



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RESUMEN

“Sistema de Control Administrativo de una empresa de Transporte Urbano, Caso Compañía de Transportes en Buses 10 de Agosto S.A.”

El trabajo de investigación tiene que ver con los resultados del diseño de un Sistema de Control Administrativo para la Compañía de Transporte en Buses 10 de Agosto S.A, por medio del estudio del marco institucional de las empresas de transporte del sector urbano, los aspectos generales de la gestión del control administrativo y el diseño del sistema de control administrativo, de conformidad con criterios y aportes obtenidos.

En el Marco Institucional de las Empresas del Sector Urbano se presenta los aspectos principales de la organización y funcionamiento requeridos para el diseño del sistema de control administrativo.

Los aspectos generales de la Gestión del Control tienen que ver con la particularización de un marco conceptual requerido para el diseño del sistema de control administrativo del sector de transporte urbano de acuerdo a bibliografía de actualidad.

El Sistema de control administrativo, presenta la aplicación de la alternativa de diseño del sistema de control administrativo del sector de transporte urbano en la Compañía de Transportes en Buses 10 de Agosto S.A.

El trabajo constituye una alternativa para mejorar el desarrollo de las actividades de la empresa de transporte del sector urbano del cantón Cuenca.

Palabras Clave: Sistema, control, administrativo, transporte.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ABSTRACT

"Administrative Control System of Urban Transportation Company, Case in Bus Transport Company SA August 10"

The research has to do with the results of the design of an Administrative Control System for Bus Transport Company in SA August 10, by studying the institutional framework of transport companies in the urban sector, the general aspects administrative control management and design of management control system in accordance with criteria and insight gained.

The Institutional Framework for Urban Sector Enterprises presents the main aspects of the organization and operation required for the design of management control system.

General aspects of management control to do with the particularization of a conceptual framework required for the design of the administrative control of urban transport sector in accordance with current literature.

The administrative control system, presents the application of the alternative design of the administrative control of the urban transport sector in Bus Transport Company in S.A. August 10.

The work is an alternative to improve the development of business activities of urban transport in the canton Cuenca.

Keywords: system, control, administrative, transportation.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RESPONSABILIDAD

Las ideas expuestas en la presente tesina son de absoluta responsabilidad de sus autoras.

.....

Sandra Criollo Hurtado

.....

Tania Farfán Heredia



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DEDICATORIA

La vida tiene diferentes facetas en la que todos esperamos cruzar en algún momento para mí una de estas es culminar mi carrera universitaria, por ello quiero dedicar esta obra a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar a pesar de las dificultades presentadas, a mis padres, hermanos y amigos ya que gracias a su apoyo se hizo realidad mi sueño, pero de manera especial a mi madre por estar brindándome su amor y comprensión en todas las circunstancias y a mi hermano Edison que a pesar de la distancia me estuvo apoyando con su amor incondicional.

Sandra Criollo H.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DEDICATORIA

Dedico este proyecto y toda mi carrera universitaria a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día, a mis padres René y Gladys, por todo su amor, consejos, paciencia, apoyo incondicional y palabras de aliento no han dejado que desmaye en los difíciles pero no imposibles obstáculos, que necesariamente están presentes en la vida. A mi familia en general por todo el respeto y confianza depositada en mí durante todos estos años.

TANIA FARFAN H.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradecemos a Dios quien nos ha dado las fuerzas necesarias para luchar día tras día y romper las barreras que se presentaron.

También dejamos constancia de nuestro sincero agradecimiento al personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y de manera especial a la Escuela de Contabilidad Superior y Auditoría, integrada por excelentes profesionales, quienes con sus valiosos conocimientos han formado profesionales de alto nivel en el área contable y de auditoría.

Queremos expresar nuestro agradecimiento de manera especial al Ing. Comercial Manuel Vélez director de tesina, quien con su gran ética profesional y sobre todo con sus valiosas críticas, sugerencias supo orientarnos para cumplir con los objetivos de nuestro trabajo investigativo.

Finalmente expresamos nuestra gratitud a todo el personal de la Compañía de Transporte en Buses 10 de Agosto S.A por su apoyo y colaboración ya que han hecho posible un análisis real y objetivo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
Marco Institucional de las Empresas de Transporte del Sector Urbano	
1.1 Antecedentes Generales	
3	
1.2 Filosofía Corporativa	5
1.3 Organización Básica	7
1.4 Actividades	8
1.5 Recursos del Negocio	9
CAPITULO II	
Aspectos Generales de la Gestión de Control	
2.1 Marco General del Control Interno	10
2.1.1 Antecedentes Conceptuales	
10 2.1.2 Definición de Control Interno	11
2.1.3 Análisis de la definición	11
2.1.4 Componentes del Control Interno	12
2.1.5 Clasificación del Control de Gestión	13
2.1.6 Elementos del Control Interno y sus Pautas	14
2.1.7 Principios del Control Interno	16
2.2 Conceptos Básicos de Políticas y Procedimientos	17
2.2.1 Políticas	17
2.2.1.1 Definición de Políticas de Personal	17
AUTORAS: Sandra Criollo H.- Tania Farfán H.	7



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.2.1.2 Consideraciones Generales al Formular Políticas de Personal	18
2.2.1.3 Finalidad de la Política de Personal	20
2.2.1.4 Ejemplo de políticas de reclutamiento y selección de colaboradores	21
2.2.2 Procedimientos	22
2.2.2.1 Definición de Procedimientos	22
2.2.2.2 Importancia	23
2.2.2.3 Aprobación y Distribución de Procedimientos	24
2.2.2.4 Clases de Procedimientos	25
2.2.2.5 Criterios para la formulación de procedimientos para la selección de personal	26
2.2.2.6 Ejemplo de Procedimiento	27
2.3 Proceso de Desarrollo de Métodos y Procedimientos	27
2.3.1 Diagnóstico	27
2.3.2 Diseño	28
2.3.3 Implantación	28
2.4 Técnicas de Representación	28
2.4.1 Definición de Flujograma	28
2.4.1.1 Ejemplo Ilustrativo de Flujograma	31
2.4.2 Definición de Organigramas	33
AUTORAS: Sandra Criollo H.- Tania Farfán H.	8



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.4.2.1 Clases de Organigramas	33
--------------------------------	----

CAPITULO III

Sistema de Control Administrativo

3.1 Marco Institucional de la Compañía de Transportes en Buses 10 de Agosto S.A.	34
3.1.1 Reseña Histórica de la Empresa	34
3.1.2 Organización Básica	36
3.1.3 Actividades a las que se dedica la empresa.	37
3.1.4 Recursos del Negocio	38
3.2 Diagnóstico de métodos y procedimientos	39
3.3 Estudio y evaluación de las funciones de cada departamento en la Compañía de Transporte en buses 10 de Agosto	39
3.3.1 Departamento Administrativo	40
3.3.2 Departamento de Contabilidad	43
3.3.3 Departamento de Apoyo Operativo y Administrativo	44
3.4 Diseño de métodos y procedimientos	46

CAPITULO IV

Discusión de Resultados

4.1 Resultados Metodológicos	58
4.2 Resultados Operativos	58
Bibliografía	61



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

“Sistema de Control Administrativo de una empresa de Transporte Urbano, Caso Compañía de Transportes en Buses 10 de Agosto S.A.”

TESINA PREVIA A LA OBTENCION DEL
TITULO DE CONTADOR PUBLICO-
AUDITOR

AUTORES:

Sandra Criollo Hurtado

Tania Farfán Heredia

DIRECTOR:

Ing. Manuel Vélez

FECHA:

Cuenca, abril del 2011

CUENCA-ECUADOR

AUTORAS: Sandra Criollo H.- Tania Farfán H.

10



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INTRODUCCION

La carencia de un Sistema de Control Administrativo por escrito en las compañías de transporte del sector urbano, debido a la falta de diseño de acuerdo a sus necesidades, motivó una investigación orientada a proporcionar un diseño de un **“Sistema de Control Administrativo de las empresas de Transporte Urbano, aplicado en la Compañía de Transportes en Buses 10 de Agosto S.A.”**, por medio del diagnóstico de la situación de los sistemas de control.

La metodología básica empleada para el diseño del sistema de control comprende el marco integrado de control interno, los métodos descriptivos y de representación gráfica.

Los resultados del trabajo constan en capítulos denominados marco institucional de las empresas de transporte del sector urbano, aspectos generales de la gestión del control administrativo, sistema de control administrativo y en resultados de la investigación.

El Capítulo I. Marco institucional de las empresas de transporte del Sector Urbano, presenta los aspectos principales de la organización y funcionamiento requeridos para el diseño del sistema de control administrativo.

El Capítulo II. Aspectos generales de la gestión del control administrativo, se refiere al marco conceptual requerido para el diseño del sistema de control administrativo del sector de transporte urbano, preparado de acuerdo a bibliografía de actualidad.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El Capítulo III. Sistema de control administrativo, presenta una alternativa de diseño de un sistema de control administrativo del sector de transporte urbano, a base de la información del sector y de la Compañía de Transportes en Buses 10 de Agosto S.A.

El Capítulo IV. Resultados de la investigación, demuestra el grado de consecución de los objetivos de la investigación, a base de conclusiones y recomendaciones.

El Desarrollo del trabajo se realizó de acuerdo a los criterios y aportes básicos constantes en la publicación referida a la “Naturaleza del Control Interno” de la enciclopedia de la Auditoría, “SAS 78” , “Manual de Administración Moderna” de KOONTZ, Harold, “Administración de Empresas Teoría y Práctica” de Agustín REYES PONCE y la Ley Orgánica de Transporte.

El trabajo por su alcance, no constituye una propuesta definitiva, sino una alternativa para mejorar y aplicar en las empresas de transporte del sector urbano del cantón Cuenca.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO I



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO I

MARCO INSTITUCIONAL DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DEL SECTOR URBANO

En este capítulo se presenta los aspectos principales de la organización y funcionamiento de las empresas de transporte del sector urbano, requeridos para el diseño del sistema de control administrativo mediante la recopilación de información de diversas fuentes bibliográficas para así obtener un conocimiento más amplio sobre dicho tema.

1.1 ANTECEDENTES GENERALES

El transporte está al servicio del interés público e incluye todos los medios e infraestructuras implicadas en el movimiento de las personas o bienes, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes.

El transporte comercial de personas se clasifica como servicio de pasajeros y el de bienes como servicio de mercancías. Como en todo el mundo, el transporte es y ha sido en Latinoamérica un elemento central para el progreso o el atraso de las distintas civilizaciones y culturas.

El transporte urbano es relevante tanto para el crecimiento económico de las ciudades como para evitar la marginación social.

Crecimiento Económico:

La urbanización y el crecimiento económico: Los servicios de transporte afectan los costos operativos en las ciudades y por ende las ganancias potenciales de la población.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Marginación Social:

El transporte en la canasta de gastos de los hogares urbanos: La organización del sistema de transporte público tiene alta incidencia en la canasta de gastos de los hogares más humildes y puede acentuar la exclusión social.

El transporte nacional terrestre es cada vez, una actividad que convoca no solo a choferes y ayudantes de un vehículo pesado para conducirlo a un destino, se trata de algo más complicado y en donde intervienen muchos más actores.

El transporte urbano necesariamente requiere de los administradores del negocio encargados de obtener las mejores ventajas, el máximo rendimiento y, a la vez, proporcionar el mejor servicio posible a sus usuarios.

El transporte es parte importante y necesaria en la producción del país, ya que traslada personas y mercaderías a lo largo y ancho de la geografía nacional, dinamizando la actividad económica de la sociedad. Su importancia, por lo tanto, no está en discusión; sin embargo, se dan situaciones desagradables al momento de desarrollar sus actividades, generando inconformidad, molestia y hasta rechazo entre los usuarios del servicio prestado.

El Servicio de Transporte Urbano se presta al interior de las cabeceras cantonales. El perímetro urbano de un cantón, según sea el caso para el servicio de transporte, será determinado por las Comisiones Provinciales en coordinación con las Municipalidades; o por los Municipios que administren las competencias en materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial. Será responsable de este registro la Comisión Provincial en donde se preste el servicio, o el Municipio que haya asumido la competencia.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tipos de transporte urbano:

- a)** Transporte individual.- Sirve para el desplazamiento de personas en vehículos de dos ruedas de tracción a motor.
- b)** Transporte colectivo.- Destinado al traslado colectivo de personas, que operan sujetos a itinerario, horario y tarifa, utilizando buses estándar, buses tipos, trolebuses y buses articulados.
- c)** Transporte masivo.- Destinado al traslado masivo de personas en corredores viales a nivel, elevado o subterráneo, que operen sujetos a itinerario, horario y tarifa fija, utilizando tranvías, monorriel, pre-metros, metros.
- d)** Transportes especiales.- Destinado al traslado de personas utilizando medios y vías especiales, utilizando pasarelas móviles, escaleras rodantes, cabinas aéreas.

1.2 FILOSOFIA CORPORATIVA

MISION

Obtener un crecimiento sólido, brindando servicios óptimos a los usuarios que permitan a la compañía un desarrollo de acuerdo al alcance tecnológico, buscando constantemente mayor eficiencia en sus servicios, laborando con ética y responsabilidad social.

VISION

La compañía desea ser reconocida por sus usuarios como una empresa eficiente, que primordialmente busque el mejoramiento de los servicios que brinda a la sociedad, contribuyendo a incrementar los estándares de vida de las personas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

OBJETIVOS

- Buscar la excelencia a fin de lograr metas económicas y bienestar para nuestros trabajadores.
- Mejorar el sistema de transporte que es caótico, y no alcanza a prestar un servicio eficaz, especialmente a las personas que viven distantes de sus lugares de trabajo, estudio, comercio y otros.
- Ofrecer siempre un servicio de calidad.

VALORES

Honestidad: Actuar con sinceridad hacia nuestros clientes, proveedores y nuestros compañeros, trabajando con eficiencia en el manejo de los recursos de la empresa.

Confiabilidad: Ofrecer a nuestros clientes y proveedores, internos y externos, la certeza de ser una empresa que brinda un servicio confiable.

Responsabilidad: Cumplir eficientemente las tareas, compromisos y obligaciones que tenemos, asumiendo la responsabilidad de éstas.

Lealtad: Querer nuestro trabajo e identificarnos con las metas y objetivos de la empresa y buscar la lealtad recíproca con nuestros clientes y proveedores.

Disponibilidad: Somos personas con espíritu de servicio que deseamos brindar todo lo que esté en nuestras manos a nuestros clientes y proveedores.

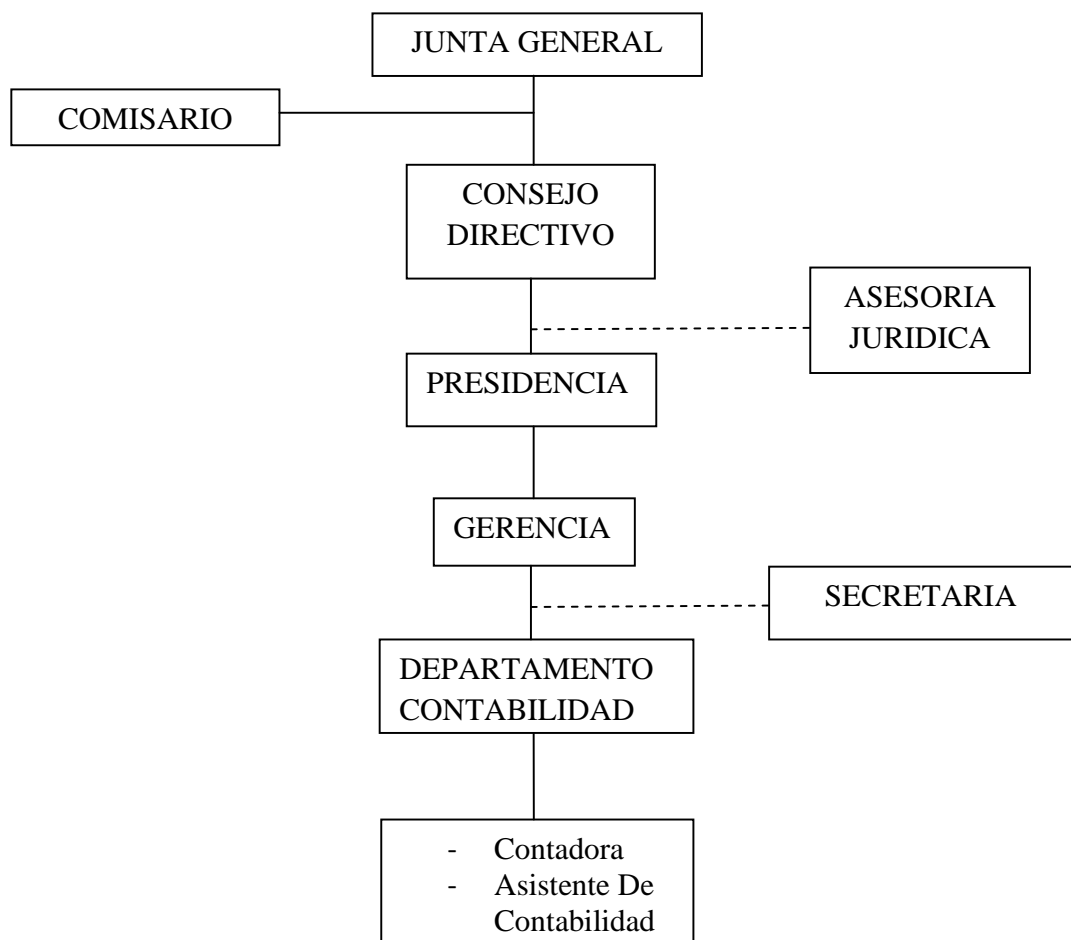
Trabajo en Equipo: El trabajar unidos nos permitirá conocer nuestras funciones, involucrarnos y sentirnos parte de la empresa, para así ofrecer un mejor servicio.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.3 ORGANIZACIÓN BÁSICA

Una compañía de Transporte Urbano dispone de una estructura organizacional vertical, a continuación se presenta el diagrama funcional:





UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.4 ACTIVIDADES

Las actividades que realiza una compañía de Transporte Urbano es prestar servicios de transporte los cuales ayudan al desplazamiento de personas de un punto a otro en un área de una ciudad.

Las compañías de transporte buscan establecer una ruta basada en un número aproximado de pasajeros en el área a ser tomada. Una vez establecida la ruta, se construyen las paradas de buses a lo largo de esa ruta.

La forma de cobro a los usuarios es a través de dos maneras la primera que se denomina *Pre-pago* en donde el usuario usa una tarjeta la cual necesita ser cargada en un puesto licenciado. Cuando se usa la tarjeta al subir al vehículo, la tarifa es descontada al presentar la tarjeta en la máquina lectora, y la segunda denominada pago de contado en donde se introduce monedas en la maquina lectora.

El transporte público urbano es parte esencial de una ciudad. Disminuye la contaminación, ya que se usan menos automóviles para el transporte de personas, además de permitir el desplazamiento de personas que, no teniendo auto y necesitan recorrer largas distancias.

1.5 RECURSOS DEL NEGOCIO

Una empresa de Transporte Urbano requiere de una serie de recursos para su existencia y consecución de sus fines.

Estos recursos son: Humanos y Materiales.

Los recursos humanos los obtienen a través del proceso de reclutamiento y selección de personal y los recursos materiales se obtienen mediante la



UNIVERSIDAD DE CUENCA

aportación de los accionistas, por multas que originare las diversas infracciones, por los aportes para gastos de administración y operacionales y por todos aquellos otros que ingresen legalmente a tesorería o determine la Junta General.

Podemos concluir entonces, que los recursos materiales se obtienen a través de aportaciones.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO II



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO II

ASPECTOS GENERALES DE LA GESTION DEL CONTROL

Los aspectos generales tratan de establecer el marco conceptual requerido para el diseño del sistema de control administrativo del sector de transporte urbano, a base de bibliografía actualizada.

2.1 MARCO GENERAL DEL CONTROL INTERNO

2.1.1 Antecedentes Conceptuales

En 1949 el Comité de Procedimientos del AICPA define el Control Interno como “el plan de organización y los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, verificar la adecuación y fiabilidad de la información de la contabilidad, promover la eficacia operacional y fomentar la adherencia a las políticas establecidas de dirección.”¹

Con posterioridad se emitirían otros conceptos hasta llegar a 1992, en que se conformo un grupo con representantes de entidades importantes denominado TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING se creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SOPONSORING ORGANIZATIONS), para formular un nuevo concepto de control interno, como una respuesta a las inquietudes que planteaban, que salió a la luz a través del informe COSO que describe la definición y objetivos, características, importancia, componentes, principios y evaluación del COSO.

¹ ENCICLOPEDIA DE LA AUDITORIA, Naturaleza del Control Interno, Pag. 278



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El estudio del control Interno se fundamenta en el marco integrado del informe COSO, se considera importante porque permite valorar los sistemas de Control y determinar como mejorarlos.

2.1.2 DEFINICION DE CONTROL INTERNO

“El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) marco de control interno se define esencialmente como un proceso, efectuado por la junta de la entidad de directores, y demás personal. Este proceso está diseñado para proporcionar una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos de eficacia y eficiencia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables.”²

2.1.3 ANALISIS DE LA DEFINICION

Completan la definición algunos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la gestión de la entidad.
- El control interno se orienta la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

Por otra parte, es importante resaltar que el Control Interno no solo abarca el entorno financiero y contable sino también los controles cuya meta es llegar

² <http://itknowledgeexchange.techtarget.com/compliance-governance/coso-sas-55-sas-70-sas-78-understanding-the-relationship/>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

a la eficiencia administrativa y operativa dentro de una organización, empresa o negocio.

2.1.4 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno está constituido por cinco componentes interrelacionados. Los cuales se basan en la forma en que la dirección realiza un negocio y están determinados por los siguientes parámetros:

AMBIENTE DE CONTROL

Establece el tono a seguirse dentro de la entidad, lo cual influye en la conciencia de control que tienen los empleados. Como es el elemento que establece la disciplina y la estructura, el ambiente de control sirve como cimiento para los demás componentes de control interno.

EVALUACIÓN DE RIESGO

Es el proceso que debe conducir la entidad para identificar y evaluar cualquier riesgo que tenga relevancia para sus objetivos. Una vez hecho esto la gerencia debe determinar cómo se manejan los riesgos.

ACTIVIDADES DE CONTROL

Estas son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar el cumplimiento de las directrices de la gerencia.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Estos elementos claves ayudan a la gerencia a cumplir con sus responsabilidades. La gerencia debe establecer un proceso oportuno y eficaz para la transmisión de comunicaciones

VIGILANCIA

Es el proceso empleado por la entidad para evaluar la calidad de su desempeño en materia de control interno.³

³ <http://www.arnoldoaraya.com/Articulos/CONTROL%20INTERNO.pdf>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.1.5 CLASIFICACION DE CONTROL DE GESTION

En la declaración N° 1 sobre Normas de Auditoría, el AICPA proporcionó las siguientes definiciones para ayudar a diferenciar entre controles internos contables y administrativos:

- a) El **Control Administrativo** incluye, pero no está limitado al plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de toma de decisiones que conducen a la autorización de transacciones por la administración. Esa autorización es una función administrativa relacionada directamente con la responsabilidad de alcanzar los objetivos de la organización y es punto en que se empieza para establecer el control contable de las transacciones.

Ejemplo: Cotización de compras, el más barato

- b) El **Control Contable** comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se requieren para la salvaguarda de los activos y la confiabilidad de los estados financieros, y en consecuencia tiene la finalidad de proporcionar una seguridad razonable de que:
1. Las transacciones se llevan a cabo con autorización general o específica de la gerencia.
 2. Las transacciones se registran según se requiere 1. Para permitir la preparación de los estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados, o cualquier otro criterio aplicable a dichos estados. 2. Para mantener el registro contable de los activos.
 3. El acceso de los activos se permite solamente de acuerdo con la autorización de la gerencia.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4. El registro contable para los activos se compara con los activos que existen a intervalos adecuados y se actúa adecuadamente con respecto a cualesquier diferencia.⁴

Ejemplo: Perfecta registraci3n de ingresos de Materia Prima.

2.1.6 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO Y SUS PAUTAS

Los elementos del Control Interno deben ser lo suficientemente amplios para cubrir todo el sistema administrativo y financiero de una empresa.

Estos son:

- Organizaci3n Estructural
- Pol3ticas y procedimientos contables y operativos
- Supervisi3n (Auditor3a Interna)

ORGANIZACI3N ESTRUCTURAL

Una empresa debe disponer de una adecuada organizaci3n acorde con los fines que persigue para que cumpla con los cometidos propuestos en el marco de la eficiencia y efectividad de sus logros.

Uno de los instrumentos de an3lisis de la empresa son los organigramas porque reflejan la estructura y relaciones que tienen las unidades que la integran.

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y OPERATIVOS

Las pol3ticas es la descripci3n detallada de los lineamientos que deben ser seguidos por los ejecutivos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.

La correcta definici3n de las pol3ticas y un efectivo registro de las mismas permiten:

⁴ MELGS Walter B., LARSEN E. John, MEIGS Robert F., 1983, Clases de Control Interno: El Control Administrativo y El Control Contable, Edit. Diana S.A.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Agilizar el proceso de decisión.
- Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles internos, lineamientos claros que deben ser seguidos en la toma de decisiones.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión.

El detalle de los procedimientos administrativos canaliza las actividades operativas de la organización, así como el enunciado de normas de funcionamiento básico a las que debe ajustarse el personal como son:

- **Normas Generales:** Son enunciados de obligado respeto y sirven para ubicarnos dentro del área que cubre.
- **Procedimientos:** Es la descripción detallada de cada uno de los procesos del trabajo.
- **Flujogramas:** Son gráficos de los distintos procedimientos.
- **Formularios:** Son todos los documentos y comprobantes que circulan dentro de los circuitos administrativos y contables.

SUPERVISION

La supervisión tiene por objeto facilitar y dirigir los esfuerzos del personal involucrado en el cumplimiento de los objetivos de la empresa y determinar si estos se han alcanzado. Incluye también la instrucción, revisión del trabajo, manteniendo informada a la dirección de los problemas significativos.

Los conflictos son naturales en cualquier organización; es responsabilidad de la supervisión tratar de comprender las causas y resolverlas de la manera en que pueda alcanzar los objetivos. Se debe establecer y realizar procedimientos de seguimiento para asegurar la acción apropiada.

El papel que cumple el supervisor es vital dentro de cada grupo:

- Agregan fuerza a una organización al servir de enlace entre los niveles de gerencia media y ejecutivos y los trabajadores.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Traen a su trabajo una combinación singular de competencia técnica, energía individual y capacidad de llevarse bien y motivar a los demás.
- El desempeño y el cumplimiento de los objetivos del supervisor serán evaluados por la forma en que administre los recursos asignados. (Instalaciones y equipos, energía y electricidad, materiales y provisiones, información, dinero y recursos humanos) y por los resultados que obtengan de ellos.

La supervisión puede ser llevada de una manera automática o directa. Sera automática cuando exista una rutina en la gestión organizativa interna de tal forma que la verificación suponga a la vez la terminación de una tarea anterior. Es importante considerar que ninguna de estas tareas debe ser ejecutada por la misma persona desde el inicio al fin. La supervisión directa se refiera cuando las funciones de control en revisiones internas son realizadas por el personal de la empresa o por el departamento de auditoría interna, en su caso.

2.1.7 PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO

Los Principios que rigen el Control Interno son los siguientes:

- **División del Trabajo:** Lo esencial es precisar que los procesos de elaboración y aprobación de los documentos primarios, se efectúen por personas distintas a las que los registran y éstos no sean los que elaboran y aprueban los Comprobantes de Operaciones que sirven de base a las anotaciones.
- **Fijación de Responsabilidad:** Es importante que los procedimientos definan quién debe efectuar cada operación y que



UNIVERSIDAD DE CUENCA

a su vez se establezca en forma obligatoria que se deje evidencia de quién efectúa cada una de ellas en los documentos y registros.

- **Cargo y Descargo:** Este principio está íntimamente relacionado al de la fijación de responsabilidad, pues facilita la aplicación del mismo cuando es necesario. Debe entenderse el máximo control de lo que entra y sale; cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza debe ser investigada al máximo.⁵

2.2 CONCEPTOS BÁSICOS DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

2.2.1 POLITICAS

2.2.1.1 Definición de Políticas de Personal

“Las políticas son exposiciones u opiniones que guían el pensamiento para la toma de decisiones. Aquellas personas que formulan las políticas deben tener libertad de acción, el propósito de las políticas es guiar y limitar esta libertad”⁶

Las políticas de personal son una forma de delegar autoridad en otras personas sin perder el control de la empresa, estas deben ser planeadas tomando en consideración los objetivos establecidos en los programas.

El objetivo fija las metas, en tanto que las políticas imperan ya la orden para lanzarse a conseguir las, señalando algunos medios genéricos para llegar hasta ellas. **Así por ejemplo:** el objetivo de un departamento de producción puede ser “obtener óptima calidad”; la política sería “debe obtenerse óptima calidad, para lo cual, los materiales serán seleccionados entre los más finos, el equipo será el de mayor precisión posible, y se laborará a base de un intensivo adiestramiento, sin importar que los costos puedan elevarse”⁷

⁵ <http://www.cubaindustria.cu/ContadorOnline/Control%20Interno/Principios%20Control%20Interno.htm#DivisiónTrabajo>

⁶ KOONTZ, Harold, Manual de Administración Moderna, Pág. 390

⁷ REYES PONCE, Agustín; Administración de Empresas Teoría y Práctica, Primera Parte; Editorial Limusa; México ;1982



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Por un lado, las políticas mantienen una organización ordenada, y por otro, las políticas deben ser pensadas y diseñadas para facilitar que las cosas se hagan correctamente. Las políticas bien desarrolladas pueden ayudar a evitar el desorden dentro de una organización y políticas mal diseñadas pueden paralizar la organización.

2.2.1.2 Consideraciones Generales al Formular Políticas De Personal

Se deben considerar los siguientes aspectos:

- **Fijación:** Debe cuidarse de que todas las políticas que han de influir en la actividad de una sección, departamento o toda la empresa queden claramente fijadas, de preferencia por escrito.

Para poder formular políticas que sean aceptables y beneficiosas, es necesario conocer bien los objetivos de la organización y los puntos de vista de los empleados y trabajadores.

Los términos que se utilicen en cualquier política deben ser claros, evitando expresiones o palabras que las personas las puedan considerar ambiguas o de doble sentido.

- **Difusión:** Siendo el fin de la política, orientar la acción, es indispensable que sean conocidas debidamente en los niveles donde han de ser aplicadas. Cuando se las formula y no se las pone en práctica no pueden cumplir su misión.

Además no debe ser impositiva, lo que se expresa en la política, debe cumplirse; pero evitando que las personas tomen al pie de la letra lo descrito en esta y más bien puedan tomar decisiones dentro de un rango de actuación.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Al definir claramente los rangos de actuación y los límites para la toma de decisiones, cada funcionario podrá desarrollar su creatividad y su rendimiento dentro de las mismas.

- **Coordinación:** Debe cuidarse de que todo el personal que labora en la empresa interprete con validez la aplicación de las políticas. Como estas no son normas concretas, sino principios generales de acción, precisamente por su actitud y generalidad se corre el peligro de que alguna de las personas que han de aplicarlas las entiendan de un modo y otros en un sentido diverso o contrario.

La política debe ser elaborada y discutida siempre con las partes involucradas para que tenga éxito en el futuro. Todos los funcionarios deben proponer ideas y alternativas frente a cada situación.

- **Revisión Periódica:** Debe fijarse un tiempo en el cual toda política será revisada con el fin de evitar que se considere vigente alguna que en realidad ya no lo está o que se considere que las actuales cubren algún nuevo campo cuando en realidad carece de política al respecto. Por lo tanto es necesario que constantemente se la analice y actualice ya que todos los días ocurren hechos que producen cambios en las mismas necesidades de la empresa.

Toda política de personal debe ser apoyada por la alta gerencia y por los directivos de la empresa ya que si el apoyo administrativo esta no tendrá el peso para ser respetada por los funcionarios y quedara sin efecto.

Además cabe indicar que las políticas deben responder a una realidad actual o futura de la empresa, es importante definir los objetivos de la empresa y en base a ellos establecer un suficiente número de políticas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

de personal que cubran las áreas que se consideren importantes, situarlas dentro de una realidad nacional y tratar de cumplirlas a cabalidad, importar una política de otro país y de otra realidad fracasa en el mayor número de ocasiones ya que las realidades y circunstancias son distintas.

2.2.1.3 Finalidad de la Política de Personal

La finalidad que tiene toda política dentro de una empresa es la de proporcionar soluciones a problemas normales que tienen que afrontar todas las personas que laboran en ella.

Presentaremos a continuación las principales razones por las que deben ser aplicadas:

- Asegurar que los encargados de tomar decisiones en una empresa actúen en forma consciente y para el mejor provecho de la empresa.
- Proporcionar respuestas a varios problemas administrativos.
- Aumentar la confianza del gerente ya que al operar dentro de los lineamientos de una política tiene la certeza de que sus acciones están de acuerdo con los deseos de sus superiores y que estará apoyado por ellos.
- Traducir los objetivos en términos que sean comprensibles para todos los que laboran en la empresa.
- Servir de base para el cambio de un objetivo.
- Aumentar la facilidad de controles en los distintos niveles de la organización.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Contar con las orientaciones necesarias para los propios gerentes y sus subordinados en la administración de la empresa.
- Facilitar la comunicación entre los niveles gerenciales superior e inferior a fin de que haya comprensión adecuada y completa.
- Revelar si las políticas ayudan o interfieren a los esfuerzos para llegar a los objetivos.
- Favorecer al máximo la participación del personal para que expresen sus propias ideas o sugerencias.
- Cabe señalar que estas finalidades pueden variar de una empresa a otra. Podemos añadir que la política se propone especificar el programa, aclarar las intenciones y concretarlo en aplicaciones operativas, cuanto más completa sea la política más correcta será la acción.

2.2.1.4 Ejemplos de políticas de reclutamiento y selección de colaboradores.

- Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa promoviendo su línea de carrera, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos.
- Es política de la empresa colocar personal competente en todos los niveles jerárquicos de la organización.
- El proceso selectivo comprenderá el análisis de las calificaciones de los postulantes, la aplicación de pruebas prácticas y entrevistas técnicas, y la verificación de sus condiciones aptitudinales de personalidad y salud.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.2.2 PROCEDIMIENTOS

2.2.2.1 Definición de Procedimientos

“Es una manera especificada de efectuar una actividad”⁸

Los procedimientos significan: en primer lugar, el establecimiento de cómo debe llevarse a efecto cada acción de cierta importancia dentro del ámbito de la función de personal, para garantizar una ejecución única y uniforme en el modo en que se actúa.

En segundo lugar, la definición de los procedimientos lleva consigo mismo la seguridad de que el programa y las políticas establecidas serán aplicadas y respetadas.

Los procedimientos controlan y especifican las acciones futuras, son formas definidas de hacer cosas en secuencia cronológica.

Tanto las grandes como pequeñas empresas necesitan aplicar procedimientos considerando su propósito original para evitar papeleo, esfuerzos y costos innecesarios; para ello pueden tomar en cuenta correctamente los elementos materiales, el personal, el tipo de trabajo, el objetivo y el alcance.

Para alcanzar el logro de objetivos, los pasos que se detallan en el procedimiento, deben seguir una secuencia lógica, cada una de ellos debe estar justificado, llenar una necesidad precisa y guardar la debida relación con los demás pasos del procedimiento. Una característica de los procedimientos es su flexibilidad que permite modificarlos o eliminar los que ya no se necesiten, luego de someterlos a una revisión constante.

Los procedimientos se elaboran luego de que se hayan fijado las políticas y representan una garantía para la obtención de los objetivos establecidos en un programa.

⁸ VOCABULARIO, ISO 8402, Pág. 4



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Generalmente contiene: los propósitos u objetivos, el alcance de la actividad, lo que se debe hacer y quien lo debe hacer; cuando, en donde y como se debe hacer; que materiales, equipos y documentos se deben usar; y como se controlara y se registrara dicho procedimiento.

2.2.2.2 Importancia

En varias empresas, es necesario utilizar los procedimientos, ya que contribuyen a las soluciones de los graves y complejos problemas que comúnmente se presentan en su vida diaria. Es por ello que consideramos que los procedimientos a ser aplicados en la Compañía de Transportes en Buses 10 de Agosto S.A. son importantes por las siguientes razones:

- Representan la manera de hacer las cosas porque son pasos para ejecutar una acción y sirven como mecanismo de control para todos los niveles de la compañía.
- Permiten reducir costos al emplear los recursos materiales; y el tiempo porque ayudan a simplificar el trabajo.
- Facilitan a las actividades, agregar nuevos procedimientos, modificar los ya existentes o eliminar aquellos repetitivos y de poca importancia.
- Evitan la duplicidad innecesaria de actividades para lo cual es conveniente dejar a un solo departamento o personal la realización de un procedimiento, del que todos puedan beneficiarse.
- Son un medio de comunicación que dirige la organización a sus trabajadores.
- Indican los objetivos que se pretenden alcanzar en cada secuencia del procedimiento, las formas a utilizar, el tramite a seguir, etc.
- Sirven para que la actividad de una persona o departamento sea automáticamente revisada por otra(o).



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.2.2.3 Aprobación y Distribución de Procedimientos

Los procedimientos escritos se conforman mediante un proceso de definición y reunión de información. Las etapas a seguir para realizar un procedimiento son las siguientes:

➤ **Conceptualización**

Se conceptualizan para cada uno de los procedimientos que se requieren aplicar para cumplir con la norma mediante el uso de la herramienta conocida como diagrama de flujo que es el primer paso para definir y mejorar un proceso.

El Diagrama de Flujo: Constituye un método útil para delinear lo que está sucediendo.

➤ **Desarrollo**

Se desarrollan los procedimientos describiendo cada una de las actividades y operaciones que se definieron en el diagrama de flujo para lo cual se requiere evaluar las operaciones que por su importancia, es necesario analizar a detalle en el proceso y de manera especial las que se consideren complejas.

Durante este análisis se establecen los requisitos de los resultados que se esperan al final de la operación; posteriormente se debe definir los recursos humanos, materiales y las condiciones de trabajo que son necesarios para controlar los procedimientos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.2.2.4 Clases de Procedimientos

“Por la importancia que tiene la división del trabajo al desarrollar una actividad en donde se integran todos los elementos del proceso administrativo se clasifican en operativos y administrativos”⁹

- **Procedimientos Operativos:** Se refieren al diseño, operación y control de los procesos de transformación que convierten recursos como mano de obra y materias primas en productos terminados, es decir son los procedimientos manuales o mecánicos que se emplean en la fabricación de productos, el manejo y mantenimiento de la maquinaria, equipo y materiales empleados para su uso.
- **Procedimientos Administrativos:** Son los procedimientos de oficina en donde se realizan operaciones tales como: registro de transacciones, manejo de documentos, control de archivos, informes, elaboración de estados financieros, etc.

Son métodos fundamentales mediante los que una organización coordina o regula sus acciones. Los directivos de la empresa se ven obligados, continuamente a tomar decisiones acerca de operaciones que hay que llevar a cabo a fin de obtener los mejores resultados de acuerdo a los objetivos de la empresa.

Los principales objetivos que se persigue con los procedimientos son:

- Dividir el trabajo a realizar en puestos y departamentos específicos.
- Asignar las tareas para que se asuman responsabilidades asociadas con los puestos individuales.
- Coordinar las diversas tareas organizacionales.
- Reunir puestos en unidades.

⁹ TABLA GUEVARA, Guillermo, Guía para implantar la Norma ISO 9000, Pág. 62



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Establecer relaciones entre individuos y departamentos.
- Establecer líneas de autoridad formales.
- Asignar y utilizar los recursos organizacionales.

2.2.2.5 Criterios para la formulación de procedimientos para la selección de personal

1- Describir detalladamente el perfil del puesto, y las aptitudes físicas y psíquicas que requiere.

2- Ver el modo en que se realizará la elección: ya sea decidir entre el personal existente, revisar currículums en el archivo, o llamar a una consultora que haga el trabajo.

3- Mediante los tests comunes: se realiza una prueba primaria a los aspirantes para evaluar los comportamientos, las habilidades y los conocimientos técnicos; así como una prueba grafológica.

4- Brindando una primera entrevista: se citan a las personas preseleccionadas en los tests para que completen una solicitud de empleo y luego el seleccionador le realiza preguntas para conocerlo y decidir si lo vuelve a convocar o no.

5- Convocar a una segunda entrevista más profunda y de ahí seleccionar al personal para los próximos tests.

6- Realizar una evaluación con tests psicoanalíticos y psicotécnicos, manejados por profesionales, para analizar la personalidad y aptitud al puesto. Así como su formación, destreza o experiencia para la tarea.

7- Se hace una tercer entrevista con 3 o 4 aspirantes, que son entrevistados por los superiores con una preparación más especializada.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

8 - Luego, una vez seleccionados los finalistas, se estudia la información recabada, y se analizan los antecedentes laborales del trabajador, sociales o ambientales.

9- La decisión final: la persona es convocada y se acuerda la modalidad de la relación laboral: el sueldo, los beneficios, las obligaciones y los compromisos de las dos partes. Si no se llega a un acuerdo, se citará a otro candidato.

2.2.2.6 Ejemplo de procedimiento

La contadora realiza los asientos contables en la computadora a base de la información y documentación presentada.

2.3 PROCESO DE DESARROLLO DE MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

Este proceso tiene que ver con el diagnóstico, diseño e implementación.

2.3.1 DIAGNOSTICO

El diagnóstico es una técnica que nos permite captar y analizar sistemáticamente la información obtenida para conocer:

- El nivel de eficiencia con el que se está operando.
- Las principales deficiencias que limitan dicha operación.

Cabe recalcar, que tanto la calidad así como la confiabilidad de los resultados del diagnóstico dependen sustancialmente de la información recopilada.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.3.2 DISEÑO

Es la elaboración de métodos y procedimientos recomendados en la etapa de diagnóstico, la metodología utilizada para la comprensión y conocimiento del sistema de control se basa principalmente en métodos y técnicas tales como:

- Flujogramas.
- Organigramas.

En donde se hará constar los elementos de los procedimientos que son: actividades o tareas, formularios, cargos, flujos, etc.

2.3.3 IMPLANTACION

En la implantación se pone en marcha los métodos y procedimientos diseñados a más de ello representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

2.4 TECNICAS DE REPRESENTACION

El Control de funciones, así como el revelamiento de la información, se podrán hacer a través de flujogramas y organigramas.

2.4.1 Definición de un Flujograma

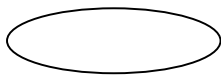
Para iniciar la definición del mismo, se requiere explicar y anotar la manera en la que está funcionando el proceso actualmente, para luego analizar las operaciones que se puedan modificar, eliminar, adicionar, etc con lo que se pueden descubrir de inmediato fallas tales como: la redundancia, la ineficiencia o las malas interpretaciones.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Este método gráfico nos sirve para describir las operaciones realizadas en un proceso en el cual se puede observar claramente el cambio de una actividad a otra, los diagramas de flujo se representan mediante símbolos.

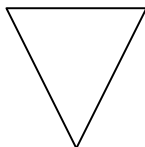
“Los símbolos que utilizaremos en nuestro trabajo y consideramos los más importantes son los siguientes:”¹⁰



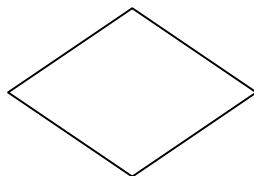
INICIO: Es el comienzo de una actividad.



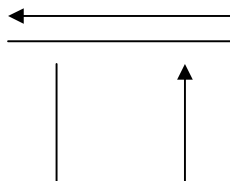
PROCESO: Cualquiera de los pasos en el procesamiento de información que ocasione un cambio en valor, forma o ubicación de la información.



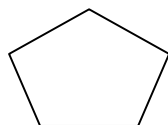
ARCHIVO O ALMACENAMIENTO: Almacenamiento fuera de línea de información usando cualquier medio.



ALTERNATIVA O DECISION: En el trámite puede originar distintos curso de acción o de decisión.



LINEAS DE FLUJO: Indicadores del flujo de información, normalmente de izquierda a derecha y de la parte superior a la inferior. Para indicar flujos de dirección opuesta a la normal se necesitan flechas que se puedan usar en cualquier momento para señalar flujos.

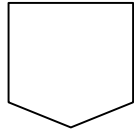


CONECTOR EN PAGINA: Salida de una secuencia y entrada a otra. Los puntos de salida y entrada que se señala mediante rótulos que aparece dentro del símbolo de conexión.

¹⁰ COOK, J.W, et. Al., op. cit, Pág. 259



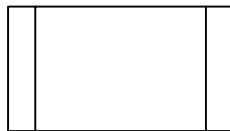
UNIVERSIDAD DE CUENCA



CONECTOR FUERA DE PAGINA: Entrada o salida de una serie que se describió en otra página.



DOCUMENTO: Varios tipos de informes e información bajo la forma de documentos de papel.



PROCESO PREDEFINIDO: Es un modulo independiente del programa principal, que recibe una entrada procedente de dicho programa, realiza una tarea determina y regresa, al terminar, al programa principal.

Un flujograma permite:

- Simplificar la tarea de identificar el proceso.
- Orientar la secuencia de las actividades con criterio lógico.
- Visualizar la ausencia o duplicación de controles, autorizaciones, registros, archivos.
- Facilitar la supervisión a base de las características de claridad, simplicidad, ordenamiento lógico de la secuencia.

- Comprobar el funcionamiento del sistema en aquellos pasos que no estén debidamente aclarados, con el objeto de que el diagrama este de acuerdo con el funcionamiento real.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Utilizando la técnica de flujograma, se deberá observar los siguientes pasos:

1. El levantamiento de la información se efectuará a través de la central de las entrevistas con los funcionarios que intervienen en el proceso o sistema, con la descripción detallada de las actividades que realizan desde el inicio hasta la terminación del trámite, incluirá la información que se registra en los formularios y libros contables.
2. A base de la información que se dispone del sistema, se efectuará el diseño del flujograma de la situación encontrada.
3. Con el flujograma se procederá a comprobar el funcionamiento del sistema en aquellos pasos que no estén debidamente aclarados, con el objeto de que el diagrama este de acuerdo con el funcionamiento real.
4. Se comprobará el flujograma actual con la normatividad pertinente para determinar el grado de concordancia con las disposiciones legales y reglamentarias.

2.4.1.1 EJEMPLO ILUSTRATIVO DE UN FLUJograma CON RESPECTO A LA COMPRA DE MATERIA PRIMA DIRECTA

DESCRIPCION DEL FLUJO GRAMA:

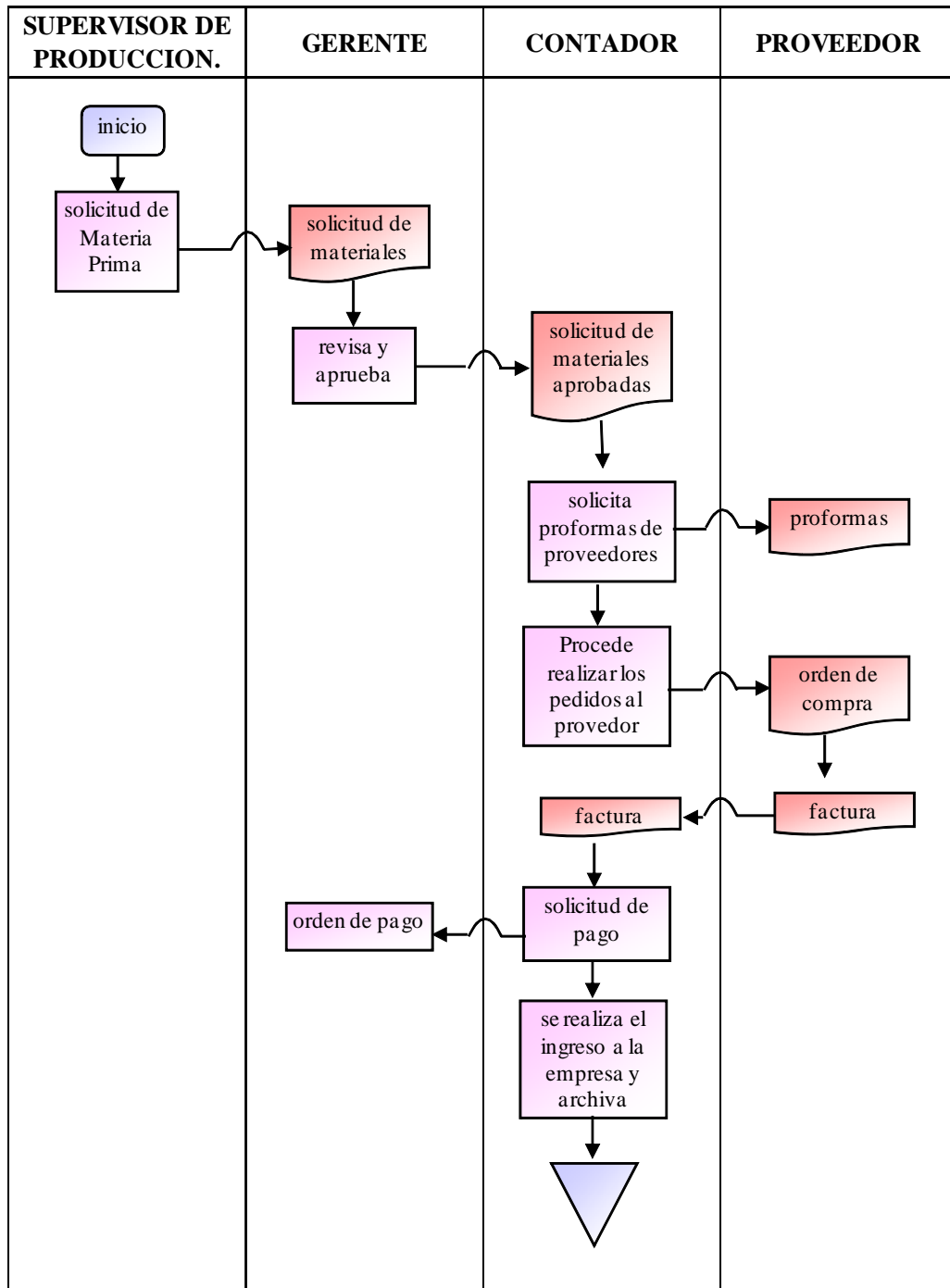
El Supervisor de Producción realiza una solicitud de compra de materia prima los mismos que son entregados al Gerente General para su revisión y aprobación.

El Gerente General a su vez revisa y aprueba, la solicitud entregando al Contador para que con autorización proceda a pedir proformas y a realizar la



UNIVERSIDAD DE CUENCA

adquisición de la materia prima, la misma que solicita la orden de pago al Gerente, para luego contabilizar y archivar en el departamento.





UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.4.2 DEFINICION DE ORGANIGRAMAS: El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc. En la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y asesoría.

2.4.2.1 CLASES DE ORGANIGRAMAS:

Organigramas Estructurales: Aquí se representan gráficamente a una organización, con indicación de las Unidades Administrativas que la integran, su ubicación jerárquica, así como las relaciones de dependencia y coordinación entre ellas. El organigrama estructural no demuestra las funciones que desempeñan una unidad administrativa ni el personal que dispone para su cumplimiento.

Organigramas Funcionales: Consiste en representar gráficamente las funciones principales básicas de una unidad administrativa. Al detallar las funciones se inicia por las más importantes y luego se registran aquellas de menor trascendencia. En este tipo de organigramas se determina que es lo que se hace, pero no como se hace.

Organigrama de Personal o de Posición: Representa en forma objetiva la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Se indica el número de cargos la denominación del puesto, se puede incluir la remuneración de cada puesto aun el empleado que los desempeña.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO III

CAPITULO III

AUTORAS: Sandra Criollo H.- Tania Farfán H.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO

En el presente capítulo se alcanza nuestro objetivo que es presentar una alternativa de un Sistema de Control Administrativo del sector de transporte urbano, a base de la información del sector y de la Compañía de Transportes en Buses 10 de Agosto S.A.

3.4 MARCO INSTITUCIONAL DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES EN BUSES 10 DE AGOSTO S.A.

Lo que se pretende es establecer el estado actual de la compañía mediante la revisión de la información y documentación proporcionada por la administración.

3.1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

La Compañía de Transportes en Buses 10 de Agosto S.A. inició sus actividades a partir del año 1988, con la finalidad de emprender en las actividades para las que se organiza y participar de sus utilidades.

La Compañía tiene como objeto principal realizar el transporte urbano de pasajeros y/o similares, brindando los servicios en las diversas líneas que los competentes organismos que regulen el tránsito lo autorizaren, para lo que utilizaran vehículos debidamente acondicionados para el efecto.

El domicilio principal de esta compañía es en la ciudad de Cuenca, República del Ecuador, pudiendo la Junta General de Accionistas establecer, suprimir o fundar tantas sucursales, agencias y establecimientos como estime necesario.

La compañía brinda servicios regulares de transporte de pasajeros en la ciudad de Cuenca. La misma dispone de 39 unidades, de las cuales 3 se distribuyen para la línea 17, 16 unidades para la línea 18 y 20 unidades para



UNIVERSIDAD DE CUENCA

la línea 28 que trabajan en la zona urbana de la ciudad y a mas de ello la línea 18 es una unidad micro regional la cual brinda su servicio para 2 pueblos pero en un solo turno.

Las 39 Unidades tienen turnos rotativos semanales de acuerdo al cuadro de distribución que se elabora por parte de la administración de la compañía. La elaboración de los turnos de cada unidad se realiza mediante el cuadro de distribución, donde están las unidades las líneas de la compañía, esto se realiza en forma manual.

La compañía cuenta con 4 monitores que son los encargados de controlar que se respeten los horarios de cada unidad, los inconvenientes entre unidades y con los usuarios, y la inasistencia de las unidades; los inspectores elaboran informes sobre el desenvolvimiento de las unidades en servicio y en base a estos informes la administración emite las multas correspondientes según la gravedad de la infracción, se considera infracción cuando injustificadamente se cometieren las siguientes faltas: atraso a la hora de salida, coger doble tiempo, no cumplir con el horario, cambiar el recorrido de la línea, discutir acaloradamente entre compañeros, no cumplir con el turno establecido, entre otras que se mencionan en el Reglamento Interno de la Compañía.

REPRESENTANTE LEGAL

Gerente: Sr. Ricardo Cabrera Vera

Dirección: Panamericana Sur Km 1 ½ y Rozart

Telf- Fax: 2387115

Email: cia10agosto@hotmail.com

RUC: 0190113825001

AUTORAS: Sandra Criollo H.- Tania Farfán H.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.1.2 ORGANIZACIÓN BASICA

NIVEL DIRECTIVO

MIEMBROS DEL DIRECTORIO

Presidente: Saúl Ricardo Cabrera Vera

Gerente: Ing. Iván Quizpi

Comisario: Sr. Teodoro Vera

Secretario: Sr. Roberto Urgiles

Vocales: Sr. Wilson Ochoa, Jorge Cabrera

NIVEL EJECUTIVO

GERENTE: Saúl Ricardo Cabrera Vera

NIVEL ADMINISTRATIVO

PRESIDENTE: Ing. Iván Quizpi

CONTADORA: Econ. Gladys Cabrera

SECRETARIA: Srta. Mónica Rivera

NIVEL DE APOYO OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO

JEFE DE MONITOREO: Sr. Edison Padilla

Monitores: Sr. Patricio Castro

Sr. Iván Roldan

Sr. Esteban Espinoza

Sra. Nataly Gualpa

Bodeguero: Sr. Edison Padilla



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.1.3 ACTIVIDADES A LAS QUE SE DEDICA LA EMPRESA

La Compañía de Transportes en Buses 10 de Agosto se dedica principalmente a prestar un servicio de transporte urbano el cual lo realiza a través de sus 39 unidades distribuidas en las siguientes líneas:

Línea 17: ZHUCAY -TODOS SANTOS

Sus puntos referenciales son:

1. San Roque
2. Universidad de Cuenca
3. Plaza del Otorongo
4. Mercado 10 de Agosto
5. La Merced
6. Todos Santos

Línea 18: ZONA FRANCA-AEROPUERTO

Sus puntos referenciales son:

1. CREA
2. Mercado Feria Libre-El Arenal
3. Colegio Antonio Ávila
4. San Roque
5. Escuela 3 de Noviembre
6. III Zona Militar
7. Terminal Terrestre
8. Aeropuerto Mariscal La Mar



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Línea 28: CAPULISPAMBA-NARANCAY

Sus puntos referenciales son:

1. CREA
2. Mercado Feria Libre- El Arenal
3. Coliseo Jefferson Pérez
4. San Sebastián
5. Mercado 3 de Noviembre
6. Mercado 9 de Octubre
7. Rotari
8. Terminal Terrestre
9. Aeropuerto Mariscal La Mar
10. Universidad Politécnica Salesiana
11. Parque Jacaranda

3.1.4 RECURSOS DEL NEGOCIO

El presupuesto de ingresos de la compañía, está integrado por los aportes de los accionistas, por las multas que originaren las diversas infracciones, por los aportes para gastos de administración y operacionales y por todos aquellos otros que ingresen legalmente a tesorería o determine la Junta General.

Los aportes de los accionistas son de \$400.00 semanales a través de los pagos operativos y voluntarios que realicen a la compañía, en los rubros operativos están fijados varios aportes como los siguientes: multas, cámara de transporte, FENATU-ATUC. En los rubros voluntarios constan aportes como: ayuda de accidentes, mensualidad de accionistas, cuotas extras, según resolución del Directorio, seguro de jubilación y muerte. Se les



UNIVERSIDAD DE CUENCA

entregara a los accionistas un comprobante de pago como respaldo de sus aportes.

3.2 DIAGNOSTICO DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS

Un medio importante para el control es el manual orgánico funcional, porque contiene los elementos de la organización, uno de ellos es el organigrama, la Compañía de Transportes en Buses 10 de Agosto S.A. no cuenta con este elemento. El Gerente recién está estudiando la posibilidad de acoger algunos procedimientos, administrativos y contables.

Por ende vamos a proponer un organigrama estructural general el mismo que lo incluiremos en anexos.

En base a los resultados de las pruebas realizadas a las diferentes áreas, podemos concluir que las funciones y procedimientos que desarrolla el personal en el departamento administrativo son las adecuadas a excepción de la secretaria ya que también realiza funciones en el departamento contable y en el departamento de apoyo operativo y administrativo produciendo duplicidad de funciones, por lo que creemos conveniente dar una propuesta con respecto a sus funciones acorde a las necesidades del Departamento en el cual labora. En lo referente al área contable y de apoyo operativo y administrativo sus funciones y procedimientos son los correctos y adecuados a dichas áreas.

3.3 ESTUDIO Y EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES DE CADA DEPARTAMENTO EN LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES EN BUSES 10 DE AGOSTO S.A.

Basándonos en el estudio realizado en la Compañía 10 de Agosto S.A. encontramos las siguientes funciones que realiza el personal en cada



UNIVERSIDAD DE CUENCA

departamento incluyendo algunas funciones que creemos son conveniente que las ejecuten para que la compañía funcione adecuadamente como también la importancia que debe tener cada departamento.

3.3.1 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

La junta general de accionistas está conformado por los accionistas de la compañía es el máximo organismo de la Compañía, a ella le corresponde resolver cualquier asunto que no esté asignado expresamente a otro organismo, debiendo los socios asistir a las sesiones personalmente o por medio de representantes autorizados por escrito.

RESPONSABILIDADES

- Nombrar y ratificar a los administradores y gerente.
- Aprobar los balances y cuentas que le entregan los administradores y el gerente.
- Resolver acerca de la distribución de las utilidades.
- Autorizar al Gerente la realización de actos y celebración de contratos que no sean del giro ordinario del negocio.
- Reglamentar las atribuciones y funciones del gerente y velar por su cumplimiento.
- Todas las demás de Ley y las que no estén asignadas específicamente a otros organismos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

GERENTE GENERAL

El Gerente es el representante legal de la compañía elegido por la Junta General de socios, teniendo en consecuencia su representación judicial como extrajudicial, podrá suscribir en nombre de la compañía toda clase de actos y contratos con excepción de aquellos que requieren la autorización de la Junta, en suma velará por el cumplimiento de todas aquellas funciones a desempeñarse en cada una de las áreas técnicas y administrativas de la Compañía, apoyado principalmente por el departamento de contabilidad y el departamento de apoyo operativo y administrativo.

RESPONSABILIDADES

Según estatutos de la Empresa:

- Representar legalmente a la Compañía en todo acto o contrato.
- Actuar como secretario de la Junta General de Socios y dar fe, de todas las actuaciones de la Empresa.
- Subrogar al Presidente con todas sus facultades, derechos y obligaciones, ante su ausencia.
- Realizar los actos administrativos que se requieren para la buena marcha de la Compañía.
- Convocar a sesiones de la Junta General de Socios.
- Nombrar los empleados y trabajadores de la Compañía; y, fijar sus remuneraciones.
- Cumplir y hacer cumplir la Ley, las resoluciones de la Junta de Socios, los Reglamentos y Estatutos de la Compañía.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Presentar a fin de cada ejercicio económico, un informe de sus labores y una propuesta del destino de los resultados obtenidos.
- Preparar los Estados Financieros del ejercicio económico inmediato anterior que serán presentados a la Junta General para su aprobación.
- Firmar conjuntamente con el Presidente, los certificados de aportación y las actas de las Juntas Generales de Socios.
- Cumplir con todos los demás deberes y atribuciones que confiere la Ley de Compañías.

Según organización de la Empresa

- Analizar conjuntamente con la contadora e informar a la presidencia sobre los resultados obtenidos en la compañía.
- Presentar informes anuales sobre el estado económico de la compañía.
- Analizar los resultados económicos periódicamente y proponer las acciones necesarias para mejorarlo.
- Rendir los informes que solicite la junta general de accionistas.
- Cuidar que los libros de contabilidad se lleven claros y al día.
- Contratar el personal para que labore en la empresa.
- Informar a la Presidencia periódicamente sobre la consecución de objetivos y los resultados de su gestión.
- Autorizar la compra de bienes o servicios requeridos por la Sección de Compras, que por su naturaleza y monto representativo lo amerite.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

SECRETARIA

Es la encargada de:

- Informe de compromisos por vencer.
- Manejo de las fechas de cobro a los proveedores.
- Llevar al día informe de cheques por cobrar.
- Organización y coordinación de reuniones de trabajo.
- Confección de Contratos.
- Analiza y clasifica información financiera, elabora comprobantes contables.
- Autoriza para el ingreso y salida de existencias de bodega.
- Elabora los turnos de las unidades de acuerdo con el Jefe de apoyo Operativo.

3.3.2 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

El contador se encargará de procesar y registrar la información necesaria para la elaboración de los Estados Financieros, controlará la recepción de la información contable proveniente de cada una de las áreas de la Empresa, coordinando procedimientos con la Secretaria.

Es el responsable del análisis, riesgo y control de las diversas operaciones de la compañía. Asesora al gerente en el área contable con la entrega de informes financieros.

CONTADORA

Es la encargada de:

- Analizar y contabilizar en el sistema todas las transacciones.
- Organizar y controlar las cuentas asignadas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Realizar los pagos de impuestos mensuales.
- Realizar planillas de pago de Aportes al IESS.
- Verificar que las especificaciones descritas en los documentos soporte, coincidan con lo solicitado en las órdenes de compra o importación.
- Recopilar información necesaria y realiza la imputación para el registro contable de las transacciones que afectan a las cuentas que manejan.
- Conciliar los libros de Bancos.
- Emite y revisa los Estados Financieros.
- Sera responsable de la documentación revisada, generada y procesada en la contabilidad.

3.3.3 DEPARTAMENTO DE APOYO OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO

Este departamento es el responsable de las compras de repuestos, lubricantes, llantas, combustibles, servicios de mano de obra, así como controlar los horarios de las unidades y el abastecimiento oportuno de existencias que requieren los socios para el mantenimiento de las unidades.

Jefe de Control Operativo:

Sus funciones son:

- Controlar a los Monitores.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Revisar que los materiales e insumos recibidos en bodega estén de acuerdo con la nota de pedido emitida, comparándola con la factura del proveedor.
- Emitir el memo correspondiente en caso de faltantes de materiales por parte de los proveedores, por mala calidad de los materiales o cualquier otra característica fuera de lo establecido.
- Emitir el correspondiente comprobante de ingreso a bodega.
- Realizar el comprobante de egreso de bodega una vez entregado los materiales a quien lo solicitó.

Jefe de Mantenimiento

- Mantenimiento general de las unidades.
- Diagnósticos de fallas o averías en las unidades.
- Verifica y controla sistemas mecánicos, eléctricos y electrónicos.
- Reparación y ajuste del conjunto móvil y fijo del motor.
- Mantenimiento, reparación y control del sistema de refrigeración del motor, mediante instrumentos electrónicos.
- Mantenimiento, reparación y control del sistema de lubricación.
- Mantenimiento, reparación y control del sistema de combustible diesel.
- Mantenimiento, reparación y control de sistemas de suspensión, frenos y dirección.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Monitores

- Controlan que se respeten los horarios de cada unidad con sus respectivas tarjetas.
- Elaboran informes en lo referente a: inconvenientes entre unidades y con los usuarios, la inasistencia de las unidades.
- Emiten las multas.
- Controlan los turnos establecidos.

3.4 DISEÑO DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS

El objetivo es presentar un diseño alternativo de un Sistema de Control Administrativo de la Compañía de Transporte en buses 10 de agosto S.A. mediante la aplicación de métodos y técnicas descriptivas y gráficas.

Aplicado los procesos de revisión en cada uno de los sistemas y procesos (gestión, recursos y operativo), se propone las siguientes funciones que debe realizar la Secretaria para evitar errores en el proceso contable, así como en el funcionamiento de bodega.

Compañía de Transportes en Buses 10 de Agosto S.A

Sistema de Gestión

Cargo: Secretaria

Reporta A: Gerente General y Presidente

Características Generales

La importancia de este cargo radica en que la Secretaria constituye un apoyo básico en la gestión de la Gerencia General y Presidencia, en la



UNIVERSIDAD DE CUENCA

administración del tiempo de sus superiores y en la imagen de estos hacia el interior de la Empresa, así como hacia terceros.

RESPONSABILIDADES

- Organizar y coordinar la agenda de trabajo y de citas del Gerente General y Presidente.
- Recibir, organizar y archivar diariamente la correspondencia para Gerencia y Presidencia.
- Contestar y despachar diariamente la correspondencia emitida por Gerencia y Presidencia.
- Actuar como taquígrafa en las Juntas Generales de Socios.
- Redactar actas.
- Organizar y documentar los expedientes de la Junta General de Socios.
- Llevar el libro de acciones y accionistas de acuerdo con disposiciones legales.
- Preparar contratos que deban suscribir la Gerencia y Presidencia.
- Elaborar todo tipo de documentación e informes de uso frecuente y obligatorio para Gerencia y Presidencia.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**“SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA LA COMPAÑÍA DE
TRANSPORTES EN BUSES 10 DE AGOSTO S.A.”**

GESTION INSTITUCIONAL

GERENTE

OBEJETIVO: Gestionar el desarrollo de las Actividades de la Empresa.

POLITICA: Deberá alcanzar eficiencia, eficacia, en la planificación, ejecución y control de las actividades de la Institución de acuerdo con las políticas emitidas por la Junta General de Accionistas.

PROCEDIMIENTO:

PLANIFICACION: El Gerente planifica las actividades por medio de un plan para aprobación de la Junta General de Accionistas.

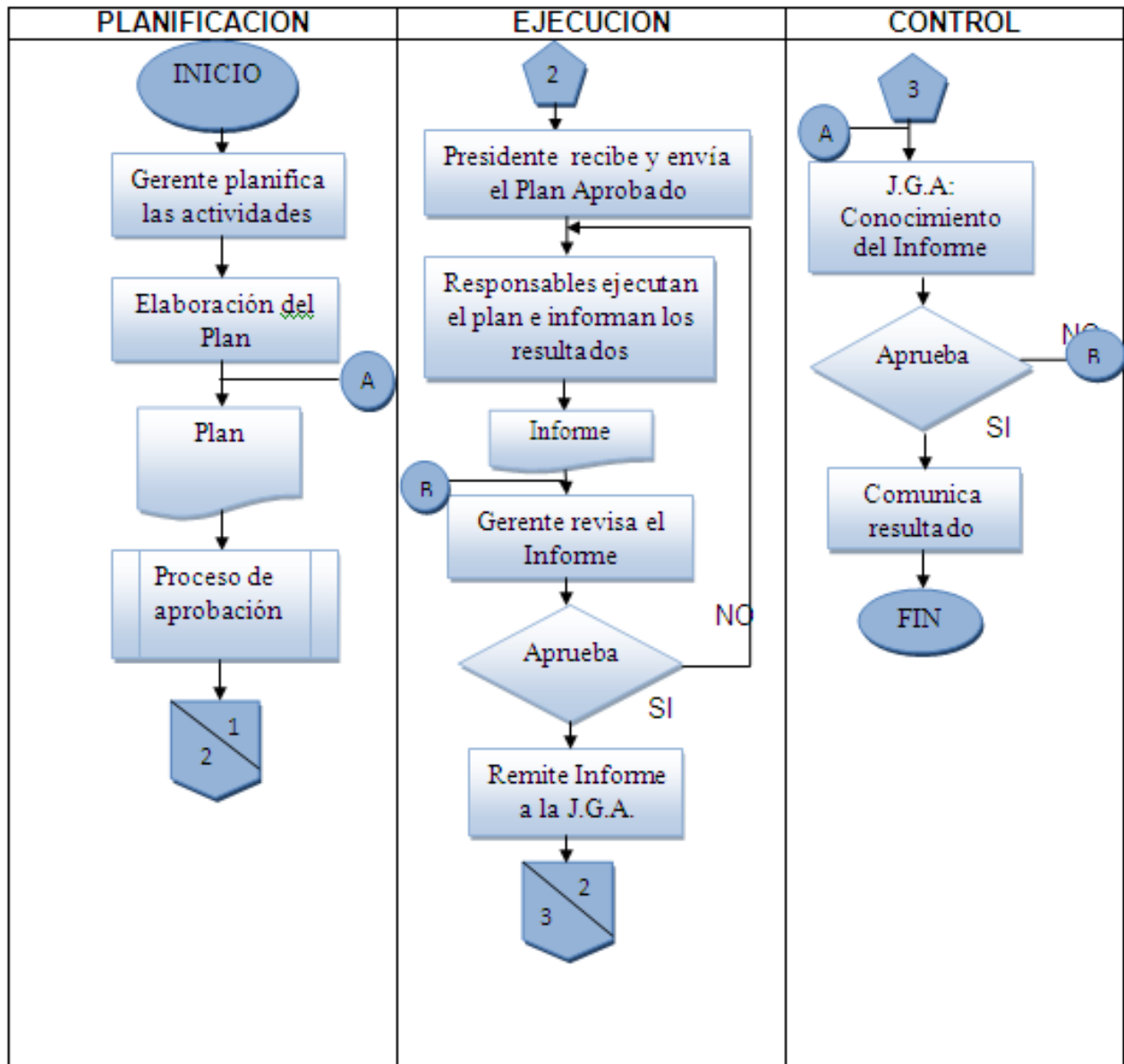
EJECUCION: Una vez aprobado el plan, él se remite al personal responsable para la aplicación e informe de resultados.

CONTROL: Recibe informes periódicos del cumplimiento de las actividades de la planificación y remite para conocimiento de la Junta General de Accionistas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**COMPAÑÍA DE TRANSPORTES EN BUSES 10 DE AGOSTO S.A.
PROCEDIMIENTOS DE GESTION DE LA GERENCIA**





UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONTADORA (CPA)

OBJETIVO: Presentar información financiera con oportunidad mediante un proceso de: Documentación, registro, resumen y revelación de la Información Financiera.

POLITICA: El contador deberá proporcionar información en tiempo real a través de los sistemas de información computarizado, para la toma de decisiones.

PROCEDIMIENTO

PROCESO DE CONTABILIZACIÓN

Documentación Fuente: recopilación y preparación de información y documentación para la elaboración del registro contable.

1. La CPA analiza y clasifica la información y documentación.

Registro Contable: Es asentar los registros en las cuentas de los Estados Financieros y libros.

2. La CPA realiza asientos contables en el libro diario.
3. El Gerente revisa el informe contable.
4. Al ser revisado y autorizado la CPA registra en libros.
5. La CPA realiza el correspondiente archivo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Producción de la información financiera: Elaboración de los Estados Financieros y preparación de notas aclaratorias.

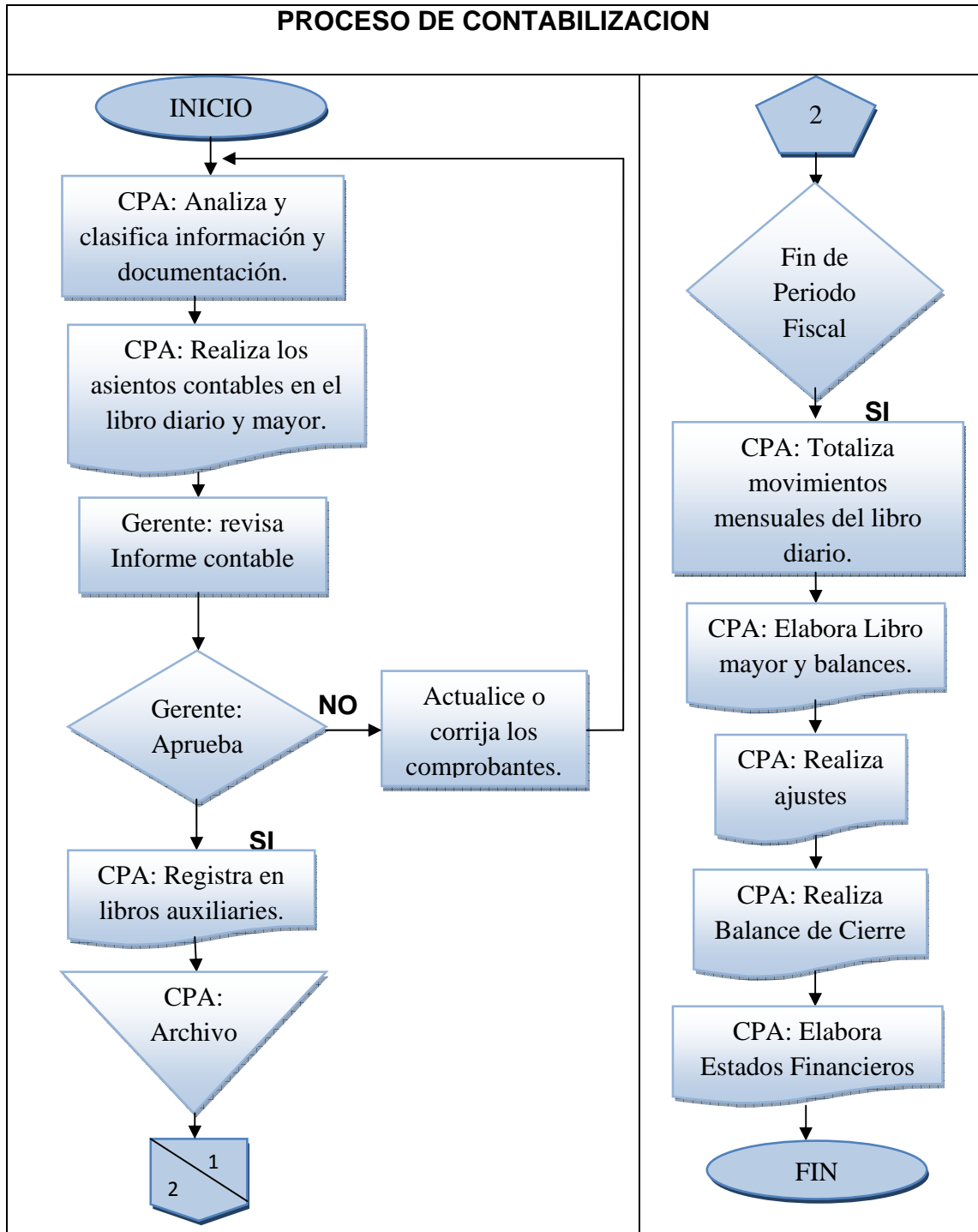
6. Al terminar el periodo fiscal la CPA totaliza los movimientos mensuales del libro diario.
7. La CPA elabora el mayor general y los balances.
8. La CPA realiza los comprobantes de ajuste y de cierre.
9. Y finalmente la CPA elabora los estados financieros.

<p>CODIGO: CPA: Contador Público Autorizado</p>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**COMPañÍA DE TRANSPORTES EN BUSES 10 DE AGOSTO S.A.
PROCEDIMIENTO DE CONTABILIZACION Y CICLO CONTABLE**





UNIVERSIDAD DE CUENCA

JEFE DE CONTROL OPERATIVO

OBJETIVO: Proporcionar información de la administración de los bienes de la empresa por medio de: ingreso, almacenamiento y salida.

POLITICA: Deberá registrar y emitir documentos de manera oportuna y minuciosa para el ingreso, almacenamiento y salida de las existencias.

PROCEDIMIENTO

INGRESO A BODEGA

1. Transcurrida una semana aproximadamente desde la emisión de la Nota de Pedido se ingresaran los materiales a bodega.
2. Se recibe la Factura del Proveedor.
3. El Bodeguero compara los valores entre la Factura y la Orden de Compra.
4. Si los valores concuerdan se realiza el Comprobante de Ingreso a Bodega en original y una copia y posteriormente se registra en kárdex. Si no concuerda un memo y una Nota de Crédito respectiva y la secretaria elabora nueva orden de compra y se repite el proceso.
5. El Comprobante de Ingreso a Bodega pasa a la secretaria junto con la factura para su autorización.
6. Gerencia chequea y aprueba el ingreso a bodega y envía a la contadora.
7. Contadora registra en el auxiliar de inventario.
8. Fin de la transacción.

CODIGOS:

Fact: Factura
Comp. I/B.: Comprobante de Ingreso a Bodega
N/C: Nota de Crédito.
O/C: Orden de Compra.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PROCEDIMIENTO

ALMACENAMIENTO

1. El bodeguero recibe la factura e ingresa las existencias.
2. Luego el bodeguero procede a clasificarlas según su naturaleza, si la clasificación es correcta pasa a la codificación y registro caso contrario vuelve a clasificación.
3. Posteriormente el bodeguero almacena para luego distribuirla.

PROCEDIMIENTO

EGRESO DE BODEGA

1. El socio de la compañía solicita existencias mediante una Orden de Requisición.
2. El bodeguero recibe la Orden de Requisición de materiales de parte de los distintos Socios.
3. La Orden de Requisición es entregada a la secretaria para que revise y autorice.
4. Si autoriza el bodeguero procede a despachar, de lo contrario no.
5. El bodeguero realiza el egreso de bodega en original para contabilidad y una copia para bodega.
6. El egreso de bodega lo revisa contabilidad y lo registra en auxiliar de inventario y en el Libro Diario.
7. Fin de la transacción.

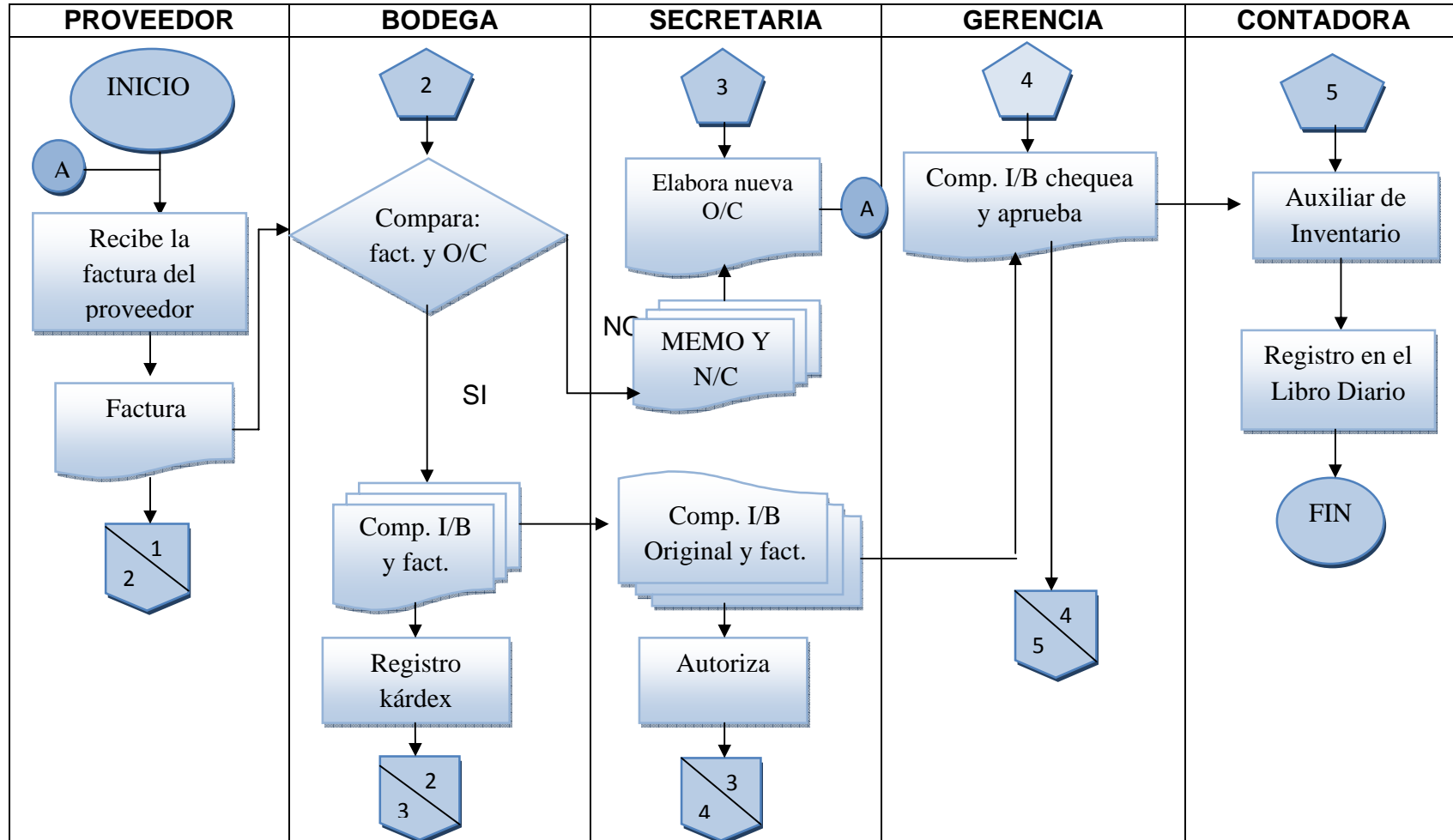
CODIGOS:

O.R: Orden de Requisición.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

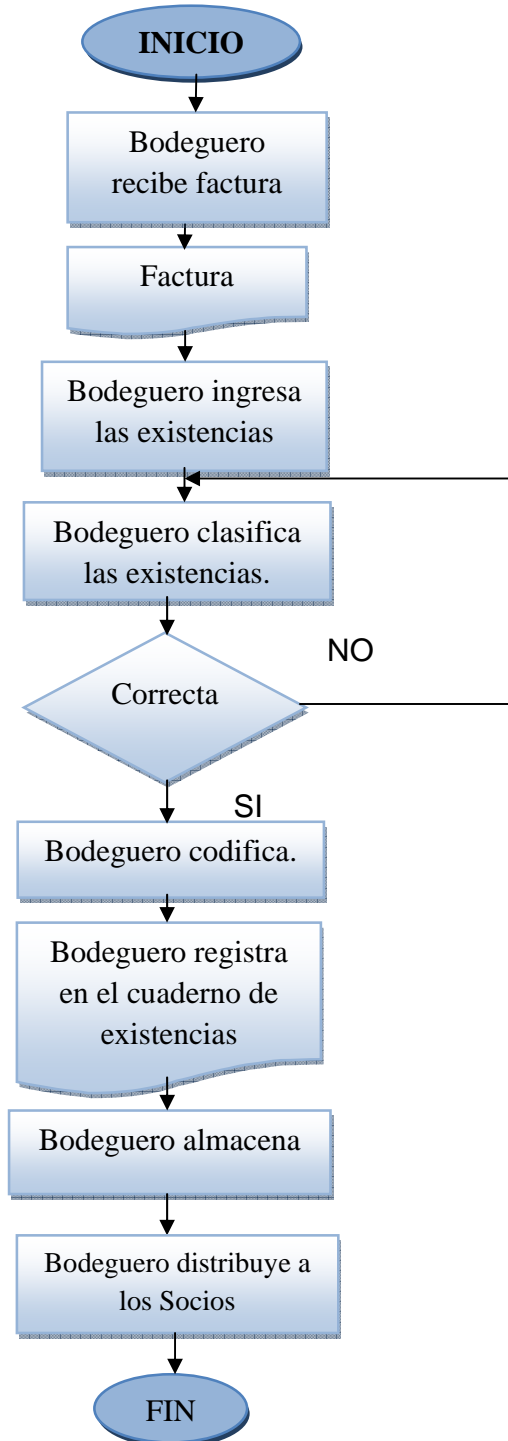
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EN BUSES 10 DE AGOSTO S.A





UNIVERSIDAD DE CUENCA

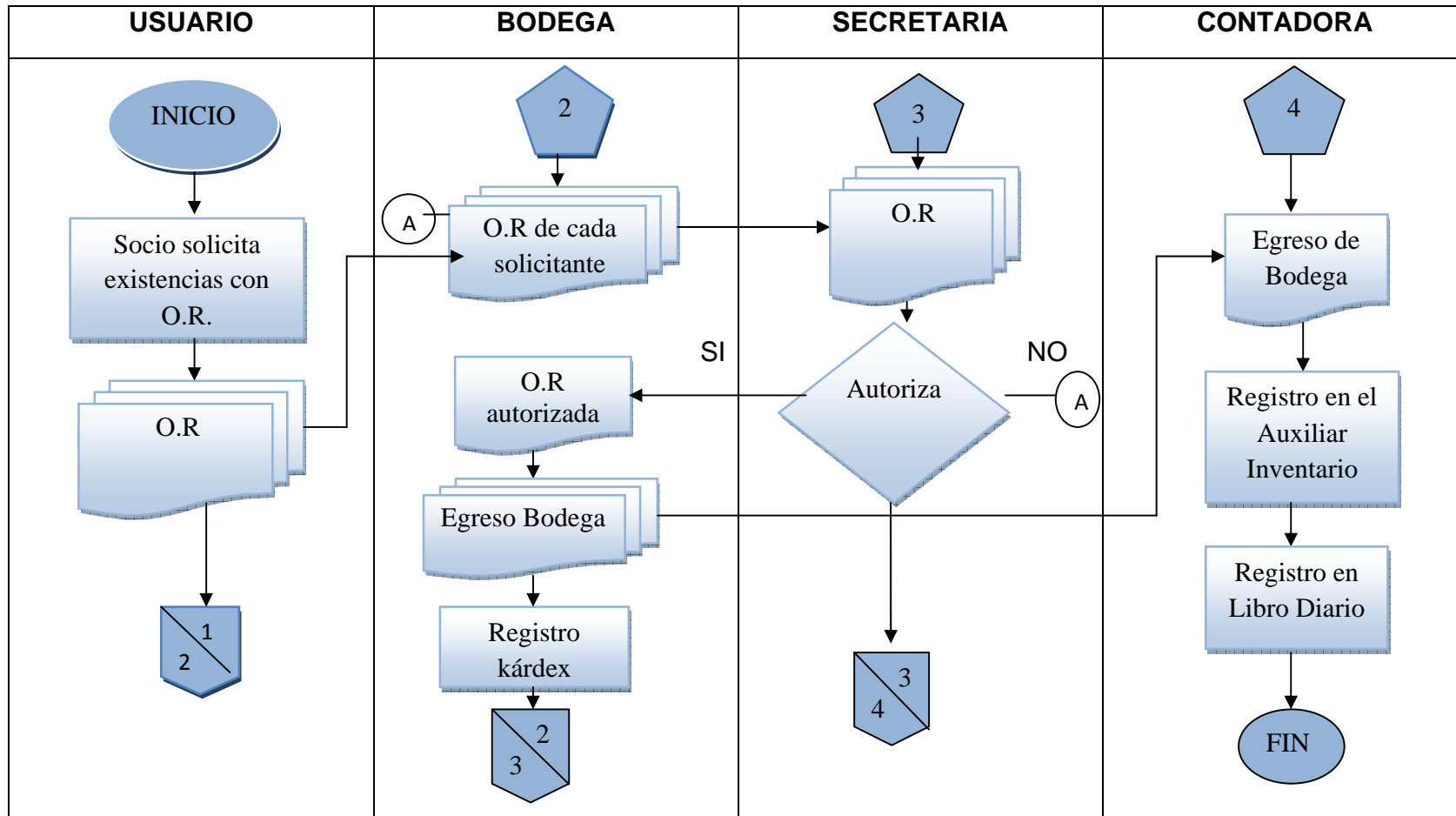
**PROCEDIMIENTO DE INGRESO A BODEGA
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EN BUSES 10 DE AGOSTO S.A
PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO**





UNIVERSIDAD DE CUENCA

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EN BUSES 10 DE AGOSTO S.A
PROCEDIMIENTO DE EGRESO DE BODEGA





UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO IV



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO IV

DISCUSION DE RESULTADOS

Luego de haber realizado el estudio teórico-práctico del tema “Sistema de Control Administrativo de una empresa de Transporte Urbano, Caso Compañía de Transportes en Buses 10 de Agosto S.A”, se formulan conclusiones y recomendaciones con relación al cumplimiento de objetivos, tanto en lo metodológico como en lo operativo.

4.1 RESULTADOS METODOLOGICOS

Enfoque metodológico del diseño del sistema de control

Conclusión: El enfoque metodológico del marco integrado de control interno proporciono los criterios para el diseño del sistema de control, tanto para el área financiera contable, como también para el área administrativa y operativa de las empresas de transporte urbano.

Recomendación: Los consultores deben considerar el enfoque del marco integrado de control interno (COSO), para diseñar los sistemas de control por gestión, administración y operación considerando las necesidades de la empresa.

4.2 RESULTADOS OPERATIVOS

Funcionamiento de la Empresa

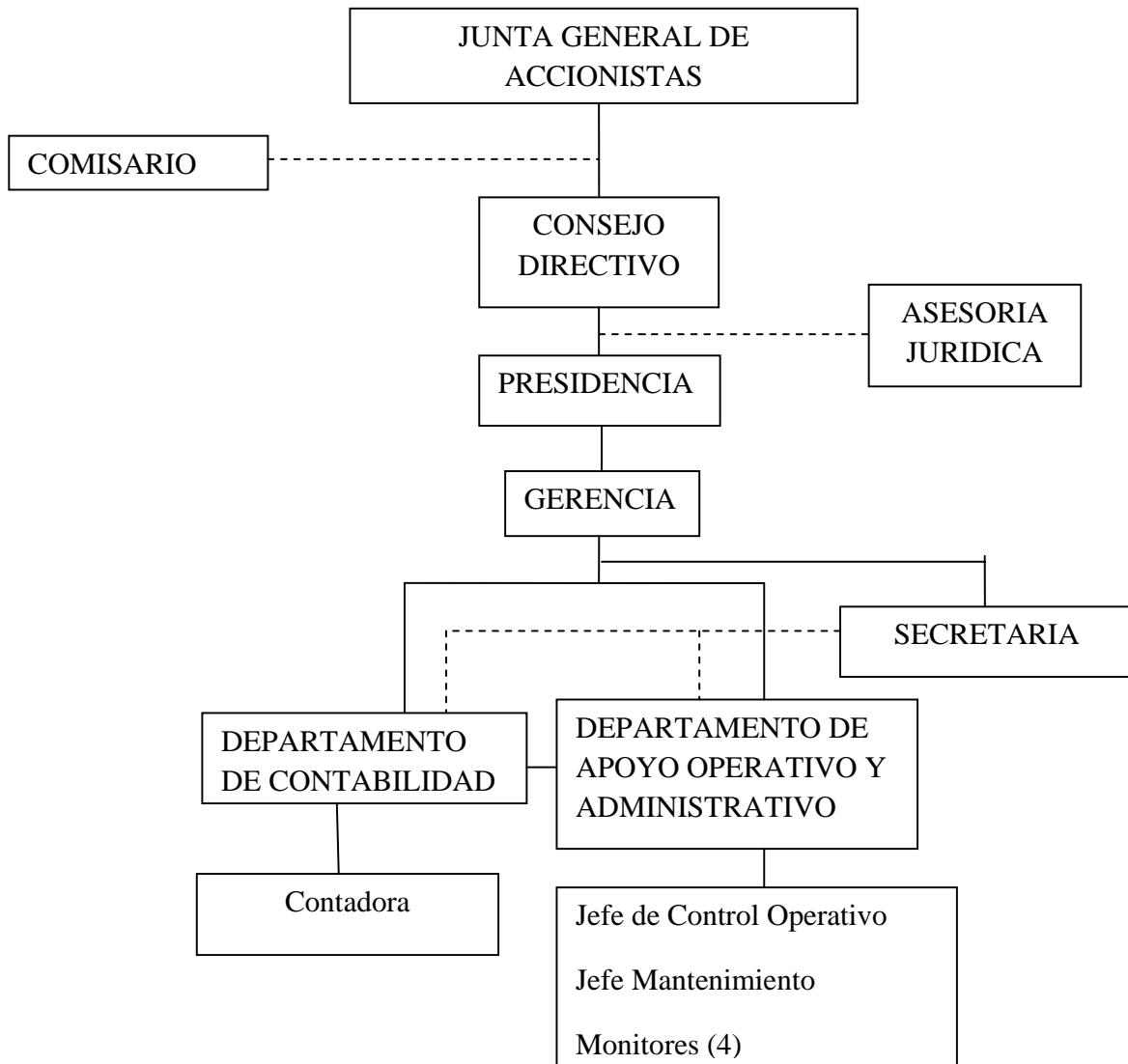
Conclusión: El funcionamiento de la Compañía, se realiza a base instrucciones verbales, hecho que incide en la consecución de metas y objetivos, por la falta de un manual de funciones preparado conforme a principios administrativos relativos a la organización.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Recomendación: El Gerente General deberá implementar un manual de funciones para el desarrollo de las funciones con eficiencia, para el efecto puede partir del organigrama preparado a base de entrevistas con el personal de la empresa.

**COMPAÑÍA DE TRANSPORTES EN BUSES 10 DE AGOSTO S.A.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL GENERAL**





UNIVERSIDAD DE CUENCA

Delimitación de Funciones de la Secretaria

Conclusión: Las funciones de la secretaria del Departamento Administrativo no están debidamente distribuidas, como resultado se produce duplicidad de funciones, por la falta de expedición de función por escrito.

Recomendación: El Gerente de la Compañía deberá expedir funciones por escrito para disminuir la duplicidad de funciones cumplidas.

Sistema de Control Administrativo de las empresas de Transporte Urbano

Conclusión: Las empresas de transporte urbano controlan las actividades a base de instrucciones verbales por la falta de un sistema de control interno administrativo por escrito, como resultado el personal cumple sus funciones en tales circunstancias.

Recomendación: Los gerentes de las empresas de transporte urbano, deberán implementar sistemas de control administrativo para la medición y corrección de las actividades, para el efecto pueden tomar como referencia el diseño de Sistema de Control Administrativo aplicado a la Compañía de Transporte en Buses 10 de Agosto S.A.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

BIBLIOGRAFIA

COOK, J.W., et. al.: Auditoría, Editorial Interamericano, México 1987, Tercera Edición.

Documentación Interna de la Compañía de Transporte en Buses Diez de Agosto S.A.

INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS: Seminario taller internacional "Evaluación del Control Interno bajo el Método COSO", Altamonte Springs, Florida, 1999.

KOONTZ, Harold: Manual de Administración Moderna, Editorial Interamericana, México, 1986.

MALDONADO E., Milton K, Control Interno.

MELGS Walter B., LARSEN E. John, MEIGS Robert F., 1983, Clases de Control Interno: El Control Administrativo y El Control Contable, Edit. Diana S.A.

Normas de Control Interno – INTOSAI.

Normas técnicas de Control Interno: Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas, 1993.

PALACIOS, Rodrigo: Técnicas de Investigación Social, 1994.

PEÑA, Genaro: Módulo de Auditoria Operativa, Cuenca, 2007.

REYES PONCE, Agustín: Administración de Empresas Teoría y Práctica, Primera Parte, Editorial Limusa, México, 1982.

SANTILLANA GONZÁLEZ, Juan Ramón: Auditoria 1 Santillana, Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de CV, 1995



UNIVERSIDAD DE CUENCA

TABLA GUEVARA, Guillermo: Guía para implantar la Norma ISO 9000, McGraw-Hill, México, 1998.

VOCABULARIO, ISO 8402

<http://itknowledgeexchange.techtarget.com/compliance-governance/coso-sas-55-sas-70-sas-78-understanding-the-relationship/>, 17 de marzo 2011.

www.asofis.org.mx/mejores_practicas/COSO.pdf, 23 de marzo 2011.

<http://www.arnoldoaraya.com/Articulos/CONTROL%20INTERNO.pdf>, 24 de marzo 2011.

<http://www.cubaindustria.cu/ContadorOnline/Control%20Interno/Principios%20Control%20Interno.htm#Divisi3nTrabajo>, 01 de abril 2011.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

**“Sistema de Control Administrativo de una empresa de Transporte Urbano,
Caso Compañía de Transportes en Buses 10 de Agosto S.A.”**

A LA

DISEÑO DE TESINA PREVIA

DE

OBTENCION DEL TITULO

AUDITOR

CONTADOR PUBLICO-

AUTORES:

Sandra Criollo Hurtado

Tania Farfán Heredia

DIRECTOR:

Ing. Manuel Vélez

FECHA:

Cuenca, febrero del 2011

CUENCA-ECUADOR

AUTORAS: Sandra Criollo H.- Tania Farfán H.

78



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANTECEDENTES

SELECCIÓN Y DELIMITACION DEL TEMA

El tema que hemos seleccionado está relacionado con el control ya que en la actualidad es de vital importancia, por lo que hemos decidido desarrollar un Sistema de Control Administrativo para la Compañía de Transportes en Buses 10 de Agosto S.A.

El Control promueve la eficiencia en las operaciones tanto administrativas como contables con la finalidad de obtener mayores beneficios para las instituciones. Razón por la cual nuestra investigación se enfoca al estudio de este sistema.

DELIMITACION DEL TEMA

Contenido: El tema está relacionado con un Sistema de Control Administrativo.

Espacio: Compañía de Transportes en Buses 10 de Agosto S. A.

Periodo: 2011

JUSTIFICACION

CRITERIO ACADÉMICO

El presente trabajo servirá de soporte en el área académica para los estudiantes que realicen un tema relacionado con un Sistema de Control Administrativo, puesto que al desarrollar el tema servirá para determinar aquellos procedimientos óptimos que deben establecerse para llevar a cabo las operaciones.

CRITERIO INSTITUCIONAL

El presente tema de tesina es un requisito exigido por Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y a su vez el desarrollo del tema ayudará a



UNIVERSIDAD DE CUENCA

satisfacer las necesidades actuales de la Compañía de Transportes en Buses 10 de Agosto S. A.

El Control es un área netamente de la carrera de Contador Público, por lo que el tema cumple con el reglamento de tesinas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

CRITERIO SOCIAL

El estudio de ésta tesina contribuiría positivamente en forma indirecta a la sociedad, puesto que ayudará a controlar en forma eficiente y oportuna sus actividades administrativas, contables y financieras a través de la aplicación de un sólido sistema de control.

CRITERIO PERSONAL

Los conocimientos obtenidos en la carrera universitaria, nos permitirán desarrollar el tema propuesto de una manera analítica, objetiva y práctica, dando cumplimiento con nuestros intereses personales, así como también con los objetivos de la investigación.

CRITERIO DE FACTIBILIDAD

Para el desarrollo del tema contamos con el apoyo de la entidad a ser analizada, la misma que nos proporcionará la información requerida para la consecución de la finalidad del trabajo a realizarse, el mismo que necesita de un minucioso tratamiento, para lo cual disponemos de una amplia bibliografía a fin de cumplir con las expectativas de los objetivos y las metas propuestas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DESCRIPCION DEL OBJETO DE ESTUDIO

La Compañía de Transportes en Buses 10 de Agosto S.A. inicia sus actividades a partir del año 1988, con la finalidad de emprender en las actividades para las que se organiza y participar de sus utilidades.

La Compañía tiene como objeto principal la prestación de servicios públicos de transporte de pasajeros en buses dentro de la ciudad de Cuenca.

RAZON SOCIAL

Compañía de Transportes en Buses 10 de Agosto S.A.

RUC: 0190113825001

REPRESENTANTE LEGAL

Gerente: Sr. Ricardo Cabrera Vera

Dirección: Panamerica Sur Km 1 ½ y Rozart

Telf- Fax: 2387115

Email: cia10agosto@hotmail.com

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑIA DE TRANSPORTE EN BUSES DIEZ DE AGOSTO S.A.

NIVEL EJECUTIVO

GERENTE: Saúl Ricardo Cabrera Vera

NIVEL ADMINISTRATIVO

AUTORAS: Sandra Criollo H.- Tania Farfán H.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PRESIDENTE: Ing. Iván Quizpi

CONTADORA: Econ. Gladys Cabrera

SECRETARIA: Srta. Mónica Rivera

NIVEL DE APOYO

JEFE DE MONITOREO: Sr. Edison Padilla

Monitores: Sr. Patricio Castro

Sr. Iván Roldan

Sr. Esteban Espinoza

Sra. Nataly Guallpa

Bodeguero: Sr. Edison Padilla

MIEMBROS DEL DIRECTORIO

Presidente: Saúl Ricardo Cabrera Vera

Gerente: Ing. Iván Quizpi

Comisario: Sr. Teodoro Vera

Secretario: Sr. Roberto Urgiles

Vocales: Sr. Wilson Ochoa, Jorge Cabrera

MARCO TEORICO

CONCEPTUALIZACIÓN

DIAGRAMA DE FLUJO: Es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución. Es importante los



UNIVERSIDAD DE CUENCA

flujogramas en toda organización y departamento, ya que este permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, o sea, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura.

CONTROL: El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

ANALISIS: Distinción de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.

CONTROL INTERNO: Conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa.

EFICIENCIA: Que realiza debidamente aquello a lo que está destinado.

EFICIENCIA ECONOMICA: Relación óptima entre los costos de producción y los productos logrados.

FUNCION: Acción y ejercicio de un empleo, facultad u oficio.

JERARQUÍA: En la Empresa Privada, la jerarquía es el orden de responsabilidad y autoridad que corresponde a cada individuo o grupo en la organización, de tal manera que todo el ente funciones con ritmo adecuado. El ordenamiento jerárquico supone organización y responsabilidad así como rendimiento eficiente.

METODOS: Procedimiento para alcanzar un determinado fin.

NORMA: Regla sobre la manera como se debe hacer o está establecido que se haga una determina cosa.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ORGANIZACIÓN: Ordenamiento de funciones y procedimientos de trabajo para que una empresa o servicio funcione con la máxima eficiencia.

ORGANIZACIÓN CONTABLE: Conjunto de normas de ordenamiento técnico para los servicios contables de una empresa.

Es dable expresar que cada empresa pueda ser organizada bajo bases generales, pero la aplicación práctica depende de cada empresa, pues juegan factores circunstanciales, de ubicación, y sobre todo personales, no siendo menos importante la idiosincrasia de quienes la dirigen.

PLANIFICACIÓN: Predetermina recursos: Humanos, materiales, principios y técnicas.

PROCEDIMIENTO: Acción persistente e inalterable que en serie, conforma un proceso.

REGISTRO CONTABLE: Denominase a toda anotación tendiente a dejar constancia escrita de los elementos componentes de una hacienda y/o de los actos administrativos que la afectan.

REGISTRO: Un grupo de partidas relacionadas o campos de información que se maneja como una unidad.

SISTEMAS: Flujo continuo de información identificación dentro de una area especifica, esta secuencia operacional origina los saldos de las cuentas. Los sistemas básicos en una empresa, son los siguientes: de compras, cuentas por pagar, de ventas, cuentas por cobrar, de producción y de planillas, gastos de personal, el relevamiento y registro de sistemas debe documentarse.



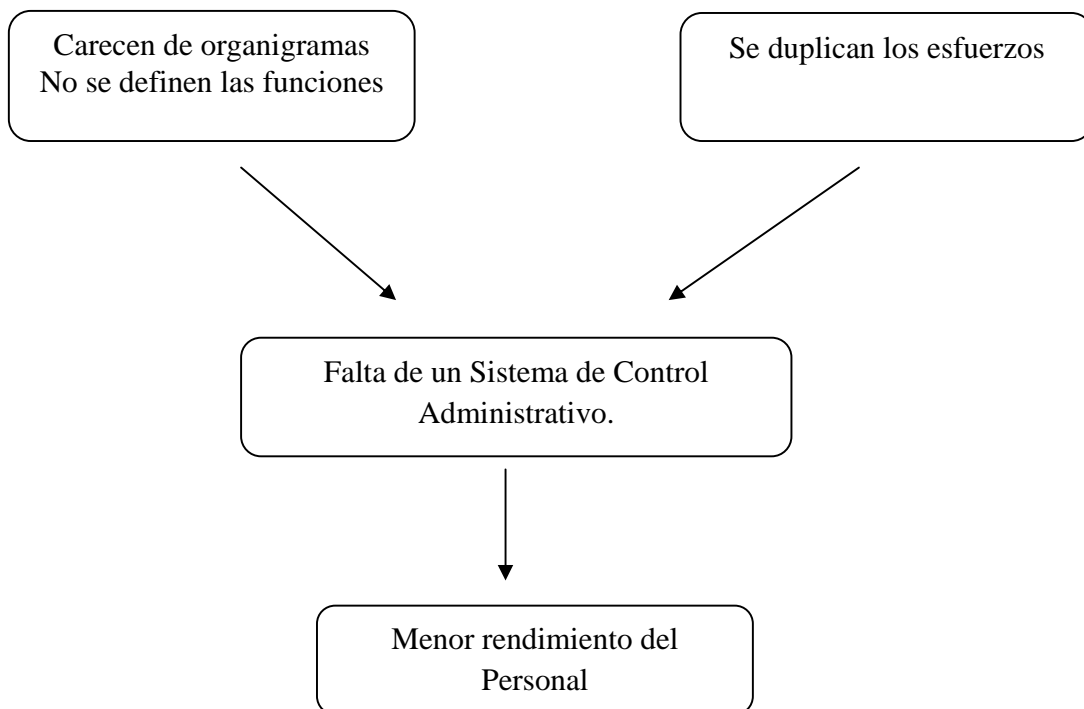
UNIVERSIDAD DE CUENCA

VERIFICAR: comprobar o examinar la verdad de una cosa.

PROBLEMATIZACION

La compañía de Transportes en Buses 10 de Agosto S.A. carece de control en las funciones administrativas, organigramas y manuales de descripción de las funciones del personal, descuidos que han originado duplicidad de labores y retraso en el trabajo.

Diagrama de Problemas



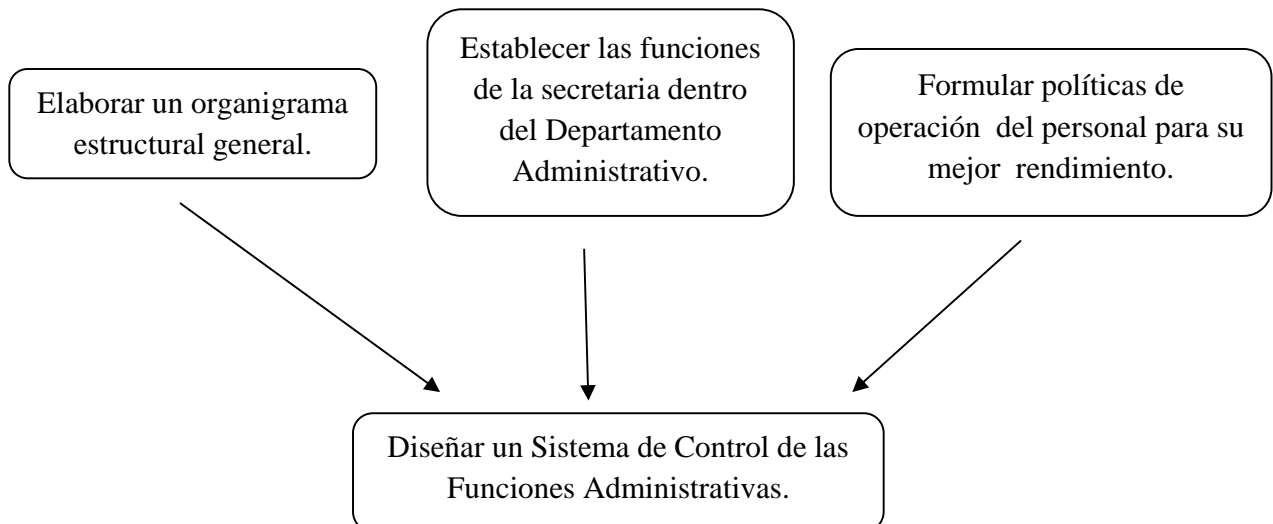


UNIVERSIDAD DE CUENCA

OBJETIVO

Proporcionar un diseño de un Sistema de Control Administrativo y dar una propuesta con respecto al organigrama estructural general de la empresa para que se pueda determinar claramente las responsabilidades de cada uno de los empleados.

Diagrama de objetivos



PROCEDIMIENTO METODOLOGICO

Los métodos que utilizaremos para el desarrollo de la tesina serán:

METODO INDUCTIVO: Es un proceso analítico-sintético mediante el cual se parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que lo rige.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

METODO DEDUCTIVO: Sigue un procedimiento sintético-analítico, es decir contrario al anterior, se presentan conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales, de las que se extraen conclusiones o consecuencias en las cuales se aplican, o se examinan casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas.

TECNICAS DE INVESTIGACION

BIBLIOGRAFICAS: Mediante este método recopilaremos información sobre conceptos, teorías y criterios de Control Interno.

INVESTIGACION DE CAMPO: Realizaremos la recopilación de información a través de entrevistas, encuestas para interpretar sus resultados y según ellas desarrollar nuestra investigación.

CONTENIDOS BASICOS DEL ESTUDIO

TEMA: “Sistema de Control Administrativo de una empresa de Transporte Urbano Caso Compañía de Transportes en Buses 10 de Agosto S.A.”

INTRODUCCION

CAPITULO 1

Marco Institucional de las Empresas de transporte del Sector Urbano

1.1 Antecedentes Generales

1.2 Filosofía Corporativa

1.3 Organización Básica

1.4 Actividades

AUTORAS: Sandra Criollo H.- Tania Farfán H.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.5 Recursos del Negocio

CAPITULO 2

Aspectos generales de la Gestión del Control Administrativo

2.1 Marco General del Control Interno

2.2 Conceptos Básicos de Políticas y Procedimientos

2.3 Proceso de Desarrollo de Métodos y Procedimientos

2.4 Técnicas de Representación

CAPITULO 3

Sistema de Control Administrativo

3.5 Marco Institucional de la Compañía de Transportes en Buses 10 de Agosto S.A.

3.6 Diagnostico de Métodos y procedimientos

3.7 Diseño de métodos y procedimientos

CAPITULO 4

Discusión de Resultados

4.1 Conclusiones: Metodológicas y Operativas.

4.2 Recomendaciones : Metodológicas y Operativas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

BIBLIOGRAFÍA

ACHIG, Lucas: Guía para la elaboración de diseño d tesis, publicación de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Cuenca-Ecuador, 2003.

HOLMES Arthur W.: Auditoria Principios y Procedimientos Editorial Unión Tipográfica Hispano-Americana, México.

INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS: Seminario taller internacional “Evaluación del Control Interno bajo el Método COSO”, Altamonte Springs, Florida, 1999.

MEINS, Walter B.: Principios de Auditoria, Editorial Diana, México,1983

Normas técnicas de Control Interno: Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas,1993.

Normas de Control Interno – INTOSAI.

PALACIOS, Rodrigo: Técnicas de Investigación Social,1994.

RUSENAS, R. Oscar: Control Interno, Editorial Tesis, Buenos Aires, 1978.

Tesis: Manual de Control Interno en las Funciones y Procedimientos para Empresas Comerciales e Industriales: Caso Practico PRISMACOLOR S.A; Ana Paltin Andrade, María Paredes Illescas, Cuenca, 2000.

PEÑA, Genaro: Módulo de Auditoria Operativa, Cuenca, 2007.

SANTILLANA GONZÁLEZ, Juan Ramón: Auditoria 1 Santillana, Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de CV, 1995

Documentación Interna de la Compañía de Transporte en Buses Diez de Agosto S.A.

AUTORAS: Sandra Criollo H.- Tania Farfán H.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	SEMANAS					
	PRIMERA SEMANA	SEGUNDA SEMANA	TERCERA SEMANA	CUARTA SEMANA	QUINTA SEMANA	SEXTA SEMANA
Elaboración y aprobación del diseño	X X	X X				
Recolección de la información		X X				
Procesamiento de la Información			X X			
Análisis de datos			X X	X X		
Redacción de los capítulos				X X	X X	
Revisión y corrección					X X	X
Presentación del información						X X