



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

## **AREA ADMINISTRATIVA**

TITULACIÓN DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

**Auditoria de gestión a la Cooperativa de taxis “Terminal Terrestre  
Zamora”, de la ciudad de Zamora, periodo 2010**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.

AUTORA: Jiménez Merino, Alda Lidia

DIRECTORA: Malo Montoya, Zulema del Cisne, MBA.

CENTRO UNIVERSITARIO ZAMORA

2014

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

MBA.

Zulema del Cisne Malo Montoya

**DOCENTE DE LA TITULACION.**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Auditoria de gestión a la Cooperativa de Taxis “Terminal Terrestre Zamora”, de la ciudad de Zamora, periodo 2010, realizado por Alda Lidia Jiménez Merino, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo

Loja, abril de 2014

f) .....

MBA. Zulema del Cisne Malo Montoya

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo .Alda Lidia Jiménez Merino declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: Auditoria de gestión a la Cooperativa de Taxis “Terminal Terrestre Zamora”, de la ciudad de Zamora, periodo 2010, siendo la Mba. Zulema del Cisne Malo Montoya la directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f) .....

Autor: Alda Lidia Jiménez Merino

**Cédula: 1900387349**

## DEDICATORÍA

A mi madre por su ejemplo, por enseñarme que la vida está llena de adversidades pero que con fe, confianza y amor se logran los objetivos trazados.

A mis hijos: Karol Gabriel, Zamy Gabriela, Mariangel y Adamari Berrú Jiménez, por su amor y paciencia a lo largo de mi carrera, sacrificando su cuidado merecido, para poder culminar con éxito este objetivo.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por haberme dado la fuerza necesaria para concluir con mi trabajo de fin de titulación a pesar de las adversidades.

Así mismo, expreso mi agradecimiento profundo a los directivos de la Cooperativa de Taxis Terminal Terrestre de Zamora, especialmente a los Sres. Jorge Samaniego y Marco Gordillo, Presidente y Gerente respectivamente, por haber permitido realizar el presente trabajo en la organización a la cual representan, por su colaboración en forma oportuna y desinteresada, otorgando la información requerida para el desarrollo de esta investigación.

A la MBA. Zulema Malo Montoya, por su acertada dirección en el desarrollo de la presente investigación, especialmente en los aspectos prácticos.

A los catedráticos de la Universidad Técnica Particular de Loja y extensión Zamora, en la persona de su Directora, por haber permitido se hagan efectivas mis aspiraciones en el transcurso de mis estudios universitarios.

A mi cuñada Lilian Magdalena, por su apoyo desinteresado con el cuidado de mis hijos, para que yo pueda asistir regularmente a clases y culminar con éxito mi carrera.

A mi esposo Vicente Gabriel, por brindarme su apoyo, comprensión y estar siempre animándome a lo largo de mi carrera y desarrollo de este trabajo, para no desmayar y poder alcanzar este sueño tan anhelado como es la obtención de mi título profesional.

Finalmente mi agradecimiento a todas y cada una de las personas, familiares y amigos que de una u otra manera colaboraron y apoyaron para que pueda culminar con éxito mi meta propuesta.

## INDICE DE CONTENIDOS

Portada	I
Aprobación del director del trabajo de fin de titulación	II
Declaración de autoría y cesión de derechos	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Índice	VI
Resumen	1
Abstrac	2
Introducción	3

### CAPITULO I

#### **ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE TAXIS “TERMINAL TERRESTRE ZAMORA”.** 5

1. Descripción de la empresa	6
1.1. Base legal	6
1.2. Organigrama estructural y funcional	11
1.3. Plan estratégico.	15
1.3.1 Misión	15
1.3.2 Visión	15
1.3.3 Valores	16
1.3.4 Objetivos	17
1.3.5 FODA	18

### CAPITULO II

#### **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN** 19

2. Antecedentes	20
2.1. Control de gestión	20
2.2. Elementos de gestión	20
2.3. Planeación estratégica	21
2.4. Auditoría de gestión	22
2.4.1. Definición:	22
2.4.2. Propósito:	23
2.4.3. Objetivos:	24
2.4.4. Alcance:	24
2.4.5. Enfoque:	25

2.4.6. Riesgos de la Auditoria de Gestión:	25
2.5. Proceso de la auditoria de gestión.	26
2.5.1. Fase 1. Conocimiento preliminar	26
2.5.2. Fase 2. Planificación	29
2.5.3. Fase 3. Ejecución	30
2.5.4. Fase 4. Comunicación de resultados	31
2.5.5. Fase 5. Seguimiento	33
2.6. Indicadores para la Auditoria de gestión.	34
2.6.1. Definición.	34
2.6.2. Objetivos.	34
2.6.3. Características.	34
2.6.4. Parámetros de los indicadores de gestión.	34
2.6.5. Tipos de los indicadores:	35
2.6.6. Clasificación de los indicadores de gestión.	35
2.7. Herramientas para la auditoria de gestión	38
2.7.1. Técnicas utilizadas	41
2.7.2. Marcas de auditoria.	43
2.7.3. Papeles de trabajo.	44
2.7.4. Índices de referenciación	45
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	<b>47</b>
<b>Fase I. Conocimiento Preliminar</b>	<b>49</b>
3.1 Orden de trabajo	50
3.2 Notificación de trabajo	51
3.3 Conocimiento preliminar	52
3.4 Memorando de planificación	55
3.5 Evaluación del control interno	58
3.6 Matriz de análisis FODA	66
<b>Fase II. Planificación</b>	<b>67</b>
3.7 Programa general para el conocimiento preliminar	68
<b>Fase III. Ejecución</b>	<b>73</b>
3.8 Indicadores utilizados	74
3.9 Cedula narrativa	87

3.10	Hoja de hallazgos por componente	88
	<b>Fase IV. Comunicación de Resultados</b>	<b>96</b>
3.11	Informe de auditoría de gestión	97
	Capítulo I: Enfoque de la auditoría	98
	Capítulo II: Información de la entidad	99
	Capítulo III: Resultados generales	103
	Capítulo IV: Resultados específicos por componente	110
	Servicios cooperativos	110
	Servicios sociales	113
	Servicios habilitantes	114
	<b>Fase V. Seguimiento</b>	<b>115</b>
	Cronograma de aplicación de recomendaciones	117
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>121</b>
	Conclusiones	122
	Recomendaciones	123
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>125</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>126</b>
	Estatutos de la cooperativa	127
	Reglamento interno	144
	Reglamento de concesión de créditos	171
	Reglamento del fondo mortuario	174
	<b>CUADROS Y GRÁFICOS:</b>	
	Grafico N° 01. Organigrama estructural	13
	Grafico N° 02. Organigrama funcional	14
	Grafico N° 03. Demostración del impacto de los productos	25
	Grafico N° 04. Incremento de la cobertura de servicio de transportes en taxi.	76
	Grafico N° 05. Incremento de la rapidez de servicio de taxi	78
	Grafico N° 06. Capacitación de choferes	80
	Grafico N° 07. Satisfacción del servicio de taxis	82
	Grafico N° 08. Socios beneficiados de créditos ordinarios en el año 2010	84

Grafico N° 09. Satisfacción de los servicios de apoyo o habilitantes	86
Tabla N° 01. Estructura organizativa	12
Tabla N° 02. Funcionarios principales en el año 2010	15
Tabla N° 03. Matriz FODA	18
Tabla N° 04. Flujo de actividades – fase 1	28
Tabla N° 05. Flujo de actividades – fase 2	30
Tabla N° 06. Flujo de actividades – fase 3	31
Tabla N° 07. Flujo de actividades – fase 4	32
Tabla N° 08. Flujo de actividades – Fase 5	33
Tabla N° 09. Técnicas y prácticas a ser más utilizadas en esta auditoría.	42
Tabla N° 10. Marcas de Auditoria.	44
Tabla N° 11. Ficha técnica N° 1	75
Tabla N° 12. Ficha técnica N° 2	77
Tabla N° 13. Ficha técnica N° 3	79
Tabla N° 14. Ficha técnica N° 4	81
Tabla N° 15. Ficha técnica N° 5	83
Tabla N° 16. Ficha técnica N° 6	85

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar y evaluar del grado de eficiencia y eficacia con que se han cumplido los objetivos de la Cooperativa de Taxis Terminal Terrestre de Zamora.

El capítulo I hace referencia a la creación de la Cooperativa, la base legal que las rige, su estructura organizacional y funcional con sus respectivos niveles jerárquicos, su plan estratégico aclarando su misión y visión; y, finalmente su financiamiento.

El capítulo II concierne a la base conceptual de la investigación, sustenta la parte teórica y científica, explicando paso a paso cómo se desarrolla un examen de auditoría, las fases a aplicar, las herramientas y los riesgos a los que se expone durante la investigación.

El capítulo III corresponde a la parte práctica de la auditoría de gestión, inicia este capítulo con la visita previa, presentación del equipo de trabajo, entrevista a los directivos y recopilación de la documentación necesaria a utilizarse.

Procesada la información y encontrados los hallazgos más relevantes, se emite una opinión y se expone las conclusiones y recomendaciones que se deben poner en práctica para mejorar la administración interna y externa de la cooperativa.

**PALABRAS CLAVES:** Análisis, evaluación, eficiencia, eficacia, objetivos, estructura organizacional y funcional, examen de auditoría, hallazgos, conclusiones, recomendaciones.

## ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze and evaluate the degree of efficiency and effectiveness with which they have met the objectives of the Cooperative Taxi Terminal Terrestre de Zamora.

Chapter I refers to the creation of the Cooperative, the legal basis that governed its organizational and functional structure with their hierarchies, their strategic plan clarify its mission and vision, and finally financing.

Chapter II concerns the conceptual basis of the research supports the theoretical and scientific aspect, explaining step by step how an audit, the faces to apply the tools and the risks to which it is exposed during the investigation develops.

Chapter III relates to the practical part of the management audit, this chapter starts with the previous visit, the team presentation, interview managers and gathering the necessary documentation to be used.

Processed information and found the most relevant findings, issues an opinion and the conclusions and recommendations that should be implemented to improve internal and external management of the cooperative is exposed.

**KEYWORDS:** Review, evaluation, efficiency, effectiveness, objectives, organizational and functional structure, audit, findings, conclusions, recommendations.

## INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación, está basado en la obtención, análisis y evaluación del grado de eficiencia y eficacia con que se han cumplido los objetivos de la Cooperativa de Taxis Terminal Terrestre de Zamora, así mismo, como se ha desarrollado la gestión administrativa durante el año 2010.

Para ello, el presente trabajo se desarrollará en tres capítulos:

**Capítulo I.-** Antecedentes de la Cooperativa: En este capítulo se hace referencia desde los primeros antecedentes de creación de la Cooperativa de Taxis “Terminal Terrestre Zamora”, continuando con su pertinente base legal que las rige, su estructura organizacional y funcional con sus respectivos niveles directivo, de control, ejecutivo, asesor, de apoyo y operativo; su plan estratégico aclarando su misión y visión; y, finalmente su financiamiento que se debe a las aportaciones mensuales de cada uno de los socios de la cooperativa.

**Capítulo II.-** Marco Teórico: Corresponde a la base conceptual de la investigación, misma que sustenta la parte teórica y científica de la presente investigación, para poder ayudar a comprender con facilidad el proceso de esta tesis.

Así mismo, se explica paso a paso cómo se desarrolla un examen de auditoría dentro de una empresa, detallando claramente cada una de las fases que corresponden a un proceso de Auditoría de Gestión, cuales son las herramientas más adecuadas que se consideren necesarias para el desarrollo de una auditoría, así mismo los riesgos a los que se expone durante la investigación.

**Capítulo III.-** Aplicación práctica de la Auditoría de Gestión: El presente capítulo se desarrolla siguiendo los pasos y la metodología de investigación deductiva establecida en el capítulo II, además del esquema presentado por la escuela de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica Particular de Loja, tomando como base fundamental la información que personalmente facilitan los representantes, empleados, socios y usuarios de la Cooperativa de Taxis “Terminal Terrestre Zamora,

Iniciamos este capítulo con la visita previa a la organización, realizando la respectiva presentación del equipo de trabajo, la entrevista a los directivos y la recopilación de la documentación (archivo permanente) necesaria a utilizarse en el desarrollo del presente trabajo.

Luego de procesada toda la información que proporcionaran los directivos y representantes de la Cooperativa, y encontrados los hallazgos más relevantes que obstaculizan el buen desarrollo administrativo en el logro de los objetivos, se puede dar una opinión y las recomendaciones necesarias para mejorar y lograr el cumplimiento de los mismos.

El informe de Auditoría detalla claramente los resultados generales y específicos por componentes, así mismo se expone claramente las conclusiones y recomendaciones que se deben poner en práctica para mejorar la administración interna y externa a cada uno de los funcionarios involucrados en el cumplimiento de las actividades, para lograr con éxito el desarrollo de los objetivos planteados, ya que la cooperativa como organización que presta servicio a la comunidad zamorana, tiene la oportunidad de crecer prestigiosa y económicamente.

Toda la información utilizada ha sido la que nos ha brindado la Cooperativa de Taxis Terminal Terrestre de Zamora, la Delegación de la Contraloría General del Estado en Zamora (Manuel de Auditoria de Gestión), las respectivas investigaciones por el Internet, las recomendaciones y conocimientos impartidos de la Dra. Zulema Malo Montoya, Directora de Tesis y los conocimientos adquiridos en las aulas de la Universidad Técnica Particular de Loja extensión Zamora durante mis cuatro años de estudio.

## **CAPITULO I**

### **ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE TAXIS “TERMINAL TERRESTRE ZAMORA”**

## **1. Descripción de la empresa.**

En el año de 1995, se conformó la pre-cooperativa de taxis “Terminal Terrestre” para ofrecer el servicio de transporte de pasajeros en taxi, dentro de la ciudad de Zamora, por tanto los integrantes de dicha pre-cooperativa decidieron crearla jurídicamente como Cooperativa, es así, que iniciaron los trámites necesarios para su conformación; es así que los estatutos, luego de elaborados, discutidos y aprobados en las sesiones de Asamblea General del 21 y 28 de enero y 4 de febrero de 1995, fueron aprobados por el Ministerio de Bienestar Social mediante acuerdo 2363 de 22 de diciembre de 1995, e inscrita en el Registro General de Cooperativas de la Dirección Nacional de Cooperativas con el número 5810 de 22 de diciembre de 1995, con la denominación de “**Cooperativa de taxis “Terminal Terrestre Zamora”**”, con 12 asociados. El 28 de diciembre de 1995 en la primera sesión de Asamblea General de socios, se elige la nueva directiva, siendo el primer presidente el Licenciado Gilberto Hipólito Romero Uchuari, su Gerente el Licenciado Milton Alonso García Rodríguez, y el Presidente del Consejo de Vigilancia el Señor Armando Delgado Cabrera, de manera que la Cooperativa inicia sus operaciones en enero de 1996 con vehículos modelo 1994.

En la actualidad la Cooperativa cuenta con 15 asociados, los cuales disponen de unidades nuevas que no superan los cinco años.

### **1.1. Base legal.**

La Cooperativa de transporte de pasajeros en taxis “Terminal Terrestre Zamora”, obtuvo su personería jurídica a través de la aprobación de sus estatutos por parte del Ministerio de Bienestar Social con acuerdo 2363 del 22 de diciembre de 1995, e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el número 5810 del 22 de diciembre de 1995.

Mediante Resolución N° 001-CPO-019-CNTTT-96 de 26 de marzo de 1996 del Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre, se concedió el primer permiso de operación para que preste el servicio público de pasajeros durante cinco años.

### **Principales disposiciones legales**

Las actividades y operaciones de la Cooperativa de taxis “Terminal Terrestre Zamora” a más de las disposiciones legales antes citadas, están normadas por las siguientes disposiciones específicas, tales como:

- Ley de Cooperativas
- Reglamento de la Ley de Cooperativas
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial
- Reglamento Interno de la Cooperativa
- Reglamento de Crédito
- Reglamento del Fondo Mortuario
- Resoluciones y otras disposiciones legales

#### **a) La Ley de Cooperativas**

La Ley de Cooperativas como instrumento general de medición del desempeño, constituye un documento de conocimiento público que se considera conocida por todos; sin embargo para cumplir con el presente trabajo, realizaremos un breve análisis sobre la relación de sus disposiciones con la empresa objeto de estudio:

La Ley de Cooperativas rige la constitución y funcionamiento de todas las cooperativas en el Ecuador, entre ellas la Cooperativa de Taxis “Terminal Terrestre Zamora”, la cual se constituyó como sociedad de derecho privado a través de la aprobación de sus Estatutos, conforme las reglas consignadas en los títulos I, II y III de la precitada Ley (Naturaleza y Fines, Constitución y Responsabilidad y De los Socios).

La Cooperativa de Taxis “Terminal Terrestre Zamora” mantiene una estructura interna y administrativa con sustento en el título IV de la Ley de Cooperativas, fundamentalmente lo relacionado al gobierno, administración y control de la empresa, esto es la Asamblea General de Socios, el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, la Gerencia y las Comisiones Especiales, cada uno conformado según las directrices indicadas.

Los recursos económicos se componen de aportaciones de los socios, de cuotas de ingreso, multas impuestas y de las reservas acumuladas durante la existencias de la cooperativa, recursos manejados al amparo del Título V de la Ley de Cooperativas.

La Cooperativa de Taxis “Terminal Terrestre Zamora” está clasificada dentro de las señaladas en el Art. 67 de la Ley de Cooperativas, como una cooperativa de servicios y forma parte de la Federación Nacional de Cooperativas de Taxis, esto de acuerdo a lo previsto en el Art. 72 ibídem.

## **b) Reglamento general de la ley de cooperativas**

El Reglamento general a la ley de cooperativas, es la norma jurídica jerárquicamente inferior a la Ley, sus disposiciones desagregan y regulan con mayor amplitud las disposiciones contenidas en la Ley; el indicado Reglamento constituye parte de las herramientas y medidas de desempeño de la Cooperativa de taxis “Terminal Terrestre Zamora”, puesto que regula también su constitución y funcionamiento, la organización, el vínculo de los socios con su cooperativa, la estructura interna y la administración, el régimen económico, clasificación de las cooperativas, las organizaciones de integración cooperativista, la supervisión y los mecanismo de disolución y liquidación.

Es necesario referir como aspecto fundamental el régimen económico, en el cual se establece el contenido de los certificados de aportación, otorga la posibilidad de suscribir certificados de aportación y pagarlos hasta el 50%, previendo el cobro de intereses por los certificados suscritos pendientes de pago y la entrega de intereses por los certificados de aportación pagados.

La Cooperativa de taxis “Terminal Terrestre Zamora”, forma parte de las cooperativas de transporte consignadas en el Art. 64 del Reglamento indicado.

En el Título XI del Reglamento a la Ley de Cooperativas, se describen las disposiciones especiales relacionadas con cada clase o tipo de cooperativas; en el caso de las cooperativas de transportes, estas disposiciones constan en los Arts. 183 al 193, mismas que precisan las formas de aportación del capital, la tenencia de las unidades de transporte aportadas, la conducción de éstas, el límite para tener una sola unidad, y finalmente las limitaciones que las personas relacionadas con la cooperativa tienen respecto a conformar la misma y mantener unidades de transporte.

En el Título XII contiene las Disposiciones Generales a todas las Cooperativas, y se vinculan fundamentalmente con la formación, destino y uso de las reservas y plusvalía de los bienes que disponen las cooperativas a favor de los socios que desean retirarse; con los procedimientos de ingreso, salida o expulsiones de socios, sobre la obligación de los Gerentes de rendir caución, entre otros aspectos.

### **c) Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial**

La Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos; en este trabajo de investigación, sus disposiciones se relacionan estrechamente con las actividades que desempeña la empresa motivo de análisis.

La Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, regula las competencias que los organismos gubernamentales tienen para garantizar la movilidad a través del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, regular que las tarifas que cobran los operadores de transporte terrestre y prestadores de servicios de tránsito y seguridad vial sean socialmente justas, promueven la capacitación integral, formación y tecnificación del conductor profesional, entre otras competencias.

Esta Ley determina que la prestación del servicio de transporte comercial, es aquel que se presta a terceras personas a cambio de una contraprestación económica, siempre que no sea servicio de transporte colectivo o masivo, dentro de esta clasificación están el servicio de transporte escolar e institucional, taxis, carga liviana, mixto, turístico y los demás que prevean en el Reglamento. Para operar esta clase de servicio de transporte se requerirá de un permiso de operación, en los términos establecidos en esta Ley y su Reglamento.

La Cooperativa de Taxis "Terminal Terrestre Zamora", está considerada como operadora de transporte terrestre, puesto que ha cumplido con todos los requisitos exigidos en esta Ley y su Reglamento, entre ellos haber obtenido legalmente el permiso de operación como título habilitante para prestar esta clase de servicio; y, además en sus estatutos se considera como objeto social exclusivo el transporte de personas en taxi.

### **d) Reglamento General para la Aplicación de Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial**

El Reglamento General para la Aplicación de Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, es la norma que regula y aclara con mayor profundidad las disposiciones contenidas en la Ley, forma parte de las herramientas y medidas de desempeño de la

Cooperativa, puesto que establece las normas de aplicación a las que están sujetos los conductores, pasajeros, automotores, que circulen, transiten o utilicen las carreteras y vías públicas del país.

Las normas de este Reglamento que están estrechamente vinculadas con la actividad de la Cooperativa de Taxis “Terminal Terrestre Zamora”, que presta un servicio esencial y ejerce una actividad económica estratégica del Estado, por tanto está sujeta a las condiciones señaladas en el artículo 36, particularmente las relativas a la accesibilidad, comodidad, continuidad, seguridad y calidad.

El servicio que la Cooperativa presta, es el de transporte terrestre comercial urbano de pasajeros en taxis convencionales, previsto en el numeral 1 literal b) subtipo b1) del artículo 50 de este Reglamento; y cuenta con el permiso de operación como título habilitante, obtenido luego de haber cumplido con los requisitos previstos en el Capítulo II, Título VII del señalado Reglamento.

La Cooperativa de Taxis “Terminal Terrestre Zamora”, como operadora de transporte terrestre y de conformidad al artículo 81 de este Reglamento, está sujeta a las sanciones administrativas por las infracciones contenidas en los artículos 80, 81 y 82 de la Ley, que serán impuestas por el Director Ejecutivo de la Comisión Nacional de conformidad al procedimiento establecido en este Reglamento.

#### **e) Reglamento interno de la cooperativa**

Las disposiciones de la Ley de cooperativas, del Reglamento General de esta Ley y del Estatuto, se han incorporado a este instrumento institucional denominado “Reglamento interno”, en el cual se describe con mayor precisión la naturaleza de la cooperativa señalando el sustento legal de su origen; describe quienes son socios, los requisitos, las formas de admisión e ingreso de nuevos socios, los deberes, obligaciones y derechos de los socios y se regulan las sanciones por las faltas que cometieren.

Se regula el funcionamiento de las Asambleas Generales, las clases, convocatoria, facultades, la dirección y las formas de participación de los socios en ellas.

#### **f) Reglamento de crédito**

La misión de la Cooperativa de taxis “Terminal Terrestre Zamora” es la prestación del servicio de transporte; sin embargo, al disponer de recursos provenientes de certificados de aportación, cuotas de ingreso y reservas que permanecen ociosos en las cuentas de ahorros, ganando intereses mínimos, ha regulado la entrega de créditos a favor de sus socios, con intereses y cuotas acordes a la capacidad de pago, fuente de ingresos que permite financiar parte del presupuesto operativo anual y proyecta a futuro la adquisición de un inmueble.

Por consiguiente el Consejo de Administración, amparado en las atribuciones concedidas en el Art. 38 de los Estatutos de la cooperativa, el 4 de diciembre de 2002 emitió el Reglamento interno de crédito, documento que entró en vigencia el 5 del mismo mes y año, instrumento que se lo incorpora como anexo de este trabajo.

#### **g) Reglamento del fondo mortuario**

El literal e) del Art. 4 del Estatuto determina como uno de los fines de la Cooperativa, el tratar de alcanzar la dotación de los servicios sociales, fomentar la solidaridad, el ahorro y la elevación del nivel cultural de los socios; sí mismo en el Art. 51 del Reglamento interno de la cooperativa, prevé el auxilio en dinero a favor del socio o de sus familiares en caso de fallecimiento del socio, cónyuge, hijos o padres de éste, que será reembolsado por los socios dentro de los 15 días siguientes al siniestro.

Para cumplir con el citado cometido y mejorar la prestación mortuoria, la Asamblea General de Socios en sesión del 18 de marzo de 2004 aprobó el Reglamento del Fondo Mortuario, que regula el manejo, utilización y control del fondo mortuario, que se crea para auxiliar con dinero al socio o a sus familiares en caso de fallecimiento del socio, cónyuge, hijos o padres de éste, financiado con las aportaciones de un dólar mensual por socio, que se mantienen en la cuenta “Fondos de terceros” dentro del pasivo de la institución.

### **1.2. Organigrama estructural y funcional.**

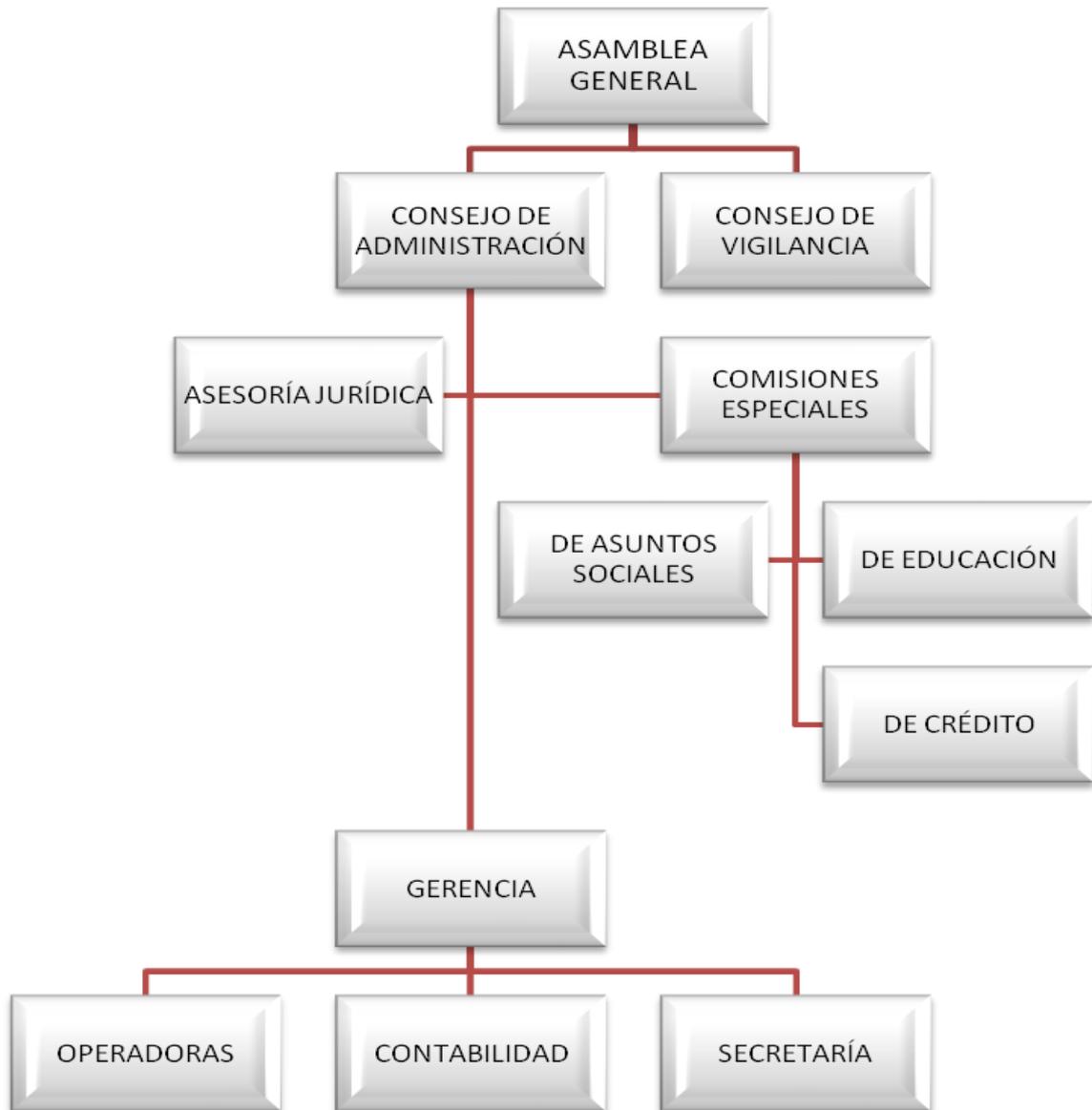
De conformidad al Reglamento Interno, la Cooperativa de Taxis “Terminal Terrestre de la ciudad de Zamora”, cuenta con la siguiente estructura organizativa.

- **Nivel directivo:** Es el encargado de tomar las mejores decisiones y autorizar su cumplimiento y aplicación.
- **Nivel de control:** Le corresponde ejercer el control de los actos de la administración de la cooperativa, particularmente de las operaciones administrativas y financieras.
- **Nivel ejecutivo:** Ejerce la representación legal y tiene en la misión fijar estrategias y políticas específicas tendientes a lograr los objetivos institucionales, administrando los recursos disponibles (humanos, financieros y técnicos), coordinando las actividades de las diferentes unidades.
- **Nivel asesor:** Contribuye a través de consultas y recomendaciones a la toma de decisiones del Nivel Ejecutivo.
- **Nivel de apoyo:** Su rol es la ejecución de acciones de apoyo y asistencia técnica administrativa para producir bienes y servicios.
- **Nivel operativo:** Ejecuta actividades administrativas, técnicas y de coordinación para el cumplimiento de los objetivos operativos establecidos por la empresa.

*Tabla N° 01. Estructura organizativa*

NIVEL DIRECTIVO:	Asamblea General de Socios
	Consejo de Administración
NIVEL DE CONTROL:	Consejo de Vigilancia
NIVEL EJECUTIVO:	Gerente
NIVEL ASESOR:	Asesoría Jurídica
NIVEL DE APOYO:	Comisión de Educación
	Comisión de Asuntos Sociales
	Comisión de Crédito
NIVEL OPERATIVO:	Contabilidad
	Secretaría General
	Operadoras

*Fuente: Cooperativa de taxis "Terminal Terrestre Zamora"*



*Grafico N° 01. Organigrama estructural*

*Fuente: Cooperativa de taxis "Terminal Terrestre Zamora"*

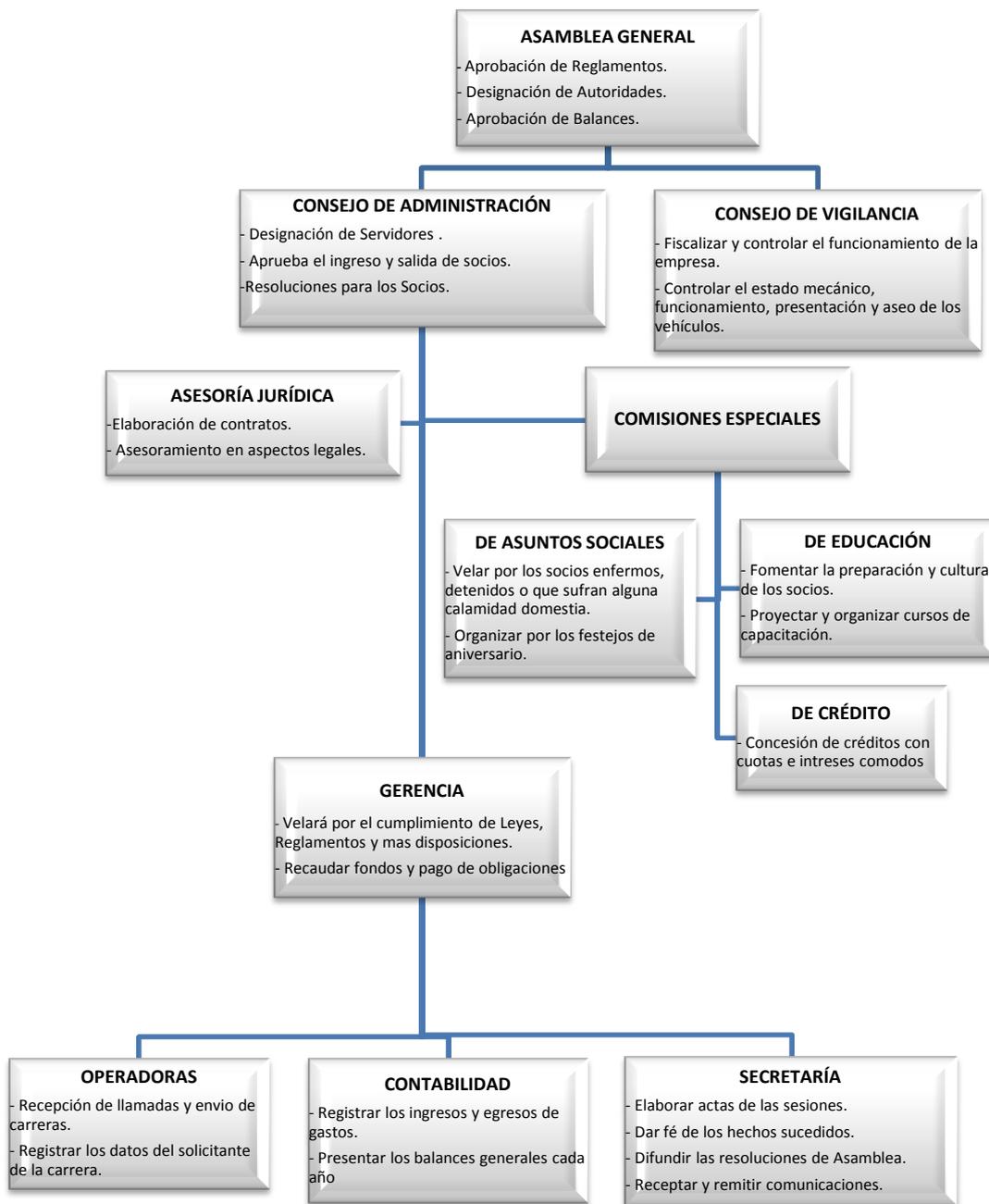


Grafico N° 02. Organigrama funcional  
Fuente: Cooperativa de taxis "Terminal Terrestre Zamora"

Tabla N° 02. Funcionarios principales en el año 2010

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO O FUNCIÓN	PERIODO DE GESTIÓN	
		DESDE	HASTA
Sr Byron Armando Delgado Jaramillo	Presidente Concejo de Administración	2010-01-01	2010-12-31
Sr. Luis Galindo González Romero	Presidente Consejo de Vigilancia	2010-01-01	2010-12-31
Sr. Jorge Washington Samaniego Quezada	Gerente	2010-01-01	2010-12-31
Sra. Esther Carmen Cueva Agreda	Secretaria	2010-09-26	Continúa
Ing. Miguel Ángel Samaniego Iñiguez	Contador	2010-01-01	2010-12-31

Fuente: Cooperativa de taxis "Terminal Terrestre Zamora"

### 1.3. Plan estratégico.

Aunque la entidad no cuenta con un Plan Estratégico, en sus instrumentos de desempeño constan los elementos fundamentales de la planificación estratégica, que fijan el rumbo de la empresa, definiendo las estrategias competitivas, encaminadas a mantenerse en el mercado del transporte en taxis.

Por lo expuesto, se han seleccionado los elementos de éste plan que se describen en los siguientes acápite:

#### 1.3.1. Misión

La misión básica de la institución cooperativa bajo estudio, según sus estatutos, reglamento interno, planificación anual y otras directrices, se define de la siguiente manera:

“Somos la Cooperativa de Taxis Terminal Terrestre Zamora, que presta el servicio de transporte de pasajeros en taxis a la comunidad de la ciudad de Zamora con calidad, calidez, seguridad y eficiencia, con tarifas justas y legales básicas establecidas por el organismo regulador de la transportación”

#### 1.3.2. Visión

En el año 2015, la Cooperativa de Taxis Terminal Terrestre Zamora será: una empresa modelo en la transportación de pasajeros en taxis en la provincia de Zamora Chinchipe,

moderna, confiable, fundamentada en los principios de honestidad, calidad, calidez, oportunidad y enfoque hacia la seguridad y comodidad del cliente.

### **1.3.3. Valores**

La Cooperativa de Taxis Terminal Terrestre Zamora, para el cumplimiento del elemento Integridad y Valores Éticos, es fundamental un efectivo sistema de capacitación de los socios y conductores, sin el cual no podrá alcanzar los objetivos propuestos, mediante la práctica de las normas éticas y de comportamiento.

La mejor referencia de la calidad de nuestro servicio, es que todos seamos honestos en nuestros actos de la vida pública y privada y que practiquemos los valores morales de honestidad, calidez, oportunidad, seguridad, entre otros.

Por tanto, la conducta de todos y cada uno de los miembros de la empresa, se regirá bajo los valores institucionales, estos fundamentos éticos se observarán en todas las acciones que se desarrollen:

- **Transparencia:** Es actuar con rectitud mediante un comportamiento evidente, el Consejo de Administración dará a conocer los resultados de la gestión institucional, a través del proceso de rendición de cuentas que se realiza al finalizar el ejercicio financiero.
- **Responsabilidad:** Asumir y hacerse cargo de sus actos y juicios en el ejercicio de sus funciones. La Cooperativa de Taxis Terminal Terrestre Zamora, en cumplimiento de la misión y en el ejercicio de sus funciones, responde ante la sociedad y las autoridades competentes por la acción u omisión de sus actos.

Así también la Cooperativa de Taxis Terminal Terrestre Zamora, respaldará y defenderá a sus socios y funcionarios en las acciones que se tomen en su contra derivadas de la prestación del servicio o del ejercicio de sus funciones.

- **Honestidad:** Disposición a obrar con honradez y justicia. La Cooperativa de Taxis Terminal Terrestre Zamora y sus servidores cumplen con sus actividades, actuando acorde con los principios, los valores y las normas establecidas y aplicándolas en su quehacer laboral y social.

- **Lealtad:** Fidelidad en el trato y el desempeño. El socio de la Cooperativa de Taxis Terminal Terrestre Zamora es fiel a los compromisos que se derivan de sus actividades y sus principios estatutarios y legales.
  
- **Compromiso:** Cumplimiento óptimo de las obligaciones contraídas. La Cooperativa de Taxis Terminal Terrestre Zamora, cumple la misión prevista en su plan estratégico, frente a la comunidad, posibilitando un mejoramiento continuo en la prestación del servicio de taxis. Los socios y servidores de la empresa desarrollan las funciones encomendadas, aportan a la consecución de sus planes y hacen propia la misión y la visión de la Entidad.
  
- **Calidez:** Atención cálida a usuarios. Los socios y conductores de las unidades de taxis de la empresa, prestan el servicio a los usuarios con afectividad y cariño, demostrando su calidez humana.
  
- **Oportunidad:** Prestación inmediata del servicio ante el requerimiento de los clientes. Los socios y conductores de las unidades de taxi, atienden con rapidez y sin demora los pedidos de los clientes.
  
- **Seguridad:** La honestidad, calidez y oportunidad, se complementan con la seguridad extrema que imprime el conductor en la prestación del servicio a los clientes, garantizándole confianza y la llegada a su destino sin incertidumbre.

#### **1.3.4. Objetivos**

- Incrementar los ingresos de la Cooperativa en un 10%, respecto del año anterior.
  
- Ampliar en un 5% la cobertura del servicio de transporte en taxis de la Cooperativa en el año 2010.
  
- Incrementar en un 5% la oportunidad en la prestación del servicio en taxi.
  
- Contar con el 100% de choferes capacitados en el año 2010, que brinden un buen servicio personalizado de calidad.

### 1.3.5. Foda

Tabla N° 03. Matriz foda

	Positivas	Negativas
Análisis Interno	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio permanente y cómodo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resistencia al cambio por los socios cooperados.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unidades de transporte propias y modernas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conductores sin cultura hacia la seguridad.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talento humano profesional con experiencia, responsabilidad y capacidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de recursos financieros para crecer.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cooperativa con buena imagen y reputación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impuntualidad a la hora de prestar el servicio.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de comunicación para enlace entre el cliente y las unidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No aplicar los valores y principios de calidad.</li> </ul>
Análisis Externo	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posicionamiento estratégico, aprovechando la nueva estructura de la Terminal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de las empresas que prestan el servicio de transporte en taxi en la ciudad.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preferencia de usuarios para viajar en taxis sobre utilizar el servicio de transporte urbano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pocas unidades para la prestación del servicio, no cubren la demanda de los usuarios en el Terminal Terrestre.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convenios con hoteles, centros turísticos y/o agencias de viajes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento en los precios de los repuestos y lubricantes.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Accidentes en las vías por imprudencia de conductores ajenos a la empresa.</li> </ul>

Fuente: Cooperativa de taxis "Terminal Terrestre Zamora"

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

## 2. Antecedentes

Antes de comenzar este capítulo es muy importante mencionar algunos conceptos para tener un conocimiento más profundo acerca de lo que representa efectuar una Auditoría de Gestión en una empresa de servicios, tema principal de esta tesis, para luego comenzar con la metodología y procedimientos.

Dentro del Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado (2001) se define a la "Gestión" como un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Se busca fundamentalmente la supervivencia y el crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco que está determinado por los objetivos y políticas establecidas por un plan estratégico e involucra todos los niveles de responsabilidad de la entidad.

"El control" es un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados y para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales y a los referentes técnicos y científicos establecidos para las diferentes actividades humanas dentro de la organización social"

### 2.1. Control de gestión

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

### 2.2. Elementos de gestión

Entre los elementos de gestión tenemos los siguientes:

- a) **Economía.**- Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, es decir adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización.
- b) **Eficiencia.**- Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción de

bienes y servicios, se expresa como un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

- c) **Eficacia**.- La relación de servicios y productos, los objetivos y metas programados. La eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos o metas que se había propuesto.
- d) **Ecología**.- Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en la gestión de un proyecto.
- e) **Ética**.- Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, las leyes, en las normas constitucionales y legales vigentes de una sociedad (p. 16-17-20-21)

### **2.3. Planeación estratégica**

La planeación estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado de trabajo en equipo.

La planificación estratégica constituye un proceso estructurado y participativo mediante el cual una empresa apunta a la especificación de su misión, a la expresión de esta misión en objetivo y al establecimiento de metas concretas de productividad y de gestión.

Maldonado B. (2007), definen a la planificación estratégica como un proceso a través del cual se desarrollan e implementan planes para alcanzar los propósitos y objetivos trazados

por la alta dirección en un ámbito de negocios mediante la creación de estrategias financieras, de recursos humanos, de tecnologías de la información y de marketing entre otras.

#### **2.4. Auditoría de gestión**

Zeigler & Kell (1998), definen que el origen de la auditoría proviene de la palabra Audi del latín AUDITORIUS, y de esta proviene auditor, que tiene la virtud de oír. Hace referencia a la forma en que los primeros auditores cumplían con sus funciones escuchaban y juzgaban la verdad o falsedad de lo que era sometido a su verificación.

Auditoría es un proceso sistemático que sirve para obtener y evaluar evidencia de una manera objetiva respecto a las afirmaciones concernientes a actos económicos y eventos para determinar el grado de correspondencia entre estas afirmaciones y criterios establecidos y comunicar los resultados a los usuarios interesados.(p. 22)

En el 2008, Velthuis, Navarro & Ruiz, manifiestan que la Auditoría informática es el proceso de recoger, agrupar y evaluar evidencias para determinar si un sistema informático salvaguarda los activos, mantiene la integridad de los datos, lleva a cabo eficazmente los fines de la organización y utiliza eficientemente los recursos (p. 7).

Cisneros, (2004), comenta que la auditoría financiera es el examen de los registros, comprobantes, documentos y otras evidencias que sustentan los estados financieros de una entidad u organismo, efectuado por el Auditor para formular el dictamen con respecto a la razonabilidad con la que se presentan los resultados de las operaciones, la situación financiera, los cambios operados en ella y en el patrimonio; para determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y para formular comentarios, conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar los procedimientos relativos a la gestión financiera y al control interno. (p.17)

##### **2.4.1. Definición:**

La auditoría de Gestión es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por una organización y con los que se han de manejar los recursos.

En el 2001, La Contraloría General del Estado define a la auditoría de gestión, como el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de valorar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación con sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y mediar la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades. (p. 36)

Criterio personal.- La Auditoria de Gestión es un proceso objetivo, sistemático y profesional, que tiene como propósito evaluar la eficiencia, eficacia y economía con que se han desarrollado las actividades, planes y proyectos de una organización o empresa, verificar si los recursos fueron utilizados correctamente y emitir el informe que contenga los comentarios, conclusiones o recomendaciones relacionados con los hallazgos establecidos.

#### **2.4.2. Propósito:**

La misma Contraloría General del Estado en el 2001, establece como propósitos de la auditoría de gestión lo siguiente:

- a) Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar otros; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- b) Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- c) Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- d) Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y la eficacia de los procedimientos de operación y de los controles internos.
- e) Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

### **2.4.3. Objetivos:**

Entre los objetivos principales de una Auditoría de gestión se encuentran:

- El evaluar los objetivos y planes organizacionales,
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y de su cumplimiento,
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles,
- Verificar la existencia de métodos adecuados de operación,
- Comprobar la correcta utilización de los recursos.

### **2.4.4. Alcance:**

En el 2001, la Contraloría General del Estado, indica que el alcance dentro de la auditoría de gestión, es examinar en forma detallada cada aspecto operativo de la organización, por lo que, en la determinación de este debe considerarse lo siguiente:

- a) Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- b) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- d) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.

Sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

#### 2.4.5. Enfoque:

Este tipo de auditorías tienen un enfoque integral, por tanto se concibe como una Auditoría de Economía y Eficiencia, porque está considerada como una adquisición económica de los recursos (insumos) y su utilización efectiva o provechosa en la producción de bienes, servicios u obras en la calidad y cantidad esperados y que sean socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto.

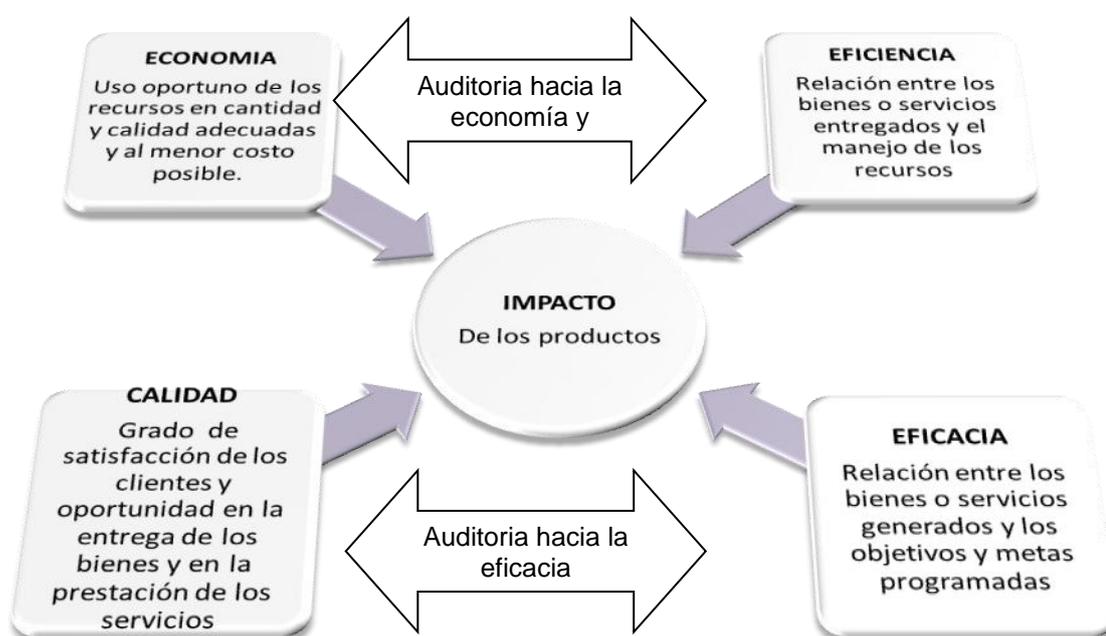


Grafico N° 03. Demostración del Impacto de los productos

Fuente: Manual de auditoría de gestión.

#### 2.4.6. Riesgos de la auditoría de gestión:

Dentro del Manual de auditoría gubernamental (2003), el riesgo de auditoría es lo opuesto a la seguridad de la auditoría, es decir, es el riesgo de que los estados financieros o área examinada, contengan errores o irregularidades no detectadas, una vez que la auditoría ha sido completada.

Desde el punto de vista del auditor, el riesgo de auditoría es el riesgo que el auditor está dispuesto a asumir, de expresar una opinión sin salvedades respecto a los estados financieros que contengan errores importantes (p. 36-38-99).

La Contraloría General de Estado (2001), indica que al ejecutarse la auditoría de gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten a los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa a partir de:

- Criterio profesional del auditor
- Regulaciones legales y profesionales
- Identificar errores con efectos significativos.

Es así que Whittington (2000) manifiesta que este tipo de auditorías deben tener en cuenta los tres tipos de riesgo:

- **Riesgo Inherente:** Es la posibilidad de errores o irregularidades en la información financiera, administrativa u operativa, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y aplicados por el ente.
- **Riesgo de Control:** Esta asociado con la posibilidad de que los procedimientos de control interno, incluyendo la unidad de auditoría interna, no puedan prevenir o detectar los errores e irregularidades significativas de manera oportuna.
- **Riesgo de Detección:** Existe al aplicar los programas de auditoría, cuyos procedimientos no son suficientes para descubrir errores o irregularidades significativas (p. 101).

## **2.5. Proceso de la auditoria de gestión.**

La contraloría General del Estado (2001), dentro de su manual de auditoría de gestión describe cinco fases, las mismas que se describen de la siguiente forma:

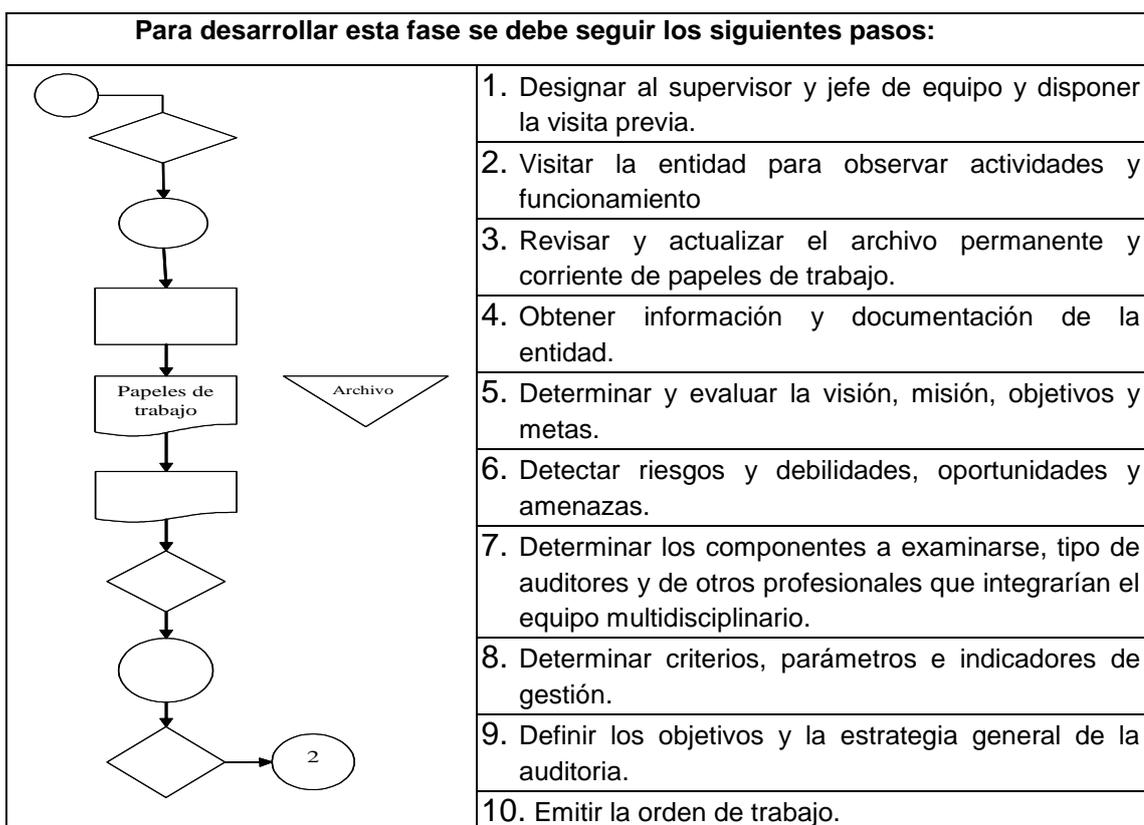
### **2.5.1. Fase 1. Conocimiento preliminar**

Es el conocer de forma integral el objeto de la entidad, especialmente su principal actividad, permitiendo así una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de la auditoría a un costo y tiempo razonables.

En esta fase el supervisor y jefe de equipo deben desarrollar las siguientes actividades:

1. Visita de observación a la entidad, para visualizar las actividades, operaciones y funcionamiento en conjunto.
2. Revisión de archivos permanente y corriente de papeles de trabajo, y/o recopilar información y documentación básica para actualizarlos, mismos que deben proveer un conocimiento y comprensión cabal de la entidad:
  - a. La misión, los objetivos, planes operativos y estratégicos.
  - b. La actividad principal, como por ejemplo en una empresa de producción interesa: qué y cómo produce; proceso, modalidad y puntos de comercialización; sus principales plantas de fabricación; la tecnología utilizada; capacidad de producción; proveedores y clientes; el contexto económico en el cual se desenvuelven las operaciones que realiza; los sistemas de control de costos y contabilidad; etc.
  - c. La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.
  - d. De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo; actitudes no congruentes con los objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.
3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyan puntos de referencia que permitan posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
4. Detectar el FODA de la organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventajas de las fortalezas y oportunidades y reducir los posibles impactos negativos de las debilidades y amenazas.
5. Evaluación de la estructura del control interno que permita acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, para identificar a los componentes relevantes para evaluar el control interno
6. Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.

Tabla N° 04. Flujo de actividades.



Fuente: Manual de auditoría de gestión

Como producto de esta fase se obtiene:

- Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo.
- Documentación e información útil para la planificación.
- Objetivos y estrategias generales de la auditoría.

Para determinar el nivel de riesgo se aplica la siguiente fórmula:

CP: Confianza ponderada       $CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \text{Riesgo y confianza}$

CT: Calificación total

PT: Ponderación total

<b>CONFIANZA</b>		
<b>Baja</b>	<b>Moderada</b>	<b>Alta</b>
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
<b>RIESGO</b>		

### **2.5.2. Fase 2. Planificación**

Esta consiste en dirigir la revisión hacia los objetivos establecidos, determinando los pasos a seguir en la presente y siguientes fases, incluidas las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo a desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables y la fecha de ejecución del examen, determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo, presupuesto de costos y tiempo de trabajo estimado; y, finalmente los resultados esperados de la auditoría sobre la base del conocimiento de las fortalezas, debilidades y oportunidades de la entidad.

Las principales actividades en esta fase son:

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objetivo de la entidad, comprender la principal actividad y tener los elementos necesarios para evaluar el control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
2. Evaluación del control interno relacionado con las áreas o componentes objeto de estudio, que permitan acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, para determinar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzo adicionales en la fase de ejecución; con base en los resultados de esta evaluación se determinará la naturaleza y alcance del examen, estimación del personal requerido, programarán su trabajo, prepararán los programas específicos de la siguiente fase y fijarán los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe; luego de la evaluación habrá información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y de los procedimientos de control. La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son: Inherentes, de control y de detención.
3. Preparación del memorando de planificación; y,
4. Elaboración de los programas detallados y flexibles, confeccionado específicamente de acuerdo a los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 "E" (Economía, eficiencia, eficacia, ética y ecología) por cada proyecto o actividad a examinarse.

Tabla N° 05. Flujo de actividades.

Pasos a seguir en la presente fase:	
<pre> graph TD     2((2)) --&gt; R1[ ]     R1 --&gt; P1[/ /]     P1 --&gt; C1(( ))     C1 --&gt; R2[ ]     R2 --&gt; D1{ }     D1 --&gt; 3((3))                     </pre>	1. Equipo multidisciplinario revisan y analizan la información y documentación recopilada.
	2. Equipo multidisciplinario evalúa el control interno de cada componente.
	3. Supervisor y jefe de equipo elaboran el memorando de planificación.
	4. Supervisor y jefe de equipo preparan los programas de auditoría
	5. Subdirector revisa el plan de trabajo y los programas por componentes.
	6. Director revisa y aprueba el plan y los programas de auditoría.

Fuente: Manual de auditoría de gestión.

Los productos en esta fase son:

- Memorando de planificación
- Programas de auditoría para cada componente.

### 2.5.3. Fase 3. Ejecución

Es justamente en esta fase que los auditores obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada, suficiente, competente, pertinente y relevante, aquí se determina si los controles identificados en la fase de conocimiento preliminar están funcionando correctamente. Concluye con una lista de los hallazgos significativos, de los cuales se elabora el proyecto de informe de auditoría que debe sustentar correctamente las conclusiones o recomendaciones.

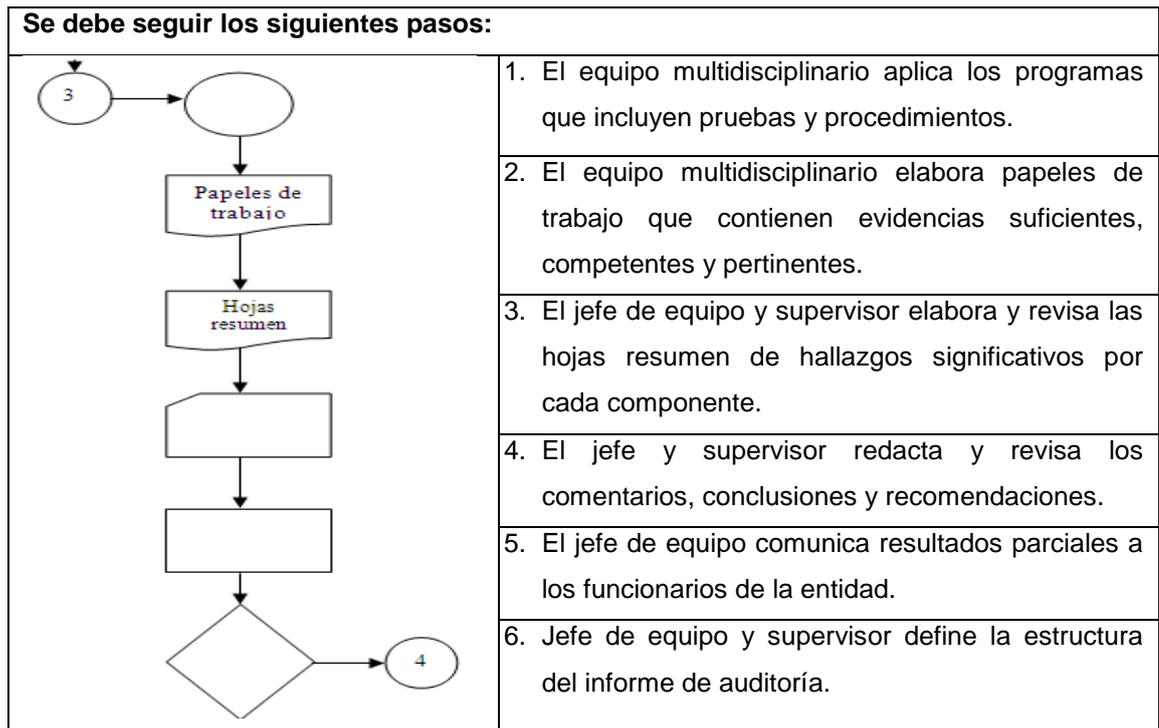
Los miembros del equipo multidisciplinario desarrollan las siguientes actividades:

1. Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para ser examinado, aplicando las técnicas de auditoría tradicionales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.
2. Preparación de papeles de trabajo que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
3. Elaboración de hojas de resumen de hallazgos significativos por componente

examinado, expresados en los comentarios, los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios o terceros relacionados.

- Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Tabla N° 06. Flujo de actividades.



Fuente: Manual de auditoría de gestión.

**Productos** en esta fase:

- Papeles de trabajo
- Hojas resumen de hallazgos significativos para cada componente.

**2.5.4. Fase 4. Comunicación de resultados**

Luego de los informes parciales que pudieran haber, se desarrollará el informe final en el que se expresan las opiniones y se presentan los resultados de la auditoría, en la parte correspondiente a las conclusiones se indicará, el precio del incumplimiento de la eficiencia, eficacia y económica en la gestión y uso de recursos de la organización;

Actividades a desarrollarse en esta fase:

1. Redacción del informe de auditoría.
2. Comunicación de resultados, es menester que el informe antes de su emisión deba ser discutido en una conferencia final con los responsables de cada gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios y recomendaciones, pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

Tabla N° 07. Flujo de actividades.

Pasos a seguir:	
<pre> graph TD     Start((4)) --&gt; R1[ ]     R1 --&gt; D1{ }     D1 --&gt; R2[ ]     R2 --&gt; C1(( ))     C1 --&gt; R3[ ]     R3 --&gt; C2(( ))     C2 --&gt; R4[ ]     R4 --&gt; D2{ }     D2 --&gt; C3((DPEI))     C3 --&gt; D3{ }     D3 --&gt; R5[ ]     R5 --&gt; End((5))             </pre>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisor y jefe de equipo elaboran el borrador del informe, síntesis y memorando de antecedentes.</li> <li>2. Subdirector revisa el borrador del informe.</li> <li>3. Director revisa informe y autoriza realización de conferencia final.</li> <li>4. Jefe de equipo convoca a involucrados a la lectura de borrador de informe.</li> <li>5. Equipo multidisciplinario realiza conferencia final con funcionarios y relacionados.</li> <li>6. Supervisor y jefe de equipo receptan puntos de vista y documentación de funcionarios y terceros relacionados.</li> <li>7. Supervisor y jefe de equipo redactan el informe final, síntesis y memorando de antecedentes.</li> <li>8. Subdirector revisa el informe, síntesis y memorando de antecedentes.</li> <li>9. Director de auditoría previa revisión suscribe el informe.</li> <li>10. La dirección de planificación y evaluación institucional realizan control de calidad de informe, síntesis y memorando de antecedentes.</li> <li>11. Director o Subdirector aprueban el informe.</li> <li>12. Director de auditoría aprueba y remite el informe a la entidad auditada; y el informe, síntesis y memorando de antecedentes a la Dirección de Responsabilidades.</li> </ol>

Fuente: Manual de auditoría de gestión.

**Productos:**

- Informe de auditoría, síntesis del informe y oficio resumen de responsabilidades, convocatoria y acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría.

**2.5.5. Fase 5. Seguimiento**

Posterior y como consecuencia de la auditoría, el auditor debe realizar el seguimiento correspondiente de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de las responsabilidades derivadas en la organización. La re comprobación del cumplimiento de estas se debe realizar después de uno o dos años.

Actividades de esta fase:

1. Seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas en la entidad (p. 129-153-155-184-215).

Tabla N° 08. Flujo de actividades.

Pasos en la presente fase	
	1. El Director de auditoría solicita a auditores internos y/o solicita a auditores externos realicen seguimiento de auditoría.
	2. Auditor designado recaba de la administración, la opinión sobre los comentarios, conclusiones y recomendaciones, de inmediato a la entrega del informe de auditoría.
	3. Auditor designado y funcionarios de la entidad establecen un cronograma de aplicación de recomendaciones y correctivos.
	4. Auditor designado obtiene de la Dirección de Responsabilidades el oficio de determinación.
	5. Auditor designado recepta de la entidad auditada la documentación que evidencie las medidas correctivas tomadas y del cumplimiento de las recomendaciones y, evalúa sus resultados, dejando constancia en papeles de trabajo.
	6. Auditor designado prepara informe del seguimiento y entrega la directora de auditoría.
	7. Auditor designado archiva en papeles de trabajo el resultado del seguimiento.
	8. Auditor designado realiza seguimiento de acciones posteriores en la Dirección de Responsabilidades.

Fuente: Manual de auditoría de gestión.

## **2.6. Indicadores para la auditoria de gestión.**

### **2.6.1. Definición.**

Los indicadores son los cocientes y parámetros que permiten analizar rendimientos. Es la referencia numérica generada a partir de una o varias variables que muestran aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

### **2.6.2. Objetivos.**

Es así que el uso de indicadores nos permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).

Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización.

### **2.6.3. Características.**

- **Medible:** El indicador o medidor debe ser medible. La característica descriptiva debe ser cuantificables en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** En indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

### **2.6.4. Parámetros de los indicadores de gestión.**

Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir,

medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso o los resultados del proceso, se han alcanzado.

Para ello tiene que tenerse muy claro Que medir?, Cuando medir?, Donde medir? y Contra que medir?, mismas que deben relacionarse con la misión de la organización.

#### **2.6.5. Tipos de los indicadores:**

- **Indicadores de eficacia.-** Estos miden el logro de los resultados propuestos, indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, por tal motivo, en el establecimiento de este tipo de indicador es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente, del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.
- **Indicadores de eficiencia.-** Miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en él, Como se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.
- **Indicadores de cumplimiento.-** Estos están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea.
- **Indicadores de evaluación.-** Tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Además están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- **Indicadores de gestión.-** Es la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la entidad auditada. Esa referencia al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

Los indicadores de gestión permiten medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos,
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)

- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos.

#### **2.6.6. Clasificación de los indicadores de gestión.**

Los indicadores de gestión se clasifican en:

- **Cuantitativos y cualitativos.**- Los cuantitativos son cifras y valores que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento base. Los cualitativos permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; además permite evaluar con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles organizacionales.
- **De uso universal.**- Universalmente conocidos para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional. Se clasifican de las siguiente maneras:
  - a) **Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.**- Se basa en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; y, arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.
  - b) **Indicadores estructurales.**- La estructura orgánica y su funcionamiento permite identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional. Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como los siguientes:
    - Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos.
    - Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución.
    - Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.

**c) Indicadores de recursos.-** Tienen relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirven para medir y evaluar lo siguiente:

- Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
- Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.
- Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.
- Recaudación y administración de la cartera.
- Administración de los recursos logísticos.

**d) Indicadores de proceso.-** Aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a:

- Extensión y etapas de los procesos administrativos.
- Extensión y etapas de la planeación.
- Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
- Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

**e) Indicadores de personal.-** Corresponden estos indicadores a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto:

- Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector.
- Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios.
- Comparación de servicios per cápita.
- Rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área.
- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

**f) Indicadores Interfásicos.-** Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales. Sirven para:

- Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.
  - La demanda y oferta en el tiempo.
  - Transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demanda insatisfecha).
  - Satisfacción permanente de los usuarios.
  - Calidad del servicio (tiempo de atención, información).
  - Número de quejas, atención y corrección.
  - Existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos.
  - Generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.
- **Globales, funcionales y específicos.**- Globales son aquellos que miden los resultados en el ámbito de institución y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios. Funcionales o particulares, aquí se debe tener en presente la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollan en las entidades; por tanto cada función o actividad debe ser medida de acuerdo a sus propias características, considerando también la entidad de que se trata. Específicos, se refiere a los mismos aspectos señalados en los indicadores globales, específicamente a una función determinada.

## 2.7. Herramientas para la auditoría de gestión

- ◆ **Equipo multidisciplinario.**- Es necesaria la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas, como: ingenieros, abogados, médicos, etc. De este grupo de auditores, entre los más experimentados, se designa el jefe del grupo y al supervisor, que tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la auditoría.
- ◆ **Control Interno.**- Es un instrumento de gestión, por consiguiente, la responsabilidad en cuanto a la idoneidad, eficacia y estructura del control interno incumbe en primera instancia, al personal directivo. El control interno gerencial es importante para los ejecutivos o administradores de entidades públicas por cuanto proporciona condiciones para poder confiar en la solidez de las operaciones y actividades realizadas en distintos niveles y lugares; cuanto mayor es el tamaño de la entidad, aún más importante es su sistema de control interno para las funciones que tienen encomendadas su administración.

En la actualidad se reconocen 5 componentes relacionados entre sí, que son utilizados para evaluar el control interno y determinar su efectividad.

- **Ambiente de control interno.**- Establece el tono de una organización, influyendo la conciencia del control de la gente. El entorno de control marca las pautas del comportamiento de una organización, tiene una influencia directa en el nivel de conciencia del personal con relación al control; Este entorno de control constituye la base de los otros elementos del control interno, aportando disciplina y estructura, a más de la incidencia generalizada en la macro estructura, en el establecimiento de objetivos y la evaluación de riesgos, también lo tiene en los sistemas de información y comunicación y en las actividades de supervisión.

Los elementos que conforman este entorno son: Integridad y valores éticos, autoridad y responsabilidad, estructura organizacional, políticas de personal.

- **La valoración del riesgo.**- Es la identificación de la entidad y el análisis de los riesgos importantes para lograr los objetivos, formando una base para la determinación de cómo los riesgos deben ser valorados. Toda entidad independiente de su tamaño, estructura, naturales, etc. Debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que debe evaluarse. La evaluación de riesgos consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos, a base de la cual se determina la forma en que los riesgos deben ser subsanados.

**Riesgos externos:** Los avances tecnológicos, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, la competencia, las nuevas normas y reglamentos, los desastres naturales y los cambios económicos.

**Riesgos internos:** las averías en los sistemas informáticos, la calidad de empleados y los métodos de formación y motivación, los cambios de responsabilidades de los directivos, la naturaleza de las actividades de la entidad y otros.

- **Las actividades de control.**- Las constituyen las políticas y procedimientos tendientes a asegurar a que las directrices de la gerencia sean llevadas a cabo. Estas actividades se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades de diferente índole, como

aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de los resultados de las operaciones, las salvaguardas de activos y la segregación de funciones.

Algunos tipos de actividades de control son: Análisis efectuadas por la dirección, Gestión directa de funciones por actividades, Proceso de información, Controles físicos, Indicadores de rendimiento y segregación de funciones.

- **La información y comunicación.**- representa la identificación, captura e intercambio de la información en una forma y tiempo que permita a la gente llevara a cabo sus responsabilidades.

Todas las entidades han de obtener la información relevante, de tipo operacional, financiera, cumplimiento que posibiliten la dirección y el control de la entidad, y de otro tipo, relacionada con las actividades y acontecimientos internos y externos; esta información a recoger debe ser de tal naturaleza que la dirección haya estimado relevante para la gestión de la entidad y debe llegar a las personas que la necesitan en la forma y en el plazo que permitan la realización de sus responsabilidades y de sus otras funciones.

- **Actividades de monitoreo o supervisión.**- Es un proceso que asegura la calidad del control interno sobre el tiempo.

Esta actividad representa el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios y, promueve su reforzamiento.

- ♦ **Muestreo en la auditoria de gestión.**- Es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones. Por muestra representativa se entiende una cantidad dada de partidas que considerando los valores otorgados a elementos tales como el RIESGO, permite inferir que el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo.

El muestreo en auditoria tiene los siguientes objetivos:

- Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos.

- Obtener evidencia directa sobre la veracidad de las operaciones que se incluye en los registros y controles.
  
- ◆ **Evidencias suficientes y competentes.**- Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando estos son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe. El auditor dedica la mayor parte de su trabajo a la obtención o elaboración de las evidencias, lo que logra mediante la aplicación de las técnicas de auditoría.

Se requiere de dos elementos importantes para que esta sea evidencia de auditoría:

1. **Evidencias suficientes:** Cuando estas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.
  
2. **Evidencias competentes:** Cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

Estas son las clases de evidencias que existen:

- **Física:** Que se obtiene por medio de una impresión y observación directa de actividades, documentos y registros.
  
- **Testimonial:** Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
  
- **Documental:** Son documentos logrados de fuente externa o ajena a la entidad.
  
- **Analítica:** Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina.

### **2.7.1. Técnicas utilizadas**

En la auditoría de gestión es importante el criterio profesional del auditor para la

determinación de la utilización y combinación de las técnicas y practicas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamente y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Tabla N° 09. Técnicas y prácticas a ser más utilizadas en este tipo de auditoría.

VERIFICACIÓN	TECNICAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comparación.-</b> Es la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones, aquí se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada o los resultados de la auditoria con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Observación.-</b> Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo del trabajo, documentos, materiales, etc.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rastreo.-</b> Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indagación.-</b> es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran realizadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entrevista.-</b> Esta se realiza a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Encuesta.-</b> Tiene el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escrita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análisis.-</b> Consiste en la separación y evaluación critica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conciliación.-</b> Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Confirmación.-</b> Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tabulación.-</b> Consiste a agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones.</li> </ul>
• Documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comprobación.-</b> Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad d las operaciones realizadas por la entidad, a través del examen de la documentación justificat6ria o de respaldo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Calculo.-</b> Consiste en la verificaci6n de la exactitud y correcci6n aritm6tica de una operaci6n o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Revisi6n selectiva.-</b> Es una breve o r6pida revisi6n o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el prop6sito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atenci6n especial y evaluaci6n durante la ejecuci6n de la auditoria.</li> </ul>
• F6sica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inspecci6n.-</b> Esta t6cnica involucra el examen f6sico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicaci6n, observaci6n, comparaci6n, rastreo, an6lisis, tabulaci6n y comprobaci6n.</li> </ul>

**Fuente: Manual de auditoría de gestión.**

### **2.7.2. Marcas de auditoría.**

Las marcas de auditoría son conocidas también como claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado, permitiendo así, conocer cuales documentos, partidas o procesos fueron o no, objeto de aplicaci6n de procedimientos de auditoría.

Estas son algunas de las marcas estándares más utilizadas y que se encuentran relacionadas con las técnicas y prácticas de los procedimientos de auditoría.

Tabla N° 10. Marcas de Auditoría.

<		Ligado
	≠	Comparado
*		Observado
	<	Rastreado
^		Indagado
	∞	Analizado
↔		Conciliado
	⊂	Circularizado
⊆		Sin respuesta
	⊄	Confirmaciones, respuesta afirmativa
⊈		Confirmaciones, respuesta negativa
	✓	Comprobado
≅		Cálculos
	∅	Inspeccionado
⊙		Notas explicativas

Fuente: Manual de auditoría de gestión.

### 2.7.3. Papeles de trabajo.

Es el conjunto de cedulas, documentos y medios magnéticos elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Los objetivos principales de los papeles de trabajo son: Respaldo el contenido del informe preparado por el auditor y cumplir con las normas de auditoría. Como objetivos secundarios están: el sustentar el desarrollo del trabajo del auditor; acumular evidencias, tanto de los procedimientos aplicados como de las muestras seleccionadas; facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero; constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad; Informar a la entidad sobre las decisiones observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.

Los papeles de trabajo son del auditor y de la entidad examinada, mismos que son responsables de la custodia y archivo por el lapso de cinco años como archivo activo, y como archivo pasivo hasta veinte y cinco años.

- **Archivo permanente o continua.**- Este contiene información de interés o utilidad para más de una auditoría.
- **Archivo corriente.**- Aquí se guardan los papeles de trabajo realizados con la auditoría específica de un periodo. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un periodo dado varia de una auditoría a otra y aun tratándose de la misma entidad.

Los papeles de trabajo tienen como propósito:

- a) Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- b) Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- c) Constituir la evidencia documental de trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad a las NAGA.

#### **2.7.4. Índices de referenciación**

Es necesario la anotación de índices en los papeles de trabajo ya sea en el curso o al concluir la auditoría, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a emplearse que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y su determinación debe considerarse la clase de archivo y los de papeles de trabajo.

Es importante también que todos los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas cuando están relacionadas entre sí, esto se realiza con el propósito de mostrar en forma objetiva como se encuentran ligados o relacionados entre los diferentes papeles de trabajo.

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas:

- Alfabético
- numérico y
- alfanumérico.

El criterio anterior expuesto fue para el archivo permanente, índices numéricos y para los archivos corrientes alfabéticos y alfanuméricos (p. 42 a 79).

## **CAPÍTULO III**

### **APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Este capítulo contiene la ejecución de la auditoría de gestión a la Cooperativa de Taxis “Terminal Terrestre Zamora”; la cual se ha desarrollado conforme a la metodología prevista en el capítulo anterior, dejando constancia en el presente trabajo exclusivamente los principales documentos que respaldan los procedimientos por cada fase:

- De la fase I: Conocimiento preliminar:
- ✓ Orden de trabajo
  - ✓ Notificación de Trabajo
  - ✓ Informe de Visita Previa
  - ✓ Planificación Preliminar
  - ✓ Evaluación Preliminar
  - ✓ Matriz de ponderación consolidada
  - ✓ Matriz de Análisis FODA
- De la fase II: Planificación:
- ✓ Programas de trabajo de la Auditoria por componentes
- De la fase III: Ejecución
- ✓ Indicadores básicos
  - ✓ Fichas técnicas de los indicadores
  - ✓ Evaluación específica por componentes
- De la fase IV: Comunicación de resultados
- ✓ Informe de Auditoría de Gestión
  - ✓ Resultados de la aplicación de indicadores de gestión
  - ✓ Conclusión
  - ✓ Recomendación
- De la fase V: Seguimiento

Conclusión y recomendaciones:

Fase I

Conocimiento Preliminar

3.1.

<b>UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA</b>				
<b>TITULACION DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA</b>				
<b>ENTIDAD:</b>	Cooperativa de Taxis "Terminal Terrestre de Zamora"			
<b>PERIODO:</b>	Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010			
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>	Auditoría de gestión.			
<table border="1"><tr><td style="text-align: center;"><b>O.T./1</b></td></tr><tr><td style="text-align: center;"><hr/></td></tr><tr><td style="text-align: center;"><b>1/1</b></td></tr></table>		<b>O.T./1</b>	<hr/>	<b>1/1</b>
<b>O.T./1</b>				
<hr/>				
<b>1/1</b>				

<b>ORDEN DE TRABAJO</b>	
	Loja, 01 de abril de 2011
Egresada Alda Lidia Jiménez Merino <b>JEFE DE EQUIPO DE AUDITORIA</b> Ciudad.-	
De mi consideración:	
Por medio del presente, me permito disponer la realización de la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Taxis "TERMINAL TERRESTRE ZAMORA", del cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe; para el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2010, para lo cual designo a usted como Jefe de equipo.	
Esta auditoría tiene los siguientes objetivos:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Determinar la organización administrativa de la cooperativa.</li><li>• Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes.</li><li>• Comprobar la confiabilidad de la información de los controles establecidos.</li><li>• Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.</li><li>• Comprobar la utilización adecuada de los recursos.</li><li>• Examinar actividades y responsabilidades de los principales funcionarios.</li><li>• Presentar el informe de la auditoría.</li></ul>	
Se examinarán las Áreas Administrativas y de Recursos Humanos, y el tiempo para la realización de la auditoría será de 90 días laborables.	
Atentamente.	
Dra. Zulema Malo Montoya. <b>DIRECTORA DE TESIS</b> <b>SUPERVISORA</b>	

3.2.

<b>UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA</b>				
TITULACION DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA				
<b>ENTIDAD:</b>	Cooperativa de Taxis "Terminal Terrestre de Zamora"			
<b>PERIODO:</b>	Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.			
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>	Auditoría de gestión.			
<table border="1"><tr><td style="text-align: center;"><b>N.T./1</b></td></tr><tr><td style="text-align: center;"><hr/></td></tr><tr><td style="text-align: center;"><b>1/1</b></td></tr></table>		<b>N.T./1</b>	<hr/>	<b>1/1</b>
<b>N.T./1</b>				
<hr/>				
<b>1/1</b>				
<b>NOTIFICACIÓN DE TRABAJO</b>				
Loja, 04 de abril de 2011				
Señor				
Marco Antonio Gordillo Soto				
<b>Gerente de la Cooperativa de Taxis "Terminal Terrestre de Zamora"</b>				
Zamora.-				
De mi consideración:				
Por medio del presente, me permito notificar a usted y por su intermedio al personal de empleados de la empresa a la que usted representa, el inicio de la presente Auditoría de Gestión, por el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del 2010, así mismo indico que tendrá una duración de 90 días laborables contados a partir del día de hoy, conforme lo dispuesto en la Orden de Trabajo N° 001.				
Por lo expuesto solicito a usted y al personal de empleados, la colaboración necesaria para realizar con éxito la presente auditoria, así como proveer de la información requerida, tanto de las áreas Administrativa y de Recursos Humanos.				
Por la gentil atención que preste a la presente, le expreso mi agradecimiento.				
Atentamente.				
Mba. Zulema Malo Montoya.				
<b>SUPERVISORA DEL EQUIPO DE AUDITORIA</b>				

3.3.

<b>UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA</b>			
<b>TITULACION DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA</b>			
<b>ENTIDAD:</b>	Cooperativa de Taxis "Terminal Terrestre de Zamora"		
<b>PERIODO:</b>	Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.		
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>	Auditoría de gestión.		
<table border="1"><tr><td style="text-align: center;"><b>C.P./1</b></td></tr><tr><td style="text-align: center;"><b>1/4</b></td></tr></table>		<b>C.P./1</b>	<b>1/4</b>
<b>C.P./1</b>			
<b>1/4</b>			
<b>CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>			
<b>Identificación de la entidad:</b>			
<b>Nombre de la Institución:</b>	Cooperativa de Taxis "Terminal Terrestre de Zamora"		
<b>Ubicación:</b>	Provincia de Zamora Chinchipe, Cantón Zamora, Calle Capitán Yoo, local de la Terminal Terrestre de Zamora		
<b>Teléfono:</b>	072 606 003		
<b>Financiamiento:</b>	Proviene de las aportaciones mensuales de los socios, de los intereses de los créditos concedidos a los socios y de los intereses percibidos sobre los saldos de las cuentas de ahorros que mantiene la empresa.		
<b>Número de socios y unidades:</b>	La cooperativa cuenta actualmente con 15 asociados, cada uno con su unidad de transporte.		
<b>Creación Y Base Legal:</b>			
La Cooperativa de transporte de pasajeros en taxis "Terminal Terrestre Zamora", obtuvo su personería jurídica a través de la aprobación de sus Estatutos por parte del Ministerio de Bienestar Social con Acuerdo 2363 del 22 de diciembre de 1995, e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el número 5810 del 22 de diciembre de 1995.			
Mediante Resolución N° 001-CPO-019-CNTTT-96 de 26 de marzo de 1996 del Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre, se concedió el primer permiso de operación para que preste el servicio público de pasajeros durante cinco años.			

## **Principales disposiciones legales**

Las actividades y operaciones de la Cooperativa de Taxis “Terminal Terrestre Zamora” a más de las disposiciones legales antes citadas, están normadas por las siguientes disposiciones específicas, tales como:

- Ley de Cooperativas
- Reglamento de la Ley de Cooperativas
- Reglamento Interno de la Cooperativa
- Reglamento de Crédito
- Reglamento del Fondo Mortuario
- Resoluciones y otras disposiciones legales

### **Misión:**

La misión básica de la cooperativa, según sus normativas vigentes, se define de la siguiente manera:

“Somos la Cooperativa de Taxis Terminal Terrestre Zamora, que presta el servicio de transporte de pasajeros en taxis a la comunidad de la ciudad de Zamora con calidad, calidez, seguridad y eficiencia, con tarifas justas y legales básicas establecidas por el organismo regulador de la transportación”

### **Visión:**

En el año 2015, la Cooperativa de Taxis Terminal Terrestre Zamora será: una empresa modelo en la transportación de pasajeros en taxis en la provincia de Zamora Chichipe, moderna, confiable, fundamentada en los principios de honestidad, calidad, calidez, oportunidad y enfoque hacia la seguridad y comodidad del cliente.

### **Estructura orgánica:**

De conformidad al Reglamento Interno, la Cooperativa de Taxis “Terminal Terrestre de la ciudad de Zamora”, cuenta con la siguiente estructura organizativa:

NIVEL DIRECTIVO:	Asamblea General de Socios
	Consejo de Administración
NIVEL DE CONTROL:	Consejo de Vigilancia
NIVEL EJECUTIVO:	Gerente
NIVEL ASESOR:	Asesoría Jurídica
NIVEL DE APOYO:	Comisión de Educación
	Comisión de Asuntos Sociales
	Comisión de Crédito
NIVEL OPERATIVO:	Contabilidad
	Secretaría General
	Operadoras

C.P./1

3/4

#### Actividad principal:

La Cooperativa de taxis “Terminal Terrestre Zamora” a través de sus 15 unidades de transporte, presta el servicio de transporte de pasajeros en taxi, dentro y fuera de la ciudad de Zamora, por algunas ocasiones presta el servicio de forma interprovincial.

#### Objetivos:

- Incrementar en un 5% la cobertura del servicio de transporte en taxis de la Cooperativa en el año 2010.
- Incrementar en un 5% la celeridad en la prestación del servicio en taxis.
- Capacitar al 100% de los choferes de la empresa en el año 2010, para otorgar el servicio personalizado de taxis.
- Mantener en el 100% el nivel de satisfacción de los clientes del servicio de taxi en el año 2010.
- Atender al 80% de los socios de la cooperativa, ofreciéndoles créditos ordinarios con oportunidad y transparencia.
- Que los servicios administrativos alcancen el 100% de satisfacción en los socios de la cooperativa durante el año 2010.

#### Políticas:

Las autoridades de la Cooperativa no han establecido políticas y estrategias institucionales, que permiten direccionar las actividades administrativas y operativas.

Elaborado: Alda Jiménez

Revisado: Mba. Zulema Malo M.

Fecha:

3.4.

<b>UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA</b>			
<b>TITULACION DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA</b>			
<b>ENTIDAD:</b>	Cooperativa de Taxis "Terminal Terrestre de Zamora"		
<b>PERIODO:</b>	Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.		
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>	Auditoría de gestión.		
<table border="1"><tr><td style="text-align: center;"><b>M.P./1</b></td></tr><tr><td style="text-align: center;"><b>1/3</b></td></tr></table>		<b>M.P./1</b>	<b>1/3</b>
<b>M.P./1</b>			
<b>1/3</b>			
<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>			
<b>1. Requerimiento de la auditoria:</b>			
De conformidad con la NEA, me permito poner en su conocimiento, los resultados de la Planificación Preliminar de la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Taxis "Terminal Terrestre de Zamora", en atención a la orden de trabajo N° 001 de 01 de abril de 2011.			
<b>2. Fechas de intervención:</b>			
· Orden de trabajo:	01 de abril de 2011		
· Inicio del trabajo en el campo:	04 de abril de 2011		
· Fiscalización del trabajo en el campo:	09 de junio de 2011		
· Discusión del borrador del informe con funcionarios:	13 de junio de 2011		
· Presentación del informe a la dirección:	16 de junio de 2011		
· Emisión del informe final de auditoría:	20 de junio de 2011		
<b>3. Equipo de auditoria:</b>			
Coordinador Supervisor:	Dra. Mgs. Graciela Castro		
Jefe de equipo:	Mba. Zulema Malo Montoya		
Auditora:	Alda Jiménez Merino		
<b>4. Días presupuestados:</b>			
Se considera realizar el trabajo en 90 días, los mismos que se distribuyen de la siguiente manera:			

<b>FASES</b>	<b>%</b>	<b>DIAS</b>
a. FASE I: Conocimiento preliminar:	10%	10
b. FASE II: Planificación:	30%	25
c. FASE III: Ejecución:	50%	45
d. FASEIV: Conocimiento de resultados:	10%	10
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>90</b>

M.P./1  
2/3

## 5. Recursos financieros y materiales:

• Suministros de oficina:	500.00 USD
• Impresión:	400.00 USD
• Consultas bibliográficas:	50.00 USD
• Otros	300.00 USD

## 6. Enfoque de la auditoría:

La presente auditoría de gestión, se realizará en cumplimiento a la orden de trabajo N° 001, de fecha 01 de abril de 2011, como trabajo de investigación.

Esta auditoría de gestión, tiene como propósito evaluar la eficiencia, eficacia y economía con que se han desarrollado las actividades, planes y proyectos de la empresa, verificar si los recursos fueron utilizados correctamente y emitir el informe que contenga los comentarios, conclusiones o recomendaciones relacionados con los hallazgos establecidos.

### Objetivo de la auditoría

De conformidad a la orden de trabajo, los objetivos de la auditoría de gestión a la Cooperativa de taxis "Terminal Terrestre Zamora" son los siguientes:

- Determinar la organización administrativa de la cooperativa.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes.
- Comprobar la confiabilidad de la información de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.
- Examinar actividades y responsabilidades de los principales funcionarios.
- Presentar el informe de esta auditoría.

**Alcance de la auditoría:**

La auditoría de gestión cubrirá todas las áreas administrativas y operativas de la Cooperativa, por el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2010.

**6.1. Indicadores de Gestión:**

Indicadores de efectividad

Indicadores de eficiencia

Indicadores financieros.

**6.2. Clasificación de los factores de riesgo:**

En la evaluación preliminar se determinó la necesidad de analizar los siguientes componentes

- Servicios cooperativos que corresponden a los procesos medulares de la institución objeto de análisis, incluyen el servicio de transportación de taxis y el servicio de radio
- Servicios sociales, relativos a los préstamos y ayudas económicas que se otorgan a los socios;
- Servicios habilitantes, que corresponden a los trámites administrativos y financieros a cargo del Gerente y Secretaria de la Cooperativa y el registro contable a cargo del Contador.

**7. Otros aspectos:**

- Se anexa programas de trabajo y cuestionarios de control interno por cada componente.
- El archivo permanente ha sido creado y organizado en la presente auditoria.
- El presente plan de trabajo fue elaborado a base de conocimiento de la entidad y de la información obtenida en la Fase de Conocimiento Preliminar.

Elaborado: Alda Jiménez

Revisado: Mba. Zulema Malo M.

3.5.

<b>UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA</b>							
TITULACION DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA							
<b>ENTIDAD:</b>	Cooperativa de Taxis "Terminal Terrestre de Zamora					<span style="color: red; font-weight: bold;">C.I.1/4</span> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid red;"/> <span style="color: red; font-weight: bold;">1/2</span>	
<b>PERIODO:</b>	Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.						
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>	Auditoría de gestión.						
<b>COMPONENTE:</b>	<u>Gestión institucional</u>						
<b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>							
<b>CUESTIONARIO:</b>							
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A			
1	Los fines y las actividades principales de la empresa corresponden a prestación de servicios?	x			10	10	
2	La empresa ha implementado la Planificación Estratégica?		x		10	0	
	En caso afirmativo señale:						
	Fecha de aprobación del documento:						
	Periodo de Vigencia:						
	A quienes se divulgó						
3	En la empresa se encuentran definidos:						
	. Las Metas?		x		10	0	No se han planteado
	. La Misión?	x			10	10	
	. La Visión?	x			10	10	
	. Objetivos?	x			10	10	
4	La empresa para medir los resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía, cuenta con parámetros e indicadores de gestión?		x		10	0	
5	Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad con que el servicio prestado, satisface la necesidad del usuario, se realiza:						
	Comparación del servicio con especificaciones o estándares establecidos?		x		10	0	
	Comparación del servicio con especificaciones o estándares reconocidos?		x		10	0	
	Encuestas o cuestionarios.		x		10	0	
6	Para evaluar la gestión institucional cuenta con los siguientes documentos:						

	Plan Operativo.		x		10	0	C.I.1/4 <hr/> 2/2
	Informe de actividades en cumplimiento de metas.		x		10	0	
	Planes direccionales y estratégicos.		x		10	0	
7	La empresa cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas, u otra unidad encargada de medir el impacto o repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social o ambiental de los servicios prestados?		x		10	0	
8	Se ha identificado las fortalezas y debilidades (ambiente interno); así como las oportunidades y amenazas (ambiente externo), y determinadas las acciones para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas?		x		10	0	
	TOTAL				150	40	

**TABLA DEL NIVEL DE CONFIANZA**

76 AL 95%	=	ALTO
51 AL 75%	=	MODERADO
15 AL 50%	=	BAJO

CT	=	40	
PT	=	150	
N/C	=	0,27	BAJO
N/R	=	0,73	ALTO

**COMENTARIO:**

El control de la gestión institucional revela un nivel de confianza bajo, por cuanto los administradores no implementaron la planificación estratégica ni los planes operativos anuales, en los cuales se establezcan las metas y parámetros e indicadores para evaluar los resultados de su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía; tampoco establecieron ni adoptaron estándares para medir la calidad con que está prestando el servicio y si este satisface la necesidad de los usuarios; así mismo, no realizaron el diagnóstico FODA para aprovechar las fortalezas, mejorar o corregir las debilidades institucionales, identificar las oportunidades que brinda su entorno y protegerse de sus amenazas

## UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

### TITULACION DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**ENTIDAD:** Cooperativa de Taxis "Terminal Terrestre de Zamora"  
**PERIODO:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.  
**TIPO DE EXAMEN:** Auditoría de gestión.  
**COMPONENTE:** Servicios cooperativos

C.I.2/4

1/2

### EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

#### CUESTIONARIO:

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A			
1	Existe reglamentación para regular los mecanismos y procedimientos utilizados en la prestación del servicio de transporte de pasajeros en taxis?	x			10	4	En el reglamento interno se fijan algunos mecanismos para la prestación del servicio
2	Se ha definido un código de ética para los conductores de las unidades que prestan el servicio de transporte en taxis?		x		10	0	
3	Se ha capacitado a los conductores de las unidades que prestan el servicio de transporte?	x			10	5	Solo instrucciones verbales por el Presidente
4	Se mantienen registros del servicio de transporte de pasajeros en taxis prestado por la empresa y por cada socio?	x			10	10	De forma manual y desordenada
5	Se ha regulado el uso del servicio de radio para enlace entre los clientes y las unidades?	x			10	5	Instrucciones verbales por el Gerente y Presidente
6	Se mantienen registros sobre el enlace de radio entre las unidades y las operadoras?	x			10	10	En un cuaderno se registra las llamadas y la unidad que atiende el pedido.
7	Se ha definido por escrito los mecanismos para registrar y atender los reclamos, quejas y sugerencias de los usuarios?		x		10	0	
8	Se evalúa periódicamente la satisfacción de los usuarios del servicio de taxis que ofrece la Cooperativa?		x		10	0	
	<b>TOTAL</b>				<b>80</b>	<b>34</b>	

TABLA DEL NIVEL DE CONFIANZA

76 AL 95%	=	ALTO
51 AL 75%	=	MODERADO
15 AL 50%	=	BAJO

CT	=	34	
PT	=	80	
N/C	=	0,43	BAJO
N/R	=	0,58	ALTO

**COMENTARIO:**

La evaluación del control interno del componente servicios cooperativos, evidencian un nivel confianza bajo, por las siguientes causas: ausencia de un código de ética que regule el comportamiento de los conductores que prestan el servicio de taxi, la falta de capacitación de los conductores sobre la prestación del servicio, la ausencia de directrices escritas sobre el manejo radio enlace, carencia de regulación sobre el registro y atención de quejas, reclamos y sugerencias, y por cuanto no se implementó mecanismos de evaluación periódica sobre la prestación del servicio de taxis; en consecuencia, el riesgo de control es alto por la falta de medidas para mejorar la eficiencia, eficacia y calidad del servicio de taxis.

## UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

### TITULACION DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**ENTIDAD:** Cooperativa de Taxis "Terminal Terrestre de Zamora"

**PERIODO:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.

**TIPO DE EXAMEN:** Auditoría de gestión.

**COMPONENTE:** Servicios sociales

C.I.3/4

1/2

### EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

**CUESTIONARIO:**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A			
1.	Están reglamentados los servicios sociales referentes a préstamos, ayudas económicas y fondo mortuario?	X			10	10	
2	Se mantienen registros para la recaudación y entrega de los servicios sociales que otorga la cooperativa?	X			10	10	
3	Los créditos conferidos a los socios, se ajustan al reglamento vigente en cuanto a montos, plazos y tasas de interés?	X			10	10	
4	Los dividendos por los créditos concedidos se recaudan oportunamente?	X			10	10	
5	Se conceden las ayudas económicas previo el informe favorable del Consejo de Vigilancia sobre la certeza, legalidad, valor de los daños en los accidentes de tránsito y sobre el cumplimiento de obligaciones sociales y económicas del beneficiario?	X			10	10	
6	Se recaudan oportunamente las cuotas sociales para las ayudas económicas aprobadas?		X		10	0	
7	Se otorga el fondo mortuario previa la presentación de la documentación que respalde el evento mortuario y los informes pertinentes?	X			10	10	

8	El fondo mortuario acumulado cubre las contingencias sobre mortalidad de socios y familiares?	X			10	10	<b>C.I.3/4</b> <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <b>2/2</b>
9	Se evalúa periódicamente la satisfacción de los socios, respecto de la prestación de los servicios sociales?		X		10	0	
10	Las quejas y reclamos de los socios sobre la prestación de los servicios sociales, se investigan y corrigen oportunamente?	X			10	10	
<b>TOTAL</b>					<b>100</b>	<b>80</b>	

**TABLA DEL NIVEL DE CONFIANZA**

76 AL 95%	=	ALTO
51 AL 75%	=	MODERADO
15 AL 50%	=	BAJO

<b>CT</b>	<b>=</b>	<b>80</b>	
<b>PT</b>	<b>=</b>	<b>100</b>	
<b>N/C</b>	<b>=</b>	<b>0,80</b>	<b>ALTO</b>
<b>N/R</b>	<b>=</b>	<b>0,20</b>	<b>BAJO</b>

**COMENTARIO:**

La evaluación del control interno del componente servicios sociales, demuestra un nivel de confianza alto, determinado por la existencia de reglamentación de los servicios que la cooperativa presta a sus socios (préstamos, ayudas económicas y fondo mortuario), y el cumplimiento eficaz de estas directrices; con imperceptibles excepciones, como el retraso en la recaudación de las cuotas para ayudas económicas y la ausencia de evaluación periódica sobre la satisfacción de los socios respecto de la prestación de estos servicios.

## UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

### TITULACION DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**ENTIDAD:** Cooperativa de Taxis "Terminal Terrestre de Zamora"

**PERIODO:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.

**TIPO DE EXAMEN:** Auditoría de gestión.

**COMPONENTE:** Servicios habilitantes

C.I.4/4

1/2

### EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

#### CUESTIONARIO:

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A			
1	Se han definido por escrito los procesos de apoyo cooperativo?		X		10	0	
2	Están definidos por escrito los deberes y atribuciones del Gerente?	X			10	10	
3	Los deberes y atribuciones de la secretaria se encuentran definidos por escrito?	X			10	10	En el contrato de trabajo
4	Las operadoras de radio enlace, cuentan con procedimientos definidos por escrito?	X			10	10	El Gerente y Presidente han instruido sobre el procedimiento
5	Los servidores de la cooperativa se encuentran legalmente contratados y remunerados?	X			10	10	
6	Cuenta la Cooperativa con el registro de asistencia y permanencia de los servidores a los lugares de trabajo?	X			10	10	
7	Se evalúa periódicamente el rendimiento del personal?		X		10	0	Limitado personal
8	Las condiciones para el pago de honorarios al Contador, constan en el contrato correspondiente?		X		10	0	Se mantiene un contrato verbal
9	Se controlan las actividades de recaudación y pago a cargo de la secretaria?	X			10	10	Se mantiene registros por socios y por año
10	El manejo y administración de actas, archivos y registros a cargo de la Secretaria, fueron regulados por la administración de la Cooperativa?		X		10	0	Se realizan de acuerdo a la práctica rutinaria
11	La entidad cuenta con un presupuesto económico financiado y aprobado?	X			10	10	
12	Los desembolsos autorizados se ajustan a las asignaciones presupuestarias	X			10	10	

	aprobadas?							<b>C.I.4/4</b> <hr/> <b>2/2</b>
13	Se financian por separado las erogaciones extraordinarias imprevistas no financiadas en el presupuesto de la entidad?	X			10	10		
14	Se toman las medidas correctivas y de retroalimentación con relación a las quejas y reclamos?		X		10	0	Las quejas y reclamos no son comunes	
15	Se evalúa periódicamente la satisfacción de los socios, respecto de la prestación de los servicios de apoyo corporativo?		X		10	0		
	<b>TOTAL</b>				150	90		

**TABLA DEL NIVEL DE CONFIANZA**

76 AL 95%	=	ALTO
51 AL 75%	=	MODERADO
15 AL 50%	=	BAJO

<b>CT</b>	=	<b>90</b>	
<b>PT</b>	=	<b>150</b>	
<b>N/C</b>	=	<b>0,60</b>	<b>MODERADO</b>
<b>N/R</b>	=	<b>0,40</b>	<b>MODERADO</b>

**COMENTARIO:**

La evaluación del control interno sobre los servicios habilitantes o corporativos, señala un nivel de confianza moderado; por cuanto la administración de la Cooperativa, definió los deberes y atribuciones del gerente, secretaria y operadoras legalmente contratados y mantuvo control de su asistencia; cuenta con un presupuesto financiado y aprobado, y las actividades de recaudación y pago se controlan adecuadamente; pero, no definieron por escrito los procesos de apoyo cooperativo, no evaluaron periódicamente el rendimiento del personal; no se suscribió contrato alguno con el contador para determinar las condiciones de su trabajo y el valor de sus honorarios; no establecieron reglas claras para el manejo y administración de actas, archivos y registros a cargo de la secretaria; con relación a las quejas y reclamos, tampoco se tomaron medidas correctivas y de retroalimentación, como tampoco se evaluó periódicamente la satisfacción de los socios respecto de los servicios corporativos; por tanto el riesgo de control también es moderado.

### 3.6. Matriz de Análisis FODA

		Positivas	Negativas
Análisis Interno	<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servicio permanente y cómodo</li> <li>▪ Unidades de transporte propias y modernas.</li> <li>▪ Talento humano profesional con experiencia, responsabilidad y capacidad.</li> <li>▪ Cooperativa con buena imagen y reputación.</li> <li>▪ Equipo de comunicación para enlace entre el cliente y las unidades.</li> </ul>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resistencia al cambio por los socios cooperados.</li> <li>▪ Conductores sin cultura hacia la seguridad.</li> <li>▪ Falta de recursos financieros para crecer.</li> <li>▪ Impuntualidad a la hora de prestar el servicio.</li> <li>▪ No aplicar los valores y principios de calidad.</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posicionamiento estratégico, aprovechando la nueva estructura de la Terminal.</li> <li>▪ Preferencia de usuarios para viajar en taxis sobre utilizar el servicio de transporte urbano.</li> <li>▪ Convenios con hoteles, centros turísticos y/o agencias de viajes.</li> </ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incremento de las empresas que prestan el servicio de transporte en taxi en la ciudad.</li> <li>▪ Pocas unidades para la prestación del servicio, no cubren la demanda de los usuarios en el Terminal Terrestre.</li> <li>▪ Aumento en los precios de los repuestos y lubricantes.</li> <li>▪ Accidentes en las vías por imprudencia de conductores ajenos a la empresa.</li> </ul>
Análisis Externo			

Fuente: Cooperativa de taxis "Terminal Terrestre Zamora"

Fase II

Planificación

3.7.

<b>UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA</b>			
<b>TITULACION DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA</b>			
<b>ENTIDAD:</b>		Cooperativa de Taxis "Terminal Terrestre de Zamora"	
<b>PERIODO:</b>		Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.	
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>		Auditoría de gestión.	
			<b>PGCP</b> <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <b>1/1</b> <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <b>1/5</b>
<b>PROGRAMA GENERAL PARA EL CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>			
N°	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	Ref. P/T.	Fecha
	<b>OBJETIVOS:</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obtener conocimiento integral de la entidad que será auditada.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer las principales actividades de la gestión institucional.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recopilar información y documentación que permita determinar el enfoque de la auditoría de gestión de manera objetiva.</li> </ul>		
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>		
1	Realice la visita previa:		
1.1	Acuda a la entidad examinada para la obtención de información básica, relativa a la existencia legal de la entidad, a las operaciones principales y procesos que desarrolla la institución.	ALJM	4/4/2011
1.2	Entrevístese con la máxima autoridad de la entidad, con la finalidad de darle a conocer los objetivos de esta diligencia y solicitar la colaboración necesaria para la auditoría.	ALJM	4/4/2011
2	Solicite la siguiente información y documentación, con la finalidad de conocer las principales actividades administrativas y financieras de la entidad.	ALJM	4/4/2011
2.1	Base legal de creación y de funcionamiento de la entidad con sus modificaciones.	ALJM	4/4/2011
2.2	Organigramas estructurales y funcionales	ALJM	4/4/2011
2.3	Detalle de los principales servidores de la entidad	ALJM	4/4/2011
2.4	Copia de las cédulas presupuestarias de ingresos y gastos a la fecha de corte, en las cuales se refleje: el presupuesto inicial, codificado,	ALJM	

	devengado y pagado; a nivel de ítem presupuestario, Estados financieros, informes de auditoría, en caso de haberlos, Informes de evaluación presupuestaria y de la gestión financiera, Informes ejecutivos presentados por el Presidente, Consejo de Vigilancia y Gerente.		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;"> <span style="color: red; font-weight: bold;">PGCP</span>  <span style="color: red; font-weight: bold;">1/1</span>  <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <span style="color: red; font-weight: bold;">2/5</span> </div> 4/4/2011
2.5	Resumen ejecutivo de los informes de rendición de cuentas, elaborados por la máxima autoridad.	ALJM	4/4/2011
3	Entrevístese con los principales servidores, encargados de la gestión institucional, con la finalidad de obtener información, o identificar potenciales debilidades del sistema de control interno que presente la entidad; de ser el caso, solicite copias de la documentación pertinente.	ALJM	4/4/2011
4	Obtenga el detalle de los principales contratos de prestación de servicios con la siguiente información: Fecha de suscripción, nombre del contratista, objeto, garantías, monto del contrato, plazo, situación actual.	ALJM	4/4/2011
5	Extracte los aspectos administrativos y financieros, más relevantes de la entidad; como los siguientes: ingresos de capital que financian los gastos de inversión, adquisiciones de bienes y/o servicios, entre otros.	ALJM	5/4/2011
6	Prepare un papel de trabajo en el que se identifiquen las potenciales áreas críticas, componentes, cuentas, contratos, proyectos, actividades que podrían determinar el enfoque objetivo de la acción de control.	ALJM	4/4/2011
7	A base de los resultados obtenidos, elabore el informe de visita previa, que resuma el trabajo realizado, mismo que será legalizado.	ALJM	5/4/2011
8	Revise el archivo corriente y permanente de auditorías anteriores de existir; actualice u organice el archivo permanente de la entidad con la información obtenida.	ALJM	5/4/2011
9	Identifique los indicadores que utiliza la entidad para medir su gestión; de no disponer desarrolle los indicadores básicos conjuntamente con los funcionarios de la entidad.	ALJM	5/4/2011
10	Determine el diagnóstico FODA, conjuntamente con el Gerente y Secretaria de la Cooperativa.	ALJM	5/4/2011
11	Evalué la estructura de control interno.	ALJM	4/4/2011
12	Identifique los componentes medulares de la entidad (misionales), a efectos de establecer el enfoque de la auditoría.	ALJM	4/4/2011
13	Prepare el memorando de planificación preliminar.	ALJM	5/4/2011

			<b>PGCP</b> 1/1 <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> 3/5
	<b>COMPONENTE: SERVICIOS COOPERATIVOS</b>		
	<b>OBJETIVOS:</b>		
■	Comprobar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos establecidos por la cooperativa.		
■	Determinar la eficiencia, eficacia y economía en la prestación del servicio de transporte de pasajeros en taxis.		
■	Establecer el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio de taxis que presta la cooperativa.		
	<b>PROCEDIMIENTOS:</b>		
1	Entreviste a los conductores de las unidades de taxi, y evalúe la aplicación de los principales valores que deben adoptar para prestar un adecuado servicio.	ALJM	15/4/2011
2	De los Estatutos y del Reglamento Interno de la Cooperativa, identifique las disposiciones que exigen la capacitación de los conductores prestadores de servicios.	ALJM	15/4/2011
3	Realice el relevamiento de las instrucciones dadas a las operadoras para el enlace entre los clientes y las unidades.	ALJM	15/4/2011
4	Del registro de enlace de radio entre los usuarios, operadoras y las unidades, identifique la frecuencia y porcentaje que este servicio tiene con relación a la prestación global del servicio de taxis de la empresa.	ALJM	15/4/2011
5	Solicite la documentación relativa a quejas y reclamos, determine el porcentaje que representa con relación al total del servicio que presta la cooperativa.	ALJM	15/4/2011
7	Aplique una encuesta a los usuarios para evaluar el nivel de satisfacción del servicio, tabule y aplique los indicadores de gestión.	ALJM	15/4/2011
	<b>COMPONENTE: SERVICIOS SOCIALES</b>		
	<b>OBJETIVOS:</b>		
■	Comprobar la aplicación adecuada de los procedimientos establecidos para la prestación de los servicios sociales.		
■	Determinar la eficiencia, economía y eficacia en la prestación de los servicios sociales.		

■	Establecer el nivel de satisfacción de los socios respecto de los servicios sociales.			<b>PGCP</b> 1/1 <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> 4/5
	<b>PROCEDIMIENTOS:</b>			
1	Por cada servicio social (préstamos, ayudas económicas y fondo mortuario), seleccione una muestra y evalúe el cumplimiento de los procedimientos señalados en la reglamentación correspondiente.	ALJM	15/4/2011	
2	Formule una relación que identifique el porcentaje de socios que se beneficiaron de los créditos y si éstos cumplen el objetivo previsto.	ALJM	15/4/2011	
3	Establezca la frecuencia con que se recaudan las ayudas económicas, luego de aprobadas por la Administración de la Cooperativa.	ALJM	15/4/2011	
4	Aplique una encuesta para los 15 socios, tabule y determine el nivel de satisfacción de los servicios sociales que presta la Cooperativa.	ALJM	15/4/2011	
5	De los registros contables obtenga la información necesaria y evalúe la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios sociales.	ALJM	15/4/2011	
	<b>COMPONENTE: SERVICIOS HABILITANTES</b>			
	<b>OBJETIVOS:</b>			
■	Comprobar la aplicación de los procedimientos establecidos en la gestión administrativa y financiera			
■	Determinar la eficiencia, economía y eficacia de la gestión de recursos humanos, administración, gerencia, recaudación, contabilidad y presupuesto institucional.			
■	Establecer el nivel de satisfacción de los socios respecto de los servicios de apoyo o habilitantes			
	<b>PROCEDIMIENTOS:</b>			
1	Seleccione los principales procesos administrativos de apoyo que realiza cada servidor, establezca los tiempos de ciclo de cada actividad (tiempo efectivo más tiempo muerto), formule las recomendaciones que permitan reducir los tiempos muertos.	ALJM	15/4/2011	
2	Formule una cédula que demuestre los procedimientos técnicos para reclutamiento y selección de personal, control y evaluación del rendimiento de los servidores.	ALJM	15/4/2011	
3	Elabore una cédula que identifique la periodicidad de recaudación, depósito y reporte de los valores recaudados.	ALJM	15/4/2011	

4	Elabore y aplique los principales indicadores financieros y presupuestarios, incluya la interpretación, de existir diferencias trascendentes, comente.	ALJM	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;"> <b>PGCP</b>  <b>1/1</b>  <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <b>5/5</b> </div> 15/4/2011
5	Prepare una encuesta para los 15 socios, tabule y determine el nivel de satisfacción de los servicios administrativos y de apoyo que ofrece la administración.	ALJM	15/4/2011
6	De los registros contables obtenga la información necesaria y evalúe la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios de apoyo	ALJM	15/4/2011
	Elaborado por: Alda Jiménez		
	Revisado por: Mba. Zulema Malo Montoya		

Fase III

Ejecución

### **3.8. Indicadores utilizados**

La Cooperativa de Taxis Terminal Terrestre Zamora, no cuenta con indicadores de gestión definidos, sin embargo en conjunto con los servidores de la organización se prepararon y propusieron para cada componente los siguientes indicadores de gestión, que fueron evaluados y aplicados como parte de la presente auditoría de gestión.

**COOPERATIVA DE TAXIS TERMINAL TERRESTRE ZAMORA**  
**FICHA TÉCNICA DE INDICADORES POR OBJETIVO**

**FICHA TÉCNICA N° 1**

**PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO**

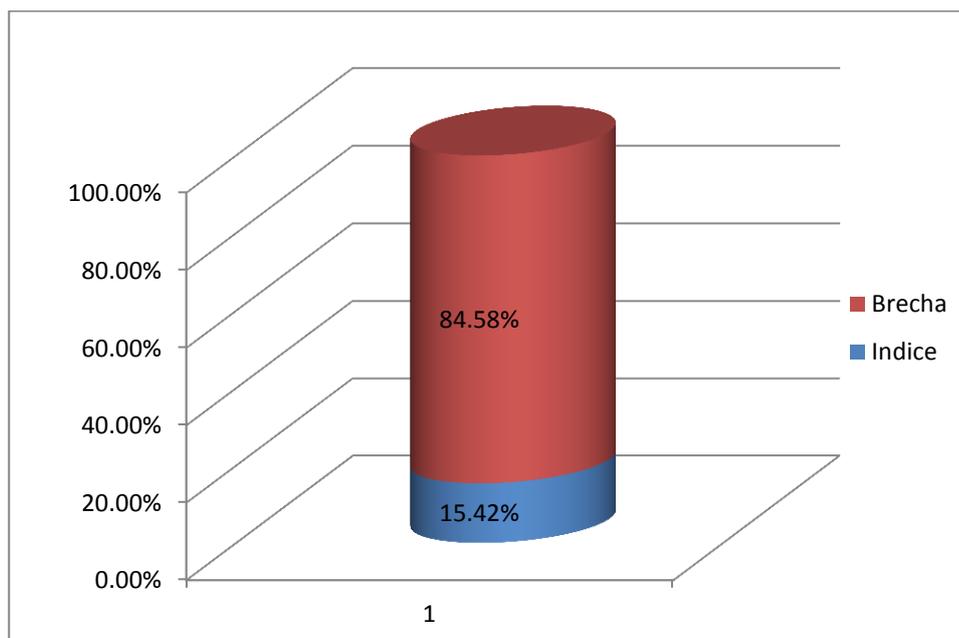
**OBJETIVO:** Incrementar en un 5% la cobertura del servicio de transporte en taxis de la Cooperativa en el año 2010.

Tabla N° 11.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACION
Porcentaje de incremento de carreras realizadas en el año 2010	-Carreras realizadas en forma oportuna y culta.  -Carreras realizadas que generan prestigio a la empresa	$\text{ICC} = \frac{\text{Carreras realizadas en el año 2010} - \text{Carreras realizadas en el año 2009}}{\text{Carreras realizadas en el año 2009}} \times 100$	%	Anual	Registro de carreras realizadas	5%	Indicé = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$
		$\text{ICC} = \frac{263520 - 261504}{261504} \times 100$					Indicé = $\frac{0,77}{5} \times 100$
		$\text{ICC} = \frac{2016}{261504} \times 100$					Indicé = 15,42
		$\text{ICC} = 0,007709251 \times 100$					Brecha = Indicador - 100
		$\text{ICC} = 0,77 \%$					Brecha = 15,42 - 100
							Brecha (D)= -84,58

Índice	15,42%
Brecha	84,58%
Total	100,00%

Grafico N° 04. Incremento de la cobertura del servicio de transporte de taxis



Fuente: Cooperativa de Taxis "Terminal Terrestre Zamora"

**INTERPRETACION:** El incremento de la cobertura del servicio de transporte de taxis proyectado para el año 2010 fue del 5%, sin embargo el indicador revela solamente un incremento del 0,77%, lo que demuestra una brecha desfavorable del 84,54%, debido a la demora, a la falta de unidades dentro de la Cooperativa y al escaso número de rutas.

**COOPERATIVA DE TAXIS TERMINAL TERRESTRE ZAMORA**  
**FICHA TÉCNICA DE INDICADORES POR OBJETIVO**

**FICHA TÉCNICA N° 2**  
**PERSPECTIVA CLIENTE**

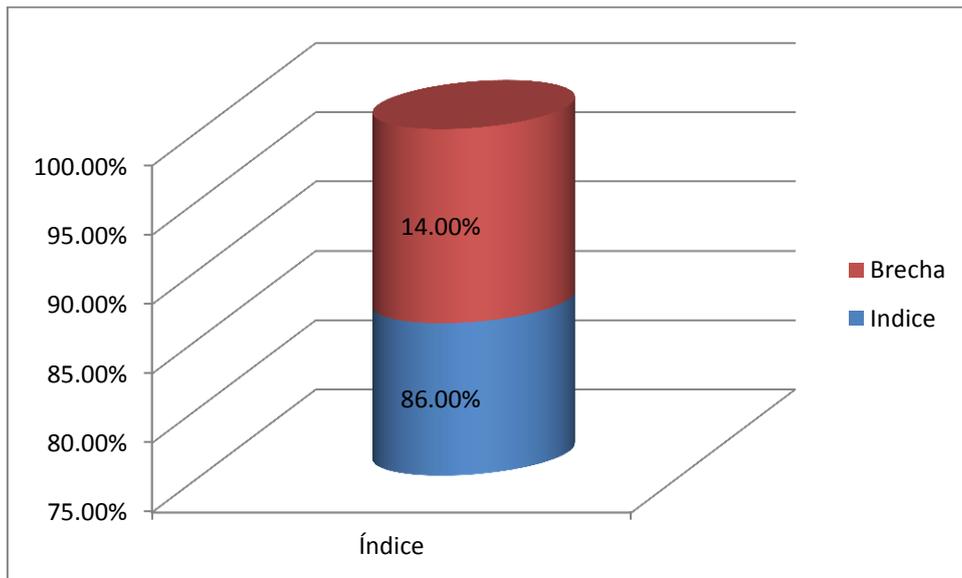
**OBJETIVO:** Incrementar en un 5% la celeridad en la prestación del servicio en taxis.

Tabla N° 12.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTÁNDAR	INTERPRETACION	
Porcentaje de incremento de la rapidez en la prestación del servicio en taxi.	Unidades disponibles para la atención a los usuarios	$\text{ICC} = \frac{\text{Número de carreras atendidas en menos de 5 minutos en el año 2010} - \text{Número de carreras atendidas en menos de 5 minutos en el año 2009}}{\text{Numero de carreras atendidas en menos de 5 minutos en el año 2009}} \times 100$		%	anual	Registro de carreras realizadas	5%	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$
		$\text{ICC} = \frac{108000 - 106848}{106848} \times 100$						$\text{Índice} = \frac{1,08}{5} \times 100$
		$\text{ICC} = \frac{1152}{106848} \times 100$						$\text{Índice} = 21,56$
		$\text{ICC} = 0,010781671 \times 100$						$\text{Brecha} = \text{Indicador} - 100$
		$\text{ICC} = 1,08 \%$						$\text{Brecha} = 21,56 - 100$
							$\text{Brecha(D)} = -78,44$	

Índice	21,56%
Brecha	78,44%
Total	100,00%

Grafico N° 05. Incremento de la rapidez del servicio de taxi.



Fuente: Cooperativa de Taxis "Terminal Terrestre Zamora"

**INTERPRETACION:** El incremento de la celeridad para atender las carreras solicitadas en el año 2010, fue del 1,08 % respecto del año anterior, pero el incremento programado fue del 5%, por tanto la desviación del estándar fue del 78,44 %, por cuanto el servicio de radio enlace no funcionó las 17 horas del día como ocurrió en el año anterior, evento que contribuyó para que las carreras atendidas con prontitud no se incrementen conforme lo planificado.

**COOPERATIVA DE TAXIS TERMINAL TERRESTRE ZAMORA**  
**FICHA TÉCNICA DE INDICADORES POR OBJETIVO**

**FICHA TÉCNICA N° 3**

**PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y EL CRECIMIENTO**

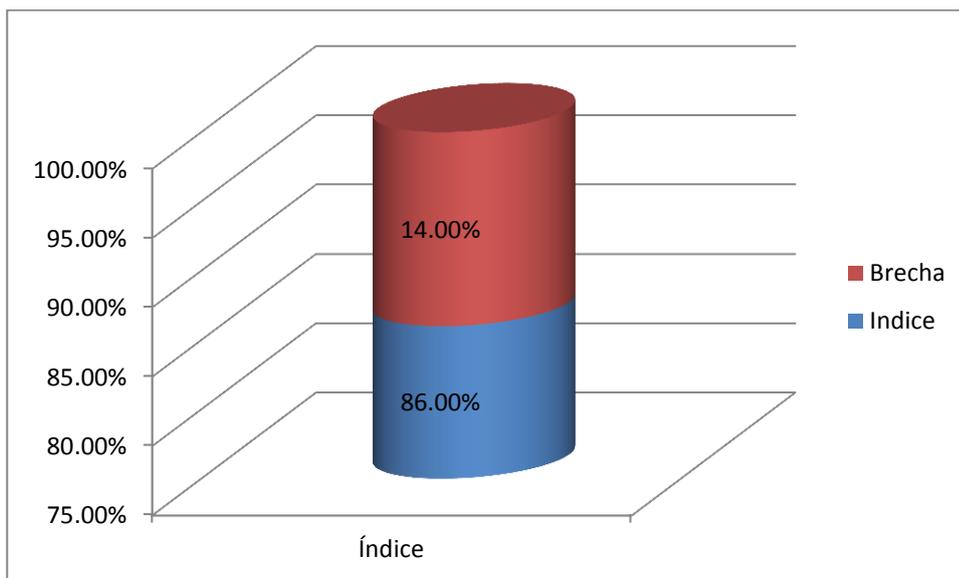
**OBJETIVO:** Capacitar al 100% de los choferes de la empresa en el año 2010, para otorgar el servicio personalizado de taxis.

Tabla N° 13.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACION
Porcentaje de choferes capacitados en el año 2010	Choferes capacitados en servicio al cliente	$\text{ICC} = \frac{\text{Numero de choferes capacitados en el año 2010}}{\text{Numero de choferes de la empresa}} \times 100$	%	anual	Registro de asistencia al curso de servicio al cliente	100%	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$
		$\text{ICC} = \frac{5}{15} \times 100$					$\text{Índice} = \frac{33,33}{100} \times 100$
		$\text{ICC} = 0,333333333 \times 100$					$\text{Índice} = 33,33$
		$\text{ICC} = 33,33333333 \%$					$\text{Brecha} = \text{Indicador} - 100$
		$\text{ICC} = 33,33 \%$					$\text{Brecha} = 33,33 - 100$
							$\text{Brecha (D)} = -66,67$

Índice	33,33%
Brecha	66,67%
Total	100,00%

Grafico N° 06. Capacitación de choferes



Fuente: Cooperativa de Taxis "Terminal Terrestre Zamora"

**INTERPRETACION:** La Cooperativa solamente capacitó al 33,33% de los choferes de las unidades que prestan el servicio de taxi, estableciendo una brecha desfavorable del 66,67 % por cuanto no se logró capacitar a diez conductores a pesar de que la entidad inscribió a todos los socios al curso de servicio al cliente dictado con este propósito, pero no asistieron.

**COOPERATIVA DE TAXIS TERMINAL TERRESTRE ZAMORA**  
**FICHA TÉCNICA DE INDICADORES POR OBJETIVO**

**FICHA TÉCNICA N° 4**

**PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO**

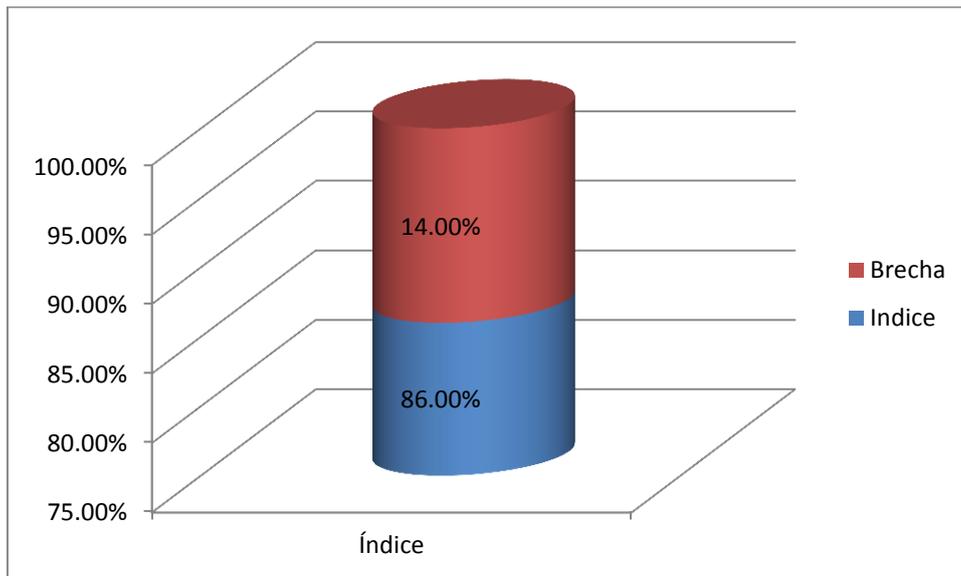
**OBJETIVO:** Mantener en el 100% el nivel del satisfacción de los clientes del servicio de taxi en el año 2010.

Tabla N° 14.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACION
Porcentaje de satisfacción de los servicios de apoyo o habilitantes	Socios satisfechos con los servicios habilitantes	$\text{ICC} = \frac{\text{Puntaje Ponderado de la encuesta}}{\text{Estándar propuesto}} \times 100$					Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$
		$\text{ICC} = \frac{4,05}{5} \times 100$					Índice = $\frac{81,00}{100} \times 100$
		$\text{ICC} = 0,81 \times 100$	%	anual	Encuesta	100%	Índice = 81,00
		$\text{ICC} = 81 \%$					Brecha = Indicador - 100
		$\text{ICC} = 81,00 \%$					Brecha = 81,00 - 100
						Brecha (D) = -19,00	

Índice	81,00%
Brecha	19,00%
Total	100,00%

Grafico N° 07. Satisfacción del servicio de taxi.



Fuente: Cooperativa de Taxis "Terminal Terrestre Zamora"

**INTERPRETACION:** De la encuesta aplicada se estableció que el 81% de los clientes de la cooperativa está satisfecho con el servicio de transporte en taxi que presta la Cooperativa; estableciendo una brecha desfavorable del 19 % de los clientes, quienes consideran que conductores no prestan atención rápida, segura con calidez y honestidad, y que los costos de las carreras no están acordes a las tarifas legales.

**COOPERATIVA DE TAXIS TERMINAL TERRESTRE ZAMORA**  
**FICHA TÉCNICA DE INDICADORES POR OBJETIVO**

**FICHA TÉCNICA N° 5**

**PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO**

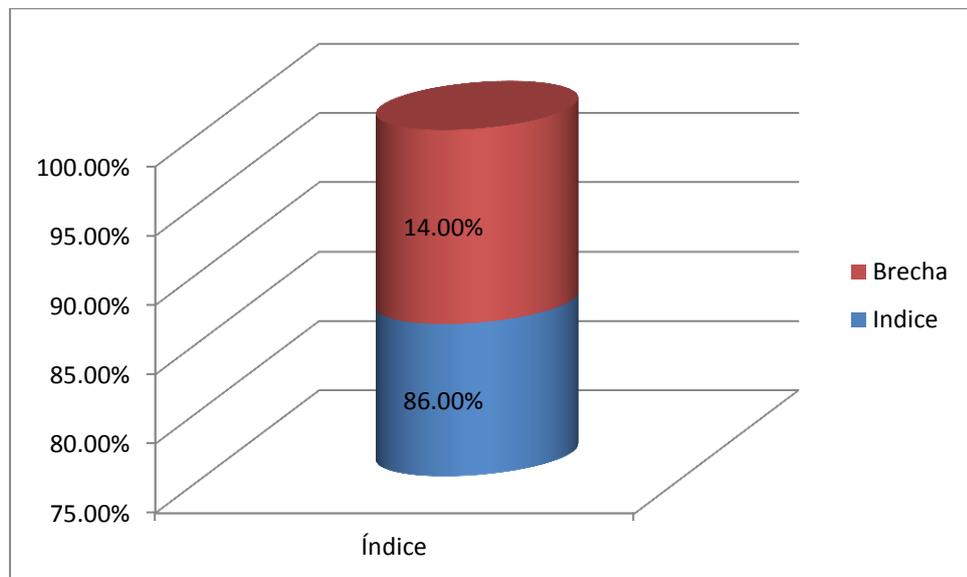
**OBJETIVO:** Atender al 80% de los socios de la cooperativa, ofreciéndoles créditos ordinarios con oportunidad y transparencia

Tabla N° 15.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACION
Porcentaje de socios atendidos con créditos ordinarios en el año 2010	Oportunidad y transparencia en la concesión de los créditos	$\text{ICC} = \frac{\text{Número de socios beneficiarios de créditos ordinarios en el año 2010}}{\text{Número de socios de la empresa}} \times 100$	%	anual	Auxiliares contables de préstamos concedidos a socios	80%	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$
		$\text{ICC} = \frac{12}{15} \times 100$					$\text{Índice} = \frac{80,00}{80} \times 100$
		$\text{ICC} = 0,8 \times 100$					$\text{Índice} = 100,00$
		$\text{ICC} = 80 \%$					$\text{Brecha} = \text{Indicador} - 100$
		$\text{ICC} = 80,00 \%$					$\text{Brecha} = 100,00 - 100$
							$\text{Brecha} = 0,00$

Índice	80,00%
Brecha	0,00%
Total	80,00%

Grafico N° 08. Socios beneficiados de ordinarios en el año 2010.



Fuente: Cooperativa de Taxis "Terminal Terrestre Zamora"

**INTERPRETACION:** La Cooperativa el año 2010 concedió créditos ordinarios al 80% de los socios de la cooperativa (12 socios), lo cual determina que se cumplió la meta programada, por tanto no se revela brecha o desviación del estándar proyectado.

**COOPERATIVA DE TAXIS TERMINAL TERRESTRE ZAMORA**  
**FICHA TÉCNICA DE INDICADORES POR OBJETIVO**

**FICHA TÉCNICA N° 6**

**PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO**

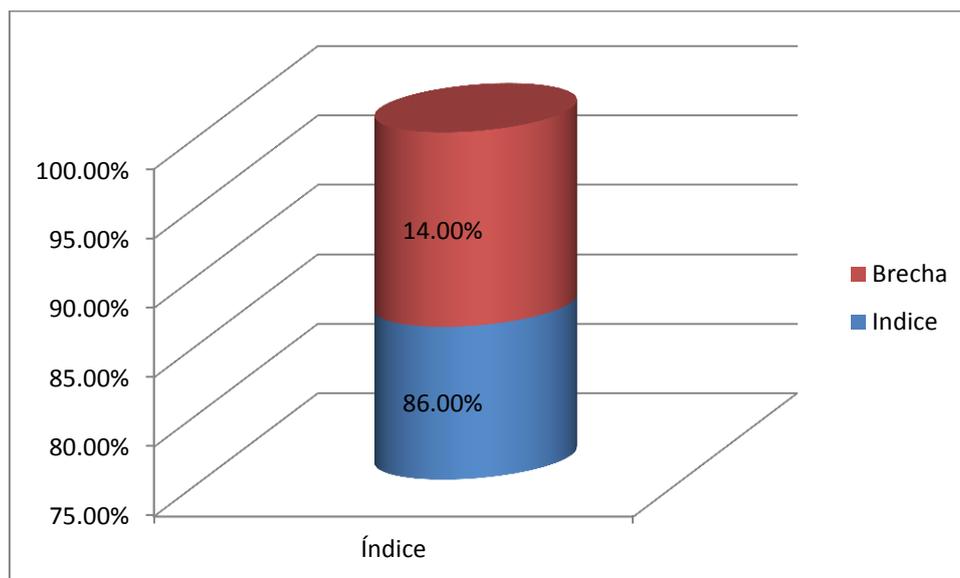
**OBJETIVO:** Que los servicios administrativos alcancen el 100% de satisfacción en los socios de la cooperativa durante el año 2010.

Tabla N° 16.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTÁNDAR	INTERPRETACION
Porcentaje de satisfacción de los servicios de apoyo o habilitantes	Socios satisfechos con los servicios habilitantes	$\text{ICC} = \frac{\text{Puntaje Ponderado de la encuesta}}{\text{Estándar propuesto}} \times 100$	%	anual	Encuesta	100%	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$
		$\text{ICC} = \frac{4,3}{5} \times 100$					$\text{Índice} = \frac{86,00}{100} \times 100$
		$\text{ICC} = 0,86 \times 100$					$\text{Índice} = 86,00$
		$\text{ICC} = 86 \%$					$\text{Brecha} = \text{Indicador} - 100$
		$\text{ICC} = 86,00 \%$					$\text{Brecha} = 86,00 - 100$
							$\text{Brecha (D)} = -14,00$

Índice	86,00%
Brecha	14,00%
Total	100,00%

Grafico N° 09. Satisfacción de los servicios de apoyo o habilitantes.



Fuente: Cooperativa de Taxis "Terminal Terrestre Zamora"

**INTERPRETACION:** De la encuesta aplicada se estableció que el 86% de los socios está satisfecho con los servicios habilitantes que le brinda el personal de apoyo y directivos de la Cooperativa; estableciendo una brecha desfavorable del 14 % de los socios, quienes consideran que la recaudación de las cuotas por parte de la Secretaria no es eficiente, rápido, cortés y responsable; el pago de obligaciones con los proveedores, con los servidores y con la administración tributaria no es oportuna; la organización de los archivos de documentación y trámite de comunicaciones a socios y terceros no es la adecuada y responsable; y el manejo y control de los libros de actas, resoluciones de sesiones de los organismos cooperativos no es adecuado.

3.9.

<b>UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA</b>				
<b>TITULACION DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA</b>				
<b>ENTIDAD:</b>	Cooperativa de Taxis "Terminal Terrestre de Zamora"			
<b>PERIODO:</b>	Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.			
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>	Auditoría de gestión.			
<table border="1" style="margin-left: auto;"><tr><td style="text-align: center;"><b>C.N.1</b></td></tr><tr><td style="text-align: center;"><hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/></td></tr><tr><td style="text-align: center;"><b>1/1</b></td></tr></table>		<b>C.N.1</b>	<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>	<b>1/1</b>
<b>C.N.1</b>				
<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>				
<b>1/1</b>				
<b>CEDULA NARRATIVA</b>				
<b>NIVEL DIRECTIVO Y EJECUTIVO:</b>				
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Carencia de estatuto orgánico por procesos institucional</li><li>▪ Falta de planificación estratégica y operativa</li><li>▪ Inexistencia de indicadores de gestión</li><li>▪ Carencia de normas de conducta de los conductores y directrices para registrar y tramitar reclamos, quejas y sugerencia.</li><li>▪ Archivo inadecuado de la documentación que respalda los registros y reportes</li></ul>				
<b>SERVICIOS COOPERATIVOS</b>				
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mínimo incremento de la cobertura del servicio de transporte en taxis</li><li>▪ La prestación del servicio de taxi no fue oportuna</li><li>▪ Capacitación de choferes no tuvo acogida</li><li>▪ Insatisfacción de usuarios del servicio de transporte de taxis</li></ul>				
<b>SERVICIOS SOCIALES</b>				
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Utilización parcial de los recursos destinados a créditos</li></ul>				
<b>SERVICIOS HABILITANTES</b>				
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Insatisfacción de los servicios de apoyo</li></ul>				
Elabora por: Alda Jiménez M.				
Revisado Por: Mba. Zulema Malo M.				

3.10.

<b>UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA</b>			
<b>TITULACION DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA</b>			
<b>ENTIDAD:</b>	Cooperativa de Taxis "Terminal Terrestre de Zamora"		
<b>PERIODO:</b>	Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.		
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>	Auditoría de gestión.		
<table border="1"><tr><td style="text-align: center;"><b>H.H./1</b></td></tr><tr><td style="text-align: center;"><b>1/8</b></td></tr></table>		<b>H.H./1</b>	<b>1/8</b>
<b>H.H./1</b>			
<b>1/8</b>			
<b>HOJA DE HALLAZGOS POR COMPONENTE</b>			
<b>NIVEL DIRECTIVO Y EJECUTIVO:</b>			
<b>Hallazgo N° 01</b>			
<b>Carencia de estatuto orgánico por procesos institucional.</b>			
<b>Condición.-</b> La empresa no cuenta con el Reglamento o Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos, que incluya el portafolio de productos, cadena de valor, estructura orgánica y procesos.			
<b>Criterio.-</b> La estructura orgánica consignada en el capítulo anterior, fue identificada por el equipo auditor con sustento en la Ley de Cooperativa, su Reglamento, Estatutos y Reglamento Interno de la institución; estando establecidas en los Arts. 43 de la Ley de Cooperativas, 43 literal b) de su Reglamento General y 46 literal b) de los Estatutos de la Cooperativa, como responsabilidad del Gerente el organizar la administración de las empresa			
<b>Efecto.-</b> Por la falta del Reglamento o Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, la mejora de la calidad de los servicios cooperativos, la desconcentración y descentralización de competencias de gestión operativa, la evaluación de la racionalidad y consistencia de la estructura, los mecanismos de seguimiento y evaluación de la gestión y la estandarización de los productos básicos de los procesos habilitantes, se llevaron a cabo de manera informal.			
<b>Causa.-</b> El Gerente al no implementar el proceso de desarrollo institucional particularmente la formulación del proyecto de Reglamento o Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la entidad, incumplió sus deberes y atribuciones			

## Hallazgo N° 02

H.H./1

2/8

### Falta de planificación estratégica y operativa

**Condición.-** La administración de la Cooperativa no estableció las políticas y objetivos estratégicos en concordancia con la visión y misión de la empresa; tampoco identificó los objetivos operativos, metas y acciones de corto plazo. El vínculo plan-presupuesto, requiere que se planifique y presupueste con la misma base de la estructura presupuestaria; por tanto el plan operativo constituye el elemento que vincula la planificación con el presupuesto en la medida que los objetivos y metas estratégicos de mediano plazo se concretan en objetivos y metas operativos de plazo anual, que se expresan finalmente en programas a los que se asignan recursos en el presupuesto.

**Criterio.-** De conformidad al Art. 33 literal i) del Reglamento General de la Ley de Cooperativas corresponde al Consejo de Administración, elaborar el plan de trabajo de la cooperativa; y de conformidad al Art. 24 literal b) del mismo Reglamento y 34 literal b) de los Estatutos, corresponde a la Asamblea General aprobar el plan de trabajo; cosas que están establecidas en los Arts. 43 de la Ley de Cooperativas, 43 literal b) de su Reglamento General y 46 literal b) de los Estatutos de la Cooperativa, como responsabilidad del Gerente el organizar la administración de las empresa

**Causa.-** El Gerente y Presidente de la Cooperativa formularon el proyecto de presupuesto y lo sometieron a conocimiento del Consejo de Administración y éste a la aprobación de la Asamblea General, sin haber formulado previamente el plan operativo anual, que incluya los objetivos y metas a cumplir y los indicadores para evaluar la gestión; por tanto, el presupuesto aprobado el 31 de enero de cada año, se compone de un detalle de ingresos que se proyectan recaudar y un listado gastos que se programan realizar.

**Efecto.-** De lo expuesto se establece que la entidad no cuenta con un plan estratégico (mediano o largo plazo) que defina con claridad la visión y misión institucional así como las políticas y objetivos estratégicos, tampoco cuenta con el plan operativo anual que demuestren las relaciones costo beneficio de los gastos mediante indicadores que relacionen la valoración de los productos, resultados, metas o beneficios esperados en la ejecución de los proyectos o actividades, con el monto o valor de los recursos que se emplearán para lograrlos.

## Hallazgo N° 03

### **Inexistencia de indicadores de gestión**

**Condición.-** Ante la falta de plan estratégico y planes operativos, el Presidente y Gerente no establecieron y aplicaron indicadores de gestión para medir la eficacia (logro de metas) la eficiencia y el impacto, respecto del uso adecuado de los recursos y la satisfacción del servicio respectivamente

H.H./1

3/8

**Criterio.-** Los indicadores de gestión constituyen patrones de valoración del comportamiento de las variables relevantes de la institución, los cuales deben guardar relación con los procesos medulares o agregadores de valor (servicios cooperativos) y de apoyo (secretaría, contabilidad y asesoría); siendo deberes y atribuciones previstos en el Art. 43 literal a) y b) de los Estatutos de la Cooperativa, y el Gerente sus deberes y atribuciones consignados en el Art. 46 literal b) el coordinar la aplicación de estos.

**Causa.-** El Presidente y Gerente al no diseñar y utilizar indicadores para el seguimiento y evaluación del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, impidió la rendición de cuentas sobre el cumplimiento de la misión, objetivos institucionales y de los resultados esperados, por tanto no se demostraron la relación entre lo planificado y lo ejecutado, así como la explicación de las variaciones, sus causas y las responsabilidades por errores u omisiones.

**Efecto.-** Por lo tanto su omisión impidió valorar y evaluar algunos elementos necesarios como la eficacia, eficiencia y uso adecuado de los recursos.

### **Hallazgo N° 04**

**Carencia de normas de conducta de los conductores y directrices para registrar y tramitar reclamos, quejas y sugerencia.**

**Condición.-** La Cooperativa no cuenta con un instrumento que regule el comportamiento de los conductores a cargo de la prestación del servicio de taxi.

**Criterio.-** Los usuarios del servicio cooperativo y personas relacionadas, realizaron reclamos, quejas y sugerencias en las oficinas de la empresa pero en forma verbal, las que en su mayoría fueron de conocimiento del Presidente, pero no fueron registradas como tampoco existe evidencia del trámite o procedimiento adoptado para atenderlas.

**Causa.-** El Presidente y Gerente como responsables del proceso administrativo de la

Cooperativa, no presentaron al Consejo de Administración los proyectos de Código de Ética y el Reglamento para el registro y trámite de reclamos, quejas y sugerencias.

**Efecto.-** La falta del Código de Ética de la Cooperativa impidió que los socios y conductores infractores sean sancionados conforme a la Normativa legal, La ausencia de directrices o regulaciones para el registro y trámite de los reclamos, quejas y sugerencias, no permitió cuantificar el número y la frecuencia de éstos, así como los procedimientos adoptados por los administradores para investigar o atenderlos.

H.H./1

4/8

## **Hallazgo N° 05**

### **Archivo inadecuado de la documentación que respalda los registros y reportes**

**Condición.-** Las actas de la Asamblea General y de los Consejos de Administración y de Vigilancia, se encuentra a cargo de la Secretaria contratada, y se llenan a mano en los libros, actas que no mantienen ningún tipo de seguridades.

**Criterio.-** La documentación que respalda las actividades administrativas y operacionales que reposan en la secretaria de la institución, se encuentra en legajos agrupados y archivados en forma desordenada, mezclada, sin ninguna referencia o ilustración; mecanismos utilizados por cuanto la máxima autoridad no reguló la organización, clasificación y custodia de la documentación administrativa, financiera y operativa de la institución; por tanto, los indicados administradores nuevamente incumplieron sus deberes y atribuciones previstos en los Arts. 43 literal a) y b) y 46 literal b) de los Estatutos de la Cooperativa.

**Causa.-** La Secretaria y las operadoras de radio enlace mantienen registros a mano tanto de la recaudación de ayudas económicas, pago de cuotas sociales, llamadas de radio enlace del servicio de taxis, entre otros, con formatos que no permiten clasificar, resumir y reportar la información, como tampoco garantizan la veracidad e idoneidad de los datos registrados, lo cual dificultó las tareas de seguimiento y verificación posterior de la información contenida en los indicados registros que constituyen los resultados de la gestión institucional.

**Efecto.-** Los hechos comentados se ocasionaron por cuanto el Presidente y Gerente, no reglamentaron los mecanismos utilizados para garantizar el manejo y seguridad de las actas de sesiones, los procedimientos de la organización, clasificación y conservación del archivo de la documentación de las actividades de la Cooperativa y los formatos de los registros que utilizan los servidores para registrar las operaciones.

## ESPECÍFICOS POR COMPONENTE

H.H./1

5/8

### SERVICIOS COOPERATIVOS

#### Hallazgo N° 06

##### **Mínimo incremento de la cobertura del servicio de transporte en taxis**

**Condición.-** La Cooperativa de Transporte en Taxis Terminal Terrestre Zamora, en el año 2010 incrementó la cobertura del servicio de transporte en taxis de la Cooperativa en el 0,77%.

**Criterio.-** De acuerdo al indicador de gestión, este porcentaje es radicalmente inferior al proyectado que fue del 5%, estableciéndose en consecuencia una desviación o brecha desfavorable del 84,54%.

**Causa.-** Los conductores no atendieron con oportunidad los pedidos de los clientes y al prestar el servicio no adoptaron mecanismos de atención culta y esmerada.

**Efecto.-** Bajó el incremento en la prestación del servicio de taxis, por falta de calidad y calidez en el servicio.

#### Hallazgo N° 07

##### **La prestación del servicio de taxi no fue oportuna**

**Condición.-** El incremento de la celeridad para atender las carreras solicitadas en el año 2010, fue del 1,08 % respecto del año anterior.

**Criterio.-** La empresa programó incrementar la velocidad en la atención al cliente en el 5% considerando que el servicio óptimo es atender en menos de 5 minutos cualquier carrera dentro del casco urbano de la ciudad de Zamora, por tanto la desviación del estándar o brecha fue del 78,44 %.

**Causa.-** El servicio de radio enlace no funcionó 17 horas al día como ocurrió en el año anterior y además las operadoras del indicado servicio no receptan con precisión la dirección de las carreras solicitadas.

**Efecto.-** No se llegó a prestar el servicio de taxi en menos de 5 minutos dentro del casco urbano, eventos que contribuyeron para que las carreras atendidas con celeridad no se incrementen conforme lo planificado.

H.H./1

6/8

#### **Hallazgo N° 08**

##### **Capacitación de choferes no tuvo acogida**

**Condición.-** La Cooperativa capacitó a 5 choferes de las unidades que prestan el servicio de taxi, equivalente al 33,33% de los existentes.

**Criterio.-** Los directivos de la institución proyectaron capacitar en el año 2010 al 100% de los conductores, para mejorar la prestación del servicio personalizado de taxis, determinándose por lo tanto una brecha desfavorable del 66,67%.

**Causa.-** Falta de interés y cooperación de los conductores argumentando compromisos de trabajo.

**Efecto.-** Resistencia a las propuestas de mejora que persiguen los eventos de capacitación contratados.

#### **Hallazgo N° 09**

##### **Insatisfacción de usuarios del servicio de transporte de taxis**

**Condición.-** El grado de satisfacción de los clientes del servicio de transporte en taxis alcanzó el 81%, equivalente a una calificación cualitativa de muy buena; sin embargo el estándar establecido en la escala de valor cualitativa es excelente.

**Criterio.-** El estándar previsto para el año 2010, fue de mantener el 100% de satisfacción de los usuarios.

**Causas.-** falta de oportunidad y seguridad en la prestación del servicio, seguido por la falta de atención agradable, con calidez y honradez y los costos de las carreras que no están acordes a las tarifas legales

**Efecto.-** El nivel de insatisfacción del servicio de taxis fue del 19 % (brecha) que merece la toma de acciones correctivas por parte del Presidente y Gerente.

## SERVICIOS SOCIALES

H.H./1

7/8

### Hallazgo N° 10

#### Utilización parcial de los recursos destinados a créditos

**Condición.-** En el año 2010 la empresa confirió 12 créditos a favor de igual número de socios por 15 071,76 USD, equivalente al 80% de los socios cooperados.

**Criterio.-** El Consejo de Administración resolvió destinar 24 000,00 USD, para atender 12 créditos de 2 000,00 USD cada uno durante el año 2010.

**Causa.-** Las condiciones crediticias no fueron favorables, entre ellas la tasa de interés del 12% anual y el plazo de 12 meses para cancelar los dividendos mensuales de cada crédito.

**Efecto.-** El cumplimiento de esta meta proyectada para este ejercicio 2010 se cumplió, a pesar de que, del monto destinado a conceder los préstamos solamente se utilizó el 62,8 %.

## SERVICIOS HABILITANTES

### Hallazgo N° 11

#### Insatisfacción de los servicios de apoyo

**Condición.-** El grado de satisfacción de los socios con relación a los servicios de apoyo cooperativo que en su mayoría los presta la secretaría de la empresa, alcanzó el 86%, equivalente a una calificación cualitativa de muy bueno.

**Criterio.-** El estándar establecido en la escala de valor cualitativa previsto para los servicios de apoyo cooperativo es de excelente (100%), mismo que difiere del establecido en el análisis antes citado.

**Causa.-** De acuerdo a la encuesta aplicada a los socios, la ineficiencia en la prestación de los servicios de apoyo cooperativo se debe a las siguientes causas:

- La recaudación de las cuotas sociales por parte de la Secretaria no es diligente, cortés y responsable
- El pago de obligaciones con los proveedores, con los servidores, con la administración

tributaria no es oportuno;

- La organización de los archivos de documentación y trámite de comunicaciones a socios y terceros no es diligente y responsable; y,
- El manejo y control de los libros de actas y resoluciones de sesiones de los organismos cooperativos no es adecuado

H.H./1

8/8

**Efecto.-** El nivel de insatisfacción de los servicios de apoyo cooperativo fue del 14 % (brecha) que merece la toma de acciones correctivas por parte del Presidente y Gerente.

Elabora por: Alda Jiménez M.

Revisado Por: Dra. Zulema Malo M.

Fase IV

Comunicación de Resultados

3.11

<b>UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA</b>	
TITULACION DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA	
<b>ENTIDAD:</b>	Cooperativa de Taxis "Terminal Terrestre de Zamora"
<b>PERIODO:</b>	Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>	Auditoría de Gestión.
<b>INFORME DE AUDITORIA DE GESTION</b>	
<b>DICTAMEN DE AUDITORIA</b>	
Zamora, 16 de junio de 2011	
Señor Marco Antonio Gordillo Soto <b>Gerente de la Cooperativa de Taxis "Terminal Terrestre de Zamora"</b> Zamora.-	
De mi consideración:	
He efectuado la auditoría de gestión a la Cooperativa de Taxis Terminal Terrestre Zamora, por el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2010.	
La acción de control se efectuó de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas aplicables a la profesión. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.	
Debido a la naturaleza de la auditoría efectuada, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.	
Atentamente,	
Alda Lidia Jiménez Merino Auditor Jefe de Equipo	

## **CAPÍTULO I**

### **ENFOQUE DE LA AUDITORIA**

#### **Motivo**

La Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Taxis Terminal Terrestre Zamora, se realizó de conformidad a la orden de trabajo 001 de 14 de enero de 2011, como trabajo de investigación.

#### **Objetivos**

- Determinar la organización administrativa de la cooperativa.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes.
- Comprobar la confiabilidad de la información de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.
- Examinar actividades y responsabilidades de los principales funcionarios.
- Presentar el informe de esta auditoría.

#### **Alcance**

La Auditoría de Gestión cubrió el análisis de los procesos administrativos y operativos, segregadas en tres componentes según las actividades de la empresa, por el período comprendido entre el 31 de enero de 2009 y el 31 de marzo de 2011.

#### **Enfoque**

La auditoría estuvo orientada a comprobar la consecución de los objetivos y metas, verificando el cumplimiento de los estándares a través de los indicadores de gestión preparados para el efecto y mediante el examen a los registros establecidos, evidenciando los niveles de eficacia, eficiencia y calidad en la prestación de los servicios cooperativos a cargo de la entidad.

#### **Componentes auditados**

En la planificación de la auditoría se identificaron los siguientes componentes que

conforman los procesos institucionales:

- Servicios Cooperativos
- Servicios Sociales
- Servicios Habilitantes

## **CAPÍTULO II**

### **INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD**

#### **Misión**

En sus estatutos, reglamento interno, planificación anual y otras directrices, se definió la siguiente Misión:

*“Somos la Cooperativa de Taxis Terminal Terrestre Zamora, que presta el servicio de transporte de pasajeros en taxis a la comunidad de la ciudad de Zamora con calidad, calidez, seguridad y eficiencia, con tarifas justas y legales básicas establecidas por el organismo regulador de la transportación”*

#### **Visión**

La visión de futuro que la organización ha fijado en sus planes anuales es la siguiente:

*“En el año 2015, la Cooperativa de Taxis Terminal Terrestre Zamora será: una empresa modelo en la transportación de pasajeros en taxis en la provincia de Zamora Chinchipe, moderna, confiable, fundamentada en los principios de honestidad, calidad, calidez, oportunidad y enfoque hacia la seguridad y comodidad del cliente”*

#### **Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**

Fortalezas:

- Servicio permanente y cómodo
- Unidades de transporte propias y modernas.

- Talento humano profesional con experiencia, responsabilidad y capacidad.
- Cooperativa con buena imagen y reputación.
- Equipo de comunicación para enlace entre el cliente y las unidades.

#### Oportunidades:

- Posicionamiento estratégico, aprovechando la nueva estructura de la Terminal.
- Preferencia de usuarios para viajar en taxis sobre utilizar el servicio de transporte urbano.
- Convenios con hoteles, centros turísticos y/o agencias de viajes.

#### Debilidades:

- Resistencia al cambio por los socios cooperados.
- Conductores sin cultura hacia la seguridad.
- Falta de recursos financieros para crecer.
- Impuntualidad a la hora de prestar el servicio.
- No aplicar los valores y principios de calidad.

#### Amenazas:

- Incremento de las empresas que prestan el servicio de transporte en taxi en la ciudad.
- Pocas unidades para la prestación del servicio, no cubren la demanda de los usuarios en el Terminal Terrestre.
- Aumento en los precios de los repuestos y lubricantes.
- Accidentes en las vías por imprudencia de conductores ajenos a la empresa.

#### Base Legal

La Cooperativa de transporte de pasajeros en taxis "Terminal Terrestre Zamora", obtuvo su personería jurídica a través de la aprobación de sus estatutos por parte del Ministerio de Bienestar Social con Acuerdo 2363 del 22 de diciembre de 1995, e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el número 5810 del 22 de diciembre de 1995.

Mediante Resolución N° 001-CPO-019-CNTTT-96 de 26 de marzo de 1996 del Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre, se concedió el primer permiso de operación

para que preste el servicio público de pasajeros durante cinco años.

### **Estructura orgánica**

De conformidad al Reglamento Interno, la Cooperativa de Taxis “Terminal Terrestre Zamora”, cuenta con la siguiente estructura organizativa.

<b>NIVEL DIRECTIVO</b>	Asamblea General de Socios Consejo de Administración
<b>NIVEL DE CONTROL:</b>	Consejo de Vigilancia
<b>NIVEL EJECUTIVO:</b>	Gerente
<b>NIVEL ASESOR:</b>	Asesoría Jurídica
<b>NIVEL DE APOYO:</b>	Comisión de Educación Comisión de Asuntos Sociales Comisión de Crédito
<b>NIVEL OPERATIVO:</b>	Contabilidad Secretaría General Operadoras

### **Objetivos de la entidad**

- Incrementar en un 5% la cobertura del servicio de transporte en taxis de la Cooperativa en el año 2010.
- Incrementar en un 5% la celeridad en la prestación del servicio en taxis.
- Capacitar al 100% de los choferes de la empresa en el año 2010, para otorgar el servicio personalizado de taxis.
- Mantener en el 100% el nivel de satisfacción de los clientes del servicio de taxi en el año 2010.
- Atender con créditos ordinarios al 80% de los socios de la cooperativa en el año 2010, con oportunidad y transparencia.

- Satisfacer con los servicios habilitantes al 100% de los socios de la cooperativa en el año 2010.

## Financiamiento

Para cumplir con sus actividades administrativas, operativas y financieras, en el año 2010 la Cooperativa de Taxis “Terminal Terrestre de Zamora”, contó con recursos provenientes de aportes mensuales de cada socio y los rendimientos financieros por préstamos a socios y depósitos a la vista que se mantienen en las cuentas de ahorros, según el comportamiento del presupuesto ingresos de la siguiente forma:

PRESUPUESTO INICIAL	REFORMA	PRESUPUESTO CODIFICADO	DEVENGADO	POR DEVENGAR	EJECUCIÓN %
16 524,00	0,00	16 524,00	16 481,46	42,54	99,74

## Servidores relacionados

### NÓMINA DE SERVIDORES RELACIONADOS

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO O FUNCIÓN	PERIODO DE GESTIÓN	
		DESDE	HASTA
Sr Byron Armando Delgado Jaramillo	Presidente de la Cooperativa	2010-01-01	2010-12-31
Sr. Luis Galindo González Romero	Presidente Concejo de Vigilancia	2010-01-01	2010-12-31
Sr. Jorge Washington Samaniego Quezada	Gerente	2010-01-01	2010-12-31
Ing. Miguel Ángel Samaniego Iñiguez	Contador	2010-01-01	2010-12-31
Sra. Esther Carmen Cueva Agreda	Secretaria	2008-01-01	Continúa

*Nota: Continúa hasta la fecha de corte (31 de diciembre de 2010)*

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS GENERALES**

#### **Carencia de estatuto orgánico por procesos institucional**

Como parte del desarrollo institucional el Gerente, no diseñó los procesos y subprocesos organizacionales, observando la filosofía de los sistemas de gestión de calidad por procesos, por tanto la empresa no cuenta con el Reglamento o Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos, que incluya el portafolio de productos, cadena de valor, estructura orgánica y procesos.

La estructura orgánica consignada en el capítulo anterior, fue identificada por el equipo auditor con sustento en la Ley de Cooperativa, su Reglamento, Estatutos y Reglamento Interno de la institución; estando establecidas en los Arts. 43 de la Ley de Cooperativas, 43 literal b) de su Reglamento General y 46 literal b) de los Estatutos de la Cooperativa, como responsabilidad del Gerente el organizar la administración de las empresa.

Por la falta del Reglamento o Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, la mejora de la calidad de los servicios cooperativos, la desconcentración y descentralización de competencias de gestión operativa, la evaluación de la racionalidad y consistencia de la estructura, los mecanismos de seguimiento y evaluación de la gestión y la estandarización de los productos básicos de los procesos habilitantes, se llevaron a cabo de manera informal.

El Gerente al no implementar el proceso de desarrollo institucional particularmente la formulación del proyecto de Reglamento o Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la entidad, incumplió sus deberes y atribuciones.

#### **Conclusión**

La omisión en la administración del proceso de diseño organizacional, impidió que la institución cuente con el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, que defina el portafolio de productos, la cadena de valor, la estructura orgánica y los procesos.

## **Recomendaciones**

Al Gerente:

- ◆ Formulará el proyecto de Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Cooperativa, que incorpore el portafolio de productos, la cadena de valor, la estructura orgánica y los procesos, documento que lo someterá para la aprobación del Consejo de Administración.
  
- ◆ Aplicará el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, luego de que este sea aprobado,

## **Falta de planificación estratégica y operativa**

La administración de la Cooperativa no estableció las políticas y objetivos estratégicos en concordancia con la visión y misión de la empresa; tampoco identificó los objetivos operativos, metas y acciones de corto plazo. El vínculo plan-presupuesto, requiere que se planifique y presupueste con la misma base de la estructura presupuestaria; por tanto el plan operativo constituye el elemento que vincula la planificación con el presupuesto en la medida que los objetivos y metas estratégicos de mediano plazo se concretan en objetivos y metas operativos de plazo anual, que se expresan finalmente en programas a los que se asignan recursos en el presupuesto.

De conformidad al Art. 33 literal i) del Reglamento General de la Ley de Cooperativas corresponde al Consejo de Administración, elaborar el plan de trabajo de la cooperativa; y de conformidad al Art. 24 literal b) del mismo Reglamento y 34 literal b) de los Estatutos, corresponde a la Asamblea General aprobar el plan de trabajo; cosas que están establecidas en los Arts. 43 de la Ley de Cooperativas, 43 literal b) de su Reglamento General y 46 literal b) de los Estatutos de la Cooperativa, como responsabilidad del Gerente el organizar la administración de las empresa.

El Gerente y Presidente de la Cooperativa formularon el proyecto de presupuesto y lo sometieron a conocimiento del Consejo de Administración y éste a la aprobación de la Asamblea General, sin haber formulado previamente el plan operativo anual, que incluya los objetivos y metas a cumplir y los indicadores para evaluar la gestión; por tanto, el

presupuesto aprobado el 31 de enero de cada año, se compone de un detalle de ingresos que se proyectan recaudar y un listado gastos que se programan realizar.

De lo expuesto se establece que la entidad no cuenta con un plan estratégico (mediano o largo plazo) que defina con claridad la visión y misión institucional así como las políticas y objetivos estratégicos, tampoco cuenta con el plan operativo anual que demuestren las relaciones costo beneficio de los gastos mediante indicadores que relacionen la valoración de los productos, resultados, metas o beneficios esperados en la ejecución de los proyectos o actividades, con el monto o valor de los recursos que se emplearán para lograrlos.

### **Conclusión**

No existe un sistema de planificación institucional, por cuanto los responsables de la administración de la Cooperativa, no formularon el plan plurianual y el plan operativo anual, guardando correspondencia con el presupuesto, lo cual impidió la medición cuantitativa y cualitativa de las metas correspondientes a los objetivos estratégicos y operativos institucionales.

### **Recomendaciones**

Al Presidente y Gerente:

- ◆ Elaborarán el plan estratégico institucional, estableciendo los objetivos y metas expresadas mediante indicadores cualitativos y cuantitativos, lineamientos estratégicos y las políticas de gestión que orienten obligatoriamente las decisiones de gasto y de inversión; instrumento que luego de conocido por el Consejo de Administración y aprobado por la Asamblea General se pondrá en vigencia.
- ◆ Formularán el plan operativo anual que guardará concordancia con el presupuesto institucional; el plan operativo anual se sujetará a los grandes objetivos, metas e indicadores el plan estratégico institucional, e incluirá todas las actividades medulares y de apoyo de la Cooperativa a las cuales se asignará recursos en el presupuesto.
- ◆ Programarán y formularán la proforma de presupuesto para cada ejercicio, tomando como insumo el plan operativo anual, con el cual guardará consistencia.

## **Inexistencia de indicadores de gestión**

Ante la falta de plan estratégico y planes operativos, el Presidente y Gerente no establecieron y aplicaron indicadores de gestión para medir la eficacia (logro de metas) la eficiencia y el impacto, respecto del uso adecuado de los recursos y la satisfacción del servicio respectivamente.

El Presidente incumplió sus deberes y atribuciones previstos en el Art. 43 literal a) y b) de los Estatutos de la Cooperativa, y el Gerente sus deberes y atribuciones consignados en el Art. 46 literal b).

El Presidente y Gerente al no diseñar y utilizar indicadores para el seguimiento y evaluación del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, impidió la rendición de cuentas sobre el cumplimiento de la misión, objetivos institucionales y de los resultados esperados, por tanto no se demostraron la relación entre lo planificado y lo ejecutado, así como la explicación de las variaciones, sus causas y las responsabilidades por errores u omisiones.

Los indicadores de gestión constituyen patrones de valoración del comportamiento de las variables relevantes de la institución, los cuales deben guardar relación con los procesos medulares o agregadores de valor (servicios cooperativos) y de apoyo (secretaría, contabilidad y asesoría), por tanto su omisión impidió valorar y evaluar los siguientes elementos:

- La utilización de los recursos humanos, físicos, financieros, ecológicos y de tiempo en las unidades examinadas;
- El cumplimiento de actividades, tareas y metas intermedias;
- El rendimiento promedio (productividad), medido éste como la relación que existe entre los logros y los recursos utilizados.
- El costo promedio/efectividad o mejor esfuerzo/resultado o costo/beneficio
- El grado de eficiencia; y,
- El tiempo.

## **Conclusión**

La inexistencia de indicadores de gestión, impidió evaluar el cumplimiento de la gestión institucional, verificar el comportamiento de las variables relevantes y los niveles de ejecución frente a lo planificado.

## **Recomendación**

Al Presidente y Gerente:

- ◆ Diseñaran los indicadores de gestión institucional como parte de la planificación operativa, para valorar las variables sobre la utilización de recursos, cumplimiento de actividades, rendimiento físico, grado de eficiencia y tiempo, lo que permitirá evaluar el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas trazadas, la eficiencia de la gestión institucional, el rendimiento de los servidores, la calidad o satisfacción de los servicios cooperativos y de apoyo corporativo, así como efectivizar la rendición de cuentas.

### **Carencia de normas de conducta para los conductores y directrices para registrar y tramitar reclamos, quejas y sugerencia.**

La Cooperativa no cuenta con un instrumento que regule el comportamiento de los conductores a cargo de la prestación del servicio de taxi, de la documentación obtenida y durante la presencia del equipo auditor, se determinaron actuaciones incómodas y reclamos en contra de los choferes de las unidades que pertenecen a la empresa; pero, al llegar a conocimiento de los directivos de la institución, las desviaciones de los conductores no fueron sancionadas por que aunque existen disposiciones sancionadoras, no cuentan con las normas de conducta que identifiquen las causales de sanción.

De las encuestas realizadas a la Secretaria y Gerente, se determinó que los usuarios del servicio cooperativo y personas relacionadas, realizaron reclamos, quejas y sugerencias en las oficinas de la empresa pero en forma verbal, las que en su mayoría fueron de conocimiento del Presidente, pero no fueron registradas como tampoco existe evidencia del trámite o procedimiento adoptado para atenderlas.

De lo expresado en los acápite anteriores, se demuestra que el Presidente y Gerente como responsables del proceso administrativo de la Cooperativa, no presentaron al Consejo de Administración los proyectos de Código de Ética y el Reglamento para el registro y trámite de reclamos, quejas y sugerencias; en consecuencia, incumplieron sus deberes y atribuciones previstos en los Arts. 43 literal a) y b) y 46 literal b) de los Estatutos de la Cooperativa, respectivamente.

## **Conclusiones**

La falta del Código de Ética de la Cooperativa impidió que los socios y conductores infractores sean sancionados conforme a la Ley, Estatutos y Reglamento Interno.

La ausencia de directrices o regulaciones para el registro y trámite de los reclamos, quejas y sugerencias, no permitió cuantificar el número y la frecuencia de éstos, así como los procedimientos adoptados por los administradores para investigar o atenderlos.

## **Recomendaciones**

Al Presidente y Gerente:

- ◆ Formularán el proyecto de Código de Ética de la Cooperativa y lo presentarán para la aprobación del Consejo de Administración, instrumento que regulará el comportamiento de los socios y conductores de la empresa y permitirá sancionar las conductas contrarias a las normas consignadas en el referido Código.
- ◆ Formularán el proyecto de Reglamento Interno para el registro y trámite de reclamos, quejas y sugerencias que realicen los usuarios y personas relacionadas, mismo que luego de aprobado por el Consejo de Administración, se pondrá en vigencia para facilitar el registro del número y frecuencia de las quejas y reclamos, y comprobar los mecanismos adoptados por los administradores para investigar o atenderlos.

## **Archivo inadecuado de la documentación que respalda los registros y reportes**

Las actas de la Asamblea General y de los consejos de administración y de Vigilancia, se encuentra a cargo de la Secretaria contratada, y se llenan a mano en los libros respectivos, actas que no están numeradas como tampoco sus páginas se mantienen foliadas, la omisión de éstas seguridades generan riesgos de que desaparezcan o se mutilen.

La documentación que respalda las actividades administrativas y operacionales que reposan en la secretaria de la institución, se encuentra en legajos agrupados y archivados en forma desordenada, mezclada, sin ninguna referencia o ilustración; mecanismos utilizados por cuanto la máxima autoridad no reguló la organización, clasificación y custodia de la documentación administrativa, financiera y operativa de la institución; por tanto, los

indicados administradores nuevamente incumplieron sus deberes y atribuciones previstos en los Arts. 43 literal a) y b) y 46 literal b) de los Estatutos de la Cooperativa.

La Secretaria y las operadoras de radio enlace mantienen registros a mano tanto de la recaudación de ayudas económicas, pago de cuotas sociales, llamadas de radio enlace del servicio de taxis, entre otros, con formatos que no permiten clasificar, resumir y reportar la información, como tampoco garantizan la veracidad e idoneidad de los datos registrados, lo cual dificultó las tareas de seguimiento y verificación posterior de la información contenida en los indicados registros que constituyen los resultados de la gestión institucional.

Los hechos comentados se ocasionaron por cuanto el Presidente y Gerente, no reglamentaron los mecanismos utilizados para garantizar el manejo y seguridad de las actas de sesiones, los procedimientos de la organización, clasificación y conservación del archivo de la documentación de las actividades de la Cooperativa y los formatos de los registros que utilizan los servidores para registrar las operaciones.

### **Conclusión**

La falta de directrices para mantener las actas de sesiones, para la organización, clasificación y conservación del archivo de la documentación a cargo de la Secretaria y de los formatos de registros que se utilizaran para registrar las operaciones, dificultaron las labores de seguimiento y evaluación posterior.

### **Recomendación**

Al Presidente y Gerente:

- ◆ Formularán los proyectos de reglamento para: el manejo y seguridad de las actas de sesiones de la Asamblea General, Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia; la organización, clasificación y conservación del archivo de la documentación de todas las actividades operativas y administrativa; y, los formatos de registros que se utilizarán para registrar y reportar las operaciones. Los indicados instrumentos reglamentarios se pondrán en vigencia previa la probación por el Consejo de Administración.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE**

#### **SERVICIOS COOPERATIVOS**

##### **Mínimo incremento de la cobertura del servicio de transporte en taxis**

La Cooperativa de Transporte en Taxis Terminal Terrestre Zamora, en el año 2010 incrementó la cobertura del servicio de transporte en taxis de la Cooperativa en el 0,77%, porcentaje radicalmente inferior al proyectado que fue del 5%, estableciéndose en consecuencia una desviación o brecha desfavorable del 84,54%.

El bajo incremento en la prestación del servicio de taxis, se provocó por cuanto los conductores no atendieron con oportunidad los pedidos de los clientes y al prestar el servicio no adoptaron mecanismos de atención culta y esmerada que involucre la calidad y calidez en el servicio;

##### **Conclusión**

El incremento de la cobertura en la prestación del servicio transporte en taxis fue mínimo respecto de lo planificado, revelando una brecha del 84,54%, y el consecuente incumplimiento del objetivo institucional establecido.

##### **Recomendación**

Al Presidente y Gerente:

- ◆ Adoptarán las medidas necesarias para asegurar que los conductores atiendan con oportunidad el servicio de carreras solicitado, evitando tomar carreras que nos les corresponde; además implementarán acciones tendientes a capacitar a los choferes en temas sobre relaciones humanas y servicio al cliente.

##### **La prestación del servicio de taxi no fue oportuna**

El incremento de la celeridad para atender las carreras solicitadas en el año 2010, fue del 1,08 % respecto del año anterior, pero la empresa programó incrementar la velocidad en la

atención al cliente en el 5% considerando que el servicio optimo es atender en menos de 5 minutos cualquier carrera dentro del casco urbano de la ciudad de Zamora, por tanto la desviación del estándar o brecha fue del 78,44 %.

No se llegó a prestar el servicio de taxi en menos de 5 minutos dentro del casco urbano, por cuanto el servicio de radio enlace no funcionó 17 horas al día como ocurrió en el año anterior y además por cuanto las operadoras del indicado servicio no receptan con precisión la dirección de las carreras solicitadas, eventos que contribuyeron para que las carreras atendidas con celeridad no se incrementen conforme lo planificado.

### **Conclusión**

La atención óptima de las carreras es de menos de 5 minutos, pero la empresa solamente logró incrementar este tipo de carreras en el 0,77%, es decir el 78,44% menos al proyectado para el año 2010.

### **Recomendación**

Al Presidente y Gerente:

- ◆ Adoptarán las medidas necesarias para que las operadoras presten el servicio de radio enlace al menos las 17 horas, conforme lo venían haciendo, tomando para ello las cautelas requeridas a fin de receptar con precisión la dirección de las carreras solicitadas.

### **Capacitación de choferes no tuvo acogida**

La Cooperativa solamente capacitó 5 choferes de las unidades que prestan el servicio de taxi, equivalente al 33,33% de los existentes, pero los directivos de la institución proyectaron capacitar en el año 2010 al 100% de los conductores, para mejorar la prestación del servicio personalizado de taxis, determinándose por lo tanto una brecha desfavorable del 66,67%.

Para cumplir con la meta propuesta, el Presidente y Gerente inscribieron a todos los choferes de la unidades de taxi al curso de Servicio al Cliente, dictado con éste propósito, pero 10 conductores no asistieron, argumentando compromisos de trabajo, lo que demuestra un rechazo al cambio que pretenden implementar sus directivos.

## **Conclusión**

La Cooperativa capacitó solamente a 5 de los 15 conductores que dispone la empresa, equivalente al 33,33%, los restantes no fueron capacitados por su resistencia a las propuestas de mejora que persiguen los eventos de capacitación contratados.

## **Recomendación**

Al Presidente y Gerente:

- ◆ Adoptarán las medidas coercitivas para obligar a los conductores que concurran a los eventos de capacitación contratados; estableciendo multas y la devolución de los valores que por tal concepto erogue la institución Cooperativa.

## **Insatisfacción de usuarios del servicio de transporte de taxis**

El grado de satisfacción de los clientes del servicio de transporte en taxis que presta la Cooperativa alcanzó el 81%, equivalente a una calificación cualitativa de muy buena; sin embargo el estándar establecido en la escala de valor cualitativa es excelente.

De acuerdo a la encuesta aplicada a los usuarios, no llegó al estándar previsto por las siguientes causas: falta de oportunidad y seguridad en la prestación del servicio, seguido por la falta de atención agradable, con calidez y honradez y los costos de las carreras que no están acordes a las tarifas legales.

De lo expuesto en los acápites anteriores se determinó que nivel de insatisfacción del servicio de taxis fue del 19 % (brecha) que merece la toma de acciones correctivas por parte del Presidente y Gerente.

## **Conclusión**

Los usuarios del servicio de taxi muestran un nivel de insatisfacción del 19%, ocasionado por la falta de oportunidad y seguridad en la prestación del servicio, falta de atención agradable, con calidez y honradez y costos no acordes a las tarifas legales.

## **Recomendación**

Al Presidente y Gerente:

- ◆ Implementarán las medidas necesarias para ejercer el control sobre la oportunidad y seguridad en la prestación del servicio de taxi por parte de conductores y unidades; capacitarán a los conductores sobre las normas de comportamiento previstas en el Código de Ética de la empresa; y publicará en un lugar visible de cada unidad de transporte, las tarifas legales establecidas que deben pagar los usuarios por el servicio prestado.

## **SERVICIOS SOCIALES**

### **Utilización parcial de los recursos destinados a créditos**

En el año 2010 la empresa confirió 12 créditos a favor de igual número de socios por 15 071,76 USD, equivalente al 80% de los socios cooperados, lo que demuestra el cumplimiento de la meta proyectada para este ejercicio; a pesar de lo expuesto, del monto destinado a conceder los préstamos solamente se utilizó el 62,8 %.

El Consejo de Administración en sesión del 28 de enero de 2010, considerando el número de socios y la tendencia crediticia, resolvió destinar 24 000,00 USD, para atender 12 créditos de 2 000,00 USD cada uno durante el año 2010.

A pesar de la proyección con sustento en la tendencia del ejercicio anterior, de los 12 créditos concedidos, nueve de ellos se realizaron por montos inferiores al establecido (2 000,00 USD), debido a que las condiciones crediticias no fueron favorables, entre ellas la tasa de interés del 12% anual y el plazo de 12 meses para cancelar los dividendos mensuales de cada crédito.

Lo expuesto impidió que los socios utilicen el 37,20% (brecha) de los recursos previstos para atender los créditos, situación conocida por los administradores de la institución, quienes no implementaron las acciones correctivas, para mejorar las condiciones crediticias y permitir la utilización del disponible que permaneció ocioso en las cuentas de ahorro de la empresa.

## **Conclusión**

La Cooperativa atendió con créditos al 80% de los socios, pero con montos menores a los previstos, por tanto se dejó de utilizar el 37,20% de los recursos destinados a créditos, debido a los plazos y tasas de interés desfavorables.

## **Recomendación**

Al Presidente y Gerente:

- ◆ Presentarán al Consejo de Administración las reformas al Reglamento de Crédito, en las que se plantee la ampliación de los plazos y la reducción de la tasa de interés establecida, con lo cual se aprovecharán los recursos disponibles en beneficio social.

## **SERVICIOS HABILITANTES**

### **Insatisfacción de los servicios de apoyo**

El grado de satisfacción de los socios con relación a los servicios de apoyo cooperativo que en su mayoría los presta la secretaría de la empresa, alcanzó el 86%, equivalente a una calificación cualitativa de muy bueno.

El estándar establecido en la escala de valor cualitativa previsto para los servicios de apoyo cooperativo es de excelente, mismo que difiere del establecido en el análisis antes citado.

De acuerdo a la encuesta aplicada a los socios, la ineficiencia en la prestación de los servicios de apoyo cooperativo se debe a las siguientes causas:

- La recaudación de las cuotas sociales por parte de la Secretaria no es diligente, cortés y responsable
- El pago de obligaciones con los proveedores, con los servidores, con la administración tributaria no es oportuno;
- La organización de los archivos de documentación y trámite de comunicaciones a socios y terceros no es diligente y responsable; y,
- El manejo y control de los libros de actas y resoluciones de sesiones de los organismos cooperativos no es adecuado

De lo expuesto en los acápite anteriores se determinó que nivel de insatisfacción de los servicios de apoyo cooperativo fue del 14 % (brecha) que merece la toma de acciones correctivas por parte del Presidente y Gerente.

### **Conclusión**

Los socios muestran un nivel de insatisfacción de los servicios de apoyo cooperativo en el orden del 14%, ocasionado por la falta de diligencia en la recaudación de las cuotas sociales, pago inoportuno de las obligaciones con los proveedores, servidores y la administración tributaria; la organización de los archivos de documentación y trámite de comunicaciones a socios y terceros no es ágil y responsable; y el manejo y control de los libros de actas y resoluciones de sesiones de los organismos cooperativos no es adecuado.

### **Recomendación**

Al Presidente y Gerente:

Implementarán y vigilarán que la Secretaria de la Cooperativa, actúe con diligencia en la recaudación de las cuotas sociales, efectúe oportunamente los pagos de las obligaciones tributarias, formule y entregue con la debida oportunidad las comunicaciones a los socios y terceros, organice los archivos de la documentación que respaldan las operaciones administrativas y financieras, y maneje y controle adecuadamente los libros de actas y resoluciones.

Fase V

Seguimiento

ANEXO 1

ENTIDAD EXAMINADA: COOPERATIVA DE TAXIS TERMINAL TERRESTRE ZAMORA

CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES

N°	RECOMENDACIONES	AÑO 2012					RESPONSABLES		
		MAY O	JUNI O	JULI O	AGO STO	SEPTI EMBR E	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO O FUNCIÓN	FIRMA
	<b>Al Gerente:</b>								
1.	Formulará el proyecto de Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Cooperativa, que incorpore el portafolio de productos, la cadena de valor, la estructura orgánica y los procesos, documento que lo someterá para la aprobación del Consejo de Administración.						Sr. Marco Antonio Gordillo Soto	Gerente	
2.	Aplicará el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, luego de que este sea aprobado, el cual garantizará el desarrollo institucional.						Sr. Marco Antonio Gordillo Soto	Gerente	
	<b>Al Presidente y Gerente:</b>								
3.	Elaborarán el plan estratégico institucional, estableciendo los objetivos y metas expresadas mediante indicadores cualitativos y cuantitativos, lineamientos estratégicos y las políticas de gestión que orienten obligatoriamente las decisiones de gasto y de inversión; instrumento que luego de conocido por el Consejo de Administración y aprobado por la Asamblea General se pondrá en vigencia.						Sr. Jorge Samaniego Quezada Sr. Marco Antonio Gordillo Soto	Presidente Gerente	

N°	RECOMENDACIONES	AÑO 2012					RESPONSABLES		
		MAY O	JUNI O	JULI O	AGO STO	SEPTI EMBR E	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO O FUNCIÓN	FIRMA
4.	Formularán el plan operativo anual que guardará concordancia con el presupuesto institucional; el plan operativo anual se sujetará a los grandes objetivos, metas e indicadores el plan estratégico institucional, e incluirá todas las actividades medulares y de apoyo de la Cooperativa a las cuales se asignará recursos en el presupuesto.						Sr. Jorge Samaniego Quezada  Sr. Marco Antonio Gordillo Soto	Presidente  Gerente	
5.	Programarán y formularán la proforma de presupuesto para cada ejercicio, tomando como insumo el plan operativo anual, con el cual guardará consistencia.						Sr. Jorge Samaniego Quezada Sr. Marco Antonio Gordillo Soto	Presidente  Gerente	
6.	Diseñaran los indicadores de gestión institucional como parte de la planificación operativa, para valorar las variables sobre la utilización de recursos, cumplimiento de actividades, rendimiento físico, grado de eficiencia y tiempo, lo que permitirá evaluar el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas trazadas, la eficiencia de la gestión institucional, el rendimiento de los servidores, la calidad o satisfacción de los servicios cooperativos y de apoyo corporativo, así como efectivizar la rendición de cuentas.						Sr. Jorge Samaniego Quezada  Sr. Marco Antonio Gordillo Soto	Presidente  Gerente	
7.	Formularán el proyecto de Código de Ética de la Cooperativa y lo presentarán para la aprobación del Consejo de Administración, instrumento que regulará el comportamiento de los socios y						Sr. Jorge Samaniego Quezada Sr. Marco Antonio Gordillo Soto	Presidente  Gerente	

N°	RECOMENDACIONES	AÑO 2012					RESPONSABLES		
		MAY O	JUNI O	JULI O	AGO STO	SEPTI EMBR E	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO O FUNCIÓN	FIRMA
	conductores de la empresa y permitirá sancionar las conductas contrarias a las normas consignadas en el referido Código.								
8.	Formularán el proyecto de Reglamento Interno para el registro y trámite de reclamos, quejas y sugerencias que realicen los usuarios y personas relacionadas, mismo que luego de aprobado por el Consejo de Administración, se pondrá en vigencia para facilitar el registro del número y frecuencia de las quejas y reclamos, y comprobar los mecanismos adoptados por los administradores para investigar o atenderlos.						Sr. Jorge Samaniego Quezada  Sr. Marco Antonio Gordillo Soto	Presidente  Gerente	
9.	Formularán los proyectos de reglamento para: el manejo y seguridad de las actas de sesiones de la Asamblea General, Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia; la organización, clasificación y conservación del archivo de la documentación de todas la actividades operativas y administrativa; y, los formatos de registros que se utilizarán para registrar y reportar las operaciones. Los indicados instrumentos reglamentarios se pondrán en vigencia previa la probación por el Consejo de Administración.						Sr. Jorge Samaniego Quezada  Sr. Marco Antonio Gordillo Soto	Presidente  Gerente	
10	Implementarán las medidas necesarias para ejercer el control sobre la oportunidad y seguridad en la prestación del servicio de taxi por parte de conductores y unidades; capacitarán a los						Sr. Jorge Samaniego Quezada  Sr. Marco Antonio Gordillo Soto	Presidente  Gerente	

N°	RECOMENDACIONES	AÑO 2012					RESPONSABLES		
		MAY O	JUNI O	JULI O	AGO STO	SEPTI EMBR E	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO O FUNCIÓN	FIRMA
	conductores sobre las normas de comportamiento previstas en el Código de Ética de la empresa; y publicará en un lugar visible de cada unidad de transporte, las tarifas legales establecidas que deben pagar los usuarios por el servicio prestado.								
11	Presentarán al Consejo de Administración las reformas al Reglamento de Crédito, en las que se plantee la ampliación de los plazos y reducción de la tasa de interés establecida para los préstamos, con lo cual se aprovecharán los recursos disponibles en beneficio social.						Sr. Jorge Samaniego Quezada Sr. Marco Antonio Gordillo Soto	Presidente Gerente	
12	Implementarán y vigilarán que la Secretaria de la Cooperativa, realice oportunamente los pagos de las obligaciones tributarias, formule y entregue con la debida oportunidad las comunicaciones a los socios y terceros y organice los archivos de la documentación que respaldan las operaciones administrativas y financieras.						Sr. Jorge Samaniego Quezada Sr. Marco Antonio Gordillo Soto	Presidente Gerente	
Elaborado por:						Revisado por:			
Alda Lidia Jiménez Merino						Dra. Zulema Malo Montoya			
Jefe de Equipo						Supervisor			

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## Conclusiones:

1. La Cooperativa de Taxis Terminal Terrestre Zamora, para el año 2010 no logró cumplir con sus objetivos, en razón de que no se implementaron las herramientas necesarias de planificación organizacional para cumplir con ello, ni las políticas, objetivos y presupuesto de la Cooperativa están en concordancia con la misión y visión de la empresa.
2. La Cooperativa de Taxis Terminal Terrestre Zamora, no ha sido examinada desde su creación, situación que ha impedido a los directivos de la organización conocer de manera detallada las desviaciones o deficiencias que impiden el desarrollo armónico de sus operaciones, tampoco permitió implementar las acciones correctivas, por tanto las actividades de la empresa se desarrollan de manera improvisada.
3. Las quejas y reclamos de los usuarios en contra de los conductores no fueron investigados y sancionados, a pesar de que la organización cuenta con disposiciones sancionadoras en el reglamento interno, que permiten establecer las conductas incorrectas que son causales de sanción; al respecto, el Presidente adoptó procedimientos impropios de investigación mediante el cual, al conocer las quejas y reclamos, llama la atención verbalmente al conductor y/o socio implicado solicitándole el cambio de comportamiento.
4. El archivo de la documentación de la Cooperativa de Taxis Terminal Terrestre Zamora, no es el adecuado, por lo que este se encuentra agrupado en legajos, en forma desordenada y mezclada sin referencia alguna, los registros diarios que mantiene la secretaria y las operadoras se lleva a mano en formatos que no permiten clasificar, resumir o reportar la información, como tampoco garantizan la veracidad de la misma.
5. La cobertura del servicio de taxis no se incrementó en el año 2010 conforme a lo planificado, debido a la falta de celeridad en la atención de los pedidos de sus clientes, a la actitud de los conductores para prestar el servicio con calidad y calidez, y a las imprecisiones en que ocurrieron las operadoras de radioenlace para comunicar la dirección de los usuarios.
6. La Cooperativa de Taxis Terminal Terrestre Zamora, no capacitó a los socios y choferes que prestan el servicio de transporte en taxis durante el año 2010, debido al desinterés que mostraron los conductores para asistir a los eventos de capacitación organizados por los directivos, lo que impidió cumplir la meta propuesta.

## **Recomendaciones:**

1. Elaborar un plan estratégico operativo anual para la Cooperativa, el cual debe enmarcarse al presupuesto aprobado para cada año; sujetándose a los grandes objetivos, metas y lineamientos estratégicos de gestión que orienten obligatoriamente las decisiones de gasto y de inversión; instrumentos que permitirán que la Cooperativa crezca más sólida y guiada al cumplimiento de los grandes objetivos institucionales.
2. Se recomienda realizar anualmente auditorías a la empresa; así mismo, que las conclusiones y recomendaciones resultado de las mismas, sean tomadas en cuenta para ser aplicadas, con la finalidad de que sus directivos, socios y servidores conozcan de manera más detallada sus deficiencias y desviaciones, a fin de que apliquen nuevas técnicas que generen acciones correctivas en el desarrollo diario de las actividades cooperativistas.
3. La Cooperativa debe elaborar el proyecto de Reglamento Interno exclusivamente para el registro y trámite de reclamos, quejas y sugerencias que realicen los usuarios y personas relacionadas, y los presentarán para la aprobación del Consejo de Administración, instrumentos que regularán el comportamiento de los socios y conductores de la empresa y permitirán investigar y sancionar las conductas contrarias a las normas aprobadas.
4. Se recomienda implementar los instrumentos necesarios para organizar y clasificar la documentación de la organización, y así poder mantener un mejor manejo del archivo; como también formularán el manejo y seguridad de las actas de sesiones de la Asamblea General, Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia, clasificación y conservación del archivo de la documentación institucional; y diseñaran los formatos que se utilizarán para registrar y reportar las operaciones. Los indicados instrumentos reglamentarios se pondrán en vigencia previa la aprobación por el Consejo de Administración.
5. Para incrementar la cobertura del servicio de taxi que presta la Cooperativa, se implementaran reuniones de trabajo periódicas con conductores y operadoras de radio, para establecer las estrategias que permitan disminuir los tiempos de atención al cliente, instruyéndoles sobre el mapa de la ciudad y las rutas que deben tomar para prestar el servicio, además se promoverá los cursos de servicio al cliente y Relaciones Humanas para mejorar la calidad y calidez del servicio.

6. Se recomienda implementar las medidas coercitivas (multa y pérdida de la calidad de socio) que provee la Ley, el Estatuto y Reglamento Interno, para que los socios y choferes que prestan el servicio de transporte en taxis asistan obligatoriamente a los eventos de capacitación que se organicen; la asistencia y aprovechamiento de la capacitación será motivo de estímulos (económicos, preseas, placas).

## BIBLIOGRAFÍA

- Cisneros G. (2004). *Guía didáctica de Auditoría 1*. Loja Ecuador: Editorial UTPL.
- Contraloría General del Estado (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*. Ecuador: Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda.
- Contraloría General del Estado (2011). *Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión*, Ecuador: Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda.
- Kell, W. G. & Zeigler, R. E. (1998). *Auditoría Moderna*.
- López, S. M. (2006). *Auditoría de gestión*. Ecuador: Editorial ESPOL.
- Maldonado B. M. A. (2007). *Planificación estratégica*. Ecuador: Editorial ESPOL
- Piattini, V. M., Navarro, E. P., & Ruiz, M. P. (2008). *Auditoría de tecnologías y sistemas de información*. España: Alfaomega grupo editor.
- Whittington, R. & Pany, K. (2000), *AUDITORÍA, Un Enfoque Integral 12ª. edición*. Santafé de Bogotá, Colombia, Editora: Lily Solano Arévalo.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

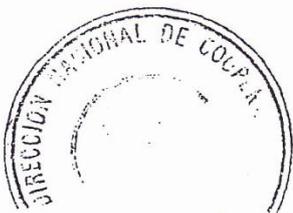
### ESTATUTOS DE LA COOPERATIVA DE TAXIS

#### "TERMINAL TERRESTRE ZAMORA

#### CAPITULO PRIMERO

#### DE LA CONSTITUCION Y FINES

- ART. 1. Con domicilio en la ciudad de Zamora, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chichipe, se constituye la Cooperativa de Taxis "Terminal Terrestre Zamora S.A.", la misma que se registrará por la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, la Ley de Tránsito y el presente Estatuto.
- ART. 2. La responsabilidad de la Cooperativa estará limitada al Capital Social y a las aportaciones de los socios, representada en los certificados de aportación nominativos y podrán ser transferibles sólo entre socios.
- ART. 3. El tiempo de duración de la Cooperativa es indefinido, sin embargo, podrá liquidarse de conformidad a las disposiciones legales y a las del presente estatuto.
- ART. 4. SON FINES DE LA COOPERATIVA:
- a) Presentar el servicio de transporte público de Taxis, desde su domicilio a aquellos lugares que solicitaren los usuarios.
  - b) Propender el mejoramiento de las condiciones socio-económicas de los integrantes.
  - c) Alcanzar por los medios legales, la superación social, cultural, económico y humano de sus socios.
  - d) Presentar el servicio de auxilio económico a los socios que sufrieren accidentes en el trabajo, siempre y cuando hubieren cumplido los requisitos legales, reglamentarios y estatutarios.
  - e) Tratar de alcanzar la dotación de los servicios sociales, fomentar la solidaridad, el ahorro y la elevación del nivel cultural de los socios; y,
  - f) Conseguir el Fomento de la educación cooperativista de los socios en beneficio exclusivo de la Cooperativa.



## CAPITULO SEGUNDO

ART. 5. Para ser socio de la Cooperativa se requiere:

- a) Ser ecuatoriano y estar en goce de sus derechos.
- b) Tener licencia de chofer Profesional.
- c) Tener en propiedad un vehículo al servicio de la Cooperativa.
- d) No ser miembro de otra Cooperativa de Taxis o de transporte en el país.
- e) No haber sido expulsado de cualquier otra Cooperativa.
- f) Pagar la cuota de ingreso determinada en el Reglamento de la entidad y suscribir los Certificados de aportaciones acordados.
- g) Haber suscrito el acta constitutiva de la Cooperativa, o ser aceptado como socio por el Consejo de Administración.
- h) Ser calificado como socio por la Dirección Nacional de Cooperativas.

ART. 6. Son derechos y obligaciones de los socios:

- a) Acatar las disposiciones de la ley de Cooperativas, de su Reglamento General, del presente estatuto, de los reglamentos internos que se dictaren y más resoluciones y disposiciones que tomaren los organismos directivos de la entidad.
- b) Pagar las cuotas ordinarias y extraordinarias que determinen el Consejo de Administración o la Asamblea General.
- c) Asistir a las Asambleas Generales ordinarias y extraordinarias y ejercer en éstas el derecho al voto.
- d) Elegir y ser elegido, para los cargos que les designen la Asamblea General o el Consejo de Administración.
- e) Solicitar informes sobre la marcha económica y administrativa de los organismos de la entidad.
- f) Participar en igualdad de condiciones con los demás socios de los beneficios que otorga la entidad.



ART. 7. No podrán ser socios de la Cooperativa:

- a) Las personas que hubieren dañado fondos en cualquier institución pública o privada.
- b) Quienes hubieren sido expulsados de cualquier otra Cooperativa por falta de honestidad y compañerismo.
- c) Las personas que se encuentren impedidas física y mentalmente.

ART. 8. Las personas que sean admitidas como socios de la Cooperativa con posterioridad a la aprobación de los presentes estatutos, serán personalmente responsables de todas las obligaciones contraídas por la entidad, con anterioridad a la fecha de su ingreso, así como pagarán la cuota de ingreso y las de amortización que hayan cubierto los socios fundadores.

ART. 9. La calidad de socios se pierde:

- a) Por retiro voluntario.
- b) Por pérdida de alguno o algunos requisitos exigidos para tener la calidad de socios.
- c) Por exclusión.
- d) Por fallecimiento; y,
- e) Por expulsión.

ART. 10. El socio de la Cooperativa podrá retirarse voluntariamente en cualquier tiempo, para lo cual deberá presentar una solicitud por escrito al Consejo de Administración, el mismo que podrá aceptar o negar el retiro, previo al estudio pormenorizado de las razones de tal decisión.

ART. 11. La fecha en que el socio presente la solicitud de retiro voluntario ante el Consejo de Administración, es la que regirá para los fines legales, aún cuando la misma haya sido aceptada con fecha posterior o no se haya comunicado ninguna resolución al interesado en el plazo de quince días contados desde la fecha de presentación de la solicitud, en este caso se aceptará como aceptación tácita.

ART. 12. La solicitud de retiro voluntario, se la presentará por duplicado, en la copia pondrá el secretario la fe de presentación.

ART. 13. En caso de pérdida de algún o algunos requisitos exigidos para ser socio, el Consejo de Administración notificará al interesado para que en el plazo de treinta días cumpla con los requisitos



que le faltaren, caso de no presentar, se resolverá su separación conforme lo previsto en la ley de Cooperativas.

ART. 14. En caso de retiro o cesión de la totalidad de los certificados de aportación, automáticamente quedará el socio separado de la entidad y se ordenará la liquidación de los haberes que le correspondan, de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

ART. 15. La exclusión del socio será resuelta por el Consejo de Administración o por la Asamblea General en los siguientes casos:

- a) Por infringir en forma reiterada, las disposiciones constantes en la ley de Reglamento General de Cooperativas, como del presente estatuto, siempre que no sean motivos para la expulsión.
- b) Por incumplimiento en el pago de todo o parte de los certificados de aportación luego de haber sido requerido, por el Gerente, por más de tres veces, por escrito.
- c) Por inasistencia a las sesiones de Asamblea General por tres ocasiones consecutivas sin justificación alguna de acuerdo a las convocatorias.

ART. 16. El Consejo de Administración y la Asamblea General, podrán resolver la exclusión de un socio, previa la comprobación justificada por escrito en los siguientes casos:

- a) Por actividad política o religiosa en el seno de la Cooperativa.
- b) Por mala conducta notoria, por malversación de fondos de la entidad o delito contra la propiedad, el honor y la vida de las personas.
- c) Por agresión física y verbal a los dirigentes de la Cooperativa.
- d) Por la ejecución de actos desleales a los fines de la Cooperativa, así como dirigir actitudes disociadoras en perjuicio de la misma.
- e) Por actos dolosos en perjuicio de la Cooperativa, de los socios o de terceros.
- f) Por servirse de la Cooperativa en beneficio de terceros.

ART. 17. El Consejo de Administración o la Asamblea General podrá resolver la expulsión de un socio de conformidad con lo dispuesto en el Art. 149 de la

ley de Cooperativas.

ART. 18. En caso de fallecimiento de un socio, los haberes que le correspondan por cualquier concepto, serán entregados a sus herederos de conformidad a lo dispuesto en el Código Civil, la ley de Cooperativas y su Reglamento General, previa su liquidación.

ART. 19. En la liquidación a que se refiere, el artículo anterior no se tomará en cuenta:

- a) La cuota de ingreso.
- b) El fondo irrepartible de reserva.
- c) El fondo para educación, asistencia social y las demás que señale la Ley.
- d) Los bienes provenientes de herencias, legados o donaciones.

ART. 20. El Consejo de Administración y la Asamblea General, antes de resolver la exclusión de un socio, se le notificará a éste para que organice la defensa a su favor en relación con los motivos que se le inculpe.

ART. 21. La malversación de fondos de la entidad, los delitos contra la propiedad, el honor, la vida de las personas, solamente podrán comprobarse con sentencia ejecutoriada y dictada por los jueces competentes.

### CAPITULO TERCERO

#### DE LA ESTRUCTURA INTERNA Y ADMINISTRATIVA

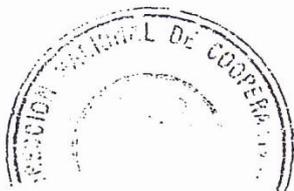
ART. 22. Son organismos de la Cooperativa:

- a) La Asamblea General.
- b) El Consejo de Administración.
- c) El Consejo de Vigilancia.
- d) La Gerencia; y,
- e) Las Comisiones Especiales.

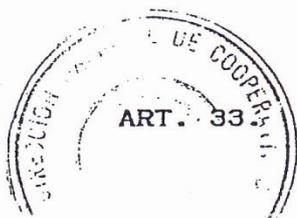
### SECCION PRIMERA

#### DE LA ASAMBLEA GENERAL

ART. 23. La Asamblea General es la máxima Autoridad de la Cooperativa y sus decisiones son obligatorias, tanto para los organismos directivos, como para los socios, siempre que las mismas no impliquen la violación de la Ley.



- ART. 24. Las Asambleas Generales serán:
- a) Ordinarias y,
  - b) Extraordinarias.
- ART. 25. Las Ordinarias se realizarán dos veces al año en el mes posterior a la efectivización del balance semestral. Las Extraordinarias en cualquier época del año.
- ART. 26. Las citaciones para las Asambleas Generales serán suscritas por el Presidente de la Cooperativa, estas convocatorias podrán hacerse por propia iniciativa del Presidente, a solicitud al Consejo de Administración, Vigilancia, Gerente o de la tercera parte de los socios.
- ART. 27. Cuando el Presidente de la Cooperativa se negare a firmar la convocatoria, ésta podrá ser firmada por los miembros del Consejo de Administración, Vigilancia, Gerente o por el representante de la Dirección Nacional de Cooperativas, en cada Provincia.
- ART. 28. Las convocatorias para Asambleas Generales, deberán hacerse por lo menos con ocho días de anticipación, a la fecha de la sesión, en la misma se señalará lugar, día y hora, haciendo constar el orden del día a tratarse.
- ART. 29. Durante el desarrollo de la Asamblea, no podrán tratarse sino aquellos puntos que consten en el orden del día y en asuntos varios, sólo podrá leerse la correspondencia de la Cooperativa.
- ART. 30. El quórum para las Asambleas Generales, se conformará con un número igual a la mitad más uno de los socios activos de la entidad, tratándose de la primera convocatoria, cuando se trate de la segunda se conformará con los socios asistentes.
- ART. 31. En la misma convocatoria para la Asamblea podrá hacerse constar de no haber quórum a la hora señalada, quedarán convocados por segunda ocasión para una hora después de la indicada en la que se sesionará con el número de socios asistentes y las decisiones que se tomen serán válidas para todos.
- ART. 32. El voto en las Asambleas Generales no podrá delegarse, salvo el caso de fuerza mayor, un socio podrá delegar, por escrito a otro, cuando no pueda concurrir personalmente a la sesión; pero en ningún caso, un socio podrá representar a dos o más ausentes.
- ART. 33. Cada socio tendrá derecho a un sólo voto por sus propios derechos y hasta uno o más por delegación,



este mismo será inscrito en Secretaría antes de comenzar la sesión.

ART. 34. Son deberes y atribuciones de la Asamblea:

- a) Aprobar o reformar los presentes estatutos, así como su reglamento interno.
- b) Aprobar el plan anual de la Cooperativa.
- c) Autorizar la adquisición de bienes, enagenación o gravamen total o parcial de ellos.
- d) Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa, aprobarlos o rechazarlos.
- e) Aprobar la distribución de los exedentes, de conformidad con la Ley y Reglamento General de Cooperativas y los presentes estatutos.
- f) Elegir y remover con causa justa a los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia, Comisiones Espaciales o cualquier delegado que la Cooperativa haya designado.
- g) Relevar de sus funciones al Gerente por causas debidamente comprobadas.
- h) Acordar la disolución de la Cooperativa, su fusión con otra a otras y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración cooperativista.
- i) Autorizar la emisión de los certificados de aportación.
- j) Resolver con apelación sobre los conflictos o reclamaciones de los socios entre sí o de estos con cualquiera de los organismos de la Cooperativa; y,
- k) Cumplir con las demás obligaciones y ejercitar los demás derechos contemplados en la Ley y Reglamento General de Cooperativas.

ART. 35. La Asamblea General estará presidida por el Presidente del Consejo de Administración y en caso de falta o impedimento de éste por uno de los vocales principales en orden de elección, en caso de vacante o ausencia de todos ellos lo hará un miembro elegido de entre los concursantes.

Actuará en la Secretaría, el secretario de la Cooperativa, a falta de éste, el Presidente nombrará un secretario ad-hoc, en todo caso las actas serán suscritas por quien actúa de secretario en la Asamblea.



## SECCION SEGUNDA

### DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

ART. 36. El Consejo de Administración, es el Organismo Directivo de la Cooperativa y estará integrado de acuerdo al número de socios y a lo establecido en el Art. 35 del Reglamento General de Cooperativas, la designación de este Organismo lo hará la Asamblea General.

Igualmente elegirán los suplentes, que subrogarán a los principales en su orden de elección.

ART. 37. Para ser miembro del Consejo de Administración se requiere ser socio de la Cooperativa legalmente calificado por la Dirección de Cooperativas. Cualquier circunstancia que implique la pérdida de la calidad de socio, hará cesar de inmediato las funciones de cosejero, el mismo que será reemplazado por el suplente para el resto del periodo para el cual haya sido nombrado.

ART. 38. Son facultades y obligaciones del Consejo de Administración:

- a) Nombrar el Gerente de la Cooperativa.
- b) Nombrar y remover con causa justa a los empleados de la entidad.
- c) Elaborar el reglamento interno de la Cooperativa para la aprobación de la Asamblea General.
- d) Conocer los balances e informes de Contabilidad.
- e) Sancionar a los socios de conformidad con el reglamento interno.
- f) Fijar las cauciones que deben rendir tanto el Gerente como los demás empleados que administraren fondos de la Cooperativa.
- g) Autorizar los contratos. Que según el Reglamento Interno lo fije en atención a la cuenta de los mismos.
- h) Aceptar o rechazar las solicitudes de admisión o retiro de los socios.
- i) Resolver sobre la exclusión o expulsión de los socios.
- j) Autorizar los traspasos de los certificados de aportación.



- k) Elaborar el proyecto de reformas a los presentes estatutos para conocimiento y aprobación de la Asamblea General.
- l) Sesionar por lo menos una vez cada mes.
- m) Dictar las medidas Administrativas, para la mejor marcha de la entidad; y,
- n) Cumplir con todas las obligaciones y ejercer todos los derechos consignados en las Leyes.

El voto y la presencia de los vocales en las deliberaciones del consejo de Administración son indelegables.

ART. 39. Las resoluciones del Consejo de Administración se las tomarán por simple mayoría; el Presidente no gozará de voto dirimente.

### SECCION TERCERA

#### DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

ART. 40. El Consejo de Vigilancia es el organismo fiscalizador y controlador de la Cooperativa, estará integrado de conformidad con lo dispuesto en el Art. 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, de su seno se elegirá al Presidente y Secretario de este organismo y además los vocales suplentes y que subrogarán a los principales en su orden de elección.

ART. 41. Son facultades y atribuciones del Consejo de Vigilancia:

- a) Supervisar las inversiones de la Cooperativa.
- b) Dictar normas para el manejo y elaboración de la contabilidad.
- c) Conocer de los balances semestrales y presentar el informe para conocimiento de la Asamblea General.
- d) Vetar las inversiones que no hayan sido aprobadas por la Asamblea.
- e) Dar el visto bueno o vetar las negociaciones que graven los bienes sociales.
- f) Preparar los informes cuando proceda con la expulsión de un socio; y,
- g) Ejercer las demás facultades y cumplir con las obligaciones que la Ley lo ordene.

ART. 42. Los miembros del Consejo de Administración,



Vigilancia y Gerente, son responsables personales y pecuniariamente del manejo de los fondos de la Cooperativa.

#### SECCION CUARTA

#### DEL PRESIDENTE

ART. 43. Son deberes y atribuciones del Presidente:

- a) Cumplir y hacer cumplir las normas que rigen la vida de la Cooperativa.
- b) Suscribir con el Gerente los contratos, escrituras publicas, cheques y todos los documentos relacionados con la marcha económica de la entidad.
- c) Convocar a las reuniones de Asamblea General y del Consejo de Administración.
- d) Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa.
- e) Vigilar que se cumpla estrictamente el plan de trabajo; y,
- f) LLamar la atención e imponer las multas a los socios que se hubieren hecho acreedores a este tipo de sanciones.

#### DEL SECRETARIO

ART. 44. El Secretario será socio de la Cooperativa y lo nombrará el Consejo de Administración, sus deberes y atribuciones son:

- a) Llevar los libros de actas de las sesiones de Asamblea General y del Consejo de Administración.
- b) Resivir la correspondencia y tramitarla conforme a las órdenes superiores, así como llevar el archivo.
- c) Llevar el libro en el que conste los datos principales de los socios, tales como: fecha de ingreso, domicilio, cédulas, brevets, licencia, certificados de aportación, etc...
- d) Certificar con su firma los documentos de la Cooperativa.
- e) Extender los certificados autorizados por el Presidente y los demás que señale la Ley, los Reglamentos y los Estatutos.



#### DEL GERENTE

ART. 45. El Gerente es designado por el Consejo de Administración, puede ser o no socio de la Cooperativa, en todo caso será caucionado y considerado empleado.

ART. 46. Son deberes y atribuciones del Gerente:

- a) Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa.
- b) Organizar y dirigir la Administración interna de la Cooperativa, conforme a las disposiciones emitidas por el Consejo de Administración.
- c) Controlar y Dirigir la Contabilidad de la entidad conforme a las regulaciones impartidas por el Consejo de Vigilancia.
- d) Realizar las inversiones y gastos acordados por la Asamblea General o por el Consejo de Administración y que no hayan sido vetados por el Consejo de Vigilancia.
- e) Elaborar las ternas, para nombramientos de Empleados que deben manejar fondos de la Cooperativa.
- f) Asistir a las sesiones del Consejo de Administración con voz informativa.
- g) Elaborar, actualizar y mantener bajo su cuidado el custodia los inventarios y bienes de la entidad.
- h) Cumplir con las demás obligaciones y ejercer los demás derechos contemplados en las Leyes y Estatutos; y,
- i) Enviar a la Dirección Nacional de Cooperativas la documentación para la calificación de nuevos socios dentro de los quince días a la fecha de aceptación por parte del Consejo de Administración.

ART. 47. El Gerente y los demás Empleados que manejen fondos de la Cooperativa, no podrán iniciar sus funciones sin antes rendir la caución que fijare el Consejo de Administración.

ART. 48. El Gerente no puede garantizar sus obligaciones que sean personales con los bienes de la Cooperativa. Tampoco podrá garantizar obligaciones personales de los directivos o de los socios con los bienes sociales, la Asamblea General podrá autorizar garantías comprometiendo los bienes de la Cooperativa, siempre que bayan en beneficio social o económico de la Institución .



## SECCION QUINTA

### DE LAS COMISIONES ESPECIALES

- ART. 49. La Cooperativa podrá designar las siguientes comisiones especiales:
- a) Comisión de Educación.
  - b) Comisión de Previsión Social; y,
  - c) Comisión de Crédito.
- ART. 50. Cada una de las comisiones Especiales, se conformará de tres miembros elegidos por la Asamblea General. Sus facultades y atribuciones específicas se determinará en el Reglamento Interno.
- ART. 51. Sin perjuicio de lo previsto en el Art. 50, los organismos de la Cooperativa pueden designar otras comisiones para fines específicos que se requieren.

## CAPITULO CUARTO

### DEL REGIMEN ECONOMICO

- ART. 52. El capital de la Cooperativa se conformará de:
- a) De las aportaciones de los socios.
  - b) De las multas y cuotas de ingreso.
  - c) Del fondo irrepatriable de reserva y de los destinados a la Educación, Previsión y Asistencia Social.
  - d) De las subvenciones, donaciones, legados y herencias que se resijan con beneficio de inventario; y,
  - e) En general de todos los bienes muebles, inmuebles que por cualquier otro concepto adquiera la Cooperativa.
- ART. 53. Las aportaciones de los socios estarán representadas por certificados de aportación nominativos, indivisibles y de un valor de MIL, CINCO MIL O DIEZ MIL SUCRES, que serán transferibles solo entre socios o a la Cooperativa, previa la autorización del Consejo de Administración.
- ART. 54. Los certificados de aportación debengarán un interés no mayor del 6% anual que se pagarán de los exedentes, si lo hubieren.

Ningún socio podrá enajenar, ceder, hipotecar, gravar o explotar en provecho personal todo o parte del capital social, o liquidación de la entidad.



- ART. 56. La Cooperativa reevaluará periódicamente sus bienes, si estos hubieren aumentado su valor, los socios recibirán en certificados de aportación el equivalente proporcional de tal aumento, previa deducción de los porcentajes destinados a fondos de reserva, de educación, previsión y asistencia social.
- ART. 57. El año económico de la Cooperativa comenzará el primero de Enero y finalizará el 31 de Diciembre, pero los balances y memorias se elaborarán semestralmente y serán sometidos a consideración de la Asamblea General, previo el visto bueno del Consejo de Vigilancia y Administración, estos documentos estarán a disposición de los socios en la oficina de la Cooperativa, por lo menos con quince días de anticipación a la fecha de la realización de la Asamblea General.
- ART. 58. La Cooperativa distribuirá sus exedentes entre los socios después de efectuado el balance correspondiente al final del año económico.
- ART. 59. Antes de repartir los exedentes se deducirá los gastos de Administración de la Cooperativa, los de amortización de la deuda, maquinaria y muebles en general, los intereses de los certificados de aportación y la bonificación a los Empleados de la Cooperativa del 15% de acuerdo al código del trabajo.
- ART. 60. Hechas las deducciones indicadas, por lo menos el 20% de los exedentes netos se destinarán a incrementar el fondo irrepatriable de reserva, hasta igual el monto del capital social, y una obtenida esta igualación el incremento se hará definitivamente con el 10% de los exedentes, un 5% de los mismos se destinarán al fondo de Educación y un 5% más para previsión y asistencia social, al cual ingresarán todos los valores pagados por los socios que no tengan un destino específico.
- ART. 61. La Asamblea General podrá resolver que no se entreguen a los socios los intereses de los certificados de aportación previas las deducciones establecidas.

#### CAPITULO QUINTO

#### DE LA EXTINCION Y LIQUIDACION DE LA COOPERATIVA

- ART. 62. La Cooperativa de Taxis "Terminal Terrestre Zamora", no obstante detener duración indefinida podrá disolverse en los siguientes casos:

- a) Por disposición legal de acuerdo a Ley y Reglamento General de Cooperativas; y,
- b) Por resolución de Asamblea General de socios.



- ART. 63. Para que se resuelva la liquidación de la entidad por desición de la Asamblea deberán acordarse por votación favorable de las dos terceras partes de los socios en dos sesiones diferentes, convocadas expresamente para el efecto.
- ART. 64. El Ministerio de Bienestar Social, a través de la Dirección Nacional de Cooperativas, designará un liquidador que intervenga en todos los actos propios de la liquidación y ejercerá sus funciones de conformidad con lo dispuesto en el Reglamento General de Cooperativas.
- ART. 65. La Cooperativa conservará sus personería jurídica para los efectos de liquidación mientras esta dure, pero a la razón social se le agregará las palabras "en liquidación".
- ART. 66. Desde el momento en que se declare en liquidación la Cooperativa, sus administradores no podrán efectuar nuevas operaciones a nombre de la entidad, ni comprometerla en ninguna forma, siendo personalmente responsables de las consecuencias de tales actos si así lo hiciere.

## CAPITULO SEXTO

### SECCION PRIMERA

#### DISPOSICIONES GENERALES

- ART. 67. El permiso de operación que resiva la Cooperativa autorizada por Consejo Nacional de Tránsito, no constituye título de propiedad y por consiguiente no son suceptibles de negociación.
- ART. 68. La Cooperativa en todo lo relacionado al transporte se sometera a las normas lagales y reglamentarias de tránsito y a las resoluciones sobre trabajo, itinerarios, tarifas, que adoptare el Consejo Nacional de Tránsito, el Consejo Provincial y la Jefatura de Tránsito.
- ART. 69. se prohíbe a los socios ingresar a otras Cooperativas que persigan iguales fines, así como ser dueño de más de un vehículo destinado al servicio publico.
- ART. 70. Los conflictos que surgieren entre los socios y el Consejo de Administración o la Gerencia, serán conocidos y resueltos por el Consejo de Vigilancia, cuando los conflictos surgieren entre los socios y el Consejo de Vigilancia, serán conocidos y resueltos por el Consejo de Administración. De las resoluciones dictadas por el Consejo de



Administración y Vigilancia los socios y el Gerente podrán apelar ante la Asamblea, cuya desición será definitiva.

- ART. 71. Cuando el Consejo de Administración excluya o expulse a un socio se lo notificará para que haga uso de sus derechos de defensa. El socio puede apelar ante la Asamblea General, su resolución será causal para su ejecutoria definitiva. Cuando sea la Asamblea General la excluya o expulse a un socio directamente, este puede apelar ante la Dirección Nacional de Cooperativas, cuya desición será inapelable.
- ART. 72. Los cargos directivos de la Cooperativa son ad-honoren, por tanto sus titulares no persivirán remuneración alguna por su desempeño, en todo caso el Gerente, Administradores y Empleados de la Cooperativa gozarán de sus sueldos y emolumentos acordados por organismos de la entidad.
- ART. 73. Los miembros del Consejo de Administración, de Vigilancia, Gerencia, Funcionarios y Empleados no podrán tener entre sí el parentezco comprendido entre el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.
- ART. 74. Para las reformas a los presentes Estatutos, se requerirá un informe favorable del Consejo de Administración, estas reformas podrán discutirse y aprobarse en una sola sesión de Asamblea General.
- ART. 75. Todos los directivos de la Cooperativa deberán tener sus domicilios en la ciudad de Zamora.
- ART. 76. Las reformas de Estatutos, admisión de nuevos socios, aumento o cambio de unidades, variación de servicios y más actividades de tránsito, efectuará la Cooperativa, previo informe favorable del Consejo Provincial de Tránsito.
- ART. 77. La Cooperativa aceptará las solicitudes de ingreso de nuevos socios que reúnan las condiciones exigidas, previa la aprobación del Consejo Provincial de Tránsito y de la Dirección Nacional de Cooperativas y en las mismas condiciones que ingresaron los socios fundadores.
- ART. 78. Los organismos de la Cooperativa para proceder a excluir a un socio deberá someterse estrictamente a las disposiciones de la Ley de Cooperativas y su Reglamento General.
- ART. 79. En caso de exclusión de un socio, la Cooperativa a través de los organismos que conozcan del caso, deberán notificar al afectado en todas las instancias del proceso para que haga uso del legítimo derecho de defensa.

- ART. 80. Mientras la Dirección Nacional de Cooperativas no se pronuncie sobre el procedimiento seguidos en los trámites de exclusión de un socio, la Cooperativa no podrá suspender de sus derechos al socio afectado.
- ART. 81. No será causa de exclusión de un socio la simple presunción de que éste ha incurrido en el delito de defraudación en contra de la entidad.
- ART. 82. Para que se proceda a la exclusión de un socio por defraudación será indispensable la expedición de la resolución de fiscalización, que establezca el faltante, por parte de la Dirección Nacional de Cooperativas.
- ART. 83. Las glosas no serán causa para la expulsión de un socio, salvo el caso de que, transcurrido el periodo concedido para su desvanecimiento, no se lo hiciere y aquello se combierta en faltante.
- ART. 84. Para que tenga vigencia y validez legal los Reglamentos Internos de la Cooperativa, deberán ser aprobados por la Dirección Nacional de Cooperativas, mediante la resolución correspondiente.
- ART. 85. La Cooperativa sin previa autorización de la Dirección Nacional de Cooperativas, no podrá crear Agencias o Sucursales.
- ART. 86. Cada uno de los Consejos, deberá llevar su correspondiente libro de actas, para las resoluciones que se adopten, queden debidamente aceptadas.
- ART. 87. Los vocales de los Consejos de Administración y Vigilancia, conjuntamente con el Gerente y Secretaria durarán un año en sus funciones, pudiendo ser reelegidos para otro periodo.

#### SECCION SEGUNDA

#### DISPOSICIONES TRANSITORIAS

- ART. 88. La directiva provicional durará en sus funciones hasta cuando sean legalmente aprobados los estatutos y adquiera personería jurídica la Cooperativa.
- ART. 89. Luego de haber recibido la personería jurídica y haber conformado el Directorio, el Consejo de Administración deberá en los treinta días subsiguientes elaborar el reglamento interno y someterlo a consideración de la Asamblea General para su aprobación.

Alonso Gordillo G., SECRETARIO DE LA COOPERATIVA DE TAXIS "TERMINAL TERRESTRE ZAMORA" DE LA CIUDAD DE ZAMORA.



CERTIFICA :

Que los presentes estatutos fueron elaborados, leídos y discutidos en las sesiones de Asamblea General de los días 21 y 28 de Enero de 1995 y aprobados en la Asamblea del 4 de Febrero de 1995.

Tal se desprende del libro de actas que reposa en la secretaría de la Cooperativa.

Zamora 7 de Febrero de 1995

*Alonso Gordillo G.*  
Lic. Alonso Gordillo G.  
SECRETARIO DE LA COOPERATIVA



*Alonso Gordillo G.*  
SECRETARIO



## **ANEXO 2**

### **COOPERATIVA DE TAXIS “TERMINAL TERRESTRE ZAMORA”**

#### **REGLAMENTO INTERNO**

##### **CAPITULO I**

##### **NATURALEZA**

- Art. 1.** La Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxis “Terminal Terrestre Zamora”, de la Provincia de Zamora Chinchipe, fue creada mediante Acuerdo Ministerial N° 2363 del veinte y dos de diciembre de mil novecientos noventa y cinco, se regirá por las disposiciones contempladas en la Ley de Cooperativas y su Reglamento, Estatuto, el presente Reglamento Interno; y, las resoluciones emitidas por el Consejo de Administración.
- Art. 2.** La Cooperativa se constituye con el objeto de prestar el Servicio de Transporte en Taxis en la ciudad de Zamora, Cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe o donde el caso lo requiera conforme las disposiciones legales y estatutarias que rigen la actividad de Transporte Terrestres.
- Art. 3.** Es deber y responsabilidad de los Consejos conocer los principios del Cooperativismo, difundirlo y llevarlo a la práctica en las Asambleas Generales.
- Art. 4.** Para el fiel cumplimiento de los fines de la Cooperativa tanto la Asamblea General como los Consejos de Administración y el de Vigilancia serán los promotores de su gestión y vigilarán que se efectivicen las labores encomendadas.

## CAPÍTULO II

### DE LOS SOCIOS

**Art. 5.** Son socios de la Cooperativa en Taxis “Terminal Terrestre Zamora” los que se encuentran legalmente registrados en el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).

**Art. 6.** Para ser admitido como socio de la Cooperativa, además de lo prescrito en el estatuto de la Institución se requiere:

- a. Presentar una solicitud al Consejo de Administración para su análisis, en la misma que constará los nombres y apellidos completos, número de cédula, lugar de residencia, y el compromiso de respetar lo establecido en la ley de Tránsito y su Reglamento, Estatuto de la Cooperativa, Reglamento Interno, resoluciones del Consejo de Administración y Asamblea General, petición que deberá estar legalmente suscrita por el peticionario;
- b. Copia de la cédula de ciudadanía y certificado de votación de la última elección;
- c. Una fotografía tamaño carnet;
- d. Copia de la licencia de chofer profesional;
- e. Récord policial actualizado;
- f. Dos certificados de conducta otorgados por socios calificados de la Cooperativa;
- g. Declaración Juramentada ante un juez o notario de no tener participación en otra Cooperativa de transporte terrestre; de no haber sido excluidos o expulsado de otra Cooperativa de Transporte Terrestre del país; no tener auto de llamamiento a juicio o hubiere sido sentenciados por el Juez competente por delitos penales; y, de no desempeñar un cargo público o privado;
- h. Entregar una obra para la Biblioteca de la Cooperativa;
- i. Entregar en la secretaría de la cooperativa los siguientes datos para establecer la Ficha Personal del Socio:

- Dirección domiciliaria
- Número de teléfono
- El nombre de las cooperativas de transporte terrestre a las que pertenecía anteriormente y motivos de su separación.
- Nombre de los beneficiarios del Fondo Mortuario y ayuda económica por accidentes.

**Art. 7.** Luego que el peticionario haya sido aceptado con su petición por parte del Consejo de Administración y notificado legalmente por escrito, tiene un plazo de ocho días desde la fecha de notificación para que proceda a:

- a. Pagar la cuota de ingreso no reembolsable de once remuneraciones básicas unificadas (11 RBU) a la fecha de la solicitud de ingreso, debiendo abonar el cincuenta por ciento (50%) como cuota inicial de entrada y lo restante, pagaderos a un año plazo
- b. Pagar el cien por ciento (100%) de los certificados de aportación para igualar a la cantidad que tienen los demás socios.
- c. Adquirir el estatuto y Reglamento Interno de la Cooperativa.
- d. Documento que acredite ser propietario de un vehículo (tipo automóvil de 4 o 5 puertas) mediante el respectivo contrato de compraventa, reconocido legalmente, el mismo que cumpla con los años de vida permitidos de acuerdo al cuadro emitido por el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres
- e. Poner el logotipo correspondiente en el vehículo (único para todos).

**Art. 8.** La solicitud de ingreso a la Cooperativa se presentará por duplicado, debiendo entregar al interesado la copia con la respectiva fe de presentación, la documentación será estudiada por el Consejo de Administración en conformidad a lo estipulado en este Reglamento, y este emitirá su criterio en el término de quince días hábiles.

**Art. 9.** El aspirante, una vez aceptado, para su legalización, deberá entregar hasta los ocho días posteriores, su carpeta con los documentos para el cambio de socio exigidos por el Consejo Nacional de Tránsito, así como su registro en el MIES.

**Art. 10.** La Cooperativa podrá considerar solicitudes de reingreso de socios que salieron sin agravantes legales y morales. Las condiciones serán las mismas del ingreso de un nuevo socio.

**Art. 11.** No se aceptará como socio de esta Cooperativa a ninguna persona que al momento de querer ingresar se encuentre desempeñando un cargo público o privado.

**Art. 12.** Los socios podrán retirarse libremente de la Cooperativa, para lo cual presentarán ante el Consejo de Administración la solicitud, éste organismo procederá a la liquidación de acuerdo a lo dispuesto en los Artículos 23 al 27 de la Ley de Cooperativas.

Queda terminantemente prohibido al Consejo de Administración tramitar solicitudes de separación colectivas que ponga en peligro la estabilidad de la Cooperativa. En estos casos el Consejo irá aceptando y liquidando uno por uno, con el tiempo necesario para permitir el ingreso de nuevos socios.

**Art. 13.** No podrán ser socios:

- a. La personas que tuvieran en su contra auto de llamamiento a juicio o hubiere sido sentenciados por el Juez competente por delitos penales.
- b. Quienes fueren socios de otra Cooperativa de Transportes, y
- c. Quienes hubieren sido expulsados de cualquier otra Cooperativa de Transportes.

**Art. 14.** Se pierde la calidad de socio de la Cooperativa por las siguientes razones:

- a. Por retiro voluntario.
- b. Por no asistir consecutivamente a cuatro Asambleas Generales, debidamente convocadas.
- c. Por pérdida de alguno o algunos requisitos establecidos en los estatutos.
- d. Por exclusión
- e. Por expulsión: y,
- f. Por fallecimiento.

### CAPÍTULO III

#### DEBERES, OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS SOCIOS

**Art. 15.** Son deberes de los socios:

- a. Acatar las disposiciones de la Ley y Reglamento de Cooperativas, del Estatuto y el presente Reglamento Interno, así como de los diferentes organismos directivos.
- b. Entregar al secretario de la Cooperativa los datos de afiliación para facilitar la entrega de sus derechos. Si no lo hicieren oportunamente, la Cooperativa queda deslindada de obligaciones al respecto.
- c. Cumplir con los compromisos económicos y obligaciones, en el plazo que fijase la Cooperativa.
- d. Asistir a las Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias con voz y voto.
- e. Solicitar informe sobre la marcha económica y administrativa de la Cooperativa.
- f. Participar en igualdad de condiciones con los demás cooperados de los beneficios que la entidad entregare a sus miembros.
- g. Los socios están obligados en el desempeño de sus actividades a cumplir con los deberes siguientes:
  - Lealtad absoluta con la institución
  - Respeto y consideración a los dirigentes, funcionarios y compañeros bajo los principios: Todos Para Uno y Uno Para Todos.

**Art. 16.** Son obligaciones de los socios de la Cooperativa propender al engrandecimiento de la institución, respetándose y ayudándose respectivamente con criterios de verdadera unidad de clase cooperativista.

**Art. 17.** Cuando se susciten altercados con la policía, entre compañeros o con él público, etc. El socio o conductor dará inmediatamente aviso a los personeros de la Cooperativa, a fin de que arbitren las medidas más aconsejables, sin perjuicio de que el socio de manera inmediata trate de solucionar el problema con las respectivas autoridades.

- Art. 18.** Para el caso de una denuncia o reclamo, el socio o interesado deberá ser lo más preciso o no falsear la verdad, con el objeto de que los dirigentes de la Cooperativa, puedan realizar las gestiones pertinentes con el mayor acierto.
- Art. 19.** Todos los socios están obligados a mantener en óptimas condiciones de servicio las unidades de su propiedad, especialmente en lo referente a los elementos de seguridad y buena presentación, a fin de garantizar la mejor atención a los usuarios.
- Art. 20.** El socio o conductor que conduzca un vehículo de la Cooperativa está obligado a mantener una conducta ejemplar en todo momento y preferentemente durante el servicio.
- Art. 21.** El socio que desee ausentarse por un tiempo determinado deberá adquirir la autorización del Consejo Administración de la Cooperativa, previo aviso por escrito, e igual forma en el caso de cambio de domicilio.
- Art. 22.** Los intereses bancarios, etc.; se incrementarán a beneficio de la Cooperativa.
- Art. 23.** Todo socio que haya renunciado y cuya renuncia haya sido aceptada por la Asamblea General, podrá pedir su reingreso siempre que no haya retirado sus aportaciones.

Para su reingreso será necesario hacerlo por escrito, detallando el motivo que causó su separación y tomando en cuenta los siguientes literales:

- a. Acompañar a la solicitud dos certificados de socios que los garanticen.
- b. Luego de haber sido aceptado como socio por el Consejo de Administración, será considerado y ratificado por la Asamblea General, con mayoría de votos.

- Art. 24.** En caso de que el socio ceda su puesto a su hijo, este será con aprobación del Consejo de Administración, debiendo pagar el veinte por ciento (20%) del valor del ingreso.

Cuando un socio cedere su puesto a su hermano, este será con aprobación del Consejo de Administración, debiendo pagar únicamente el valor del veinte y cinco por ciento (25%). En estos dos casos, el pago será al contado.

- Art. 25.** Si por fallecimiento o invalidez de un socio el puesto pasará a su esposa, hijos, padre o hermanos estos no pagarán ni un solo centavo por su ingreso siempre que reúna los requisitos legales establecidos.
- Art. 26.** Participar con voz a las sesiones de los organismos directivos de la Cooperativa, cuando exista algún interés en particular, siempre y cuando éste organismo autorice su presencia.
- Art. 27.** Los cooperados que renovaren su unidad, deberán poner el logotipo de la cooperativa y documento que acredite la propiedad del vehículo.
- Art. 28.** Los socios pagarán la cuota mensual fijada en sesión de Asamblea General, la misma que cubrirá los gastos administrativos, certificados de amortización y otros.
- Art. 29.** La Institución no podrá exonerar por ningún motivo, al socio, el pago de la cantidad mensual fijada para gastos de administración, así se encontrare la unidad sometida a reparación.
- Art. 30.** El socio que faltare a las sesiones convocadas deberá justificar su inasistencia en el plazo de veinte y cuatro horas ante el Consejo de Administración por escrito adjuntando los justificativos correspondientes.

## **CAPITULO IV**

### **DE LAS SANCIONES**

- Art. 31.** El socio tendrá amonestación verbal o escrita por parte del Consejo de Administración en caso de faltas leves;
- Art. 32.** El socio que no concurra a la Asamblea General Ordinaria o extraordinaria, será sancionado o multado con el diez por ciento (10%) de la Remuneración Básica Unificada (RBU).
- Art. 33.** El socio que llegare después de instalada la sesión será sancionado o multado con el valor del cinco por ciento (5%) del RBU, salvo justificación en la Asamblea y que ésta acepte.
- Art. 34.** Socio que se retire de la sesión antes de la clausura será sancionado o multado con el valor del cinco por ciento (5%) del RBU, salvo justificación en la Asamblea y que ésta acepte, caso contrario será considerado como ausente.
- Art. 35.** La inasistencia injustificada a las reuniones de los Consejos o Comisiones sean sesiones ordinarias y extraordinarias, será sancionada con el diez por ciento (10%) del RBU.
- Art. 36.** El socio que faltare el respeto de palabra u obra a los miembros del Consejo de Administración, Vigilancia, Presidente, Gerente y a los compañeros socios de la Cooperativa será sancionado con una multa del diez por ciento (10%) de la RBU, previo el debido proceso, y en caso de reincidencia se lo impondrá el doble de la multa impuesta anteriormente y por tercera vez se procederá al trámite correspondiente para la respectiva exclusión, aplicando el debido proceso, sin perjuicio de los trámites legales pertinentes ante las Autoridades competentes.
- Art. 37.** El socio que no diere cumplimiento a las disposiciones administrativas emanadas por la Asamblea General o de cualquier Organismo de la Cooperativa, será multado con la cantidad del diez por ciento (10%) del

RBU, previo el debido proceso.

- Art. 38.** El socio que concurriere a las sesiones en estado de embriaguez no será aceptado, será multado por la cantidad de veinte por ciento (20%) del RBU.
- Art. 39.** Los miembros de la Asamblea General que tomen la palabra en las sesiones sin el permiso del Presidente se los considerará como socios indisciplinados, será amonestado primeramente y en caso de reincidir estarán sujetos a una multa o sanción del dos por ciento (2%) de la RBU.
- Art. 40.** El socio que fuera encontrado o denunciado que está manejando su unidad en estado de embriaguez durante el trabajo y esto se haya comprobado será sancionado con una multa del diez por ciento (10%) de la RBU, en caso de reincidencia se le impondrá el doble de la multa impuesta anteriormente con suspensión de veinte días y por tercera vez se procederá al trámite correspondiente para la respectiva exclusión, aplicando el debido proceso;
- Art. 41.** El socio que venda su vehículo y no de aviso en el transcurso de quince días a los miembros del Consejo de Administración será sancionado o multado con una Remuneración Básica Unificada.

El socio para venderlo deberá borrar todo distintivo de la cooperativa

- Art. 42.** Cuando la Cooperativa tuviere conocimiento comprobado o denuncia formal de mal comportamiento o abuso de un socio con persona o personas que ocuparen su servicio, o proceda a verter palabras descomedidas, insolentes soeces que dañen la imagen y el buen nombre de la Institución y de los compañeros, el Consejo de Administración sancionará al culpable de acuerdo a la gravedad de la falta, que puede ir hasta con la expulsión, aplicando el debido proceso.
- Art. 43.** El socio que esté comprometido en actos de desprestigio o deslealtad a la Cooperativa será sancionado con una multa del veinte por ciento (20%) de la RBU. Y en caso de reincidencia se lo impondrá el doble de la multa impuesta anteriormente y por tercera vez se procederá al trámite correspondiente para la respectiva exclusión, aplicando el debido proceso;

**Art. 44.** Ningún socio podrá confiar el manejo de su vehículo a profesionales que no estén calificados por el Consejo de Administración, y más aún el que no tuviere las credenciales de manejo en regla. Caso de no cumplir será sancionado el socio con la cantidad del cincuenta por ciento (50%) de la RBU. Siempre y cuando se encuentre laborando.

El chofer contratado que no cumpla con el horario, puesto de estacionamiento, no respete el turno en su lugar de trabajo y las normas de conducta señalados para los socios, será sancionado con una suspensión de quince días, la reincidencia será descalificado como chofer. Si el socio lo requiere para trabajar pagara la multa del diez por ciento (10%) de la RBU y se anulara la suspensión del trabajo, no siendo así la descalificación.

**Art. 45.** Los socios que perjudicaren los turnos de salida a sus compañeros, serán multados con el equivalente al diez por ciento (10%) del RBU.

**Art. 46.** El socio que no cumpla con el horario de estacionamiento y puesto y no respete el turno en su lugar de trabajo, será sancionado con una multa del diez por ciento (10%) de la RBU por cada infracción; No se aplicará la multa a los socios quienes estuvieran con sus unidades de trabajo con las siguientes fallas mecánicas: Por reparación de máquina, caja, corona, chasis, dirección, y arreglo de latería, siempre que se haya dado aviso por escrito al Presidente del Consejo de Vigilancia, el mismo que informara al Presidente o Gerente para que sea exonerado de tal sanción;

**Art. 47.** El socio que se retire de la Cooperativa y pase a militar a otra de la misma línea o clase sin que haya presentado la respectiva petición de retiro voluntario y sea aceptada por el Consejo de Administración será sancionado con una multa de una RBU, de este particular se comunicará al MIES.

**Art. 48.** Multa del diez por ciento (10%) de la RBU al socio que no preste ayuda a otro socio o compañero de la Cooperativa que se encuentre con la unidad dañada, con desperfectos o accidentada y que se encontraba en servicio;

**Art. 49.** Multa del diez por ciento (10%) de la RBU, al socio que no asista al funeral de otro socio encontrándose en la ciudad, previa convocatoria o aviso por

cualquier medio de comunicación.

- Art. 50.** Multa del diez por ciento (10%) de la RBU al socio que no asista a la celebración de las fiestas de aniversario de la Cooperativa.
- Art. 51.** El socio que abandone el trabajo sin causa justificada y no haya dado aviso a la autoridad correspondiente en un tiempo de tres meses, pierde el derecho de trabajo en la Cooperativa
- Art. 52.** Socio que no acate las disposiciones dadas por escrito ya sea el Presidente, Gerente, o Presidente del Consejo Vigilancia, serán sancionados con una multa del diez por ciento (10%) de la RBU.
- Art. 53.** Las multas y sanciones mencionadas anteriormente serán impuestas por el Sr. Presidente del Consejo de Administración, y las que requieran el debido proceso por el Consejo de Administración valores que serán recaudados por el Gerente de la Cooperativa. Si el socio no pagare en el plazo de quince (15) días, se duplicará el valor de la misma y de persistir en el incumplimiento perderá su calidad de socio. Estas se podrá apelar dentro de tres días ante la Asamblea General, la misma que se pronunciará por simple mayoría de socios asistentes con el fallo definitivo, previo al pago de la multa y en caso de salir favorecido le será devuelto.
- Art. 54.** Las multas y sanciones contempladas en los artículos anteriores serán efectivizados sin más trámite, en caso de no existir la justificación legal.
- Art. 55.** Para resolver la exclusión o expulsión de un socio se lo notificará previamente por escrito para que presente su defensa en la Sesión de Asamblea
- Art. 56.** En la Asamblea General, el Presidente del Consejo de Administración, presentará un informe completo con el problema suscitado, exponiendo los puntos de vista del Consejo de Administración y los del acusado, El acusado tendrá el derecho de su legítima defensa.

**Art. 57.** El socio que no cancele sus obligaciones económicas de la Cooperativa, en el lapso de noventa (90) días, será suspendido hasta cuando pague

## **CAPÍTULO V**

### **DE LAS ASAMBLES GENERALES**

**Art. 58.** La Asamblea General es la máxima Autoridad de la Cooperativa, está integrada por todos los socios que se encuentren en goce de sus derechos y tendrán por obligación principal sentar las normas de administración y procedimiento

**Art. 59.** Las sesiones de Asamblea General son Ordinarias y Extraordinarias y se las realiza de la siguiente manera:

- a. Las Ordinarias se efectuaran dos veces al año, la primera el último domingo de julio y la segunda el último domingo de enero.
- b. El último domingo de enero se nombrara la Directiva para aquel año y en esta misma sesión tomarán legal posesión.
- c. Las extraordinarias se realizarán de conformidad con la Ley de Cooperativas y su Reglamento; el Estatuto y Reglamento de la Cooperativa; en las fechas que indique el Presidente, o soliciten el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia, la Gerencia o la tercera parte de socios.

Los dignatarios de la Cooperativa tendrán la obligación de presentar los balances de su administración.

**Art. 60.** La Asamblea esta llamada a interpretar el Estatuto y este Reglamento, si sus disposiciones no son claras y dieren lugar a dudas. Siempre y cuando sus resoluciones no sean contrarias a las normas legales.

**Art. 61.** La Asamblea está facultada para juzgar, censurar o aplaudir los actos de dirigentes y socios de la Institución.

**Art. 62.** Quien presida la Asamblea podrá declararla clausurada en los siguientes casos:

- a. Por haberse cumplido el orden del día.
- b. Por visible cansancio de los socios, a pedido de estos.
- c. Por actitudes violentas que menoscaben el respeto y la dignidad entre los asambleístas.
- d. Por otras razones de fuerza mayor o caso fortuito.

**Art. 63.** Las recepciones de comisiones generales son admitidas y escuchadas en el seno de la Asamblea, luego de lo cual abandonaran la sala de sesiones, para que la asamblea tome las decisiones del caso, ya que no tienen fuerza ejecutiva, simplemente se tomarán en cuenta sus sugerencias o recomendaciones.

**Art. 64.** Las asambleas generales se efectuaran previa Convocatoria realizada por el presidente, en la que constara la fecha, hora, lugar y los puntos a tratarse. Caso de no existir el quórum reglamentario, esto es la mitad mas uno de los socios, se podrá sesionar una hora más tarde, siempre y cuando conste en la convocatoria este particular, las resoluciones tomadas serán acatadas por todos los socios

Las convocatorias se harán con ocho días de anticipación por lo menos a la fecha de la sesión, en la que deberá constar obligatoriamente el orden del día a tratarse.

**Art. 65.** La sesión de Asamblea General la instalará el Presidente y a falta de éste el vocal principal del Consejo de Administración en el orden de designación o nombramiento.

**Art. 66.** Las resoluciones tomadas por la asamblea general, podrán ser reconsideradas en la misma sesión o en la próxima, siempre y cuando tengan el apoyo de por lo menos las dos terceras partes de los asistentes.

- Art. 67.** Ninguna moción será discutida sin el apoyo correspondiente de mínimo dos socios.
- Art. 68.** El socio que desee hacer uso de la palabra, solicitará al Presidente o a quien dirija la Asamblea, pudiendo hacer uso de ella sólo cuando haya sido concedida.
- Art. 69.** Ningún socio podrá interrumpir a otro que se hallare en uso de la palabra.
- Art. 70.** Cuando dos o más socios solicitaren la palabra, el Presidente o quien haga sus veces la concederá en el orden solicitado.
- Art. 71.** Ningún socio podrá tomar la palabra por más de dos veces en el mismo asunto, ni excederse de cinco minutos; solamente quien haya mocionado podrá hacer uso de la palabra por tercera vez.
- Art. 72.** Cuando el Presidente juzgue que un asunto ha sido discutido suficientemente, dará por terminada la discusión previo anuncio y ordenará que se proceda a votar, durante la misma ningún miembro podrá abandonar la sala, su ausencia será considerada como inasistencia y se considerará como que si hubiera votado, cuyo voto se le sumará a la mayoría.
- Art. 73.** Cerrada la discusión ningún socio podrá tomar la palabra ni aún por haber sido aludido. Únicamente en caso de votación nominal, el socio que no hubiere intervenido en el debate podrá razonar su voto, que no excederá de dos minutos.
- Art. 74.** Cuando el Presidente desee sostener su punto de vista sobre determinado asunto o por haber sido aludido, encargará la dirección de la Asamblea al vocal principal del Consejo de Administración correspondiente.
- Art. 75.** Terminada la votación el Sr. Presidente dispondrá a secretaría que proclame el resultado de la misma.
- Art. 76.** Ninguna resolución por simple que éste sea podrá ejecutarse sin que antes sean aprobadas al menos por simple mayoría de los asistentes.

- Art. 77.** Solamente en las Asambleas Generales, el Presidente hará uso de la facultad de dirimir con su voto, en los asuntos empatados y solamente después de la segunda votación.
- Art. 78.** En el caso de las sesiones de los consejos y comisiones no hay voto dirimente.
- Art. 79.** Los informes administrativos de los dignatarios de la Cooperativa serán conocidos y aprobados en la Asamblea General.
- Art. 80.** Ningún socio podrá excusarse de ser miembro de los Consejos o Comisiones, según el artículo 18 numeral 7 del Reglamento a La Ley de Cooperativas.

## **CAPÍTULO VI**

### **DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

- Art. 81.** El Consejo de Administración estará conformado por tres miembros, los mismos que serán elegidos o nombrados en la Asamblea General, de cuyo seno elegirán a su Presidente, el mismo que lo será de la Cooperativa.
- Art. 82.** Para ser miembro del Consejo de Administración, el socio deberá tener por lo menos un año de afiliación. No ser deudor por ningún concepto a la Cooperativa. Ser socio registrado en el MIES.
- Art. 83.** El Consejo de Administración nombrará Secretario y Gerente, de fuera de sus miembros, éstos podrán ser o no socios de la Cooperativa y sólo tendrán voz informativa en las sesiones.
- Art. 84.** El Consejo de Administración podrá aceptar o denegar el ingreso o salida de socios y facilitar lo necesario para la respectiva calificación.

- Art. 85.** Las sesiones del Consejo de Administración se realizarán por lo menos una por semana.
- Art. 86.** Las resoluciones del Consejo de Administración serán acatadas por todos los socios y transmitidas al Consejo de Vigilancia que será el encargado de hacer cumplir y denunciar a quien no cumpliera las citadas resoluciones.
- Art. 87.** Es de carácter obligatorio prestar los servicios cuando un socio fuere nombrado miembro de cualquier de los Consejos o integrante de cualquier comisión, por la Asamblea General.
- Art. 88.** El voto y presencia de los vocales en las deliberaciones del Consejo de Administración son indelegables.
- Art. 89.** Las resoluciones del Consejo de Administración se las tomará por simple mayoría.

## **CAPÍTULO VII**

### **DEL CONSEJO DE VIGILANCIA**

- Art. 90.** El Consejo de Vigilancia estará conformado de tres miembros nombrados en asamblea general, debiendo nombrarse presidente de entre sus miembros principales, además se nombrará un secretario de fuera de sus miembros, que podrá ser o no socio de la Cooperativa, el mismo que tendrá únicamente voz informativa.
- Art. 91.** Para ser miembro del Consejo de vigilancia, el socio deberá tener por lo menos un año de filiación. No ser deudor por ningún concepto a la Cooperativa. Ser socio registrado en el MIES.
- Art. 92.** El Consejo de Vigilancia es el organismo fiscalizador y de control de la Cooperativa.

**Art. 93.** Son facultades y atribuciones del Consejo de Vigilancia, a más de las señaladas en el reglamento a la Ley de Cooperativas:

- a. Conocer y presentar el informe sobre las reclamaciones de los socios en contra del Gerente o del Consejo de Administración.
- b. Preparar los informes cuando se trate de las expulsiones de los socios.
- c. Controlar que cada uno de los socios de la Cooperativa cumpla a cabalidad los turnos.
- d. Supervisar la buena marcha de la oficina de la Cooperativa.
- e. Sesionar una vez por semana
- f. Revisar el estado mecánico de los vehículos de los cooperados que prestan sus servicios al público.
- g. Exigir que la caución sea rendida por el Gerente y empleados caucionados. Los documentos reposarán en sus archivos.
- h. Revisar los informes económicos que se encuentren correctos.
- i. Asesorarse mediante auditores sobre la contabilidad cooperativista cuando no exista socio con conocimiento de la materia.
- j. Supervisar que las multas impuestas sean recaudadas conforme al estatuto y el presente reglamento.
- k. Velar por la armonía y buenas relaciones entre los socios de la institución.
- l. Controlar la buena presentación, funcionamiento y aseo de las unidades, pintura, luces, asientos y la identificación del disco de la Cooperativa.

**Art. 94.** Los miembros del Consejo de Vigilancia y el Gerente son responsables personal y pecuniariamente de la buena marcha de la Cooperativa, en los aspectos de su competencia.

## **CAPÍTULO VIII**

### **DEL PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA**

**Art. 95.** A más de las disposiciones constantes en el Reglamento a la Ley de Cooperativas y el Estatuto de la cooperativa, son atribuciones del

Presidente:

- a. Mantener con energía y sagacidad el orden y disciplina en la sala durante el desarrollo de las sesiones de Asamblea General o del Consejo de Administración.
- b. Dirigir los debates, precisar el asunto discutido, ordenar la votación y disponer que el resultado sea proclamado por secretaría.
- c. Nominar a los socios que debieran integrar las comisiones ocasionales.
- d. Calificar si son procedentes las mociones y dar el debido trámite.
- e. Imponer las multas conforme lo prescribe el presente Reglamento Interno.
- f. Obtener de las Comisiones Especiales los informes correspondientes para una oportuna solución.
- g. Concurrir a las sesiones de las Comisiones Especiales con la finalidad de analizar y armonizar criterios, en los que no tendrá voto
- h. Hacer que se ejecute todas las resoluciones y decisiones de los Consejos, y de la Asamblea General, Comisiones Especiales y las contempladas en la Ley, Estatuto y Reglamentos para la buena marcha de la Cooperativa.
- i. Asistir periódicamente a la oficina de la Cooperativa.
- j. Asistir a llamadas, invitaciones, convocatorias, etc., que guarden relación con las actividades de la Cooperativa.

**Art. 96.** De las decisiones del Presidente, cualquiera de los socios podrá apelar ante la Asamblea General.

**Art. 97.** El Presidente con el Gerente podrán efectuar gastos variables hasta por cinco remuneraciones básicas unificados, debiendo poner en conocimiento del Consejo de Administración para su aprobación.

## **CAPÍTULO IX**

### **DEL SECRETARIO**

**Art. 98.** El secretario será un funcionario honesto, encargado de llevar correctamente los libros de actas de la Asamblea General y del Consejo de Administración, dando fe con su firma la verdad de los hechos sucedidos en estos organismos.

**Art. 99.** Son deberes del secretario:

- a. Recibir los informes de las comisiones, proyectos y comunicaciones que se dirijan a la Institución.
- b. Redactar la correspondencia de la Institución.
- c. Participar a los socios las resoluciones de Asamblea General y Consejo de Administración, para su cumplimiento.
- d. En toda comunicación recibida tiene la obligación de colocar la fe de presentación, indicando fecha, mes y año.

## **CAPÍTULO X**

### **DEL GERENTE DE LA COOPERATIVA**

**Art. 100.** El gerente observará el cumplimiento de todos los deberes y derechos contemplados en la Ley y Reglamento de Cooperativas, el Estatuto, el Reglamento Interno y más disposiciones.

**Art. 101.** El Gerente de la Cooperativa es responsable de los bienes, muebles, inmuebles y recursos económicos de la Institución.

El gerente no está amparado en el código laboral, sus relaciones son de naturaleza civil y mercantil.

**Art. 102.** Son obligaciones y atribuciones del Gerente:

- a. Adoptar las disposiciones necesarias y adecuadas para la efectiva recaudación de las aportaciones de los socios.
- b. Mantener el sistema contable de la Cooperativa.
- c. Recaudar los fondos sociales, cuotas, multas y más ingresos.
- d. Hacer el pago de planillas, vales, roles, aportaciones, etc., que estén legalmente autorizadas por el Presidente de la Cooperativa.
- e. Presentar el informe económico en Asamblea General, cuando fuere solicitado.
- f. El dinero recaudado lo depositará en una de las instituciones financieras de la localidad, abriendo una libreta de ahorros y una cuenta corriente. Los depósitos los realizará en forme semanal.
- g. El Gerente deberá presentar una póliza de fidelidad como garantía y de acuerdo al patrimonio de la Institución.
- h. Coordinar el cumplimiento del parqueamiento en el lugar de trabajo

**Art. 103.** Por pedido del Gerente y/o miembros de los Consejos, el Presidente incautará libros, documentos, garantías, etc. relacionados con la economía de la cooperativa, llamando de inmediato al Consejo de Vigilancia, el cual dará un informe en el menor tiempo posible para conocimiento de la Asamblea General.

**Art. 104.** La destitución del Gerente se realizará:

- a. Por manejo doloso de fondos de la Cooperativa; la misma que debe ser comprobada y presidida por una denuncia escrita y firmada por el socio o socios denunciantes, una vez que haya recibido la denuncia escrita, el Presidente nombrará una comisión investigadora, la misma que presentará el informe en el término de 48 horas.
- b. Los socios que presentaren las denuncias serán responsables directos ante la ley.

**Art. 105.** El Gerente, al terminar sus funciones, entregará al que le reemplace todo cuanto estuviere a su cargo, previo la suscripción de las actas y los balances correspondientes.

## **CAPÍTULO X**

### **DE LAS COMISIONES**

- Art. 106.** Las comisiones serán permanentes y ocasionales.
- Art. 107.** Las comisiones permanentes serán de educación y de asuntos sociales, éstas serán nombradas de acuerdo al Art.36 del Reglamento General de la Ley de Cooperativa.
- Art. 108.** Las comisiones ocasionales son aquellas designadas por el Presidente para cumplir un fin específico y los socios no podrán negarse a su integración.
- Art. 109.** Las comisiones siempre se conformarán de tres miembros y de entre ellos se nombrará un Presidente y un Secretario para sus actividades.
- Art. 110.** Realizarán sus sesiones cada mes o según las necesidades que se tenga, debiendo presentar el informe de sus actividades cada mes al Consejo de Administración.
- Art. 111.** El Consejo de Administración es el encargado de supervisar el buen funcionamiento de estas comisiones.

### **DE LA COMISIÓN DE EDUCACIÓN**

- Art. 112.** La Comisión de educación fomentará por todos los medios a su alcance el mejor grado de cultura, instrucción y preparación de los socios.
- Art. 113.** Son atribuciones de la Comisión de Educación las siguientes:
- a. Crear la Biblioteca de la Institución, para cuya iniciación, los socios donarán una obra.
  - b. Presentar proyectos y organizar cursos de cooperativismo, sindicalismo, relaciones humanas y otras que vayan en beneficio de los socios y empleados.
  - c. Conseguir becas para capacitar al socio en la doctrina filosófica del

cooperativismo.

## **DE LA COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES**

**Art. 114.** Su fundamental función será estudiar y solucionar todos los problemas sociales de la Cooperativa y de sus miembros.

**Art. 115.** Son deberes y atribuciones de la Comisión de Asuntos Sociales:

- a. Unificar a los socios para que exista relación, unión, comprensión, para alcanzar el verdadero sentido del cooperativismo.
- b. Visitar a los socios enfermos o que se encuentren detenidos.
- c. Buscar soluciones para los socios que hayan sufrido calamidad doméstica.
- d. Organizar y ejecutar programaciones relevantes con motivo de la fecha de aniversario de la Cooperativa; así como de prever la participación de la misma en las fechas efemérides del cantón y la Provincia.

## **CAPÍTULO XI**

### **DE LAS APORTACIONES DE LOS SOCIOS PARA AUXILIOS MUTUOS.**

**Art. 116.** El socio cuyo vehículo haya sufrido daños materiales en un accidente de tránsito, por arrollamiento, siempre que se encuentren dentro de las normas legales, se le concederá la ayuda económica con el cincuenta por ciento (50%) del costo de su reparación siempre que sobrepase de doscientos dólares (\$ 200), con tope máximo de cinco mil dólares (\$ 5000)

Así mismo se le ayudará con la cantidad de cinco mil dólares, por pérdida o por destrucción total del vehículo en algún accidente.

Para esta ayuda mencionada en los dos incisos anteriores, se observara las siguientes condiciones:

- a. El Consejo de Vigilancia verificara los daños ocasionados en el vehículo del socio, si corresponde al valor que se estima en el presente artículo.
- b. El Consejo de Vigilancia presentará su informe al Consejo de Administración a más tardar después de cuarenta y ocho (48) horas de haberse dado aviso del accidente.
- c. El plazo máximo para que el socio comunique a la Institución, es de setenta y dos (72) horas de haberse producido el accidente, y por escrito.
- d. Para verificar los daños del accidente, la Cooperativa sufragará los gastos correspondientes a los miembros de la Comisión, además la Cooperativa sufragará gastos judiciales que se ocasionen dentro de la actividad cooperativista hasta mil dólares (\$ 1.000).
- e. Encontrase al día en sus obligaciones sociales y económicas

Esta ayuda o beneficios gozarán los socios hasta dos veces en el ejercicio económico de cada año.

**Art. 117.** En caso de fallecimiento de un socio de la Cooperativa, cada socio deberá abonar el veinte por ciento (20%) del Remuneración Básica Unificada, en caso de fallecimiento de la esposa, se le ayudará con el valor del veinte por ciento (20%) de una RBU, por la muerte de un hijo, con la suma del catorce por ciento (14%) de una RBU, por la muerte de sus padres con el diez por ciento (10%) de una RBU. El dinero mencionado para cualquiera de los casos anteriores deberá ser entregado a la brevedad posible por parte de la Gerencia de la Cooperativa a al familiar inmediato del socio, para luego, en el plazo máximo de quince (15) días ser reembolsado por los señores socios. A más de estos beneficios se cumplirán los siguientes:

- a. Se enviará una ofrenda floral a nombre de la Cooperativa, debiendo hacer la entrega a los señores deudos, una comisión nombrada por el Presidente.
- b. La comisión que nombre el Presidente y los Miembros del Consejo de Administración y Vigilancia, obligatoriamente acompañarán a todos los actos funerales, y el traslado será obligatorio para todos los señores socios.
- c. Se emitirán acuerdos de condolencia por los medios de comunicación.

- d. La Cooperativa cumplirá con las presentes disposiciones, solo en el caso del socio y familiares que indica el presente artículo.
- e. El compañero que no cumpliera con lo indicado en el presente artículo, será multado con el diez por ciento (10%) de la RBU.
- f. En cuanto se refiere al beneficio económico señalado en este artículo, recibirán o tendrán los socios que se encuentran al día en las obligaciones económicas, de no ser así, solo recibirán el mitad de los montos señalados.

Esta ayuda o beneficios gozarán los socios hasta por dos veces en el ejercicio económico de cada año.

**Art. 118.** Por enfermedades graves del socio, esposa e hijos reconocidos, caso de requerir operación se les entregará el cincuenta por ciento (50%) del costo, ayuda que no podrá excederse más de SEISCIENTOS DOLARES AMERICANOS (USD. 600,00);

Esta ayuda o beneficios gozarán los socios hasta por dos veces en el ejercicio económico de cada año.

**Art. 119.** Los socios que no están registrados en el MIES, no tendrán ningún derecho a los beneficios que brinde la Institución.

**Art. 120.** Conceder al familiar inmediato del socio fallecido la oportunidad para mantener la unidad por el lapso de un año, en caso de haber un familiar más cercano que sea chofer profesional se le transmitirán los derechos del fallecido, siempre y cuando sea aceptado por el Consejo de Administración, sin que tenga que pagar los derechos de nuevo socio

**Art. 121.** No se reconocerá ningún beneficio establecido en el presente reglamento, cuando el accidente de tránsito ocasionado en el vehículo del socio o en caso de terceros, por arrollamiento, se hallaren comprendidos en los siguientes casos:

- a. Conducción del vehículo por persona ajena a la profesión o por conductores no calificados por el Consejo de Administración de la

Cooperativa.

- b. Conducción del vehículo en estado de embriaguez, sea el socio o del que se encontrare conduciendo.

## **CAPÍTULO XII**

### **DE LAS ELECCIONES**

**Art. 122.** La elección y posesión de los dignatarios de la Cooperativa se realizará el último domingo del mes de enero, en donde se elegirán a los miembros del Consejo de Administración, de Vigilancia y de las Comisiones Permanentes.

**Art. 123.** Todos los miembros del Consejo de Administración, Vigilancia y comisiones, serán elegidos por mayoría de votos. Para ser elegidos deberán ser socios registrados no menores a un año en la Cooperativa.

**Art. 124.** Las votaciones serán nominales para instituir el desarrollo de la democracia en la Cooperativa

**Art. 125.** En caso de que las elecciones no pudieran efectuarse por cualquier razón en la fecha señalada, el Consejo de Administración determinará la fecha oportuna para su realización.

**Art. 126.** El Presidente, Gerente y miembros de los Consejos durarán un año en sus funciones, pudiendo ser reelegidos para un periodo más de igual duración. Para una nueva elección deberá transcurrir el tiempo de un año.

## CAPÍTULO XII

### DISPOSICIONES GENERALES

- Primero.** De conformidad con la Ley, la Cooperativa es una Institución clasista y autónoma, porque no podrá intervenir en actos políticos.
- Segundo.** La fecha de Aniversario y fiesta conmemorativa se celebrará el 22 de diciembre, fecha en que se consiguió la personería jurídica de la Institución.
- Tercero.** El lema oficial de la Cooperativa será UNIÓN TRABAJO Y DISCIPLINA, el mismo que deberá constar en todas las comunicaciones que suscriba la Cooperativa.
- Cuarto.** El símbolo (Logotipo) será un círculo alado, que en su interior estará identificado con un sol naciente de entre las montañas, una palmera y un río que significa un nuevo amanecer, en la parte exterior del círculo se identificará claramente COOPERATIVA DE TAXIS TERMINAL TERRESTRE ZAMORA y en la parte inferior y externa del óvalo se consignará el número del vehículo que le corresponde
- Quinto.** Las renunciaciones de los dignatarios y/o empleados de la cooperativa se realizarán al organismo que les designó.
- Sexto.** Para reformar este reglamento se tomará en cuenta los proyectos presentados por cualquier Organismo de la Cooperativa y respaldado por la mitad más uno de los socios.
- Séptimo.** Este Reglamento interno entrará a regir tan pronto como fuere discutido, analizado y aprobado en la Asamblea General de los socios.
- Sr. Jaime Vinicio Ordóñez Ocampo. SECRETARIO DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS “TERMINAL TERRESTRE ZAMORA”

**CERTIFICA:**

Que el presente Reglamento Interno fue elaborado, leído y discutido y aprobado en la sesión de Asamblea General Extraordinaria del día 11 de mayo del 2010.

Tal se desprende del libro de actas que reposan en la Secretaría de la Cooperativa.

Zamora, 14 de Mayo del 2010.



Sr. Jaime Ordóñez O.  
**SECRETARIO**



Sr. Byron Deigado J.  
**PRESIDENTE**

### **ANEXO 3**

## **COOPERATIVA DE TAXIS “TERMINAL TERRESTRE ZAMORA”**

### **REGLAMENTO DE CONCESIÓN DE CRÉDITOS**

El Concejo de Administración de la Cooperativa de Taxis “Terminal Terrestre Zamora”

#### **CONSIDERANDO:**

Que la Cooperativa de Taxis “Terminal Terrestre Zamora” dispone de recursos provenientes de certificados de aportación, cuotas de ingreso y reservas que a la fecha permanecen en la cuenta de ahorros que la institución mantiene en el Banco de Loja, ganando intereses exiguos.

Que el monto de los indicados recursos no permite hacer inversiones en bienes inmuebles que es el propósito de todos sus socios.

Que para incrementar los citados fondos y cumplir con el propósito señalado, es necesario buscar mecanismos que permitan generar rentas adicionales con los mismos fondos.

Que uno de los mecanismos para generar ingresos adicionales es la concesión de créditos en beneficio de los propios socios, con intereses y cuotas acordes a la capacidad de pago y a los montos que se concedan.

En uso de las atribuciones que le concede el Art. 38 de los Estatutos de la Cooperativa:

#### **RESUELVE:**

Expedir el siguiente “Reglamento de Concesión de Créditos a los Socios de la Cooperativa de Taxis “Terminal Terrestre Zamora”

Art. 1. Se crea temporalmente el Fondo para Créditos, utilizando los recursos provenientes de los certificados de aportación, cuotas de ingreso y reservas, el mismo que será incrementado cuando el concejo de Administración lo considere conveniente según las disponibilidades o liquidez de la Cooperativa.

- Art. 2. El fondo para créditos será manejado a través de una cuenta de ahorros abierta para este propósito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Zamora, en forma independiente de los recursos de operación de la Institución.
- Art. 3. Los créditos a conceder a cada uno de los socios serán de hasta quinientos dólares americanos, que serán devueltos por dividendos mensuales, conforme el comprobante de concesión de crédito.
- Art. 4. Los créditos pagarán intereses al veinte y cuatro por ciento anual, calculados a la fecha de concesión del crédito, valor que será cubierto proporcionalmente con el dividendo de capital.
- Art. 5. Los plazos máximos para los cuales se concederán los créditos, será de doce meses.
- Art. 6. Cuando el socio no cubriere el dividendo dentro de los cinco días subsiguientes a su vencimiento, será suspendido en sus labores hasta que cancele el dividendo vencido y sus intereses de mora.
- Art. 7. Los intereses de mora corresponden al interés del veinte y cuatro por ciento sobre el dividendo vencido, esto es sobre el dividendo de capital e interés proporcional.
- Art. 8. El socio podrá liquidar anticipadamente uno o varios dividendos, sin derecho a re liquidación de intereses.
- Art. 9. El socio que requiera de un crédito, solicitará por escrito al Presidente o gerente de la Cooperativa según corresponda, quien aprobará o rechazará luego del análisis de la conveniencia y disponibilidad de recursos.
- Art. 10. El socio, como requisito para acceder a un crédito deberá estar al día en el pago de sus obligaciones sociales, pero, al encontrarse atrasado en dichas obligaciones, del crédito que se le conceda, se descontarán los valores adeudados.

Art. 11. Aprobada la concesión del crédito y previa entrega de los recursos, el socio abalizará una letra de cambio a la orden de la Cooperativa por el monto del crédito concedido.

Art. 12. La entrega del crédito se dejará constancia en el Comprobante de Concesión de Crédito, que será suscrito por el Presidente o Gerente y el beneficiario.

Art. 13. Los créditos serán recuperados en los periodos y plazos señalados en el comprobante de concesión de crédito, previa la formulación del Comprobante de Pago de Crédito que será suscrito por la Secretaria como recaudadora de dichos valores, cuya copia será entregada al socio como prueba de pago.

Art. 14. El presente Reglamento, entrará en vigencia a partir del cinco de diciembre del año dos mil dos.

Dado en la sala de sesiones de la Cooperativa de Taxis "Terminal Terrestre Zamora" a los cuatro días del mes de diciembre del año dos mil dos.

Sr. Luis Fernando Carrión Jiménez  
PRESIDENTE  
CONCEJO DE ADMINISTRACIÓN

Sr. Marco Olivo Iñiguez Moreno  
PRIMERO VOVAL  
CONCEJO DE ADMINISTRACIÓN

Sr. Luis Galindo Gonzales  
SEGUNDO VOCAL  
CONCEJO DE ADMINISTRACION

Certifico que el presente Reglamento, fue discutido y aprobado por el Concejo de Administración de la Cooperativa de Taxis Terminal Terrestre Zamora, el sesión del 4 de diciembre de 2002.

Sr. Marco Antonio Gordillo Soto  
SECRETARIO  
CONCEJO DE ADMINISTRACION

## **ANEXO 4**

### **COOPERATIVA DE TAXIS**

#### **“TERMINAL TERRESTRE ZAMORA”**

#### **REGLAMENTO DEL FONDO MORTUORIO**

La Asamblea General de Socios de la Cooperativa de Taxis “Terminal Terrestre Zamora”

#### **CONSIDERANDO:**

Que de conformidad al literal e del Art. 4 del Estatuto es un fin de la Cooperativa, el tratar de alcanzar la dotación de los servicios sociales, fomentar la solidaridad, el ahorro y la elevación del nivel cultural de los socios.

Que el Reglamento Interno de la Cooperativa en su Art. 51, prevé el auxilio en dinero a favor del socio o de sus familiares en caso de fallecimiento del socio, cónyuge, hijos o padres de éste, que será reembolsado por los socios dentro de los 15 días siguientes al siniestro.

Que los valores consignados en la citada disposición reglamentaria resultan extremadamente exiguos, que no permite cubrir en lo mínimo los costos que demanden los gastos funerales.

Que en la actualidad cada uno de los socios aportará un dólar mensual para el fondo mortuario, el cual se viene acumulando en la cuenta “Fondos de Terceros” dentro del pasivo de la Cooperativa cuyo uso no ha sido regulado.

Que por falta de regulación, la participación de los socios en el indicado fondo es indistinta, en razón de que durante de la vida de la Cooperativa se han admitido nuevos socios a los que no se les exigió nivelar dicha aportación, lo cual dificulta otorgar la señalada prestación sobre la base del principio de igualdad.

En uso de sus facultades previstas en el Art. 31 de la Ley de Cooperativas y 23 del

Estatuto de la Cooperativa:

**RESUELVE:**

Aprobar el siguiente Reglamento del Fondo Mortuorio de la Cooperativa de Taxis Terminal Terrestre Zamora.

- Art. 1. El presente reglamento regula el manejo, utilización y control del fondo mortuorio que se crea para auxiliar con dinero al socio o a sus familiares en caso de fallecimiento del socio, cónyuge, hijos o padres de éste.
- Art. 2. En caso de fallecimiento del socio, cónyuge, hijos o padres del socio, tendrán derecho al fondo mortuorio, a partir de la fecha de aprobación del presente reglamento, el mismo que será entregado en forma inmediata.
- Art. 3. El fondo se constituirá con las aportaciones de dos dólares que realizará mensualmente el socio a partir de enero de año 2004, que se acumularán en la cuenta del pasivo denominada "Fondo Mortuorio", distribuidas a cada socio en registros auxiliares según su aporte, cuyos valores no serán reembolsables en caso de que el socio se separe de la Cooperativa.
- Art. 4. Para mantener el servicio en condiciones adecuadas, el Concejo de Administración revisará las aportaciones y montos a entregarse como fondo mortuorio, sobre la base de los cálculos matemáticos que se realicen y someterá a la aprobación de la Asamblea General de Socios.
- Art. 5. Para tener derecho al fondo mortuorio, el socio deberá estar al día en sus aportaciones, para lo cual los socios que ingresen deberán igualarse con el valor de estas aportaciones en forma inmediata o hasta cuatro cuotas mensuales, caso de suscitarse el fallecimiento del socio, su cónyuge, padres e hijos y no estén al día con las aportaciones no tendrán derecho al fondo mortuorio.
- Art. 6. Para tener derecho al fondo mortuorio, el socio deberá reunir los siguientes requisitos:
- a. Solicitud dirigida al Presidente de la Cooperativa,

- b. Acta de defunción,
- c. Mantener en la Secretaria de la Cooperativa la siguiente información actualizada: Copia de la cédula del socio, cónyuge, padres e hijos y partida de nacimiento en caso de hijos menos de edad; en caso de unión libre o de hijos adoptivos, deberán presentar los documentos legales que acrediten tal relación.
- d. Estar al día en las aportaciones del fondo mortuario.
- e. Si a la fecha de suscitarse el fallecimiento, el socio no hubiere aparejado la documentación prevista en el literal c, no tendrá derecho al fondo mortuario.

Art. 7. El monto del fondo mortuario que se entregará al socio o a sus deudores se distribuirá de la siguiente forma:

- a. Por fallecimiento del socio, la Cooperativa entregará a sus deudores el valor de 600 dólares americanos;
- b. Por fallecimiento del cónyuge del socio, la Cooperativa entregará al socio el valor de 300 dólares americanos; y,
- c. Por fallecimiento del padre, madre o hijo, la Cooperativa entregará al socio el valor de 200 dólares americanos;

Art. 8. En caso de suscitarse el fallecimiento de dos o más socios, de dos o más hijos o padre de los socios dentro del mismo ejercicio económico, se entregará a todos el fondo mortuario, para lo cual en caso de no existir fondos disponibles, la Cooperativa entregará en calidad de préstamo, hasta recaudar en los meses subsiguientes.

Art. 9. Cuando al fallecer el socio o cónyuge, padre e hijos, el derecho habiente no puede beneficiarse en forma inmediata, el socio o derecho habiente podrá reclamar dentro de los 90 días del fallecimiento, siempre y cuando este al día en sus aportaciones antes de suscitarse el deceso.

Art. 10. Los derechos habientes del fondo mortuario en caso de fallecimiento del socio será su cónyuge o conviviente legalmente reconocido y los herederos en su orden; los herederos serán calificados en orden de prelación así: hijos y padres; en caso de hijos menores de edad el fondo se entregará a la madre o

a quien ejerza la patria potestad o representación del menor.

Art. 11. Si hubiera litigio entre los beneficiarios del fondo mortuario, se mantendrá pendiente hasta que el juez competente identifique al beneficiario o derecho habiente del mismo.

Art. 12. El fondo mortuario al mantenerse como parte de las obligaciones pendientes de pago dentro del balance de la Cooperativa, no generará intereses.

Art. 13. Las erogaciones que realice la Cooperativa con cargo al fondo mortuario, se acumularán en una cuenta de valoración que se presentará en el balance deduciendo del monto del fondo mortuario.

Art. 14. El Concejo de Administración está facultado para interpretar, resolver o dirimir cualquier hecho o dificultad que se presente en la aplicación del presente reglamento.

Art. 15. El saldo que a la fecha dispone la cuenta *Fondos de Terceros* en el balance general de la Cooperativa, será reclasificado a la cuenta *Fondo Mortuario*, siendo obligación de cada socio nivelar dicha aportación individual a aquel que cuente a la fecha con el saldo más alto.

Art. 16. El presente reglamento entrará en vigencia a partir de su aprobación.

Clara Mercedes Cartuche Álvarez, Secretaria de la Cooperativa de Taxis Terminal Terrestre Zamora **CERTIFICO**: Que el presente Reglamento de Fondo Mortuario fue aprobado por la Asamblea General de Socios en sesión ordinaria de 18 de marzo de 2004.-

Zamora a 20 de marzo de 2004

Clara Mercedes Cartuche Álvarez

**SECRETARIA**