

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS



TRABAJO DE GRADUACIÓN:

“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL
TRANSPORTE DE PASAJEROS DE LA CIUDAD DE SANTA ANA, (CASO
PRACTICO ACOTISA S.A DE C.V) “

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN CONTADURIA PÚBLICA

PRESENTADO POR:

CARRANZA AREVALO, MEDARDO ALEXANDER

CASTRO DUARTE, DALILA GRISELDA

PIMENTEL BELLOSO, GERMAN DANILO

DOCENTE DIRECTOR

LIC. NELSON HUMBERTO GARZA

SEPTIEMBRE 2011

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR:

ING. Y MSC. RUFINO QUEZADA SÁNCHEZ

VICE-RECTOR ACADÉMICO:

ARQ. Y MASTER MIGUEL ANGEL PEREZ RAMOS

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO:

LICDO. Y MASTER OSCAR NOÉ NAVARRETE

SECRETARIO GENERAL:

LICDO. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ

FISCAL GENERAL:

DR. RENÉ MADECADEL PERLA JIMÉNEZ

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DECANO:

LICDO. JORGE MAURICIO RIVERA

VICE-DECANO:

LICDO. Y MASTER ELADIO EFRAÍN ZACARÍAS ORTEZ

SECRETARIO DE FACULTAD:

LICDO. VÍCTOR HUGO MERINO QUEZADA.

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS:

LICDO. EDUARDO ZEPEDA GUEVARA

TRABAJO DE GRADO APROBADO POR:

F. _____

LICDO. NELSON HUMBERTO GARZA

DOCENTE DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS TODO PODEROSO: a ti DIOSITO por darme sabiduria para salir adelante y que me ha permitido llegar a mi primera meta. Por regalarme una madre tan grandiosa que me ha sacado adelante.
- A MIS PADRES: Dona Isabel Arevalo Garcia la mejor madre del mundo que nuca me dejo solo y confio en que podria llegar a culminar mi carrera, y a mi padre Medardo Carranza por apoyarme.
- A MI NOVIA: Sandra Dinora Portillo Recinos que ha sido mi apoyo incondicional, no importando dia, ni hora, ni minuto, ella a sido mi motivaciòn mas grande.
- A MIS AMIGOS: German Danilo Pimentel que considero una gran persona, un gran amigo que juntos culminamos esta carrera, al igual a Dalila Griselda Duarte una buena amiga.
- A MI FAMILIA: a mi tia Irene Arevalo Garcia que siempre me ha brindado su cariño como mi segunda madre que me ha dado su apoyo y a mi primo Carlos Arevalo.
- A MI UNIVERSIDAD: por ser casi mi hogar por casi 5 años y medio, brindandome los medios necesarios por los que hacen de mi una profesional.
- A MIS CATEDRATICOS: Por el empeño y esfuerzo de transmitir sus conocimientos a todos los esutdiantes. Gracias

MEDARDO ALEXANDER CARRANZA AREVALO

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODO PODEROSO: Por haberme dado la fortaleza de vencer las adversidades a las que me enfrente a lo largo de la carrera.

A MIS PADRES: **Por haber sido los que me apoyaron siempre sin importar los resultados que se obtuvieran, las palabras siempre fueron de fortalezas.**

A MIS HERMANOS : Por haber estado presentes siempre en los momentos mas dificiles que he vivido a lo largo de la carrera.

A LOS DOCENTES: Ha quienes me comprendieron en los momentos mas delicados de salud que tuve a lo largo de la carrera.

A LA UNIVERSIDAD: Por haberme cobijado por todo el tiempo que pase dentro de la misma, y por ser la mejor universidad de el salvador.

GERMAN DANILO PIMENTEL BELLOSO

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS TODO PODEROSO: Por darme la vida, sabiduria y por concederme todo lo necesario para culminar mis estudios con exitos.
- A MIS PADRES: Salvador Emilio Castro Ramirez y Maritza Duarte de Castro. Por su sacrificio y apoyo incondicional; por costear mis estudios y estar conmigo en los momentos dificiles; asi como también en los exitos como este, el finalizar mi carrera.
- A MI ESPOSO: Mauricio Adolfo Marroquin Arevalo. por su comprension y ayuda incondicional, en momentos buenos y malos.
- A MI FAMILIA: Por sus oraciones, cariño y amor que me han brindado y por celebrar juntos mis exitos especialmente a mi hijo Mauricio Alejandro Marroquin y mis hermanos Elsa Sarai Castro y Douglas Salvador Castro.
- A MI UNIVERSIDAD: Por ser casi mi hogar por mas de 5 años, brindandome los medios necesarios para ser de mi una profesional con exito.
- A MIS CATEDRATICOS: Por comprenderme y transmitir sus conocimientos a todos.
- A MIS COMPAÑEROS DE TESIS: Por la confianza que tuvieron en mí, el desarrollo del presente trabajo y por permitirme formar parte de el.

DALILA GRISELDA CASTRO DUARTE

ÍNDICE

| | PAG. |
|---|-------------|
| INTRODUCCION | i |
| CONTENIDO | |
| CAPITULO I: GENERALIDADES DEL TRANSPORTE PUBLICO | 1 |
| 1.1 GENERALIDADES DEL TRANSPORTE | 4 |
| 1.2 ANTECEDENTES HISTORICOS | 8 |
| 1.2.1 ORIGENES DEL TRANSPORTE EN EL SALVADOR | 9 |
| 1.2.2 ORIGENES DEL TRANSPORTE EN SANTA ANA | 12 |
| 1.2.3 EL TRANSPORTE EN LA ACTUALIDAD | 13 |
| 1.2.4 CREACIÓN DE LA CAJA UNICA | 19 |
| 1.3 ORIGENES DE LAS SOCIEDADES DE TRANSPORTE | 20 |
| 1.3.1 ENTIDADES QUE LA REGULAN | 20 |
| 1.3.2 CREACIÓN DE LAS SOCIEDADES ANONIMAS | 21 |
| 1.3.3 BENEFICIOS QUE SE OBTIENEN | 26 |
| 1.4. ASPECTOS QUE RIGEN A LAS EMPRESAS | 27 |
| 1.4.1 VICE MINISTERIO DE TRANSPORTE | 27 |
| 1.4.2 SUBSIDIO AL TRANSPORTE PUBLICO | 32 |
| 1.4.3 IMPUESTOS ESPECIFICOS | 38 |
| 1.5. CARACTERISTICAS DE LAS SOCIEDADES DE AUTOBUSES DEL TRANSPORTE PUBLICO | 41 |
| 1.5.1 LIMITACIÓN DE RESPONSABILIDAD | 42 |
| 1.5.2 EXISTENCIA BAJO UNA DENOMINACIÓN PÚBLICA | 42 |
| CAPITULO II: DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD ACOTISA S. A DE C. V DE TRANSPORTE PUBLICO DE PASAJEROS | |
| 2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 44 |

| | | |
|--|---|----|
| 2.1.1 | PLAN DE ORGANIZACIÓN | 44 |
| 2.1.2 | NIVELES JERARQUICOS | 45 |
| 2.1.3 | ATRIBUCIONES Y FUNCIONES | 46 |
| 2.1.4 | DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Y FUNCIONES | 48 |
| 2.1.5 | SEGREGACIÓN DE FUNCIONES | 49 |
| 2.2 | EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO | 50 |
| 2.2.1 | ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD | 54 |
| 2.2.1.1 | POLITICAS Y NORMAS DE CONTROL ADMINISTRATIVO | 54 |
| 2.2.1.2 | POLITICAS Y NORMAS DE CONTROL CONTABLE | 55 |
| 2.2.1.3 | POLITICAS Y NORMAS DE CONTROL FINANCIERO | 56 |
| 2.2.1.4 | PROCEDIMIENTOS DE CONTROL APLICABLES | 57 |
| CAPITULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN | | |
| 3.1 | TIPO DE INVESTIGACIÓN | 60 |
| 3.1.1 | INVESTIGACIÓN BIBLIOGRAFICA | 60 |
| 3.1.2 | INVESTIGACIÓN DE CAMPO | 60 |
| 3.2 | TIPO DE ESTUDIO | 61 |
| 3.2.1 | ESTUDIO EXPLORATORIO | 61 |
| 3.3 | UNIVERSO Y MUESTRA | 61 |
| 3.3.1 | UNIVERSO | 61 |
| 3.3.2 | MUESTRA | 62 |

| | | |
|---|--|-----|
| 3.4 | TECNICAS DE INVESTIGACIÓN | 62 |
| 3.4.1 | OBSERVACIONES | 62 |
| 3.4.2 | ENCUESTA | 62 |
| 3.4.3 | CUESTIONARIO | 62 |
| 3.5 | PROCEDIMIENTO UTILIZADO | 63 |
| 3.6 | TABULACIÓN, INTERPRETACIÓN Y ANALISIS | |
| | DE RESULTADOS | 64 |
| 3.6.1 | TABULACIÓN Y GRAFICO DE LOS RESULTADOS | 64 |
| 3.7.2 | ANALISIS DE RESULTADOS | 75 |
| CAPITULO IV: SISTEMA DE CONTROL INTERNO PROPUESTO A LA SOCIEDAD DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS DE LA CIUDAD DE SANTA ANA | | |
| 4.1 | SISTEMA DE CONTROL INTERNO PROPUESTO | 77 |
| 4.1.1 | AREA ADMINISTRATIVA | 84 |
| 4.1.1.1 | FORMULACIÓN DE POLITICAS ADMINISTRATIVAS | 85 |
| 4.1.1.2 | RECLUTAMIENTO DE PERSONAL | 87 |
| 4.1.1.3 | SELECCIÓN DE PERSONAL | 88 |
| 4.1.1.4 | SEGREGACIÓN DE FUNCIONES | 92 |
| 4.1.1.5 | MEDICIÓN DE DESEMPEÑO | 94 |
| 4.1.1.6 | COMPARACIÓN DE RESULTADOS | 96 |
| 4.1.1.7 | LA COMUNICACIÓN | 99 |
| 4.1.2 | AREA CONTABLE Y FINANCIERA | 102 |
| 4.1.2.1 | FORMULACION DE POLITICAS CONTABLES | |

| | |
|---|-----|
| Y FINANCIERAS | 105 |
| 4.1.2.2 CONTROL DE EFECTIVO | 108 |
| 4.1.2.3 CONTROL DE DEPOSITOS BANCARIOS | 112 |
| 4.1.2.4 CONTROL DE LAS CUENTAS POR COBRAR | 114 |
| 4.1.2.5 CONTROL DEL ACTIVO FIJO | 125 |
| 4.1.2.6 CONTROL DE LAS CUENTAS POR PAGAR | 129 |
| 4.1.2.7 CONTROL DE INGRESOS | 136 |
| 4.1.2.8 CONTROL DE LA DEPRECIACIÓN | 143 |
| 4.1.2.9 CONTROL DEL CAPITAL SOCIAL | 144 |
| 4.1.2.10 CONTROL DE LAS ACCIONES | 145 |
| 4.1.2.11 CONTROL DE LAS UNIDADES NUEVAS | 145 |
| 4.1.2.12 CONTROL DE GASTOS | 146 |
| 4.1.2.13 GESTIÓN DE AUDITORIA | 154 |

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | |
|---------------------|-----|
| 5.1 CONCLUSIONES | 156 |
| 5.2 RECOMENDACIONES | 157 |

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

El crecimiento poblacional y la proliferación de nuevas colonias y urbanizaciones en las principales ciudades del país provocan que el transporte público se constituya en un servicio de primera necesidad, contribuyendo en gran manera al desarrollo económico y social de la nación. Este crecimiento propicia la creación de las empresas de buses para el transporte público de pasajeros, como una respuesta inmediata para satisfacer la demanda creciente de los usuarios. Estas empresas hasta el momento no han sido capaces de cubrir la demanda generada por los habitantes de colonias, urbanizaciones y lotificaciones ubicadas en zonas marginales y periféricas, en parte porque no han querido gestionar ante el Vice ministerio de transporte la ampliación de las rutas y al mal control que ejercen sobre las actividades que les corresponden debido a la forma irregular que estas sociedades se crean y a la escasa preparación académica de los miembros que las conforman, no permite que se estructuren y organicen en una forma adecuada.

El objetivo primordial del trabajo que se pretende llevar a cabo es el de proporcionarle a los dirigentes de la sociedad ACOTISA S.A de C.V., de

transporte público de pasajeros de la ciudad de Santa Ana, las herramientas necesarias para que puedan administrar en forma eficiente y diseñarles un sistema moderno de control interno de todas sus operaciones. Con el objetivo de contribuir a solucionar la problemática que enfrentan actualmente.

El Presente trabajo consta de los siguientes capítulos:

CAPITULO I

Generalidades de las Sociedades de autobuses del transporte público de pasajeros.

En este capítulo se hace referencia a los antecedentes históricos y orígenes del transporte público de pasajeros en el Salvador. También se expone la importancia de los aspectos legales que rigen a las Sociedades de autobuses las Ventajas y Desventajas de este sector.

CAPITULO II

Diagnóstico de la Organización de la Sociedad ACOTISA S. A de C. V de Transporte Público de Pasajeros.

En este capítulo se presenta el diagnóstico sobre la estructura organizacional de la sociedad ACOTISA S. A de C. V de transporte público de pasajeros, con el propósito de destacar las fortalezas y debilidades que tiene.

CAPITULO III

Metodología de la Investigación.

En este capítulo se desarrolla la metodología que se utilizo en la investigación, detallando en el tipo de investigación, el tipo de estudio, el universo y la muestra, las técnicas de investigación, análisis e interpretación de los resultados.

CAPITULO IV

Propuesta de un Sistema de Control Interno para la Sociedad ACOTISA S.A. de C.V.

El contenido de este capítulo constituye la parte modular del presente trabajo, puesto que en él se presenta el sistema de Control Interno propuesto para la Sociedad ACOTISA S. A de C.V de transporte público de pasajeros de la Ciudad de Santa Ana, con el que se espera solucionar la problemática que enfrentan, tanto en el área administrativa como en la contable y financiera.

CAPITULO V

Conclusiones y Recomendaciones

El presente capitulo contiene las conclusiones que se determinaron en la investigación y las respectivas recomendaciones para eliminar las deficiencias encontradas.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LAS SOCIEDADES DE AUTOBUSES DEL TRANSPORTE PÚBLICO.

1.1 GENERALIDADES DEL TRANSPORTE

El transporte público de autobuses en El Salvador, es una de las actividades económicas importantes dentro de la economía del país, cabe mencionar que este es esencial para mejorar la eficiencia de la ciudad y disminuir las diferencias de oportunidades entre las personas.

Sin embargo, la demanda de transporte público de autobuses tiene enormes variaciones temporales y espaciales que lo hacen competitivo solamente en las situaciones en que la demanda sea alta. Lo paradójico es que para que sea confiable y apreciado necesita brindar un servicio mínimo cuando la demanda es baja, inclusive a tarifas altas.

El transporte público es especialmente apropiado para viajes durante el día y para aquellos que se dirigen al centro de la capital y a otras ciudades del país que sean consideradas de gran concentración de empleos. En general una ciudad que tenga un ritmo de actividad intenso por muchas horas favorece al transporte público de autobuses por que permite que el equipo pueda ser utilizado durante por muchas horas por semana, y por lo tanto, disminuir los costos financieros del servicio y a veces aprovechar nuevas oportunidades de cambio tecnológico.

Una ciudad densa y de uso mixto favorece al transporte público por que aumenta la demanda de usuarios de los autobuses o de otros tipos de vehículos.

Día a día miles de personas hacen uso del servicio de transporte público de autobuses para trasladarse desde sus lugares de origen "residencia" hasta sus lugares de destino "centros de trabajo, escuelas, colegios, universidades, mercados, vendedores ambulantes, etc."

En ese ir y venir se encuentran muchas oportunidades para la población, se verán a miles de personas trasladarse de un lugar a otro para buscar oportunidades para la vida, miles de niños y jóvenes que hacen uso del transporte colectivo para llegar hasta sus guarderías, centros escolares, colegios, y otros en busca de una oportunidad de superación; ya que ellos son el mañana de El Salvador, miles de adultos que se dirigen a sus centros de trabajo para poder llevar el sustento a sus familias y tener una mejor calidad de vida, todos ellos en busca de una oportunidad y una forma de vida.

Por ello el transporte público de autobuses es una de las actividades económicas más importantes de El Salvador, es símbolo de mejora, oportunidad y esperanza para todos los salvadoreños que van de un lugar a otro en busca de algo mejor y se considera como uno de los pilares fundamentales de la economía nacional.

Para lo anterior, se ha diseñado un sistema de transporte público de autobuses que ha venido evolucionando y sufriendo cambios en su organización, actualmente el vice ministerio de transporte terrestre es el ente regulador y a través de él se dictan normas y

procedimientos para el buen funcionamiento. En un inicio el transporte público de autobuses estaba administrado por familias o empresarios independientes, cada uno trabaja por su cuenta, en la actualidad el transporte público de autobuses está organizado a través de asociaciones cooperativas las cuales están bajo el régimen de INSAFOCOOP, quien dicta los lineamientos, políticas, normas de organización y funcionamiento

El sistema de transporte público genera enormes beneficios positivos entre ellas da a todos los ciudadanos y a todos los miembros de los hogares cercanos a sus rutas y paradas alternativas del transporte. El transporte público es especialmente "abridor de oportunidades" para niños, adolescentes y ancianos que pueden valerse por sí mismos, pero que no tienen oportunidad de conducir.

En general, y especialmente en países de América latina, el transporte público es capaz de usar el escaso espacio físico de las vías más eficientemente que el automóvil.

También puede generar menos consumo de energía y contaminación por pasajero transportado. Esto requiere sin embargo de condiciones adicionales que no siempre se cumplen entre ellas, que la flota de autobuses no puede ser excesivamente vieja y articulada tecnológicamente, debe mantenerse adecuadamente y requiere combustible diesel menos contaminante que el tradicional y podrían transformarse a vehículos a gas¹.

¹ Fuente: Biblioteca.UTEC.edu.sv Universidad Tecnológica de El Salvador

1.2 ANTECEDENTES HISTORICOS.

Los medios de transporte fueron motivaciones históricas antropológicas y biológicas las que llevaron al hombre a desarrollar los diferentes medios de transporte existentes. Pero también la curiosidad característica del ser humano.

Desde el primer momento de su existencia, el hombre se mueve, anda y se desplaza, quiere ir cada vez más lejos, y para satisfacer estas ansias indudablemente debe inventar. Así es como, desde los primeros troncos usados en forma de rodillos, pasando por la rueda, los barcos a vela, los aviones y cohetes espaciales, el hombre fue creando los medios que le permitieron, por necesidad o curiosidad, transportarse atreves del espacio.

Remontándonos a la historia según el célebre y matemático francés Blaise Pascal fue quien propuso, en 1661 un sistema de carrozas que circulaban en trayectos determinados de parís, a intervalos regulares, por un módico precio.

El 19 de enero de 1662 el consejo del rey les otorgo a los financieros del proyecto la autorización de establecer la circulación de las carrozas publicas en la ciudad de parís y sus alrededores

En El salvador el inicio de carreteras en la historia el salvador, data desde 1528, fecha en la cual fue fundada por los españoles la villa de san salvador, en la cual tardaron quince días en trazar las calles, plaza e iglesia, en ese entonces las calles de los diferentes poblados eran únicamente de tierra y las principales reforzadas de piedra, ya que el vehículo de

transporte utilizado eran los carretones o caballos. La modernización de la infraestructura del transporte que comenzó con los ferrocarriles, también se pudo apreciar en las principales ciudades de san salvador y santa Ana. Las carretas y los carruajes que llevaban a las personas de un punto de la ciudad a otro fueron reemplazados primero por tranvías de tracción animal y después por tranvías eléctricos. Ya en la década de 1920 fueron asfaltadas las principales calles de san salvador, y la mejoría de las calles obedecía también a otra consideración fundamental la llegada del automóvil en 1915, y pocos años más tarde la llegada del camión y el autobús.

Ha ido incrementándose aceleradamente, de acuerdo a la expansión de centros industriales, de producción, de servicios así como de los habitacionales, prueba de ello es la ampliación de la "mancha urbana" en la ciudad de san salvador, la cual siempre se ha considerado la principal fuente generadora de crecimiento económico del país, esto genera una demanda de servicios, especialmente de comunicación y transporte, ya que sin ellos no se puede realizar la movilización de productos para su comercialización, además de que influyen directamente en los costos de los artículos a través de los importes en concepto de producción.

En 1905 es creada una oficina bajo el nombre de cuerpo de ingenieros oficiales a esta oficina le correspondía la dirección general de obras públicas como dependencia directa del ministerio de fomento, con la salvedad que los trabajos de caminos eran realizados por el ministerio de fomento y obras publicas. A este le correspondía la inmediata inspección técnica en la

ejecución de todas aquellas obras que sin ser nacionales se auxilién con fondos del tesoro, asignándole funciones de ejecución y mantenimiento de obras públicas, así como la construcción y mantenimiento de los edificios destinados al servicio público, y en general, todas las obras de ornato y mejora de las poblaciones de la república entre otras en 1916 el poder ejecutivo considerando la necesidad urgente de poseer buenas vías de comunicación en relación con el trafico de ese entonces, así como las necesidades individuales, comerciales, industriales y agrícolas del país y estimando que esto debe ser, por su importancia, objeto de dirección y estudio especial, totalmente separados del gran número de trabajos que tenían encomendado el cuerpo de ingenieros oficiales y dirección general de obras públicas, emitió el decreto de creación de la dirección general de caminos, la cual funciona como entidad técnica-consultiva anexa al ministerio de fomento, la cual tendría a su cargo todo lo relacionado con las vías de comunicación de la república, puente y otras que tengan relación con estas.

Fue hasta en 1917, que emite un secreto legislativo de creación del ministerio de fomento y obras públicas, la cual posteriormente asumiría todas las funciones encomendadas a las anteriores oficinas de seguridad vial.

En 1920, la dirección general de obras públicas dentro del ramo de fomento contaba con una sección de caminos, así como una sección de arquitectura, saneamiento y aguas y una sección de caminos puentes y calzadas.

En 1936, la Dirección General de Obras Públicas estaba integrada por el departamento de hidráulica y mantenimiento del servicio de aguas y de la pavimentación de la capital y por el departamento de urbanización y arquitectura.

En 1948, el departamento de fomento y obras públicas contaba con la dirección general de carreteras.

En 1949, el ramo de fomento y obras públicas estaba formado por:

- Secretaria de estado
- Comisión nacional de electricidad
- Oficina de cartografía y geografía
- Bodega de la dirección general de obras publicas
- Dirección general de carreteras

En 1951, el ramo de fomento y obras públicas estaba formado por:

- Secretaria de estado
- Dirección de bodegas, talleres y canteras
- Dirección de caminos
- Dirección de urbanismo y arquitectura
- Dirección de obras hidráulicas
- Dirección de cartografía

En 1952, la dirección de urbanización y arquitectura cambia nombre a dirección de urbanismo y arquitectura.

En 1954, la dirección de urbanismo y arquitectura y la dirección de caminos, se convierten en direcciones generales dentro del ramo de obras públicas.

Todos estos cambios son producto de la necesidad de ordenar el crecimiento de las ciudades, tanto en su parte arquitectónica como en su infraestructura, por lo cual se le encomiendan las funciones específicas de construir, mantener y rehabilitar la infraestructura urbana y vial del país, en esta última se incluyen las carreteras interurbanas, rurales y urbanas, las cuales se constituyen en uno de los pilares que sostienen la economía nacional.

1.2.1 ORIGENES DEL TRANSPORTE EN EL SALVADOR

La historia señala que el transporte público de pasajeros por medio de autobuses en el Municipio de San Salvador, dio sus inicios en el año de 1927, cuándo dicho medio de transporte llegó a sustituir al tranvía.

Dicho servicio se incrementaría conforme a las necesidades de demanda del usuario en la población Salvadoreña y su relación con el comercio local. El transporte urbano se daba por medio de camionetas las cuales estaban construidas de carrocería de madera elaboradas en el país, de las cuales únicamente importaban los chasis que generalmente procedían de los Estados Unidos de Norte América, sin embargo su capacidad para pasajeros era poca, fue hasta años más tarde que se inició la importación de otro tipo de carrocerías, más grandes y ya no de madera, lo cual generaba una mayor confortabilidad al pasajero y una mayor capacidad en el número de personas que transportaría.

Las primeras empresas de transporte consideradas como las pioneras del servicio mediante camionetas con carrocería de madera, fueron las empresas Macaibor y

Ciatense. Las cuales eran reguladas en sus actividades por la municipalidad de San Salvador, siendo su lugar de origen y de destino la plazuela 14 de Julio de San Salvador. Pero en el transcurso del tiempo El Salvador, se ha convertido en un país muy comercial y consumista, ya que en su mayoría la población salvadoreña depende del salario que percibe por la prestación de sus servicios en las diferentes áreas productivas que los inversionistas nacionales como extranjeros ponen a disposición de las personas.

El sector transporte, juega un papel de mucha importancia para todos los sectores del país, ya que por medio de éste, se moviliza la mayoría de las personas que prestan servicio o comercializan en los diferentes puntos de El Salvador.

Por lo que se considera, que la falta de operatividad del mismo, por diversas circunstancias organizativas o legales, ocasionaría a la población general como a las empresas pérdidas económicas considerables.

1.2.2 ORIGENES DEL TRANSPORTE EN LA CIUDAD DE SANTA ANA

En la ciudad de santa Ana el transporte se volvió una necesidad de primera para los habitantes, precisamente fue lo que motivó a varios empresarios locales a ofrecer dicho servicio, poniendo en un principio, pocas unidades a disposición. Sin embargo, con el transcurso del tiempo, algunas de estas personas tuvieron la visión de unirse y formar una "Asociación Cooperativa de Responsabilidad Limitada", dedicada

exclusivamente a la prestación del servicio del transporte de pasajeros en el área urbana, aprovechando el gran apoyo gubernamental que por ese tiempo se le estaba dando al "Cooperativismo". Esta decisión no pudo haber sido más acertada, pues a partir de entonces, la Asociación comenzó a crecer en una forma increíble, hasta convertirse en una solida y poderosa empresa, contando en la actualidad con gran cantidad de buses en buen estado que cubren la llamada ruta 51. Paralelamente a ella surgió otra empresa de transporte de pasajeros que, hasta la fecha, es la encargada de cubrir la ruta 50, pero no ha tenido el éxito de la primera. Además, con posterioridad a las mencionadas, se formo otra Asociación Cooperativa dedicada al transporte, a la que se le concedió la explotación de la ruta 55, y que, al igual que la primera, han logrado un gran crecimiento y desarrollo.

Actualmente la ciudad de Santa Ana es cubierta por las rutas de buses antes mencionadas Rutas 50, 51, 55; también por las rutas de microbuses que hacen recorridos a partes donde los buses no cubren, dentro de las rutas de microbuses tenemos las Rutas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10. También por otras empresas de transporte que su recorrido es dentro y fuera de la ciudad de Santa Ana como lo es la Empresa T.U.D.O.

1.2.2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA T.U.D.O S.A DE C.V

La empresa Transportes Unidos de Occidente (T.U.D.O.), se constituye en la ciudad de Santa Ana en el año 1998 gracias al esfuerzo y visión de algunos

empresarios del sector Transporte Colectivo, que ya tenían unidades autorizadas para dar el servicio hacia San Salvador.

Estos empresarios deciden retomar el nombre de T.U.D.O., y la convierten en Sociedad Anónima de Capital Variable, iniciando operaciones con un capital de ¢25,000.00 (\$2,857.14) y con una flota de 4 buses, compuesta por dos unidades nuevas marca DINA carrocería Rosmo adquiridas al crédito en la Compañía General de Equipos y con dos unidades marca Blue Bird año 1992.

Al mismo tiempo, se logra un acuerdo para formar la caja única de la ruta 201 directo Santa Ana San Salvador y viceversa, tratando con esto de evitar la competencia desleal, la excesiva velocidad, el manejo temerario y la disputa de la vía por los pasajeros, logrando además beneficios adicionales en cuanto a precios especiales en compras de repuestos, compra de combustible y lubricantes, llantas, etc.

Es precisamente el reconocimiento de estos beneficios y logros, aunado a la presión impuesta por el gobierno a través de reformas emitidas por el Vice ministerio de Transporte (V.M.T.), lo que lleva a los empresarios de la ruta 201 directo a agruparse todos bajo el nombre T.U.D.O., convirtiéndose los empresarios individuales en accionista de la empresa, en el mes de febrero de 2002. En la actualidad la empresa es propiedad de 61 socios².

² Fuente: Transporte Unido De Occidente

1.2.3 EL TRANSPORTE EN LA ACTUALIDAD

Este apartado trata sobre la actualidad del transporte enfocado en aspectos legales, las empresas de buses no tuvieron sus inicios como grandes sociedades en este país, la gran mayoría decidieron unirse como Asociaciones Cooperativas de Responsabilidad Limitada y unos cuantos eran independientes; Las entidades de Responsabilidad Limitada son las que se crean por un grupo de personas no menor a quince, que tiene un fin en común en cualquier rama de la economía. Y su fin principal es proporcionar beneficios a la sociedad, con el paso de los años los empresarios se olvidaron de generar beneficios a la sociedad, y se volvieron empresas lucrativas a partir de 1990 en adelante con lo cual se vieron en la necesidad de cambiar de Asociaciones Cooperativas de Responsabilidad Limitada a Sociedades Anónimas de Capital Variable; que son el ente jurídico de un contrato solemne, celebrado entre dos o más personas, que estipulan poner bienes en común, con la finalidad de repartir entre si los beneficios que provengan .

Así es como actualmente se encuentra el transporte a nivel nacional, donde los empresarios han mantenido su nombre de asociación y solo se les a cambiado las siglas de RL a S.A de C.V. como es el ejemplo de ACOTISA, que paso de ACOTISA de RL a ACOTISA S.A de C.V.

1.2.4 CREACION DE LA CAJA UNICA

Algo en que se puede ganar y que debe ser parte del interés del empresario es en mejorar la atención al usuario, pues es alta la queja de maltrato de motoristas

y cobradores, de abusos contra mujeres, niños y ancianos de que cuando bajan carga paran donde quieren muy lejos de la parada, afectando al dueño del bulto, no ayudan con la carga, te bajan humillándote si te faltan 5 centavos

Si el empresario quiere mejorar la calidad de atención, entonces debe analizar que si elimina el riesgo de que le roben los cobradores y controla mejor los ingresos, en realidad sale ganando y por lo tanto es ilógico que elimine al cobrador, lo que debe hacer es recontratarlo (si lo ha despedido) pero con condiciones que vayan orientadas a mejorar el trato al usuario, entre ellas puede dejar que siempre el pago sea al cobrador, entonces controla con el sistema la cantidad de gente que ingresa; al sentarse o pasar el usuario, el cobrador lo aborda con la entrega del tiquete y se da el pago correspondiente; por otra parte debe exigirle amabilidad y respeto a las personas y queda como ayudante con las cargas, ayudar a subir a mujeres, niños y ancianos

Es por esa y otras razones que Empresarios de transporte público de pasajeros se reunieron con representantes del Vice ministerio de Transporte (VMT) para analizar el tema de la caja única.

El objetivo fue explicar los pasos para incorporarse a ese sistema en las rutas de transporte público de pasajeros. Los empresarios pidieron que primero se hiciera una "limpieza" con la competencia ilegal y desleal, y sugirieron que la implementación de la caja única sea más estricta.

La caja única es un sistema de funcionamiento del transporte colectivo de pasajeros que busca organizar,

controlar y ordenar la operatividad de una o varias rutas.

El reciente sistema de caja única del sistema de transporte debe ser afinado y modernizado con el fin de superar los riesgos que todavía permanecen para los empleados (motoristas y cobradores), para el empresario y para los usuarios; este sistema pretende contabilizar adecuadamente los ingresos por cada viaje, toda dicha ganancia pasa a una caja única que luego es repartida entre todos los empresarios de forma equitativa a la cantidad de buses que poseen

Este sistema representa el inicio de la primera etapa en la modernización del transporte público de pasajeros en El Salvador, además forma parte de la política de fortalecimiento empresarial que el VMT implementa.

El VMT exigirá a los empresarios que trabajen con caja única para hacerles efectivo el subsidio al transporte público.

Para facilitar a los empresarios y empresarias la conformación de la caja única el Vice-Ministerio de transporte ha creado una unidad especializada que cumplirá funciones de asesoría, inducción y el proceso de registro de cada caja única, la cual dependerá de la Dirección General de Transporte Terrestre del VMT.

El reciente sistema de caja única del sistema de transporte debe ser afinado y modernizado con el fin de superar los riesgos que todavía permanecen para los empleados (motoristas y cobradores), para el empresario y para los usuarios; este sistema pretende contabilizar

adecuadamente los ingresos por cada viaje, toda dicha ganancia pasa a una caja única que luego es repartida entre todos los empresarios de forma equitativa a la cantidad de buses que poseen

Representantes de diversas gremiales expresan que las empresas que ellos representan no tienen ningún problema con el proyecto. El problema es con la gente que está desorganizada.

Como todo sistema tiene ventajas y desventajas como son las siguientes:

i. Ventajas de estar en caja única

- a) Se calcula adecuadamente el dinero y la cantidad de usuarios diarios del transporte y si entregan los tickets con la cantidad adecuada, se determina el ingreso real, eliminando los anteriores rumores de robo de parte de cobradores y motoristas
- b) Permite que el pago de cobradores y motoristas se dé en forma equitativa entre todos los empresarios; sin embargo podría verse beneficiado el que tiene más buses, pues diluye su pago y aumenta su ganancia, aunque esto es relativo.
- Se elimina la competencia entre buses por ganar pasajeros, disminuyendo los riesgos

ii. Desventajas de estar en caja única

- c) No se elimina el riesgo de pago de renta o de asaltos al motorista robándole las ganancias del día, pues lleva dinero en efectivo, aunque la mayoría de buses ya posea una caja fuerte

- Aumenta la carga y tiempo efectivo al motorista que debe cobrar a cada usuario y romper un tiquete, lo cual le resta tiempo de desplazamiento y debe aumentar velocidad, esto se agrava cuando debe dar cambio en efectivo.
- Genera el riesgo de que los empresarios despidan al cobrador, pues esta función la hace el motorista, aumentando el desempleo

El sistema de caja única permitirá mejorar el transporte colectivo y que el empresario tome en cuenta aspectos que siempre deja a un lado como son las personas que no pueden pagar y de los discapacitados, que al momento no hay condiciones para subir a las unidades; lo ideal debe ser el sistema de plataformas posteriores para elevar a los discapacitados con todo y silla de ruedas cuando la poseen.

Para nadie es una novedad que los usuarios de transporte público son los últimos en ser tomados en cuenta en la lista de prioridades de los empresarios de este rubro; pero esta realidad podría cambiar con la implementación de la Caja Única.

El Viceministro de Transporte, Nelson García, acompañado de miembros de la Mesa Nacional de Transporte, explicó que el sistema nacional de caja única permitirá que haya un ordenamiento en el sector de transporte público de pasajeros.

Según los empresarios, esta es una manera que permite el entendimiento y la concertación, otra de las ventajas es que permitirá ofrecer a los usuarios un servicio de calidad, más seguro y con mayor orden.

Explicaron que este es sólo el primer paso para mejorar el sector.

Algunos de los requisitos o cláusulas que se deben de cumplir al pertenecer a una caja única se detallan a continuación los más importantes:

- I. Domicilio: santa Ana, Departamento de Santa Ana.
- II. Plazo: La Caja Única se constituye por un plazo de un año prorrogable
- III. De los Permisos de Línea y números de unidades.
- IV. Las Asambleas Generales: Las Asambleas serán semanales en la Ruta.
- V. Gobierno de la caja única: La Asamblea general Constituirá la suprema autoridad de la caja única, con las facultades y obligaciones que señale la ley.
- VI. Retribución de Combustible: se presentara de forma individual por ser únicos concesionarios.
- VII. Atribuciones de la Junta Directiva: La junta directiva estará encargada de.
 - a) implementar el trabajo que en Asamblea de Prestatarios o Concesionarios se acuerde, y vigilar que las comisiones de trabajo Administrativo, operativa y de vigilancia cumplan a cabalidad sus funciones, nombrando por cada una de ellas un coordinador.
 - b) Deberá de contar con los mecanismos administrativos y operativos necesarios para resguardo de los documentos relativos a la caja única.
 - c) Con dos o tres miembros de la Junta Directiva quienes manejaran una cuenta bancaria en una institución financiera autorizada por la Superintendencia del Sistema Financiero para

percibir fondos del público en la cual deberá depositarse lo recaudado para el fondo común de la ruta.

- d) La Junta Directiva podrá someterse a consideración de la Asamblea General la asistencia de un auditor.
- e) Convocar a la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria las veces que sea necesario.
- f) Garantizar el manejo transparente de los recursos de la caja Única;
- g) Elaborar la agenda de la Asamblea General.
- h) Todas aquellas funciones que se consideren necesarias para el buen funcionamiento de la Caja Única y que sea establecidas por la Asamblea General esta se reunirá CADA SEMANA en el domicilio de la caja única o en cualquier otro lugar fuera o dentro del territorio de la república, si así se expresare en la convocatoria, la cual se hará por escrito, inclusive electrónico.

Los acuerdos de la Asamblea se asentaran en el libro de actas que para tal efecto lleve la comisión administrativa de la caja única y habrá quórum con la asistencia de la mayoría de participantes y tomaran sus resoluciones por la mayoría de los votos secretos presentes, teniendo el presidente voto de calidad caso empate.

IX. La Administración de la Caja Única: La organización de caja única se compone de las siguientes comisiones; Administrativas, Operativas y de vigilancia las cuales estarán integradas por los miembros que decida la Asamblea General, siendo la facultad para nombrar dichos

miembros; las comisiones se regirán en sus funciones según se especifica el instructivo para la conformación de caja única. Para el ejercicio de la presentación judicial y extrajudicial de la caja única de la ruta cincuenta y nueve y uso de la firma de cuenta bancaria, será manejada por dos tres miembros de la junta directiva que se designe en la Asamblea General. En consecuencia, la representación judicial y extrajudicial podrá confiarse cualquier persona que la Asamblea designe.

x- Auditoria: la Asamblea General ordinaria de participantes nombrara a un auditor si lo estimase conveniente, el cual no podrá ser menor de un año, ni exceder de dos años, para que ejerza todas las funciones de vigilancia de la administración de la caja única, con las facultades y obligaciones que determine la ley. En caso de muerte, renuncia, incapacidad o inhabilidad del auditor la Asamblea General eligiera a otra persona para que ejerza las funciones de vigilancia de la administración.

XI. Nombramiento de la Primera Administración: El otorgante del presente acto, acuerda que para el periodo de un año prorrogable, la administración de la caja única estará a cargo del presidente³.

1. 3 ORIGENES DE LAS SOCIEDADES DE AUTOBUSES DEL TRANSPORTE PÚBLICO.

En este apartado se presentan los puntos más importantes sobre la constitución y organización de las sociedades anónimas, ventajas y desventajas que existen actualmente en comparación con las Asociaciones

³ Fuente: Acta Notarial de Caja Única Ruta 235 A- B- C

Cooperativas, que están operando como empresas de transporte.

Con el objeto de proporcionar una guía básica que facilite los puntos antes mencionados de este tipo de sociedades, para aquellas personas interesadas en la inversión del transporte público de pasajeros en El Salvador.

Las Sociedades Anónimas son entidades mercantiles de estructura colectiva capitalista, con denominación, de capital fundacional, dividido en acciones, cuyos socios tienen su responsabilidad limitada al importe de sus aportaciones.

1.3.1 ENTIDADES QUE LAS REGULAN

Las sociedades anónimas son reguladas y vigiladas por el Registro de Comercio, oficina administrativa dependiente del Ministerio de Economía, en la que se inscribirán matrículas de comercio, balances generales, patentes de invención, marcas de comercio, fábrica y demás distintivos comerciales, nombres comerciales, derechos reales sobre naves, derechos de autor y los actos y contratos mercantiles, así como los documentos sujetos por la ley.

1.3.2 CREACION DE SOCIEDADES ANONIMAS

Las sociedades se dividen de acuerdo al Código de Comercio, en sociedades de personas y sociedades de capital, ambas clases pueden ser de capital variable.

Son de personas

- ◆ Las sociedades en nombre colectivo o Sociedades Colectivas
- ◆ Las sociedades en comanditas simples o sociedades comanditarias simples.
- ◆ Las sociedades de responsabilidad limitada.

Son de Capital

- ◆ Las sociedades anónimas
- ◆ Las sociedades en comanditas por acciones o sociedades comanditarias por acciones.

i. Constitución y Organización

En El Salvador, de acuerdo a lo establecido en el Código de Comercio en el Capítulo séptimo desde sus artículos ciento noventa y uno (Art. 191) al artículo número doscientos noventa y cinco (Art.295), se establecen los requisitos y formalidades que toda sociedad anónima debe de contemplar entre las cuales las más importantes son:

ii. Constitución

La Sociedad Anónima, se constituirá bajo denominación, la cual se formará libremente sin más limitaciones que la de ser distinta de la de cualquiera otra sociedad existente e ira inmediatamente seguida de las palabras "Sociedad Anónima", o de su abreviatura "S.A", la omisión de este requisito acarrea responsabilidad ilimitada y solidaria para los accionistas y los administradores.

Para proceder a la constitución de una sociedad anónima, se requiere:

- ◆ Que el capital social no sea menor de cien mil colones y que esté íntegramente suscrito.
- ◆ Que se pague en dinero efectivo, cuando menos, el 25% del valor de cada acción pagadera en numerario.
- ◆ Que se satisfaga íntegramente el valor e cada acción, cuando su pago haya de efectuarse en todo o en parte, con bienes distintos de dinero.

En todo caso, deberá estar íntegramente pagada una cantidad igual a la cuarta parte del capital de fundación.

La sociedad anónima se constituirá por escritura pública, que se otorgará sin más trámites cuando se efectuó por fundación simultánea; o después de llenar las formalidades establecidas en el Código de Comercio, si el capital se forma por suscripción sucesiva o pública.

Sin perjuicio a la personalidad jurídica que se perfecciona o se extingue por la inscripción en el Registro de Comercio.

La escritura constitutiva de la sociedad anónima deberá expresar, los requisitos siguientes:

- ◆ Nombre, edad, ocupación, nacionalidad y domicilio de las personas naturales; y nombre, naturaleza, nacionalidad y domicilio de las personas jurídicas, que integran la sociedad.
- ◆ Domicilio de la sociedad que se constituye.
- ◆ Naturaleza.
- ◆ Finalidad.

- ◆ Razón social o denominación, según el caso.
- ◆ Duración o declaración expresa de constituirse por tiempo indeterminado.
- ◆ Expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes, y el valor atribuido a éstos.
- ◆ Régimen de administración de la sociedad, con expresión de los nombres, facultades y obligaciones de los organismos respectivos.
- ◆ Manera de hacer distribución de utilidades y, en su caso, la aplicación de pérdidas, entre los socios.
- ◆ Modo de constituir reservas.
- ◆ Bases para practicar la liquidación de la sociedad, manera de elegir liquidadores cuando no fueren nombrados en el instrumento y atribuciones y obligaciones de éstos.
- ◆ La suscripción de las acciones, con indicación del monto que se haya pagado del capital.
- ◆ La manera y plazo en que deberá pagarse la parte insoluble del capital suscrito.
- ◆ El número, valor nominal y naturaleza de las acciones en que se divide el capital social.
- ◆ En su caso, la determinación de los derechos, prerrogativas y limitaciones en materia de acciones preferidas.
- ◆ Todo lo relativo a otros títulos de participación, si se pacta la existencia de ellos.
- ◆ La facultad de los accionistas para suscribir cualesquiera aportaciones supletorias o aumentos de capital.
- ◆ La forma en que deban elegirse las personas que habrán de ejercer la administración y la auditoría,

el tiempo que deban durar en sus funciones y la manera de proveer las vacantes.

- ◆ Los plazos y forma de convocatoria y celebración de las juntas generales ordinarias, y los casos y el modo de convocar las extraordinarias.

En los casos de fundación simultánea, las aportaciones en efectivo se harán por medio de cheque certificado o certificado de depósito del dinero hecho en una institución bancaria debidamente endosado.

En la escritura de constitución, el notario deberá relacionar las circunstancias antes mencionadas.

Cuando las aportaciones sean en especie, éstas deberán ser efectuadas según valuó hecho previamente por auditor autorizado, emitiendo certificación del mismo, debiendo enviar dicha certificación dentro de los tres días hábiles siguientes de efectuado, a la oficina que ejerza la vigilancia del Estado. El notario autorizante de la escritura social correspondiente, deberá hacer constar en la misma dicho valuó.

Las cuales se formalizarán al constituirse la sociedad, pero al hacerse la suscripción se otorgará una promesa de aportación, con las formalidades legales, en documento que sea exigible ejecutivamente. Todas las acciones deben quedar suscritas dentro del término de un año, contados desde la fecha del depósito del programa, a no ser que en éste se fije un plazo menor.

Suscrito el capital social y hecho las exhibiciones legales, los fundadores, dentro de un plazo de quince días de anticipación a la fecha de la reunión, publicarán la convocatoria para la reunión de la junta general

constitutiva, a menos que dentro del pacto social establezca un plazo mayor.

Dicha reunión tendrá como finalidad comprobar que se han satisfecho todos los requisitos que exige la ley y los enumerados del programa constitutivo, comprobar la existencia de la primera exhibición del capital, examinar y en su caso aprobar, el valúo de los bienes distintos de dinero que uno o más socios se hubieren obligado a aportar, decidir acerca de la participación de los fundadores si hubiesen en las utilidades, entre otros, de acuerdo a lo establecido en el artículo doscientos seis del Código de Comercio.

iii. **Organización**

Una vez constituida la sociedad anónima, se deben de cumplir una serie de requisitos mínimos de organización y legalización para el adecuado funcionamiento y operativa de la actividad económica que realizará la sociedad, así como también la estructura contable obligatoria que establecen los artículos 435 al 455 del Código de Comercio Salvadoreño.

Documentos y trámites que deberá obtener la sociedad, una vez constituida y registrada:

- a) Número de Identificación Tributaria; (Ministerio de Hacienda)
- b) Número de Registro de Contribuyente al Impuesto al Valor Agregado IVA (Ministerio de Hacienda)
- c) Inscripción a la afiliación Patronal en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social. (Oficinas Administrativas del ISSS)

- d) Inscripción en la Municipalidad del domicilio de la sociedad, para obtener número de cuenta, y establecer los impuestos municipales.
- e) Inscripción en la Dirección General de Estadísticas y Censos, para control de empresas y obtención de solvencias
- f) Inscripción del balance Inicial en el Registro de Comercio.
- g) Inscripción y solicitud de matriculas de comercio por primera vez, en Registro de Comercio.

1.3.3 BENEFICIOS QUE SE OBTIENEN AL FORMAR PARTE DE UNA SOCIEDAD.

Ser parte de una sociedad anónima trae muchos beneficios que son aprovechados por sus socios, dentro de los más relevante tenemos:

1. El socio no responderá de manera ilimitada ante terceros, por que al ser parte de una sociedad es la sociedad quien contrae las deudas.
2. dentro de las sociedades los socios no se reparten las perdidas, solo las utilidades obtenidas en diversos periodos.
3. Los socios no son responsables de las actuaciones de los directores de la empresa
4. Los socios pueden acordar la venta de acciones.
5. Los socios siempre tienen buena imagen frente a terceros⁴

⁴ Fuente: Biblioteca.UTEC.edu.sv Universidad Tecnológica de el Salvador

6. Ser parte de una sociedad anónima es 100% lucrativo, no hay un compromiso de ayudar a la sociedad.

1.4 ASPECTOS LEGALES QUE RIGEN A LAS EMPRESAS DE AUTOBUSES DEL TRANSPORTE PUBLICO.

Los aspectos legales más relevantes a los cuales deben apegarse las Sociedades de Autobuses del Transporte Público de Pasajeros de la ciudad de Santa Ana son los siguientes:

1.4.1 VICE MINISTERIO DE TRANSPORTE.

Según la ley de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial, el Vice ministerio de transporte, adscrito al Ministerio de Obras Publicas, es el ente rector, coordinador normativo de las políticas de transporte. Además, es responsable de ejecutar los programas, funciones o actividades de transporte terrestre, transito y seguridad vial ejerciendo control sobre los vehículos automotores que ocasionen contaminación ambiental. También le corresponde establecer lo relativo a la circulación de vehículos automotores en general, la señalización y la seguridad vial

El Vice ministerio de Transporte nació el 25 de Junio de 1994 y su creación fue publicada en el Decreto Legislativo del Viernes 16 del mismo año, en el Diario Oficial de El Salvador.

El Vice ministerio de Transporte llegó a suplantar a lo que fue el departamento General de Tránsito,

institución que fue fundada en el año de 1946, el cual era regido por la Policía Nacional de El Salvador y el Ministerio de la Defensa Nacional. Dicha instancia tenía control general del tránsito en todo el territorio nacional y se apoyaba con autoridad especializada en todo lo concerniente a transporte, el personal que sería trasladado al Departamento de Transito también poseía autos y motocicletas las cuales eran de mucha utilidad y utilizadas con gran eficacia por los llamados "Motorizados" El Vice ministerio de Transporte posee además de sus oficinas centrales, 3 sucursales y filiales. La primera fue fundada en el departamento de Santa Ana, el 24 de febrero de 1997; la segunda fue fundada el 11 de Septiembre de 1997 y la tercera fue fundada el 5 de Noviembre de 1997.

I. Aspectos señalados por el Vice ministerio de Transporte.

Con respecto al transporte colectivo, el Vice ministerio señala haber impulsado acciones tendientes a la modernización y sistematización de procesos especialmente aquellos destinados a buses, microbuses, taxis, pick- ups, escolares y de empresas que hacen uso de los servicios, con el único fin de agilizar los trámites de los usuarios.

El incremento de controles para hacer cumplir la ley de Transporte Terrestre y sus respectivos reglamentos, acompañado de una ampliación y descentralización de recursos operativos que faciliten esta labor, se ha visto

Traducido en una disminución de los índices de accidentes de tránsito,

Especialmente aquellos causados por el consumo de bebidas embriagantes y/o drogas. Entre los principales logros obtenidos por la Dirección General de Tránsito, Transporte Terrestre y Carga, durante el período mencionado tenemos:

- ◆ Creación de la unidad de seguimiento, evaluación y control de Empresas Examinadoras.
- ◆ Creación de la unidad de supervisión y control de Casas tramitadoras.
- ◆ Depuración y actualización del registro público de vehículos automotores bajo la modalidad de la nueva tarjeta de circulación.
- ◆ Despliegue de la unidad de delegados de tránsito.
- ◆ Capacitación infantil.
- ◆ Finalización del plan nacional de señalización vial.
- ◆ Implementación del manual oficial del conductor.
- ◆ Programa de mantenimiento preventivo a semáforos en el AMSS.
- ◆ Instalación de semáforos en 10 intersecciones importantes.
- ◆ Realización del primer Foro Nacional sobre Transporte (Septiembre de 1999)
- ◆ Creación de mecanismos de agilización y control de los trámites que se Realizan en la Dirección General.
- ◆ Emisión de permisos de línea, de la siguiente manera:
 - Emisión de permisos de autobús

- Emisión de permisos de microbús
- Emisión de permisos de Taxis
- Emisión de permisos de transporte De Empresa
- Emisión de permiso escolar
- Emisión de permiso de Turismo
- Emisión de permiso de Pick ups
- Emisión de permisos provisionales En sus diferentes modalidades.

La Dirección General de Transporte Terrestre es la dependencia del Vice ministerio de transporte responsable de velar por la aplicación de la normativa relacionada con el transporte terrestre. Dentro de sus atribuciones especiales están las siguientes:

1. Participar en la definición de políticas, tarifas y regulación del transporte público de personas.
2. Proponer y oficializar la creación de rutas y tarifas.
3. Autorizar las concesiones del servicio de transporte público de pasajeros
4. Ejecutar el desarrollo de la normativa general para el funcionamiento, control y condiciones de seguridad de todos los vehículos destinados al transporte público de pasajeros
5. Aplicar sanciones
6. La regulación del control de las metas, paradas y punto de retorno del transporte colectivo de pasajeros, que se establezcan.

7. Llevar las estadísticas del movimiento del transporte público de pasajeros.

II. Permisos de Línea.

Otra de las atribuciones del Vice ministerio de Transporte es la Concesión de Permiso de Línea, en los cuales los permisos son otorgados por el gobierno de forma gratuita y lo hace por medio del VMT el cual es el encargado de cederlo a las asociaciones o sociedades.

Cada sociedad o asociación tienen sus políticas de cómo cederán esos permisos a sus socios u otras personas particulares que vendrán a formar parte de ellas de los cuales ellos decidirán alguna cantidad considerada que se pagara a la sociedad para que el socio obtenga el Permiso de Línea, este permiso tiene una vigencia de un año al cabo de ese año el permiso vence y para volver a ser uso de él se debe de renovar en el cual se deben de cumplir unos requisitos para su renovación:

- Se debe de Presentar La Emisión de Gases que se deberán de hacer a la unidad a que le corresponda dicho permiso.
- Se debe de cancelar una cantidad al VMT para la renovación del Permiso de Línea.

El socio que tiene el permiso de Línea tiene el derecho de hacer uso y de explotar el permiso en su correspondiente Ruta, para ello se debe de cancelar a la sociedad una cantidad de dinero por el uso de este.

También la persona que obtenga el Permiso de Línea tiene obligaciones entre las cuales podemos mencionar:

- Mantener en buen estado las Unidades.
- Tratar bien a los usuarios.
- Cumplir con todos los requisitos establecidos por la sociedad.

El Permiso de Línea no se puede vender porque son concesiones del gobierno de forma gratuita lo que se puede hacer es ceder las acciones a otra personas bajo las políticas que tengan establecidas la sociedad.

1.4.2 SUBSIDIO AL TRANSPORTE PÚBLICO.

El subsidio al transporte público en El Salvador no es nada nuevo, data desde 1974 donde comenzó a surgir la manera de ayudar a la población que hace uso del transporte público, para los primeros 5 años el subsidio del diesel fue toda una corrupción que el estado erogaba 36 millones de dólares anualmente sin ver ningún beneficio a la ciudadanía.

El subsidio que el estado proporciona al transporte público, está dividido en dos rangos, tanto para autobuses y microbuses, con el paso de los años los empresarios se han visto en la necesidad de requerir mas y mas subsidio, debido al alza del diesel que es uno de los recursos principales que se necesitan.

El objetivo primordial del subsidio es ayudar a más del 70% de la población salvadoreña que utiliza el

transporte público, que gasta alrededor de un 15% de sus ingresos en pasajes.

En diciembre de 2007 entró en vigor la "Ley transitoria para la estabilización de las tarifas del servicio público de transporte colectivo de pasajeros", con el fin de mantener los precios que los usuarios pagan por ese servicio. Para mitigar a los transportistas del peso del alza del combustible, el art. 7 de la referida ley establece un subsidio mensual de \$250.00 para microbuses y de \$500.00 para autobuses con permiso de línea autorizado.

Ese subsidio se financia básicamente con una contribución especial de los consumidores, que se abrevia COTRANS, que se paga al cancelar el precio de la gasolina o el diesel, igual que el FOVIAL.

Debido al incremento del diesel en los últimos meses, los transportistas han exigido al Gobierno de diversas maneras que autorice un aumento a los pasajes o que se eleve el subsidio. En estas circunstancias, el Gobierno ha propuesto adicionar el subsidio en \$250.00 a los autobuses y en \$100.00 para microbuses; no obstante, algunas gremiales afirman que ese aumento no es suficiente. Debe mantenerse la vía del diálogo y aplicarse la ley a los que adopten medidas de hecho e incumplan procedimientos legales.

El subsidio debe reestructurarse jurídicamente y adoptar criterios diferenciadores y focalizados; al efecto, considerar los elementos característicos del servicio y sus modalidades; para el caso, al otorgar el subsidio la extensión del recorrido departamental o

municipal; los niveles de rentabilidad y la situación socio-económica de los usuarios en municipios considerados de extrema pobreza.

El Gobierno ha expresado que el aumento del subsidio estará sujeto a varias condiciones, lo que es oportuno, y necesario. Se recomienda una visión integral y considerar los aspectos siguientes:

1. profesionalización y mejoramiento de las condiciones laborales de los motoristas.
2. modernización del servicio.
3. previo a los desembolsos, verificar solvencias en el pago de multas
4. el establecimiento de un seguro obligatorio.

El subsidio es una situación temporal que no solventa el problema del transporte, que es complejo y de gran magnitud incluso, en algún momento, puede constituir un desincentivo a la competencia empresarial, al mejoramiento de la calidad del servicio y posibilita abusos de fondos públicos por algunos transportistas, con lucros indebidos.

El problema no se puede resolver en un corto período y debe enfrentarse desde ya, incluso a nivel local. Los gobiernos locales deberían asumir un papel definido y preponderante, pues con el ordenamiento del transporte podrían establecerse focos de desarrollo económico-social.

Ciertamente existe un incremento en los precios de los combustibles, pero no puede obviarse la difícil situación económica de la mayoría de la población y

tampoco la carga que representa el subsidio para el país, en crisis financiera

El subsidio se hace efectivo a los empresarios por medio de un depósito a una cuenta bancaria que posea la sociedad, la asociación o la caja única. Para recibir el subsidio es tomado en cuenta el informe que proporcionan las empresas que incluyen el número de vueltas de cada unidad y los días trabajados, es de hacer énfasis que cada unidad debe trabajar 25 días para tener derecho al subsidio.

Este subsidio lo otorga el gobierno para mantener estabilizada la tarifa del transporte el cual está regulado por la Ley Transitoria para la Estabilización de las tarifas del servicio público de Transporte Colectivo de Pasajeros en los artículos siguientes:

Art. 3.- Constituye hecho generador de la citada contribución especial, la venta o cualquier forma de transferencia de propiedad de diesel y gasolinas regular o especial, que realicen importadores o refinadores.

En el caso de personas naturales o jurídicas que importen directamente dichos productos para su propio consumo, la contribución se generará en el momento que dichos productos ingresen al país.

El valor de la contribución especial para la estabilización de las tarifas del servicio público de transporte colectivo de pasajeros será de diez centavos de dólar de los Estados Unidos de América por galón (\$0.10 por galón) de diesel, gasolinas regular o especial, el cual será aplicable a partir de la entrada en vigencia de la presente Ley.

Art. 7.- El Ministerio de Hacienda, previo requerimiento respectivo, deberá transferir mensualmente al Vice ministerio de Transporte los recursos, para garantizar la estabilidad de las tarifas que se pagan por el servicio público de transporte colectivo de pasajeros.

Los recursos en referencia serán utilizados para subsidiar con doscientos cincuenta dólares de los Estados Unidos de América (\$250.00) mensuales, a los microbuses autorizados y quinientos dólares de los Estados Unidos de América (\$500.00) mensuales, a los autobuses autorizados, ambos para prestar el servicio público de transporte colectivo de pasajeros. Las unidades de transporte deberán contar con tarjeta de circulación vigente, con permiso de línea, debidamente autorizado por el Vice ministerio de Transporte, y deberán estar operando el servicio.

Excluyese de este beneficio el servicio de transporte, de oferta libre, de personal y escolar, calificado por el Vice ministerio de Transporte.

Para que las personas naturales o jurídicas, concesionarias para prestar el servicio público de transporte colectivo de pasajeros, gocen de este beneficio, es indispensable que las unidades utilizadas en las rutas donde operan, deben estar organizadas en cajas únicas autorizadas por el Vice ministerio de Transporte, quien establecerá el mecanismo de funcionamiento, mediante el reglamento especial respectivo; se exceptúan de esta disposición las cooperativas y cualquier persona natural o jurídica, que actualmente funcionan bajo este sistema.

Todas las rutas estarán sometidas a mecanismos de control y supervisión por la unidad respectiva del Vice ministerio de Transporte que garantice el uso adecuado del subsidio, el reglamento especial respectivo desarrollará los procedimientos.

El Ministerio de Hacienda incluirá en el proyecto de presupuesto que presente a esta Asamblea, para el ejercicio fiscal correspondiente, la partida presupuestaria que permita financiar el subsidio a que se refiere este Decreto.

Art. 10.- Para los efectos del artículo anterior, se entenderá por "concesionarios" a aquellas personas naturales o jurídicas que presten el servicio público de transporte colectivo de pasajeros que suscriban la concesión para la prestación del servicio público de transporte colectivo de pasajeros. En la concesión deberá incorporarse el correspondiente Plan Operativo del Sistema Público de Transporte Colectivo de Pasajeros.

Para tener derecho a la compensación señalada en el artículo precedente, el concesionario deberá ser únicamente el titular de unidades cuya edad sea menor o igual a los veinte años.

La concesión a que se refiere el inciso anterior deberá ser suscrita por todas las personas naturales o jurídicas que prestan actualmente el servicio público de transporte colectivo de pasajeros, ya sea bajo la modalidad del contrato vigente de concesión o que hayan sido beneficiadas por el Decreto Legislativo No. 1220, de fecha 11 de abril de 2003, publicado en el Diario Oficial No. 94, Tomo No. 359 del 26 de mayo de ese mismo año. La

suscripción de la nueva concesión deberá realizarse durante la vigencia de la presente Ley.

Dentro del mismo plazo, las personas naturales o jurídicas que, estando sometidas a cualquiera de los dos regímenes mencionados, no hayan aún suscrito la nueva concesión a la que se alude en el inciso primero de este artículo, podrán gozar de los beneficios establecidos en esta Ley siempre que, al menos, hayan acreditado ante el Vice ministerio de Transporte, los requisitos que se establecerán en el Reglamento Especial de la presente Ley.

Art. 11.- El pago de los beneficios de la presente Ley se hará efectivo al prestatario del servicio público de transporte colectivo de pasajeros que compruebe mediante la tarjeta de circulación vigente, la propiedad de la unidad que presta el servicio; sin perjuicio de cumplir con los requisitos que determine el reglamento de esta Ley y los señalados en el Art. 7

1.4.3 IMPUESTOS ESPECIFICOS.

El transporte público de pasajeros está regido por impuestos específicos, dentro de los cuales tenemos la ley de impuestos municipales de Santa Ana, que determinan los impuestos a los diferentes servicios, con el paso de los años la ley se ha ido reformando, en este apartado presentamos los cambios que ha sufrido, que según los empresarios ellos han salido obteniendo perdidas en las actividades que realizan⁵.

⁵ Fuente: Diario Oficial 10, tomo 274

Ley de impuestos municipales de Santa Ana, departamento de Santa Ana

Art. 13.- IMPUESTOS POR OTRAS ACTIVIDADES DE INDOLE ECONOMICA.

Debe entenderse como tales, los tributos exigidos por la Municipalidad a las personas naturales o jurídicas, por actividades con fines de lucro que realicen en ésta y por los cuales éstos no recibirán contraprestación alguna individualizada; los que se aplicarán proporcionalmente a la capacidad económica del sujeto de impuesto, en la forma siguiente:

13.28 EMPRESAS DE TRANSPORTE

En cuanto a los comerciantes sociales o industriales dedicados y autorizados para la explotación del transporte de pasajeros, será aplicable el Decreto N° 945, de fecha 15 de enero de 1982, publicado en el Diario Oficial N° 10, Tomo 274, de la misma fecha, reformado por Decreto Legislativo N° 22, de fecha 13 de enero de 1984, publicado en el Diario Oficial N° 22, tomo 282, del 31 del mismo mes y año.

13.28.1 Autobuses para el servicio nacional e Internacional cualquiera que sea el número de asientos ¢ 25.00

Ley de impuestos municipales de Santa Ana, departamento de Santa Ana

Esta ley fue Reformada el 09 de Diciembre de 2010, quedando en vigencia de la siguiente manera respecto al transporte publico

Art. 10 **SECTOR DE SERVICIOS - ACTIVIDADES DE SERVICIO:**

Son todas las actividades y operaciones Onerosas que prestan servicios profesionales, técnicos y logísticos que no consistan en la producción o Transacción de bienes y mercaderías. Lo cual implica entre otras actividades las siguientes⁶:

- Servicios profesionales
- Reparaciones e instalaciones
- Alquileres y arrendamientos de muebles, maquinaria, equipo e inmuebles.
- Hoteles, moteles y similares
- Terminales privadas de transporte.
- Colegios, escuelas privadas, Universidades y similares.
- Hospitales, centros médicos, clínicas, laboratorios y similares.
- Transporte de pasajeros

Servicios enfocados principalmente hacia las empresas.

Las empresas que se dedican al servicio del transporte público de pasajeros, también están sujetas al pago de IVA, pago del Impuesto sobre la Renta, así como también sus obligaciones con su personal de pagar el ISSS Y AFP.

⁶ Fuente: Alcaldía Municipal de Santa Ana

1.5 CARACTERISTICAS DE LAS SOCIEDADES DE AUTOBUSES DEL TRANSPORTE PÚBLICO.

Según la ley de sociedades mercantiles, "Habrá sociedad cuando dos o más personas en forma organizada, de acuerdo a un tipo previsto en la ley, se obliguen a realizar los aportes para la producción o intercambio de bienes o servicios, participando de las beneficios y soportando las pérdidas.

"Características: Las sociedades anónimas están divididas en pequeñas partes denominadas "acciones"

1. Interesan lo capitales más que las personas de los socios, estos pueden no conocerse entre sí ni los terceros que contratan con la sociedad, de allí su denominación de "anónima".
2. La vida de la sociedad es independiente de sus propietarios. Su duración se fija en el acta constitutiva. La muerte de algunos de los socios no la afecta.
3. Acciones transferibles: pueden cambiar continuamente de dueño sin afectar a la sociedad.
4. Siendo un ente jurídico separado de sus propietarios puede adquirir derechos y contraer obligaciones. Separación de las funciones de administración y propiedad: en estas empresas existe una "propiedad pasiva" de los que ponen el capital y una activa a cargo de los que administran.

1.5.1 LIMITACION DE RESPONSABILIDAD DE LOS SOCIOS FRENTE A TERCEROS.

La Sociedad Anónima (S.A.) es una sociedad mercantil cuyo capital está dividido en acciones, integradas por las aportaciones de los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales contraídas sino que lo harán con el capital aportado.

Responsabilidad: los socios o accionistas limitan su responsabilidad a la suma a la que hayan invertido en la sociedad.

La responsabilidad está limitada al capital aportado, y por lo tanto, en el caso de que se contraigan deudas, no se responde con el patrimonio personal de los socios.

Los socios no responden por las obligaciones contraídas por la sociedad. De allí que la ley señale que son responsables por el monto de sus respectivos aportes, porque sólo esa cantidad arriesgan en el negocio y no el total del patrimonio de cada accionista.

1.5.2 EXISTENCIA BAJO UNA DENOMINACION PÚBLICA.

Según el código de Comercio en el artículo 191 dice que la sociedad se constituirá bajo denominación, la cual se formara libremente sin más limitación que la de ser distinta de la de cualquiera otra sociedad existente;

Sociedad anónima que existe bajo una denominación social y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

Denominación o razón social. La razón social es un nombre comercial formando con menciones personales; la denominación se forma con palabras que hagan referencia a la actividad objetiva principal de la empresa, con independencia de todo nombre de persona. Son los estatutos los que tienen que establecer si la sociedad ha de usar una u otra forma de nombre comercial. Si se emplea una razón social, ésta deberá ajustarse a los principios que dispone la ley. La primera base en esta materia la constituye el principio de la verdad o veracidad de la razón social, con arreglo al cual la misma debe formarse con nombres de socios y sólo de socios. Se incluirán en ellas los nombres de todos los socios de algunos o de alguno y, en estos dos últimos casos, se agregarán las palabras "y compañía".

La ley dispone que los extraños a la sociedad que hagan figurar o permitan que figure su nombre en la razón social, responderán de las operaciones sociales hasta por el monto de la mayor de las aportaciones.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD ACOTISA S. A DE C. V DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS

2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Estructura Organizacional de una entidad proporciona el marco de referencia dentro del cual se planean, ejecutan, controlan y revisan sus actividades para lograr objetivos al nivel de entidad.

Establecer una estructura organizacional relevante incluye considerar áreas clave de autoridad, responsabilidad y líneas apropiadas de información. Asegura la estabilidad y continuidad que le permita sobrevivir a los cambios de personal y coordinar sus relaciones con el ambiente que la rodea

Se presentan los resultados obtenidos de la entrevista realizada al presidente de la sociedad en estudio el Sr. Herminio Rosales quien a la vez es el encargado administrativo de la sociedad, comento sobre aspectos relacionados con la estructura organizacional donde se especifiquen las actividades y como están relacionadas las diferentes funciones, de la cual se retomaran los aspectos positivos como los negativos.

2.1.1 PLAN DE ORGANIZACIÓN

La entrevista permitió comprobar que la sociedad no posee un plan organizacional formal que señale cuales son los departamentos o secciones que la conforman ni los niveles jerárquicos e interrelaciones que se dan. Además

manifestó que la estructura organizacional de la empresa no es la adecuada ni se apega a las necesidades y actividades que realiza la empresa en estudio.

Dentro de la empresa ACOTISA S.A de C.V solo se distingue un departamento que es la oficina del presidente, donde se hace todo referente a la gerencia, controles y funciones.

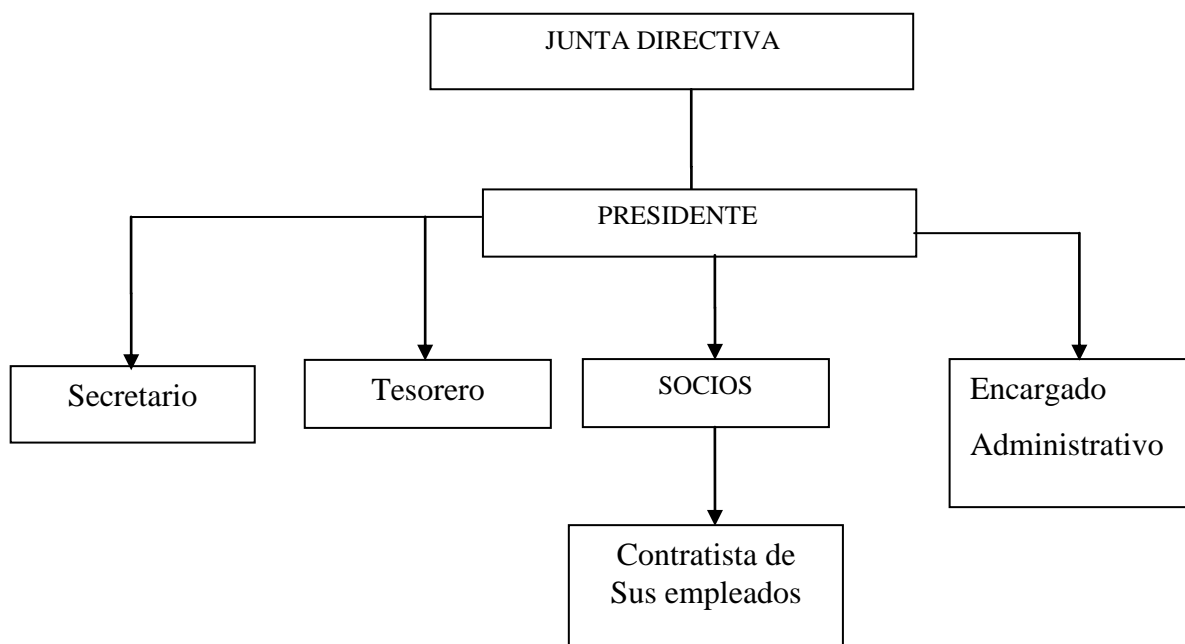
También se pudo constatar a través de la entrevista que otras sociedades de transporte público de pasajeros poseen las mismas deficiencias en cuanto a organización se refiere, debido a la falta de preocupación de los socios.

2.1.2 NIVELES JERARQUICOS

Es dentro de la concepción anterior que se investigo lo referente a los niveles jerárquicos de la sociedad de transporte público de pasajeros. Al respecto, se pudo comprobar que dada la deficiente estructura de organización que tiene la empresa, los niveles jerárquicos solo están definidos en lo referente a su junta directiva y a su auditor externo; el problema que se encontró es que a partir del cargo de presidente los cargos son ocupados por la misma persona.

El presidente funge como secretario, tesorero, contratista, encargado administrativo; difícilmente esta persona logra cumplir al 100% sus cargos y esto genera a la sociedad que no tenga un equilibrio en su parte jerárquica.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA SOCIEDAD ACOTISA S.A
DE C.V**

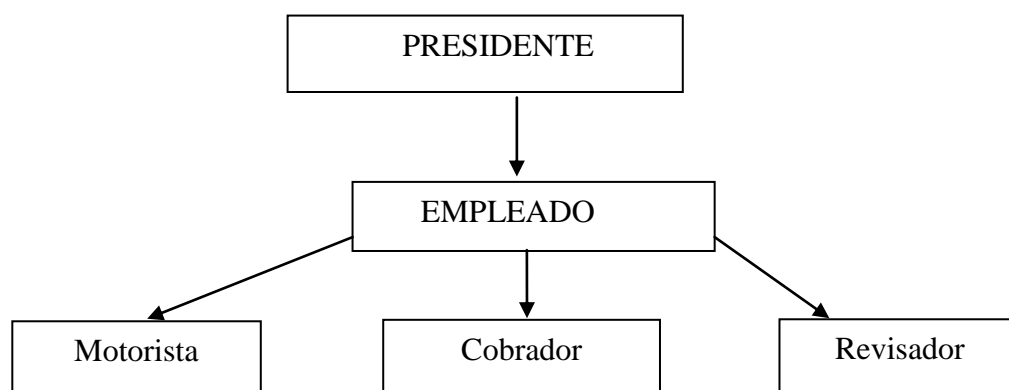


Por otro lado los socios que son propietarios de las unidades de transporte en algunos casos son los motoristas de las mismas, son los únicos que ejercen la autoridad. Fuera de ellos las demás personas no pasan de ser simples empleados, subordinados a lo que les ordenen los propietarios. Los resultados obtenidos confirman esto, puesto que solo los socios de la empresa consideran que los niveles jerárquicos de su respectiva entidad están bien definidos

2.1.3 ATRIBUCIONES Y FUNCIONES

Con relación a las atribuciones y funciones se le consulto a la persona entrevistada, si él considera que las atribuciones y funciones de cada uno de los empleados que laboran en la empresa están bien definidas; según la persona entrevistada en la empresa solo se reflejan las

que los socios ejercen sobre los empleados, así de simple palabra y no por normas y reglas establecidas, esto contrasta con lo dicho anteriormente , ya que si la estructura organizacional de una entidad no está bien definida, tampoco pueden estarlo las atribuciones y funciones del personal.



Al respecto, es conveniente recordar que la organización de una empresa debe estructurarse de tal modo que no queden dudas acerca de quiénes son las personas que tienen a su cargo la realización de determinadas tareas y quienes son las responsables de los resultados. Eliminando así los obstáculos, al desempeño generados por la confusión y la incertidumbre de una mala asignación de atribuciones y funciones. Los únicos empleados que tienen bien definidas sus atribuciones y funciones son:

- **El despachador:** su función principal es tener el control de las horas de las unidades.
- **El revisor:** su función es de controlar la venta de tiquete que los motoristas han hecho en el recorrido de sus vueltas.

- **El cobrador:** su función es estar en un punto fijo, donde colabora con los motoristas en la venta de tiquetes
- **Los motoristas:** su función es la manejar la unidad y realizar la venta de tiquete en el recorrido de punto a punto.

Además expreso que la eficiencia del personal mejoraría si se dispusiera de manuales que señalen en forma explícita y clara cuales son las atribuciones y funciones que la competen a cada empleado.

2.1.4 DELEGACION DE AUTORIDAD Y ASIGNACION DE FUNCIONES

Delegar autoridad y asignar responsabilidades es una de las tareas importantes de la fase del proceso administrativo conocida como organización. En efecto, para que las actividades de una entidad se puedan desarrollar en una forma ordenada y sistemática, es preciso que haya quien esté a cargo y se responsabilice de ellas, de lo contrario prevalecerá el caos y cada persona actuara a la deriva, confiando, en el mejor de los casos, que las cosas no saldrán mal.

La investigación relacionada con estos aspectos confirmo lo que ya se esperaba; es decir, que la estructura organizacional que tiene la empresa objeto de estudio no permite delegar autoridad ni asignar responsabilidades en forma adecuada.

Esta situación se vuelve más evidente en el nivel operativo, puesto que ni los despachadores ni los revisadores tienen la suficiente autoridad para ordenar a los motoristas y cobradores que cumplan de la mejor forma posible con sus obligaciones.

Además, los despachadores solo están facultados para ordenar la salida de los autobuses y controlar su llegada, lo que significa que durante el recorrido de cada unidad, son el motorista y los cobradores los que deberían responsabilizarse por desempeñar sus funciones en una forma eficiente y honesta.

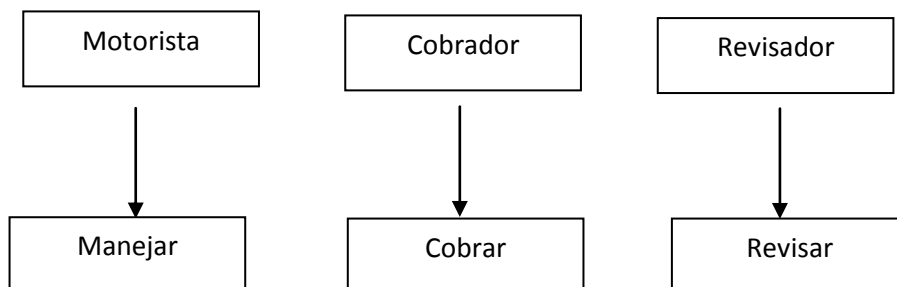
Sin embargo, esto no es lo que sucede; para nadie es desconocida la forma irresponsable en que estas personas se comportan, lo que se ha considerado un área crítica, que es el área del servicio de como buscar su eficiencia

En el caso de los revisadores se da una situación parecida, ya que ellos solamente controlan a las unidades en un solo punto de su recorrido, razón por la que no pueden darse cuenta de la forma en que actúan los motoristas y cobradores.

2.1.5 SEGREGACION DE FUNCIONES

El propósito que se persigue con la segregación de funciones es el de no asignarle a un individuo dentro de una empresa, tareas incompatibles con el cargo o puesto que desempeña, a fin de proteger los activos y evitar, en lo posible, el mal manejo y uso de los mismos.

El señor Herminio Rosales nos comento que no hay una segregación de funciones de la empresa



Los empleados solo cumplen su labor, sin saber que existen funciones que pueden desempeñar, pero como no están definidas se hace caso omiso de las mismas

Los empresarios del transporte público están consientes que la mayoría de veces una sociedad que se dedica al servicio del transporte público no se crea de la noche a la mañana y que la parte organizacional queda en segundo plano, el señor Rosales dice toda empresa bien organizada camina mejor, por tal razón la empresa ACOTISA S.A de C.V esta consiente de la necesidad de tener una estructura organizativa.

2.1 EVALUACION DE CONTROL INTERNO

Los controles son necesarios para cualquier empresa y para sus dirigentes; no son una invención de los contadores ni de los auditores, pero facilitan su trabajo. Hasta en la actividad más sencilla debe haber alguien encargado de controlar las herramientas y los materiales, de controlar lo que hace cada quien, y quien le debe a quien y cuanto. Conforme crece una organización, aumenta la necesidad de usar procedimientos

de control formales y de asegurar que las labores de los empleados sean uniformes y consistentes. Por otra parte, cuando se habla de control interno se deben incluir tres tipos de control: El Control Administrativo u Operacional, el Control Contable y el control a través de la verificación física. De ellos, el tipo que predomina y, por ende, es el más utilizado, es el control Administrativo u Operacional.

En otras palabras, "Control Interno" es una expresión utilizada con el objeto de enmarcar todas las medidas adoptadas por los propietarios y administradores de empresas para verificar la eficiencia, corrección, efectividad y economía en la realización de las operaciones de sus respectivas entidades.

El término también se aplica a las acciones que con ese propósito llevan a cabo los administradores y representantes de personas jurídicas de Derecho Privado y de Derecho Público.

Las Sociedades de Autobuses de Transporte Público de Pasajeros, por la naturaleza de las actividades a que se dedican, necesitan de los tres tipos de control antes mencionados, ya que la salvaguarda de los bienes y la confiabilidad de los registros son necesarios para la buena marcha de cualquier empresa, sea grande o pequeña.

En esta parte se presentan los resultados que se obtuvieron al evaluar el control interno de la empresa objeto de estudio. Para efectos de tal evaluación fue necesario examinar y analizar los aspectos que se detallaran a continuación.

Dentro del control interno se encuentran los siguientes componentes para tener una mejor evaluación:

- El ambiente de control,
- El proceso de evaluación del riesgo por la entidad,
- El sistema de información, incluyendo los procesos relacionados del negocio, relevante a la información financiera y comunicación,
- Actividades de control y
- Monitoreo de control.

Ambiente de Control

El ambiente de control incluye las actitudes, conciencia y acciones de la administración y de los encargados de la gerencia respecto del control interno de la entidad y su importancia en la entidad. El ambiente de control también incluye funciones de la gerencia y marca el tono de una organización. Influyendo en el control de su gente. Es el fundamento para un control interno efectivo, brindando disciplina y estructura.

El ambiente de control dentro de las empresas de autobuses del transporte público las entidades no tienen un código de conducta por escrito, si no simplemente por las palabras de los empresarios a sus empleados.

Proceso de evaluación del riesgo por la entidad

Las empresas muchas veces no toman en cuenta los riesgos a los cuales están expuestas, la administración de las sociedades de autobuses en estudio se puede constatar que los objetivos en general se reconocen de manera implícita que de manera explicativa. No toman en cuenta el riesgo que puede traer el personal nuevo, como

enfrentar un crecimiento rápido, ni el punto de la tecnología.

Sistemas de Información

Los sistemas de información es una mezcla de tecnología, procedimientos, personas, que no toda empresa lo tiene, las sociedades del transporte en estudio no son la excepción por que no poseen los registros que proporcionen identificar y capturar la información relevante de las transacciones o hechos. Por lo tanto la información que aquí se obtiene no tiene la calidad necesaria y afecta la capacidad de la administración en la toma de decisiones

Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que todo se lleva bien por parte de la administración, dentro de la sociedad en estudio no existen políticas ni procedimientos que permiten tener revisiones de desempeño, ni controles físicos, ni una adecuada segregación de deberes.

Monitoreo de control

Sin la existencia de actividades de control, mucho menos se tiene un monitoreo de los controles de parte de la administración para considerar si todo está funcionando de acuerdo a lo planeado.

2.2.1 ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD

El propósito principal al evaluar la organización de la empresa investigada fue el de conocer como se encuentra dividida jerárquica y administrativamente, para determinar si tal estructura se apega a los principios de control interno sobre estos aspectos; es decir, para constatar si cada miembro de la organización sabe de quien depende, quienes dependen de él y las funciones que le corresponden.

Si una empresa tiene una estructura organizacional adecuada a sus necesidades, el ejercicio del control administrativo permite que las actividades se realicen en forma sistemática y coordinada, que es precisamente lo que persigue e incluye el control interno.

La estructura organizacional que tienen las sociedades en estudio es totalmente deficiente; por ello no es de extrañar que la persona encuestada haya manifestado que dicha estructura no permita ejercer un control eficiente de todas las actividades que se realizan en ellas. También manifestaron que en esta empresa no se ejercen un control eficaz sobre todas y cada una de las operaciones realizada

2.2.1.1 POLITICAS Y NORMAS DEL CONTROL ADMINISTRATIVA

En la empresa investigada no se han formulado políticas y normas de control administrativo, lo cual resulta lógico si se toma en cuenta la deficiencia

organización que tiene y la falta de personal técnico y calificado en esta área

Este resultado indica claramente que es necesario diseñar e implementar procedimientos de control interno administrativo, sobre todo, para lo que se relaciona y tiene que ver con la ejecución del trabajo.

Para los empresarios del transporte público de pasajeros, siempre ha sido difícil ejercer un control eficaz sobre los motoristas y el cobrador; es más, nunca los han podido controlar. Esto se ha debido a que los procedimientos utilizados para controlarlos no han sido los adecuados. Por lo tanto, mientras no se formulen políticas y normas que se encargan de unificar y sistematizar las actividades desempeñadas por estas personas, este problema persistirá.

2.2.1.2 POLITICAS Y NORMAS DE CONTROL CONTABLE

La investigación relacionada con estos aspectos puso de manifiesto que en la empresa estudiada se han formulado políticas y normas de control contable, con lo que se demuestra la poca importancia que se le concede a la contabilidad. Sin embargo, ello no debe extrañar, puesto que muchos de los empresarios de este país todavía piensan y creen que la contabilidad debe llevarse porque es una exigencia de algunos órganos del Estado.

El contador de esta empresa no asume parte de culpa, ya que la Licda. Ejerce su trabajo de proponer ideas e informar sobre la situación de la empresa.

Los empresarios y directores a pesar de escuchar los informes no le dan mayor importancia que tienen actualmente los procesos contables, y las ventajas que de ellos se derivan.

Posiblemente, si los dueños de la empresa tomara conciencia de la importancia que tiene la información generada por los sistemas de contabilidad y conocieran los múltiples usos que puede brindarles, se preocuparían por mantener, al menos, una sección de contabilidad eficiente, administrada por gente capaz y a tiempo completo.

2.2.1.3 POLITICAS Y NORMAS DE CONTROL FINANCIERO

De conformidad con la investigación no se han formulado políticas y normas de control financiero.

Este resultado dejo de causar extrañeza entre los investigadores, puesto que todo empresario se preocupa por los aspectos relacionados con la captación de todo el efectivo que generan sus unidades y registro de los recursos materiales, y porque es responsabilidad de cada entidad, principalmente de su titular o de la máxima autoridad, incluir dentro del trámite normal de las transacciones los procedimientos que permitan ejercer un eficiente control financiero, especialmente por medio de los procedimientos de control previos al compromiso y al desembolso.

2.2.1.4 PROCEDIMIENTOS DE CONTROL APLICADOS

La obtención de resultados con eficiencia, efectividad y economía, la protección de los recursos y la revelación de errores o desviaciones con respecto a lo planificado, son responsabilidades primordiales de los niveles jerárquicos superiores; para ello es indispensable ejercer un control administrativo eficaz sobre todas las operaciones realizadas en los diferentes departamentos o secciones de sus empresas. Por tal razón, al investigar sobre los procedimientos de control aplicados en las sociedades de autobuses del transporte público de pasajeros de la ciudad de Santa Ana, se tuvo el cuidado de tomar en consideración tales aspectos.

2.2.1.4.1 AREA ADMINISTRATIVA

El control interno administrativo sienta las bases para permitir el examen y evaluación de los procesos de decisiones en lo referente al grado de efectividad, eficiencia y economía.

Es por ello que tiene que ver con el plan de organización, los procedimientos y registros concernientes a los procesos gerenciales, las políticas dictadas al respecto y los objetivos generales. Además, el control interno administrativo puede abarcar el análisis de estadísticas, estudios de tiempo y movimientos, informes de rendimientos, programas de capacitación a empleados y controles de calidad, entre otros aspectos.

2.2.1.4.2 AREA CONTABLE Y FINANCIERA

Al investigar sobre los procedimientos de control en el Área Contable y Financiera se pudo comprobar lo siguiente: en la sociedad de autobuses que opera en la ciudad de Santa Ana, el área contable no es de gran importancia, queda como secundario. Lo que perjudica saber con exactitud la situación actual de la empresa además de no poseer un Contador contratado a tiempo completo. Lo que dificulta llevar la Contabilidad al día en esta empresa.

2.2.1.5 EFECTIVO

El control del efectivo dentro de la sociedad ACOTISA S.A de C.V, es manejado por una sola persona que recibe día a día la entrega del efectivo por parte de los motoristas al finalizar su jornada, el conteo lo efectúa al día siguiente y además realiza la remesa del mismo, esta persona se retrasa debido a que aparte de ser el encargado del efectivo tiene más funciones que desempeñar y difícilmente da cumplimiento a cabalidad a esta función. Según lo visto la sociedad no le da el mejor manejo al activo más importante de la empresa, porque sobre esta persona nadie ejerce un control.

Dentro del diagnostico en el área del efectivo se verifico que la sociedad hace repartición de utilidades al final del año, y no mensualmente o semestralmente como se maneja en otras sociedades del transporte.

2.2.1.6 BIENES MUEBLES

La sociedad ACOTISA S.A de C.V en teoría trata de llevar un control sobre la depreciación de sus unidades, el presidente dijo saber que ellos llevan los registros por medio del método de la línea recta donde interviene el costo según la adquisición y la vida útil de la unidad. Según el art. 30-A de la ley del Impuesto Sobre la Renta.

2.2.1.7 CONTROL CONTABLE

El Control Contable comprende el plan de organización y todos los procedimientos y registros que se relacionan con la salvaguarda de los activos y la confiabilidad de los registros. Dentro del control contable se contempla que el acceso a los activos solo debe permitirse con la debida autorización de los administradores. Periódicamente deben compararse los activos registrados en los libros con los físicamente existentes, para tomar medidas apropiadas.

Las sociedades del transporte público de pasajeros en lo último que piensan es en el control interno y en el control contable, la sociedad ACOTISA S.A de C.V no es la excepción se pudo constatar que si existen registros que se trata de llevar contabilidad formal, pero no de la manera adecuada, ya que el contador no está pendiente del desarrollo de los movimientos por que no es un empleado directo de la empresa esto genera muchos atrasos como es no tener la documentación a tiempo, y que en la sociedad no hay eficiencia por la falta de segregación de funciones los estados financieros nunca están al día.

CAPÍTULO III:

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para realizar la investigación de la situación actual de la empresa el estudio se desarrolló a través de dos métodos de investigación, los cuales son la investigación Bibliográfica y de Campo, para abarcar todos los aspectos importantes, porque en la empresa nunca se ha abordado este tema y por lo tanto no existe información que ellos pueden realizar sus actividades de forma lógica y legal.

3.1.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

La información bibliográfica se obtuvo a través de la consulta de libros, tesis, documentos, Internet, revistas, periódicos, documentales entre otros, Los cuales están vinculados con el tema del transporte público de pasajeros.

3.1.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Por medio de un cuestionario bien estructurado realizado al presidente y a todo el personal de la empresa ACOTISA S.A de C.V de la Ciudad de Santa Ana.

A la hora de pasar el instrumento se deberá dar una breve explicación de la finalidad de lo que se desea

obtener y aclarar cualquier duda que se presente en cualquiera de las preguntas del cuestionario. Todo esto con el fin de que la información que brinden sea lo más objetivo posible

3.2. TIPO DE ESTUDIO

Los tipos de estudio son descriptivos, explicativos, cualitativos y cuantitativos; pero en el presente trabajo se utilizo el estudio exploratorio

3.2.1 ESTUDIO EXPLORATORIO

Se utilizó el estudio explicativo, ya que va más allá de la descripción de fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, además dirigido a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Se dirigió al "Control Interno" Este estudio estuvo dirigido a contestar una serie de interrogantes, tales como ¿por qué?, ¿Para qué? Y ¿Qué efectos genera?, ante las cuales se busco respuesta lógica ante dicha problemática.

3.3. UNIVERSO Y MUESTRA

3.3.1. UNIVERSO

El universo fue constituido por el cien por ciento de las personas que laboran en la empresa ya que son 20 personas entre administrativos y operarios los que tienen una relación directa con el funcionamiento de la empresa.

3.3.2. MUESTRA:

La muestra como se dijo anteriormente se tomo en cuenta al cien por ciento del universo, para ser relevante la investigación, debido a que una pequeña muestra no sería significativa. Con el objetivo de tener mayor soporte y darle realce a dicha información.

3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Se refiere al conjunto de procedimientos a utilizar para realizar el estudio propuesto; en este caso investigativo según la naturaleza del universo, para recolectar y registrar la información se hizo uso de la observación, la encuesta y la entrevista.

“En la investigación del comportamiento con relación a un fenómeno se dispone de diversos tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos pueden ser combinados varios métodos de recolección de datos.”

3.4.1 OBSERVACIÓN

La primera técnica utilizada fue planeada cuidadosamente que consistió en el registro visual de la actualidad en cuanto a condiciones, control y mantenimiento de la empresa ACOTISA S.A de C.V que permitió definir los objetivos a lograr.

3.4.2 ENCUESTA

Fue de gran utilidad para obtener información objetiva sobre el tema mediante el planteamiento de preguntas ordenadas de forma lógica. "Consistió en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir". Está estructurado con preguntas abiertas y cerradas, que contienen categorías o alternativas de respuestas que fueron delimitadas.

3.4.3 CUESTIONARIO

El Cuestionario está dirigido a los altos mandos del personal administrativo de la empresa ACOTISA S.A de C.V y al personal operativo. Cada uno de los encuestados deberá cumplir cierta característica que permitirán contar con información útil, de fácil comprensión y tabulación.

3.5 PROCEDIMIENTO UTILIZADO

Se hizo una validación del instrumento en la población a investigar, y esto permitió detectar el nivel de dificultad que tuvieron las personas objeto de estudio debido a la falta de preparación académica. El instrumento fue dirigido al total de personas que forman la muestra.

Para poder aplicar los instrumentos de recolección de datos se hizo necesario someter al instrumento a una

prueba preliminar y así de esta manera verificar cualquier error que pueda presentar dicho instrumento y aplicarle las correcciones necesarias para obtener la información pertinente.

Para finalizar la información recabada fue organizada, tabulada y analizada con el objeto de poner en marcha la propuesta planteada.

(Hernández Sampieri, Roberto y otros. Metodología de la Investigación.

3.6 TABULACIÓN, INTERPRETACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS.

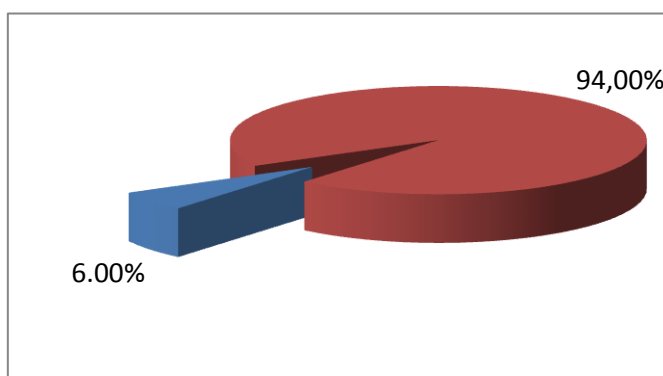
3.6.1 TABULACIÓN Y GRAFICO DE LOS RESULTADOS

Para efectos de la presente investigación se llevó a cabo un análisis estadístico de la información obtenida de los cuestionarios que se suministraron en el estudio, siendo para estos el más común el análisis de frecuencia y porcentajes.

De acuerdo a los resultados que se presentaron en la tabulación, se elaboraron los comentarios por cada pregunta; los cuales incluyen, el análisis e interpretación del resultado obtenido de acuerdo al objetivo esperado, y representan las bases que sustentan la investigación en general

1. ¿Tiene la empresa un Plan Organizacional formal que defina cuales son los departamentos o secciones que la conforman y los niveles jerárquicos e interrelaciones que se dan entre los mismos?

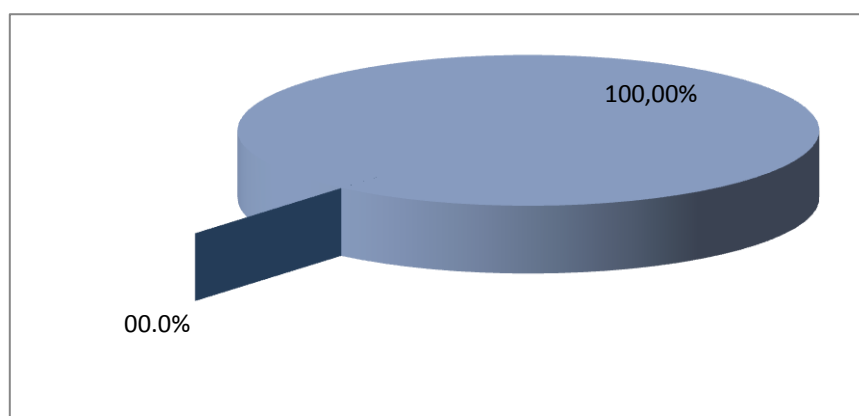
| | Respuesta | Total de Respuestas | % |
|-------|-----------|---------------------|---------|
| Total | | | |
| | SI | 1 | 6.00% |
| | NO | 16 | 94.00% |
| | TOTAL | 17 | 100.00% |



Interpretación: Los resultados mostraron que el 94% de los encuestados coinciden en que la empresa no posee un Plan Organizacional que defina los Departamentos y los niveles jerárquicos, el restante 6% contesto que si existe un Plan Organizacional.

2. ¿Considera usted que están bien definidos los niveles jerárquicos en la empresa?

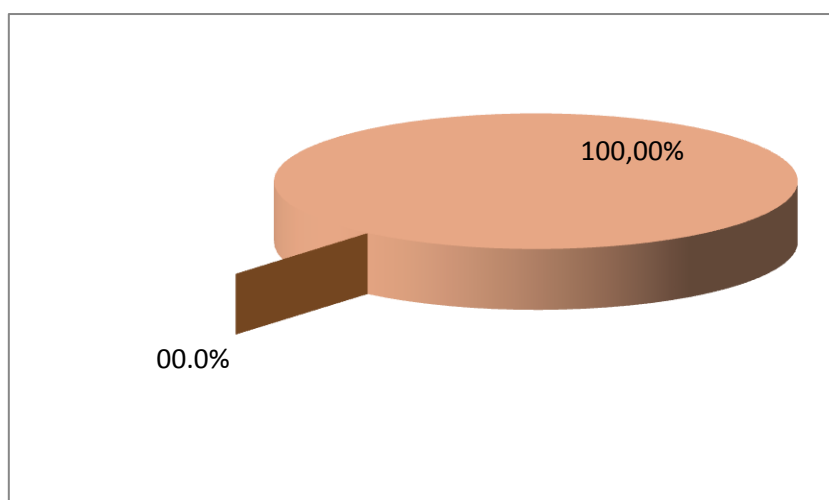
| Respuesta | Total de Respuestas | % |
|-----------|---------------------|---------|
| SI | 0 | 0.00% |
| NO | 17 | 100.00% |
| TOTAL | 17 | 100.00% |



Interpretación: Los resultados mostraron que el 100% de la Población encuestada contestó que no están definidos los niveles jerárquicos dentro de la empresa

3. ¿Considera usted que están bien definidas las atribuciones y funciones de cada uno de los empleados que labora en la Empresa?

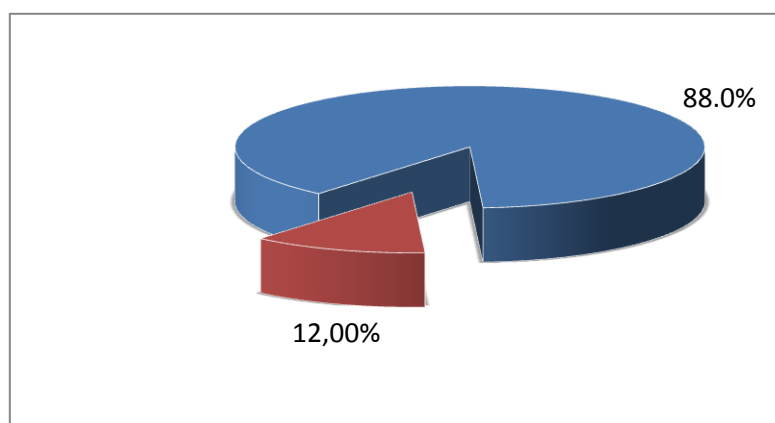
| Total | Respuesta | Total de Respuestas | % |
|-------|-----------|---------------------|---------|
| | SI | 0 | 0.00% |
| | NO | 17 | 100.00% |
| | TOTAL | 17 | 100.00% |



Interpretación: Los resultados mostraron que el 100% de la Población encuestada contestó que no están definidas las atribuciones y funciones de los empleados, lo que significa que no hay un orden de lo que cada empleado debe realizar y como realizarlo

4. ¿Considera usted que la eficiencia del personal mejoraría si las atribuciones y funciones de cada empleado estuvieran contenidas en un manual?

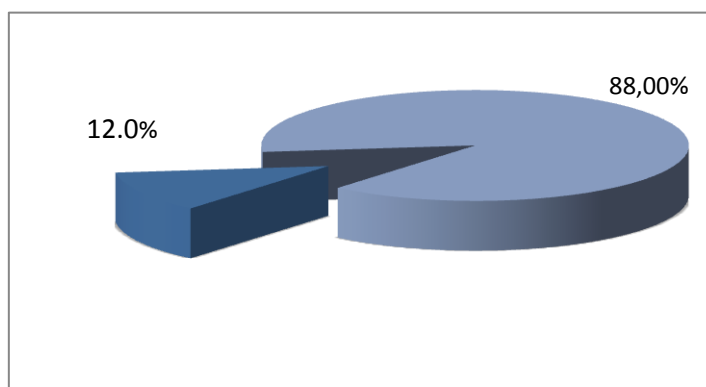
| Total | Respuesta | Total de Respuestas | % |
|-------|-----------|---------------------|---------|
| | SI | 15 | 88.00% |
| | NO | 2 | 12.00% |
| | TOTAL | 17 | 100.00% |



Interpretación: Los resultados mostraron que el 88% de lo encuestados considera que la eficiencia del personal mejoraría si las atribuciones y funciones estuvieran bien establecidas, el restante 12% contestó que un manual no fuera la solución para ser más eficientes.

5. ¿Considera usted que en la empresa se ejerce un control eficiente de todas y cada una de las actividades realizadas?

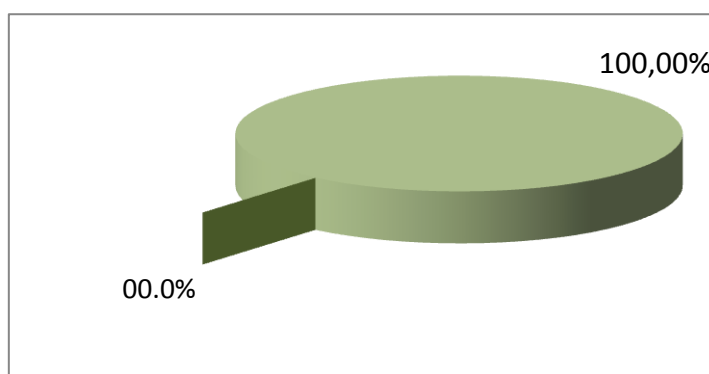
| Total | Respuesta | Total de Respuestas | % |
|-------|-----------|---------------------|---------|
| | SI | 2 | 12.00% |
| | NO | 15 | 88.00% |
| | TOTAL | 17 | 100.00% |



Interpretación: El 88% de lo encuestados contestaron que la empresa no ejerce un control eficiente de todas las actividades que a diario se realizan, el restante 12% contesto que la empresa si tiene un control eficiente.

6. ¿Se han formulado en la empresa políticas y Normas de Control Administrativo?

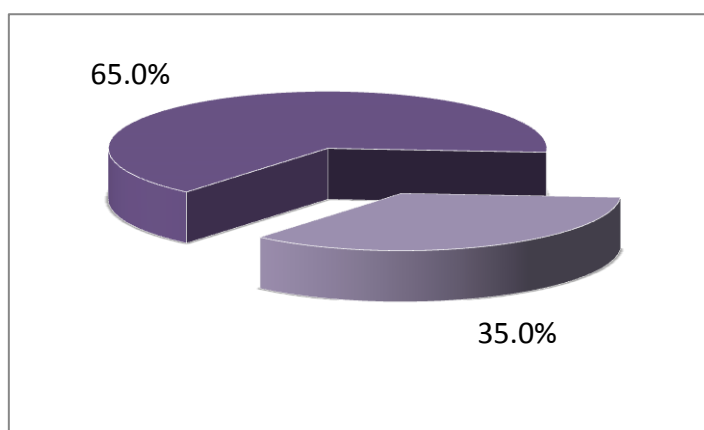
| Respuesta | Total de Respuestas | % |
|-----------|---------------------|---------|
| SI | 0 | 0.00% |
| NO | 17 | 100.00% |
| TOTAL | 17 | 100.00% |



Interpretación: Los resultados mostraron que el 100 % de los encuestados contestaron que dentro de la empresa no hay ningún tipo de políticas administrativas por las cuales regirse.

7. ¿Se han formulado en la empresa políticas y Normas de Control Contable?

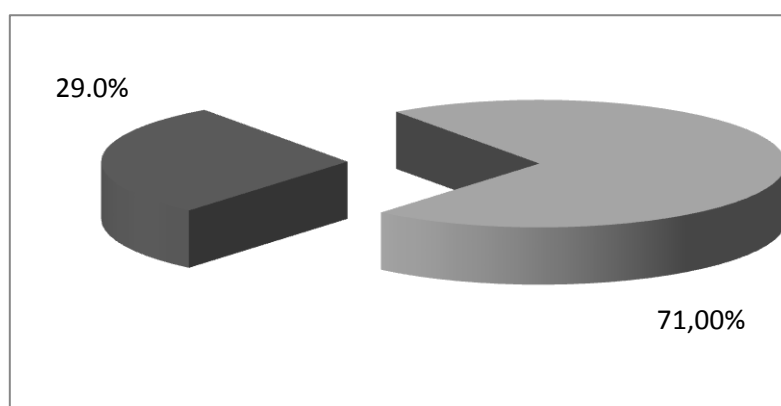
| Respuesta | Total de Respuestas | % |
|-----------|---------------------|---------|
| SI | 11 | 65.00% |
| NO | 6 | 35.00% |
| TOTAL | 17 | 100.00% |



Interpretación: 65% de los encuestados consideraron que no hay políticas contables que ayuden a la empresa al manejo del efectivo, por otro lado el 35% contestó que si hay políticas contables.

8. ¿La Contabilidad de la empresa se lleva actualizada?

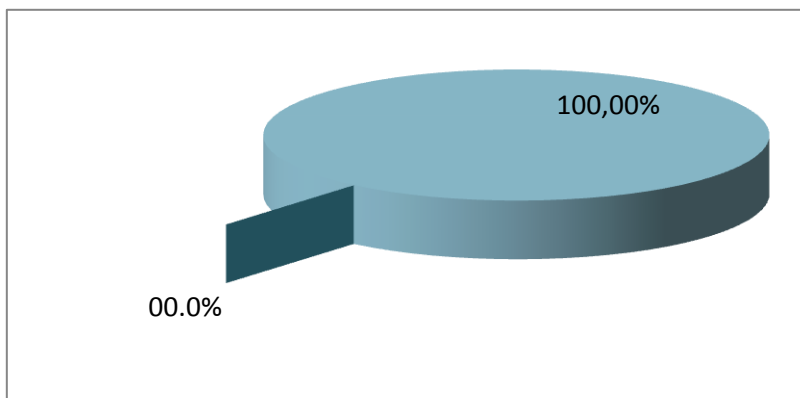
| Respuesta | Total de Respuestas | % |
|-----------|---------------------|---------|
| SI | 5 | 29.00% |
| NO | 12 | 71.00% |
| TOTAL | 17 | 100.00% |



Interpretación: La contabilidad de la empresa no se lleva actualizada según los datos arrojados en la encuesta con 71% que contestaron que no, solo un 29% contestó que si la contabilidad está actualizada.

9. ¿Es adecuado que una sola persona tenga el total control del efectivo de las remesas realizadas?

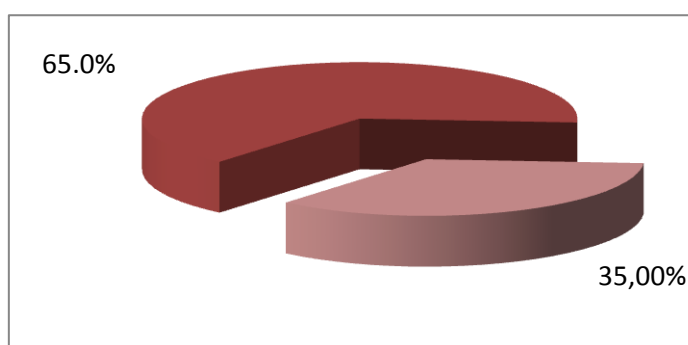
| Total | Respuesta | Total de Respuestas | % |
|-------|-----------|---------------------|---------|
| | SI | 0 | 0.00% |
| | NO | 17 | 100.00% |
| | TOTAL | 17 | 100.00% |



Interpretación: El 100% de la Población esta de acuerdo que no es bueno que el control del dinero este en una sola persona. Por que se corre el riesgo que una sola persona no se responsabilice por el extravió de efectivo

10. ¿Se lleva Contabilidad Formal?

| Respuesta | Total de Respuestas | % |
|-----------|---------------------|---------|
| SI | 11 | 65.00% |
| NO | 6 | 35.00% |
| TOTAL | 17 | 100.00% |



Interpretación: Los resultados mostraron que el 65% de lo encuestados contestaron que la empresa lleva contabilidad formal, solo un 35% contesto lo contrario.

3.6.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados de la encuesta eran los esperados, ya que en la realización del Diagnostico de la situación actual de la empresa, se encontraron deficiencias que los socios no toman en cuenta para mejorar la eficiencia del negocio.

La empresa no posee un Plan de Organización formal que le permita definir cuáles son los departamentos que la conforman; ni los niveles jerárquicos de los mismos, los empleados solo saben quién es el dueño del bus, pero no quienes forman la escala de autoridad; dentro de la empresa se pudo constatar que las atribuciones y funciones de los empleados no se encuentran definidas, por lo que esto genera problemas a la hora que se les solicita realizar una función que no realizan comúnmente.

La eficacia del personal depende en gran parte que se desarrollen bien las funciones encomendadas, por lo que se verifico que un manual de atribuciones y funciones fuera bien visto por el personal. Así también ayudaría a la empresa a tener un control eficiente de las actividades realizadas, que fue uno de los hallazgos más relevantes.

La políticas son vitales en toda empresa por que rigen el camino a seguir hacia el desarrollo y con ello el logro de metas, la empresa en estudio no posee ninguna política, por lo que su camino siempre es corto y sin metas, cada año siempre solo se busca un mismo objetivo y no se piensa en dar un paso más, esta área tiene que reforzarse muy bien.

Dentro de los resultados referentes a la contabilidad se dio el fenómeno que muchos de los encuestados hacían caso omiso que existe o no contabilidad dentro de la empresa, se determino que si se lleva contabilidad formal pero por la falta de un buen control hace que la contabilidad nunca este al día y muchas veces esto genera atrasos importantes que podrían llevar a la empresa hacerse acreedora de multas, por lo que es conveniente darle mayor importancia a los aspectos contables.

Y por ultimo dentro de los resultados se observo que la población en estudio no está de acuerdo que la parte del efectivo sea controlada por una sola persona sin la documentación de respaldo correspondiente, así mismo se determino que cada persona debe tener su función respectiva y que no recaigan en una sola persona muchas responsabilidades que son importantes para la empresa.

CAPITULO IV

"PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA SOCIEDAD DE TRANSPORTE PUBLICO DE PASAJEROS DE LA CIUDAD DE SANTA ANA ACOTISA S.A. DE C.V."

4.1 SISTEMA DE CONTROL INTERNO PROPUESTO

Los sistemas de control son, a menudo, la clave para lograr la eficiencia organizacional. La combinación de objetivos bien planeados, una organización firme, una dirección capaz y la motivación adecuada tendrá pocas probabilidades de éxito si no se cuenta con un sistema de control eficiente.

Para poder diseñar un sistema de control es preciso tener un concepto claro de lo que realmente significa el control. Por ello, es conveniente tener en cuenta la siguiente definición: "el control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas para salvaguardar los recursos institucionales, verificar la exactitud y veracidad de su información, promover la eficiencia de las operaciones, estimulara la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados".

De acuerdo con la definición anterior, un sistema de control eficaz requiere de lo siguiente:

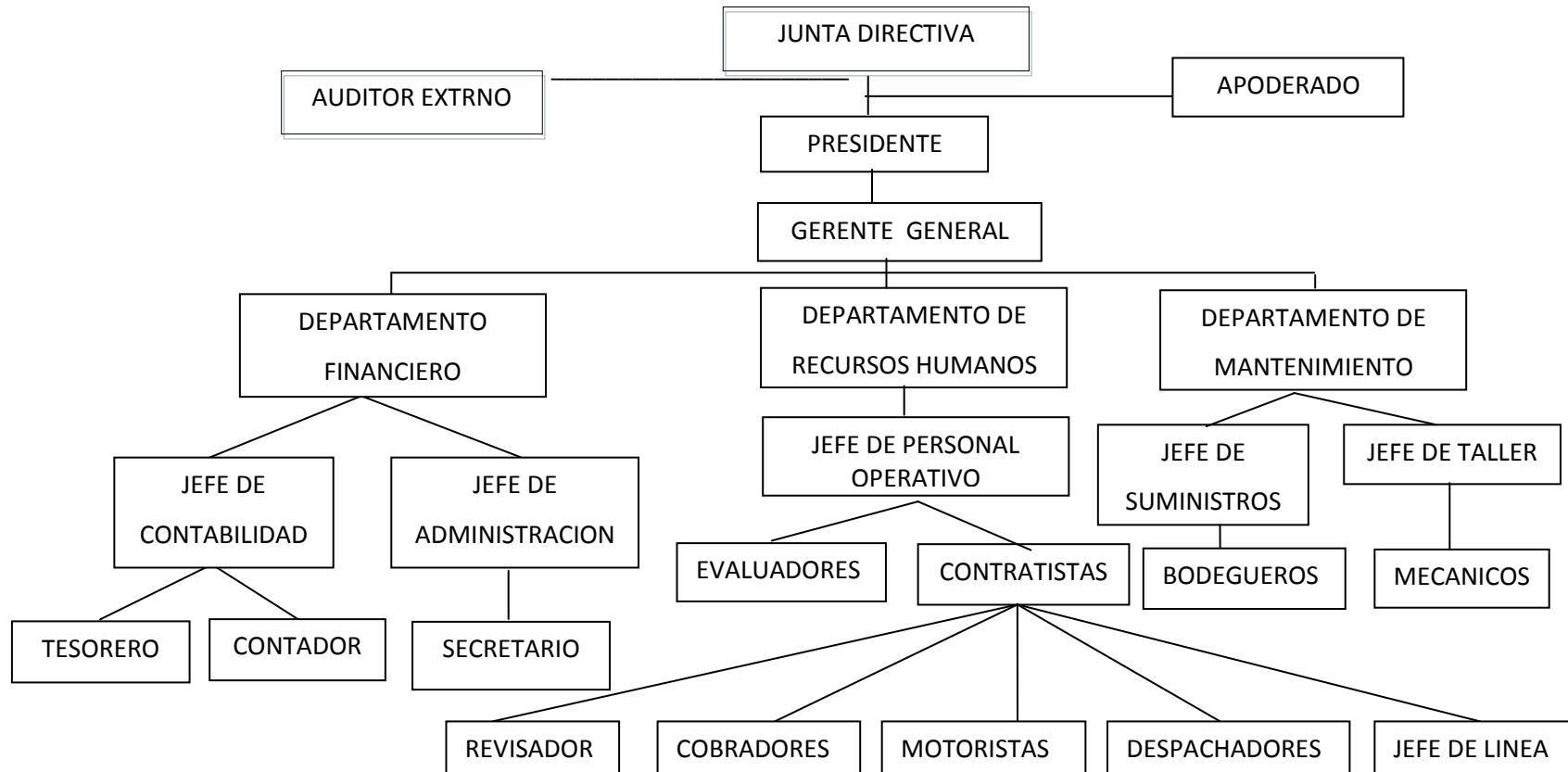
1. Establecimiento de normas, objetivos y metas.
2. Analizar el rendimiento y evaluar los resultados.
3. Tomar acciones correctivas.

El sistema de control interno propuesto para ACOTISA sociedad de transporte público de pasajeros de la ciudad de Santa Ana, contendrá los siguientes elementos:

1. PLAN DE ORGANIZACIÓN:

La entrevista que se realizó permitió comprobar que la sociedad no posee un plan organizacional formal que señale cuales son los departamentos o secciones que la conforman, debido a esta deficiencia de la sociedad se le propone el siguiente esquema de un plan organizacional que se considera adecuado para sus funciones.

PLAN ORGANIZACIONAL



2. Niveles Jerárquicos:

El problema que se encontró es que a partir del cargo de presidente los cargos son ocupados por la misma persona. Ante esa situación se le propone a la sociedad el implementar un esquema donde una sola persona tenga varias funciones para fomentar la eficiencia de la entidad.

3. Atribuciones y Funciones:

Debido a que la estructura organizacional de la entidad no está definida, tampoco lo están las atribuciones y funciones del personal. Por lo que se le propone un esquema que especifica las atribuciones y funciones del personal.

4. Segregación de Funciones:

Para tener una adecuada asignación de funciones y responsabilidades se le propone a la sociedad implementar lo siguiente.

PROPUESTA DE PLAN DE SEGREGACION DE FUNCIONES

| No de Cargo | Cargo | Concepto | Observación |
|-------------|-----------------|--|-------------|
| 1 | Junta directiva | Es el máximo ente responsable del buen desempeño de la entidad, cuya autoridad ha sido asignada por la asamblea general de accionistas | |
| 2 | Presidente | Es la persona que representa a la junta directiva y es de las primeras personas autorizadas para tomar decisiones. | |

PROPUESTA DE PLAN DE SEGREGACION DE FUNCIONES

| No de Cargo | Cargo | Concepto | Observación |
|-------------|------------------------------------|---|-------------|
| 3 | Auditor externo | Es la persona que hace un examen profesional de los estados financieros de la entidad, el cual no está directamente adscrito con la entidad por lo que independiente al mismo tiempo este elabora un informe en el cual da a conocer el estado de la entidad. | |
| 4 | Apoderado legal | Es la persona que esta delegada por la junta directiva para realizar todos los trámites legales que generen un mayor bienestar para la entidad. | |
| 5 | Gerente general | Es la persona que está a la cabeza de todos los niveles gerenciales que ayudan a coordinar en buen funcionamiento de la entidad. | |
| 6 | Gerente financiero | es la persona que está a cargo del cuidado de las finanzas de la entidad lo que implica la gran importancia de la existencia de esta unidad | |
| 7 | Gerente de recursos humanos | Esta persona tendrá a cargo todo lo relacionado con el nivel operativo. | |
| 8 | Gerente de mantenimiento | Esta persona tendrá a cargo lo relacionado con los suministros y con lo relacionado con el taller. | |

PROPUESTA DE PLAN DE SEGREGACION DE FUNCIONES

| No de Cargo | Cargo | Concepto | Observación |
|-------------|--|---|-------------|
| 9 | Encargado de contabilidad | Esta persona será la responsable del área que tendrá a su cargo la supervisión del tesorero y el contador. | |
| 10 | Encargado de administración | Esta persona tendrá a su cargo todo lo relacionado a las transacciones que realiza la empresa además tendrá a su cargo una secretaria. | |
| 11 | Encargado de personal operativo | Es la persona que estará supervisando el trabajo de los evaluadores y del contratista. | |
| 12 | Encargado de suministro | Es la persona que estará al pendiente del desempeño del bodeguero y las existencias de accesorios. | |
| 13 | Encargado de taller | Esta persona estará encargada del buen desempeño que se refleja en el buen funcionamiento de los autobuses. | |
| 14 | Tesorero | es la persona que directamente relacionada con las entregas que hacen los cobradores como los motoristas, y también está al tanto de los desembolsos que hacen por compras de suministros u otros | |

PROPUESTA DE PLAN DE SEGREGACION DE FUNCIONES

| No de Cargo | Cargo | Concepto | Observación |
|-------------|--------------------|--|-------------|
| 15 | Contador | Es la persona encargada de realizar los registros de todas las transacciones que se realizan a diario, y que sirven para la toma de decisiones de los accionistas. | |
| 16 | Secretaria | será la encargada de llevar todos los documentos de importancia para las operaciones diarias de la entidad | |
| 17 | Evaluadores | Son las personas encargadas de realizar las pruebas teórica práctica y psicológica de los aspirantes a trabajar en la entidad. | |
| 18 | Contratista | Es la persona que una vez teniendo los resultados de las pruebas realizadas procederá a seleccionar las personas que hayan salido mejor evaluadas. | |
| 19 | Bodeguero | Es la persona que está a cargo de los suministros y a la vez lleva un registro de las existencias. | |
| 20 | Mecánicos | Son las personas encargadas del mantenimiento de las unidades, ya que hay procesos que es indispensable que sean realizados. | |

| No de Cargo | Cargo | Concepto | Observación |
|-------------|----------------------|--|-------------|
| 21 | Jefe de línea | Es quien tiene facultad de dar indicaciones a los despachadores y los revisadores. | |
| 22 | Despachadores | Son las personas que están pendientes de las horas de salida y horas de llegada, y de alargar los tiempos entre cada bus si así es necesario con previa consulta con el jefe de línea y los revisadores. | |
| 23 | Revisadores | Son las personas que están al pendiente que tanto motoristas y cobradores entreguen el ticket a los usuarios, los revisadores estarán ubicados en puntos de mayor afluencia de usuarios. | |
| 24 | Motoristas | Estas personas además de manejar tendrán la responsabilidad de cobrar a los usuarios y de llevar su propio control de tickets. | |
| 25 | Cobradores | Estas personas estarán ubicadas al igual que los revisadores en las zonas de mayor afluencia de usuarios para asistir de mejor manera al motorista. | |

5. Mecanismo de Autorización y Procedimientos para llevar los registros Contables y Financieros.

En forma adecuada, con el fin de ejercer un control razonable sobre los activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos de la Sociedad.

6. Adopción de Políticas sanas

Relativas a la ejecución de las tareas y al cumplimiento de los deberes en cada unidad, por parte de los empleados de estas organizaciones.

7. Idoneidad del personal,

En razón directa con sus responsabilidades. Esto significa que las funciones administrativas deben asignarse a aquellas personas que sean capaces de cumplirlas en forma satisfactoria.

El sistema de control interno propuesto estará conformado por controles administrativos, contables y financieros, con el propósito de ejercer un control eficaz sobre todas las áreas críticas de esta empresa.

4.1.1 AREA ADMINISTRATIVA

En el área administrativa, el propósito del control es el de promover la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión a las políticas prescritas por la dirección. La administración tendrá la responsabilidad de autorizar las transacciones que se refieren a la decisión de intercambiar, transferir o utilizar activos con determinados propósitos y condiciones, siendo dicha autorización el punto de partida para establecer el

control contable y financiero, que incluye la ejecución y registro de las transacciones y responsabilidades respecto a los registros resultantes.

El control interno administrativo sentara las bases para permitir el examen y evaluación de los procesos de decisión en lo que se refiere al grado de efectividad, eficiencia y economía. Es por ello que tendrá relación con el plan de organización, con los procedimientos y registros concernientes a los procesos gerenciales, con las políticas dictadas al respecto y con los objetivos generales. El control interno administrativo incluirá el análisis de estadística, los estudios de tiempo y movimiento, los programas de capacitación a los empleados y los controles de calidad, entre otros aspectos.

4.1.1.1 FORMULACION DE POLITICAS ADMINISTRATIVAS.

En toda entidad u organismo, sea público o privado, se deben definir en forma clara y por escrito las políticas básicas que deberán adoptarse para poder alcanzar sus objetivos fundamentales. Tales políticas deberán estar de acuerdo con las disposiciones aplicables. En tal sentido, a continuación se presentan algunas políticas administrativas que pueden ser adoptadas.

- 1) Las operaciones realizadas, cualquiera que sea su naturaleza, deberán contar con la documentación necesaria que las respalde y demuestre, ya que de esa manera se justificara e identificar la naturaleza, finalidad y resultado de las operaciones.

- 2) La documentación que sirva de respaldo a las operaciones administrativas, contables y financieras deberán ser archivada en el departamento o sección correspondiente.
- 3) La documentación de respaldo deberá mantenerse archivadas durante el tiempo que las disposiciones legales lo determinen.
- 4) Cada empresa seleccionara su personal tomando en consideración todos los requisitos exigidos para cada puesto, tales como la capacidad técnica y profesional, la experiencia y la ausencia de impedimentos legales o éticos que no permitan el desempeño del cargo.
- 5) Todo empleado será responsable de mantenerse actualizado en el área o aéreas que le competen.
- 6) El control de asistencia será ejercido por el jefe inmediato superior dentro de la escala jerárquica.
- 7) Debe procurarse que en el monto de las remuneraciones sea equitativo, de manera que a iguales funciones y responsabilidades correspondan igual salario.
- 8) Se debe tomar las medidas técnicas, educacionales y medicas que sean necesarias para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del trabajo.
- 9) El personal debe ser evaluado periódicamente por los jefes de cada unidad.

- 10) Los registros y expedientes del personal deberán mantenerse actualizados, para que puedan proporcionar información que facilite la toma de decisiones y la administración de los recursos humanos.
- 11) Toda adquisición de activos fijos debe ser autorizada por la junta general de accionistas o la Asamblea General de Socios.
- 12) Los activos fijos deberán utilizarse para los fines institucionales previstos.
- 13) Se debe de elaborar y ejecutar un programa de mantenimiento preventivo que permita prolongar la vida útil de los activos.
- 14) Se deben establecer límites mínimos y máximos de existencias, con el propósito de programar y efectuar oportunamente las adquisiciones.
- 15) Se deben llevar registros detallados de los activos para facilitar el control de los mismos.
- 16) Los autobuses solamente deben ser utilizados en las actividades propias de la sociedad; es decir, para el transporte urbano de pasajeros.

4.1.1.2 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la

organización. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un gran número de candidatos que permitan abastecer adecuadamente el proceso de selección.

El reclutamiento empieza con las actividades relacionadas con la investigación de las fuentes capaces de ofrecer a la organización un número suficiente de personas, entre las cuales, posiblemente, se seleccionaran las que sean necesarias ala institución para la consecución de sus objetivos.

Además es necesario considerar que toda empresa vive en continua y dinámica transformación y su cuadro de personal sufre constantes cambios.

En caso de las sociedades de autobuses de Transporte público de pasajeros de la ciudad de Santa Ana, el reclutamiento debe de realizarse principalmente entre las personas que ofrecen sus servicios como motoristas, cobradores, despachadores revisadores y jefes de línea, y que son estas personas las que con frecuencia son cambiadas en este tipo de empresas. Para ello es preciso que la sociedad de autobuses reclute la fuerza de trabajo que necesite una vez realizadas las evaluaciones respectivas por parte de la sociedad.

4.1.1.3 SELECCIÓN DE PERSONAL

El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso: la contratación del personal en la organización. I el reclutamiento esa actividad de divulgación, es una

actividad positiva de invitación; en cambio, la selección es una actividad de opción, de decisión, de clasificación o de filtración, siendo por tanto una actividad restrictiva.

La tarea de reclutamiento la de atraer y escoger, mediante varias técnicas de divulgaciones, candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el cargo que debe ser llenado, mientras que la tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo vacante. Es así como el objetivo básico del reclutamiento es el de abastecer al proceso selectivo de candidatos

La selección de recursos humanos se puede definir como la escogitación del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, la selección entre los candidatos reclutados, de aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa con miras a mantener o mejorar la eficiencia y el desempeño del personal.

Siendo así, la selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación del hombre al cargo y
- b) La eficiencia del hombre en el cargo

Por otra parte, si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, no habría necesidad de realizar una selección, sin embargo, hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas (estatura, peso,

sexo, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, etc.) que hacen que las personas se comporten en forma diferente. Perciban las situaciones también en forma diferente y se desempeñen de modo distinto, con mayor o menor éxito en las ocupaciones propias de la empresa.

Las personas difieren, en la capacidad para aprender una tarea como en el nivel de realización de la misma después del aprendizaje. La estimación apriorística de esas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de ejecución) en tarea propia de la selección. De modo general, el proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnóstico, si no principalmente un pronóstico respecto de esas dos variables.

Por lo tanto, si por un lado se tiene al análisis y las especificaciones del cargo que debe llevarse, informado sobre los requisitos indispensables al aspirante del cargo; y por el otro, candidatos profundamente diferentes entre sí, disputándose el empleo, la selección pasa a ser configurada como un proceso básicamente de comparación y decisión.

Las sociedades de autobuses del Transporte público de Pasajeros de la Ciudad de Santa Ana tienen que tomar muy en cuenta todas estas consideraciones anteriores, sobre todo al momento de seleccionar al personal operativo, conformado mayoritariamente por motoristas y cobradores. Para ello es necesario investigar a los candidatos sobre aspectos tales como: moralidad,

conducta, experiencia, capacidad, nivel de estudio, conocimientos técnicos (mecánica, electricidad, etc.), antecedentes penales, hábitos, vicios, etc. Además, es necesario requerir de los candidatos exámenes médicos, constancia de buena conducta y referencias o recomendaciones y, si fuera factible, una fianza que garantizara cualquier daño que ocasionara a las unidades o a los usuarios.

Un procedimiento sencillo que podría utilizar para seleccionar al personal, podría ser el siguiente:

1. Entrevistar brevemente al candidato para conocerlo y formarse una idea de su forma de pensar, de comportarse, de hablar, etc.
2. Entregarle un formulario de solicitud, para conocer los datos generales, su grupo familiar, sus referencias y otros aspectos que puedan ser de interés, como la experiencia de trabajo.
3. Exámenes de aptitud, relacionados con el puesto al que desea aplicar. En el caso de motoristas los exámenes pueden ser prácticos.
4. Presentación de certificaciones de buena conducta y médicas; solvencia de la P. N. C, antecedentes penales, recomendaciones y referencias de trabajos anteriores.
5. Entrevista formal con el candidato seleccionado para tratar todos los aspectos relacionados con el trabajo que tiene que desempeñar, incluyendo la remuneración que la empresa está dispuesta a pagar.

4.1.1.4 SEGREGACION DE FUNCIONES

Esta función consiste en distribuir convenientemente entre el personal las diferentes tareas que deben de realizarse para evitar malos manejos y proteger los activos de la institución.

Un sistema de control interno adecuado, en lo relativo a la distribución de labores, requiere que el trabajo realizado por un empleado sea complementado por otro. Con ello se evitará que una sola persona posea el control absoluto de las operaciones, ya que la segregación de funciones constituye una verificación automática de las mismas, reduciendo las posibilidades de errores intencionales o no intencionales. Mientras mayor sea el número de personas que intervengan en una transacción, menor será el riesgo de manejos indebidos. Otra ventaja de la segregación de funciones es que el empleado adquiere un conocimiento completo de su trabajo, logrando con ello rapidez y eficiencia en sus labores.

Un cuerpo formal de normas técnicas de control, requiere que las personas que se encargan de realizar las transacciones sean diferentes de los encargados del registro de las mismas. Es decir, que ninguna persona pueda asentar en los libros de contabilidad, operaciones en las que ha intervenido directamente; de ahí la conveniencia de asignar una función específica a cada una de las partes que intervienen en la transacción.

En las sociedades de autobuses del transporte público de pasajeros de la ciudad de Santa Ana, el mayor problema que se enfrenta a la hora de segregar las

funciones es el relativo al cobro del servicio a los usuarios, puesto que no siempre se extiende ticket que permita controlar el monto de los ingresos recibidos por el cobrador. Por otra parte, son frecuentes los casos de colusión entre motorista y cobradores, con el fin de repartirse parte de lo que se ha recaudado.

Para minimizar las pérdidas que sufren los empresarios por estas malas prácticas de motoristas y cobradores, es necesario que al momento de seleccionar a las personas que van a ocupar estos puestos, se tenga en cuenta su record de trabajos anteriores y se investiguen las causas por las que dejaron de trabajar en otras empresas.

Además, se recomienda implementar el siguiente procedimiento:

- Proporcionar a los cobradores varios talonarios de tickets numerados, para que el cobro del servicio se haga contra entrega del ticket correspondiente. Además, es preciso concientizar a los usuarios de que deben exigir el ticket cada vez que pagan el servicio. Para ello se pueden pintar rótulos dentro de los autobuses, en lugares bien visibles, para que los usuarios se vayan acostumbrando a dicha exigencia.
- Los revisadores deberán chequear, al menos una vez cada autobús cuando lo aborde en el segmento de ruta que se haya determinado, los talonarios en poder del cobrador, con el fin de anotar el numero de tickets que ha entregado a los usuarios, y verificar que

todos los pasajeros que viajan en ese momento tienen el ticket correspondiente.

- Al final de cada ruta recorrida, el cobrador deberá entregar el dinero recaudado al tesorero. A su vez, el tesorero deberá extender al cobrador el recibo correspondiente, debidamente firmado por él. Este recibo debe hacerse en triplicado, para que una copia pueda enviarse al contador y la otra quede en poder del tesorero.
- En las primeras horas del día siguiente, el tesorero deberá remesar al banco el dinero recibido del día anterior e informar al contador del monto de lo remesado.

4.1.1.5 MEDICION DE DESEMPEÑO

El procedimiento para evaluar el personal de denomina comúnmente evaluación o medición del desempeño, y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en la razonable cantidad de información respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Actualmente, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más alto que aquel que es exigido para

el cargo, de motivación, etc. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño colabora en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa.

La responsabilidad por el procesamiento de la verificación, medición y seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, de acuerdo con la política de recursos humanos que se esté siguiendo.

Sin embargo, la evaluación del desempeño es responsabilidad de línea y debe contar con la asistencia del órgano de recursos humanos, si los hubiere. Por tanto, quien debe evaluar al personal es su propio jefe, ya que nadie tiene mejores condiciones que él para realizar el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, diagnosticando cuáles son sus puntos fuertes o cuáles son sus puntos débiles.

En ese sentido, para la sociedad de autobuses del transporte público de pasajeros de la ciudad de Santa Ana, se propone que sean los jefes de los departamentos o secciones los encargados de evaluar al personal a su cargo, debiendo enviar informes semanales al administrador general con respecto al resultado de las evaluaciones para que sea este, quien decida en última instancia, las acciones a seguir.

En lo que se refiere al Departamento o sección de operaciones, los despachadores y revisadores deberán de colaborar con el jefe en lo relativo a la evaluación de motoristas y cobradores, puesto que son los que mantienen

un contacto más estrecho con ellos. Además, es necesario implementar una política de incentivos para estimular al buen trabajador. Esta política debe incluir entrenamiento, promociones, aumentos de salarios, oportunidad de mejorar y cualquier otra disposición que tienda a mejorar las relaciones personales con los usuarios.

Además de lo anterior, se recomienda a los evaluadores no olvidarse de los aspectos sumamente importantes:

1. Todo empleado posee aspiraciones y objetivo personales, y por muy elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, debe considerársele siempre como una persona individualizada, diferente a los demás, y
2. El desempeño debe ser evaluado en función del cargo ocupado por el empleado, y principalmente de la orientación y de las oportunidades que recibió del jefe

4.1.1.6 COMPARACION DE RESULTADOS

La administración de recursos humanos necesita hacer uso de estándares capaces de permitir una continua evaluación del personal y al mismo tiempo, de ejercer un sistemático control sobre su actuación. Un estándar es un criterio o un modelo previamente establecido contra el cual se comparan los resultados u objetivos alcanzados.

Es por medio de la comparación con el estándar que se puede evaluar los resultados obtenidos y verificar

cuales son los ajustes y correcciones que deben hacerse en el sistema, para que los resultados u objetivos alcanzados. Es por medio de la comparación con el estándar que se puede evaluar los resultados obtenidos y verificar cuales son los ajustes y correcciones que deben hacerse en el sistema, para que funcione mejor.

Generalmente se utiliza varios estándares en la evaluación y control de los recursos humanos, siendo los más comunes los siguientes:

- 1. Estándares de cantidad:** En este grupo se considera el número de empleados, el porcentaje de rotación del personal, el número de admisiones, el índice de accidentes, etc.
- 2. Estándares de Calidad:** estos toman en cuenta los métodos de selección utilizados, los resultados del entrenamiento, la eficiencia de la evaluación del desempeño, etc.
- 3. Estándares de Tiempo:** son los que consideran la rapidez con que se integra el personal recién admitido, la permanencia promedio del empleado en la empresa, el tiempo que se necesita para procesar las solicitudes de personal, etc.
- 4. Estándares de Costo:** estos estándares toman en cuenta el costo directo o indirecto de los accidentes de trabajo, el costo de los beneficios sociales, el costo de los encargados sociales, la relación costo-beneficio del entrenamiento, etc.

De modo general, los estándares permiten la evaluación y el control del personal mediante su comparación con:

1. Los Resultados: cuando la comparación entre el estándar y la variable se hace después de terminada la operación. Este tipo de comparación tiene el inconveniente de mostrar los aciertos y los errores de una operación ya terminada, o sea, algo así como una especie de certificado de defunción de algo que ya ocurrió.

2. El Desempeño: cuando la comparación entre el estándar y la variable se hace paralelamente a la operación; es decir, cuando la comparación se realiza durante la ejecución de la operación. Este tipo de comparación, aun cuando se hace en el mismo momento en que se está realizando la operación, tiene el inconveniente de que se realiza sobre una operación en proceso, o sea no terminada.

La comparación es el proceso mediante el cual se verifica el grado de concordancia entre una variable y un estándar. Sin embargo, en la mayor parte de organizaciones, las directrices y prácticas de los recursos humanos apenas son verificadas y revisadas en forma esporádica. Solamente cuando surge algún problema o situación inusitada es cuando la dirección actúa y analiza críticamente estas directriz y práctica.

Este método no es recomendable, pues el límite de concientización de algún problema es determinado aleatoriamente por cualquier persona dentro de la organización y en épocas indeterminadas. Si el problema

es de cantidad, calidad, tiempo o costo, sus consecuencias perduraran hasta el momento en que por casualidad es detectado. Actualmente existe una tendencia sensible a substituir esas revisiones esporádicas y aleatorias por revisiones sistemáticas, periódicas y planificadas, adecuadas a las circunstancias particulares de cada organización, con el fin de permitir el control.

En las sociedades de autobuses de transporte público de pasajeros de la ciudad de Santa Ana, al igual que en toda la industria del transporte en el salvador, no se tienen estándares realmente confiables para comparar los resultados, como consecuencia del desorden imperante en esta industria. En tales circunstancias, es preciso implementar otras formas que permitan tal comparación.

4.1.1.7 LA COMUNICACIÓN

Durante muchos años, gran cantidad de autores han reconocido la importancia de la comunicación en los esfuerzos organizados, por ejemplo, Chester I. Bernard consideraba a la comunicación como "el medio de enlazar a las personas en una organización con el objetivo de lograr un propósito común". Este es aun la función fundamental de la comunicación, y, en verdad, es imposible la actividad grupal sin la comunicación, debido a que no pueden efectuarse ni la coordinación ni el cambio.

En su sentido más amplio, el propósito de la comunicación dentro de una empresa es realizar cambios para influir en las acciones tendientes al bienestar de la misma. Por ejemplo, los negocios requieren información

acerca de precios, competencia, tecnología y finanzas, así como también acerca del ciclo de negocios y de la actividad gubernamental. Estos conocimientos son la base para las decisiones que afectan a las líneas de productos, a las razones financieras sobre producción, calidad, estrategia de mercadotecnia, mezcla de factores de producción y flujo interno de producción.

Sin embargo, la asimilación inmediata de información y las acciones en respuestas a ella se vuelven extremadamente difíciles en empresas grandes en las que participan varios millares de personas.

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas debido a que integra las funciones de la administración. En específico, la comunicación se requiere para los propósitos siguientes:

1. Establecer y dar a conocer las metas de la empresa.
2. Elaborar planes para el logro de tales metas.
3. Organizar los recursos humanos y de otro tipo en la forma más efectiva y eficiente.
4. Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
5. Dirigir, conducir, motivar y crear un clima en el que las personas deseen contribuir, y
6. Controlar el desempeño

Además, por lo general, los administradores determinan el clima de la organización e influye sobre las actividades de los miembros de las empresas, principalmente a través de la comunicación que inicia en la alta gerencia y, aun cuando los líderes de la organización son los que tienen una responsabilidad primordial por la fijación del tono apropiado de las comunicaciones efectivas, también comparten esta responsabilidad todas las personas de la organización.

De allí que la comunicación sea un proceso de dos sentidos, en el que cada persona es tanto emisor como receptor de comunicaciones. Por tanto, los superiores se deben comunicar con los subordinados y viceversa; es decir, la comunicación debe fluir en forma vertical a lo largo de la cadena de mando, pero también en forma cruzada, o sea, entre personas que ocupan niveles de organización iguales o similares y entre personas que se encuentran en niveles diversos, aunque entre ellas no se den relaciones de superior a subordinado.

En las organizaciones eficientes, la comunicación fluye en diversas direcciones: descendente, ascendente y cruzada. Esto es lo que se propone para las sociedades de autobuses de transporte público de pasajeros de la Ciudad de Santa Ana. Además, al seleccionar los medios de comunicación a utilizar tienen que tomar en cuenta al comunicador, a la audiencia y la situación, razón por la que se recomienda que utilicen canales de comunicación adecuados, como sería la comunicación escrita, no verbal (imágenes). La comunicación por escrito es la que se recomienda cuando fluye de los niveles superiores a los inferiores; es decir, cuando fluye en forma descendente;

en cambio, cuando la comunicación fluya en forma ascendente y cruzada.

Al respecto, se debe tomar en cuenta que la gran mayoría de usuarios de autobuses pertenecen a los estratos populares y, por tanto, es de esperar que gran parte de tales usuarios sean analfabetos. En este caso, sería conveniente que se utilizaran rótulos colocados en el interior de los vehículos, con mensajes tanto escritos como no verbales, de tal manera que aun los pasajeros que no sepan leer puedan enterarse de las disposiciones y de la información que la empresa desea hacerles saber. A esto hay que agregarle la comunicación oral, la cual estará a cargo de los cobradores y motoristas

4.1.2 AREA CONTABLE Y FINANCIERA.

Las Sociedades de Autobuses de Transporte Público de Pasajeros, por la naturaleza de las actividades a que se dedican, necesitan de los elementos de control, ya que la salvaguarda de los bienes y la confiabilidad de los registros son necesarios para la buena marcha de cualquier empresa, sea grande o pequeña.

En esta parte se presentan los resultados que se obtuvieron al evaluar el control interno de la empresa objeto de estudio. Para efectos de tal evaluación fue necesario examinar y analizar los aspectos que se detallaran a continuación.

Dentro del control interno se encuentran los componentes que para tener una mejor evaluación estos son:

- El ambiente de control,
- El proceso de evaluación del riesgo por la entidad,
- El sistema de información, incluyendo
- los procesos relacionados del negocio, relevante a la información financiera y comunicación,
- Actividades de control y
- Monitoreo de control.

Ambiente de Control

El ambiente de control incluye las actitudes, conciencia y acciones de la administración y de los encargados de la gerencia respecto del control interno de la entidad, el ambiente de control también incluye funciones de la gerencia y marca los lineamientos de una organización. Influyendo en el control del entorno que la rodea.

El ambiente de control dentro de las empresas de autobuses del transporte público las entidades no tienen un código de conducta por escrito, solo se hace por medio de órdenes directas (verbales) de los empresarios a sus empleados.

Proceso de evaluación del riesgo por la entidad

Las empresas muchas veces no toman en cuenta los riesgos a los cuales están expuestas, la administración de las sociedades de autobuses en estudio se puede

constatar que los objetivos en general se reconocen de manera implícita que de manera explícita. No toman en cuenta el riesgo que puede traer el personal nuevo, como enfrentar un crecimiento rápido, ni el punto de la tecnología.

Sistemas de Información

Los sistemas de información es una mezcla de tecnología, procedimientos, personas, que no toda empresa lo tiene, la sociedad del transporte en estudio no es la excepción por qué no posee los registros que proporcionen identificar y capturar la información relevante de las transacciones o hechos. Por lo tanto la información que aquí se obtiene no tiene la calidad necesaria y afecta la capacidad de la administración en la toma de decisiones

Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que todo se lleva bien por parte de la administración, dentro de la sociedad en estudio no existen políticas ni procedimientos que permiten tener revisiones de desempeño, ni controles físicos, ni una adecuada segregación de deberes.

Monitoreo de control

Sin la existencia de actividades de control, mucho menos se tiene un monitoreo de los controles de parte de la administración para considerar si todo está funcionando de acuerdo a lo planeado.

En la medida en que las sociedades de autobuses del transporte público de pasajeros de la ciudad de Santa

Ana se ciñan a las disposiciones anteriores, en esa medida podrán implementar un eficiente y eficaz sistema de control interno para el Área contable y financiera.

4.1.2.1 FORMULACION DE POLITICAS CONTABLES Y FINANCIERAS

El sistema de control interno incluye no solamente controles administrativos, sino también controles contable y financieros. De allí que también sea necesario que las sociedades de autobuses del transporte público de pasajeros de la ciudad de Santa Ana adopten políticas contables y financieras sanas, tales como las que proponen a continuación:

- ◆ La responsabilidad por la realización de cada tarea tiene que ser delimitada a cada persona.
- ◆ Las funciones de autorización, ejecución y contabilización de transacciones, así como la custodia de recursos, deben separarse dentro del plan de organización de cada entidad.
- ◆ Ninguna persona debe tener la responsabilidad completa sobre una transacción.
- ◆ Se debe seleccionar apropiadamente al personal, porque servidores hábiles y capaces realizan un trabajo más eficiente y económico.

- ◆ Deben realizarse pruebas de exactitud con el propósito de asegurar la corrección de las operaciones, así como de la contabilización subsiguiente.
- ◆ Se debe rotar en forma sistemática al personal de una unidad cuyas tareas o funciones sean afines.
- ◆ Los empleados encargados de la recepción, manejo y custodia de recursos materiales y financieros, deben estar respaldados por una fianza, como requisito para ocupar o continuar en el cargo.
- ◆ Todas las instrucciones deben dársele por escrito. Las órdenes verbales pueden olvidarse o mal interpretarse.
- ◆ Cuando sea necesario y aplicable, se adoptara el sistema de cuentas de control, utilizando mayores auxiliares que periódicamente deberán ser conciliadas.
- ◆ Las sociedades de autobuses de transporte público de pasajeros deberán contar con equipos mecánicos o electrónicos que les faciliten el registro y control de las operaciones.
- ◆ Deben utilizarse el sistema de contabilidad por partida doble.

- ◆ Deben utilizarse formularios reenumerados para toda la documentación que registre el manejo o utilización de recursos materiales o financieros, manteniendo controles físicos sobre la emisión, custodia y manejo de los mismos.

- ◆ Se debe evitar el uso de dinero en efectivo, utilizándolo solo para compras menores y urgentes, mediante la modalidad del fondo circulante de caja chica.

- ◆ Se debe reducir al mínimo posible la existencia de cuentas bancarias.

- ◆ Los ingresos deben ser depositados íntegramente, dentro de las veinticuatro horas siguientes a su recepción.

- ◆ Contabilizar diariamente todas las transacciones que afectan las operaciones de las sociedades de autobuses del transporte público y elaborar los asientos mensuales, a fin de preparar los estados financieros.

- ◆ Proporcionar los informes financieros y de operación en los tiempos estipulados, para uso de la Junta General de Socios, de la Junta Directiva y de la Administración.

- ◆ Mantener la flexibilidad necesaria, de manera que se pueda ampliar el sistema y los procedimientos de contabilidad, de acuerdo con las necesidades de las sociedades de autobuses.

4.1.2.2 CONTROL DEL EFECTIVO

Los ingresos obtenidos diariamente por las sociedades de autobuses de transporte público de pasajeros de la ciudad de Santa Ana deben anotarse, en su totalidad, en el "reporte de recepción de efectivo"; posteriormente, el que recibe el dinero y el cobrador deberán firmar el reporte, en señal de conformidad.

Este dinero deberá depositarlo posteriormente en una cuenta bancaria. Si no es posible hacerlo el mismo día, deberá hacerse, a más tardar, en la mañana del día siguiente.

Con este sistema se aminora el riesgo de robo, malversación y otra clase de perdidas, ya que su aplicación facilita la verificación de los informes y comprobantes de ingresos diarios al compararlos con los depósitos bancarios efectuados, permitiendo la conciliación con los registros de caja.

Sin embargo, aun cuando este procedimiento constituya un aspecto importante del control, su implementación no elimina completamente la posibilidad de desfalcos, ya que puede existir lo que vulgarmente se conoce "Jineteo de Fondos"; es decir, la sustitución de cantidades sustraídas con las que ingresan en fecha posteriores; o

bien la transferencia de fondos entre bancos con el propósito de ocultar faltantes, así como otras maneras de sustraer dinero en forma fraudulenta. Par evitar este tipo de anomalías se propone la implementación de las siguientes medidas:

- a) Un funcionario ajeno a las personas que manejan los fondos deben verificar el envió de los depósitos al banco.
- b) Las personas que reciban efectivo no deben tener acceso a los libros y registros de contabilidad.
- c) El contador no debe ser la persona encargada de recibir dinero, y su función deberá limitarse al registro de las transacciones, a preparar los informes generados por estos registros y conciliar las cuentas bancarias.
- d) La recaudación directa de fondos deberá estar a cargo de los cobradores; es decir, que esta función no debe estar a cargo de otras personas, ya que se dificultaría aun más su control.

FORMATO CONTABLE
 REPORTE DE RECEPCION DE EFECTIVO



Comprobante N° 000

| Nombre de la Sociedad | | | | | | | | |
|-------------------------|-------------------------|-------------|------|-----|----------------------|-----|------------------------|-------------------|
| Fecha: (1) | | | | | | | | |
| Nombre del Cobrador (2) | Número de la Unidad (3) | Boletos (4) | | | Maquina de Motor (5) | | Efectivo Recibido: (6) | Observaciones:(7) |
| | | Serie | Del: | Al: | Del: | Al: | | |
| | | | | | | | | |

F.(8) _____
 Cobrador

F. (9) _____
 Cajero

**INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL REPORTE DE RECEPCION DE
EFECTIVO**

| No. | Concepto | Observaciones |
|-----|--|---------------|
| 1 | Fecha de elaboración del reporte | |
| 2 | Nombre del cobrador o motorista que entrega el efectivo. | |
| 3 | Numero de bus que entrega | |
| 4 | Numero de los tiquetes utilizados así: <ul style="list-style-type: none"> • Serie: número de serie de los talonarios • Del: número del primer tiquete • Al: número del último tiquete utilizado. | |
| 5 | Número indicado en la maquina del rotor, (solamente cuando se utiliza este mecanismo) así: <ul style="list-style-type: none"> • Del: número marcado al inicio de la jornada, al número marcado al final de la jornada. | |
| 6 | Monto del efectivo entregado | |
| 7 | Se utiliza para anotar cualquier observación que sea necesario reportar, como por ejemplo: explicación entre las diferencias del efectivo recolectado y los tiquetes utilizados. | |
| 8 | Firma del motorista o cobrador | |
| 9 | Firma del cajero que recibe el efectivo | |

4.1.2.3 CONTROL DE LOS DEPOSITOS BANCARIOS

La Junta Directiva de cada sociedad, o la Junta General de Accionistas, serán las encargadas de determinar cuáles serán las instituciones bancarias con las que va a trabajar cada entidad y, una vez seleccionadas, la administración deberá implementar las medidas de control que considere más adecuadas para minimizar los riesgos por malos manejos.

Al respecto, a continuación se proponen algunas medidas que pueden ser adoptadas por la entidad:

- a) Las cuentas bancarias deben abrirse a nombre de la sociedad.
- b) Debe notificarse inmediatamente a los bancos sobre cualquier cambio de los funcionarios autorizados para retirar fondos.
- c) Debe especificarse y codificarse cada una de las cuentas bancarias, a fin de que en los libros puedan registrarse por separado.
- d) Deben registrarse todas las transacciones, ya sea de ingresos o de egresos, en los libros correspondientes.
- e) Los saldos de cada cuenta bancaria deben conciliarse mensualmente con los estados de cuentas enviados por los bancos.

Con el propósito de realizar las conciliaciones bancarias en forma satisfactoria, es necesario apegarse a las siguientes disposiciones:

1. Las conciliaciones bancarias deben elaborarse partiendo del saldo inicial con el que se apertura la cuenta; luego habrá que asumir los depósitos y restar los retiros, hasta llegar a obtener el saldo que presenta la cuenta "Bancos", en el libro mayor general.
2. En cada registro que se haga en el "libro auxiliar de bancos", deberá especificarse la fecha, el tipo y valor de la transacción, y una breve explicación de la misma.
3. Las conciliaciones bancarias deben realizarse, a más tardar, dentro de los diez días hábiles del mes siguiente, para presentarlas oportunamente a la administración; de lo contrario, las posibilidades de error o fraude serán mayores.
4. Las conciliaciones bancarias no deben ser efectuadas por los cajeros o por personas que laboren en el departamento o sección de contabilidad.
5. Los asientos para corregir las diferencias entre los estados de cuentas del banco y los saldos de los libros de contabilidad, solo deberán registrarse después de haber investigado exhaustivamente las discrepancias y determinado la cuentas que van a ser afectadas.

4.1.2.4 CONTROL DE LAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR

En las sociedades de autobuses, las operaciones que dan origen a las cuentas por cobrar están constituidas por los anticipos sobre sueldos que se les conceden al empleados, por préstamos otorgados a los socios, por daños causados por los socios o empleados a los activos fijos de la sociedad, o por los daños que los motoristas les ocasionen a terceras personas, sean estos materiales o corporales.

En cambio, los documentos por cobrar se originan por préstamos otorgados a los socios con garantía de sus aportaciones o cualquier otro tipo de garantía, o con letras o pagares a cargo de terceras personas, por los daños que hayan ocasionado a los activos fijos propiedad de la sociedad.

Las medidas que se proponen para controlar estos rubros son las siguientes:

Con respecto a los Anticipos sobre Sueldos:

- a) Todo anticipo debe ser aprobado por el funcionario responsable.
- b) Después de ser aprobado, se debe elaborar la nota de cargo correspondiente.

FORMATO CONTABLE
NOTA DE CARGO

No. _____



NOTA DE CARGO

Hemos Entregado A: _____ (1) _____

La Cantidad De: _____ (2) _____

Por Concepto de: _____ (3) _____

Valor Total _____ (4) _____

Santa Ana, _____ (5) _____ de _____ de _____

F: _____ (6) _____
Aprobado por

F: _____
Recibido Por

PROCEDIMIENTO PARA LLENAR EL FORMATO DE LA NOTA DE CARGO

| No. | Concepto | Observaciones |
|-----|---|---------------|
| 1 | Nombre de quien recibe el dinero | |
| 2 | Valor en letras de la cantidad de dinero entregada | |
| 3 | Razón por la cual se realiza la entrega de dinero | |
| 4 | Valor en números de la cantidad adeudada | |
| 5 | Fecha de la operación | |
| 6 | Firma de la persona que autoriza el préstamo y de quien recibe. | |

- c) Esta nota de cargo deberá ser firmada por la persona que solicita el anticipo y por la persona encargada de su aprobación.

- d) Deben llenarse cuentas separadas en el libro mayor por estos conceptos, y llevar tarjetas individuales para cada empleado, socio o deudor en el auxiliar de cuentas por cobrar a empleados o socios.

**INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL AUXILIAR DE CUENTAS POR
COBRAR A EMPLEADOS**

| No. | Concepto | Observaciones |
|-----|---|---------------|
| 1 | Código por empleado, a efecto de ejercer un mejor control | |
| 2 | Nombre completo de la persona obligada para con la empresa | |
| 3 | Dirección exacta del domicilio del empleado | |
| 4 | Número de teléfono donde se puede localizar al empleado | |
| 5 | Fecha en que se carga o se abona el préstamo | |
| 6 | Explicación relacionada con los cargos o abonos que se anoten en este control | |
| 7 | Valor de las indemnizaciones canceladas a terceras personas, ya sean por daños humanos o materiales ocasionados en accidentes de tránsito; así también, se le cargara | |

| | | |
|---|---|--|
| | <p>el valor de la reparación del bus, siempre y cuando el motorista haya sido el responsable</p> | |
| 8 | <p>Descuentos mensuales que se le hagan al empleado según planillas, por correcciones que modifiquen el valor original, por abonos en efectivo o por compensación con la fianza por accidentes que tuvieren acumulada</p> | |
| 9 | <p>En esta columna se refleja el saldo de la cuenta préstamos, que será determinado por la diferencia entre los cargos y los abonos.</p> | |

- e) Las notas de cargo deben seguir un orden correlativo y se harán por triplicado, utilizando el original para el registro en contabilidad; el duplicado se pasara al encargado de elaborar la planilla, con el propósito de que al final de cada mes, quince o semana, puede efectuar el descuento correspondiente, y el triplicado se destinara para el deudor.
- f) Es conveniente que el funcionario responsable de aprobar los anticipos tenga conocimiento del sueldo que devengan los empleados.

Con respecto a los préstamos solicitados por los socios:

Para ello tiene que llenar una solicitud, la cual debe ser aprobada por el o los funcionarios correspondientes. Sin embargo, antes de dar su autorización, las personas responsables de las mismas deben tomar en cuenta las condiciones económicas del solicitante y, sobre todo, su record de crédito. Estos créditos pueden ser garantizados con los sueldos o con las aportaciones de los solicitantes.

Cuando la garantía del préstamo sea el sueldo, la autorización debe ser transferida al Departamento o Sección de contabilidad para que allí se emita la correspondiente nota de cargo, la cual deberá ser firmada por el o los responsables de dar la autorización. Además, en la autorización se detallara la forma de pago, con el fin de que se puedan efectuar los descuentos correspondientes.

Cuando la garantía del préstamo este constituida por las aportaciones o por cualquier tipo de documentos que firme el solicitante, es preciso llevar un registro detallado de dichos documentos y conciliarlos mensualmente con la cuenta correspondiente del libro mayor. Estos documentos deben estar físicamente bien protegidos y bajo la custodia de personas que no tenga injerencia en su contabilización o cobro.

En el caso de que el custodio de los documentos tuviera que entregarlos a las personas encargadas de agilizar su cobro, deberá dejar constancia de dicha

entrega. Para ello es conveniente elaborar un formato en original y copia, en donde se detalla cuales son los documentos entregados, y que lleve las firmas de quien recibió y de quien entrego. El original quedara en poder del custodio, y el duplicado le será entregado a la persona que recibe los documentos. También se recomienda notificar puntualmente a los funcionarios responsables, la fecha de vencimiento de cada uno de los documentos.

Cuando los cargos a cuentas por cobrar sean generados por daños ocasionados por socios o empleados a los activos fijos de la entidad, o a terceras personas, deben aplicarse las siguientes medidas de control:

- ❖ Es necesario contar con personas responsables que se encargan de realizar el valuó de los daños, previa autorización del funcionario responsable y de la persona causante del daño. Después de realizado el valuó, se especificara la forma en que los socios o empleados efectuaran los pagos correspondientes.
- ❖ El resultado del valuó debe ser enviado al departamento o sección de contabilidad para que elaboren la nota de cargo correspondiente.
- ❖ Es importante que la administración o los auditores externos, si los hubiere, verifiquen periódicamente si el contador está efectuando los descuentos correspondientes, ya sea por concepto de préstamos o por daños ocasionados a los activos fijos de la entidad o a terceras personas.

- ❖ Cuando se tengan cuentas y documentos por cobrar, es importante que se abran cuentas separadas, tanto por concepto de anticipos sobre sueldos, como por préstamos a socios y empleados por daños ocasionados a los activos fijos de la sociedad; además, debe llevarse una tarjeta de control por cada deudor y conciliarlas con respectivas cuentas del libro mayor.

- ❖ En el caso de que un socio o empleado de la entidad se retire teniendo cuentas por cobrar pendientes de pago, se le debe hacer firmar un documento por el monto de la deuda que tenga pendiente a la fecha de su retiro, ya que con ello la sociedad podrá tener mayores garantías de recuperar las cantidades que le adeuden.

FORMATO CONTABLE
SOLICITUD DE PRESTAMOS



SOLICITUD DE PRESTAMO
(Exclusivo para el Personal de la Empresa)

Fecha: _____ (1) _____

1. GENERALIDADES (2)

Nombre del Empleado o Socio: _____

Fecha en que Entro a Laborar en la Empresa: _____

Cargo que Desempeña: _____

Sueldo \$ _____

Documento Único de Identidad: _____ lugar y Fecha de Expedición: _____

_____ Dirección Particular Exacta: _____

Teléfono: _____ Vive en casa propia _____ Alquilada _____ Promesa de Venta _____

Otros (Especifique) _____ Nombre del Propietario de la

Vivienda: _____ Tiempo de Residir _____

Estado Civil: _____

2. Monto Solicitado (3)

Cantidad (en letras): _____

\$ _____ me comprometo a pagar intereses del _____ % mensual sobre saldos

Numero de cuotas a descontar _____ Valor de cada descuento \$ _____

destino del préstamo _____

F: _____

Solicitante

Uso exclusivo de la empresa

Observaciones _____

(4)

F: _____

Gerente Financiero

F: _____

Depto. Recursos Humanos


INDICACIONES PARA LLENAR SOLICITUD DE PRESTAMO

| No. | Concepto | Observaciones |
|-----|--|---------------|
| 1 | Fecha en que se solicita el préstamo | |
| 2 | Datos personales del solicitante y otros que se requieran | |
| 3 | Cantidad solicitada, así como la tasa de interés que la empresa haya fijado; el solicitante debe indicar el numero de cuotas y el valor de las mismas que le será descontado, Esta solicitud debe ser firmada por el solicitante | |
| 4 | En esta parte se anotaran las causas por las que se tomo la decisión de rechazar o aprobar en forma total o parcial el préstamo solicitado, y el número y el valor de las cuotas para cancelar La deuda. Al pie de la página deben aparecer las firmas del Gerente Financiero y del encargado de los recursos humanos. | |

4.1.2.5 CONTROL DEL ACTIVO FIJO

El activo fijo debe controlarse, no solo de manera física si no que también contable. Por tanto, es conveniente llevar un registro auxiliar que contenga toda la información necesaria, tanto para el control físico como para facilitar el inventario e identificación de estos bienes. La importancia de un registro de esta índole radica en que respalda los valores registrados en los libros.

FORMATO CONTABLE HOJA DE RECUENTO FISICO

|  | | | | |
|---|----------------------|----------|----------------|-------------|
| Fecha de Realización (1) | | | | |
| Fecha | Descripción del Bien | Cantidad | Costo Unitario | Valor Total |
| | (2) | (3) | (4) | (5) |
| | | | | (6) |

F: _____ (7) _____
Realizado por

F: _____ (8) _____
Autorizado Por

INSTRUCCIONES PARA LLENAR LA HOJA DE RECuento FISICO

| No. | Concepto | Observaciones |
|-----|--|---------------|
| 1 | Fecha en la que se realiza la compra | |
| 2 | Descripción del bien | |
| 3 | Cantidad existente de cada tipo de bien | |
| 4 | Costo unitario de cada tipo de bien | |
| 5 | Valor total de las existencias de cada tipo de bien | |
| 6 | Sumatoria de las cantidades de la columna | |
| 7 | Firma de la persona encargada de llevar el control de inventario | |
| 8 | Firma de la persona que autoriza. | |

De esta forma, con solo referirse a las respectivas tarjetas se podrá suministrar a la Asamblea General de Socios, o a la Junta General de Accionistas, o a la administración, cualquier dato que necesite relacionado con estos activos. Este tipo de control deberá aplicarse a todos los activos fijos que posea la sociedad.

INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL ACTIVO FIJO

| No. | Concepto | Observaciones |
|-----|---|---------------|
| 1 | Nombre de la cuenta en que se registrara el activo, según el catálogo de cuentas de la empresa. | |
| 2 | Código de la cuenta | |
| 3 | Porcentaje anual a depreciar | |
| 4 | Descripción detallada del bien | |
| 5 | Código del bien | |
| 6 | Departamento, sección o área donde está ubicado el bien | |
| 7 | Nombre del proveedor | |
| 8 | Fecha en adquirió el bien | |
| 9 | Número de la factura, comprobante o documento que ampare la compra | |
| 10 | Fecha en que el bien comenzó a utilizarse | |
| 11 | Numero del asiento contable en que fue registrada la compra del bien | |
| 12 | Vida útil estimada en años | |
| 13 | Anotar algún aspecto relevante con respecto al bien | |
| 14 | Valor en que fue adquirido el bien | |
| 15 | Fecha que se registran los movimientos | |
| 16 | Descripción de la operación que se registra | |
| 17 | Valor a depreciar | |
| 18 | Valor de la cuota fija de depreciación anual | |
| 19 | Monto acumulado en concepto de depreciación. | |

Además, el activo fijo de las empresas esta formado por bienes que tienen cierta permanencia o fijeza, adquiridos con el propósito de usarlos y no de venderlos, tales como: edificios, mobiliario, maquina, equipo de transporte, etc., los cuales, ya sea por el uso al que se ven sometidos o por el transcurso del tiempo, están sujetos a una baja de su valor, que recibe el nombre de depreciación o demerito.

4.1.2.6 CONTROL DE LAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR.

Según el principio de dualidad económica, las empresas son financiadas con recursos que provienen de fuentes externas e internas, representadas por el pasivo y el capital contable, respectivamente, y determinar los derechos que sobre tales recursos existen, considerados en su conjunto. De conformidad con lo anterior, se puede decir que el pasivo está formado por todos los recursos que fuentes externas han puesto a disposición de la entidad para la realización de sus fines. De allí surgen las obligaciones para con los acreedores de tener que pagarles, ya sea en efectivo, con bienes o con servicios (en especie).

“Hay dos fuentes de financiamiento para los activos de la empresa: sus propietarios y sus acreedores. Acreedor es todo aquel de quien la empresa ha adquirido bienes o servicios que está obligado a pagar, o a prestar servicios por ellos en el futuro. El importe de los activos financiados por los acreedores de la empresa, dan la medida de su pasivo o de los derechos de los acreedores”.

De lo anterior se infiere que los pasivos están íntimamente ligados con los activos y, por lo tanto, al aplicar medidas y procedimientos de control interno para los rubros del activo, de alguna manera establecen también los controles para las cuentas del pasivo.

Control de las Cuentas por Pagar a Corto Plazo

En las empresas de autobuses de transporte público de pasajeros de la ciudad de Santa Ana, estos pasivos están constituidos por las deudas pendientes de pago por concepto de adquisición de repuestos, accesorios, lubricantes, combustible, herramientas perecederas, etc., y por la compra de servicios.

Con el propósito de ejercer un control eficiente sobre estos pasivos, se recomienda la implementación de las medidas que se detallan a continuación:

- a) Deben segregarse las actividades de operación, custodia y registro, sobre todo las de la persona encargada de autorizar pasivos por compra.
- b) Debe implementar la política de autorización a una sola persona para que realice las compras.
- c) Se deben determinar los niveles máximos de endeudamiento que puede contraer la empresa.
- d) Se deberán realizar conciliaciones entre los registros auxiliares y las confirmaciones recibidas de los proveedores, cuando menos una vez al mes.

- e) Verificar el pago oportuno de las cuentas y documentos por pagar mediante una programación de dichos pagos, con el propósito de optimizar la utilización de los fondos y mantener la buena imagen de la empresa ante los acreedores.
- f) Tomar muy en cuenta las condiciones de pago ofrecidas por los proveedores.
- g) Todos los pagos de pasivo deben realizarse por los medios de cheques.
- h) Verificar, en todos los casos, que los bienes o servicios que se vayan a pagar efectivamente se hayan recibido.
- i) Debe llevarse un control de todas las devoluciones que se hagan a los proveedores, utilizando para ello el formulario diseñado para tal fin.

**INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL FORMATO DE DEVOLUCION A
PROVEEDORES**


| No. | Concepto | Observaciones |
|-----|--|---------------|
| 1 | Numero correlativo | |
| 2 | Fecha en que se hace la devolución | |
| 3 | Nombre del proveedor a quien se le hace la devolución | |
| 4 | Dirección del proveedor al que se hace la devolución | |
| 5 | Tipo de comprobante con su respectivo número correlativo | |
| 6 | Código asignado a cada uno de los artículos devueltos | |
| 7 | Cantidad de cada artículo devuelto | |
| 8 | Breve descripción de cada uno de los artículos devueltos | |
| 9 | Costo unitario del articulo devuelto | |
| 10 | Resultado de multiplicar la cantidad por el costo unitario de cada artículo devuelto | |
| 11 | Razón por la cual se hace la devolución | |
| 12 | Firma de la persona que autorizó dicha devolución | |

j) Se deben mantener actualizados y depurados los registros de proveedores.

k) Se deben llevar registros auxiliares de las cuentas y documentos por pagar.

- 1) Para pagar a los proveedores se deben emitir "Quedan", de conformidad con el formato diseñado para ello, con el propósito de que los cheques se emitan teniendo a la vista las facturas originales y las copias de los "Quedan."

**FORMATO CONTABLE
QUEDAN**

| | |
|--|----------------|
|  | |
| QUEDAN | No. 001 |
| Quedan en nuestro poder: _____ (1) _____ | |
| A Favor de: _____ (2) _____ | |
| por valor de: _____ (3) _____ | |
| para su revisión y tramitación del pago respectivo | |
| FECHA DE PAGO: _____ (4) _____ | |
| Santa Ana _____ (5) _____ de _____ de _____ | |
| F: _____ (6) _____ | |

INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL QUEDAN

| No. | Concepto | Observaciones |
|-----|---|---------------|
| 1 | Tipo de comprobante recibido | |
| 2 | Nombre del proveedor | |
| 3 | Valor del comprobante | |
| 4 | Fecha programada para la cancelación del comprobante. | |
| 5 | Lugar y fecha en que se emite el "QUEDAN". | |
| 6 | Firma de la persona que recibe el comprobante | |

Control de las Cuentas y Documentos por Pagar a Largo Plazo

El pasivo a largo plazo "está integrado por todas aquellas deudas y obligaciones a cargo de una entidad económica, cuyo vencimiento (época de pago) es en un plazo mayor de un año o del ciclo financiero a corto plazo".

De acuerdo con esta definición, el control de estos pasivos no requiere de tanto cuidado como en el caso de los pasivos a corto plazo, ya que las empresas no tienen que preocuparse casi permanentemente de los vencimientos y plazos de pago, los cuales, por lo general, se hacen mensualmente. Sin embargo, se deben adoptar medidas de seguridad tales como las siguientes:

- a) Llevar registros auxiliares para estas obligaciones.
- b) Verificar los cálculos de los intereses a pagar y de los abonos al capital adeudado.

- c) En aquellos casos de préstamos garantizados con inmuebles, verificar que al momento del pago final, se liberen completamente las garantías.
- d) Asegurar los bienes que se hayan dado como garantía.
- e) Comparar mensualmente los estados de cuenta de las deudas con los que hacen registrado contablemente.
- f) Asegurar que los pagos de estas obligaciones se efectúen oportunamente para evitar intereses moratorios.
- g) Guardar en lugares y bajo la responsabilidad de funcionarios responsables, toda la documentación relacionada con estos préstamos.

4.1.2.7 CONTROL DE INGRESOS

Los mecanismos para controlar los ingresos deben diseñarse de tal manera que minimicen las fugas o pérdidas de los mismos y garanticen su registro en forma exacta, segura y oportuna.

La mayor fuente de ingresos que tienen la sociedad de autobuses del transporte público de pasajeros proviene de la venta del servicio que se les presta a los usuarios; es decir, del cobro de los pasajes. Por lo tanto, el control debe ejercerse desde el momento en que el cobrador recibe el dinero de los usuarios hasta que estos ingresos son remesados al banco. En estas circunstancias, es fácil comprender que el punto crítico del control

corresponde al lapso que media entre el recibo de los ingresos y la entrega de los mismos a la persona autorizadas para recibirlos. Se deberán implementar las siguientes medidas:

- a) Utilizar tickets o boletos reenumerados para controlar el cobro de servicios.

| | |
|--|------------|
| FORMATO CONTABLE EL TICKETS | |
|  | |
| NOMBRE DE LA SOCIEDAD \$1.00 EXIJA SU TICKET EMPRESA DE MICROBUSES | No. 000001 |

- b) Habilitar al motorista y al cobrador para que cobren el servicio de los pasajeros.

Si se pone en práctica las dos medidas anteriores, se puede implementar el siguiente procedimiento de control:

- 1) El cobrador y el motorista reciben dinero de cada pasajero y entregan los tickets correspondientes. Previamente le han sido entregados al cobrador y al motorista los talonarios de tickets, junto con una "hoja de control de tickets" (ver formato No. 12)

FORMATO CONTABLE
HOJA DE CONTROL DE TICKETS



NOMBRE DE LA SOCIEDAD

Ruta _____(1)_____

Microbús _____

HOJA DE CONTROL DE TICKETS

_____(3)_____ Lugar y Fecha _____(4)_____ 1ª Jornada _____

Nombre del Motorista _____ 2ª Jornada _____ (2)

| Talonarios Entregados | Santa Ana | | Revisadores | El Congo | | Revisadores | Control Intermedio |
|--------------------------|-----------|---------|-------------|----------|---------|-------------|-----------------------|
| | Salida | Entrada | | Salida | Entrada | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| (5) | | | | | | | |
| | | (6) | | | | | (7) |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Total de Efectivo Entregado

\$ _____(8)_____

F: _____(9)_____

F: _____

Motorista

Hecho Por

F: _____

F: _____

F: _____

Jefe de Línea

Cobrador

Revisor

**INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LA HOJA DE CONTROL
TICKETS**

| No. | Concepto | Observaciones |
|-----|--|---------------|
| 1 | Ruta y numero de bus | |
| 2 | Indicar con una "X" el turno trabajado, dependiendo de la jornada | |
| 3 | Nombre del motorista | |
| 4 | Lugar y fecha correspondiente | |
| 5 | Numero de talonarios entregados, con el orden correlativo de los tiquetes | |
| 6 | En las columnas de hora y control de salida se anotara la hora en que la unidad sale de la terminal y el numero de tiquetes con que inicia el recorrido de la ruta | |
| 7 | Los revisadores anotarán los números de los tiquetes en poder de los motoristas al momento en que ellos aborden la unidad para revisar si están ocurriendo anomalías | |
| 8 | Valor del efectivo entregado | |
| 9 | Firma de todas las personas que intervienen en el proceso de control | |

- 2) El revisador, sube al autobús para revisar el número de tickets que han sido expedido y, posteriormente, se asegura de que todos los pasajeros que se transportan en ese momento tengan su tickets

respectivo. Esta operación deberá realizarse en cada autobús, en los segmentos de recorrido ya establecidos una vez por cada ruta recorrida. El resultado de su revisión lo anotaran en la "hoja de control de tickets".

- 3) Al finalizar el corrido de cada ruta, los motoristas deberán depositar el dinero recaudado en la casilla donde se encuentre el tesorero, y que estará ubicada en un punto donde lo estime conveniente la sociedad, el cual podría ser en Santa Ana o en el Congo. Mientras que los cobradores tendrán que hacer dos entregas una al medio día y la otra por la noche, esto es ante la dificultad que tendrían ya que ellos estarían ubicados en los lugares de mayor afluencia de usuarios y, por lo tanto se les dificultaría trasladarse a donde estaría la oficina del tesorero.
- 4) Al terminar su jornada de trabajo, los cobradores y motoristas tomaran el poco dinero que les quedo junto con la "hoja de control de tickets", se presentaran ante el tesorero, quien les recibirá la hoja de control y los tickets sobrantes para determinar la cantidad total de dinero que deberán entregar los cobradores los motoristas y descontándoles las entregas hechas en el transcurso del día, seguidamente el colector les extenderá un "recibo de producción", acto seguido, llenara el formulario de remesas que proporciona el banco con el cual se trabaja, a más tardar, en la mañana del día siguiente.

FORMATO CONTABLE
 RECIBO DE PRODUCCION



RECIBO DE PRODUCCION

recibí la suma de: _____ (5) _____ Ruta: _____ (1) _____

_____ Microbús No. ____ (2) ____

| | | | |
|--------|-----|------------------------------------|------------------|
| \$0.20 | (6) | Servicio de \$0.20 _____ (3) _____ | \$ ____ (4) ____ |
| \$0.25 | | Servicio de \$0.25 _____ | \$ _____ |
| \$0.30 | | Servicio de \$0.30 _____ | \$ _____ |
| | | TOTAL | \$ _____ |

Lugar y Fecha _____ (7) _____

F: _____ (8) _____
 elaborado por

F: _____
 cajero

F: _____
 cobrador

INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL RECIBO DE PRODUCCION

| No. | Concepto | Observaciones |
|-----|---|---------------|
| 1 | Ruta recorrida | |
| 2 | Numero del bus | |
| 3 | En los espacios superiores el valor de los tiquetes entregados y en los espacios inferiores el valor de los tiquetes devueltos. La diferencia determinara el valor de los tiquetes vendidos | |
| 4 | Valor de los tiquetes vendidos, de acuerdo a su respectiva denominación. | |
| 5 | Importe de la venta en letras | |
| 6 | Numero de tiquetes devueltos | |
| 7 | Lugar y fecha de la entrega | |
| 8 | Firma de la persona que lleno el formulario y del motorista | |

5) Los recibos de producción debidamente firmados, sellados y fechados por el cajero, se enviaron al departamento o sección de contabilidad, para registrar contablemente los ingresos del día provenientes de la prestación del servicio de transporte a los usuarios

4.1.2.8 CONTROL DE LA DEPRECIACIÓN

Para determinar la depreciación de los bienes de activo fijo se deben tener en cuenta varios aspectos, tales como el estado actual en que se encuentran, su valor de adquisición, el uso o servicio que han prestado, el tiempo transcurrido desde la fecha en que fueron adquiridos, su vida útil estimado, etc.

6) Asimismo, existen varios procedimientos para determinar la depreciación que sufren los bienes de activo fijo; sin embargo, para sociedades de autobuses de pasajeros del transporte público de pasajeros de la ciudad de Santa Ana se propone el uso del método de línea recta, por ser más sencillo de aplicar y porque puede tomarse como base para el cálculo, no solamente el número de años de vida útil de cada unidad, sino también el número de kilómetros recorridos o el número de horas que ha estado en circulación.

7) También es conveniente que se asigne responsabilidades para la custodia de los activos fijos y que se instruya a los jefes o a los encargados de los departamentos o secciones que los utilizan para que informen oportunamente al departamento o sección de contabilidad sobre cualquier cambio ocurrido en los mismos, con el fin de que se puedan hacer los ajustes correspondientes en los libros.

4.1.2.9 CONTROL DEL CAPITAL SOCIAL

La Empresa debe tener clara la situación de sus socios en cuanto a la aportación de capital que cada uno efectúa a fin de mantener un orden y tener documentado quienes son los socios mayoritarios, que tienen el poder de tomar decisiones, por lo cual se proporciona el siguiente formato sobre el control de aportación de los socios. Para información interna que ayude a la empresa.

| Control del capital Social | | | | |
|----------------------------|--------|-----|---------------------------|-----------------|
| NIT | Nombre | Año | Monto de Capital Aportado | Fecha de Inicio |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

4.1.2.10 CONTROL DE LAS ACCIONES

El Control del Capital Social se complementa con el Control de las Acciones, por tal razón se le sugiere llevar un control de las acciones emitidas, para tener claridad de los portadores de estas y saber en manos de quien está la empresa.

| Control de las Acciones | | | | |
|-------------------------|---------------------|--------------------|-----------------------------|-----------------|
| NIT | Nombre del Portador | Numero de Acciones | % del total de las Acciones | Fecha de Inicio |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

4.1.2.11 CONTROL DE LAS UNIDADES NUEVAS

Cuando se realicen desembolsos para reemplazar o adquirir unidades nuevas, es importante comprobar si los activos reemplazados fueron descargados de los libros. De la misma manera, cuando se realicen compras de activos, estos deberán ser previamente evaluados y autorizados por el o los funcionarios responsables.

Al respecto, se recomienda utilizar cualquiera de los procedimientos para evaluar proyectos de desembolso capitalizables, tal como el del valor presente neto, la razón Beneficio/Costo o el de la tasa interna de retorno.

Si al comparar las autorizaciones con los desembolsos efectuados, estos excedieran al monto aprobado, es conveniente que se obtenga una aprobación adicional por el excedente.

Las ventas o retiros de activos deben ser autorizados solamente por las personas a quienes se les haya conferido autoridad para ello, y una vez aprobada la venta o el retiro, deberá informarse al departamento o sección correspondiente para que haga el registro correspondiente.

4.1.2.12 CONTROL DE GASTOS

El control de los egresos tiene como finalidad el garantizar que los recursos monetarios de la entidad se utilicen en la forma más racional posible. Es por ello que las medidas que se adopten para ejercer el control sobre los usos de fondos se relacionan más con los aspectos administrativos que con los contables.

En efecto, el uso de fondos deberá contar con la autorización de las personas que tienen poder decisorio dentro de la empresa y, dependiendo del monto que se piense utilizar, así será la instancia a la que habrá que pedir autorización. En otras palabras, mientras mayor será la instancia que debe aprobar la erogación

Por lo tanto, cualquier sistema para el control de los gastos debe diseñarse a partir de ciertas medidas básicas que es necesario adoptar.

Para las sociedades de autobuses del transporte público de pasajeros de la Ciudad de Santa Ana, se propone las siguientes medidas:


- 1) Debe implementar un fondo circulante de caja chica con un monto total de \$500.00, para poder efectuar gastos misceláneos en efectivo, hasta por un límite máximo de \$100.00. este fondo puede estar a cargo de la secretaria de la administración, y serán los jefes de los diferentes departamentos o secciones quienes aprueben los gastos de sus correspondientes unidades.
- 2) Toda erogación mayor de \$100.00, hasta un máximo de \$250.00, debe ser aprobada y autorizada por el gerente de cada área.
- 3) Toda erogación mayor de \$250.00, deberá ser aprobada y autorizada por la gerente general de cada entidad; sin embargo, cuando se trate de la adquisición o compra de activos fijos, ya sea para reemplazar o para aumentar los existentes, la aprobación y autorización deberá darla la Asamblea General de Socios.
- 4) Todo pago mayor de \$100.00 debe ser hecho por medio de cheque, con las firmas mancomunadas de al menos dos personas autorizadas.

Tomando como base las medidas anteriores, se recomienda implementar los siguientes procedimientos de control:

Para gastos menores, utilizando el fondo circulante de caja chica:

1) Solicitar el formulario "Vale de Caja Chica" para tramitar el desembolso, al encargado del fondo circulante de caja chica.

FORMATO CONTABLE
VALE DE CAJA CHICA



por: _____ (1) _____

Recibí de: _____ (2) _____

la cantidad de: _____ (3) _____

En concepto de: _____ (4) _____

Santa Ana, _____ (5) _____ de _____ de _____

| | |
|----------------------------|-------------------|
| (6) _____ AUTORIZADO | _____ RECIBIDO |
|----------------------------|-------------------|

| No. | Concepto | Observaciones |
|-----|---|---------------|
| 1 | Cantidad que esta egresando de la caja chica | |
| 2 | Nombre de la persona que entrega el dinero | |
| 3 | Cantidad en letras | |
| 4 | Concepto o razón por la cual se entrega el dinero | |
| 5 | Fecha en la cual se hace entrega del dinero | |
| 6 | Firma de la persona designada para autorizar dichos egresos y de la que los recibe. | |

INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL VALE DE CAJA CHICA

- 2) Presentar el "Vale de caja chica", debidamente autorizado por el funcionario responsable, al encargado del fondo circulante de caja chica, para que este entregue el valor solicitado después de verificar que el vale ha sido llenado en forma correcta y de que el dinero será utilizado en forma adecuada y en beneficio de la sociedad.

- 3) Presentar al encargado del fondo circulante de caja chica, inmediatamente después de efectuado el gasto, la factura que lo respalda, para que el encargado del fondo lo adjunte al "vale de caja chica" correspondiente y puede ser enviado al departamento o sección de contabilidad, en donde será procesado.

Para reintegrar el fondo circulante de caja chica:

- 1) La liquidación de fondo circulante de caja chica será realizada diariamente por el encargado de dicho fondo, con el propósito de verificar si el mismo ya llegó o está por debajo del nivel mínimo establecido.
- 2) Cuando el fondo circulante de caja chica haya llegado o esté por debajo del nivel mínimo establecido, el encargado del mismo solicitará al administrador el reintegro del complemento, adjuntando un detalle de los desembolsos efectuados.
- 3) El administrador, después de comparar el detalle de los desembolsos con el saldo existente en el fondo circulante, procederá a autorizar el reintegro solicitado, el cual, en cualquier caso, deberá ser hecho por medio de cheque.
- 4) El administrador, después de autorizar el reintegro del fondo circulante de caja chica, deberá informar al departamento o sección de contabilidad cual ha sido el valor del reintegro, para que se proceda a registrar esta operación.

Para gastos mayores de \$100.00, utilizando las cuentas corrientes de la sociedad:

- 1) Solicitar al gerente de área, si el gasto que se piensa efectuar es mayor de \$100.00 pero no excede de \$250.00, o al gerente general, si el gasto es mayor de \$250.00, corresponde aprobarlo y autorizarlo para efectuarlo.
- 2) Si el desembolso que se piensa efectuar es para la adquisición de activos fijos, la solicitud debe interponerse ante la Junta directiva, quien, después de evaluar la conveniencia o no del desembolso, decidirá si se aprueba o rechaza tal proyecto. En cualquier caso, la Junta directiva deberá notificar al departamento o sección solicitante, por escrito, el acuerdo a que se ha llegado.
- 3) Después que, la Junta Directiva, según el caso, haya aprobado el desembolso, deberá autorizar, por escrito, al encargado del manejo de las cuentas corrientes para que emita el cheque correspondiente, el cual deberá ser respaldado por el Voucher respectivo.

FORMATO CONTABLE
EL VOUCHER



Voucher No.
0001

NOMBRE DE LA SOCIEDAD _____ (1) _____ De \$

PAGUESE A LA ORDEN DE: _____

LA SUMA DE: _____

_____ FIRMA

BANCO: _____ (2) _____ CHEQUE No. _____ (3) _____

CONCEPTO: _____ (4) _____

| CODIGO | DESCRIPCION | DETALLE | DEBE | HABER |
|---------|-------------|---------|------|-------|
| | (5) | | | |
| TOTALES | | | | |

(6)

Elaborado por

Autorizado por

contabilidad

Recibido

INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL VOUCHER

| No. | Concepto | Observaciones |
|-----|--|---------------|
| 1 | Sobre la figura del cheque deberá colocarse el original anteponiendo una hoja de papel carbón, para que en forma simultánea, al llenar el cheque original, quede una copia de la fecha en que fue emitido, la cantidad que desembolso, a la orden de quien se giro y las firmas que autorizan el desembolso. | |
| 2 | Nombre de la institución financiera a cargo del cheque | |
| 3 | Número de cheque emitido | |
| 4 | Breve descripción de lo que generó el desembolso | |
| 5 | Partida de Diario correspondiente a la transacción realizada. Dicha partida de diario deberá contener el código de las cuentas afectadas, el nombre de la cuenta acompañada de las subcuentas necesarias y, las anotaciones de los cargos y abonos respectivos. | |
| 6 | Firma de las personas que intervienen en la elaboración, autorización, registro y a quien recibe el cheque | |

4) El encargado del manejo de las cuentas corriente entregara el cheque emitido al jefe del departamento o sección que haya solicitado el desembolso, contra la presentación de cualquiera de los siguiente documentos:

a) La factura comercial (original o copia), cuando se trate de la compra de activos fijos o de cualquier otro bien (repuestos, herramientas, llantas, pinturas, etc.)

b) El recibo de cobro, cuando se trate del pago por servicios recibidos.

c) El documento de comercio (letra de cambio, pagare, vale, etc.), cuando se trate de préstamos otorgados a empleados o accionistas.

5) El encargado del manejo de las cuentas corrientes enviara los documentos que respaldan a los desembolsos al departamento o sección de contabilidad, para que se registren las operaciones efectuadas de conformidad con el catalogo de cuentas y el manual de aplicación.

4.1.2.14 GESTION DE AUDITORIA.

La auditoria será llevada por un auditor externo que no estará directamente adscrito a la entidad, como lo dice la normativa vigente y como se propone en los diferentes esquemas que se han presentado al inicio de este capítulo.

El objetivo principal del auditor será el de hacer un examen profesional en el cual se toman en consideración todos los aspectos que engloban la entidad, específicamente en relación con los estados financieros que son los que definen si la entidad sigue en funcionamiento, con el propósito de evaluar la eficacia y la eficiencia de los objetivos que se ha trazado la entidad desde el punto de vista competitivo, y finalizara al momento de dar un informe de la situación actual de la entidad a la asamblea general de accionistas que en última instancia es en quienes recae la toma de decisiones.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Los Resultados obtenidos mediante la investigación realizada a la Sociedad ACOTISA S.A de C.V del transporte público de pasajeros de la Ciudad de Santa Ana, se puede resumir a través de las siguientes conclusiones:

1. El Personal Administrativo que labora en la empresa es insuficiente para atender todas las actividades del área administrativa por mínimas que sean.
2. No cuentan con un Plan Organizacional Formal y, por lo tanto, la estructura organizacional que tienen es indefinida; es decir, que no cuentan con departamentos o secciones específicas encargadas de realizar tareas y actividades previamente asignadas. tampoco se ha definido los Niveles Jerárquicos, precisamente por la forma desordenada en que han sido estructuradas.
3. Los miembros de la Junta Directiva no tienen bien definidas sus atribuciones y funciones, lo cual es motivo de confusión al momento de decidir a quién le corresponde realizar determinadas tareas.
4. La calidad del personal operativo, deja mucho que desear. Las causas de ello son los procedimientos

inadecuados que utilizan para seleccionar y contratar el personal.

5. No hay control de las actividades que se realizan, debido principalmente a la deficiencia de sus estructuras organizacionales.
6. No cuentan con Políticas ni Normas de Control Administrativo, contable y financiero, debido a que los miembros de esta sociedad, por su escasa preparación académica desconocen los beneficios que se obtienen con ellas.
7. La contabilidad de la empresa no se encuentra al día, por que la empresa no tiene un contador contratado a tiempo completo, deficiencias en el procesado de la información contable y tardanza en la preparación de los datos para su registro.

5.2 RECOMENDACIONES

Las deficiencias encontradas en la investigación de campo han dado la pauta para hacer las recomendaciones que ayuden a la empresa a subsanar dichas deficiencias con la implementación de la propuesta de Control Interno que abarca lo siguiente:

1. Contratar al personal idóneo y suficiente para que se haga cargo de las tareas administrativas de la entidad.

2. Los miembros de la Junta Directiva deben estar revestidos de la autoridad suficiente para que puedan desempeñar sus funciones en forma eficiente.
3. Delegar autoridad entre los miembros del personal operativo con el fin de responsabilizarlos en todos los asuntos que sean de su competencia.
4. Formular Políticas y Normas de Control Administrativo contable y financiero, con el propósito de sistematizar las operaciones de la empresa y que además ayuden en el logro de metas que la empresa establezca.
5. Implementar los documentos de Control que se proporcionan, para establecer las bases de un buen Control Interno.

ANEXOS

Universidad de El Salvador

Facultad Multidisciplinaria de Occidente

Departamento de Ciencias Económicas

Encuesta al Personal que labora en la sociedad ACOTISA de Autobuses de Transporte público de la Ciudad de Santa Ana.

La presente encuesta tiene como objetivo investigar la situación actual de la sociedad de autobuses de transporte público de la ciudad de Santa Ana en lo referente a su estructura de Control Interno con el propósito de detectar posibles deficiencias y proponer alternativas de solución para Juntas Directivas y al personal administrativo, operativo que labora en esta sociedad, por ser las personas que pueden proporcionar una mejor información al respecto.

Nombre del encuestado:

Cargo que desempeña:

1) ¿Tienen en la Empresa un Plan de Organización formal que defina cuales son los departamentos o secciones que la conforman y los niveles jerárquicos e interrelaciones que se dan entre los mismos?

Sí

No

2) ¿Considera usted que están bien definidos los niveles Jerárquicos en la empresa?

Sí

No

3) ¿Considera usted que están bien definidas las atribuciones y funciones de cada uno de los empleados que laboran en la Empresa?

Si

No

Algunas

4) ¿Considera usted que la eficiencia del personal mejoraría si las atribuciones y funciones de cada empleado estuvieran contenidas en un manual?

Sí

No

5) ¿Considera usted que las funciones y actividades asignadas a los empleados de la empresa están segregados en una forma apropiada?

Sí

No

6) ¿Considera usted que en la empresa se ejerce un Control eficiente de todas y cada una de las actividades realizadas?

Sí

No

7) ¿Se han formulado en la empresa políticas y Normas de Control Administrativo?

Sí

No

8) ¿Se han formulado en la empresa Políticas y Normas de Control Contable?

Sí

No

9) ¿Se han formulado en la empresa Políticas y Normas de Control Financiero?

Sí

No

10) ¿Considera usted que en la empresa se ejerce un Control eficiente de todas y cada una de las actividades realizadas?

Sí

No

11) ¿Controlan en la empresa el tiempo de trabajo del personal?

Sí

No

12) ¿Tienen en la empresa un Contador contratado a tiempo completo?

Sí

No

13) ¿La contabilidad de la empresa se lleva al día?

Sí

No

14) ¿Considera que el manejo del efectivo es el adecuado para la empresa?

Sí

No

15) ¿Es adecuado que una sola persona tenga el total control del efectivo de las remesas realizadas?

Sí

No

16) ¿Considera usted adecuado el método de depreciación que aplica la empresa sobre las unidades desde el punto de vista fiscal?

Sí

No

17) ¿La empresa tiene un buen Control Contable?

Sí

No

18) ¿Se lleva contabilidad Formal?

Sí

No

19) ¿Los Libros de Compras y de Ventas se encuentran al día?

Sí

No

20) ¿La falta de una segregación de funciones afecta el desarrollo de un buen control contable?

SI

No

BIBLIOGRAFIA

Hernández Sampieri, Roberto

- Metodología de la investigación

Editorial McGrawhill

Segunda edición

México 1998

Zacarías Ortiz, Eladio

- Así se investiga pasos para

Hacer una investigación

Editorial Clásicos Roxsil

Pérez, Douglas Edgardo

- Seminarios de Investigación

Editorial Chapultepec.

Noviembre 2000

