los resultados con el mayor beneficio al menor costo y el mayor rendimiento esperado.

Observación

Consiste en mirar a un proceso o procedimiento que se lleva a cabo por otros, por ejemplo, la observación por parte del auditor del conteo de inventarios por el personal de la entidad o del desempeño de procedimientos de control interno que no dejan rastro de Auditoría.

Objetividad

Es una actitud mental independiente, que permite que los auditores internos lleven a cabo sus trabajos con honesta confianza en el producto de su labor y sin comprometer de manera significativa su calidad.

La objetividad requiere que los auditores internos no subordinen su juicio al de otros sobre temas de auditoría.

Objetivos del Trabajo

Declaraciones generales establecidas por los auditores internos que definen los logros pretendidos del trabajo.

Papeles de Trabajo

Según **Maldonado Milton**, en su obra **Auditoría de Gestión (Quito 2006:pág. 94)**, indica que los papeles de trabajo sirven para registrar los elementos de juicio específico que se emplean para acumular las evidencias necesarias que sean la base para fundamentar la opinión o dictamen que emite el auditor. También podemos decir que los papeles de trabajo, son el conjunto de cédulas en las que el auditor registra los datos y la información obtenida de la empresa que está examinando y de esta manera acumula las pruebas encontradas y la descripción de las mismas.

Los papeles de trabajo constituyen una historia del trabajo realizado por el auditor y de los hechos precisos en que basa sus conclusiones e informes, los papeles de trabajo deben ser elaborados de tal forma que muestren:

- Las informaciones y hechos concretos
- El alcance del trabajo efectuado,
- Las fuentes de la información obtenida,
- Las conclusiones a que llegó.

Los papeles de trabajo deben ser preparados de tal manera que en cualquier fecha futura un miembro de la empresa auditora, que no haya estado relacionado con el trabajo, pueda revisar los papeles y atestiguar con respecto a la labor realizada y a la evidencia contenida en los mismos.

Por lo tanto, los papeles de trabajo constituyen un conjunto de cédulas y documentación fehaciente que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de las

pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite el auditor al suscribir su informe.

Naturaleza de los Papeles de Trabajo

Según **Santillana, González Juan R.**, en su ensayo “**Conoce las auditorías**”, (1992:pág. 325), dice que para llevar a cabo una auditoría satisfactoria debe darse a los auditores acceso irrestricto a toda la información acerca del negocio del cliente. Mucha de esta información es confidencial, tal como los márgenes de utilidad de los productos individuales, el proyecto de planes para combinaciones con otras compañías, y los sueldos de funcionarios y empleados clave. Los funcionarios de la compañía cliente no estarían dispuestos a proporcionar a los auditores una información que se protege con todo cuidado para que no sea del conocimiento de los competidores y empleados, a menos que puedan confiar en que los auditores mantendrán un silencio profesional sobre estas cuestiones.

Mucha de la información confidencial que reciben los auditores, se registra en sus papeles de trabajo; en consecuencia, los papeles de trabajo son de naturaleza confidencial. Aun cuando el auditor es tan cuidadoso como un abogado o un médico para conservar como confidencial toda la información relativa a un cliente, la comunicación entre un cliente y un contador no goza de inmunidad, de acuerdo con el derecho consuetudinario.

En virtud de que los papeles de trabajo son sumamente confidenciales, deben salvaguardarse en todo tiempo. La salvaguarda de los papeles de trabajo generalmente quiere decir que se conservan bajo llave en un portafolio durante la hora de almuerzo y después de las horas de trabajo. Si la compañía cliente desea no informar a algunos de sus empleados sobre los sueldos de los ejecutivos, las combinaciones de negocios, u

otros aspectos del negocio, obviamente los auditores no deberán destruir esta política exponiendo sus papeles de trabajo a empleados no autorizados del cliente. La política de estrecho control de los papeles de trabajo es también necesaria porque si los empleados buscaran ocultar un fraude o engañar a los auditores por alguna razón, podrían hacer alteraciones en los papeles.

Los papeles de trabajo pueden identificar cuentas especiales, sucursales, o periodos de tiempo que se vayan a probar; permitir a los empleados del cliente conocer de esto por anticipado debilitaría el valor de las pruebas.

Además se preparan en los locales del cliente con base en los registros del cliente, y a costa del cliente, sin embargo estos papeles son de la propiedad exclusiva de los auditores. Esta propiedad de los papeles de trabajo se deriva lógicamente de la relación contractual entre los auditores y el cliente, y ha sido apoyada en los tribunales por lo que el auditor deberá conservarlos por lo menos en un tiempo de cinco años.

Por lo tanto los papeles de trabajo son la fundamentación de la opinión del Auditor en su dictamen y respaldan el trabajo realizado por el mismo, además tienen una utilización que va más allá de la auditoría del período en que estos se realizaron, pues son origen de la información para futuras auditorías, bien sea que las realice el mismo contador u otro colega. Por la importancia y la responsabilidad que revisten para el auditor, los papeles de trabajo son de su propiedad, pero deben estar disponibles para ser exhibidos en cualquier momento a las autoridades, al cliente o al colega que se haga cargo de las auditorías posteriores.

Estos papeles de trabajo están protegidos por el secreto profesional y solo pueden ser exhibidos en los casos previstos por la confidencialidad del código de ética profesional.

Objetivos de los Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo deben estar elaborados de tal manera que constituyan:

Evidencia del trabajo realizado y que sea la base y sustento de las conclusiones a que se llegó y que sirvieron de fundamento a los informes u opiniones del auditor sobre la auditoría efectuada.; es decir que el contenido de los papeles de trabajo tiene que ser suficiente para respaldar la opinión del auditor y todo el contenido del informe o dictamen, además debe servir para facilitar la revisión y supervisión del trabajo realizado.

Una fuente a la que se pueda acudir para obtener detalles de los saldos de las cuentas y de las partidas de los estados financieros o cualquier otro dato preciso acumulado en relación con la auditoría, con lo que los datos utilizados por el auditor al redactar su informe se encuentran en los papeles de trabajo.

El grado de confianza en el sistema de control interno.

Los papeles de trabajo incluyen los resultados de los cuestionarios aplicados sobre el control interno, que permitan la evaluación del mismo.

Un medio que permita, a través de su revisión:

- Determinar la efectividad y suficiencia del trabajo realizado y la solidez de las conclusiones consignadas.
- Estudiar modificaciones a los procedimientos de auditoría y el programa para el próximo examen a fin de mejorar la calidad del examen.

- Un medio de respaldo del informe o dictamen emitido por el auditor, para el caso de los procesos judiciales que se pueden abrir contra las personas involucradas en hechos delictivos.

Por lo tanto los objetivos de los papeles de trabajo buscan respaldar la efectividad y suficiencia del trabajo a más de servir de guía para auditorías futuras.

Confección De Los Papeles De Trabajo

Según **Santillana, Juan Ramón**, en su obra “**Conoce las Auditorías**”, (2012: **pág. 57**) indica que los papeles de trabajo han de encabezarse de acuerdo con su contenido, por lo general es el jefe de la auditoría el que los encabeza y en muchos casos es él quien comienza el trabajo en ellos para mostrar a sus auxiliares la forma en que deben realizarse. Una vez terminada la auditoría, los papeles de trabajo se ordenan en el expediente de trabajo de auditoría correspondiente. Con el objetivo de confeccionar los papeles de trabajo con la calidad adecuada, de forma, que cumplan los requisitos necesarios, se considerarán las siguientes indicaciones:

Encabezamiento

Se coloca en la parte superior, ubicándose al centro o lado izquierdo, según el tipo de papel que se utilice y la forma en que se archivarán. Este encabezamiento contendrá:

- Nombre de la entidad o dependencia objeto de Auditoría.
- Nombre de la hoja de trabajo u objetivo, referido a la cuenta o procedimiento que se revisa.
- Fecha o período que se revisa, según el caso, que puede ser en letra o en número.

Cuerpo y Desarrollo

Para el cuerpo y el desarrollo de los papeles de trabajo se debe considerar lo siguiente:

- Utilizar el cuño de identificación
- Se coloca en la parte superior derecha, al ancho de una hoja de 8,5 pulgadas, lugar que permitirá fácil localización de la hoja de trabajo. En los casos que las hojas de trabajo sean de mayor ancho, se cortarán a partir de esa medida, hasta el nivel de la parte inferior del encabezamiento, dejando visible toda la parte superior de la hoja,

Encabezamiento e Identificación.

El cuño de identificación deberá contener los espacios de:

PT (Identifica el Papel de Trabajo que se habilita)

AUDITOR (Iniciales del Auditor)

FECHA (Fecha en que se habilita el Papel de Trabajo)

- Utilizar el papel de trabajo adecuado para cada asunto de acuerdo con la forma del papel de trabajo y la de su archivo, mediante el tema que trata y número indicado, además la media firma del autor y la fecha en que se confecciona.
- No escribir por las dos caras para facilitar su manipulación y lectura.
- Contenga el resumen de los resultados de las verificaciones efectuadas, al pie y de no ser posible, en hoja adjunta.
- Consignar en cada hallazgo, que así lo requiera la normativa o procedimiento que se incumple.
- La información matemática que contenga sea correcta.
- Sean legibles, limpios y claros.

- Emplear una adecuada redacción que permita a cualquier persona autorizada tener acceso a los mismos y la interpretación de su contenido.
- Tener el diseño apropiado de acuerdo con el objetivo que se persiga y otras cuestiones de forma.
- Se hayan empleado correctamente marcas, rayas y dobles rayas.
- Las hojas de trabajo estén dobladas correctamente.
- Se conserven adecuadamente, en el proceso de ejecución de la Auditoría.
- Que contengan referencias cruzadas con los hallazgos que se relacionan entre sí.
- No incluir en una misma hoja, notas o comentarios sobre asuntos distintos, utilizando una hoja para cada materia tampoco incluirá análisis de cuentas diferentes, salvo que tengan una relación muy estrecha y se complementen.
- Cuando sean objetos de revisión deberá dejarse constancia en los mismos de la revisión realizada, mediante la firma de quien lo realizó y la fecha en que se efectuó.
- El auditor tendrá siempre presente que el contenido y orden de los papeles de trabajo reflejan su grado de competencia, experiencia y conocimientos.
- Al confeccionar los papeles de trabajo correspondientes a las Notas, deberá utilizar plecas como sangría, para identificar los resultados de las comprobaciones por los resultados de los exámenes provenientes de los diferentes papeles de trabajo, plasmándose además el origen de estas, como referencia cruzada entre estos papeles.
- En cada papel de trabajo Hojas de Notas, debe el auditor utilizar referencia cruzada con los resultados del Informe, ello facilitará la preparación del mismo.
- La confección de los papeles de trabajo es la esencia fundamental para plasmar los datos evidencia de la auditoria y que servirán para

elaborar el informe final por lo que su calidad y orden deben ser lo más ordenada y clara posible y deben ser preparados previo a la iniciación de la auditoría.

Tipos de Archivos

Los papeles de trabajo deben ser archivados de manera que permitan un acceso fácil a la información contenida en los mismos.

Los archivos de los papeles de trabajo de una auditoría generalmente suelen clasificarse en dos tipos: archivo permanente y archivo corriente.

Cuando alguno de estos archivos lleva más de una carpeta, debe establecerse el control de la numeración de carpetas, numerando cada carpeta e indicando el número total de carpetas.

Archivo permanente

El objetivo principal de preparar y mantener un archivo permanente es el de tener disponible la información que se necesita en forma continua sin tener que reproducir esta información cada año.

El archivo permanente debe contener toda aquella información que es válida en el tiempo y no se refiere exclusivamente a un solo período. Este archivo debe suministrar al equipo de auditoría la mayor parte de la información sobre el negocio del cliente para llevar a cabo una auditoría eficaz y objetiva.

Ejemplos:

- Contratos
- Estatutos de constitución
- Políticas y normas de la empresa

- Organigramas estructurales y funcionales, etc.

Ventajas del archivo permanente:

Hace posible que el análisis y revisión de las cuentas del período sea más rigurosa, ya que existe información comparativa con años anteriores.

Un más rápido y mejor entendimiento por el auditor de las características principales del negocio del cliente y de la industria.

Evita que todos los años se hagan las mismas preguntas al personal del cliente.

Reduce el tiempo de ejecución y revisión de la auditoría.

Evita muchos problemas en el caso de que sea necesario cambiar el equipo de auditoría.

Archivo corriente

Este archivo recoge todos los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período.

Comprende dos tipos de archivos:

- Archivo general.
- Archivo de los estados financieros.

Procesos de Control

Las políticas, procedimientos y actividades, los cuales forman parte de un enfoque de control, diseñados para asegurar que los riesgos estén

contenidos dentro de las tolerancias establecidas por el proceso de evaluación de riesgos.

Procesos de Gobierno / Procesos de Dirección

Se refieren a los procedimientos utilizados por los representantes de los propietarios de la organización (accionistas, etc.) para proveer vigilancia sobre los procesos de riesgo y control administrados por la dirección.

Programa de Trabajo

Un documento que consiste en una lista de los procedimientos a seguir durante un trabajo, diseñado para cumplir con el plan de trabajo.

Estudio Y Evaluación Del Control Interno

Según **Meigs, Walter B. y otros**, en su obra “**Principios de Auditoría**”, (**México 1983:págs.182-183**), indica que: En esta fase se realizan diferentes tipos de pruebas y análisis a los procesos para determinar su razonabilidad. Se detectan los errores, si los hay, se evalúan los resultados de las pruebas y se identifican los hallazgos. Se elaboran las conclusiones y recomendaciones y se las comunican a las autoridades de la entidad auditada.

Aunque las tres fases son importantes, esta fase viene a ser el centro de lo que es el trabajo de auditoría, donde se realizan todas las pruebas y se utilizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias de auditoría que sustentarán el informe de auditoría.

Elementos Del Control Interno

Son técnicas o procedimientos que utiliza el auditor para la obtención de evidencia comprobatoria. Las pruebas pueden ser de tres tipos:

Pruebas de Control

Las pruebas de control están relacionadas con el grado de efectividad del control interno imperante.

Pruebas Analíticas

Las pruebas analíticas se utilizan haciendo comparaciones entre dos o más estados financieros o haciendo un análisis de las razones financieras de la entidad para observar su comportamiento.

Pruebas Sustantivas

Las pruebas sustantivas son las que se aplican a cada cuenta en particular en busca de evidencias comprobatorias.

Ejemplo:

Un arqueo de caja chica, circulación de saldos de los clientes, etc.

Evaluación Del Sistema De Control Interno

Basado en los resultados de las pruebas de control, el auditor debería evaluar si los controles internos están diseñados y operando según se contempló en la evaluación preliminar de riesgo de control.

Para evaluar el sistema de control interno se puede usar:

Descripción narrativa

“Es la narración o descripción detallada, en forma de relato, de las características de los sistemas o el modo de operar de una organización, referente a las secuencias relevadas provenientes de las explicaciones de los individuos de la empresa, en cuanto a: funciones, normas, procedimientos, operaciones, archivos, custodia de bienes, etc.”.

La función de relevamiento del Sistema de Control Interno por el método descriptivo, se puede realizar por tres formas o procedimientos distintos: encuesta o entrevista personal, formularios, combinación de formularios y

entrevistas y cuestionario de control interno Este método se basa en un conjunto de preguntas estándar presentadas por escrito en un formulario pre impreso o dentro de un programa o archivo incorporado a un procesador personal, sobre los aspectos fundamentales del control interno que son comunes a la mayoría de las empresas y que interrogan sobre los sistemas y operaciones que se realizan en el ente.

Listas de verificación y chequeo

Es un detallar en un listado en forma detallada, todas y cada una de las actividades que se realiza en un proceso o para la planeación de una auditoría

Por supuesto, el checklist será tan grande y complejo o tan sencillo y mínimo como sea el tipo de proceso por lo que puede existir la necesidad de delegar las actividades de planeación del checklist.

Diagramas de Flujo

Según **Meigs,Walter B. y otros, (2012:pág.183)**, indica que el flujograma es la representación gráfica del sentido, curso, flujo o recorrido de una masa de información o de un sistema o proceso administrativo u operativo, dentro del contexto de la organización, mediante la utilización de símbolos convencionales que representan operaciones, registraciones, controles, etc., que ocurren o suceden en forma oral o escrita en el quehacer diario del ente.

Tiene tres elementos básicos que son:

1. Se trata de un diagrama o representación gráfica;
2. Representa el fluir de información ya sea de tipo verbal o escrito;
3. Se refiere siempre a un proceso de tipo administrativo u operación específica.

Este método tiene su origen dentro del área de la teoría de los gráficos, sus antecedentes se remontan a los gráficos utilizados por los ingenieros en los diagramas industriales, que representaban las actividades de producción como, por ejemplo: los diagramas de proceso de la operación industrial, los de recorrido y las denominadas manos izquierdas - mano derecha.

Los flujogramas tienen dos grandes partes componentes:

Simbología: la simbología utilizada representa la operación o proceso y el flujo o recorrido de la información.

Diagramación: la forma de realizar, dibujar o graficar depende de los siguientes factores a tener en cuenta:

Uno de los problemas que tiene este método es que no existe una simbología de carácter universal, es decir que falta uniformidad en cuanto a su interpretación simbólica.

2.4.1.2. Marco conceptual de la variable dependiente: Toma de decisiones

ADMINISTRACIÓN

Según **Noel David (2005: 19, 20)**, en su trabajo dice la época actual se caracteriza por la complejidad económica en la administración de los recursos, que tanto a nivel macroeconómico como microeconómico son escasos, lo que exige efectividad y eficiencia de los profesionales comprometidos con la administración, al fin de lograr un uso óptimo de los insumos.

Esto puede lograrse cuando se aplica la filosofía del mejoramiento continuo, que no sea otra cosa que la cultura de calidad total, que tenga como propósito esencial eliminar todo aquello que no alcanza los estándares y suprimir lo que no permite competir satisfactoriamente.

Para lograrlo necesita un sistema de información basado en la estadística que muestre dichas desviaciones. Lo que implica la necesidad de contar con un buen sistema de control administrativo que propicie el mejoramiento continuo. Por lo tanto el control administrativo debe ser el proceso mediante el cual la administración se asegura que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planteados por la organización.

La información que proporcione la contabilidad administrativa puede ser útil en el proceso de control en estos tres aspectos:

1. Como medio para comunicar información acerca de lo que dirección desea que se haga.
2. Como medio de motivar a la organización a fin de que se actúe en la forma más adecuada para alcanzar los objetivos empresariales.
3. Como medio para evaluar los resultados, es decir, para juzgar que tan buenos resultados se obtienen.

La contabilidad administrativa es necesaria para obtener mayor control. Una vez que se ha concluido una determinada operación, se debe medir los resultados y compararlos con un estándar fijado previamente con base en los objetivos planeados de tal manera que la administración pueda asegurarse de que los recursos fueron manejados con efectividad y eficiencia.

Para tomar una buena decisión se requiere utilizar el método científico que pueda desglosarse de la siguiente manera:

1. Análisis
 - a) Reconocer que existe el problema
 - b) Definir el problema y especificar los datos adicionales necesarios.
 - c) Obtener y analizar los datos

2. Decisión
 - a) Proponer diferentes alternativas
 - b) Seleccionar la mejor

3. Puesta en práctica
 - a) Poner en práctica la alternativa seleccionada
 - b) Realizar la vigilancia necesaria para controlar el plan elegido

En este modelo de toma de decisiones, en las etapas 1 y 2 la contabilidad administrativa ayuda para que la decisión sea la mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se posea. En dichas etapas deben simularse los distintos escenarios y ser analizados a la luz de los diferentes índices de inflación, según el tipo de industria y actividad de que se trate.

Es obvio que la calidad de las decisiones de cualquier empresa, pequeña o grande, está en función directa del tipo de información disponible; por lo tanto, si se desea que una organización se desarrolle normalmente, debe contarse con un buen sistema de información. A mejor calidad de la información, se asegura una mejor decisión.

Según **William A. Spurr, Charles P. Bonini (2000; 175)** en su Libro **“Toma de Decisiones en Administración”**: indica que la toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias opciones; un aspecto fundamental en la toma de decisiones es la percepción de la situación por parte de la empresa implicada. La circunstancia para la

empresa puede ser percibida por él Gerente como un problema y por otra como una situación normal o hasta favorable.

“Cualquier problema que requiera Toma de Decisiones tiene ciertos elementos esenciales:

Primero: Hay diferentes maneras de resolver el problema, o sea, dos o más acciones o alternativas posibles; de otro modo no habría problema de decisión;

Segundo: debe haber metas u objetivos que trata de alcanzar el que toma las decisiones;

Tercero: debe haber un proceso de análisis mediante el cual las alternativas se evalúan en función de las metas. Entonces la persona encargada de tomar las decisiones puede escoger la mejor alternativa que mejor se acople a sus metas”.

Por lo que la Toma de Decisiones se define como la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan un compromiso de recursos de dirección o reputación.

Las etapas para el proceso que conduce a la toma de decisiones expuesto por la es la siguiente:

- ❖ “Detección e identificación del problema.

- ❖ Búsqueda de un modelo existente aplicable al problema o al desarrollo de un nuevo modelo.

- ❖ Definición de cursos alternativos a la luz del problema y el modelo escogido.

- ❖ Determinación de los datos cuantitativos y cualitativos que son relevantes en el problema y un análisis de los datos relativos para el curso de acción alternativo.
- ❖ Selección e instrumentación de una solución óptima que sea consistente con las metas de la gerencia.
- ❖ Evaluación de la pos-decisión a través de retroalimentación para proveer a la gerencia los medios para determinar la efectividad del curso de acción escogida en la solución del problema”.

Rentabilidad

Según la página web www.supercias.gov.ec de la **Superintendencia de Compañías del Ecuador (2012: Internet)** Indica que la rentabilidad mide la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos financieros.

Decir que una empresa es eficiente es decir que no desperdicia recursos. Cada empresa utiliza recursos financieros para obtener beneficios. Estos recursos son, por un lado, el capital (que aportan los accionistas) y, por otro, la deuda (que aportan los acreedores). A esto hay que añadir las reservas: los beneficios que ha retenido la empresa en ejercicios anteriores con el fin de autofinanciarse (estas reservas, junto con el capital, constituyen los “Fondos Propios”).

Si una empresa utiliza unos recursos financieros muy elevados pero obtiene unos beneficios pequeños, pensaremos que ha “desperdiciado” recursos financieros: ha utilizado muchos recursos y ha obtenido poco beneficio con ellos.

Por el contrario, si una empresa ha utilizado pocos recursos pero ha obtenido unos beneficios relativamente altos, podemos decir que ha “aprovechado bien” sus recursos. Por ejemplo, puede que sea una

empresa muy pequeña que, pese a sus pocos recursos, está muy bien gestionada y obtiene beneficios elevados.

En realidad, hay varias medidas posibles de rentabilidad, pero todas tienen la siguiente forma:

$$\text{Rentabilidad} = \text{Beneficio} / \text{Recursos Financieros}$$

El beneficio debe dividirse por la cantidad de recursos financieros utilizados, ya que no nos interesa que una inversión genere beneficios muy altos si para ello tenemos que utilizar muchos recursos. Una inversión es tanto mejor cuanto mayores son los beneficios que genera y menores son los recursos que requiere para obtener esos beneficios.

¿Podríamos utilizar simplemente el beneficio como medida de rentabilidad?

Claramente no: puede que una empresa tenga un beneficio aparentemente alto, pero si no sabemos qué recursos ha utilizado, no podremos decir nada acerca de su eficiencia.

Las dos medidas de rentabilidad más utilizadas son la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera.

Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

Desde el punto de vista del inversionista, lo más importante de utilizar estos indicadores es analizar la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa (rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo total).

Rentabilidad Económica

Calculamos la rentabilidad económica utilizando el beneficio económico como medida de beneficios y el Activo Total (o Pasivo Total) como medida de recursos utilizados:

Fórmula:

$$RE = BE / AT$$

Dónde:

BE = Beneficio Económico

AT = Activo Total

A veces se utilizan los términos ingleses para referirnos a la rentabilidad económica: Return on Assets (ROA) o Return on Investments (ROI).

El beneficio económico es igual a los ingresos de la empresa *menos* todos los costes *no financieros*. Es decir, para calcular esta medida de beneficios, tomamos los ingresos totales de la empresa y restamos todos los costes excepto los intereses de la deuda y otros costes financieros. Tampoco restamos los impuestos. Por eso, el beneficio económico también se conoce como “beneficio antes de intereses e impuestos”. Otros términos bastante comunes son “beneficio operativo”, “beneficio de explotación” o “beneficio bruto”.

¿Por qué dividimos el beneficio económico por el Activo o Pasivo Total? Para comprender esto, tenemos que tener en cuenta que, si ponemos el

beneficio económico en el numerador, deberemos poner en el denominador una medida de recursos utilizados que sea *consistente* con nuestra medida de beneficio.

Es decir: tenemos que poner en el denominador aquellos recursos financieros que hemos utilizado para obtener el BE.

¿Cómo sabemos que los recursos financieros que hemos utilizado para obtener el Beneficio Económico son los que corresponden con el Pasivo Total (es decir, todos los recursos financieros)?

Lo sabemos porque el Beneficio Económico se va a utilizar para remunerar tanto a los acreedores (que proporcionan la deuda) como a los accionistas (que proporcionan los fondos propios).

En efecto, el Beneficio Económico se va a utilizar para remunerar a los accionistas porque, de ese Beneficio Económico, la empresa va a sacar el dinero que le hace falta para pagar a los acreedores: puesto que al calcular el Beneficio Económico no hemos restado los intereses, y puesto que los intereses son la remuneración de los acreedores, podemos decir que parte del Beneficio Económico (si es positivo, claro) se utilizará para pagar a los acreedores. Además, sabemos que la empresa, una vez que ha pagado a los acreedores, pagará a los accionistas, es decir repartirá dividendos. Como al calcular el Beneficio Económico no hemos restado los dividendos, esto quiere decir que parte del Beneficio Económico que quede después de pagar a los acreedores se utilizará para pagar a los accionistas.

Rentabilidad Financiera

Calculamos la rentabilidad financiera utilizando el beneficio neto como medida de beneficios y los Fondos Propios como medida de los recursos financieros utilizados:

$$RF = BN / K$$

Siendo:

BN = Beneficio Neto

K = Fondos Propios = Capital + Reservas

También se le llama rentabilidad neta o rentabilidad de los fondos propios.

El beneficio neto (BN) es beneficio que ganan los propietarios de la empresa, una vez pagados los intereses y otros gastos financieros y los impuestos:

$$BN = BE - \text{Intereses} - \text{Impuestos}$$

En efecto, la primera obligación de una empresa es pagar los intereses de la deuda y, a continuación, los impuestos. Si sobra dinero, ese remanente (que es el beneficio neto) se utilizará para repartir dividendos. Al igual que antes, podemos comprobar que la medida de beneficios que estamos utilizando es consistente con la medida de recursos financieros.

¿Cómo lo sabemos?

Lo sabemos porque el Beneficio Neto se va a utilizar para pagar a los accionistas, pero no se va a utilizar para pagar a los acreedores (ya se ha pagado a los acreedores, puesto que estamos restando los intereses).

Descomposición de las medidas de rentabilidad:

Una de las ventajas de las medidas de rentabilidad que acabamos de presentar es que las podemos calcular muy fácilmente, porque los datos

necesarios (BE, BN, AT y K) son datos públicos (las empresas están obligadas a hacerlos públicos).

Una vez que hemos calculado la rentabilidad económica o financiera de una empresa, queremos saber si es alta o baja, y por qué. Para entender por qué una empresa obtiene una determinada rentabilidad, podemos descomponer la rentabilidad en una serie de ratios que tienen un significado económico fácil de entender.

En el caso de la rentabilidad económica, podemos multiplicar y dividir la fórmula por la cifra de ventas (V). Arreglando los términos, podemos entonces escribir:

$$RE = (V/AT)*(BE/V)$$

Lo único que hemos hecho es multiplicar y dividir por V, con lo cual la fórmula de rentabilidad sigue siendo correcta. Aunque, aparentemente, lo único que hemos hecho ha sido “complicar” la fórmula, en realidad hemos hecho algo más interesante: hemos expresado la rentabilidad económica como el producto de dos “ratios” (dos cocientes) que tienen un significado económico muy preciso:

- El primer ratio es V/AT y se conoce como el ratio de rotación. Para entender en qué consiste, supongamos que dos empresas tienen exactamente el mismo activo total, pero una de ellas tiene unas ventas mayores.
- Supongamos también que la empresa vende todo lo que produce, es decir $Ventas = Producción$. Básicamente, lo que estamos diciendo es que las dos empresas tienen el mismo tamaño (medido por su activo), pero una de ellas produce más, y la otra produce menos. Claramente, la empresa que produce más está aprovechando mejor su capacidad productiva, mientras que la otra

empresa está, en cierto modo, sobre-dimensionada. Por este motivo, el ratio de rotación de activos se interpreta normalmente como una medida de eficiencia *productiva*. Cuanto más elevado sea el ratio, mejor, puesto que significa que la empresa está aprovechando mejor sus activos.

- El segundo ratio es BE/V y mide el margen económico de la empresa.
- Supongamos que este ratio es igual a 0,21. ¿Qué significa? Significa que, por cada dólar que ingresa la empresa en concepto de ventas, 21 centavos corresponden a su beneficio, mientras que los 79 centavos restantes corresponden a los costes. Por eso decimos que este ratio mide el margen de beneficio de la empresa. Lógicamente, a la empresa le interesa que este ratio sea lo más alto posible.
- La rentabilidad financiera se puede descomponer de la siguiente forma:

$$\begin{aligned} RF &= (V/AT)*(BE/V)*(BAT/BE)*(AT/K)*(BN/BAT) \\ &= RE * (BAT/BE)*(AT/K)*(BN/BAT) \end{aligned}$$

Donde BAT es el beneficio antes de impuestos (BAT = BE – Intereses).

Hemos descompuesto la rentabilidad financiera en tres partes:

- La rentabilidad económica: $RE = (V/AT)*(BE/V)$
- El efecto de apalancamiento financiero: $(BAT/BE)*(AT/K)$.
- El efecto fiscal: BN/BAT.
- El *efecto de apalancamiento financiero* mide el efecto que tiene la deuda sobre la RF de la empresa.

¿Qué efecto es éste?

Por un lado, el efecto es negativo, ya que si una empresa se endeuda, se compromete a pagar intereses durante un periodo de tiempo, y esos

intereses aparecen como coste en el BN. Por tanto, cuanto mayor es la deuda, mayores son los intereses, menor es el BN, y menor es la RF.

Este efecto negativo está medido por el ratio (BAT/BE). Puesto que $BAT = BE - \text{Intereses}$, siempre que una empresa esté endeudada tendremos $BAT < BE$ y por tanto $BAT/BE < 1$.

Como el ratio es menor que uno y está multiplicando a los demás ratios, este ratio tenderá a reducir la RF. Por eso decimos que tiene un efecto negativo sobre la RF.

Por otro lado, la deuda tiene también un efecto positivo sobre la RF, que viene dado por el ratio (AT/K). **¿Por qué?** Cuando una empresa se endeuda, obtiene unos mayores recursos financieros y, por tanto, es capaz de mejorar su producción, su marketing, sus Recursos Humanos, etc. Esto afectará positivamente a su rentabilidad.

¿Cómo vemos esto en la fórmula? Recordemos que $AT = \text{Pasivo Total} = K + \text{Deuda}$. Por tanto, si una empresa está endeudada, entonces $AT > K$ y por tanto $AT/K > 1$. Cuanto mayor sea este ratio, mayor será la RF de la empresa.

El *efecto fiscal* es bastante más sencillo. Lógicamente, si una empresa paga más impuestos, su RF será menor. Esto es lo único que estamos midiendo aquí:

Recordemos que $BN = BAT - \text{Impuestos}$. Por tanto, $BN/BAT < 1$, lo cual indica que el hecho de que haya impuestos reduce la RF de la empresa. Lógicamente, cuanto mayores sean los impuestos, menor será el ratio BN/BAT y menor será la RF.

2.5. HIPÓTESIS

La inadecuada aplicación de auditoría de gestión incide en la desacertada toma de decisiones de la Cooperativa de Taxis Lalama N° 5

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

2.6.1. Variable independiente

- Auditoría de Gestión

2.6.2. Variable dependiente

- Toma de decisiones

2.6.3. Unidad de Observación

- Cooperativa de Taxis Lalama N° 5

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE

La investigación es la fundamentación científica para adoptar una posición, frente al mundo. Este elemento guía la elaboración del Marco Teórico y la metodología del proceso investigativo.

Según **McGraw-Hill, (1952: págs. 140)** dice que un método es un procedimiento para tratar un conjunto de problemas. Cada clase de problemas requiere un conjunto de métodos o técnicas especiales. Los problemas del conocimiento, a diferencia de los del lenguaje o los de la acción, requieren la invención o la aplicación de procedimientos especiales adecuados para los varios estadios del tratamiento de los problemas, desde el mero enunciado de éstos hasta el control de las soluciones propuestas. Ejemplos de tales métodos especiales (o técnicas especiales) de la ciencia son la triangulación (para la medición de grandes distancias) o el registro y análisis de radiaciones cerebrales (para la objetivación de estados del cerebro).

Cada método especial de la ciencia es, pues, relevante para algún estadio particular de la investigación científica de problemas de cierto tipo. En cambio, el método general de la ciencia es un procedimiento que se aplica al ciclo entero de la investigación en el marco de cada problema de conocimiento. Lo mejor para darse cuenta de cómo funciona el método científico consiste en emprender, con actitud inquisitiva, alguna investigación científica lo suficientemente amplia como para que los métodos o las técnicas especiales no oscurezcan la estructura general. (El convertirse en especialista de algún estadio del trabajo científico, como la medición, por ejemplo, no basta, ni mucho menos, para conseguir

una visión clara del método científico; aún más, eso puede sugerir la idea de que hay una pluralidad de métodos inconexos más que una sola estructura metódica subyacente a todas las técnicas). Otro buen camino, inmediatamente después del anterior, consiste en familiarizarse con algún sector o pieza de la investigación, no precisa y solamente con su resultado, más o menos caduco, sino con el proceso entero, a partir de las cuestiones que desencadenaron inicialmente la investigación.

Una vez hallado ese enunciado más preciso del problema, se ofrecerán una serie de conjeturas: algunas referentes a la determinación geográfica de las diferencias lingüísticas, otras a los factores biológicos, otras a los factores sociales, etc. Esos varios supuestos serán entonces contrastados examinando sus consecuencias observables. Así, por ejemplo, si el tipo de trabajo es efectivamente un determinante principal de las diferencias lingüísticas (hipótesis), entonces los grupos profesionales compuestos por individuos que en todo lo demás son semejantes deben hablar dialectos distintivos (consecuencia someterle a contrastación con la experiencia).

Entonces hay que reunir cierto número de datos para poder averiguar cuál de las conjeturas es verdadera —si es que alguna de ellas lo es. Y, si es posible, los datos tendrán que ser científicamente certificables, esto es, obtenido y controlados si es necesario por medios científicos. Por ejemplo: habrá que estudiar muestras casuales de grupos profesionales, con objeto de minimizar los efectos de una posible tendencia en la elección de los sujetos. Entonces se estimarán los méritos de las varias hipótesis propuestas, y en ese proceso de estimación surgirán acaso nuevas conjeturas.

Por último, si la investigación ha sido cuidadosa e imaginativa, la solución del problema inicial hará surgir un nuevo conjunto de otros problemas. De hecho, las piezas de investigación más importantes, al igual que los mejores libros, son las más capaces de desencadenar nuevo pensamiento, y no precisamente los tendentes a llevar el pensamiento al reposo.

En el anterior ejemplo podemos distinguir los estadios principales del camino de la investigación científica, esto es, los pasos principales de la implicación del método científico. Distinguimos, efectivamente, la siguiente serie ordenada de operaciones:

1. Enunciar preguntas bien formuladas y verosímilmente fecundas.
2. Arbitrar conjeturas, fundadas y contrastables con la experiencia, para contestar a las preguntas.
3. Derivar consecuencias lógicas de las conjeturas.
4. Arbitrar técnicas para someter las conjeturas a contrastación.
5. Someter a su vez a contrastarían esas técnicas para comprobar su relevancia, y la fe que merecen.
6. Llevar a cabo la contrastación e interpretar sus resultados.
7. Estimar la pretensión de verdad de las conjeturas y la fidelidad de las técnicas.
8. Determinar los dominios en los cuales valen las conjeturas y las técnicas, y formular los nuevos problemas originados por la investigación.

MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. De campo

Según **Enrique Izquierdo Arellano (2004: 14)**; dice que la investigación de campo es la recolección de información de primera mano, en el lugar de los hechos, en contacto directo con los protagonistas de los acontecimientos. Las técnicas recomendadas son:

- Observación directa
- La entrevista
- La encuesta
- El cuestionario

Como conclusión dice que se da por entendido que el investigado debe

tener conciencia de la naturaleza y el significado del proceso de trabajo científico y de los elementos que se conjugan con él.

Esta modalidad la utilizaremos ya que permite recolectar información de primera mano en una forma directa, con la presencia del investigador en el campo (Cooperativa en Taxis Lalama N°5), con la finalidad de que este conozca la realidad misma de los hechos estableciendo un mayor conocimiento sobre el problema que posee la organización, para lo cual es necesario la utilización de técnicas como.

- **Observación directa.**- En los diferentes departamentos de la cooperativa, permitiendo analizar el actuar de todos los involucrados en el desarrollo y utilización de nuevos productos, facilitando al investigador la información precisa sobre inconvenientes de la entidad.
- **La encuesta.**- Se aplicará a toda la población de clientes fijos de la organización, con el propósito de conocer sus expectativas y requerimientos, en relación a los nuevos productos que ofrecen la cooperativa.

3.2.2. Bibliográfica documental

Según información presentada por **Herrera Luis, Medina Arnaldo; Naranjo Galo, “Tutoría de la investigación Científica” (2004: 103)**, dicen que este tipo de investigación tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).

Esta investigación nos permite conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques y teorías de diversos autores, basándose en

documentos con la finalidad de obtener resultados que servirán de base para el desarrollo de la investigación.

La modalidad bibliográfica se apoyará en la recopilación de información encontrada en los libros, módulos y apuntes acorde a los enfoques y teorías de las variables de estudio con el fin de optar una postura o estado actual del conocimiento respecto a la investigación a realizarse, también se recurrió a la web como sustento bibliográfico.

En el desarrollo investigativo la investigación bibliográfica se utilizó para estructurar el marco teórico de cada una de las variables en estudio.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Descriptivo

Según **Tamayo y Tamayo (1997:pág. 54)** indica que el estudio descriptivo en la investigación permitirá describir las situaciones o eventos, es decir como es y cómo se manifiesta determinados fenómenos.

Por tanto en la presente investigación se conocerá y especificará los aspectos que generan el problema. En el desarrollo investigativo se describe las situaciones por las que la ausencia del control interno incide en la administración financiera.

Esta investigación utiliza como método la observación y según la intensidad con la que se aplique, determinará el nivel o profundidad de esta investigación.

3.3.2. Explicativa

Según **Gil (2010: Internet)**, dice que contestar porqué sucede determinado fenómeno, cuál es la causa o factor de riesgo asociado a ese fenómeno, o cuál es el efecto de la causa, es decir buscar explicaciones a los hechos. Con la utilización de esta investigación, que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el método deductivo e inductivo, se tratará de responder o dar cuenta de los porqués del objeto que se investiga.

3.3.2. Asociación de variables

Este tipo de estudio tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre las variables en estudio, particularmente en la investigación se medirá la relación entre la auditoría de gestión como variable independiente y la toma de decisiones como variable dependiente.

Esta investigación mide el grado de relación de dos fenómenos, porque el objetivo es evaluar las variaciones de comportamiento de una variable en virtud de variaciones de otra variable.

Se determina entonces que la correlación de la variable independiente como la aplicación de objetivos, permitirá mejorar cada una de las actividades de la cooperativa generando eficiencia y eficacia y por ende la variable dependiente, como es la toma de decisiones promoverá mayores beneficios a los socios.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Dentro de una investigación es importante establecer cuál es la población y si de esta se debe tomar una muestra, cuando se trata de

seres vivos, en caso de objetos se debe establecer cuál será el objeto, evento o fenómeno a estudiar.

3.4.1. Población

En la presente investigación la población es el total de los socios, puesto que no amerita un muestreo ya que es perfectamente manejable, investigar ya que está constituida por:

PERSONAL ADMINISTRATIVO: 5

Presidente: Sr. José Luis Sánchez

Gerente: Sr. Kevin Gordon

Secretario: Sr. Leonardo Lozada

Contadora: Lcda. Mariana Zurita

SOCIOS: 35 (ver anexo 1)

TABLA N. 1 POBLACION

PERSONAL	Nombres y Apellidos
CONSEJO DE ADMINISTRACION	
Presidente	Sr. José Luis Sánchez
Gerente	Sr. Kevin Gordón
Secretario	Sr. Leonardo Lozada
Contadora	Lcda. Mariana Zurita
CONSEJO DE VIGILANCIA	(4)
Presidenta	Sra. Fanny Ortiz
Tesorera	Sra. Rosa Soria
Vocal	Sr. José Luis Robles
Vocal	Sr. Victoriano Freire
COMISIÓN DE DEPORTES	1
Presidente	Sr. German Espín
Socios	45
1	Altamirano Altamirano Mentor R
2	Aponte Merino Mentor Abelardo

3	Arcos Portero Edwin Walter
4	Asís Cruz Irma Raquel
5	Chaccha Calero Jorge Washington
6	Escalante Gamboa Mario Gilberto
7	Espín Robles Carlos German
8	Freire Lara Modesto Victoriano
9	Freire Morales Luis Alberto
10	Gordon Romo Kevin Vicente
11	Guamán Analuisa Darwin Trajano
12	Gutiérrez Jerez Jorge Humberto
13	Gutiérrez Ruiz Luis Enrique
14	Jerez Guanopatin Héctor Alonso
15	López Beltrán Joffre Lenin
16	López López Luis Adriano
17	Lozada Córdova Leonardo Patricio
18	Lozada Jerez Héctor Xavier
19	Lozada Salazar Luis Humberto
20	Mayorga Arcos Rebeca
21	Mayorga Calero Ángel Hernán
22	Noriega Puga Pable Guido
23	Núñez Álvarez Héctor Vitalico
24	Ortega Ángel Gustavo
25	Ortiz Miranda Manuel Mesías
26	Proaño Lozada Gaspar
27	Reyes Garcés José Eduardo
28	Rosero Pallo Vinicio
29	Robles Portero José Luis
30	Santamaría López Luis Alfonso
31	Sánchez Parra José Luis
32	Sánchez Parra Oscar Fabián
33	Saquina Rodríguez Luis Alfredo

34	Soria Rodríguez Rosa de Lourdes
35	Valle Villacres Héctor Iván
TOTAL POBLACION	35

Fuente: Cooperativa de Taxis Lalama N.-5

Elaborado por: Carolina Ortiz

3.4.2. Muestra

Según **Víctor Hugo Abril Porras (2008:58)**, considera que “forman parte de la muestra los elementos del universo o población en los cuales se hace presente el problema de investigación, ejemplo: Se investiga las causas de la pérdida de año en los estudiantes de un establecimiento de la localidad.

El presente trabajo de investigación al mostrar un número relativamente pequeño en cuanto tiene que ver con la población; se consideró no necesario determinar una muestra; debido a que al calcularla no existe mucha diferencia en relación con la población además existe apertura y colaboración necesaria para el desarrollo y el cumplimiento de las variables planteadas en la presente investigación.

SIMBOLOGIA

- Z = Nivel de confianza.
- p = probabilidad de éxito.
- q = probabilidad de fracaso.
- N = Población.
- E = Error admisible.
- n = tamaño de la muestra

DATOS

- N= 35
- p = 0,5

- $q = 1-p \rightarrow 1 - 0,5 = 0,5$
- $Z = 95\% = 1.65$
- $E = 5\% = 0.05$

$$n = \frac{NPQZ^2}{(N-1)E^2 + Z^2PQ}$$

$$n = \frac{(1,65)^2 * (35) * (0,5) * (0,5)}{(35 - 1) * (0,05)^2 + (1,65)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$$n = \frac{23,821875}{0,085 + 0,680625}$$

$$n = \frac{23,821875}{0,765625}$$

$$n = 31,14$$

$$n = 31$$

Para el análisis de la muestra se realizara la encuesta a 31 socios entre representantes del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y vocales, que se encuestará para el presente estudio.

3.5 Operacionalización de Variables

3.5.1 Operacionalización de la variable independiente:

VARIABLE INDEPENDIENTE: Auditoria de Gestión				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>La auditoría de gestión es: un examen especial sistemático y profesional que permite evaluar el grado de la eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos.</p>	Examen especial Sistemático y profesional	Grado de eficiencia y eficacia	<p>¿Están definidas con claridad las responsabilidades de cada una de las personas que laboran en la Empresa?</p> <p>¿Se evalúa el desempeño del personal?</p>	<p>Encuesta: dirigida a los Socios de la Cooperativa de Taxis "Lalama" N°5</p> <p>(Ver anexo 1)</p>
	Logro de los objetivos	Estándares de desempeño del personal	¿Usted conoce con claridad cuáles son los objetivos y metas de la Empresa?	
	Objetivos de la Organización	Grado de cumplimiento de las políticas existentes	<p>¿Se cumplen los objetivos trazados por la entidad?</p> <p>¿Las Políticas Internas establecidas en la Empresa se cumplen en forma efectiva?</p>	

Elaborado por: Carolina Ortiz

Fuente: Cooperativa de Taxis Lalama N°5

3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLE INDEPENDIENTE: Toma de Decisiones				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
La toma de decisiones es el proceso durante el cual el ejecutivo debe identificar los problemas, recabar información de carácter económico y financiero, considerar opciones y elegir un curso de acción a partir de las opciones generadas en las distintas unidades de organización.	Rentabilidad	Beneficio Económico	¿Cada cuánto tiempo se revisan el historial de aportes de socios?	Encuesta: dirigida a los Socios de la Cooperativa de Taxis "Lalama" N°5 (Ver anexo 1)
			¿Cómo se reflejan las utilidades anuales en la cooperativa?	
		Beneficio Financiero	¿Conoce usted sí la cooperativa utiliza los recursos financieros oportunamente?	
			¿De qué manera utiliza los recursos financieros la cooperativa?	
	Financiamiento	A corto plazo	¿En la cooperativa se toma decisiones a corto plazo?	
		A largo plazo	¿En la cooperativa se toma decisiones a largo plazo?	
		Estudio predeterminado	¿Las decisiones de financiamiento se basan en información contable?	
		Porcentaje de aceptación	¿Qué porcentaje de factibilidad tienen las decisiones tomadas?	

Elaborado por: Carolina Ortiz

Fuente: Cooperativa de Taxis Lalama N°5

3.6. Recolección de la información

3.6.1. Plan de procesamiento de información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque elegido, considerando los siguientes elementos:

- **Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.**

Se va a investigar para lograr el objetivo propuesto que es “Analizar la inaplicación de objetivos institucionales para determinar la incidencia en la toma de decisiones de la Cooperativa en Taxis Lalama N.- 5, de la ciudad de Ambato.”

En este proyecto las personas a ser investigadas son:

- ✓ Personal Administrativo
- ✓ Operarios

- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.**

Las técnicas para la recolección de información serán por medio de la encuesta, entrevista y fichas de observación.

Según **Francisco Leiva (1988; 30-38)**, en su trabajo dice, que la encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, se utiliza un listado de preguntas que se entregan a los sujetos, a fin de las que contesten igual por escrito.

Según **Manuel Galán (2001; 54)**, en su trabajo dice que, la entrevista, es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Se considera que

este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa.

A través de ella el investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesite; si hay interpretación errónea de las preguntas permite aclararla, asegurando una mejor respuesta.

Una ficha de observación, es un instrumento de recolección de datos, referido a un objetivo específico, en el que se determinan variables específicas.

Una ficha de observación es un documento que intenta obtener la mayor información de algo, (sujeto) observándolo.

- **Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.**

Los instrumentos de investigación que se utilizara para la recolección de información serán a través de una encuesta y fichas de observación.

Según **Patricio Andino (1985; 50-55)**, en su libro menciona, que elaborar un cuestionario no es otra cosa que realizar una serie de preguntas para conocer los aspectos dentro de nuestra investigación es necesario; dichas preguntas deben ser formuladas respondiendo a una serie lógica y partiendo de una técnica especializada.

- **Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).** En la investigación no existió personal de apoyo.

- **Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.**

Para la recolección de datos se utilizara los siguientes procedimientos:

TABLA 2. Procedimiento de recolección de información

PASOS	PROCEDIMIENTO
Identificar a los involucrados	Todos los socios que forman parte de la cooperativa, esto mediante encuestas.
Recopilar toda la información	Se realiza un análisis minucioso de toda la información recopilada, para hacer uso de la más necesaria

Fuente: Métodos de la investigación 2012)

Elaborado por: Carolina Ortiz

Según **Enrique Izquierdo (1998: 98)**, en su libro menciona que el método deductivo parte de un principio general ya conocido para inferir en él consecuencias particulares, expresado de una forma más sencilla, la deducción consiste en partir de una teoría general para explicar hechos o fenómenos particulares.

3.6.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

El análisis e interpretación de resultados contendrá los siguientes aspectos:

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

3.7.1. Plan de procesamiento de información

- **Revisión crítica de la información recogida.** Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- **Repetición de la recolección.** En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis:** manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

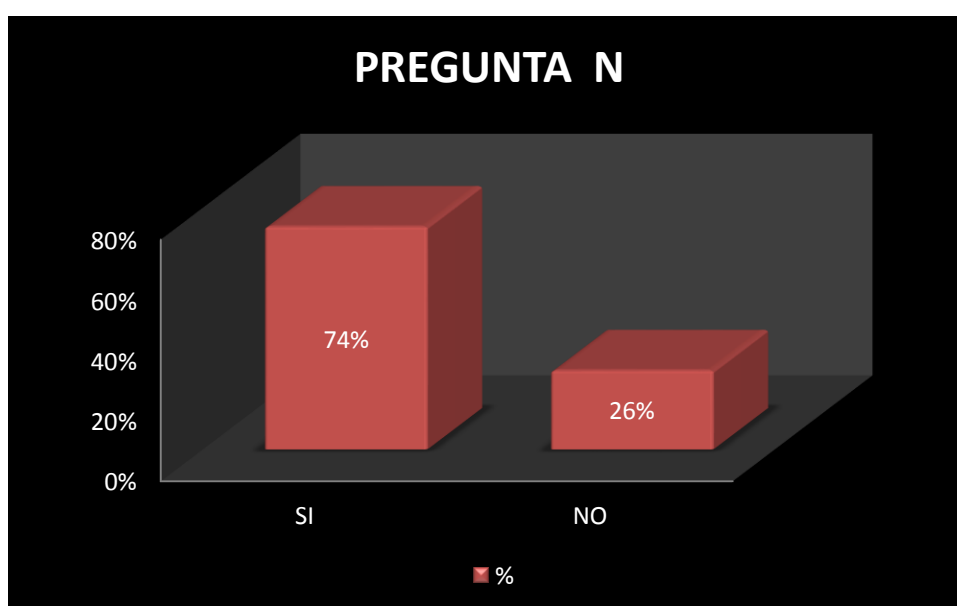
TABLA 3. Cuantificación de resultados

PREGUNTAS	X	Y	Z	TOTALES
1				
2				
2				
4				
N				

Fuente:Coop. Taxis Lalama N.5
Elaborador por:Carolina Ortiz

Representaciones gráficas. Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

figura 5. Representación gráfica de resultados



Fuente:
Elaborador:

3.7.1. Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- **Comprobación de hipótesis.** En la presente investigación para la comprobación de la hipótesis se utilizara la prueba de bondad de ajuste Chi- cuadrada.
- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.**

Las conclusiones se derivan de la ejecución y cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación. Las recomendaciones se derivan de las conclusiones establecidas. A más de las conclusiones y recomendaciones derivadas de los objetivos específicos, si pueden establecerse más conclusiones y recomendaciones propias de la investigación.

TABLA 4. Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
- Estudiar las cinco fases de la auditoría de gestión, para examinar las áreas críticas que requieren mejora, y el correcto empleo de los recursos humanos y materiales de la institución.		
- Examinar cuales son los procesos básicos de la organización interna y su incidencia en la toma de decisiones para determinar sus procedimientos a seguir en lo posterior.		

<p>- Proponer la ejecución de una Auditoría de Gestión para optimizar la gestión institucional en el corto, mediano y largo plazo, a través de la aplicación de indicadores de gestión, para la correcta toma de decisiones, en la Cooperativa en Taxis Lalama N° 5.</p>		
--	--	--

Fuente: Proyecto de Investigación (2012)

Autor: Carolina Ortiz

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados en este trabajo, se ingresó la información en el programa Microsoft Office Excel XP, para su análisis e interpretación. Además, se realizaron gráficos estadísticos con la ayuda de los centro gramas o pasteles, para comprensión de los resultados.

El objeto de estudio como se detalla en el capítulo anterior será la muestra de 35 personas a encuestar, una vez aplicadas los instrumentos de investigación se procede a la tabulación de datos, la representación gráfica el análisis respectivo y la interpretación de los resultados.

4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS

Las encuestas realizadas están conformadas por 26 preguntas cada una, dirigidas a una muestra de 35 personas, distribuidas entre representantes del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, vocales y socios. Los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas en la Cooperativa de Taxis Lalama N° 5, para su mejor comprensión e interpretación se detallan a continuación en tablas, gráficos y análisis de cada pregunta.

**ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SOCIOS DE LA
COOPERATIVA DE TAXIS LALAMA N° 5**

ENCUESTA N°1

PREGUNTA N° 01

1. ¿Dispone la entidad de indicadores, que permitan medir el cumplimiento de los objetivos o metas de la misma?

TABLA N° 05

Indicadores que permitan medir el cumplimiento de los objetivos		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
		%
Completamente	6	17%
Parcialmente	25	72%
Poco	4	11%
Ninguno	0	0%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N° 5.
Elaborado por: Carolina Ortiz

GRÁFICO N° 06



Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N° 5.
Elaborado por: Carolina Ortiz

Análisis:

El 72% de los encuestados dicen que parcialmente se dispone de indicadores, que permitan medir el cumplimiento de los objetivos o metas de la misma, el 17% indicó que completamente, y el 11% afirma que poco.

Interpretación:

Según los resultados de la encuesta se puede manifestar que la entidad posee parcialmente indicadores, que permitan medir el cumplimiento de los objetivos o metas, por lo que es necesaria la aplicación de la auditoría de gestión en la entidad.

PREGUNTA Nº 02

2. ¿Usted conoce con claridad cuáles son los objetivos y metas de la cooperativa?

TABLA Nº 06

Conoce cuáles son los objetivos y metas de la cooperativa		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
		%
Si	33	6%
No	2	94%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama Nº 5.
Elaborado por: Carolina Ortiz

GRÁFICO Nº 7



Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama Nº 5.
Elaborado por: Carolina Ortiz

Respuesta por parte de los encuestados:

Consejo Administrativo	Indica que: La meta que nos hemos propuesto es terminar la sede y comprar un terreno extra previsto a finales del 2013.
Consejo de Vigilancia	Indica que: Los objetivos es proporcionar calidad en el servicio, donde el cliente se sienta seguro de volver a solicitar nuestros servicios
Gerente	Indica que: Utilizar herramientas adecuadas de trabajo para mejorar la operatividad de la cooperativa.
Secretaria	Indica que: Emplear sistemas de alta tecnología para optimizar las actividades administrativas y operativas de la cooperativa.
Contador	Indica que: Establecer estrategias de seguridad y salvaguardar la integridad de los clientes

Análisis:

De la encuesta realizada al personal administrativo, el 94% que representa a 33 personas expresa que no conocen cuales son los objetivos y metas de la cooperativa y el 6% que representa a 2 personas dicen que sí.

Interpretación:

La mayoría de encuestados afirma que no conoce todos los objetivos y metas de la cooperativa, por lo que es necesario aplicar una gestión institucional en el corto, mediano y largo plazo.

PREGUNTA N° 03

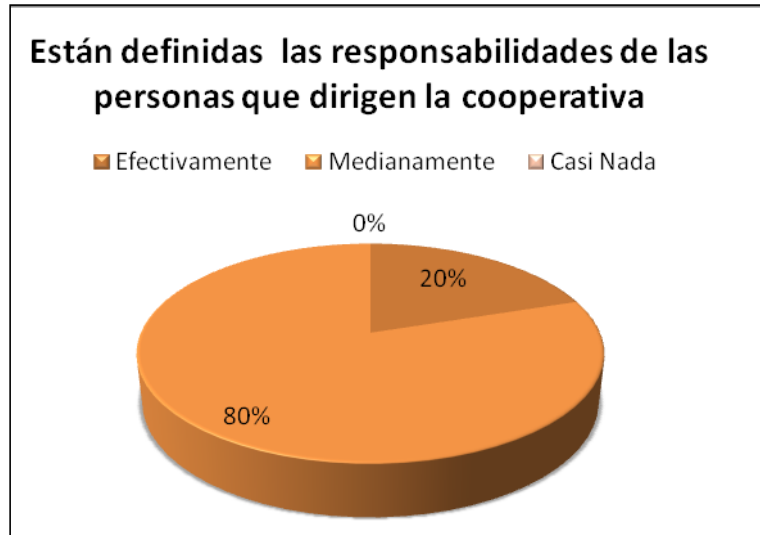
3. ¿Están definidas con claridad las responsabilidades de cada una de las personas que dirigen la cooperativa?

TABLA N° 07

Están definidas las responsabilidades de las personas que dirigen la cooperativa		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
		%
Efectivamente	7	20%
Medianamente	28	80%
Casi Nada	0	0%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N° 5
Elaborado por: Carolina Ortiz

GRÁFICO N° 08



Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N° 5.
Elaborado por: Carolina Ortiz

Análisis:

Como se puede observar en el gráfico un 80% de los encuestados que son 28 personas dicen que en efecto medianamente están definidas las responsabilidades de las personas que dirigen la cooperativa, mientras que el 20% que representa a 7 personas dicen que efectivamente están definidas.

Interpretación:

Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de empleados afirman que medianamente están definidas las responsabilidades de las personas que dirigen la cooperativa, por lo que es necesario medir a través de indicadores la eficiencia, eficacia, y economía en las actividades y funciones de cada uno de los que conforman la Cooperativa de Taxis Lalama N° 5

PREGUNTA N° 4

4. ¿Conoce usted si se evalúa el desempeño del personal?

TABLA N. 08

Se evalúa el desempeño del personal		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
		%
Continuamente	5	14%
Periódicamente	2	80%
En ocasiones	28	6%
TOTAL	35	100%

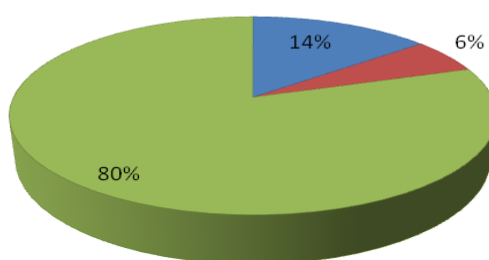
Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N° 4.

Elaborado por: Carolina Ortiz

GRÁFICO N. 09

Se evalúa el desempeño del personal

■ Continuamente ■ Periódicamente ■ En ocasiones



Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N° 4.

Elaborado por: Carolina Ortiz

Análisis:

En esta pregunta se determina que el 80% de los encuestados que representa a 28 personas indican que se evalúa en ocasiones el desempeño del personal de la entidad, el 14% que es igual a 5 personas manifiestan que se evalúa continuamente, y el 6% que son 2 personas afirma que es periódicamente.

Interpretación:

Se deduce que no se está evaluando continuamente el desempeño de los empleados.

PREGUNTA N° 05

5. ¿Se cumple eficazmente con los objetivos trazados por la entidad?

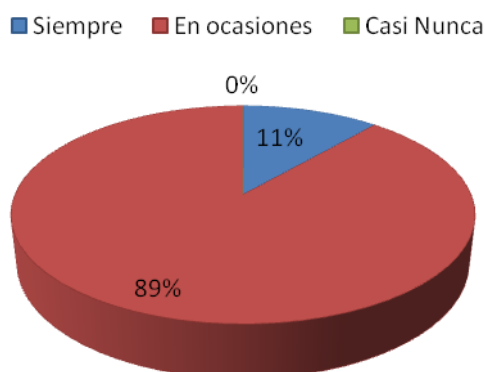
TABLA N° 09

Se cumple eficazmente con los objetivos trazados por la entidad		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
		%
Siempre	4	11%
En ocasiones	31	89%
Casi Nunca	0	0%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta realizada en la Cooperativa de Taxis Lalama N° 4
Elaborado por: Carolina Ortiz

GRÁFICO N° 10

Se cumple eficazmente con los objetivos trazados por la entidad



Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N° 4.
Elaborado por: Carolina Ortiz

Análisis:

De los encuestados 31 personas que representa el 89%, manifiestan que en ocasiones se cumplen eficazmente con los objetivos trazados por la entidad, mientras que 4 personas que representan el 11% de los encuestados dicen que siempre se cumplen.

Interpretación:

La mayoría de encuestados afirman que en ocasiones se cumplen eficazmente con los objetivos trazados por la entidad, por lo que es necesario estudiar los indicadores de gestión para medir el cumplimiento de los mismos, y tomar medidas correctivas en beneficio de la institución.

PREGUNTA Nº 06

6. ¿Cada cuánto se revisa el historial de aportes de socios?

TABLA Nº 10

Cada cuánto se revisa el historial de aportes de socios		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
		%
Mensual	3	9%
Semestral	32	91%
Anual	0	0%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N°4.

Elaborado por: Carolina Ortiz

GRÁFICO Nº 11



Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N°4.

Elaborado por: Carolina Ortiz

Análisis:

De los resultados obtenidos 32 personas que son igual al 91% de los encuestados consideran que se revisan el historial de aportes de socios de forma semestral, mientras que 3 personas que representa un 9% dicen que se lo hace mensualmente.

Interpretación: Es necesario realizar una revisión mensual de aportes de los socios, puesto que se necesita saber el índice de morosidad de los socios, para tomar decisiones en función de recuperar esos valores

PREGUNTA N° 07

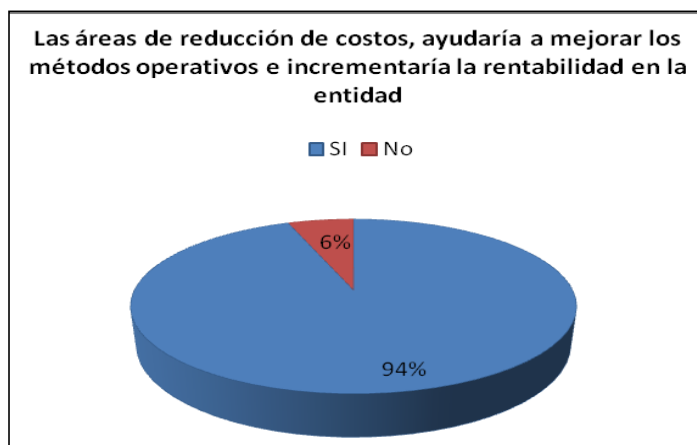
7. ¿Cree usted que al identificar las áreas de reducción de costos, ayudaría a mejorar los métodos operativos e incrementaría la rentabilidad de la entidad?

TABLA N° 11

Las áreas de reducción de costos, ayudaría a mejorar los métodos operativos e incrementaría la rentabilidad en la entidad		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
		%
SI	33	94%
No	2	6%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N° 4.
Elaborado por: Carolina Ortiz

GRÁFICO N° 12



Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N° 4.
Elaborado por: Carolina Ortiz

Análisis:

El 94% de los encuestados que representan a 33 personas afirman que sí en efecto las áreas de reducción de costos, ayudaría a mejorar los métodos operativos e incrementaría la rentabilidad en la entidad, mientras que el 6% de los encuestados que representan a 2 personas afirman que no en lo absoluto.

Interpretación:

La información que genera la empresa debe ayudar a mejorar los métodos operativos e incrementaría la rentabilidad en la entidad, por lo que la mayoría de encuestados está de acuerdo con la reducción de costos.

PREGUNTA N° 08

8. ¿Cree usted que las Políticas Internas establecidas en la Empresa se cumplen de forma efectiva?

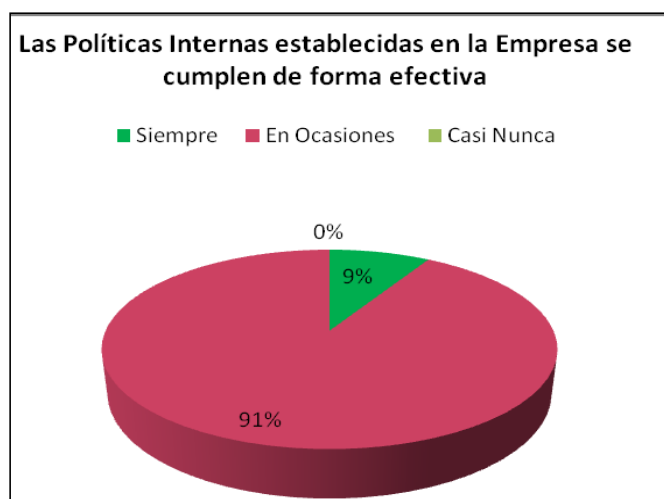
TABLA N° 12

Las Políticas Internas establecidas en la Empresa se cumplen de forma efectiva		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
		%
Siempre	3	9%
En Ocasiones	32	91%
Casi Nunca	0	0%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N°4.

Elaborado por: Carolina Ortiz

GRÁFICO N° 13



Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N°4.

Elaborado por: Carolina Ortiz

Análisis:

En cuanto a las Políticas Internas establecidas en la Empresa cumplen de forma efectiva, 32 personas que representa el 91% de los encuestados afirman que en ocasiones, mientras que 3 personas que representan el 9% afirman que siempre se cumplen.

Interpretación:

Es importante que se cumplan de forma efectiva siempre las Políticas Internas establecidas en la institución.

PREGUNTA N° 09

9. ¿Existe en la entidad un plan de capacitación para socios y administradores?

TABLA N° 13

Existe un plan de capacitación para socios y administradores		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
		%
SI	34	97%
NO	1	3%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N° 4
Elaborado por: Carolina Ortiz

GRÁFICO N° 14



Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N° 4
Elaborado por: Carolina Ortiz

Respuesta por parte de los encuestados:

Gerente	Indican que: El plan operativo, le proporciona el Mies cada 6 meses
----------------	---

Análisis:

El 97% de los encuestados que son 34 personas manifiestan que no existe un plan de capacitación para socios y administradores, mientras que el 3% que representan a 1 persona manifiesto que sí.

Interpretación:

De acuerdo a los resultados indica que no se encuentran distribuidas las funciones a los empleados de acuerdo a sus competencias, porque en la entidad no existe un departamento de talento humano peor aún manuales para el personal, pero el MIES les proporciona un plan operativo cada 6 meses.

PREGUNTA Nº 10

10. ¿De qué manera utiliza los recursos financieros la cooperativa?

TABLA Nº 14

La cooperativa utiliza los recursos financieros para:		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
		%
Obtención de Resultados Favorables	8	23%
Desarrollo de la entidad	23	66%
Para la toma de decisiones	4	11%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N°4.

Elaborado por: Carolina Ortiz

GRÁFICO Nº 15



Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N°4.

Elaborado por: Carolina Ortiz

Análisis:

Con relación a esta pregunta como el gráfico lo indica el 66% que son 23 encuestados afirma que la Cooperativa de Taxis Lalama N°5, utiliza sus recursos financieros para el Desarrollo de la entidad, mientras que el 23% dicen que para la obtención de resultados favorables, y finalmente el 11% utiliza para la toma de decisiones.

Interpretación:

Los resultados afirman que la entidad utiliza sus recursos financieros para el desarrollo de la entidad mayoritariamente, y un porcentaje menor para la obtención de resultados favorables, por lo que refleja un apoyo de los socios y colaboradores que desean el progreso de la misma, puesto que de esa manera tendrán una mejor organización en todos los movimientos de la Cooperativa de Taxis Lalama N°5.

PREGUNTA Nº 11

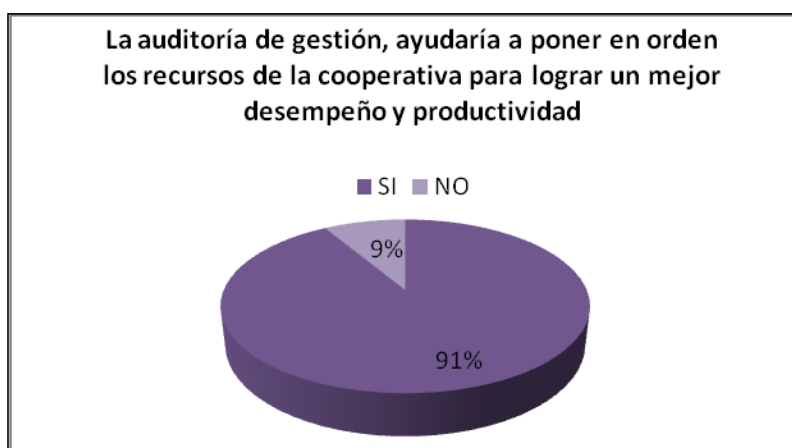
11. ¿Cree usted que la auditoría de gestión, ayudaría a poner en orden los recursos de la cooperativa para lograr un mejor desempeño y productividad?

TABLA N. 15

La auditoría de gestión, ayudaría a poner en orden los recursos de la cooperativa para lograr un mejor desempeño y productividad		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
		%
SI	32	91%
NO	3	9%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N°4.
Elaborado por: Carolina Ortiz

GRÁFICO Nº 16



Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N°5.
Elaborado por: Carolina Ortiz

Análisis:

Del total de los encuestados, el 91% que implica a 32 personas dice que la auditoría de gestión, sí ayudaría a poner en orden los recursos de la cooperativa para lograr un mejor desempeño y productividad, mientras que el 9% indica que son 3 personas piensan que no en lo absoluto.

Interpretación:

Es importante que la entidad ponga en orden sus recursos para lograr un mejor desempeño y productividad en la misma, por lo que es imprescindible que se desarrolle una auditoría de gestión que permita organizar eficientemente la entidad.

PREGUNTA N° 12

12. ¿Cree usted que en la cooperativa en Taxis Lalama N°5, se toma decisiones favorables a corto y a largo plazo?

TABLA N. 16

En la cooperativa en Taxis Lalama N°5, se toma decisiones favorables a corto y a largo plazo		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
		%
Siempre	2	6%
De vez en cuando	32	91%
Casi Nunca	1	3%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N°5.

Elaborado por: Carolina Ortiz

GRÁFICO N. 17



Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N°5.

Elaborado por: Carolina Ortiz

Análisis:

Un total de 91% que representa a 32 encuestados dicen que de vez en cuando en la entidad se toma decisiones favorables a corto y largo plazo, mientras que

el 6% que son 2 personas manifiestan que siempre, y un 3% que representa a 1 persona afirma que casi nunca.

Interpretación:

Hoy en día es necesario que la entidad siempre tome decisiones favorables para la entidad ya sean a corto o a largo plazo, pues de esa manera en la entidad se detectarán problemas y serán resueltos oportunamente.

PREGUNTA Nº 13

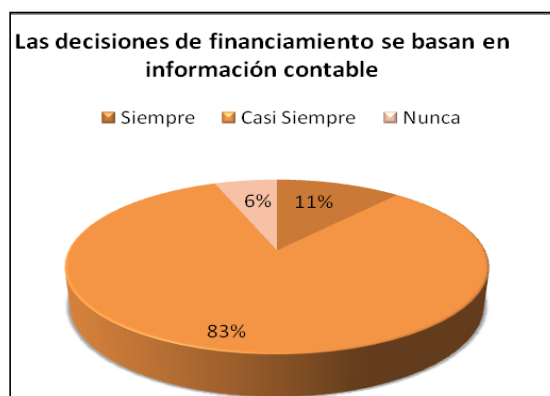
13. ¿Las decisiones de financiamiento se basan en información contable?

TABLA Nº 17

Las decisiones de financiamiento se basan en información contable		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
		%
Siempre	4	11%
Casi Siempre	29	83%
Nunca	2	6%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama Nº5.
Elaborado por: Carolina Ortiz

GRÁFICO Nº 18



Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama Nº5.
Elaborado por: Carolina Ortiz

Análisis:

El 83% de los encuestados afirman que siempre las decisiones de financiamiento se basan en información contable, mientras que el 11% dicen que siempre, y el 6% afirman que nunca.

Interpretación:

Es importante para la entidad tomar decisiones de financiamiento basándose en información contable, por lo que esto refleja que los socios y colaboradores están preocupados por el desarrollo de la entidad.

PREGUNTA Nº 14

14. ¿Se evalúa el desempeño del personal?

TABLA Nº 18

Se evalúa el desempeño del personal		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
		%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	32	91%
Nunca	2	6%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama Nº5.

Elaborado por: Carolina Ortiz

GRÁFICO Nº 19



Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama Nº5.

Elaborado por: Carolina Ortiz

Análisis:

Un total de 32 personas encuestadas que representa el 91% dicen casi siempre se evalúa el desempeño del personal, y el 6% que representan a 2 personas indican que nunca, mientras que el 3% que representa a 1 persona afirma que siempre.

Interpretación:

Se necesita que en la entidad siempre se evalúe el desempeño del personal, esto permitirá verificar las deficiencias y corregirlas, en función de las actividades y responsabilidades de cada uno de las personas que integran la entidad.

PREGUNTA Nº 15

15. ¿Se encuentran establecidos los objetivos y metas de la cooperativa?

TABLA Nº 19

CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
		%
SI	18	51%
NO	17	49%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N°5.

Elaborado por: Carolina Ortiz

GRÁFICO Nº 20



Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N°5.

Elaborado por: Carolina Ortiz

Análisis:

De la información obtenida se concluye que el 51 % de los encuestados dicen que sí se encuentran establecidos los objetivos y metas de la cooperativa, mientras que el 49% dicen que no.

Interpretación:

Es necesario que la entidad tenga establecidos sus objetivos y metas, y se recomienda que todos los socios tengan conocimiento de las mismas pues esto generará una imagen positiva de la entidad.

PREGUNTA Nº 16

16. ¿Las decisiones de financiamiento se basan en información contable?

TABLA Nº 20

Las decisiones de financiamiento se basan en información contable		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
		%
SI	19	54%
NO	16	46%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta realizada en la Cooperativa de Taxis Lalama Nº 5.

Elaborado por: Carolina Ortiz

GRÁFICO Nº 21



Fuente: Encuesta realizada en la Cooperativa de Taxis Lalama Nº 5.

Elaborado por: Carolina Ortiz

Análisis:

De la información obtenida se concluye que el 54% de los encuestados afirman que las decisiones de financiamiento no se basan en información contable, mientras que el 46% dicen que si se basan.

Interpretación:

La mayoría de encuestados afirma que las decisiones de financiamiento no se basan en información contable, por lo que refleja un grave problema en cuanto a adquisiciones y pagos puesto que no se reflejará razonablemente los registros contables, y se conducirá a tomar decisiones inadecuadas.

PREGUNTA Nº 17

17. ¿La cooperativa determina cual es el límite de endeudamiento con terceros?

TABLA Nº 21

La cooperativa determina cual es el límite de endeudamiento con terceros		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
		%
SI	15	43%
NO	20	57%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta realizada en la Cooperativa de Taxis Lalama Nº 5
Elaborado por: Carolina Ortiz

GRÁFICO Nº 22



Fuente: Encuesta realizada en la Cooperativa de Taxis Lalama Nº 5
Elaborado por: Carolina Ortiz

Análisis:

De la información obtenida se concluye que el 57% de los encuestados dicen que la cooperativa no determina cual es el límite de endeudamiento con terceros, mientras que el 43% dicen que sí.

Interpretación: Según lo analizado los encuestados afirman que en la entidad no se determina el límite de endeudamiento con terceros, es por esto que el saldo de clientes y proveedores no refleja un dato real con respecto a la contabilidad en libros y en documentos.

PREGUNTA Nº 18

18. ¿Cree usted que las decisiones tomadas son las más adecuadas para los intereses económicos –financieros de la entidad?

TABLA Nº 22

Las decisiones tomadas son las más adecuadas para los intereses económicos –financieros de la entidad		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
		%
Si	15	43%
No	20	57%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta realizada en la Cooperativa de Taxis Lalama Nº 5.

Elaborado por: Carolina Ortiz

GRÁFICO Nº 23



Fuente: Encuesta realizada en la Cooperativa de Taxis Lalama Nº 5.

Elaborado por: Carolina Ortiz

Análisis:

De la información obtenida se concluye que el 57% de los encuestados dicen que las decisiones tomadas no son las más adecuadas para los intereses económicos –financieros de la entidad, mientras que el 43% no está de acuerdo.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados, afirman que las decisiones tomadas por la institución no son las más adecuadas para los intereses económico-financieros de la entidad, pero una minoría afirma que se están realizando inversiones para la satisfacción de todos los socios.

PREGUNTA Nº 19

19. ¿Conoce usted sí la entidad para tomar decisiones, analiza previamente la información contable?

TABLA N° 23

En la entidad para tomar decisiones, se analiza previamente la información contable		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
		%
SI	15	43%
NO	20	57%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta realizada en la Cooperativa de Taxis Lalama N° 5.

Elaborado por: Carolina Ortiz

GRÁFICO N° 24



Fuente: Encuesta realizada en la Cooperativa de Taxis Lalama N° 5.

Elaborado por: Carolina Ortiz

Análisis:

De la información obtenida se concluye que el 57% de los encuestados dicen que en la entidad para tomar decisiones, no se analiza previamente la información contable, mientras que el 43% afirma que sí.

Interpretación:

Se puede ver que en la entidad para tomar decisiones, no se analiza previamente la información contable.

PREGUNTA N° 20

20. ¿Cree usted que las herramientas de auditoría de gestión permitirán tomar decisiones que ayuden a prevenir hechos futuros o corregir a tiempo los problemas existentes?

TABLA Nº 24

Las herramientas de auditoría de gestión permitirán tomar decisiones para corregir a tiempo los problemas existentes		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
		%
SI	35	100%
NO	0	0%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama Nº 5.
Elaborado por: Carolina Ortiz

GRÁFICO Nº 25



Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama Nº 5.
Elaborado por: Carolina Ortiz

Análisis:

De la información obtenida se concluye que el 100% de los encuestados afirman que las herramientas de auditoría de gestión permitirán tomar decisiones para corregir a tiempo los problemas existentes, mientras que el 0% no está de acuerdo.

Interpretación:

Es necesario aplicar las herramientas de auditoría de gestión puesto que permitirán tomar decisiones para corregir a tiempo los problemas existentes, porque así podremos corregir los errores y plantear nuevas expectativas positivas.

PREGUNTA Nº 21

21. ¿Conoce usted sí la entidad posee un nivel de rentabilidad alto u óptimo?

TABLA N° 25

La entidad posee un nivel de rentabilidad alto u óptimo		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
		%
SI	8	23%
NO	27	77%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N° 5.
Elaborado por: Carolina Ortiz

GRÁFICO N° 26



Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N° 5.
Elaborado por: Carolina Ortiz

Análisis:

De la información obtenida se concluye que el 77% de los encuestados afirman que la entidad no posee un nivel de rentabilidad alto u óptimo, mientras que el 23% afirma que sí posee.

Interpretación:

Es necesario aplicar las herramientas de auditoría de gestión puesto que esto permitiría incrementar la rentabilidad de la entidad.

PREGUNTA N° 22

22. ¿Considera que el buen manejo de los recursos humanos y económicos obedecen a una buena organización interna?

TABLA N° 26

El buen manejo de los recursos humanos y económicos obedecen a una buena organización interna		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
		%
Si	34	97%
No	0	0%
A Veces	1	3%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N° 5.
Elaborado por: Carolina Ortiz

GRÁFICO N° 27



Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N° 5.
Elaborado por: Carolina Ortiz

Análisis:

De la información obtenida se concluye que el 97% de los encuestados afirman que sí en efecto el buen manejo de los recursos humanos y económicos obedece a una buena organización interna, mientras que el 3% afirma que a veces.

Interpretación:

Se recomienda que siempre se maneje adecuadamente los recursos humanos y económicos para obtener una óptima organización interna.

PREGUNTA N° 23

23. ¿Se debe aplicar indicadores claves de desempeño para un mejor control de Auditoría de Gestión?

TABLA Nº 27

Deben existir indicadores para un mejor control de la Auditoría de Gestión		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
		%
Si	33	94%
No	0	0%
A Veces	2	6%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama Nº 5.
Elaborado por: Carolina Ortiz

GRÁFICO Nº 28



Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama Nº 5.
Elaborado por: Carolina Ortiz

Análisis:

De la información obtenida se concluye que el 94% de los encuestados afirman que sí se debe aplicar indicadores claves de desempeño para un mejor control de la Auditoría de Gestión, mientras que el 6% afirma que a veces.

Interpretación:

Por lo que se recomienda aplicar indicadores claves de desempeño para un mejor control de la Auditoría de Gestión, puesto que esto permitirá analizar la información de forma razonable.

PREGUNTA Nº 24

24. ¿Considera usted que existe concordancia en la aplicación de objetivos, y su relación con la toma de decisiones?

TABLA N° 28

Existe concordancia en la aplicación de objetivos, y su relación con la toma de decisiones		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
		%
Siempre	16	46%
En ocasiones	18	51%
Casi Nunca	1	3%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N° 5.

Elaborado por: Carolina Ortiz

GRÁFICO N° 29



Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N° 5.

Elaborado por: Carolina Ortiz

Análisis:

De la información obtenida se concluye que el 51% de los encuestados afirman que en ocasiones existe concordancia en la aplicación de objetivos, y su relación con la toma de decisiones, mientras que el 46% afirma que siempre, y el 3% afirma que casi nunca.

Interpretación:

Por lo que se recomienda en las reuniones de la entidad tener concordancia en la aplicación de objetivos, para tomar las mejores decisiones, en beneficio de la entidad.

PREGUNTA N° 25

25. ¿Qué porcentaje de factibilidad tienen las decisiones tomadas por la entidad?

TABLA N° 30

Qué porcentaje de factibilidad tienen las decisiones tomadas por la entidad		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
		%
100% Efectivas	8	23%
50% Medianamente Efectivas	26	74%
25% Poco efectivas	1	3%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N° 5.

Elaborado por: Carolina Ortiz

GRÁFICO N° 31



Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N° 5.

Elaborado por: Carolina Ortiz

Análisis:

De la información obtenida se concluye que el 74% de los encuestados afirman que el porcentaje de factibilidad que tienen las decisiones tomadas por la entidad son del 50% es decir medianamente efectivas, mientras que el 23% afirma que son 100% efectivas, y el 3% afirma que son 25% poco efectivas.

Interpretación:

Con todo esto se refleja que todas las decisiones de la institución no son efectivas en su totalidad, debido a que la información contable no está siendo registrada eficientemente.

PREGUNTA N° 26

26. ¿Se debe tener la habilidad para el manejo efectivo de los recursos humanos y económicos?

TABLA N° 31

Se debe tener la habilidad para el manejo efectivo de los recursos humanos y económicos		
CATEGORIAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
		%
Si	34	97%
No	1	3%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N° 5.

Elaborado por: Carolina Ortiz

GRÁFICO N° 32



Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama N° 5.

Elaborado por: Carolina Ortiz

Análisis:

De la información obtenida se concluye que el 97% de los encuestados afirman que sí se debe tener la habilidad manejar efectivamente los recursos humanos y económicos, y el 3% afirma que no.

Interpretación:

Se concluye que en la entidad la mayoría de socios piensa que es necesario tener habilidades para manejar de forma efectiva y adecuada los recursos humanos y económicos, puesto que ayudará a tomar las mejores decisiones en beneficio de la institución.

4.3. VERIFICACION DE HIPOTESIS

En el presente estudio como herramienta de comprobación de la hipótesis se hará uso del método estadístico chi cuadrado (X^2), por medio del cual se identificará la incidencia de una variable con la otra, establecer la correspondencia de valores observados y esperados, permitiendo la comparación global de las frecuencias a partir de la hipótesis que se desea verificar.

De la encuesta realizada se extrae las preguntas que tiene relación con las variables de estudio para realizar un análisis y los cálculos necesarios para determinar la aceptación o rechazo de la hipótesis planteada.

- ✓ ¿Cree usted que la auditoría de gestión, ayudaría a poner en orden los recursos de la cooperativa para lograr un mejor desempeño y productividad?

- ✓ ¿Cree usted que las decisiones tomadas son las más adecuadas para los intereses económicos –financieros de la entidad?

Hipótesis

La inadecuada aplicación de auditoría de gestión incide en la desacertada toma de decisiones de la Cooperativa de Taxis Lalama N° 5.

Variable independiente: Auditoría de gestión

Variable dependiente: Toma de decisiones

Hipótesis alterna Ha

Ha: La inadecuada aplicación de auditoría de gestión SÍ incide en la desacertada toma de decisiones de la Cooperativa de Taxis Lalama N° 5.

Hipótesis alterna Ha

H₀: La inadecuada aplicación de auditoría de gestión No incide en la desafortunada toma de decisiones de la Cooperativa de Taxis Lalama N° 5.

Nivel de significancia y grados de libertad

Formula: $gl = (c-1) (f-1)$

Simbología:

f= # filas

c = # columna

α = 0.05

$gl = (c-1) (f-1)$

$gl = (2-1) (2-1)$

$gl = 1$

$X^2 = 3,84$ valor crítico según la tabla

Estadística de prueba

$$X^2_{\alpha} = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Simbología

- X^2_{α} = Chi - Cuadrado
- O = Frecuencia Observada
- E = Frecuencia Esperada

$$fe = E_1 = \frac{(TC)(TF)}{TM}$$

Simbología

- fe = frecuencia esperada
- TF = Total de la fila
- TC = Total de columna
- TM = Total de Muestra

**TABLA Nº 21
FRECUENCIAS OBSERVADAS**

Nº	Preguntas	Si	No	Total
11	¿Cree usted que la auditoría de gestión, ayudaría a poner en orden los recursos de la cooperativa para lograr un mejor desempeño y productividad?	32	3	35
18	¿Cree usted que las decisiones tomadas son las más adecuadas para los intereses económicos – financieros de la entidad?	15	20	35
	TOTAL	47	23	70

Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama Nº 5
Elaborado por: Carolina Ortiz

**TABLA Nº 22
FRECUENCIAS ESPERADAS**

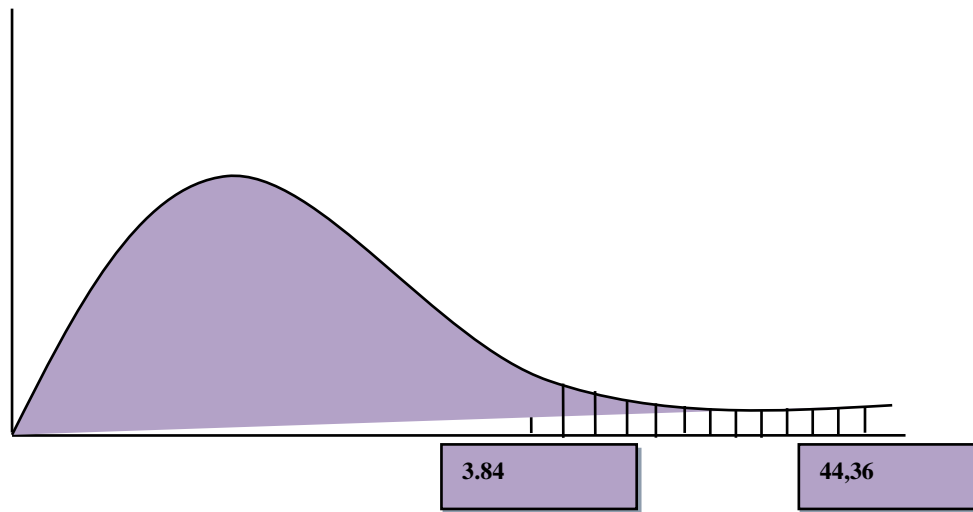
O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ² /E
32	47	-15	225	4,79
15	47	-32	1024	21,79
3	23	-20	400	17,39
20	23	-3	9	0,39
	TOTAL		1658	44,36

Fuente: Encuesta realizada en Cooperativa de Taxis Lalama Nº 5
Elaborado por: Carolina Ortiz

$X^2_c = 44,36$

Interpretación grafica de Chi cuadrado (χ^2) calculado

GRAFICO N° 30 CHI CUADRADO



Regla de decisión

$$\chi^2_c = 44,36$$

$$\chi^2_a = 3.84$$

Al comparar el valor Chi-cuadrado obtenido que es 44,36 con el valor crítico de un grado de libertad y 0.5 de significancia, se observa que el valor crítico 3.84 es menor que el observado, por lo que se acepta la hipótesis alterna por encontrarse dentro de la zona de rechazo, tal como se observa en el gráfico.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Una vez procesados, analizados y discutidos los datos obtenidos, y en función de los objetivos e hipótesis del presente trabajo, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- ✓ Se observa que la Cooperativa de Taxis Lalama N° 5, posee parcialmente indicadores, lo que no permite medir el cumplimiento de los objetivos o metas planteadas.
- ✓ Se concluye que en la Cooperativa de Taxis Lalama N° 5, se debe aplicar una auditoría de gestión en la entidad, para la mejor toma de decisiones en beneficio de la entidad.
- ✓ La mayoría de encuestados afirma que no conoce todos los objetivos y metas de la cooperativa, en el corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Es importante examinar los resultados de las encuestas porque indican que la mayoría de empleados afirman que medianamente están definidas las responsabilidades de las personas que dirigen la cooperativa, de cada uno de los que conforman la Cooperativa de Taxis Lalama N° 5
- ✓ En la entidad no existe una evaluación continua del desempeño de los empleados y socios de la Cooperativa de Taxis Lalama N° 5
- ✓ Se deduce que en ocasiones no cumplen eficazmente con los objetivos trazados por la entidad, impidiendo tomar medidas correctivas en beneficio de la institución.

- ✓ Por otro lado es importante realizar una revisión mensual de aportes de los socios, para tomar decisiones en función de la recuperación que se realice.
- ✓ Se determinó que es importante para la entidad efectuar una distribución de funciones a los empleados de acuerdo a sus competencias, porque en la entidad no existe departamento de talento humano peor aún manuales para el personal, pero el MIES les proporciona un plan operativo cada 6 meses.
- ✓ Por el momento en la Cooperativa de Taxis Lalama N° 5 se detectó que la entidad siempre toma decisiones favorables para la entidad ya sean a corto o a largo plazo.
- ✓ Se concluye que la entidad utiliza sus recursos financieros para el desarrollo de la entidad mayoritariamente, y un porcentaje menor para la obtención de resultados favorables, por lo que refleja un apoyo de los socios y colaboradores que desean el progreso de la misma.
- ✓ De la información obtenida se concluye que la mitad de los encuestados afirman que se encuentran establecidos los objetivos y metas de la cooperativa, por otro lado la otra mitad afirma que no están establecidos.
- ✓ La mayoría de encuestados afirma que las decisiones de financiamiento no se basan en información contable, por lo que refleja un grave problema en cuanto a adquisiciones y pagos puesto que no se reflejará razonablemente los registros contables, y se conducirá a tomar decisiones inadecuadas.
- ✓ Según lo analizado los encuestados afirman que en la entidad no determina el límite de endeudamiento con terceros, es por esto que el saldo de clientes y proveedores no refleja un dato real con respecto a la contabilidad en libros y en documentos.

- ✓ La mayoría de los encuestados, afirman que las decisiones tomadas por la institución no son las más adecuadas para los intereses económico-financieros de la entidad, pero una minoría afirma que se están realizando inversiones para la satisfacción de todos los socios.
- ✓ Se puede ver que en la entidad para tomar decisiones, no se analiza previamente la información contable.
- ✓ De la información obtenida se concluye que la mayoría de los encuestados afirman que el buen manejo de los recursos humanos y económicos obedece a una buena organización interna.
- ✓ De la información obtenida se concluye que la mayoría de encuestados afirman que deben existir indicadores para un mejor control de la Auditoría de Gestión.
- ✓ Con todo esto se refleja que todas las decisiones de la institución no son efectivas en su totalidad, debido a que la información contable no está siendo registrada eficientemente.
- ✓ Se concluye que en la entidad la mayoría de socios piensa que es necesario tener habilidades para manejar el efectivo de los recursos humanos y económicos, esto permitirá obtener un control adecuado del efectivo, que ayuda a tomar las mejores decisiones en beneficio de la institución.

5.2 Recomendaciones

De las situaciones reflejadas anteriormente se establece a continuación las siguientes recomendaciones:

- ✓ Se recomienda a la Cooperativa de Taxis Lalama N° 5. la aplicación de la auditoría de gestión en la entidad, para la mejor toma de decisiones en beneficio de la entidad.
- ✓ Se recomienda realizar por una gestión institucional en el corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Se recomienda medir a través de indicadores la eficiencia, eficacia, y economía en las actividades y funciones de cada uno de los que conforman la Cooperativa de Taxis Lalama N° 5.
- ✓ Se recomienda realizar una evaluación continua del desempeño de los empleados y socios de la Cooperativa de Taxis Lalama N° 5, porque esto permitirá verificar las deficiencias y corregirlas, en función de las actividades y responsabilidades de cada uno de las personas que integran la entidad.
- ✓ Se recomienda estudiar los indicadores de gestión para medir el cumplimiento de los mismos, y tomar medidas correctivas en beneficio de la institución.
- ✓ Se recomienda a la entidad saber el índice de morosidad de los socios, para tomar decisiones y de recuperar esos valores en el menor tiempo posible.
- ✓ Se recomienda a la entidad efectuar una distribución de funciones a los empleados de acuerdo a sus competencias.
- ✓ Se necesita que la entidad utilice sus recursos financieros para la toma de decisiones puesto que de esa manera tendrán una mejor organización en todos los movimientos de la Cooperativa de Taxis Lalama N°5.

- ✓ Es necesario tomar decisiones favorables para la entidad ya sea a corto o a largo plazo, de esa manera en la entidad se detectarán problemas y estos serán resueltos oportunamente.
- ✓ Es necesario que la entidad tenga establecidos sus objetivos y metas, y se recomienda que todos los socios tengan conocimiento de las mismas pues esto generará una imagen positiva de la entidad.
- ✓ Se recomienda en cuanto a las decisiones de financiamiento basarse en información contable, para registrar razonablemente, y tomar decisiones oportunas.
- ✓ Es imprescindible que en la entidad se determina el límite de endeudamiento con terceros, para reflejar el saldo real de clientes y proveedores con respecto a la contabilidad en libros y en documentos.
- ✓ Es necesario que las decisiones tomadas por la institución sean las más adecuadas para los intereses económico-financieros de la entidad, para que satisfagan las necesidades de todos los socios.
- ✓ Se recomienda analizar previamente la información contable, para una correcta toma de decisiones.
- ✓ Es necesario aplicar las herramientas de auditoría de gestión puesto que permitirán tomar decisiones para corregir a tiempo los problemas existentes, porque así podremos corregir los errores y plantear nuevas expectativas positivas.
- ✓ Se recomienda que siempre se maneje adecuadamente los recursos humanos y económicos para obtener una óptima organización interna.

- ✓ Se recomienda que la entidad maneje con mayor habilidad el efectivo debido a que nos permitirá obtener un control adecuado y nos ayudará a tomar las mejores decisiones.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos Informativos

Tema: Diseño de un modelo de Auditoría de Gestión para optimizar la gestión institucional en el corto, mediano y largo plazo, a través de la aplicación de indicadores de gestión, para la correcta toma de decisiones, en la Cooperativa en Taxis Lalama N° 5.

Empresa Ejecutora: La Cooperativa en Taxis Lalama N° 5.

Departamento: Departamento de Contabilidad

Beneficiarios: Las personas que se benefician a través de la realización de esta investigación son:

- Socios de la Cooperativa
- Personal Administrativo y Financiero
- Empleados
- Investigadora

Ubicación Geográfica: Provincia: TUNGURAHUA, Cantón: AMBATO, Parroquia: MARTINEZ, Barrio: CORAZÓN DE JESÚS Calle Principal: Numero S/N JUNTO A LAS BODEGAS DEL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL

Teléfonos : 032821096

Telefax : 032821096

Celular : 0984586737

Talento Humano: Las personas que participan en la ejecución de la propuesta son: Presidente de la Asamblea, Gerente, Accionistas, Contador, Auxiliar Contable y demás personal de la cooperativa.

Horario de Trabajo: De Lunes a Viernes de 08h30 a 18h30.

Tiempo de Ejecución: La fecha de inicio será en el mes de Julio 2013 y la fecha de finalización será en el mes de Diciembre del mismo año.

EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE:

- **Presidente:** Sr. José Luis Sánchez
- **Gerente:** Sr. Kevin Gordón
- **Secretario:** Sr. Leonardo Lozada
- **Contadora:** Lcda. Mariana Zurita
- **Investigadora:** Srta. Carolina Ortiz

Costo: El costo para implementar la propuesta es financiado por el investigador cuyo valor asciende a \$2337,98

TABLA 21. Recursos materiales

Rubro	Cantidad	Valor Unitario \$	Total \$
Tesis Grado	1	1200,00	1200,00
Fotocopias	280	\$ 0,03 / copia	8,40
Suministros y materiales de oficina	-	-	55,00
Transporte	-	-	58,00
Alimentación	-	-	85,00
Impresiones	420	\$ 0.12/impresión	50,04
Anillados	6	1.50	9,00
Laptop	320	-	320,00
Empastado	1	35,00	35,00
Alquiler de Equipo	-	-	65,00
Contratación de Internet	12 meses	20,00	240,00
Subtotal \$			\$2125,44
10% Imprevisto			\$ 212,54
Total \$			\$ 2337,98

Fuente: *Investigación de Campo*

Elaborado: Carolina Ortiz

6.2 Antecedentes de la Propuesta

Una vez concluido el análisis del problema que tiene la Cooperativa en Taxis Lalama N° 5 de la ciudad de Ambato y luego de haber identificado las causas y efectos, se procedió a recolectar la información relevante mediante el proceso de auditoría de gestión la misma que permita optimizar la gestión institucional que con lleva a la toma de decisiones adecuadas y oportunas.

La Cooperativa desde sus inicios ha venido tomando sus decisiones basándose en una sencilla apreciación de la marcha de las actividades y resultados que se han ido obtenido en la misma, lo cual ha sido importante para proponer un diseño de un proceso de Auditoria que permita estructurar las bases necesarias para determinar las causas que ocasionan inconvenientes en la cooperativa tanto en aspectos económicos como administrativo.

Según la Tesis de **Alejandra Carvajal(2012:págs. 90-91)**, en su trabajo investigativo sobre **“AUDITORIA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA COBRASEGURITY DIVISIÓN DE LA CIUDAD DE AMBATO”** indica que: La implementación de una auditoria de gestión como herramienta de control será vital importancia, ya que servirá como instrumento de vigilancia y control para el auditor donde además se hará uso de técnicas y procedimientos, con la única finalidad de garantizar la efectividad de las actividades, para una toma de decisiones adecuadas.

Según la Tesis de **María Magdalena Aguallo Pacha (2011:págs. 56-57)**, en su trabajo investigativo sobre **“AUDITORIA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CREDI FACIL LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO DURANTE SEMESTRE DEL AÑO 2010”** indica que: El presente y futuro de la institución, se puede considerar como incierto ya que no tiene definidos los perfiles técnicos especializados del talento humano y el valor ético de las mismas y que se constituyen en los lineamientos generales para el desarrollo de sus actividades, considerar que tenga perfiles técnicos especializados del talento

humano y el valor ético, deben ser lideradas por un Líder de la Institución, los mismos que permitan motivar y enrumbar al personal al uso adecuado de su talento humano en beneficio de la institución y de los socios de la Cooperativa.

6.3 Justificación

El trabajo a efectuarse en la Cooperativa en Taxis Lalama N° 5 se fundamenta en proporcionar una guía metodológica para un proceso de Auditoría de Gestión. El principal resultado es la elaboración de una metodología que determine las potencialidades que tienen que alcanzar eficiencia, eficacia y economía.

Determinando de esta manera las causas que ocasiona ineficiencias o prácticas que originen un bajo rendimiento en la cooperativa dando a evaluar la eficacia de las actuaciones empresariales.

Este proceso toma en cuenta como una herramienta que orientará o facilitará el manejo de la información y permitirá a los directivos tomar decisiones adecuadas para alcanzar las metas y objetivos determinados para obtener buenos resultados en desarrollo de la entidad. Por lo mencionado anteriormente se justifica del presente trabajo, puesto que el mismo buscara mejorar los procesos y actividades garantizando información confiables y exacto, que fortalecerá el procesamiento de toma de decisiones.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

Realizar un análisis de entre los objetivos previstos en términos de eficacia, eficiencia, economía y ética y los resultados obtenidos para optimizar la gestión institucional en corto, mediano y largo plazo.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar la planificación preliminar y específica de la entidad para determinar su situación y riesgos.
- Determinar los procedimientos de ejecución de auditoría de gestión, para identificar los más esenciales.
- Determinar indicadores de desempeño aptos que beneficie eficientemente a la cooperativa para una correcta toma de decisiones.
- Obtener el informe final donde exponemos las conclusiones y recomendaciones idóneas aplicando los controles necesarios y adecuados que contribuyan al mejoramiento continuo de la entidad.

6.5 Análisis de Factibilidad

La Cooperativa en Taxis Lalama N°. 5 tiene la necesidad de realizar una Auditoría de Gestión para contribuir a la oportuna toma de decisiones a su mejor organización presentando soluciones debidamente fundamentadas al problema existente , para lo cual se detalla a continuación ciertos ámbitos que se considera para que esta propuesta sea factible:

✓ **Factor Político Legal**

El Ambiente político legal define lo que la organización puede o no hacer, de cómo las diferentes leyes y reglamentos influyen en las actividades de la organización, hace referencia a la estabilidad del sistema político legal para planificar a largo plazo.

- **Constitución de la República del Ecuador 2008**

Según Registro Oficial N°449 del 20 de Octubre del 2008

El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) es establecer normas y proporcionar lineamientos para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno y sobre el riesgo de auditoría y sus componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección

- **Ley de cooperativas según Registro Oficial N° 648 del 27 de febrero del 2012**

Art. 67.- Cooperativas de servicios son las que se organizan con el fin de llenar diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad.

La cooperativa en lo que tiene que ver con la presentación de balances y sus sanciones en caso de no presentarlos a tiempo se rige en:

Art. 205.- El Presidente del Consejo de Administración y el Gerente de la cooperativa están obligados a enviar a la Dirección Nacional de Cooperativas y a la respectiva Federación sendas copias de la memoria anual y de los balances semestrales, respectivamente.

✓ **Factibilidad Socio Cultural**

Este factor es relacionado con el modo de vivir de la gente, a su vez de sus valores como la educación, salud, trabajo, creencias y clases sociales. En cuanto al aspecto social y estructura económica de la provincia de Tungurahua, estas cuentan con tres clases sociales: baja, media y alta. La clase media se halla concentrada en la zona urbana y principalmente en barrios periféricos y centrales de la ciudad de Ambato, la clase alta habita en barrios exclusivos como Ficoa, Atocha y en urbanizaciones privadas nuevas, mientras que la clase social baja se la encuentra en las zonas marginales y urbanas marginales. El sector empresarial no tiene una concentración exclusiva, pero los sectores de mayor densidad son el centro y norte de la ciudad, en los últimos años se extiende la población empresarial hacia el sur, en gran escala.

La población Ambateña se caracteriza por su fuerte cultura impulsada hacia la preparación educativa y profesional de los hijos, y un alto espíritu de unidad familiar y paternalismo hacia sus miembros. Familias conservadoras habitan en la ciudad. Las fuentes de trabajo han disminuido notablemente por la crisis económica y por la oferta excesiva de profesionales en el medio, pero sin embargo la población y el movimiento comercial crecen rápidamente.

Factor Tecnológico

La clave de la aplicación tecnológica descansa en la construcción de relaciones de intercambio y rapidez, y permitan que los receptores respondan al adaptar sus actividades a la realidad del mercado. La disponibilidad de información a comunicar se incrementa dramáticamente, dando que esta información incluye detalles sobre estilos de vida, oportunidades y aspiraciones, las implicaciones de esta revolución de la tecnología son muy importantes.

Instalar bienes de tecnología con total precisión no es sencillo en un mercado que crece continuamente: la economía es cada vez más global, se crean nuevas tecnologías, hay mayor competitividad, surgen servicios innovadores, los clientes exigen más, y el mercado es más competitivo.

En un mercado tan exigente se debe rendir al máximo y para ello una cooperativa. Destinar unos recursos importantes y estar preparada para ofrecer un servicio logístico propio de alto nivel (personal cualificado, oficina adecuadas, tecnología punta, control minucioso del servicio), cumplimiento de los plazos del servicio a ofrecer.

6.6. Fundamentación

6.6.1. Fundamentación Filosófica

La presente propuesta se desarrolla en base al paradigma crítico – propositivo debido a que busca promover la participación de la colectividad, tanto en el estudio, como en la comprensión de los problemas y la planeación de

propuestas de acción, para generar transformaciones en las situaciones abordadas. Este paradigma concibe que la realidad se esté haciendo entendida como un mundo cambiante.

6.6.2. FUNDAMENTACION CIENTIFICA – TÉCNICO

6.6.2.1 LA AUDITORIA

Se define también a la auditoria como un trabajo de atestación, es decir, dar testimonio o atestiguar un determinado aspecto que ha sido evaluado con independencia y objetividad, llegando a presentar los resultados correspondientes que muchas veces incluye recomendaciones para fortalecer y optimizar lo evaluado.

El trabajo de auditoria también comprende:

- Actividades de aseguramiento que son evaluaciones.
- Labores de consulta (asesoría, consultaría, consejería) en los campos de competencia respectiva.
- Es por ello que se puede decir que auditar en términos generales es evaluar un determinado componente (estados financieros, control interno, procesos y otros aspectos) para luego:
 1. Informar sobre lo evaluado
 2. Emitir recomendaciones de mejora del componente auditado.

Los controles internos se diseñan e implantan con el fin de detectar, en un plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos para cada entidad y de prevenir cualquier evento que pueda evitar el logro de los objetivos, la obtención de información confiable y oportuna y el cumplimiento de leyes y

reglamentos. Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

Importancia del control interno

Cuanto mayor y compleja sea una cooperativa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno. Pero cuando tenemos entidades que tienen más de un dueño muchos empleados, y muchas tareas delegadas, es necesario contar con un adecuado sistema de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.

Con las organizaciones de tipo multinacional, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos países, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado con su participación frecuente. Pero si así fuese su presencia no asegura que se eviten los fraudes.

Entonces cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones, más necesario se hace la existencia de un sistema de control interno adecuadamente estructurado.

6.6.2.2. Parámetros e Indicadores de Gestión

6.6.2.2.1 Indicadores Clave de Desempeño

KPI, del inglés *Key Performance Indicators*, o **Indicadores Clave de Desempeño**, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando qué tan buenos son los procesos.

Los indicadores clave de desempeño son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar, puesto lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

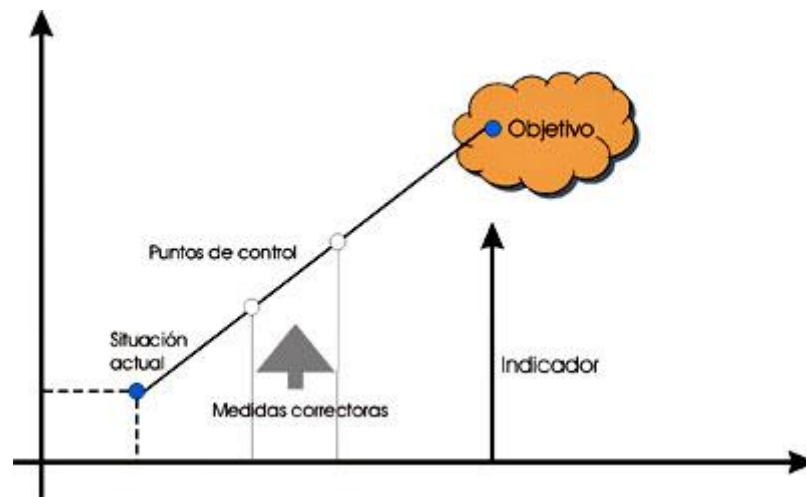


Gráfico 18- Relación entre el Objetivo empresarial y el Indicador

Los KPI son "vehículos de comunicación"; permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la entidad a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos de la cooperativa.

Importancia de los Indicadores de Gestión

- Ayudan a interpretar lo que está ocurriendo en la organización
- Sirven como apoyo al proceso de toma de decisiones cuando las variables se salen de los límites establecidos, o se quiere proponer una nueva meta.
- Definen la necesidad de introducir cambios y/o mejoras a un determinado proceso o forma de actuación, así como también facilitan el compromiso de mejores resultados.

Clasificación de Indicadores

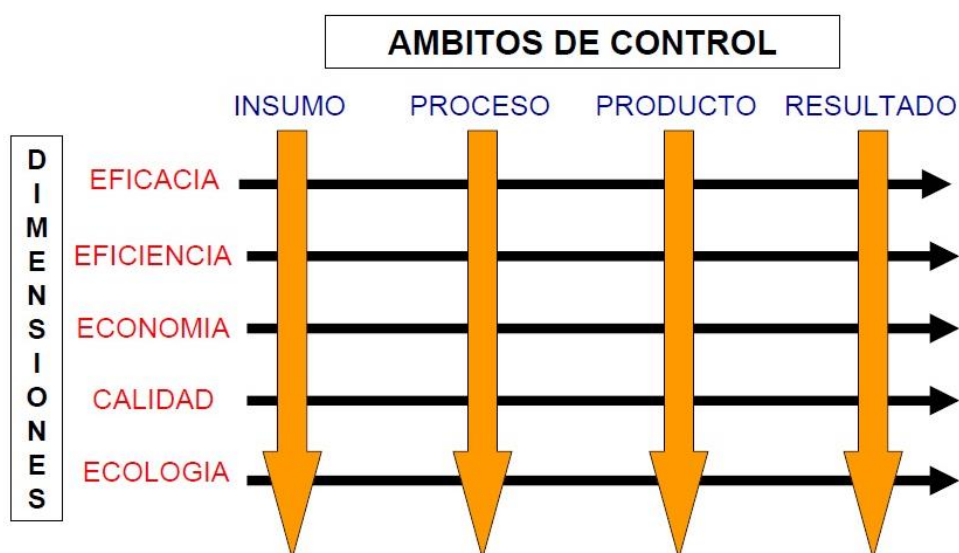


Gráfico 1.9- Clasificación de los Indicadores

Los indicadores se clasifican en dos grandes grupos:

- Por el Ámbito de Control; y
- En función de sus dimensiones

ÁMBITO DE CONTROL

Insumos.-Son los recursos que la organización tiene disponible para lograr un producto o resultado. Ej. Colaboradores, recursos materiales.

Procesos.-Formas en que el trabajo es realizado, actividades necesarias para realizar el producto. Ej. Procesos de Administración, procedimientos de compras.

Productos.-Representan los productos o servicios generados en un determinado sistema o proceso. Mide el volumen de producción que se ha alcanzado durante un periodo de gestión. Ej. Unidades producidas, Personal contratado.

Resultados.-Impacto final que se alcanza, cuando los productos o servicios cumplen con su fin. Ej. Satisfacción de clientes. incremento de ventas.

DIMENSIONES

Eficacia.- Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de la organización, sin referirse al costo de los mismos.

Eficiencia.- Sirven para evaluar los costos por unidad de servicios o bienes producidos.

Calidad.- Miden las características técnicas del producto o servicio entregado, así como también la proporción del producto que cumple con los requisitos del Cliente.

Economía.- Miden la capacidad de la entidad para movilizar adecuadamente sus recursos financieros.

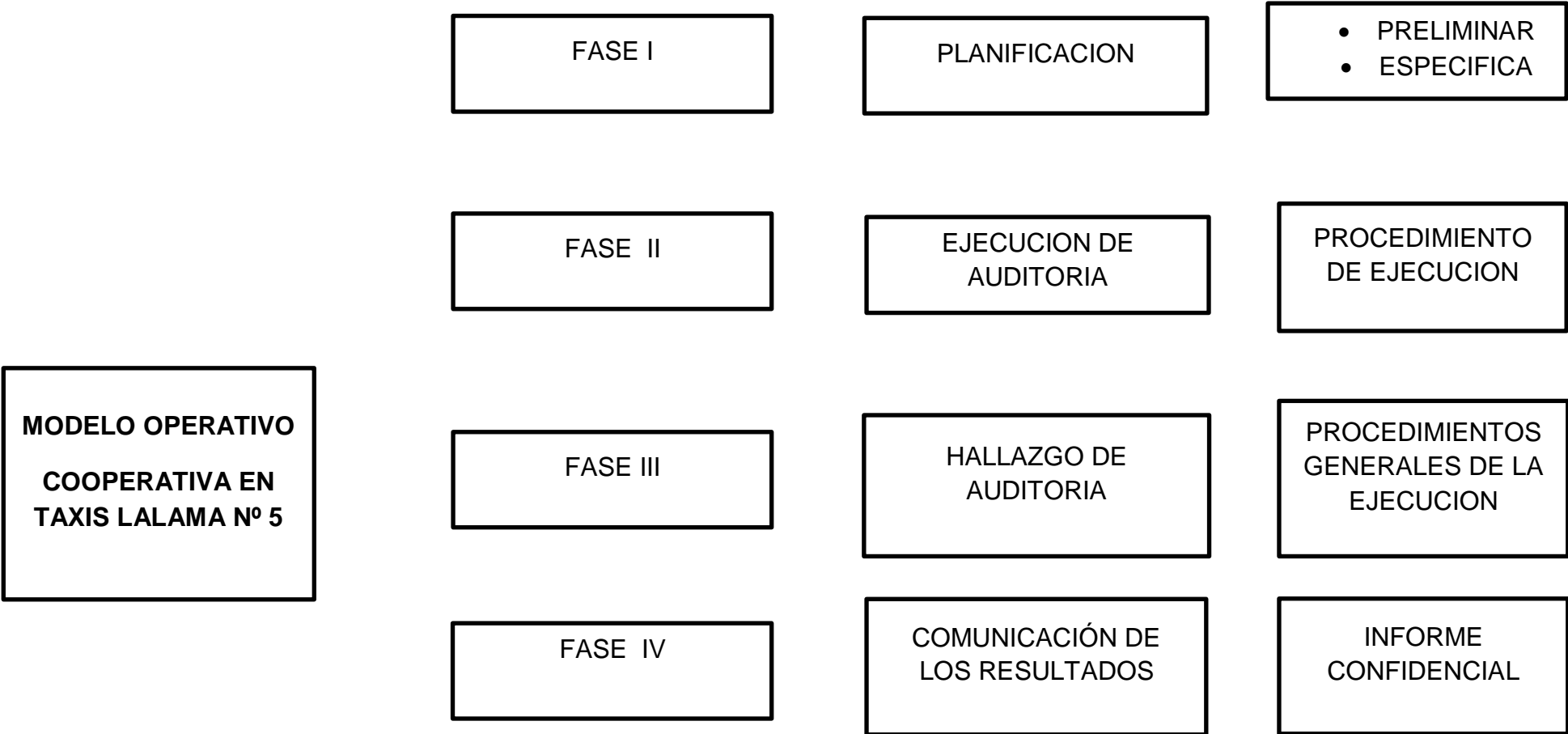
Ecología.- Miden el grado de contaminación o polución liberado al Ambiente en cada etapa del proceso productivo y generación de productos.

Definición del Objetivo del Estudio

Mediante consulta a los directivos de los departamentos de Ventas y Servicio al cliente, se determinó que se quiere abarcar estrategias que involucren tanto la parte Financiera, los Clientes y Procesos Internos. Por lo cual, se han definido los siguientes objetivos estratégicos:

PERSPECTIVA	OBJETIVO
Financiera	Incrementar los ingresos por Venta de la entidad.
Procesos Internos	Disminución de Notas de Créditos por errores de facturación.
Clientes	Obtener mayor participación en el mercado de soluciones de empaques y envolturas.
Clientes	Aumentar la satisfacción del Cliente mediante la disminución de reclamos y la devolución de producto no conforme.

6.7. MODELO OPERATIVO



6.7.1. FASE I

6.7.1.1. PLANIFICACION

Según la Norma Internacional de Auditoría y Aseguramiento 300, la Planificación de una Auditoría implica establecer la estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la auditoría.

A través de la aplicación de esta norma, el auditor planea desarrollar la auditoría de manera eficiente y oportuna. La planeación adecuada del trabajo de auditoría ayuda a asegurar que se presta atención adecuada a áreas importantes de la auditoría, que los problemas potenciales son identificados y que el trabajo es llevado a cabo en forma expedita. La planeación también ayuda para la apropiada asignación de trabajo a los auxiliares y para la coordinación del trabajo hecho por otros auditores y expertos.

El grado de planeación variará de acuerdo con el tamaño de la entidad, la complejidad de la auditoría, la experiencia del auditor con la entidad y su conocimiento del negocio.

Adquirir conocimiento del negocio es una parte importante de la planeación del trabajo. El conocimiento del negocio por el auditor ayuda en la identificación de eventos, transacciones y prácticas que puedan tener un efecto importante sobre los estados financieros.

“En esta fase se establece las relaciones entre auditores y la entidad, para determinar alcance y objetivos, se hace un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, sistema contable, controles internos, estrategias y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoría que se llevará a efecto”.

6.7.1.1.1. PLANIFICACION PRELIMINAR

“Mediante esta etapa el auditor se familiariza con el entorno interno y externo de la organización observando de forma más directa el área, proceso o actividad a evaluar, con el objeto de apreciar a simple vista los problemas que enfrentan los involucrados ya que los mismos le servirán para el diagnóstico de puntos críticos.”

El objetivo de esta planificación es el de obtener la información necesaria de los factores relevantes de la organización para que el auditor pueda tomar la decisión de cómo proceder en las fases subsiguientes; ya que esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

Para el logro del conocimiento y comprensión de la entidad se deben establecer diferentes mecanismos o técnicas que el auditor deberá dominar tales como:

- **Visita a las instalaciones.** Es la actividad que realiza el auditor con el fin de observar, inspeccionar y verificar de forma física el funcionamiento de las distintas áreas de las instituciones a ser auditadas, en cuanto a la infraestructura, recursos materiales y recursos humanos.
- **Entrevista.** Es realizada a las autoridades, para conocer su expectativa de la auditoría, además de obtener información general sobre la organización y el contexto en que se desenvuelve a través de una serie de preguntas apropiadas.

El auditor, deberá preparar anticipadamente el plan de entrevistas a efectuar, las mismas que se programarán cada una de ellas, siguiendo el orden jerárquico, dejando constancia de la planificación (personal a entrevistar; área de responsabilidad, día y hora prevista y realizada).

- **Revisión del Archivo Permanente.** Este archivo contiene información útil para auditorías subsiguientes, ya que en su mayoría están relacionados con la toma de conocimiento de la entidad y sustentan su información. Entre el material que debe estar archivado en las carpetas permanentes tenemos los siguientes:

- ✓ Breve historia de la compañía
- ✓ Participación de accionistas
- ✓ Escritura de constitución y/o modificaciones
- ✓ Organigramas
- ✓ Descripción de manuales o procedimientos y flujogramas
- ✓ Certificados de constitución y gerencia
- ✓ Actas de asamblea y juntas directivas
- ✓ Litigios, juicios y contingencias
- ✓ Obligaciones a largo plazo
- ✓ Otros que considere el auditor

- **Revisión del Archivo Corriente.** En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período.

- ✓ Informe final u opiniones
- ✓ Informes parciales por vista
- ✓ Resumen o control de tiempo
- ✓ Carta de gerencia
- ✓ Memorando de planeación
- ✓ Situaciones encontradas
- ✓ Aspectos generales
- ✓ Programas de auditoría
- ✓ Objetivos generales
- ✓ Cuestionarios de control interno
- ✓ Procedimientos

- **Determinación de los indicadores de gestión.** Los indicadores constituyen puntos de referencia para la evaluación de su cumplimiento dentro de la organización, como la incorporación de los mismos de no encontrarse establecidos.
- **Análisis del FODA.** A través del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se puede detectar aspectos relevantes para apoyar con estrategias tendientes a disminuir el impacto de las amenazas y eliminar las debilidades en base a sus fortalezas y oportunidades.

6.7.1.1.2. PLANIFICACION ESPECIFICA

La planificación específica es la fase en la que se define la estrategia a seguir en el trabajo de campo. Con fundamento en la información obtenida durante la planificación preliminar llega a tener incidencia en la eficiente utilización de recursos y el logro de metas y objetivos definidos por el equipo de auditoría.

El principal propósito de esta evaluación, es evaluar el control interno y cuantificar los riesgos de auditoría, esto permite seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados. En esta fase se elaboran los programas de trabajo en los que se establecen responsabilidades y control de tiempos.

La planificación comprenderá:

- **Desarrollo del objetivo de la auditoría.** Se describe detalladamente el propósito de la auditoría y su alcance, especificando claramente qué se espera que el auditor produzca como resultado.
- **Estudio del ente a auditar.** Debe procurarse obtener un conocimiento apropiado del ente, sus operaciones y sistemas; identificando la legislación y reglamentación que le son aplicables, así como también los métodos de procesamiento de información.

- **Relevancia del control interno.** El auditor debe estudiar y evaluar las características del Sistema de Control Interno de la entidad, determinando el grado de confianza en el mismo.
- **Determinación de la importancia, significación y riesgo.** Tomando en cuenta la naturaleza e importancia de los errores o irregularidades, se evalúa la significación del examen a realizarse. El riesgo máximo que enfrenta el auditor es el de expresar una opinión incorrecta, por no haber detectado errores e irregularidades que modificaran el sentido de la misma.
- **Determinación de los procedimientos a aplicar.** Se determina la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría a ser aplicados.
- **Recursos a comprometer.** Se determina los recursos humanos y materiales necesarios para desarrollar un trabajo de auditoría económico, eficiente y eficaz. Se establecerá una estimación de tiempo para realizar cada fase del trabajo de auditoría que asegure el cumplimiento de las fechas acordadas.

6.7.2. FASE II

6.7.2.1 EJECUCIÓN DEL TRABAJO

En esta fase, conocida como Trabajo de Campo, se realiza la aplicación de los programas y estándares definidos en la Planificación Específica, la misma que contendrá programas detallados y flexibles para cada actividad del proceso a examinarse, y técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, teniendo como resultado la aplicación y comprobación de indicadores de Eficiencia, Eficacia y Ética por cada actividad a examinarse.

Todo esto para recabar evidencia que fundamentará los resultados de la auditoría presentados en el informe, y que será documentada en papeles de trabajo. Además se resumen los hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.

6.7.2.1.1 PROCEDIMIENTOS GENERALES DE LA EJECUCION

El Programa de Auditoría es el documento en el que se especifica el procedimiento a seguir durante el examen de auditoría. Su contenido debe ser flexible, sencillo y conciso de tal manera que los procedimientos empleados en la auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen y que su aplicación permita alcanzar los objetivos del mismo.

Este documento, debe ser una guía segura que especifique lo que deberá ser hecho y posibilite la ejecución fiel de los trabajos con gran nivel de profesionalismo. El Programa de Auditoría, deberá ser revisado periódicamente de conformidad con las condiciones cambiantes en las operaciones del cliente y ser ajustado en la fase de ejecución en caso de ser necesario, de la misma forma, deberán ser diseñados y preparados al finalizar la fase de planeación aprovechando la información, análisis y evaluación que se hace a la organización.

Entre las características que debe tener el Programa de Auditoría son:

- Debe ser sencillo y exhaustivo.
- Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de entidad a examinar.
- El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal.
- Debe desecharse los procedimientos excesivos o de repetición.
- El programa debe permitir al auditor examinar, analizar, investigar y obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.

El Programa de Auditoría bien elaborado, ofrece las siguientes ventajas:

- Fija la responsabilidad por cada procedimiento establecido.
- Efectúa una adecuada distribución del trabajo entre los componentes del equipo de auditoría, y una permanente coordinación de labores entre los mismos.
- Establece una rutina de trabajo económico y eficiente.
- Ayuda a evitar la omisión de procedimientos necesarios.
- Sirve como un historial del trabajo efectuado y como una guía para futuros trabajos.
- Facilita la revisión del trabajo por un supervisor o socio.

En la elaboración de cada programa de auditoría, el auditor debe relacionar el objetivo o los objetivos del programa de auditoría con los procedimientos a realizar, ya sea en la aplicación de pruebas de cumplimiento o pruebas sustantivas.

6.7.2.1.2. Pruebas de Cumplimiento

Son aquellas pruebas que diseña el auditor con el objeto de conseguir evidencia que permita tener una seguridad razonable de que los controles internos establecidos por la Cooperativa auditada son efectivos y están siendo aplicados correctamente.

La naturaleza de los procedimientos de control interno y la evidencia disponible sobre su cumplimiento determinan necesariamente la profundidad de las pruebas de cumplimiento e influyen sobre el momento de ejecución y extensión de tales pruebas.

El propósito de las pruebas de cumplimiento de los procedimientos de control interno contable, es el de suministrar un grado razonable de seguridad de que éstos se utilizan tal y como se planificaron.

Determinar lo que constituye un grado razonable de seguridad es una cuestión de juicio para el auditor, ya que depende de la naturaleza, período y extensión de las pruebas y de los resultados obtenidos.

6.7.2.1.3. Pruebas Sustantivas

Las pruebas sustantivas son aquellas que diseña el auditor con el objeto de conseguir evidencia que permita opinar sobre la integridad, razonabilidad y validez de los datos producidos por el sistema contable de la entidad auditada. Las pruebas sustantivas son las que se aplican a cada cuenta en particular en busca de evidencias comprobatorias. Ejemplos son: el arqueo de caja chica, circulación de saldos de los clientes, etc.

Los procedimientos sustantivos intentan dar validez y fiabilidad a toda la información que generan los estados contables y en concreto a la exactitud monetaria de las cantidades reflejadas en los estados financieros.

6.7.2.1.4. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

6.7.2.1.4.1. Definición del Control Interno

El control interno es el sistema conformado por métodos y procedimientos que aseguran que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos, que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y que se cumple según las directrices marcadas por la dirección.

El auditor deberá relevar y evaluar el sistema de control interno del ente auditado, con el objeto de medir el grado de eficiencia de los sistemas de control para determinar el nivel de confianza de tales sistemas y, consecuentemente, identificar eventuales deficiencias de relevancia que requieran un mayor alcance de las pruebas a efectuar, con el objetivo de:

- Proteger activos de la organización, evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Garantizar la razonabilidad y confiabilidad de la información contable y la integridad de los sistemas de información.
- Asegurar el cumplimiento de la normativa aplicable.

- Promover la eficiencia operativa.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la administración.
- Garantizar el cumplimiento de metas y objetivos programados.

6.7.2.1.4.2. Objetivos de control interno

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios;
- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales,
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad; y,
- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios.

6.7.2.1.4.3. Componentes de control interno

Los componentes del Control Interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura (también denominado sistema) de control interno se requiere de los siguientes componentes:

- ✓ Ambiente de control interno
- ✓ Evaluación del riesgo
- ✓ Actividades de control gerencial
- ✓ Sistemas de información contable
- ✓ Monitoreo de actividades

6.7.2.1.4.4. Ambiente de control interno

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e inflencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades; el que también se

conoce como el clima en la cima. En este contexto, el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos.

Igualmente, tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Los elementos que conforman el ambiente interno de control son los siguientes:

- Integridad y valores éticos;
- Autoridad y responsabilidad;
- Estructura organizacional;
- Políticas de personal;
- Clima de confianza en el trabajo; y Responsabilidad.

6.7.2.1.4.5. Evaluación del Riesgo

El riesgo se define como la probabilidad que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad.

Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros. Esta actividad de auto – evaluación que practica la dirección debe ser revisada por los auditores internos o externos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos hayan sido apropiadamente ejecutados.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados;

- Identificación de los riesgos internos y externos;
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento; y,
- Evaluación del medio ambiente interno y externo.

Para que cualquier entidad tenga controles efectivos debe establecer sus objetivos. Estos deben estar sustentados en planes y presupuestos. El establecimiento de los objetivos representa el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito y establecer criterios para medirlos, como condición previa para la evaluación del riesgo. Los objetivos pueden categorizarse desde el siguiente punto de vista:

- Objetivos de operación. Son aquellos relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad
- Objetivos de información Financiera. Están referidos a la obtención de información financiera confiable.
- Objetivos de cumplimiento. Están dirigidos al cumplimiento de leyes y regulaciones, así como también a políticas dictadas por la gerencia.

6.7.2.1.4.6. Identificación de los riesgos internos y externos

Los riesgos internos y externos significativos encarados por una organización que tienen incidencia en el logro de sus objetivos deben ser identificados y evaluados. La identificación de los factores de riesgo más importantes y su evaluación, pueden involucrar por ejemplo: los errores en decisiones por utilizar información incorrecta o desactualizada, registros contables no confiables, negligencia en la protección de activos, desinterés por el cumplimiento de planes, políticas y procedimientos establecidos, adquisición de recursos en base a prácticas anti-económicas o utilizarlos en forma ineficiente, así como actitudes manifiestas de incumplimiento de leyes y regulaciones.

6.7.2.1.4.7. Actividades de control gerencial

Se refieren a las acciones que realizan la gerencia y demás personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes

porque en si mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, constituyen el medio más idóneo para asegurar el logro de objetivos de la entidad.

Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías:

- Controles de operación,
- Controles de información financiera; y,
- Controles de cumplimiento.

Comprenden también las actividades de protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos. Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

- Políticas para el logro de objetivos;
- Coordinación entre las dependencias de la entidad; y,
- Diseño de las actividades de control

6.7.2.1.4.8 Sistema de información contable

Está constituido por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y elaborar informes financieros confiables.

Los elementos que conforman el sistema de información contable son:

- Identificación de información suficiente.
- Información suficiente y relevante debe ser identificada y comunicada en forma oportuna para permitir al personal ejecutar sus responsabilidades asignadas.

- Re – evaluación de los sistemas de información. Las necesidades de información y los sistemas de información deben ser reevaluados cuando existan cambios en los objetivos o cuando se producen deficiencias significativas en los procesos de formulación de información.

6.7.2.1.4.9. Monitoreo de actividades

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios para promover su reforzamiento.

El monitoreo se lleva a cabo de tres formas:

- Durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad.
- De manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control); o,
- Mediante la combinación de ambas modalidades.

Los elementos que conforman el monitoreo de actividades son:

- Monitoreo del rendimiento;
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del control interno;
- Aplicación de procedimientos de seguimiento; y,
- Evaluación de la calidad del control interno.

6.7.2.1.4.10. Elementos y principios básicos de control interno

6.7.2.1.4.10.1 .De Autocontrol: Es la capacidad que ostenta cada trabajador, al servicio de la entidad, para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, de tal manera que la ejecución de los

procesos, actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en los principios establecidos en la Constitución Política.

6.7.2.1.4.10.2 De Autorregulación: Es la capacidad institucional para aplicar de manera participativa al interior de la administración, los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad, que permitan el desarrollo e implementación del Sistema de Control Interno bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación.

6.7.2.1.4.10.3 De Autogestión: Es la capacidad institucional de la Entidad, para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por los directivos.

6.7.2.1.4.11. Clasificación del control interno

Existen dos tipos de controles internos: administrativos y contables

6.7.2.1.4.11.1 El control interno administrativo: no está limitado al plan de la organización y procedimientos que se relaciona con el proceso de decisión que lleva a la autorización de intercambios, sino que se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente.

6.7.2.1.4.11.2 El control interno contable comprende el plan de la organización y los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables. Estos tipos de controles brindan seguridad razonable.

RIESGO	MINIMO	MAXIMO
BAJO		
BAJO	0,01%	11,11%
MEDIO	11,12%	22,22%
ALTO	22,23%	33,33%

MEDIO		
BAJO	33,34%	44,44%
MEDIO	44,45%	55,55%
ALTO	55,56%	66,66%
ALTO		
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO	77,78%	88,88%
ALTO	88,89%	99,99%

✓ **Riesgo de Control**

Es el riesgo que se genera por la falta de control en las actividades de la cooperativa o por la deficiente aplicación de controles establecidos. Este riesgo se basa completamente en la efectividad del control interno del cliente.

Para obtener una comprensión de los controles internos del cliente y para determinar si están diseñados y operan en forma efectiva, los auditores combinan procedimientos de indagación, inspección, observación y re ejecución. Si los auditores encuentran que el cliente ha diseñado un control interno efectivo para una cuenta o proceso particular y que las prácticas prescritas operan efectivamente en las operaciones diarias, ellos calificarán como bajo el riesgo de control de las operaciones, lo cual les permite aceptar un nivel más alto del riesgo de detección. Así la efectividad del control interno del cliente es un factor importante en la determinación de cuanta evidencia reunirán los auditores para reducir o limitar el riesgo de detección.

✓ **Calificación del Riesgo de Control**

El riesgo de control se puede calificar como alto, moderado alto, moderado, moderado bajo y bajo, la misma que será de acuerdo a la calificación

porcentual que obtengan los controles aplicados comparándolos con la ponderación porcentual que les asigne el auditor:

	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	ALTO	BAJA
51% - 59%	MODERADO ALTO	MODERADA BAJA
60% - 66%	MODERADO	MODERADA
67% - 75%	MODERADO BAJO	MODERADA ALTA
76% - 95%	BAJO	ALTA

La escala señalada inicia en 15% porque no puede haber entidad totalmente sin control que tenga una calificación menor a ese valor; en cambio, la escala llega hasta 95% porque no puede haber una entidad con un control totalmente eficiente y efectivo, puesto que toda administración es perfeccionable y susceptible de mejoramiento continuo.

✓ **Técnica de la Colorimetría**

La colorimetría consiste en el uso de colores para reflejar de mejor manera los resultados de mediciones realizadas fundamentalmente agrupándolos por niveles o rangos. Se han definido básicamente tres tipos de escalas colorimétricas de 3, 4 y 5 niveles.

✓ **Escala colorimétrica de 3 niveles**

COLOR	RANGO	NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA
ROJO	15% - 40%	ALTO	BAJO
AMARILLO	41% - 60%	(-) MODERADO	(-) MODERADO REGULAR
	61% - 85%	(+) MODERADO	(+) MODERADO BUENO
VERDE	86% 95%	BAJO	ALTO

Esta matriz se utiliza después de haber aplicado el cuestionario de Control Interno, que es una de las herramientas básicas que se efectúan para evaluar el control interno, en donde se mide el nivel de confianza, que luego da origen a un riesgo de control determinado, sobre el cual se deberá de aplicar un número determinado de pruebas a través de procedimientos de auditoría los mismos que se logran a través de más técnicas según sea el procedimiento.

Las dos primeras categorías de riesgo se encuentran fuera de control por parte del auditor y son propias de los sistemas y actividades del ente, en cambio el riesgo de detección está directamente relacionado con las tareas del auditor.

✓ **Riesgo de Detección**

Es aquel riesgo que es asumido por el auditor por cuanto existe la posibilidad de que exista un error de importancia, el cual no podría haber sido puesto de manifiesto ni por los sistemas de control interno de la entidad ni tampoco por la aplicación de las pruebas adecuadas de auditoría. Este riesgo puede ser mitigado con el nivel de profundidad de pruebas que aplique el auditor; mientras más profundas son las revisiones, el riesgo de detección disminuye.

✓ **Fórmula del Riesgo de Auditoría**

Considerando los aspectos anteriores, el Riesgo de Auditoría necesario para que el auditor en la ejecución de su trabajo pueda cerciorarse o satisfacerse de la razonabilidad de las cifras o actividades examinadas, se compone de la multiplicación de los tres riesgos así:

$$RA = RI * RC * RC$$

Dónde:

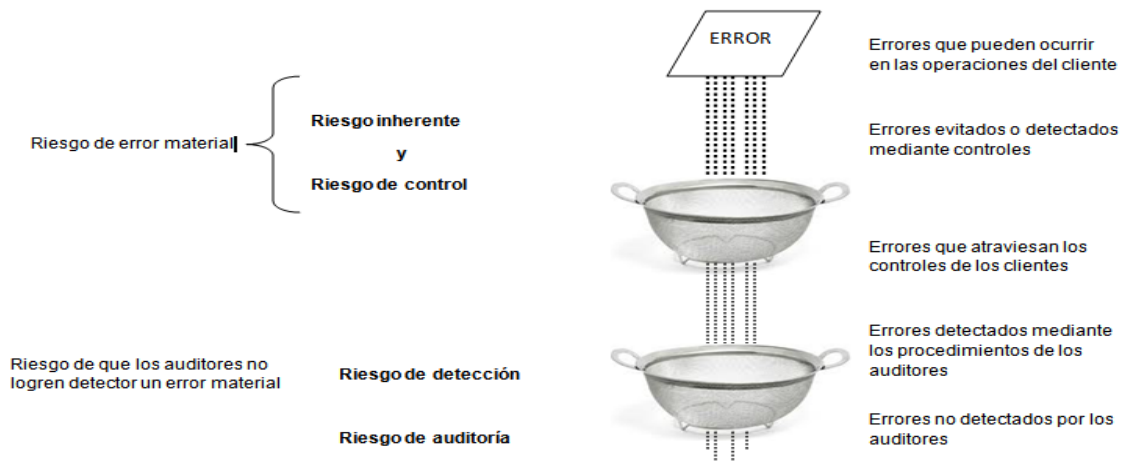
RA = Riesgo de Auditoría

RI= Riesgo Inherente

RC= Riesgo de Control

RD= Riesgo de Detección

✓ Fórmula del Riesgo de Auditoría



✓ Informe de Control Interno

El Informe de Control Interno comprende un resumen de la evaluación del Sistema de Control Interno, así como los riesgos detectados por auditoría los cuales son plasmados y comunicados a la gerencia. Con la identificación de los riesgos, la gerencia puede implementar modificaciones para que las operaciones puedan realizarse de la manera más beneficiosa para la organización.

6.7.2.1.4.12. Aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría

6.7.2.1.4.12.1 Técnicas de Auditoría

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional.

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN VERBAL

Indagación: Es el acto de obtener información verbal sobre un aspecto motivo de examen, mediante averiguaciones directas o conservaciones con los funcionarios de la entidad.

Entrevistas: Pueden ser efectuadas al personal de la cooperativa auditada o personas beneficiarias de los programas o proyectos.

Encuestas: Pueden ser útiles para recopilar información de un gran universo de datos o grupos de personas.

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN ESCRITA

Análisis: Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el fin de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes.

Tabulación: Es la técnica de auditoría que consiste en agrupar los resultados obtenidos en áreas, segmentos o elementos examinados, de manera que se facilite la elaboración de conclusiones.

Conciliación: Implica hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.

Confirmación: Es la técnica que permite comprobar la autenticidad de los registros y documentos analizados, a través de información directa y por escrito, otorgada por funcionarios que participan o realizan las operaciones sujetas a examen.

Existen dos clases de confirmaciones que son las positivas que es cuando el auditor pide al confirmante que conteste si está o no conforme con los datos

que se desea confirmar, y las negativas que es cuando se solicita al confirmante que conteste únicamente en el caso de no estar de acuerdo con los datos enviados por el auditor.

TÉCNICA DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL

Comprobación: Se aplica en el curso de un examen, con el objeto de verificarla existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones efectuadas por una entidad, mediante la verificación de los documentos que las justifiquen.

Computación: Esta técnica tiene como objetivo comprobar la exactitud matemática de las operaciones realizadas, a través de calcular, contar, sumar, multiplicar etc. Sirve para determinar la exactitud aritmética de los cálculos efectuados, pero es necesario realizar otras pruebas para determinar la validez de las cifras de una operación o resultado.

TÉCNICA DE VERIFICACIÓN FÍSICA

Inspección:

Es el examen físico y ocular de activos, obras, documentos y valores, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad.

6.7.2.1.4.13 Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos elaborados y obtenidos por el auditor en el transcurso del examen hasta el momento de emitir su informe y sirven para:

- **Evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo realizado; y**

- Respalda el dictamen, y las conclusiones y recomendaciones del informe.
- La cantidad y el tipo de papeles de trabajo a ser elaborados dependerán, entre otros, de diversos factores: • La condición y características de la entidad a ser auditada;
- El Nivel de Confianza en los controles internos;
- La necesidad de tener una supervisión y control de la auditoría; y la naturaleza del informe de auditoría.
- Los papeles de trabajo deben reunir las siguientes características: Deben ser preparados en forma nítida, clara, concisa y precisa; es decir utilizando una ortografía correcta, lenguaje entendible, limitación en abreviaturas, referencias lógicas, mínimo número de marcas y explicación de las mismas.
- Su preparación deberá efectuarse con la mayor prontitud posible y se pondrá en su elaboración el mayor cuidado para incluir en ellos tan sólo los datos exigidos por el buen criterio del auditor.
- Deben elaborarse con escritura cuya alteración no sea posible sin que se detecte la enmendadura y asegure la permanencia de la información contenida en ellos.
- Son de propiedad de la firma auditora, la cual adoptará las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad.
- Deben ser completos, para lo cual se evitarán preguntas, comentarios que ameriten o requieran respuestas o seguimientos posteriores.
- Los papeles de trabajo se mantendrán en tres archivos: permanente, de planificación y corriente.

Archivo Permanente.- Es la base para la planificación y programación de la auditoría, permite optimizar el tiempo de los auditores, es necesario que el auditor cuente con un archivo permanente estructurado, de tal manera que facilite la utilización de la amplia información acumulada. Se debe mantener un archivo permanente por cada entidad auditada (auditorías recurrentes).

El archivo permanente es considerado como una de las principales fuentes de información para ejecutar una auditoría, su información se actualizará de manera continua, durante cada auditoría al cliente (cooperativa).

Archivo de Planificación.- Este tipo de archivo reúne la información de la planificación de cada auditoría, es decir, habrá un archivo de planificación de cada auditoría realizada, a diferencia del archivo permanente que se actualizará con cada nueva auditoría pero que solo existirá un único archivo permanente.

Archivo Corriente.- Es el que mantiene todos los papeles de trabajo que corresponden a la ejecución del trabajo, es decir los papeles de trabajo que sustentarán el dictamen y los comentarios conclusiones y recomendaciones emitidas en el informe. Se mantendrá un archivo corriente por cada auditoría realizada y al igual que los anteriores archivos debe mantener sus papeles de trabajo debidamente identificados con índices, referencias y marcas.

Los papeles de trabajo son la esencia misma donde se encuentra el trabajo realizado por el auditor, por tanto deben ser debidamente identificados a fin de que sean de fácil manejo y permitan de igual manera un buen uso de su información, es para esto que se debe utilizar índices, referencias y marcas de auditoría.

Índices

En auditoría se denominan índices a aquellos símbolos utilizados en la preparación de los papeles de trabajo, con el objeto de que queden ordenados de una manera lógica y faciliten, de esta forma, su manejo y archivo. 61

El índice, por lo tanto, es el código asignado a cada papel de trabajo y por tanto lo identifica en forma exclusiva del resto de papeles, cada papel de trabajo tiene su propio índice, el que se compone de una parte literal y de una parte numérica.

Los papeles de trabajo utilizarán como ejemplo las siguientes letras, en las fases respectivas:

- ✓ Planificación Preliminar: PP
- ✓ Planificación Específica: PE
- ✓ Comunicación de Resultados: CR
- ✓ Seguimiento y Monitoreo: SM

Los índices de referencia se escriben en rojo en la esquina superior derecha de las hojas de trabajo al objeto de facilitar su identificación. Al final del papel de trabajo deberá señalarse las iniciales, la sumilla y la fecha de elaboración y supervisión de los mismos.

Referencias

El informe de auditoría, que maneje el equipo de auditores, deberá contener las referencias que señalen en qué papeles de trabajo se sustenta cada comentario.

Además, es de suma importancia el manejar la referenciación cruzada entre los papeles de trabajo que consiste en que junto a un determinado dato, comentario o valor, optimizar el manejo y recuperación de información.

Por considerarse de importancia se señalará el índice del papel de trabajo del que proviene o al que pasa y deberán ir en color rojo.

Marcas de Auditoría

Los procedimientos de auditoría efectuados se indican mediante símbolos de auditoría. Dichos símbolos o marcas deben ser explicados en los papeles de

trabajo. Aunque no exista un sistema de marcas estándar, a menudo se utiliza una escala limitada de estandarización de símbolos para una línea de auditoría o para grupos específicos de cuentas, mediante el uso de leyendas o marcas en cédulas determinadas.

Las marcas deben ser distintivas y en color (generalmente rojo) para facilitar su ubicación en el cuerpo de un papel de trabajo compuesto de anotaciones y cifras escritas en lápiz.

Se debe evitar los símbolos superpuestos complejos o similares; los números o letras simplemente rodeadas por un círculo proporcionan un orden secuencial y fácil de seguir.

Algunos requisitos y características de las marcas son los siguientes:

- ✓ La explicación de las marcas debe ser específica y clara.
- ✓ Los procedimientos de auditoría efectuados que no se evidencian con base en marcas, deben ser documentados mediante explicaciones narrativas, análisis, etc.

Las marcas de auditoría son símbolos utilizados por el auditor para señalar en sus papeles de trabajo el tipo de revisión y prueba efectuadas las cuales reportan los siguientes beneficios:

- ✓ Técnica que ahorra tiempo y elimina la necesidad de explicar los procedimientos de auditoría que son similares más de una vez.
- ✓ Facilita el trabajo y aprovecha el espacio al anotar, en una sola ocasión, el trabajo realizado en varias partidas.
- ✓ Facilita su supervisión al poderse comprender en forma inmediata el trabajo realizado.

Evidencias

La evidencia de auditoría es cualquier información que utiliza el auditor para determinar si la información cuantitativa o cualitativa que se está auditando, se

presenta de acuerdo al criterio establecido. Entre los tipos de evidencias se encuentran:

- ✓ **Evidencia física:** Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes y/o sucesos. La evidencia de esa naturaleza puede presentarse en forma de memorandos (donde se resuman los resultados de la inspección o de otra observación), fotografías, gráficas, mapas o muestras materiales.
- ✓ **Evidencia Documental:** Consiste en información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y documentos de administración relacionados con su desempeño.
- ✓ **Evidencia Testimonial:** Se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de investigaciones o entrevistas. Las declaraciones que sean importantes para la auditoría deberán corroborarse siempre que sea posible mediante evidencia adicional.

También será necesario evaluar la evidencia testimonial para cerciorarse que los informantes no hayan estado influidos por prejuicios o tuvieran sólo un conocimiento parcial del área auditada.

- ✓ **Evidencia Analítica:** Comprende cálculos, comparaciones, razonamiento y separación de información en sus componentes.

La evidencia además debe cumplir con cuatro atributos para caracterizarse en útil y válida y son:

- *Competente*, si es que guarda relación con el alcance de la auditoría y además es creíble y confiable.
- *Suficiente*, es decir que si el alcance de las pruebas es adecuado.

Solo una evidencia encontrada, podría ser no suficiente para demostrar un hecho.

Relevante, es decir que sirva para los fines de la auditoría en ejecución.

Pertinente, cuando el hecho se relaciona con el objetivo de la auditoría.

Además de las cuatro características mencionadas de la evidencia, existen otras que son necesarias mencionar, porque están ligadas estrechamente con el valor que se le da a la evidencia y son: Credibilidad, Oportunidad y Materialidad.

6.7.2.1.4.13 Indicadores de Gestión

Es una referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestra aspectos del desempeño del componente auditado, permitiendo evaluar la gestión empresarial mediante la determinación de los niveles de eficiencia, efectividad y economía del proceso administrativo.

A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Para que un indicador sea efectivo debe reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Factible de medir
- Conducir fácilmente información de una parte a otra
- Ser altamente discriminativo
- Verificable
- Libre de sesgo estadístico o personal
- Aceptado por la organización
- Justificable en relación a su costo beneficio
- Utilizable con otros indicadores
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos

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

- *Estratégicos.*- Permiten identificar la contribución al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la unidad responsable.

- *De gestión.*- Informan sobre procesos y funciones clave
- *De servicios.*- Miden la calidad con que se generan productos y servicios, en función de estándares, así como el grado de satisfacción de clientes y proveedores.

Indicadores Cuantitativos

- *Indicadores de Volumen de Trabajo:* Estos proveen una descripción de la actividad. Se obtienen en la etapa de conocimiento de la organización y ayudan a brindar una idea de la dimensión del ente, área o actividad que se está auditando. Se utilizan al informar los resultados en el capítulo antecedentes del informe. No miden ningún rendimiento.
- *Indicadores de Eficiencia:* Estos relacionan volúmenes de trabajo con los recursos. Se orientan hacia los costos y los beneficios. Estos son indicadores de rendimiento, pues se refieren a oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicios por el mismo costo.
- *Indicadores de Economía:* Relacionan los precios pagados por los bienes, servicios y remuneraciones con respecto a un precio testigo, de mercado o predeterminado (precio de un presupuesto oficial).
- *Indicadores de Efectividad:* Miden el grado de cumplimiento de las metas de la actividad considerada. Se orientan hacia los resultados.

Indicadores Cualitativos

Estos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una sana administración.

Hallazgos de Auditoría

Se denomina hallazgo de auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a un área, actividad u operación.

Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de recursos en la entidad o programa bajo examen que merecen ser comunicados en el informe. Sus elementos son: condición, criterio, causa y efecto.

Los elementos del hallazgo de auditoría son:

- **Condición:** Comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar una área, actividad u transacción. La condición, entendida como lo que es, refleja la manera en que el criterio está siendo logrado.
- **Criterio:** Comprende la norma con la cual el auditor mide la condición.

Se denomina criterio a la norma transgredida de carácter legal-operativo o de control que regula el accionar de la entidad examinada. El plan de auditoría debe señalar los criterios que se van a utilizar. El auditor tiene la responsabilidad de seleccionar criterios que sean razonables, factibles y aplicables a las cuestiones sometidas a examen, entre los que se pueden mencionar:

Disposiciones aplicables a la entidad:

- Leyes.
- Reglamentos.
- Políticas internas.
- Planes: objetivos y metas mensuales
- Normas. Manuales de organizaciones y funciones.
- Directivas, procedimientos.
- Otras disposiciones.

Desarrollados por el auditor

- Sentido común, lógico y convincente.
- Experiencia del auditor.
- Desempeño de entidades similares.
- Prácticas prudentes.

Causa: Es la razón básica (o las razones) por lo cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio de la norma. Su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del auditor y, es indispensable para el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición.

Efecto: Es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales.

Conclusiones

Son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en las realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo examinado.

Recomendaciones

Son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas, con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades de la entidad.

6.7.3 FASE III

6.7.3.1. HALLASGOS DE LA AUDITORIA

AUDITORIA DE GESTION APLICADA A LA COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA N° 5 EN EL PERIODO:

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

La auditoría que se va a realizar en el presente capítulo será para determinar, mediante indicadores de gestión, los niveles de eficiencia, eficacia, economía y ética en la COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA N° 5 a través de la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría para llegar a elaborar el informe en el que se incluya conclusiones y recomendaciones.

Para trabajar con la información actualizada, se obtendrá conocimiento e identificación de:

- La estructura y funcionamiento general de la empresa.
- Las áreas a examinar que involucra sus actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir.

Las prácticas administrativas y de operación que realiza la cooperativa.

El análisis de estos aspectos serán los ejes principales para determinar el grado de decisiones tiene el consejo de vigilancia y la gerencia y la metodología a ser utilizada para facilitar la auditoría.

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5**Periodo:****PROGRAMA DE AUDITORIA PRELIMINAR**

Nº	DETALLE	REF / PT	REALIZO	FECHA	OBSERVACIONES
1	Entrevistar a las autoridades y a los directores de las áreas a examinar.	PP .1	C.O	21-05-13	
2	Visitar las instalaciones, para observar, inspeccionar y verificar de forma física el funcionamiento de las áreas a auditar.	PP .2	C.O	21-05-13	
3	Obtener la información de los antecedentes de la cooperativa	PP. 3	C.O	21-06-13	
4	Obtener los organigramas estructural, funcional y de personal.	P P .4	C.O	18-06-13	
5	Solicitar la planificación estratégica de la cooperativa	PP. 5	C.O	04-07-13	
6	Realizar el análisis interno de la cooperativa en base al PCI	PP. 6	C.O	15-07-13	
7	Realizar el análisis externo de la empresa en base al POAM	PP.7	C.O	12-08-13	
8	Realizar una matriz de riesgo preliminar.	PP .8	C.O	15-08-13	
9	Elaborar el reporte de planificación preliminar de la auditoría de gestión.	PP .9	C.O	15-08-13	
10	Evaluar el riesgo inherente	PP .10	C.O	20-09-13	
11	Memorándum de planificación Especifica	PP .11	C.O	26-09-23	
12	Recopilar documentación e información sobre el contrato de la auditoría.	PP .12	C.O	30-09-13	
13	Recopilar documentación de la aceptación de la auditoría.	PP .13	C.O	20-10-13	
Elaborado por:			Fecha:		
Revisado por:			Fecha:		

CONOCIMIENTO PRELIMINAR

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5
AUDITORIA DE GESTION
PERIODO:
ENTREVISTA A LA LAS AUTORIDADES

P P .1

1/6

Nombre del Entrevistado:

Fecha:

Cargo:

Hora:

Entrevistador:

Lugar:

¿Cuál es su opinión acerca de la situación actual de cooperativa?

En general, la condición actual de la cooperativa considera que es buena, pero si recalca que para llegar a esto han tenido que pasar 40 años de trabajo duro y permanente. En la actualidad tiene una gran expectativa por los retos de crecimiento que se han planteado para este año, recordando que la cooperativa durante su tiempo de permanencia en el mercado ha pasado por etapas de crecimiento informal siendo más notoria en el periodo del 2001 al 2005, con un poco menos de informalidad del 2005 al 2009 y finalmente considera haber alcanzado una etapa formal en el año 2012, en donde su crecimiento ha sido del 53,16%, valor alto que para alcanzarlo ha incluido siempre la perspicacia de lo que quieren hacer y hacia dónde quieren llegar en base a resultados reflejados en números y a la aplicación de índices de profesionalización en su personal. Para este año el crecimiento estimado será del 30%, pues cuenta con el apoyo del gobierno central para renovar sus unidades.

¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades existentes en la cooperativa?

Sin lugar a dudas sus mayores fortalezas son: un buen equipo humano que tiene el conocimiento necesario para hacer frente a los requerimientos de la cooperativa, la excelente relación con los usuarios que tiene a nivel provincial un servicio de excelente calidad, la experiencia en el mercado y los lineamientos de la Planificación Estratégica que han implementado hace más de 40 años, con el paso de los años los han venido puliendo de acuerdo a las necesidades.

Entre las debilidades indica que son: el inadecuado servicio al cliente, limitada capacitación sobre normas de urbanidad.

¿Existe un Manual de Funciones y de Descripción de Cargos, además de Reglamento de Trabajo Interno debidamente establecido en la cooperativa?

Tienen un Manual de Funciones que ya no está en vigencia, pero existe un manual De normas de Competencia Laboral emitido por él, que contiene la descripción de las funciones de los diferentes consejos de gobernanza en la cooperativa.

¿Se tiene un procedimiento de inducción establecido?

No, la inducción la hace él, pero considera que con la contratación del encargado de Talento Humano en poco tiempo ella será la encargada de hacerlo.

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación del personal?

No se tiene nada establecido o implantado para capacitar al personal, pero sí se llevan a cabo capacitaciones eventuales obligatorias dictadas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

¿Cuál es la expectativa que usted tiene de esta Auditoría de Gestión?

Que los hallazgos que se indiquen en el informe de auditoría sean relevantes y que las conclusiones y recomendaciones emitidas por la auditora puedan ser aplicables con el tiempo para que reflejen el incremento de la eficiencia, eficacia, economía, ética, ecología en las operaciones y por ende en el aumento de rentabilidad para la cooperativa.

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA N° 5
AUDITORIA DE GESTION
PERIODO:
ENTREVISTA A LA COORDINACION RADIO TAXI

P P. 1

2/6

Nombre del Entrevistado:

Fecha:

Cargo:

Hora:

Entrevistador:

Lugar:

¿Qué tiempo trabaja en la empresa?

El tiempo de trabajo en la cooperativa es 26 años en el cargo como gerente 2 años y socio 24 años, en la Cooperativa de Taxis Lalama N° 5.

¿Qué opinión tiene acerca del ambiente de trabajo en cooperativa?

Considera que es un ambiente de trabajo bueno.

¿Cuáles considera que son las mayores dificultades que presenta el Departamento Financiero?

Los trámites que se realizan en el SRI

¿Tiene conocimiento de los lineamientos implantados en la cooperativa para la ejecución del trabajo? Si, No, ¿Cuáles?

No tiene conocimiento de los lineamientos implantados.

¿Considera que la ejecución de su trabajo está limitada a la autorización de sus superiores?

Sí, de los directores en lo que respecta a dar el visto bueno de las compras.

¿Qué grado de dificultad tiene para ejercer el trabajo diario? Alto, Medio, Bajo

Bajo, por la experiencia y el conocimiento que tiene de la cooperativa

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5
AUDITORIA DE GESTION
PERIODO:
ENTREVISTA AL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

PP .1
3/6

Cargo:

Hora:

Entrevistador:

Lugar:

¿Qué tiempo trabaja en la entidad?

El tiempo de trabajo en la cooperativa es 2 años en el cargo como Presidente de la Cooperativa

¿Qué opinión tiene acerca del ambiente de trabajo en cooperativa?

Considera que ha mejorado durante el último año

¿Con que sistema de radio llamada trabaja la cooperativa?

Trabajamos con un sistema de radios interrelacionados con las demás cooperativas como la Radio Taxi Mejía.

¿Tiene conocimiento de los lineamientos implantados en la empresa para la ejecución del trabajo? Si, No, ¿Cuáles?

Si, en el Reglamento Interno de Trabajo.

¿Considera que la ejecución de su trabajo está limitada a la autorización de sus superiores?

Ocasionalmente, porque depende de las decisiones de importancia.

¿Qué grado de dificultad tiene para ejercer el trabajo diario? Alto, Medio, Bajo

Bajo por la experiencia que ha adquirido durante el tiempo que lleva en la cooperativa.

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:

Nombre del Entrevistado:	Fecha:
Cargo:	Hora:
Entrevistador:	Lugar:

¿Qué tiempo trabaja en la empresa?

El tiempo de trabajo en la cooperativa es 3 años en el cargo como Vicepresidente (a) de la Cooperativa

¿Qué opinión tiene acerca del ambiente de trabajo en cooperativa?

Considero que la cooperativa brinda un ambiente de trabajo ameno, abierto entre todas las personas y excelente como para desempeñar bien un trabajo.

¿Con que sistema de radio llamada trabaja la cooperativa?

Trabajan con un sistema de radios interrelacionados con las demás cooperativa como la Radio Taxi Mejía.

¿Cuáles considera que son las mayores dificultades que presenta la Cooperativa?

- La competencia desleal por otras cooperativas y taxis piratas o ilegales.

¿Tiene conocimiento de los lineamientos implantados en la cooperativa para la ejecución del trabajo? Si, No, ¿Cuáles?

Si, en el Reglamento Interno de Trabajo.

¿Considera que la ejecución de su trabajo está limitada a la autorización de sus superiores?

No, solamente en ocasiones cuando es necesario pedir autorizaciones a las autoridades relacionadas principalmente en los días obligatorios de deporte.

¿Qué grado de dificultad tiene para ejercer el trabajo diario? Alto, Medio, Bajo
Medio, por el conocimiento teórico deficiente respecto al servicio al cliente de calidad.

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5
AUDITORIA DE GESTION
PERIODO:
ENTREVISTA A LOS SOCIOS

PP .1
5-6

Nombre del Entrevistado:	Fecha:
Cargo:	Hora:
Entrevistador:	Lugar:

¿Qué tiempo trabaja en la empresa?

El tiempo de trabajo en la cooperativa es 38 años en el cargo socio ejecutivo

¿Qué opinión tiene acerca del ambiente de trabajo en cooperativa?

Considero que es bueno por el equipo de trabajo.

¿Con que sistema de radio llamada trabaja la cooperativa?

Trabajamos con un sistema de radios interrelacionados con las demás cooperativa como la radio Taxi Mejía.

¿Cuáles considera que son las mayores dificultades que presenta el Cooperativa?

El tiempo que demanda el cumplir el trabajo a cabalidad puesto que la mayoría de veces tiene que atender situaciones que modifican la planificación normal.

¿Tiene conocimiento de los lineamientos implantados en la cooperativa para la ejecución del trabajo? Si, No, ¿Cuáles?

No tiene conocimiento de los lineamientos implantados en la entidad

¿Considera que la ejecución de su trabajo está limitada a la autorización de sus superiores?

No, ya que desempeña su trabajo con total autonomía.

¿Qué grado de dificultad tiene para ejercer el trabajo diario? Alto, Medio, Bajo

Bajo, por la experiencia que tiene en la actividad que realiza.

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5
AUDITORIA DE GESTION
PERIODO:
ENTREVISTA A LOS SOCIOS

PP .1
6/6

Nombre del Entrevistado:

Fecha:

Cargo:

Hora:

Entrevistador:

Lugar:

¿Qué tiempo trabaja en la cooperativa?

El tiempo de trabajo en la entidad es 10 meses.

¿Qué opinión tiene acerca del ambiente de trabajo en la cooperativa?

Considera que el ambiente de trabajo es bueno por la organización y la colaboración entre los trabajadores.

¿Con que sistema de radio llamada trabaja la cooperativa?

Trabajamos con un sistema de radios interrelacionados con las demás cooperativa como la radio Mejía.

¿Cuáles considera que son las mayores dificultades que presenta la Cooperativa?

Considera que la cooperativa no tiene dificultades.

¿Tiene conocimiento de los lineamientos implantados en la entidad para la ejecución del trabajo? Si experiencia adquirida, No, ¿Cuáles?

Si, el Reglamento Interno de Trabajo.

¿Considera que la ejecución de su trabajo está limitada a la autorización de sus superiores?

No, ya que todos son muy comunicativos y colaboradores.

¿Qué grado de dificultad tiene para ejercer el trabajo diario? Alto,

Medio, Bajo

Bajo, por la, ocasionalmente Medio cuando se trata de temas de precios.

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA N° 5
AUDITORIA DE GESTION
PERIODO:
NARRATIVA
VISITA A LAS INSTALACIONES

P P .2

1/2

La Cooperativa en Taxis Lalama N° 5 fue creada el 7 de Marzo de 1995 según Acuerdo Ministerial N° 345 inscrita en el Registro general de Cooperativas bajo el Número de Orden 5703 , se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato cantón del mismo nombre en la provincia de Tungurahua en la parroquia Martínez, a una cuadra del parque central. En la actualidad la cooperativa cuenta con treinta y cinco socios.

En la planta baja al ingreso de la cooperativa se encuentra:

- El área de Caja y Recepción, funciones que desempeña la misma persona y que está debidamente equipada con recursos como: un computador de escritorio, una impresora matricial, un teléfono convencional y un fax.
- Los cuatro puestos de trabajo de los Asesores Comerciales en un espacio amplio y adecuado para las visitas de los clientes, equipados cada uno con una computadora de escritorio, un teléfono convencional y una computadora matricial que comparten entre las 4 personas.
- El área de Logística, en la cual laboran dos personas que cuentan en sus puestos de trabajo con una computadora de escritorio y un teléfono convencional.
- La sala de reuniones general
- Un baño para uso tanto de los empleados como de los clientes.

En la segunda planta se encuentran:

- Las oficinas del área administrativa: Presidencia Ejecutiva, Gerencia General, Gerencia Financiera,
- Cada una de las oficinas tiene las instalaciones adecuadas para el buen desarrollo del trabajo, y cada persona cuenta con una computadora de escritorio y un teléfono convencional, a diferencia del Gerente que utiliza su computador personal. La oficina de Contabilidad la comparte la Asistente Contable.
- Sede de reuniones directiva
- Cuarto de equipos.

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5
AUDITORIA DE GESTION
PERIODO:
NARRATIVA
VISITA A LAS INSLALACIONES

P P.2

2/2

La segunda planta comparte una impresora, a excepción de Contabilidad que mantiene su propia impresora de tipo matricial. Los empleados cuentan con acceso abierto al internet, sin restricción, pues consideran como medios alternativos de comunicación al Facebook y al Skype tanto con los clientes como entre los empleados.

En la tercera planta se encuentran:

- Los baños tanto para el personal masculino como para el femenino
- Un cuarto orientado a actividades de comedor y
- Un pequeño patio.

Estos espacios pueden darle el uso necesario todos los empleados.

En los exteriores de la empresa, se constata la presencia de un parqueadero para los clientes, además también se puede notar el manejo de la Imagen cooperativa por el uso de los colores para la fachada de las instalaciones que concuerda con el del logo, generando uniformidad y distinción.

Los horarios de trabajo son: de 8:30 – 18:00 y de 18:30 – 08:30. En la hora y media designada para el almuerzo, horario que consta el del call center horario de oficina es 8:30 – 13:00 y de 14:30 18:00 rotativo no se atiende ningún tipo de situación laboral y las instalaciones se cierran por completo, teniendo los empleados la facilidad para decidir cómo utilizar de la mejor forma este horario.

Siendo las 17:00 horas, se finaliza la visita a las instalaciones, observando aspectos necesarios para realizar el trabajo de auditoría, y con la colaboración de todo el personal mientras se realizaba el recorrido

- Cuarto de equipos.

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:

ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA

La cooperativa en Taxis Lalama Nº 5 fue creada el 7 de Marzo de 1995 según Acuerdo Ministerial Nº 345, inscrita en el registro general de Cooperativas bajo el número de Orden 5703 por un grupo de personas las cuales viendo la necesidad de agruparse, adoptaron medidas de control y seguridad que permita el manejo del servicio de transporte de servicio de pasajeros.

Está ubicada en la ciudad de Ambato, cantón del mismo nombre en la provincia de Tungurahua, parroquia Martínez, a una cuadra del parque central.

Está conformada por 45 socios

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la cooperativa planteada por el Gerente General ha sufrido modificaciones a inicios de este año de acuerdo a la propuesta presentada por los socios y aprobada por la Junta de Vigilancia

Esta nueva estructura abarca nuevas dependencias en la direcciones áreas que de crearse en el futuro significarían un aumento considerable de personal y por ende de mayor desembolso de recursos, pero que se encuentra justificado por los proyectos que aspiran implementar en la cooperativa máximo en el plazo de 2 años, logrando de esta forma el incremento de clientes, mejoramiento del contacto con los mismos y por ende de rentabilidad para la cooperativa.

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:

PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA

A entidad al momento no ha definido su plan estratégico, al momento cuenta con un plan de trabajo que se describe a continuación:

1. Desplegar las actividades necesarias para fortalecer el compañerismo y la unidad dentro de la institución.
2. Gestionar la aplicación de un curso de relaciones humanas en concordancia con la comisión de educación para mejorar el servicio al cliente de la entidad.
3. Fortalecer los valores institucionales que son:
 - Amistad
 - Solidaridad
4. Afianzar la unión entre las organizaciones afines a la cooperativa mediante el deporte, y los actos sociales.
5. Vigilar y controlar los recursos económicos de la institución.
6. Realizar obras en la nueva sede social
7. Mejorar sistemas de administración de la información de socios
8. Crear una biblioteca para incentivar el auto educación.

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5
AUDITORIA DE GESTION
PERIODO: 2012
NARRATIVA

P P.6
1/5

ANÁLISIS INTERNO EN LA COOPERATIVA BAJO PCI (PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA)
DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen corporativa	X					X			X
Responsabilidad Social									
Uso de planes estratégicos			X	X					X
Análisis estratégico									
Evaluación y pronóstico del medio		X			X			X	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		X			X			X	
Flexibilidad de la estructura organizacional			X		X				X
Comunicación y control gerencial	X					X			X
Orientación institucional		X			X			X	
Habilidad para atraer y retener socios responsables			X	X					X
Habilidad para responder a la tecnología cambiante			X	X					X
Habilidad para manejar la inflación		X			X			X	
Agresividad para enfrentar la competencia			X		X				X

Sistemas de control			X	X				X
Sistemas de tomas de decisiones			X	X				X
Sistema de coordinación		X			X		X	
Evaluación de control			X	X				X
Otros				X	X			X

ALTO=

MEDIO=

BAJO=

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Fuerza de productividad, exclusividad		X			X			X	
2. Lealtad y satisfacción del cliente		X			X			X	
3. Participación del mercado	X					X			X
4. Atención al cliente de calidad		X			X			X	
5. Uso de la curva de experiencia	X					X		X	
6. Uso del ciclo de vida del servicios y del ciclo de reposición			X	X			X		
7. Inversión en I&D para desarrollo de nuevos Servicios innovadores.			X	X			X		
8. Grandes barreras de entrada de Servicios en la cooperativa		X		X				X	
9. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado			X	X				X	
10. Fortaleza del (los) proveedor(es) y disponibilidad de insumos	X					X			X

11. Concentración de clientes		X			X			X	
12. Administración de clientes		X			X			X	
13. Acceso a organismos privados o públicos			X	X				X	
14. Portafolio de servicios		X			X			X	
15. Programas post-ruta			X	X			X		
16. Otros		X			X			X	

ALTO= A

MEDIO= M

BAJO=B

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a capital cuando lo requiere	X					X			X
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento		X			X			X	
3. Facilidad para salir del mercado	X					X	X		
4. Rentabilidad, retorno de la inversión		X		X					X
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos		X			X			X	
6. Comunicación y control gerencial			X	X			X		
7. Habilidad para competir con precios		X			X			X	
8. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda			X		X				X
9. Estabilidad de costos de tarifas		X			X			X	

10. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda crítica		X			X			X	
11. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios		X			X			X	
12. Otros		X			X			X	

ALTO= A

MEDIO= M

BAJO= B

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Habilidad técnica			X		X			X	
2. Capacidad de innovación		X			X			X	
3. Nivel de tecnología utilizado en los productos		X			X			X	
4. Fuerza de patentes y procesos		X			X			X	
5. Efectividad de la producción y programas de entrega			X	X					X
6. Valor agregado al servicio			X	X				X	
7. Intensidad de mano de obra en el servicio		X			X			X	
8. Economía de escala		X			X			X	
9. Nivel tecnológico		X			X			X	
10. Aplicación de tecnología de computadores		X			X			X	
11. Nivel de coordinación e integración con otras áreas		X			X			X	
12. Flexibilidad del servicio			X	X				X	
13. Otros		X			X			X	

ALTO=A

MEDIO= M

BAJO= B

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

Capacidad de Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel académico del talento humano			X	X			X		
2. Experiencia técnica	X					X		X	
3. Estabilidad		X			X			X	
4. Rotación		X			X			X	
5. Ausentismo			X	X					X
6. Pertenencia		X			X			X	
7. Motivación		X			X			X	
8. Nivel de remuneración		X			X			X	
9. Accidentalidad		X			X			X	
10. Retiros		X			X			X	
11. Índices de desempeño		X			X			X	
12. Otros		X			X			X	

Calificación Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	DEBILIDADES			FORTALEZAS					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
DIRECTIVA COMPETITIVA			▪	▪					▪
FINANCIERA		▪			▪			▪	
TECNOLÓGICO			▪	▪			▪		
TALENTO HUMANO			▪		▪			▪	

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5
AUDITORIA DE GESTION
PERIODO: 2012
NARRATIVA

P P.7
1/5

DIAGNOSTICO EXTERNO POAM (PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES EN EL MEDIO)									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONÓMICOS									
La Apertura Económica	X							X	
Ley Hipotecas			X						X
Ley de Contaminación Vehicular			X	X			X		
Ley de Economía Popular y Solidaria		X			X			X	
Renegociación de la Deuda Externa			X			X			X
Modelo socialista del Gobierno			X	X			X		
Proceso de Integración Andina		X			X			X	
Estabilidad de Política Cambiaria			X			X		X	
Estabilidad de Política Monetaria		X				X		X	
Tendencia a Reducir la Inflación	X						X		
La Política Laboral (reforma)	X					X			X
Dependencia de la Economía en Ingresos/Petróleo				X				X	

Poca Diversificación de Exportaciones Privadas			X	X			X		
Expectativas de Crecimiento Real del PIB			X		X			X	
Política Fiscal			X		X			X	
POLÍTICOS									
Política del País		X			X			X	
Debilitamiento de los Dogmas Políticos		X			X			X	
Incremento de la Responsabilidad Pública	X					X			X
De los Políticos		X				X			X
Participación más Activa de Nueva Gerencia	X					X		X	
Renovación Clase Dirigente		X				X		X	
Incremento de la Participación		X				X		X	
Descoordinación entre los Frentes Políticos, Económico Social		X				X		X	
Falta de Madurez en la Clase Política del País			X	X			X		
Falta de Credibilidad en Algunas Instituciones del Estado			X	X			X		

A= ALTO M= MEDIO B= BAJO

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
SOCIALES									
Referente a la Paz Social		X			X			X	
No hay Discriminación Racial		X				X			X
Reformas al Sistema de Seguridad Social			X	X			X		
Estructura Socioeconómica, Importe		X				X		X	
Presencia de Clase Media		X				X		X	
Liderar Proyectos Innovadores con Impacto Social		X		X				X	
Baja en los Niveles de Reempleo	X					X		X	
Aumento a la Inversión en Seguridad			X	X				X	
Proceso de Redistribución de la presencia del Balance Social			X			X			X
Incremento del Índice de Desempleo		X		X				X	
Incremento del Índice Delincuencial				X			M	X	
Crisis de Valores			X			X			X
Incoherencia en los Medios de Comunicación		X			X			X	
Debilidad Estructural en el Sistema Educativo		X		X				X	
Política Salarial		X			X			X	

Incremento de Migración a las Ciudades Principales		X			X			X	
Conformismo de la Sociedad con las Situaciones Dadas		X			X			X	

TECNOLÓGICOS									
Telecomunicaciones		X		X				X	
Aceptabilidad a Productos con Alto Contenido			X			X			X
Tecnológico			X	X				X	
Automatización de Procesos como Medio para optimizar el Uso del Tiempo		X			X			X	
Facilidad de Acceso a Tecnología		X			X			X	
Globalización de la Información		X			X			X	
Comunicaciones Deficientes			X		X			X	
Síndrome de la Tecnología			X		X			X	
Velocidad en el Desarrollo Tecnológico					X		X		
Resistencia a Cambios Tecnológicos			X	X			X		

A= ALTO M= MEDIO B= BAJO

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
COMPETITIVOS									
Desregulación del Sector Financiero		X		X			X		
Alianzas Estratégicas	X					X	X		
Formación de Conglomerados			X		X			X	
Desarrollo de crédito directo		X				X		X	
Apertura de nuevas sucursales en otras provincias	X					X	X		
Inversión Extranjera en el Sector Vehicular			X	X			X		
Rotación de Talento Humano			X		X				X
Nuevos Competidores		X		X				X	
GEOGRÁFICOS									
Dificultad de transporte aéreo-terrestre	X					X			X

A= ALTO M= MEDIO B= BAJO

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA N° 5

AUDITORIA DE GESTION

PERIODO

MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR

HH
ECI 1/3

Nº	COMPONENTES Y AFIRMACIONES	RIESGO DETECTADOS		CALIFICACION			ENFOQUE DE AUDITORIA	TIPOS DE PRUEBAS
		RIESGOS Y SUS FUNDAMENTOS	CONTROLES CLAVES	A	M	B		
1	Planificación Estratégica	No se encuentra formalmente implantada porque no está finalizada pero los avances importantes han sido debidamente comunicados a todo el personal.	La empresa tiene definidos casi en su totalidad los planes que le permitirán hacer frente a los retos del futuro.	X			Pruebas de cumplimiento de control	Cuestionario y observación
2	Estructura Orgánica.	Presenta una estructura orgánica completa que detalla los cargos actuales como los que se desea implementar.	Permite de manera objetiva y completa identificar las partes integrantes de la cooperativa y la relación de dependencia entre ellas, además de la distribución de la autoridad y responsabilidad.		X		Pruebas de cumplimiento Sustantivas	Observación, y la inspección documental y confirmación

3	Estructura Orgánica	Posee un Reglamento Interno de Trabajo debidamente legalizado e implementado en la cooperativa No posee un Manual de Funciones, solamente un Manual de Normas de Competencia Laboral	El Reglamento Interno permite normar las relaciones de trabajo y regular el desenvolvimiento de las actividades laborales entre la cooperativa y los empleados. No hay delimitación formal de las responsabilidades y las funciones de los empleados.		X		Pruebas de cumplimiento Sustantivas	Observación, inspección documental, confirmación
---	---------------------	--	---	--	---	--	-------------------------------------	--

**AUDITORIA DE GESTION
PERIODO
MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR**

Nº	COMPONENTES	RIESGO DETECTADOS		CALIFICACION			ENFOQUE DE AUDITORIA	TIPOS DE PRUEBAS
		IDENTIFICACION	EFECTO POTENCIAL	A	M	B		
4	Canales de Comunicación	Las autoridades han implementado métodos para manejar la información.	Los empleados tienen conocimiento de la información que es proporcionada por la gerencia.			X	Pruebas de cumplimiento de Control	Entrevistas, Indagación

5	Sistemas de Información	Tienen implementado el Sistema de Información Gerencial.	Tienen implementado el Sistema de Información Gerencial	X		Pruebas de cumplimiento de Control	Entrevistas, observación, encuestas,
6	Monitoreo del Rendimiento	Se aplican indicadores de Gestión a todas las áreas de la cooperativa, pero no se tiene un programa o procedimiento específico.	No se tiene un programa o procedimiento específico que demuestre su efectiva aplicación y frecuencia.	X		Pruebas de cumplimiento Sustantivas	Inspección Física, inspección documental
Elaborado Por:			Fecha:				
Revisado por:			Fecha:				

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5

AUDITORIA DE GESTION

PERIODO:

PEPORTE DE PLANIFICACION PRELIMINAR

PP.9

1/3

Sr.

Kevin Gordon

Gerente General

Presente.-

De la visita previa que he realizado a la COOP.EN TAXIS LALAMA N-5, se ha efectuado un análisis preliminar de las áreas Administrativas y Financieras que van a ser objeto de examen a fin de determinar la eficiencia, eficacia y economía con la que se utilizan los recursos y se realizan las operaciones de lo cual se obtuvo los siguientes resultados preliminares:

Planificación Estratégica

La cooperativa posee una Planificación Estratégica que se ha venido puliendo durante los últimos tres años pero que, por no estar finalizada no se ha implementado formalmente, además los avances importantes han sido debidamente comunicados a todo el personal para que tengan conocimiento y se involucren en los planes que han elaborado las autoridades para hacer frente a los retos del futuro.

Estructura Orgánica

La estructura orgánica presentada en el mes de febrero del 2011 por parte del Presidente y el Gerente como parte de la Planificación Estratégica que se encuentra en evolución, ha mejorado claramente la estructura presentada anteriormente puesto que, permite de manera objetiva y completa identificar las partes integrantes de la empresa y la relación de dependencia entre ellas, además de la distribución de la autoridad y responsabilidad de los cargos actuales como de los que se desea implementar.

Reglamentos y Funciones

La cooperativa posee un Reglamento Interno de Trabajo debidamente legalizado e implementado en la coop., aspecto relevante de la administración puesto que le permite normar las relaciones de trabajo y regular el desenvolvimiento de las actividades laborales – administrativas entre la empresa y los empleados, cuyo conocimiento por parte de los involucrados asegura un buen clima laboral.

La cooperativa no posee un Manual de Funciones, solamente un Manual de Normas de Competencia Laboral que ha sido emitido por el Gerente General, el mismo que muestra el perfil laboral exigido para cada empleado y detalla de manera muy general las funciones que deben desempeñar en cada uno de sus puestos de trabajo.

Canales de Comunicación

Los métodos que han implementado las autoridades para impartir la información de las áreas importantes de la empresa tales como políticas, objetivos, resultados del desempeño, planes para el desarrollo futuro, aspectos generales del servicio y los métodos para mejorar la eficacia y la productividad entre otros, han sido proporcionados a sus empleados de manera informal, ocasionando que se den situaciones como:

- Poco involucramiento por parte de los empleados.
- Subvaloración de la importancia de la información.

Monitoreo del Rendimiento

Se han establecido indicadores de Gestión para todas las áreas de la cooperativa, pero no se tiene un programa o procedimiento específico que demuestre su efectiva frecuencia en la aplicación, lo que le serviría para verificar deficiencias e implementar acciones correctivas oportunas, ocasionando que solamente se tenga referencia de acuerdo a los resultados presentados, y restando importancia a los esfuerzos realizados para la formulación de los mismos.

RECOMENDACIONES

Al Gerente General:

- Estructurar la Planificación Estratégica de tal forma que pueda ser emitidas y comunicada a todos sus empleados de manera completa para lograr que estos la conozcan y se comprometan con las estrategias empresariales.
- Formalizar los canales de comunicación de tal manera que sirvan para mantener informados a los empleados y facilitar su compromiso e identificación con las proyecciones de la cooperativa.

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5

AUDITORIA DE GESTION

PERIODO:

PEPORTE DE PLANIFICACION PRELIMINAR

PP 10

1/1

- Implementar programas o procedimientos específicos para que los indicadores de gestión que han sido planteados para cada una de las áreas de la empresa sean debidamente aplicados y evaluados, a fin de analizar de manera objetiva, la situación de éstas y como afectan el desempeño económico de la empresa.

Medición del Riesgo Inherente

En base a la planificación preliminar y a la matriz de riesgos presentada, que se deriva de las actividades desarrolladas por la cooperativa y los métodos de control aplicados por las autoridades, se ha establecido calificaciones de impacto: alto, medio y bajo, dependiendo de la importancia de cada elemento, cuyo promedio considerado, establece un riesgo inherente de 38% (medio - bajo).

Particular que le comunico para los fines consiguientes.

Atentamente

Carolina Ortiz

MEMORADUM DE PLANIFICACION ESPECÍFICA

P P .11

1/1

Ambato, 09 de Septiembre del 2013

Señor

Kevin Gordon

GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5

Presente

Se realizó un estudio estratégico a seguir para el desarrollo de la auditoría, con fundamento en la información obtenida de la planificación preliminar, la misma que fundamenta la necesidad de una auditoría de Gestión con el estudio y evaluación al control interno de la entidad con diversos procedimientos de auditoría basando en los cuestionarios de control interno .

El objetivo del análisis a evaluar el desempeño y desenvolvimiento del gerente, proceso administrativo y consejo de vigilancia de la cooperativa para verificar el cumplimiento de los objetivos, mediante el diseño de estrategias más importantes para lograr los resultados deseados y proponer mejoras continuas al Gerente de la entidad para una adecuada toma de decisiones que beneficie de la mayor manera a la misma.

El examen de auditoría se realizara enfocado a los componentes del procesos administrativo y elementos que los completan, adicionalmente evaluación de la Gestión a través de indicadores. El trabajo de auditoría se lo realizara en un plazo de 120 días laborando 20 horas semanales.

Atentamente

Carolina Ortiz

AUDITORA

Contrato de prestación de servicios profesionales de Auditoría de Gestión que celebran por una parte la Cooperativa de Taxis Lalama N° 5, representado por el Sr. José Luis Sánchez Parra, en su carácter de Presidente de la cooperativa y que en lo sucesivo se denominará el cliente, por otra parte la firma auditora, representada por la Ing. Carolina Ortiz, a quien se denominará el auditor, de conformidad con las declaraciones y cláusulas siguientes:

DECLARACIONES

I. El cliente declara:

- a) Que es una Cooperativa de Taxis.
- b) Que está representado para este acto por el Sr. José Luis Sánchez Parra y tiene como su domicilio en la parroquia Martínez, Barrio Corazón de Jesús, junto a las bodegas del Consejo Nacional Electoral.
- c) Que requiere tener servicios de auditoría de gestión, por lo que ha decidido controlar los servicios del auditor.

II Declara el auditor:

- a) Que es una empresa consultora, constituida y existente de acuerdo con las leyes y que dentro de sus objetivos primordiales está el de prestar auditoría de Gestión a la Cooperativa de Taxis Lalama N° 5 en el área Administrativa.
 - b) Que está constituida legalmente según escritura número 1400587 de fecha 04/09/2012 ante el Notario Público Núm.1 de la Notaria Publica del Cantón Ambato.
- Lic. Renán Pérez
- c) Que señala como su domicilio Av. Manuelita Sáenz y Antonio Clavijo.

III Declaran ambas partes:

a) Que habiendo llegado a un acuerdo sobre lo antes mencionado, lo formalizan otorgando el presente contrato que se contiene en las siguientes:

CLÁUSULAS

PRIMERA. OBJETO

El auditor se obliga a prestar a el cliente los servicios de auditoría de gestión para llevar a cabo la evaluación del área administrativa, que se detallan en la propuesta de servicios anexa que, firmada por las partes, forma parte integrante del contrato .

SEGUNDA. ALCANCE DEL TRABAJO

El alcance de los trabajos que llevará a cabo el auditor dentro de este contrato son:

a) Evaluación del área administrativa en lo que corresponde a:

- Su gobernanza
- Su organización
- Estructura
- Recursos humanos
- Análisis Interno y Externo
- Capacitación
- Planes de Trabajo
- Controles
- Estándares

b) Evaluación de los procesos

- Evaluación de los riesgos, cronograma de actividades.

- Opinión de los usuarios sobre los diferentes procesos.
- Evaluación de los procesos de eficiencia, eficacia y economía.
- Evaluación de prioridades y recursos asignados (humanos y materiales).
- Seguridad física y lógica de los sistemas, su confidencialidad y respaldos.

c) Evaluación de la estructura

- Capacidades
- Utilización
- Nuevos proyectos
- Seguridad física y lógica
- Respaldos de equipo
- Seguros
- Contratos
- Proyecciones

d) Elaboración de informes que contengan conclusiones y recomendaciones por cada uno de los trabajos señalados en los incisos a, b y c de esta cláusula.

TERCERA. PROGRAMA DE TRABAJO

El cliente y el auditor convienen en desarrollar en forma conjunta un programa de trabajo en el que se determinen con precisión las actividades a realizar por cada una de las partes, los responsables de llevarlas a cabo y las fechas de realización.

CUARTA. SUPERVISION

El cliente o quien designe tendrá derecho a supervisar los trabajos que se le han encomendado al auditor dentro de este contrato y a dar por escrito las instrucciones que estime convenientes.

QUINTA. COORDINACIÓN DE LOS TRABAJOS

El cliente designará por parte de la organización a un coordinador del proyecto quien será el responsable de coordinar la recopilación de la información que solicite el auditor y de que las reuniones y entrevistas establecidas en el programa de trabajo se lleven a cabo en las fechas establecidas.

SEXTA. HORARIO DE TRABAJO

El personal del auditor dedicará el tiempo necesario para cumplir satisfactoriamente con los trabajos materia de la celebración de este contrato, de acuerdo al programa de trabajo convenido por ambas partes y gozarán de libertad fuera del tiempo destinado al cumplimiento de las actividades, por lo que no estarán sujetos a horarios y jornadas determinadas.

SEPTIMA. PERSONAL ASIGNADO

El auditor designará para el desarrollo de los trabajos objeto de este contrato a socios del despacho quienes, cuando consideren necesario incorporarán personal técnico capacitado de que dispone la firma, en el número que se requiere de acuerdo a los trabajos a realizar.

OCTAVA. RELACIÓN LABORAL

El personal del auditor no tendrá ninguna relación laboral con el cliente y queda expresamente estipulado que este contrato se suscribe en atención a que el auditor en ningún momento se considere intermediario del cliente respecto al personal que ocupe para dar cumplimiento de las obligaciones que se deriven de las relaciones entre él y su personal, y exime al cliente de cualquier responsabilidad que a este respecto existiere.

NOVENA. PLAZO DE TRABAJO

El auditor se obliga a terminar los trabajos señalados en la cláusula segunda de este contrato en 10 días hábiles después de la fecha en que se firme el contrato y sea cobrado el anticipo correspondiente. El tiempo estimado para la terminación de los trabajos está en relación a la oportunidad en que el cliente entregue los documentos requeridos por el auditor y por el cumplimiento de las

fechas estipulada en el programa de trabajo aprobado por las partes, por lo que cualquier retraso ocasionado por parte del personal del cliente o de usuarios de los sistemas repercutirán en el plazo estipulado, el cual deberá incrementarse de acuerdo a las nuevas fechas establecidas en el programa de trabajo, sin perjuicio alguno para el auditor.

DECIMA. HONORARIOS

El cliente pagará al auditor por los trabajos objeto del presente contrato, honorarios por la cantidad de \$ 100,00 más el impuesto al valor agregado correspondiente.

La forma de pago será la siguiente:

- a) 2 % a la firma del contrato.
- b) 3 % a los 10 días hábiles después de iniciados los trabajos.
- c) 5 % a la terminación del trabajo y presentación del informe final.

DECIMOPRIMERA. ALCANCE DE LOS HONORARIOS

El importe señalado en la cláusula décima compensará al auditor por sueldos, honorarios, organización y dirección técnica propia de los servicios de auditoría,

Prestaciones sociales y laborales de su personal.

DECIMOSEGUNDA, INCREMENTO DE HONORARIOS

En caso de que tenga un retraso debido a la falta de entrega de información, demora o cancelación de las reuniones, o cualquier otra causa imputable al cliente, este contrato se incrementará en forma proporcional al retraso y se señalará el incremento de común acuerdo.

DECIMOTERCERA, TRABAJOS ADICIONALES

De ser necesaria alguna adición a los alcances o productos del presente contrato, las partes celebrarán por separado un convenio que formará parte integrante de este instrumento y en forma conjunta se acordará en nuevo costo.

DECIMOCUARTA, VIÁTICOS Y PASAJES

El importe de los viáticos y pasajes en que incurra el auditor en el traslado, hospedaje y alimentación que requieran durante su permanencia en la ciudad de Ambato. Como consecuencia de los trabajos objeto de este contrato, será por cuenta del cliente.

DECIMOQUINTA, GASTOS GENERALES

Los gastos de fotocopiado y dibujo que se produzcan con motivo de este contrato correrán por cuenta del cliente.

DECIMOSEXTA, CAUSAS DE RESICIÓN

Serán causas de rescisión del presente contrato la violación o incumplimiento de cualquiera de las cláusulas de éste contrato.

DECIMOSÉPTIMA. JURISDICCIÓN

Todo lo no previsto en este contrato se regirá por las disposiciones relativas, contenidas en el código civil del Contrato de trabajo y, en caso de controversia para su interpretación y cumplimiento, las partes se someten a la jurisdicción de los tribunales federales, renunciando al fuero que les pueda corresponder en razón de su domicilio presente o futuro.

Enteradas las partes del contenido y alcance legal de este contrato, lo rubrican y firman de conformidad en original y tres copias, en la ciudad de Ambato, el día 20/08/2013.

Sr. José Luis Sánchez Parra

Ing. Carolina Ortiz

EL CLIENTE

EL AUDITOR

CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

P P .13

1/2

Tungurahua, Ambato a 21 de Agosto del 2013

Cooperativa de Taxis Lalama N° 5

Presente.-

Nos es grato comunicarle a usted que el Despacho ORTIZ & ORTIZ Auditores S.A. está dispuesto a realizar la negociación para llevar a cabo la Auditoría de Gestión, a su prestigiosa cooperativa, en esta auditoría se evaluará el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2012. La Auditoría será practicada observando los procesos internos de la Auditoría Organizacional, así como también las leyes, normas técnicas y reglamentos existentes. La cooperativa por su parte debe tener claro el nivel de responsabilidad dentro del presente acuerdo:

- Proveer de toda la información acerca del diseño administrativo.
- Notificar al auditor del seguimiento de recomendaciones de auditorías de que fue efecto en caso de que hubiera existido una auditoría anterior.
- Proporcionar toda la información requerida por el equipo de auditores para llevar a cabo la presente evaluación.
- Pedir la participación y colaboración del equipo del departamento para el buen desarrollo de la presente evaluación.
- La auditoría se desarrollará dentro del siguiente calendario:

Inicio del Trabajo Agosto del 2013

P P .13

2/2

Fin del Trabajo Septiembre del 2013

El Costo del presente servicio será de \$ 5,600.00 (CINCO MIL SEISCIENTOS DÓLARES AMERICANOS 00/100.) incluido el 12% de I.V.A. debiendo cancelar de la siguiente manera: 50% al momento de la firma del contrato y 50% contra-entrega del informe final, sin embargo, antes de entregar el informe definitivo, se presentará y entregará el borrador del informe.

Si todo lo descrito en la presente, está en concordancia con lo ya acordado, solicitamos a usted corroborar al final de esta carta y devolverlo a esta oficina.

Atentamente

Aprobado

Daniel Bautista Hernández

Carolina Ortiz

Rpte. De Ortiz & Ortiz S.A.

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5

Periodo: 2012

PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTION

Objetivo: Revisar y analizar la información y documentación obtenida en la fase de conocimiento preliminar para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad.
Obtener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.

Nº	DETALLE	REF / PT	REVISADO	REALIZO	FECHA
1	Elabore el cronograma de actividades.	PL / CR 1	D. B	C.O	22/08/2013
2	Elabore la tabla de ponderación para la evaluación específica de control interno que mida el nivel de riesgo y de confianza.	EV CI1 1/1	D. B	C.O	27/08/2013
3	Obtener la evaluación de la visión, misión y los organigramas estructural, funcional de la entidad	EVCI/2	D. B	C.O	28/08/2013
4	Evaluación de la Estructura	EVCI/ 3	D. B	C.O	30/08/2013
5	Identificación de Componentes	HH ECI 1. ½	D.B	C.O	02/ 09/2013
6	Elaboración y aplicación de Cuestionarios C.I y determinar el nivel de riesgo y confianza	HH ECI 2. 1/3	D. B	C.O	03/09/2013
7	Matriz de riesgo	HH ECI 3. ¼	D. B	C.O	04/09/2013
8	Indicadores de Gestión que se Aplicara en el examen de auditoria	HH ECI 4. ½	D. B	C.O	06/09/2013
9	Hoja de Hallazgo	HH ECI 5. – ECI 14.	D. B	C.O	08/09/2013
10	Hoja de Riesgos de Auditoría	PEC 1 3/3.	D. B	C. O	12/09/2013
11	Elaborar el Informe de Auditoria	CR IFI 1. IFI 2 ½	D. B	C.O	18/09/2013
12	Informe Confidencial	CR IFI 2 3/5	D. B	C.O	22/09/2013
Elaborado por:				Fecha:	
Revisado por:				Fecha:	

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5

AUDITORIA DE GESTION

PERIODO

PLANIFICACION

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

PL/CR 1

Nº	ACTIVIDADES																																	
		22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1	CONOCIMIENTO PRELIMINAR																																	
	Obtención de la Información	■	■	■	■	■																												
2	PLANIFICACION																																	
	Programas de Trabajo						■	■	■	■	■	■	■																					
3	EJECUCION																																	
	Papeles de Trabajo													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
4	COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS																																	
																												■	■	■	■	■	■	■

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA N° 5
AUDITORIA DE GESTION
PERIODO:
EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

EVC I /1
1/1

Tabla de Calificación:

NIVEL DE CUMPLIMIENTO	CALIFICACION	VALORACION
Cumple con todo	100% - 96%	EFICIENTE
1 Observación	95% - 91%	
2 a 3 Observaciones	90% - 81%	Aceptable
4 a 5 Observaciones	80% - 71%	
6 a 7 Observaciones	70% - 61%	
8 a 9 Observaciones	60% - 51%	Deficiente
Más de 10 Observaciones	50% 0%	

Determinación del Nivel de Riesgo

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$CP = CT * 100 / PT$
--

Confianza		
BAJA	MODERADO	ALTA
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
Alto	Moderado	Bajo
		Riesgo

**EVALUACIÓN DE LA VISIÓN, MISIÓN Y LOS
ORGANIGRAMAS ESTRUCTURAL, FUNCIONAL
DE LA ENTIDAD**

EVC I / 2

1/5

MISION PROPUESTA

Brindar un servicio de calidad, oportunidad, seriedad y honestidad con transportes de taxis que cumpla con las necesidades y exigencias de la colectividad, enfocado hacia el mejoramiento continuo

VISION PROPUESTA

En el año 2015 la cooperativa de transporte en taxis LALAMA N° 5, será una de las principales cooperativas en brindar este servicio a la comunidad, con proyección hacia el resto de la ciudad. Además mantendrá relaciones humanas fortalecidas y preocupándose siempre por el beneficio de los socios

ANÁLISIS FODA

El presente proyecto se llevará a cabo en la Cooperativa en Taxis Lalama N° 5 ubicada en la ciudad de Ambato. De la valiosa información obtenida tanto de la Gerencia como de la Presidencia y Consejo de Vigilancia sobre la necesidad de mejorar los procesos contables administrativos; la presente guía permitirá obtener eficiencia, oportunidad y confiabilidad en la información de las áreas contable administrativa. Además se va a determinar nuevos procesos operativos reestructurando íntegramente las áreas contables y administrativas, considerando principalmente lo siguiente: elaboración de políticas contables y administrativas, elaboración de organigramas, análisis FODA, entre otras.

Las Políticas serán enmarcadas conforme las necesidades de la Cooperativa, considerando cada uno de los procedimientos que se realizan en cada área, de igual manera se realizara los organigramas estructurales, funcionales y posicionales conforme la estructura reglamentada en los Estatutos vigentes de la cooperativa.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) determinara un análisis profundo y de tallado con el fin de determinar variables

que permitan obtener una eficiencia administrativa; las cuales serán de mucha utilidad para la Cooperativa

EVC I /2
2/5

FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS

- Presta un servicio de calidad a los pasajeros
- El transporte tiene una hora de llegada y salida de la parada
- Posee parada en el centro de la ciudad
- Posee comunicación e información directa con el resto de oficinas de taxis en la ciudad

DEBILIDADES

- No se solicitan reportes a los socios y trabajadores indicando lo acontecido.
- No hay un manual de procedimientos internos.
- Poseen un parque automotor nuevo y con carrocerías nacionales e importadas.
- Nivel académico de los directivos con certificados de primaria y secundaria

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES

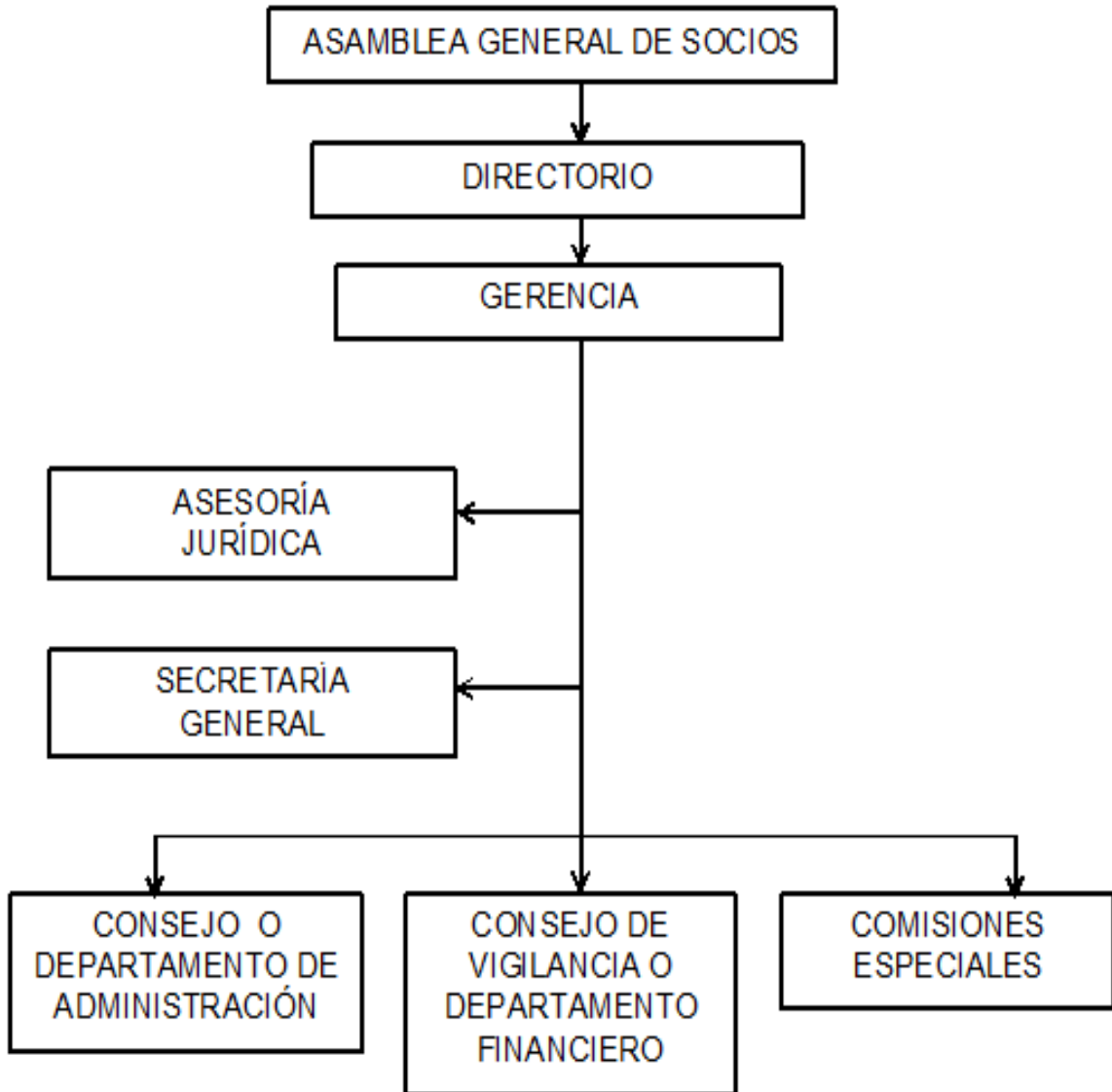
- Favorece al turismo y comercio del país.
- Genera fuentes de empleo
- Exigente control técnico del parque automotor para disminuir accidentes
- La competencia en un mayor número no posee servicio de puerta a puerta
- No existe un segmento específico de pasajeros

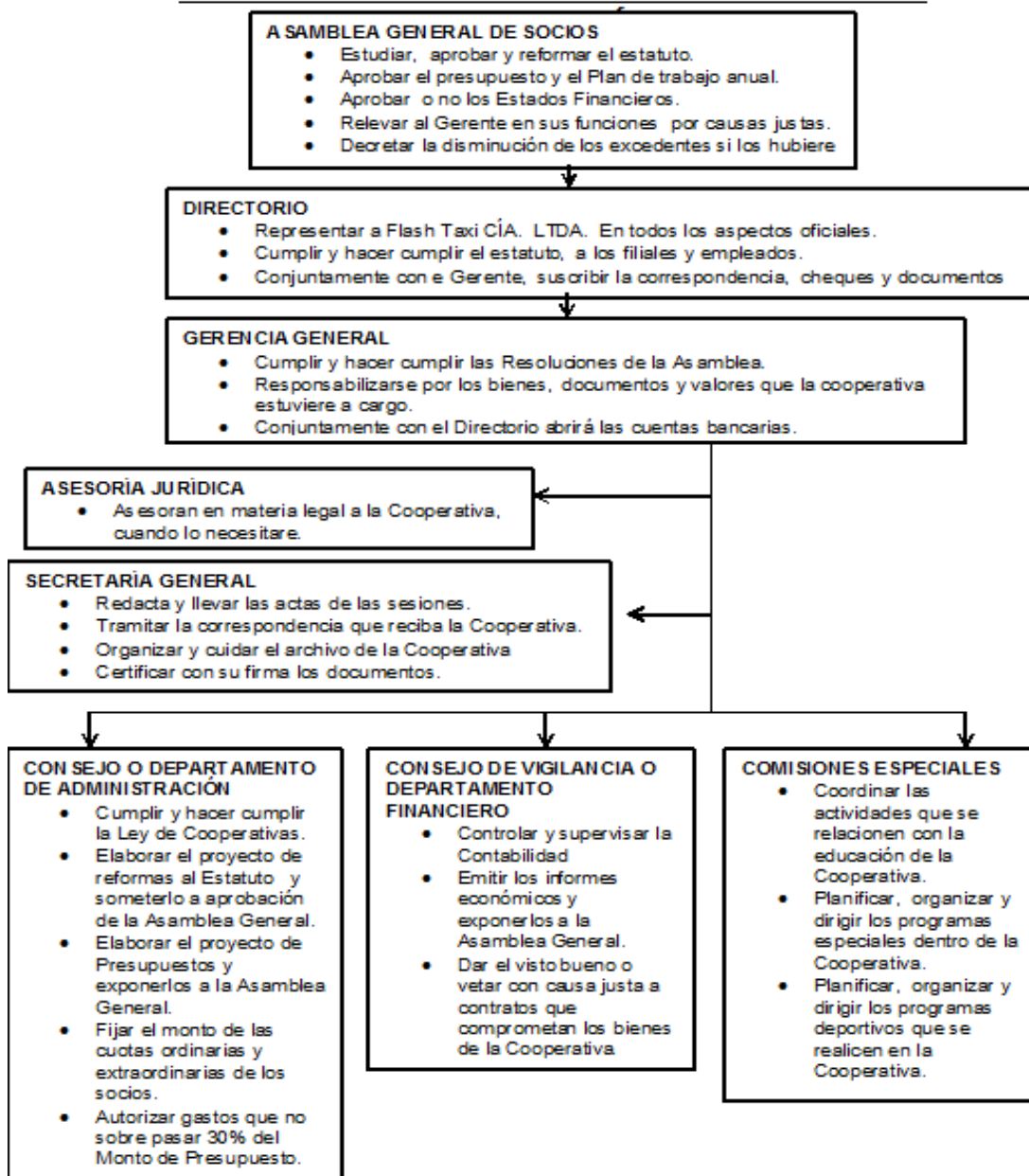
AMENAZAS

- Elevación de los precios de los combustibles.
- Vehículos que no aprueban controles ambientales no podrán ser matriculados.
- La competencia desleal
- La modernización de las unidades por parte de la competencia
- El desarrollo y crecimiento de las empresas de la competencia

Fuente: Cooperativa de Taxis Lalama Nº 5
Elaborado por: ORTIZ CAROLINA

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5



ORGANIGRAMA FUNCIONAL**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA**

ANÁLISIS POR CADA DEPARTAMENTO

Durante la evaluación, no se ha evidenciado documentos alguno que contenga la descripción de los proceso de apoyo a la entidad, el área administrativa ha proporcionado el flujo grama del proceso de servicio como único proceso documentado. Los directivos de la cooperativa deben mantener documentados los procesos y claramente definidos los responsables de cada uno, de manera que le permita tener control demás apropiados de las actividades de cada funcionario, por lo que dentro de este análisis se presenta el organigrama propuesto y su descripción es la siguiente:

1. **Asamblea General:** Formula las políticas y evalúa los resultados, está integrado por la Junta General de socios y el Directorio.
2. **Directorio:** Toma las decisiones que corresponden a los recursos y consolida los resultados de la empresa, integrado por la gerencia.
3. **Consejo de Vigilancia o Departamento Financiero:** Presenta alternativas a los ejecutivos, y prepara informes de auditoría.
4. **Consejo de Administración y Comisiones Especiales:** Este nivel es el que desarrolla el transporte de pasajeros y encomiendas, según horarios y frecuencias, este nivel está integrado por:
 - **De apoyo Administrativo:** Contabilidad y Recursos Humanos.
 - **De apoyo Técnico:** Operaciones y Mantenimiento.

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS DE LA ENTIDAD

EVC I /3

1/1

La gráfica muestra una estructura organizacional de la cooperativa, se observa qué lo más relevante son los Consejos y Comisiones.

Otro de los distintivos de la estructura es el nivel operativo que utiliza en el desarrollo de asesores, pues las rutas que la Cooperativa tiene en los distintos lugares estratégicos de la entidad.

Manual Orgánico Funcional.

Estructura Orgánica:

Nivel Directivo:

- Junta General de socios
- Directorio
- Nivel Decisión: Gerencia

Nivel Operativo:

- Secretaría
- Auditoría
- Departamento de Contabilidad
- Operaciones: Parada y Oficina
- Departamento de Recursos Humanos y Mantenimiento

Estructura Funcional:

La Estructura Funcional observa todos los miembros, jerarquía y líneas de mando de la estructura orgánica y presenta las funciones de cada unidad administrativa agrupadas por niveles.

IDENTIFICACIÓN DE LOS COMPONENTES

HH
ECI 1. 1/2

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5
AUDITORIA DE GESTION
PERIODO:
COMPONENTES

HH
ECI 1. 1/2

Ambiente de Control

1. Establecimiento de los objetivos de la entidad
2. Planificación estratégica.
3. Establecimiento de los factores del entorno de control.
4. Establecimiento de los objetivos para cada actividad.
5. Identificación y análisis de riesgos.
6. Gestión de riesgos.
7. Dirección de las actividades de gestión.
8. Identificación, recopilación y comunicación de información.
9. Supervisión
10. Acciones Correctivas

Evaluación de Riesgos

Elementos

- Identificación de los objetivos del control interno.
- Identificación de los riesgos internos y externos.
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
- Evaluación del medio ambiente y externo.
- Identificación de los objetivos del control interno.

- **Comunicación de Resultados**

La comunicación de los resultados al término de la auditoría, se efectuará de la siguiente manera:

- a) Se preparará el borrador del informe que contendrá los resultados obtenidos a la conclusión de la auditoría, los cuales, serán comunicados en la conferencia final por los auditores de la Contraloría a los representantes de las entidades auditadas y las personas vinculadas con el examen.
- b) El borrador del informe incluirá los comentarios, conclusiones y recomendaciones.
- c) Estará sustentado en papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis realizado por el auditor, este documento es provisional y por consiguiente no constituye un pronunciamiento definitivo ni oficial de la Contraloría General del Estado.
- d) Los resultados del examen constarán en el borrador del informe y serán dados a conocer en la conferencia final por los auditores, a los administradores de las entidades auditadas y demás personas vinculadas con él.

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:

**ELABORACION Y APLICACIÓN DE CUESTIONARIO DE
CONTROL INTERNO**

<p>HH ECI 2. 1/5</p>

<p align="center">COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5 AUDITORIA DE GESTION PERIODO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p>								
Nº	COMPONENTES	RESPUESTAS			PONDERACION		ENFOQUE DE AUDITORIA	
		SI	NO	N/A	CALIFICACION OBTENIDA	PUNTAJE OPTIMO		
	AMBIENTE DE CONTROL							
1	¿Existe un Manual de Normas de Competencia Laboral que describa las unciones de la persona del área?		X		0	7	No se tiene conocimiento del Manual de Normas de Competencia Laboral impartido por la Gerencia.	Ref: HH ECI1
2	¿Existen políticas enfocadas al área de compras nacionales o importaciones?		X		0	7	Las políticas no están formalmente establecidas, solamente se comunican verbalmente.	Ref: HH ECI2
3	¿Cuenta el área con personal calificado para el desempeño de las actividades?	X			6	7	Se verificó el cumplimiento del perfil laboral exigido para los empleados.	

4	¿Las funciones y responsabilidades del área se encuentran adecuadamente distribuidas?	X			6	7	Se comprobó la debida segregación de funciones y responsabilidades para las personas del área.
5	¿Considera que el personal del área es suficiente para hacer frente a los retos del negocio?	X			5	6	Si, cuando cuentan con un mínimo de personas en cada are establecida.

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5							
AUDITORIA DE GESTION							
PERIODO							
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
Nº	COMPONENTES	RESPUESTAS			PONDERACION		ENFOQUE DE AUDITORIA
		SI	NO	N/A	CALIFICACION OBTENIDA	PUNTAJE OPTIMO	
	AMBIENTE DE CONTROL						
6	¿Se tiene implementado un plan de capacitación socios y empleados cuando lo requieran		X		0	6	Se constató que no se tiene un plan de capacitación para el personal.

7	¿Se tiene implementado un plan de asesoría, seguimiento y capacitación a departamento administrativo?	X		0	6	Se constató que no se tiene definido un plan, pero se considera una actividad del personal.	Ref: HH ECI4
---	---	---	--	---	---	---	--------------------

EVALUACION DEL RIESGO

8	Se analizan los riesgos tanto internos como externos a los que se expone el área y que pueden afectar el logro de los objetivos planteados?	X		5	7	Se constató la elaboración del FODA para Cooperativa.	
9	¿Considera que son buenas y adecuadas las condiciones de la cooperativa?	X		6	7	La infraestructura es adecuada para las necesidades, sugerente de la entidad.	
10	¿Se definen objetivos y metas para la cooperativa?	X		7	7	Se constató la existencia de objetivos y metas anuales.	

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA N° 5
AUDITORIA DE GESTION
PERIODO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

<p>HH</p> <p>ECI 2. 4/5</p>

N°	COMPONENTES	RESPUESTAS			PONDERACION		ENFOQUE DE AUDITORIA	
		SI	NO	N/A	CALIFICACION OBTENIDA	PUNTAJE OPTIMO		
	AMBIENTE DE CONTROL							
10	¿Se ha diseñado un formulario para estandarizar la recolección de información de los clientes nuevos?		X		0	5	No se tiene un formulario para el detalle de información general de los clientes nuevos.	Ref: HH ECI5
11	¿Se posee un plan de servicio en el cual se programe o implemente un plus para los clientes potenciales?		X		0	6	No se tiene un plan establecido pero se panifica como una actividad de cada socio	Ref: HH ECI6
12	¿Se efectúan revisiones independientes del desempeño de las personas?		X		0	6	La revisión solamente está basada en el cumplimiento cargo que desempeña.	Ref: HH ECI7

13	¿Cuenta el área con personal calificado para el desempeño de las actividades?	X		0	6	Se verificó el cumplimiento del perfil laboral exigido para los empleados.	
14	¿Se tiene las disponibilidades necesarias para incrementar nuevas oportunidades de incremento de la entidad?		X	0	6	No se ha considerado la implementación de más áreas de oficina para las líneas de la entidad	Ref: HH ECI8

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA N° 5
AUDITORIA DE GESTION
PERIODO
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

HH
ECI 3. 1/6

Nº	COMPONENTES Y AFIRMACIONES	RESPUESTAS			PONDERACION		ENFOQUE DE AUDITORIA
		SI	NO	N/A	CALIFICACION OBTENIDA	PUNTAJE OPTIMO	
15	Se realiza un análisis del mercado en relación de los precios, clientes, y el servicio del taxímetro?	X			7	7	Se verificó que este análisis es parte de las actividades del personal.
16	¿El personal conoce la fijación de precios, en horario diurno y matutino?	X			5	5	Se constató los precios máximos y mínimos del servicio de transporte.
17	¿Se comprueban las seguridad deservicio de encomiendas?	X			6	6	Se verifica el servicio por medio de radio taxi antes de confirmar el servicio.

SISTEMA DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN

18	¿El sistema de información a proponerse para la instalación	X			7	7	El sistema de información propuesto a implementarse cumplirán con los
----	---	---	--	--	---	---	---

	NEED será para desarrollo de la entidad para el adecuado desempeño de sus actividades?						requerimientos de los empleados y de los socios.
19	¿La información relevante respecto al área es transmitida oportunamente?	X			6	6	Se verificó la oportunidad y métodos del personal para impartir esta información.

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5
AUDITORIA DE GESTION
PERIODO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Nº	COMPONENTES	RESPUESTAS			PONDERACION		ENFOQUE DE AUDITORIA
		SI	NO	N/A	CALIFICACION OBTENIDA	PUNTAJE OPTIMO	
21	¿Se verifican constantemente los datos de los clientes para actualizarles con información sobre el servicios o nuevas soluciones?	X			3	6	Se comprobó que no todo el equipo actualiza información de los de los clientes que solicita en el servicio

22	¿Ha identificado y analizado los aspectos que más inciden para lograr la satisfacción de los clientes?	X			6	6	Se constató la verificación del aspecto más importante que es la atención personalizada y el ben trato.
17	¿Se aplican parámetros de medición para el cumplimiento del servicio de la entidad?	X			7	7	Se constató la aplicación de los montos de ingresos mensuales establecidas por el Gerente General.
TOTAL					82	146	
Elaborado por:						Fecha:	
Revisado por:						Fecha:	

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

HH
ECI 3. 1/3

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA N° 5

AUDITORIA DE GESTION

PERIODO

MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR

Nº	COMPONENTES Y AFIRMACIONES	RIESGO DETECTADOS		CALIFICACION			ENFOQUE DE AUDITORIA	TIPOS DE PRUEBAS
		RIESGOS Y SUS FUNDAMENTOS	CONTROLES CLAVES	A	M	B		
1	Planificación Estratégica	No se encuentra formalmente implantada porque no está finalizada pero los avances importantes han sido debidamente comunicados a todo el personal.	La empresa tiene definidos casi en su totalidad los planes que le permitirán hacer frente a los retos del futuro.	X			Pruebas de cumplimiento de control	Cuestionario y observación
2	Estructura Orgánica.	Presenta una estructura orgánica completa que detalla los cargos actuales como los que se desea implementar.	Permite de manera objetiva y completa identificar las partes integrantes de la cooperativa y la relación de dependencia entre ellas, además de la distribución de la autoridad y responsabilidad.		X		Pruebas de cumplimiento Sustantivas	Observación, y la inspección documental y confirmación

3	Estructura Orgánica	Posee un Reglamento Interno de Trabajo debidamente legalizado e implementado en la cooperativa No posee un Manual de Funciones, solamente un Manual de Normas de Competencia Laboral	El Reglamento Interno permite normar las relaciones de trabajo y regular el desenvolvimiento de las actividades laborales entre la cooperativa y los empleados. No hay delimitación formal de las responsabilidades y las funciones de los empleados.		X		Pruebas de cumplimiento Sustantivas	Observación, inspección documental, confirmación
---	---------------------	--	---	--	---	--	-------------------------------------	--

AUDITORIA DE GESTION
 PERIODO
 MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR

Nº	COMPONENTES	RIESGO DETECTADOS		CALIFICACION			ENFOQUE DE AUDITORIA	TIPOS DE PRUEBAS
		IDENTIFICACION	EFECTO POTENCIAL	A	M	B		
4	Canales de Comunicación	Las autoridades han implementado métodos para manejar la información.	Los empleados tienen conocimiento de la información que es proporcionada por la gerencia.			X	Pruebas de cumplimiento de Control	Entrevistas, Indagación

5	Sistemas de Información	Tienen implementado el Sistema de Información Gerencial.	Tienen implementado el Sistema de Información Gerencial		X		Pruebas de cumplimiento de Control	Entrevistas, observación, encuestas,
6	Monitoreo del Rendimiento	Se aplican indicadores de Gestión a todas las áreas de la cooperativa, pero no se tiene un programa o procedimiento específico.	No se tiene un programa o procedimiento específico que demuestre su efectiva aplicación y frecuencia.		X		Pruebas de cumplimiento Sustantivas	Inspección Física, inspección documental
Elaborado Por:			Fecha:					
Revisado por:			Fecha:					

A: Alto

M: Medio

B: Bajo

INDICADORES DE GESTION

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA N° 5

AUDITORIA DE GESTION

PERIODO

INDICADORES FINANCIEROS Y DE GESTION

HH

ECl 4. 1/13

- **Indicadores de Liquidez**

Capital de Trabajo:

Capital de Trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente

Capital de Trabajo = \$ 6.618,06 – \$ 29.442,74

Capital de Trabajo = – \$ 22.824,68

Interpretación:

Expresa en términos de valor o unidades monetarias, la diferencia entre pasivo corriente y activo corriente mismo que es de **\$-22.824,68** indicando el valor que le quedaría a la Cooperativa de Taxis Lalama N° 5, representado en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato, por lo que la entidad al momento no cuenta con capital de trabajo disponible más bien tiene un saldo en contra de **\$ - 22.824,68** ; por lo que es necesario la construcción de la sede, para que estos pasivos se transformen en activos como certificados de aportación de los socios.

Razón Corriente:

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\$ 6.618,06}{\$ 157.201,55}$$

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\$ 20.636,03}{\$ 29.442,74}$$

$$\text{Razón Corriente} = 0,70$$

$$\text{Razón Corriente} = 0,70 * 100$$

$$\text{Razón Corriente} = 70\%$$

Interpretación:

El activo corriente es menor que el pasivo corriente, alcanza un 70% con respecto a los activos corrientes existentes en la empresa, por lo que se concluye que en la Cooperativa de Taxis Lalama N°5, SI es posible pagar todas las obligaciones de corto plazo.

HH

ECI 4. 2/13

Prueba Ácida:

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Total}}$$

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\$ 6.618,06 - \$ 128,25}{\$ 29.442,74}$$

$$\text{Prueba Ácida} = -0,22$$

$$\text{Prueba Ácida} = -0,22 * 100$$

$$\text{Prueba Ácida} = -22\%$$

Interpretación:

La prueba ácida indica que los Activos Corrientes NO se incluyen el valor de Inventarios, en virtud que estos NO son fácilmente convertibles en dinero en el corto plazo y por otra parte, son recursos que requiere la empresa para mantener su operación, por lo que se concluye que en la Cooperativa de Taxis Lalama N°5, tiene un **- 20%** de activo corriente por lo que NO es posible pagar todas las obligaciones de corto plazo, es necesario que la entidad realice esta auditoría de gestión debido a que se ha detectado un grave problema de liquidez interna.

HH

ECI 4. 3/13

- **Indicadores de Solvencia**

Leverage Total o Apalancamiento:

$$\text{Leverage Total} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Leverage Total} = \frac{\$ 29.442,00}{\$43.519,22}$$

$$\text{Leverage Total} = \$ 0,68$$

Interpretación:

Mide hasta qué punto está comprometido el patrimonio de los propietarios de la Cooperativa de Taxis Lalama N°5, con respecto a sus acreedores que representa \$ 0,68 ctvos. Po lo que la comparan con la financiación proveniente de terceros con los recursos aportados por los accionistas o dueños de la empresa, que es mínima, las deudas son inferiores al patrimonio.

Nivel de endeudamiento:

HH
ECI 4. 4/13

HH
ECI 4. 5/13

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Activo}}$$

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{\$ 29.442,00}{\$ 74.248,98}$$

$$\text{Nivel de endeudamiento} = 0,39$$

$$\text{Nivel de endeudamiento} = 0,39 * 100$$

$$\text{Nivel de endeudamiento} = 39\%$$

Interpretación:

Señala la proporción en la cual participan los acreedores sobre el valor total de la empresa, por lo que se concluye que en la Cooperativa de Taxis Lalama N°5, los acreedores representan el 39% de participación.

-

Indicadores de Gestión o Actividad

Rotación de Activos:

$$\text{Ingresos a efectivo} = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Efectivo o Caja}}$$

$$\text{Ventas a efectivo} = \frac{\$ 14.170,51}{\$ 12.375}$$

$$\text{Ventas a efectivo} = 1,14$$

$$\text{Ventas a efectivo} = 1$$

Interpretación:

Indica el número de veces en que los ingresos se convierten en efectivo de la Cooperativa de Taxis Lalama N°5, que muestra la rotación de activos en el año 2012, fue de 1 vez anualmente, además los ingresos rotaron cada año (12/1), lo que significa que se recaudaron las aportaciones y multas de los socios, cada año se recuperó el valor de los ingresos presupuestados para todo el año.

Rotación de Activos:

HH

ECI 4. 6/13

HH

ECI 4. 7/13

$$\text{Ingresos a Cartera} = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Cartera}}$$

$$\text{Ingresos a Cartera} = \frac{\$ 14.170,51}{\$ 964,14}$$

$$\text{Ingresos a Cartera} = 14,70$$

$$\text{Ingresos a Cartera} = 15$$

Interpretación:

Indica el número de veces en que las ventas se convierten en cartera o cuentas por cobrar de la Cooperativa de Taxis Lalama N°5, que muestra la rotación de activos en el año 2012, fue 15 veces al año, además las ventas rotaron cada 24 días de cada mes (12/15), lo que significa que se convirtieron en cuentas por cobrar o cartera, todas las aportaciones y multas cobradas en el efectuadas los 12 meses del año 2012.

Rotación de Activos:

HH

ECI 4. 8/13

$$\text{Ingresos a inventarios} = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Inventarios}}$$

$$\text{Ingresos a inventarios} = \frac{\$ 14.170,51}{\$ 128,25}$$

$$\text{Ingresos a inventarios} = 110,49$$

$$\text{Ventas a inventarios} = 111$$

Interpretación:

Indica el número de veces en que los ingresos se convierten en inventarios en la Cooperativa de Taxis Lalama N°5, que muestra la rotación de activos en el año 2012, fue de 111 veces al año, además los ingresos por concepto de aportaciones y cobro de multas, rotaron cada 3 a 4 días cada mes (12/111), lo que significa que se convirtieron en inventarios, todas los ingresos por concepto de aportaciones efectuadas cada 3 a 4 días de forma mensual durante el año 2012.

Rotación de Activos:

HH
ECI 4. 9/13

$$\text{Ingresos a Activos Fijos} = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Activos Fijos}}$$

$$\text{Ingresos a Activos Fijos} = \frac{\$ 14.170,51}{\$ 64.266,54}$$

$$\text{Ingresos a Activos Fijos} = 0,22$$

$$\text{Ingresos a Activos Fijos} = 22$$

Interpretación:

Indica el número de veces en que los ingresos se convirtieron en Activos Fijos en la Cooperativa de Taxis Lalama N°5, que muestra una rotación de activos en el año 2012, aproximadamente de 22 veces, además los activos fijos se convirtieron gracias a las aportaciones de los socios y cobros de multas cada 17 días (12/22).

- Indicadores de rentabilidad

Margen Bruto de Utilidad:

HH
ECI 4. 10/13

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ingresos}}$$

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{\$ 14.153,60}{\$14.170,51}$$

$$\text{Margen bruto de utilidad} = 0,99$$

$$\text{Margen bruto de utilidad} = 0,99 * 100$$

$$\text{Margen bruto de utilidad} = 99\%$$

Interpretación:

Mide la eficiencia de operación de la Cooperativa de Taxis Lalama N°5, muestra la rentabilidad en relación con los ingresos que representa el 99%.

Margen Neto de Utilidad:

HH
ECI 4. 11/13

$$\text{Margen Neto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos}}$$

HH

ECI 4. 12/13

$$\text{Margen Neto de utilidad} = \frac{\$ 16,91}{\$14.170,51}$$

$$\text{Margen Neto de utilidad} = 0,00119$$

$$\text{Margen Neto de utilidad} = 0,00119 * 100\%$$

$$\text{Margen Neto de utilidad} = 0,12\%$$

Interpretación:

Mide la eficiencia de operación de la Cooperativa de Taxis Lalama N°5, muestra la rentabilidad en relación con los ingresos netos que representa el 0,11%, valor mínimo.

Rendimiento de la Inversión

$$\text{Rendimiento de la Inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

HH

ECI 4. 12/13

$$\text{Rendimiento de la Inversión} = \frac{\$ 16,91}{\$43.519,22}$$

$$\text{Rendimiento de la Inversión} = 0,000039$$

$$\text{Rendimiento de la Inversión} = 0,000039 * 100\%$$

$$\text{Rendimiento de la Inversión} = 0,039\%$$

Interpretación:

Mide la eficiencia de operación de la Cooperativa de Taxis Lalama N°5, muestra la rentabilidad en relación con la inversión que representa el 0,039%, valor mínimo.

Rendimiento de la Entidad o EBITDA

$$\text{EBITDA} = \frac{\text{Utilidad operativa o bruta} + \text{Depreciaciones} + \text{Amortizaciones} + \text{Provisiones}}{\text{Pasivo Total}}$$

$$\text{Rendimiento de la Inversión} = \frac{\$ 14.153,60 + \$ 6.656,45 + \$ 0 + \$ 51,24}{\$29.442,00}$$

HH

ECI 4. 13/13

Rendimiento de la Inversión = 0,71

Rendimiento de la Inversión = 0,71 * 100%

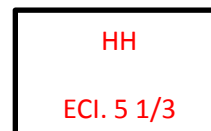
Rendimiento de la Inversión = 71%

Interpretación:

Mide la eficiencia de operación de la Cooperativa de Taxis Lalama N°5, muestra la rentabilidad en relación con la inversión que representa el 71%, valor por encima del promedio, indica que la entidad es rentable y sólida.

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5
AUDITORIA DE GESTION
PERIODO:



AREA DE SERVICIOS

EXISTENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES

Condición

La cooperativa, en lugar de un Manual de Funciones, cuenta con un Manual de Normas de Competencia Laboral que ha sido elaborado por el Gerente General, pero que los empleados no tienen conocimiento o no le dan la debida importancia.

Criterio

Según buenas prácticas administrativas, la implementación formal de un Manual de Funciones, es de mucha utilidad para lograr una eficiente administración fundamentalmente a nivel operativo.

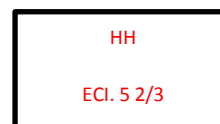
Causa

El Gerente General ha elaborado un Manual de Normas de Competencias Laboral en lugar de un Manual de Funciones, pero aquel está incompleto y no ha sido actualizado para emitirlo como un documento formal a los empleados para que lo pongan en práctica.

Efecto

Debido a que los empleados tienen amplio conocimiento de las actividades, no existen aspectos significativos, pero se podría exponerlos a que por falta de delimitación de funciones y responsabilidades ejerzan actividades compartidas, que no solo ocasionan pérdidas de tiempo sino también la disolución de responsabilidades. Por otro lado se ve afectado el rendimiento de los empleados nuevos que no cuentan con una guía para el desempeño de sus funciones.

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5
AUDITORIA DE GESTION



PERIODO:

AREA DE SERVICIO

Conclusiones:

La elaboración incompleta, además de la escasa actualización y difusión del Manual de Normas de Competencia Laboral ha ocasionado que los empleados no le den la debida importancia y desarrollen sus actividades solamente basados en la experiencia y necesidades del puesto de trabajo que ocupan.

Recomendaciones:

Al Gerente General: Dispondrá a la representante de Talento Humano la elaboración de un Manual de Funciones completo que integre la descripción de funciones, responsabilidades, procedimientos y normas administrativas, y a la vez que adopte las medidas necesarias para lograr:

- Facilitar al personal la comprensión de los objetivos, metas y estrategias implementados en la empresa.
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas.
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los procedimientos.
- Servir de base para la capacitación del personal.
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5
AUDITORIA DE GESTION
PERIODO:
AREA DE SERVICIO

- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evitar los conflictos internos.
- Evitar la resistencia del personal a utilizar el manual.
- Todo esto con el fin de lograr uniformidad en los procedimientos de trabajo, la eficiencia y la calidad esperada en los servicios prestados.

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5

AUDITORIA DE GESTION

PERIODO:

AREA DE SERVICIO

Hallazgo Nº 2

TÍTULO: INEXISTENCIA DE POLÍTICAS

Condición

No existen políticas formalmente establecidas en ninguna de las áreas, solamente han sido difundidas verbalmente.

Criterio

Las buenas prácticas administrativas señalan que la cooperativa deben tener debidamente implementadas las políticas, generales y específicas para cada área como una guía para ofrecer un servicio óptimo.

Causa

El Gerente General no ha dado la debida importancia a la formalización de políticas a través de un documento impreso.

Efecto

Los empleados al no contar con políticas formalmente emitidas, existe el riesgo de que éstas sean mal interpretadas, ocasionando un riesgo operativo, lo que dificulta el cumplimiento de objetivos planteados en las proyecciones de la entidad.

Conclusiones:

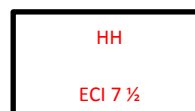
La Cooperativa en Taxis Lalama Nº 5, no cuenta con políticas formalmente establecidas, lo que ocasiona que se incremente el riesgo operativo al dejar que los empleados además de las instrucciones que han sido verbalmente expuestas impongan sus criterios en base a las necesidades de cada área.

Recomendaciones:

Al Gerente General.- Formulará con cada uno de los responsables del área las políticas necesarias y las emitirá formalmente en un documento para conocimiento y correcta aplicación de todos los empleados.

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5
AUDITORIA DE GESTION



PERIODO:

AREA COMERCIAL DE SERVICIO

Hallazgo Nº 3

**TÍTULO: FALTA DE CAPACITACION A LOS CLIENTES
INTERNOS**

Condición

La cooperativa no tiene implementado un plan de capacitación técnica y solamente son capacitados por los directores de línea de acuerdo a necesidades inmediatas.

Criterio

Según la estrategia planteada en la entidad es, ser un mayorista de alto valor percibido especializado, para el servicio prestado mediante la capacitación constante de sus empleados y socios logrando que estén preparados para asesorar correctamente a los clientes por el servicio brindado.

Causa

Por falta de planificación de los directores de línea no se imparten las capacitaciones pertinentes a los socios y personal

Efecto

Los socios y lo que integran la entidad no brindan soluciones actualizadas y completas a los usuarios.

Disminuye el tiempo de respuesta a los clientes mientras solicitan el servicio.

Conclusiones:

La entidad no tiene implementado un plan de capacitación técnica para los socios y empleados lo que ocasiona que no se atiende a los usuarios con las soluciones completas y se involucre mayor tiempo para dar respuesta mientras se recibe asesoramiento por parte de los directores.

Recomendaciones:

A todos los socios y empleados: Planificarán, elaborarán e implementarán un plan de capacitación con la frecuencia y temática considerada necesaria, para mejorar el desempeño, con motivación y habilidad de los socios que incluya la reunión del personal para intercambiar ideas, escuchar sugerencias e identificar las mayores debilidades presentadas con el fin de direccionar su capacitación y fortalecer al equipo de la entidad para lograr cumplir los objetivos y metas de la cooperativa.

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5

AUDITORIA DE GESTION

PERIODO:

AREA DE SERVICIO

Hallazgo Nº 4

HH

ECI 8 ½

TÍTULO: FALTA DE CAPACITACION

Condición

No se tiene implementado un plan de asesoría, y capacitación dando lugar a que no se verifique el desempeño de cada empleado en su área

Criterio

Para lograr la capacitación de los empleados y socios se debe programar las capacitaciones en forma continua ya que están en contacto directo con los usuarios.

Causa

Los trabajadores de cada área y socios deben involucrarse en la capacitación que ofrezca la cooperativa.

Efecto

Lo socios y personal no se involucra oportunamente con los proyectos de capacitación de manera que no se llega al usuario de manera que se debería llegar.

Conclusiones:

La Cooperativa en Taxis Lalama Nº 5, no se evalúa al personal ni se capacita de manera permanente lo que da lugar a que no se dé un servicio adecuado al usuario mejor la calidad del servicio que se brinda.

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5
AUDITORIA DE GESTION
PERIODO:
AREA COMERCIAL DE SERVICIO
Hallazgo Nº 4

TÍTULO: FALTA DE CAPACITACION

Recomendaciones:

Al Gerente General: Dispondrá a los empleados y socios, una capacitación en todas las áreas en las que se desarrollan mediante cursos o talleres para evaluarles y así cumplir con los objetivos planteados

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:

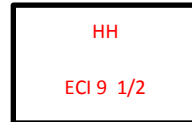
COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5

AUDITORIA DE GESTION

PERIODO:

AREA COMERCIAL DE SERVICIO

Hallazgo Nº 4



TÍTULO: INEXISTENCIA DE UN DOCUMENTO PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES NUEVOS

Condición

No se ha implementado un documento que sirva para estandarizar la recolección de información de clientes nuevos.

Criterio

Dentro de buenas prácticas administrativas adoptadas por entidad con similares características del negocio, se han adoptado mecanismos para recolectar información general completa de los clientes nuevos.

Causa

Tanto la Gerencia General como el equipo de empleados, a pesar de considerar la necesidad de este documento, no han sugerido su elaboración.

Efecto

Disminuye la eficiencia de trabajo del equipo de ventas, puesto que tienen que destinar mayor tiempo a comparar y validar los datos que son proporcionados por el cliente con información proporcionada en páginas del internet o cualesquier otro medio.

Conclusiones:

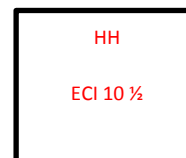
El área de ventas no posee un formulario que sirva para estandarizar la recolección de información de clientes nuevos, por lo que se destina mayor tiempo a comparar y validar los datos proporcionados.

Recomendaciones:

A los Directores y Asesores Comerciales.- Elaborarán un documento útil para recolectar información general de los clientes nuevos con los parámetros que ellos consideren de mayor relevancia, el mismo que será presentado a la Gerencia General para su conocimiento y se lo pondrá en práctica para las futuras negociaciones.

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5
AUDITORIA DE GESTION



PERIODO:
AREA DE SERVICIO
Hallazgo Nº 6

TÍTULO: FALTA DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Condición

No se efectúan revisiones independientes del desempeño de las personas.

Criterio

Las buenas prácticas administrativas involucran evaluaciones del desempeño personal como una herramienta que permite un espacio de comunicación entre las autoridades y los trabajadores trayendo como conclusión la generación de entusiasmo para el desarrollo de habilidades.

Causa

El Gerente General no ha implementado un plan de evaluación del desempeño personal que le permita medir en los empleados otros factores aparte del desempeño que realiza

Efecto

No se tiene una estimación exitosa de los factores que involucran el accionar del equipo de ventas tales como: percepción de su papel como vendedor, la actitud que muestra frente al trabajo, el nivel de habilidades de cada persona, la motivación en su puesto de trabajo y las variables organizacionales y ambientales que le rodean, por lo que no se puede implementar aspectos para mejorar su desempeño.

Conclusiones:

El hecho de que no se efectúen revisiones independientes al desempeño de las personas, ocasiona que no se tenga una estimación objetiva de su accionar, además de que no se pueden implementar aspectos para afirmar sus fortalezas y eficiencias actuales y tampoco mejorar el desempeño de sus puntos débiles.

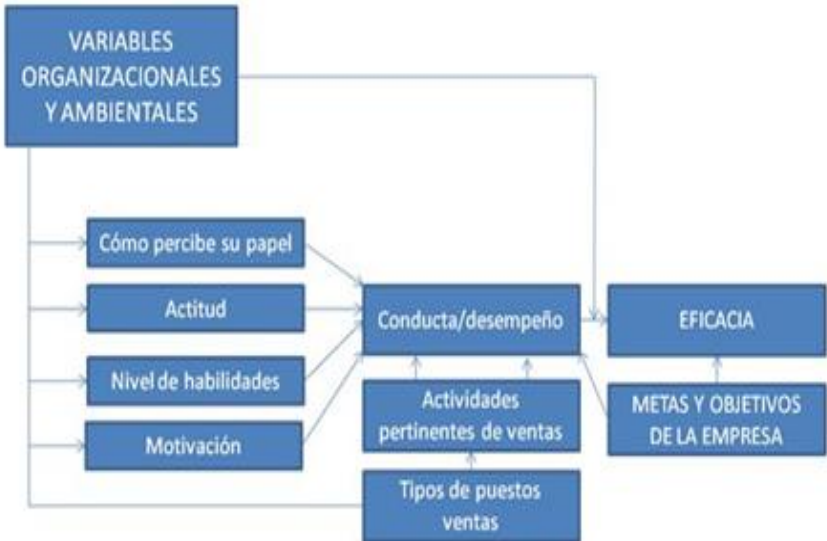
Recomendaciones:

Al Gerente General.-

Elaborará o encomendará a la persona pertinente la elaboración de un plan para medir el desempeño de las personas en su puesto de trabajo, el mismo que podría incluir objetivos como:

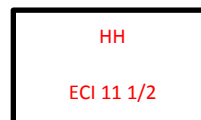
- Detectar necesidades de adiestramiento y capacitación.
- Detectar el potencial de desarrollo de los empleados – Decisiones de ubicación (promociones y ascensos).
- Aplicar incentivos salariales por buen desempeño (Políticas de compensación).
- Mejorar la comunicación entre jefes y empleados.
- Lograr el auto-perfeccionamiento de los empleados.

Me permito exponer el siguiente gráfico que detalla un modelo de evaluación referente a lo expuesto anteriormente:



Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5
AUDITORIA DE GESTION
PERIODO:
AREA DE SERVICIO
Hallazgo Nº 7



TÍTULO: FALTA DE SERVICIO DE CALL CENTER

Condición

No se tiene las disponibilidades económicas necesarias para trabajar con más servicio de call center

Criterio

Las cooperativa necesitan contar con recursos económicos suficientes y necesarios ya sea por mayor inversión de sus accionistas, contar con facilidades de acceder a créditos en las instituciones financieras

Causa

Existe dificultad para incrementar los servicios de la entidad por falta de capital propio o prestado.

Efecto

La falta de capital propio, la poca línea de crédito ocasiona que se deje de percibir ingresos por que no se puede disponer de todos los productos para ofrecer soluciones completas en cada una de las líneas, ni tampoco incrementar oportunidades de negocio de la entidad.

Conclusiones:

El no contar con las disponibilidades económicas necesarias, ocasiona la pérdida de negocios, lo que no es conveniente para la cooperativa está disminuyendo sus ingresos y en ocasiones hasta sus clientes que requieren en su servicio.

Recomendaciones:

Al Presidente y al Gerente General.- Buscarán financiamiento en instituciones financieras que brinden las mayores facilidades y gestionarán, en lo posible, las condiciones de crédito con las cooperativas para de esta forma fortalecer el área financiera para alcanzar las metas que se han propuesto para el año anterior en lo referente a crecimiento de la entidad y rentabilidad de la misma.

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5

AUDITORIA DE GESTION

PERIODO:

AREA COMERCIAL DE SERVICIO

Hallazgo Nº 8

HH

ECl 11 2/2

TITULO: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Condición

La estructura organizacional de la cooperativa no es la adecuada dando lugar a que no se establezca las responsabilidades que cada uno de los empleados.

Criterio

La cooperativa debe respetar la estructura organizativa y cada persona que labora y que cumplan con la funciones que desempeña.

Causa

El no dar a conocer las funciones que desempeña provoca duplicidad de funciones.

Efecto

Se entorpecen los procedimientos dando a mal entendidos por los socios y personal de ante rango.

Conclusiones:

Recomendaciones:

Al Presidente y al Gerente General.-

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5
AUDITORIA DE GESTION



PERIODO:

AREA SERVICIO

Hallazgo Nº 8

TITULO: FALTA DE COMUNICACIÓN DE LAS DECISIONES TOMADAS

Condición

Cuando se toma de decisión que sea importante y decisiva para la cooperativa no se informa a los socios ni al personal que colabora directamente, sino solo cuando la entidad pasa por un problema.

Criterio

La cooperativa necesita realizar cronogramas de actividades como las reuniones a realizarse para poner en conocimiento las decisiones y resultados que se toman para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos.

Causa

El no dar a conocer las decisiones tomadas en la entidad provoca una incertidumbre entre los empleados y socios.

Efecto

La falta de comunicación a personal que integra la entidad puede ocasionar decisiones inapropiadas que perjudiquen a la entidad por decidir apresuradamente y no toma en consideración las decisiones de los demás.

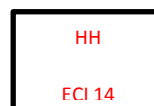
Conclusiones:

No se realizan reuniones oportunas para dar a conocer novedades que se dan en la entidad

Recomendaciones:

Al Presidente y al Gerente General.- Es necesario informar a los empleados y socios de la cooperativa de las decisiones tomadas y a su vez evaluar todos los procedimientos que se realizan antes que surgen problemas

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5
AUDITORIA DE GESTION



PERIODO:

AREA COMERCIAL DE SERVICIO

Hallazgo Nº 8

TITULO: REGISTRO DE LA INFORMACION FINANCIERA

Condición

Cuando se toma de decisión que sea importante y decisiva para la cooperativa no se informa a los socios ni al personal que colabora directamente, sino solo cuando la entidad pasa por un problema.

Criterio

La cooperativa necesita realizar cronogramas de actividades como las reuniones a realizarse para poner en conocimiento las decisiones y resultados que se toman para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos.

Causa

El no dar a conocer las decisiones tomadas en la entidad provoca una incertidumbre entre los empleados y socios.

Efecto

La falta de comunicación a personal que integra la entidad puede ocasionar inapropiadas que perjudiquen a la entidad por decidir apresuradamente y no toma en consideración las decisiones de los demás.

Conclusiones:

No se indican indicadores de gestión ni financieros la información no es procesada en el momento que se genera de esta manera retrasa el trabajo.

Recomendaciones:

Al Presidente y al Gerente General.-

- Aplicar indicadores que permitan evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y tomar decisiones.

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA N° 5**AUDITORIA DE GESTION****PERIODO:****AREA DE SERVICIO****ENTIDAD****MEDICIÓN DE RIESGOS**

Riesgo Inherente: Según el estudio que se realizó a la empresa, se puede determinar que el riesgo inherente es de 38% (riesgo medio bajo), considerando la ponderación de la siguiente Cooperativa de Taxis Lalama N°5y las variables de importancia así:

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
BAJO		
BAJO	0,01%	11,11%
MEDIO	11,12%	22,22%
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO		
BAJO	33,34%	44,44%
MEDIO	44,45%	55,55%
ALTO	55,56%	66,66%
ALTO		
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO	77,78%	88,88%
ALTO	88,89%	99,99%

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

- La entidad tiene implementados considerables avances de la planificación estratégica, lo que guía el rumbo de sus actuaciones.
- La estructura organizacional es adecuada y casi en la totalidad están debidamente asignadas las funciones en el área y por ende la coordinación con las demás áreas de la empresa.
- Se aplican indicadores de rendimiento en lo referente a servicio, pero no se da la debida importancia a la medición del desempeño y supervisión al personal.
- El personal que trabaja en el área cumple el perfil laboral exigido por las autoridades para ocupar sus puestos de trabajo.
- A pesar de no estar debidamente implementadas y manejarse de manera tácita las funciones y políticas para el área, cada una de las personas saben cómo desarrollar sus actividades.

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5

AUDITORIA DE GESTION

PERIODO:

CONTROL INTERNO

PEC 1
3/3

Riesgo de Control: Según la evaluación del control interno se obtuvo los siguientes parámetros:

Para la medición del Nivel de Confianza y Riesgo del Control Interno de la COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5 se utiliza la siguiente matriz de medición:

	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Baja
51% - 59%	Moderado Alto	Moderado Baja
60% - 66%	Moderado	Moderado
67% - 75%	Moderado Bajo	Moderado Alto
76% - 95%	Bajo	Alto

Nivel de Confianza = Calificación Obtenida

Puntaje Óptimo

Nivel de Confianza = $97/158$

Nivel de Confianza = $0,6139 \times 100 = 61,39\%$

Nivel de Riesgo = 100% - Nivel de Confianza

Nivel de Riesgo = $100\% - 61,39\%$

Nivel de Riesgo = $38,61\%$

Lo que implica que el Área de Servicio tiene un nivel de confianza del 61.39%

(Moderada) y un nivel de riesgo de 38,61% (Moderado) que debe mejorar, puesto que demuestra un nivel de controles ineficientes que podrían estar repercutiendo en la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos del área. **Riesgo de Detección:** Conforme a los riesgos antes determinados se puede afirmar que el riesgo de detección correspondiente a este trabajo de auditoría es del 18 %, en virtud, de la experiencia y profesionalismo del auditor en este campo, lo que permitirá diseñar procedimientos y aplicar técnicas eficientes para la obtención de información válida.

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5
AUDITORIA DE GESTION

CR.
IFI 1. 1/1

PERIODO:
CONTROL INTERNO

Riesgo de Auditoría: Según los porcentajes determinados tras el análisis a la Entidad el riesgo de auditoría se compone de:

$$RA = RI * RC * RD$$

Riesgo de auditoría= Riesgo Inherente * Riesgo de Control * Riesgo de Detección

$$\text{Riesgo de auditoría} = (0.38 * 0.3861 * 0.18)$$

$$\text{Riesgo de auditoría} = (0,0264) * 100$$

$$\text{Riesgo de auditoría} = 2,64 \%$$

Según el valor obtenido del riesgo de auditoría, se puede deducir que el auditor se enfrenta a un riesgo de 2,64% de que ha ocurrido un error material que ha evadido las decisiones tomadas por el gerente y directivos y podría no ser detectado por los procedimientos del auditor.

Ambato, 10 de Septiembre del 2013

Señor.

Kevin Gordon.

Gerente

COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5

PRESENTE.

De mis consideración.

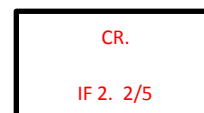
Se ha efectuado la Auditoria de Gestión, bajo la utilización del Método COSO con la aplicación de cuestionarios de control interno, encuestas, y observación directa de la Cooperativa en Taxis Lalama Nº 5

El informe se adjunta consta los resultados obtenidos en base al análisis, incluyendo las respectivas recomendaciones que de seguro serán en beneficio de la entidad.

Atentamente

Carolina Ortiz
AUDITORA

NFORME DE AUDITORIA



Ambato, 10 de Septiembre del 2013

Señor.

Kevin Gordon.

GERENTE GENERAL COOPERATIVA EN TAXIS LALAMA Nº 5

Presente.-

Señor Gerente:

He realizado la auditoría para emitir una opinión razonable en cuanto a logro de los objetivos con eficacia, eficiencia con que se desarrollan las actividades y las decisiones en la Cooperativa en Taxis Lalama Nº 5.

El examen se realizó de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, en lo que fue aplicable, en consecuencia incluyó técnicas y procedimientos de auditoría que se consideran necesarios en las circunstancias presentadas.

Para evaluación de la gestión se utilizó parámetros propios de la entidad que incluye el entendimiento y estudios de cada uno de los componentes del control interno: en el Área Administrativa, Financiera y Operativa. El estudio efectuando en la entidad proporciona una base razonable para expresar una opinión oportuna y clara, la comunicación y las líneas de autoridad muchas de las veces no se consideran ni muchos menos se respetan las decisiones tomas en la entidad, ni tampoco se respeta las funcione que se desempeñan dentro de la cooperativa. La información financiera no es la más razonable ni adecuada ya que no se efectúa oportunamente las transacciones, dificultando

el procesamiento de la información para las personas que lo solicitan, además que no se consideran indicadores de gestión ni de desempeño.

En mi opinión, excepto por los hechos mencionados con anterioridad el Control Interno se presenta razonablemente, en todos los aspectos de los componente evaluados.

El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales en la cooperativa.

Atentamente,

CAROLINA ORTIZ
AUDITORA

MOTIVOS DEL EXAMEN

La Auditoría de gestión realizada en la Cooperativa en Taxis Lalama N° 5 específicamente en la toma de decisiones, por esta razón se efectuará el examen de cumplimiento con todos los parámetros establecidos y demás normas reglamentarias inherentes al desarrollo de una auditoría, que incluyen pruebas selectivas a los procesos y procedimientos de auditoría considerados necesarios de acuerdo a las circunstancias del estudio en la cooperativa, para de esta forma determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones y posteriormente emitir criterios para el mejoramiento continuo en sus actividades.

✓ OBJETIVOS DEL EXAMEN

OBJETIVO GENERAL

- ✓ Realizar una Auditoría de Gestión para determinar y evaluar los niveles de eficiencia, eficacia, economía y ética, los mismos que permitirán determinar falencias e identificar oportunidades de mejora con la finalidad que se cumplan los objetivos de la entidad.
- ✓ La auditoría nos permite evaluar si se está aplicando indicadores de gestión que permitan el desarrollo de la entidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Evaluar el sistema de control interno que se aplica en la entidad con la finalidad de determinar las debilidades y fortalezas de estos.
- ✓ Identificar aspectos que son importantes en los procesos bajo examen para concentrar en ellos la mayor atención, y a través de la aplicación de indicadores de gestión determinar los niveles de eficiencia, efectividad, economía y ética.

- ✓ Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y políticas que rigen el correcto funcionamiento de la entidad.
- ✓ Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la cooperativa en términos de gestión.
- ✓ Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.
- ✓ Establecer conclusiones y recomendaciones analizadas mediante la entrega de un informe de auditoría.

ALCANCE

La Auditoría de Gestión en la Cooperativa en Taxis Lalama N° 5 cubrió el periodo desde el 1 de julio al 31 de diciembre del 2013, en un tiempo estimado de 160 horas laborales, para determinar el cumplimiento de los objetivos propuestos, midiendo el grado de eficiencia, eficacia, economía y ética con que se utilizan los recursos de la entidad.

6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La administración de la propuesta en mención estará a cargo del Presidente, Gerente, Consejo de Vigilancia, Consejo de Administración, y departamento financiero en la Cooperativa de Taxis Lalama N° 5, quiénes son las máximas autoridades dentro de la entidad.

6.9 EVALUACIÓN

La propuesta estará bajo una estricta vigilancia y a la vez se evaluará constantemente en períodos de tiempo, con el propósito de los socios y usuarios de la entidad, conozcan y apliquen la auditoría aplicada, de esta manera contribuir a que se pueda ejecutar sus actividades de una mejor manera.

Es importante recalcar que la presente propuesta está sujeta a cualquier cambio, modificación, o eliminación total o parcial siempre buscando el adelanto de la Cooperativa de Taxis Lalama N°5.

BIBLIOGRAFIA

- ANDINO, Patricio. (1985; 50-55), "Características de técnicas de estudio".
- ARELLANO, Enrique Izquierdo. (2004: 14); "Definición de investigación de campo".
- BADILO, Jorge. Guía de Auditoría de Gestión, (Abril: 2007) "Auditoría de Gestión".
- GALÁN, Manuel. (2001; 54), "Técnicas de estudio".
- Herrera Luis, Medina Arnaldo; Naranjo Galo, "Tutoría de la investigación Científica"(2004: 103).
- LEIVA, Francisco. (1988; 30-38), "Definición de encuesta".
- NARANJO, Cecilia. (2005: 136), "Sistema de Control interno como herramienta para fortalecer la gestión administrativa financiera de Ambandine S.A."
- NOEI David (2005: 19, 20), "Definición de técnicas estudio".
- Sánchez, Pedro. (2011:55), "Análisis Financiero y su incidencia en la toma de decisiones en la empresa VIHALMOTOS".

LIBROS

- BANDA, Johana. (2009:pág. 274), "Diseño e implementación de un Manual de Control Interno para la clínica cristiana Jerusalén de la ciudad de Riobamba".
- CARVAJAL, Piedad. (2005: 151-152) "Sistema de control interno como herramienta para fortalecer la gestión administrativa operacional de Demaco Cía. Ltda."
- MALDONADO, Milton. (Quito 2006:pág. 26), "Auditoría de Gestión"
- McGraw-Hill, (1952: págs. 140)
- Michael. En su obra "*Auditoría de Gestión*", (Madrid 1994: págs. 36-37).
- MORA, Eguídanos Araceli, en su "Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión", (Madrid 2008: Sección 5, pág. 97).
- NÚÑEZ, Denys. (2006:pág. 126), "Análisis Económico-Financiero de la empresa Comercial SHOEBOX", para la toma de decisiones acertadas año 2006".
- SANTILLANA, González Juan R., en su ensayo "Conoce las auditorías", (1992:pág. 325).
- Tamayo y Tamayo (1997:pág. 54). "Estudio descriptivo en la investigación."
- WILLIAMS, Leonard P., (1989:pág. 45) en su obra "Auditoría Administrativa, Evaluación de los Métodos y Eficiencia administrativa.

INTERNET

- Elorrega, Montenegro G. (2002: Internet); [En línea] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos46/deficiencias-control/deficiencias-control2.shtml>
- Gil (2010: Internet), [En línea] Disponible en: http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,706991&_dad=portal&_schema=PORTALGraig-Cooper,
- Quintero, Oscar. (2005: internet) indica que: Auditoría Financiera.- [En línea] Disponible en:
- Redondo, Rafael. (1996: internet), “auditoría de gestión”, [En línea] Disponible en: <http://www.rafaelredondo.org/>
- Gestipolis. (Internet: 2012), “Auditoría de Gestión”, [En línea] Disponible en: <http://www.gestipolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/36/audigest.htm>
- Contraloría General del Estado, [En línea] Disponible en: www.contraloria.gob.ec (2012: Internet), “Auditoría, en general”.

REGLAMENTOS Y LEYES

Constitución de la República del Ecuador, registro oficial N°449 del 20 de Octubre del 2008 art 264.

NIA Norma internacional de auditoría) N° 06.- Evaluación de riesgo y control interno

Ley de cooperativas registro oficial n. 648 del 27 de febrero del 2012 art 67.

Reglamento general de la ley de cooperativas registro oficial n.731 del 25 de junio del 2012 art 205, art 147, art 148.

ANEXOS

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Anexo 1. Encuesta

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA



DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

DIRIGIDO A: Socios de la cooperativa de Taxis Lalama N°5

OBJETIVO: Obtener información sobre el cumplimiento de objetivos y la toma de decisiones

MOTIVACIÓN: Saludos cordiales, le invitamos a contestar con la mayor seriedad el siguiente cuestionario a fin de obtener información valiosa y confiable, que será de uso oficial y de máxima confidencialidad.

INSTRUCCIONES: Señale la respuesta adecuada a su modo de pensar o su opinión según el caso. Procure ser lo más objetivo y veraz.

CUESTIONARIO

1. ¿Dispone la entidad de indicadores, que permita medir el cumplimiento de los objetivos o metas de la misma?

OPCIÓN	RESPUESTA
Completamente	
Parcialmente	
Poco	
Ninguno	

2. ¿Usted conoce con claridad cuáles son los objetivos y metas de la cooperativa?

OPCIÓN	RESPUESTA
Si	
No	

3. ¿Están definidas con claridad las responsabilidades de cada una de las personas que dirigen la cooperativa?

OPCIÓN	RESPUESTA
Efectivamente	
Medianamente	
Casi nada	

4. ¿Se evalúa el desempeño del personal?

OPCIÓN	RESPUESTA
Continuamente	
Periódicamente	
En ocasiones	

5. ¿Se cumplen eficazmente con los objetivos trazados por la entidad?

OPCIÓN	RESPUESTA
Siempre	
En ocasiones	
Casi Nunca	

6. ¿Cada cuanto tiempo se revisan el historial de aportes de socios?

OPCIÓN	RESPUESTA
Mensual	
Semestral	
Anual	

7. ¿Cree usted que al identificar las áreas de reducción de costos, ayudaría a mejorar los métodos operativos e incrementaría la rentabilidad de la entidad?

OPCIÓN	RESPUESTA
Si	
No	

8. ¿Cree usted que las Políticas Internas establecidas en la Empresa se cumplen de forma efectiva?

OPCIÓN	RESPUESTA
Siempre	
En ocasiones	
Casi Nunca	

9. ¿Existe en la entidad un plan de capacitación para socios y administradores?

OPCIÓN	RESPUESTA
Si	
No	

10. ¿De qué manera utiliza los recursos financieros la cooperativa?

OPCIÓN	RESPUESTA
Obtención de Resultados Favorables	
Desarrollo de la entidad	
Para la toma de decisiones	

10. ¿Cree usted que la auditoría de gestión, ayudaría a poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad?

OPCIÓN	RESPUESTA
Si	
No	

12. ¿Cree usted que en la cooperativa en Taxis Lalama N°5, se toma decisiones favorables a corto y a largo plazo?

OPCIÓN	RESPUESTA
Siempre	
De vez en cuando	
Casi Nunca	

13. ¿Las decisiones de financiamiento se basan en información contable?

OPCIÓN	RESPUESTA
Siempre	
Casi siempre	
Nunca	

14. ¿Se evalúa el desempeño del personal?

OPCIÓN	RESPUESTA
Siempre	
Casi siempre	
Nunca	

15. ¿Se encuentran establecidos los objetivos y metas de la cooperativa?

OPCIÓN	RESPUESTA
Si	
No	

16. ¿Las decisiones de financiamiento se basan en información contable?

OPCIÓN	RESPUESTA
Si	
No	

17. ¿La empresa determina cual es el límite de endeudamiento con terceros?

OPCIÓN	RESPUESTA
Si	
No	

18. ¿Cree usted que las decisiones adoptadas son las más adecuadas para los intereses económicos –financieros de la entidad?

OPCIÓN	RESPUESTA
Si	
No	

19. ¿Conoce usted sí la entidad para tomar decisiones, analiza previamente la información contable?

OPCIÓN	RESPUESTA
Si	
No	

20. ¿Cree usted que las herramientas de auditoría de gestión permitirán tomar decisiones que ayuden a prevenir hechos futuros o corregir a tiempo los problemas existentes?

OPCIÓN	RESPUESTA
Si	
No	

21. ¿Conoce usted si la entidad posee un nivel de rentabilidad alto u óptimo?

OPCIÓN	RESPUESTA
Si	
No	

22. ¿Considera que el buen manejo de los recursos humanos y económicos obedecen a una buena organización interna?

OPCIÓN	RESPUESTA
Si	
No	
A veces	

23. ¿Deben existir indicadores para un mejor control de la Auditoría de Gestión?

OPCIÓN	RESPUESTA
Si	
No	
A veces	

24. ¿Considera usted que existe concordancia en la aplicación de objetivos, y su relación con la toma de decisiones?

OPCIÓN	RESPUESTA
	Siempre
	En ocasiones
	Casi Nunca

25. ¿Qué porcentaje de factibilidad tienen las decisiones tomadas por la entidad?

OPCIÓN	RESPUESTA
	100% Efectivas
	50% Medianamente Efectivas
	25% Poco efectivas

26. ¿Se debe tener la habilidad para el manejo efectivo de los recursos humanos y económicos?

OPCIÓN	RESPUESTA
	Si
	No

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ENTREVISTADOR	ENTREVISTADO
HORA-FECHA	HORA-FECHA
OBSERVACIONES	AUTORIZADO POR