



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**

**ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y**

**AUDITORÍA, CPA.**

**TRABAJO DE GRADO**

**TEMA: “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS  
DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
ARTESANOS LIMITADA UBICADA EN EL CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE  
IMBABURA.”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CPA.**

**AUTOR: ACELDO, L. CHRISTIAN A.**

**DIRECTOR(A) ENCARGADO: DR. BENITO SCACCO.**

**IBARRA, ENERO DEL 2016**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado tiene como finalidad realizar una auditoría de gestión a los procesos administrativos del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., la importancia de la auditoría de gestión está en identificar cuáles son las debilidades existentes dentro del talento humano, con el fin de establecer técnicas que mejoren las operaciones y la productividad del personal de la organización; para tal efecto, se utilizó una investigación descriptiva, correlativa y explicativa donde se analizó y contrastó la información recopilada de diferentes fuentes. A continuación los hallazgos más relevantes de la investigación. Del diagnóstico situacional interno a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., se identificó la falta de técnicas y herramientas para medir y evaluar la calidad en la ejecución de las operaciones de la entidad; además el talento humano de la entidad financiera tiene como aspecto positivo la buena predisposición al cambio y a la adaptación de nuevos modelos de gestión administrativa, como aspecto negativo se encuentra la falta de desconocimiento de lineamientos técnicos que permitan eficiencia en el trabajo. Dentro de la propuesta se presenta la auditoría de gestión basada en técnicas y herramientas fáciles de aplicarse y claras para ser interpretadas por los directivos y empleados de la institución financiera; así como también, los indicadores de gestión tienen como finalidad medir la eficiencia, efectividad y economía en la operatividad de los procesos administrativos que se llevan a cabo en la cooperativa. Finalmente los impactos que generará la aplicación de la auditoría de gestión en la Cooperativa son positivos específicamente es los aspectos económico, social y educativos.

## ABSTRACT

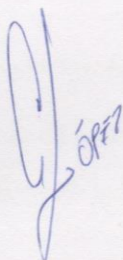
This paper aims grade perform a management audit of the Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., the importance of management audit is to identify the weaknesses in the management of human talent, in order to correct them in order to have technical and operations carried out with greater productivity and efficiency for staff and organization; to this end, a descriptive, correlative and explanatory research which analyzed and verified the information gathered from different sources was used. Here are the key findings of the investigation. . The internal situation assessment to the cooperative credit union Craftsmen Ltda, lack of techniques and tools to measure and assess the quality of execution of the operations of the entity identified; besides the talent of the financial institution it has as positive the willingness to change and adapt to new models of administrative management, as downside the lack of lack of technical guidelines to work efficiency is. Within the proposed management audit based on techniques and tools that are easy to apply and clear to be interpreted by managers and employees of the financial institution it occurs; as well as the management indicators are intended to measure efficiency, effectiveness and economy in the operation of administrative processes carried out in the cooperative. Finally the impacts that will generate the implementation of the audit in the Cooperative is specifically positive economic, social and educational aspects.

**AUTORÍA**

Yo, Christian Andrés Aceldo López, portador de la cédula de identidad 100376669-6, declaro bajo juramento que el trabajo desarrollado es de mi autoría: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LIMITADA UBICADA EN EL CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”**, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y, se ha respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas tomadas en cuenta en este documento.

Considero que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los --- días del mes de enero del 2016.



---

Christian Andrés Aceldo López

C.I.100376669-6

Dr. Benito Scacco.

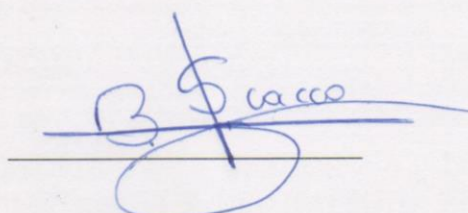
## CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por el egresado Christian Aceldo López, para optar por el título de **INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**, cuyo tema es **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LIMITADA UBICADA EN EL CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”**.

Considero que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los --- días del mes de enero del 2016.

En mi condición de autor no reservado los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



Dr. Benito Scacco.

Christian Andrés Aceldo López

C.I. 100 124 326 8



## CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR EN FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, Christian Andrés Aceldo López con Cédula de Ciudadanía N° 100376669-6, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4,5, y 6, en calidad de autor del Trabajo de Grado denominado "AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LIMITADA UBICADA EN EL CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA", que ha sido desarrollado para optar el título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, CPA., en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

En mi condición de autor no reservado los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

DIRECCIÓN:		Luis P. Borja 44-1 y Pasquel Monje	
EMAIL:		cricil7@hotmail.com	
TEL. NO Fijo:	06-2640-396	MOVIL:	0990155741
DATOS DE LA OBRA			
AUTOR(ES)		ACELDO LÓPEZ CHRISTIAN ANDRÉS	
C.I 100376669-6		11 DE ENERO DEL 2016	
SOLO PARA TRABAJO DE GRADO			
PROGRAMA	PREGRADO	X	POSTGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA		Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A	
asesor/director encargado		Dr. Benito Scacco	

Ibarra, a los ----- días del mes de enero del 2016.

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD  
TÉCNICA DEL NORTE**

**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**1.- IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en forma digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DEL CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>		100376669-6	
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>		ACELDO LÓPEZ CHRISTIAN ANDRÉS	
<b>DIRECCIÓN:</b>		Luis F. Borja 44-1 y Pásquel Monje	
<b>EMAIL:</b>		<a href="mailto:crici17@hotmail.com">crici17@hotmail.com</a>	
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	06-2640-396	<b>MÓVIL:</b>	0990155741
<b>DATOS DE LA OBRA</b>			
<b>TÍTULO:</b>	“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LIMITADA UBICADA EN EL CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”		
<b>AUTOR(ES)</b>	ACELDO LÓPEZ CHRISTIAN ANDRÉS		
<b>FECHA:</b>	11 DE ENERO DEL 2016		
<b>SOLO PARA TRABAJO DE GRADO</b>			
<b>PROGRAMA</b>	<b>PREGRADO</b>	X	<b>POSTGRADO</b>
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA</b>	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A		
<b>ASESOR / DIRECTOR ENCARGADO</b>	Dr. Benito Scacco		

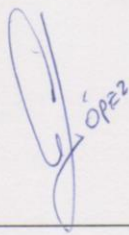
## 2.- AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD.

Yo, **CHRISTIAN ANDRÉS ACELDO LÓPEZ** con Cédula de Ciudadanía N°100376669-6, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de obra y trabajo de grado descrito anteriormente, hago la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos. Para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

### 3.- CONSTANCIAS

Yo como autor manifiesto que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y soy el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asumo la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldré en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Fecha: ---- de Enero del 2016.



Christian Aceldo López

C.I100376669-6

Facultado por resolución de Consejo Universitario \_\_\_\_\_



## DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo a Dios por ser la guía en mi camino

A mi madre quien ha sido el apoyo en todo momento, al estar presente en los momentos más difíciles al darme aliento para superarlos.

A mis amigos que a largo de estos años me han apoyado para no decaer y cumplir con este proyecto.

Christian

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la vida, salud y poner en mi camino a las personas que me ayudaron a formarme como persona y profesional.

A todos los profesores que a lo largo de estos años me impartieron sus conocimientos, los mismos que me han impulsado en las tareas de formar mí mente y espíritu.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., por concederme la apertura para conseguir la información requerida para la elaboración de este trabajo, que ha permitido engrandecer mis conocimientos.

Christian

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO .....	ii
ABSTRACT .....	iii
AUTORÍA .....	iv
CERTIFICACIÓN.....	v
CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR EN FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vii
DEDICATORIA.....	ix
AGRADECIMIENTO .....	x
ÍNDICE GENERAL.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xvi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	xix
CAPÍTULO I.....	22
Diagnóstico situacional .....	22
Antecedentes.....	22
Objetivos del diagnóstico .....	23
Objetivo general .....	23
Objetivos específicos.....	23
Variables diagnósticas .....	24
Indicadores o sub aspectos que definen las variables.....	24
Matriz de relación diagnóstica.....	26
Identificación de la población.....	27
Identificación de la muestra.....	27
Cálculo de la muestra .....	27
Diseño de instrumento de investigación.....	29
Información primaria:.....	29
Información secundaria .....	30
Resultados de la investigación.....	30

Análisis de la entrevista aplicada el 02 de abril del 2014 al gerente y a la auditora interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Limitada, del cantón Ibarra, provincia de Imbabura. ....	30
Tabulación y análisis de los resultados de la encuesta aplicada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., del cantón Ibarra, provincia de Imbabura. ....	32
Tabulación y análisis del resultado de la encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., del cantón Ibarra. ....	41
Análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda. Del cantón Ibarra .....	47
Cruce estratégico FODA.....	48
Identificación del problema diagnóstico .....	50
<b>CAPÍTULO II</b> .....	51
Marco teórico.....	51
Instituciones financieras.....	51
Tipos de instituciones financieras .....	51
Gestión .....	52
Recursos institucionales.....	52
Talento humano .....	52
Proceso de reclutamiento de talento humano.....	53
Auditoría .....	55
Tipos de auditoría .....	55
Auditoría interna.....	55
Auditoría externa .....	56
Auditoría financiera .....	56
Auditoría administrativa .....	57
Auditoría informática.....	57
Auditoría ambiental .....	57
Auditoría de gestión.....	58
Diferencia entre la auditoría de gestión con la auditoría financiera .....	58
Las cinco E'S de la auditoría de gestión .....	59
Eficacia .....	59
Eficiencia .....	59
Economía .....	59

Ética .....	59
Ecología.....	60
Fases de la auditoría de gestión .....	60
Fase 1 familiarización y revisión de legislación.....	60
Fase 2 evaluaciones del sistema de control interno .....	60
Fase 3 desarrollo de hallazgos (examen profundo de áreas críticas).....	61
Fase 4 redacciones de informe y comunicación de resultados .....	61
Fase 5 monitoreo estratégico de recomendaciones.....	61
Riesgos de la auditoría de gestión .....	61
Estructura organizacional .....	62
Organigrama .....	62
Tipos de organigramas.....	62
Organigrama vertical .....	62
Organigrama horizontal.....	63
Organigrama circular .....	63
Organigrama escalares.....	63
Organigramas mixtos.....	63
Control .....	64
Concepto.....	64
Control interno COSO ERM .....	64
Definición .....	64
Componentes del control interno.....	65
Ambiente de control .....	65
Definición de objetivos.....	66
Identificación de eventos .....	66
Evaluación del riesgo.....	66
Respuesta al riesgo .....	67
Actividades de control.....	67
Información y comunicación .....	68
Monitoreo .....	68
Tipos de control interno.....	69
Control interno administrativo .....	69
Control contable .....	69
Tipos de control organización .....	69



Proceso .....	70
Procedimiento .....	70
CAPÍTULO III.....	71
Propuesta de auditoría de gestión .....	71
Introducción .....	71
Simbología de diagrama de flujo .....	71
Desarrollo de la Fase I .....	75
Fase I Diagnóstico y planificación preliminar. ....	76
Orden de trabajo.....	77
Carta de compromiso .....	78
Visita preliminar .....	81
Matriz FODA .....	92
Indicadores previos a la aplicación .....	93
Desarrollo de la fase II.....	96
Fase II planificación específica.....	97
Planificación .....	98
Introducción .....	98
Motivo .....	98
Alcance .....	98
Planificación específica .....	98
Cuestionario de control interno.....	99
Riesgos .....	108
Carta a la gerencia.....	110
Desarrollo de la Fase III.....	123
Programa específico de trabajo .....	125
Matriz de evaluación preliminar del riesgo de auditoría .....	126
Evidencias de auditoría .....	127
Papeles de trabajo .....	128
Desarrollo de la fase IV .....	136
Fase IV comunicación de resultados.....	137
Informe Borrador .....	138
Acta de conferencia final .....	142
CAPÍTULO IV.....	156
Impactos del proyecto .....	156

Impacto económico.....	157
Impacto social.....	158
Impacto educativo.....	159
Impacto general del proyecto .....	160
CONCLUSIONES.....	161
RECOMENDACIONES .....	162
BIBLIOGRAFÍA .....	163
LINKOGRAFIA.....	166
ANEXOS .....	167

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de relación diagnóstica.....	26
Tabla 2 Personal de la COAC Artesanos Ltda.....	27
Tabla 3 Orgánico funcional .....	32
Tabla 4 Organigrama .....	33
Tabla 5 Base legal.....	34
Tabla 6 Manuales.....	35
Tabla 7 Conocimiento de políticas .....	36
Tabla 8 Auditorías.....	37
Tabla 9 Controles.....	38
Tabla 10 Evaluaciones .....	39
Tabla 11 Entidad cuenta.....	40
Tabla 12 Atención al cliente .....	41
Tabla 13 Capacitación de personal .....	42
Tabla 14 Eficiencia de personal.....	43
Tabla 15 Asesoramiento adecuado .....	44
Tabla 16 Productos y servicios .....	45
Tabla 17 Agilidad .....	46
Tabla 18 Cruce estratégico.....	48
Tabla 19 Diferencia entre la auditoría de gestión con la auditoría financiera. ....	58
Tabla 20 SIMBOLOGÍA .....	72
Tabla 21 Programa de auditoría fase I .....	76
Tabla 22 Cuestionario administrativo.....	90
Tabla 23 Cuestionario talento humano .....	91
Tabla 24 Programa de auditoría fase II.....	97
Tabla 25 Ambiente de control.....	99
Tabla 26 Establecimiento de objetivos .....	100
Tabla 27 Identificación de eventos de riesgos .....	101
Tabla 28 Evaluación del riesgo.....	102
Tabla 29 Respuesta al riesgo.....	103
Tabla 30 Actividades de control .....	104
Tabla 31 Información y comunicación .....	105
Tabla 32 Supervisión y monitoreo.....	107

Tabla 33 Evaluación total .....	108
Tabla 34 La institución no cuenta con una planificación para las capacitaciones no se cuenta con el plan de talento humano .....	108
Tabla 35 En la entidad no se cuenta con indicadores que midan el desempeño de los empleados .....	109
Tabla 36 Memorando de planificación .....	112
Tabla 37 Evaluación de control interno .....	124
Tabla 38 Programa de auditoría fase III .....	125
Tabla 39 Matriz de evaluación preliminar del riesgo de auditoría .....	126
Tabla 40 El cumplimiento de los requisitos legales establecidos para que cumpla a cabalidad en el desempeño de un puesto acorde al cumplimiento de clasificación de puestos.....	128
Tabla 41 Verificar el cumplimiento de políticas, así como el ciclo del proceso de evaluación de desempeño de los empleados de la institución .....	128
Tabla 42 Cumplimiento de un plan de promociones y ascensos para los empleados de la institución .....	129
Tabla 43 Cumplimiento de cursos de capacitación y entrenamiento continuo de los empleados .....	129
Tabla 44 El cumplimiento de los requisitos legales establecidos para que cumpla a cabalidad en el desempeño de un puesto acorde al manual de puestos .....	130
Tabla 45 Verificar el cumplimiento de políticas, procedimientos así como el ciclo de procesos de evaluación de desempeño de los empleados de la empresa.....	130
Tabla 46 Cumplimiento del plan de promociones y ascensos para los empleados de la institución .....	131
Tabla 47 Hallazgo N° 1 .....	132
Tabla 48 Hallazgo N° 2 .....	133
Tabla 49 Hallazgo N° 3 .....	134
Tabla 50 Programa de auditoría fase IV .....	137
Tabla 51 Cronograma de cumplimiento de aplicación de recomendaciones .....	155

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 Orgánico funcional .....	32
Gráfico 2 Organigrama .....	33
Gráfico 3 Base legal.....	34
Gráfico 4 Manuales.....	35
Gráfico 5 Conocimiento de políticas .....	36
Gráfico 6 Auditorías .....	37
Gráfico 7 Controles.....	38
Gráfico 8 Evaluaciones .....	39
Gráfico 9 Entidad cuenta .....	40
Gráfico 10 Atención al cliente .....	41
Gráfico 11 Capacitación de personal .....	42
Gráfico 12 Eficiencia de personal.....	43
Gráfico 13 Asesoramiento adecuado .....	44
Gráfico 14 Productos y servicios .....	45
Gráfico 15 Agilidad .....	46
Gráfico 16 Control interno COSO .....	64
Gráfico 17 Proceso de la auditoría de gestión .....	73
Gráfico 18 Desarrollo de la Fase I.....	74
Gráfico 19 Organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda. .....	89
Gráfico 20 Desarrollo de la Fase II.....	95
Gráfico 21 Desarrollo de la Fase III .....	122
Gráfico 22 Desarrollo de la Fase IV .....	135



## INTRODUCCIÓN

### 1. Nombre del proyecto:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LIMITADA UBICADA EN EL CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”

### 2. Antecedentes:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Limitada, está constituida de acuerdo a lo dispuesto por la Ley de Economía Popular y Solidaria, se desarrolla bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria cumpliendo con los reglamentos y leyes vigentes, sus actividades iniciaron en el año 1991 en la ciudad de Ibarra, desde entonces han trabajado con esfuerzo por evolucionar, y así la excelencia en el servicio a sus clientes, la entidad financiera tiene como principales actividades el ahorro, el préstamo de dinero; crédito de consumo, la adquisición de vivienda, microcrédito entre otros servicios financieros.

La entidad no ha realizado una auditoría de gestión al departamento de talento humano para verificar la eficiencia, eficacia y el grado de desempeño de los trabajadores de la empresa. La administración del talento humano no solo es responsabilidad de un determinado departamento sino de todos los trabajadores de la entidad los cuales deben estar comprometidos con todos los objetivos que se trazan, de esta forma contribuir con el crecimiento de la compañía y de la economía del país.

Ante esta realidad, es necesario realizar dicha auditoría de manera urgente para evitar en lo posterior el no aprovechamiento de recursos por la falta de eficacia y eficiencia del talento humano. Esta auditoría busca optimizar todos los recursos con los que cuenta la

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ARTESANOS LIMITADA, es aquí donde se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad.

### **3. Justificación**

La auditoría de gestión busca conocer y evaluar la eficiencia, efectividad y economía de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ARTESANOS LIMITADA, por lo cual es necesario un exhaustivo análisis, y mediante el uso de los indicadores se podrá obtener resultados acerca del desempeño de la entidad.

Entre las principales razones por las cuales se hace necesaria esta investigación es:

A pesar de que la entidad ha crecido y se ha desarrollado, en su infraestructura, servicios que brinda a la comunidad, no se ha realizado una auditoría de gestión permanente para ver si los recursos con que dispone están siendo optimizados o no.

Debido a que los procesos de gestión se los viene llevando mediante la buena voluntad e intención de los directivos, sin utilizar esta herramienta básica que determine los éxitos y/o fracasos en los procesos administrativos financieros.

En razón de que la entidad no cuenta con un proceso que permita verificar si los objetivos y metas planteados han sido cumplidos, se hace necesario realizar una auditoría para que sea utilizada como una herramienta de asesoría para la entidad, de tal manera que con las recomendaciones originadas de la auditoría se pueda dar un reajuste en los procesos de la institución.

Los beneficiarios directos de esta investigación serán los directivos, accionistas y empleados de la empresa, quienes dispondrán de una herramienta técnica que les permita en forma continua conocer los aciertos y los errores, y de esta manera lograr los objetivos institucionales.

Indirectamente se beneficiarán los socios de la entidad, ya que tendrían un mejor servicio de calidad, ágil y oportuno, por cuanto mejorará la organización de funciones, la eficiencia y eficacia, el uso de las estrategias y planes institucionales.

#### **4. Objetivos de la investigación**

##### **4.1 General**

Elaborar una auditoría de gestión al departamento de talento humano, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Limitada de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura., comprenderá el análisis, estudio, optimización y buen uso de los recursos.

##### **4.2 Específicos**

Realizar una auditoría de gestión a los procesos administrativos de talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., con el fin de establecer el nivel de cumplimiento de disposiciones legales así como la eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de objetivos planteados.

Fundamentar mediante soporte teórico bibliográfico la importancia de ejecutar una auditoría de gestión para el mejoramiento de recursos.

Elaborar un informe técnico a los responsables de la entidad, los hallazgos encontrados en el proceso de la auditoría, a fin de que se tomen acciones correctivas en el manejo de recursos.

Determinar los principales impactos que genera el proyecto, por medio de la investigación de campo.

# CAPÍTULO I

## 1. Diagnóstico situacional

### 1.1. Antecedentes.

El sistema financiero nacional hasta el 2015 cuenta con veinte y tres bancos privados nacionales, un banco privado extranjero, un total de cuatro mutualistas y ocho mil doscientos cincuenta y un cooperativas, los bancos son controlados por la Superintendencia de Bancos y Seguros mientras que a las cooperativas las controlan la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Limitada realiza actividades de intermediación financiera desde el año 1991 en la Ciudad de Ibarra, tiene como principales productos el ahorro y créditos destinados al consumo, vivienda, microcrédito y servicios como pago de la matrícula de vehículo, de impuesto predial, licencia, impuesto predial, RISE, SOAT, bono de desarrollo social, SRI, servicio de transferencias nacionales, pago de remesas mediante CONECTA (Red cooperativa), remesa mediante Wester Unión, recargas electrónicas ( CNT, Movistar, Claro ), pago de planes de teléfono ( CNT, Movistar, Claro), pago de venta por catálogo ( Leonisa, Oriflame, Avon, Lbel, Esika, Yambal, Natures Garden, Fashion Express), TV Cable, Omnilife, Telmex.

La entidad cuenta con 12 oficinas distribuidas de la siguiente manera dos en Ibarra, una en Otavalo, Cotacachi, Atuntaqui, Pimampiro, Urcuquí, García Moreno, Apuela, Cuellaje, Cayambe y Cielo Verde; el número de socios es 2183. En la actualidad la Cooperativa administra 15 millones en activos que la administración que financiará la colocación de créditos. La máxima autoridad de la entidad es la Asamblea de socios quienes eligen a sus

directivos en el consejo de administración y vigilancia quienes nombrarán el comité de asamblea son los que designan a la máxima autoridad de la entidad.

La unidad de auditoría no ha realizado auditorías de gestión al talento humano para verificar la eficiencia, eficacia y efectividad en la entidad investigada. Por lo tanto, es importante practicar una auditoría de gestión ya que con esto se garantizará la optimización de los recursos con los que cuenta la Cooperativa. Es aquí donde se puede determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro de la empresa la auditoría busca mayores responsabilidades en la administración y garantizar la permanencia de la entidad y su estabilidad en el futuro.

## **1.2 Objetivos del diagnóstico**

### **1.2.1 Objetivo general**

Realizar la Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., con el fin de establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el manejo de los recursos.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Conocer la estructura de la institución financiera para identificar como está conformada.
- Revisar los procesos del talento humano de la entidad para identificar el grado de cumplimiento de la eficiencia, eficacia, economía y ética en la utilización de recursos.
- Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas vigentes que rige a la cooperativa con la finalidad de plantear soluciones en base a reglamentos.
- Determinar las herramientas administrativas financieras que actualmente se emplean para evaluar la gestión institucional.



### **1.3 Variables diagnósticas**

Para establecer las bases del actual plan, se han definido las siguientes variables diagnósticas:

**Variable N°1:** Estructura organizacional

**Variable N°2:** Proceso de gestión

**Variable N°3:** Normativa legal

**Variable N°4:** Instrumentos de control administrativos

### **1.4 Indicadores o sub aspectos que definen las variables**

Se establecieron los siguientes indicadores de acuerdo a las variables mencionadas anteriormente:

**Variable N°1:** Estructura organizacional

- Organigrama estructural
- Organigrama funcional
- Manual de funciones
- Delegación de responsabilidades

**Variable N°2:** Proceso de gestión

- Procesos estratégicos
- Procesos misionales
- Procesos de soporte

**Variable N°3:** Normativa legal

- Leyes
- Normas
- Políticas

- Estatutos
- Reglamentos

**Variable N°4: Herramientas administrativas**

- Plan estratégico
- Plan operativo
- Auditorías
- Evaluación de desempeño

### 1.5. Matriz de relación diagnóstica

**Tabla 1 Matriz de relación diagnóstica.**

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	INFORMACIÓN
Conocer la estructura de la institución financiera para conocer como está conformada.	Estructura organizacional.	Organigrama estructural Organigrama funcional Manual de funciones Delegación de responsabilidades	Observación directa Entrevista Encuesta	Directivos Contador Administrativos Personal que labora en la unidad
Revisar los procesos del talento humano de la entidad para identificar el grado de cumplimiento de la eficiencia, eficacia, economía y ética en la utilización de recursos.	Procesos de gestión.	Procesos estratégicos Procesos misionales Procesos de soporte	Encuesta Entrevista	Administrativos Personal que labora en la institución
Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas vigentes que rigen a la cooperativa con la finalidad de plantear soluciones en base al reglamento.	Normativa legal	Leyes Normas Políticas Estatutos Reglamentos	Observación directa Entrevista	Directivos
Determinar las herramientas administrativas financieras que actualmente se emplean para evaluar la gestión institucional.	Herramientas administrativas	Plan estratégico Plan operacional Auditorías Evaluación de desempeño	Observación Directa Entrevista Encuesta	Directivos Personal Usuarios

**Elaborado por:** El Autor

**Fecha:** 20/02/2014

## 1.6 Identificación de la población

La población objeto de estudio para el actual plan de investigación se ha considerado al personal propio de la entidad, en la actualidad son 82; de igual forma a los socios de la institución, que hasta la fecha son 2183.

A continuación se describe al Talento Humano clasificado por categorías.

**Tabla 2 Personal de la COAC Artesanos Ltda.**

Talento Humano	Número de trabajadores
Gerencia general	1
Área de asesoría	7
Área de negocios	48
Área de apoyo	26
Total	82

**Fuente:** COAC, **Fecha:** 20/03/2014

**Elaborado por:** El Autor

## 1.7 Identificación de la muestra

Se utilizó la siguiente fórmula para determinar la muestra, el nivel de confianza del 95%:

### 1.7.1 Cálculo de la muestra

Para el cálculo de la muestra se empleó la siguiente ecuación:

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

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población o Universo

$\delta^2$ = Desviación típica de la población (0.5)

Z= valor crítico, corresponde a un valor dado del Nivel de confianza (0.95% dos colas = 1.96)

e= Error la medida de la muestra. Nivel de error (5%; 0.05)

Reemplazando los datos

$$n = \frac{82 \times 0,25 \times 1,96^2}{(82 - 1)0,05^2 + 0,25 \times 1,96^2}$$

$$n = \frac{20,5 \times 3,8416}{(82 - 1)(0,0025) + 0,25 \times 3,8416}$$

$$n = \frac{78,7528}{0,2025 + 0,9604}$$

$$n = \frac{78,7528}{1,1629}$$

$$n = \frac{78,7528}{1,1629}$$

$$n = 67,72$$

Una vez realizado el cálculo de la muestra se aplicó la técnica de investigación de encuesta a una población 68 empleados.

Para el estudio de los clientes de la institución Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda.

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

Reemplazando los datos en la formula

$$n = \frac{2183 \times 0,25 \times 1,96^2}{(2183 - 1)0,05^2 + 0,25 \times 1,96^2}$$



$$n = \frac{545,75 \times 3,8416}{(2183 - 1)(0,0025) + 0,25 \times 3,8416}$$

$$n = \frac{2096,5532}{2182(0,0025) + 0,9604}$$

$$n = \frac{2096,5532}{5,455 + 0,9604}$$

$$n = \frac{2096,5532}{6,4154}$$

$$n = 326,80$$

Una vez realizado el cálculo de la muestra se aplicó la técnica de investigación de encuesta a una población 327 clientes.

## **1.8. Diseño de instrumento de investigación**

Para la presente investigación se aplicó las técnicas de la entrevista, encuesta y observación.

### **1.8.1. Información primaria:**

Para recopilar información se aplicó la encuesta, entrevista y observación directa encaminadas a los empleados de la cooperativa para fijar las necesidades del desarrollo del tema.

#### **Entrevista**

La entrevista fue aplicada al gerente general y auditor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda.

#### **Encuesta**

La encuesta fue aplicada al talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., ya que se relacionan con el área investigada.

La observación se aplicó a los procesos que utiliza la entidad financiera.

### **1.8.2 Información secundaria**

Para conseguir información secundaria se utilizó libros, reglamentos, normas, con el propósito de obtener elementos científicos con la finalidad de sustentar la aplicación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda.

### **1.9. Resultados de la investigación**

#### **1.9.1. Análisis de la entrevista aplicada el 02 de abril del 2014 al gerente y a la auditora interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Limitada, del cantón Ibarra, provincia de Imbabura.**

**CARGO: GERENTE**

**CARGO: AUDITORA INTERNA**

#### **1. ¿La entidad ha realizado auditorías?**

Si se realizan auditorías internas mensuales y auditorías externas anualmente

#### **2. ¿Qué tipo de auditorías se han realizado?**

En cuanto se refiere a auditoría externa se han realizado de tipo financiero y en la auditoría interna financieras, riesgos las cuales se las realiza de manera mensual.

#### **3. ¿Cree importante que para el fortalecimiento de la entidad se elabore controles de gestión?**

Sería una gran ayuda para la entidad ya que con esto se podría ver la gestión de los empleados.

**4. ¿Disponen en la actualidad de organigrama donde se define la estructura organizacional del personal?**

Así es el mismo esta adecuado según los parámetros de la entidad.

**5. ¿Se realiza una planificación operativa en el que se toma en cuenta a todo el personal que labora en la institución?**

Si se realiza anualmente el plan operativo anual.

**6. ¿Con que frecuencia se evalúa la planificación en su unidad?**

Existe una evaluación trimestral en todas las áreas de la entidad.

**7. ¿Dentro de la empresa se cuenta con un manual para la evaluación de desempeño del talento humano?**

No se posee sería una herramienta útil para observar el desarrollo del personal.

**8. ¿Se ha realizado un código de ética institucional?**

El que se posee está en proceso de actualización.

**9. ¿Existe un control para evaluar la calidad de la cartera en su institución?**

Se evalúa mensualmente, el departamento de riesgo realiza una evaluación incluido el jefe de negocios hace un seguimiento a la cartera.

**10. ¿Cuál es la base legal de la entidad?**

Se tiene un reglamento, estatutos y todos los que la ley exige, también la cooperativa se rige a el Código Orgánico Monetario y Financiero el cual está vigente desde septiembre del 2014.

### 1.9.2 Tabulación y análisis de los resultados de la encuesta aplicada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., del cantón Ibarra, provincia de Imbabura.

#### 1. ¿Qué grado de conocimiento tiene usted acerca del organigrama de la institución?

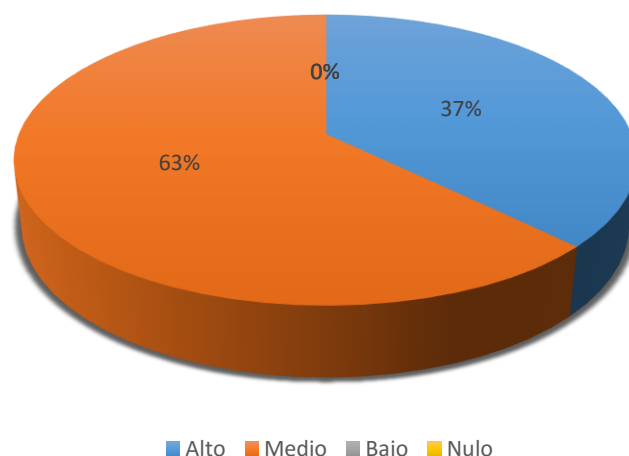
**Tabla 3 Orgánico funcional**

OPCIONES	VALOR	PORCETAJE
Alto	25	37 %
Medio	42	63 %
Bajo	0	0 %
Nulo	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Investigación encuesta al 2014

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 1 Orgánico funcional**



**Fuente:** Investigación encuesta al 2014

**Elaborado por:** El autor

#### **Análisis:**

De los resultados obtenidos se observa que el personal posee un aceptable grado de conocimiento acerca del organigrama, con esto se concluye que los empleados desempeñan sus funciones de una manera acorde a lo que se estipula en el mismo, sin embargo existe un mayor grado de conocimiento para optimizar sus actividades

## 2. ¿Cuenta la entidad con un organigrama?

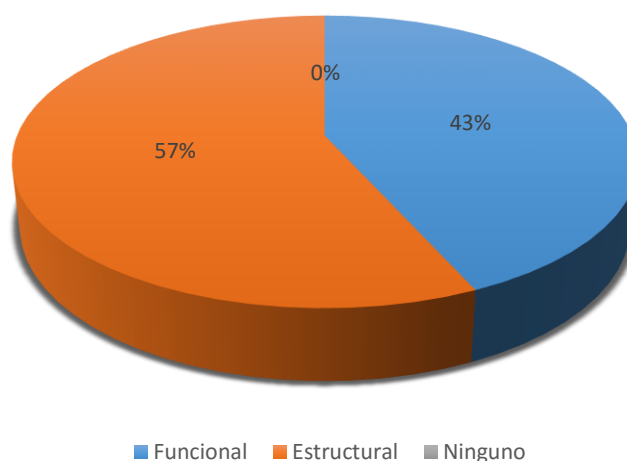
**Tabla 4 Organigrama**

OPCIONES	VALOR	PORCETAJE
Funcional	29	43 %
Estructural	38	57 %
Ninguno	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Investigación encuesta al 2014

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 2 Organigrama**



**Fuente:** Investigación encuesta al 2014

**Elaborado por:** El autor

### **Análisis:**

La entidad cuenta con organigramas estructural y funcional; sin embargo la mayor parte de empleados conocen el organigrama estructural en el que se definen las dependencias y su jerarquía, seguido de los que conocen el organigrama funcional, en el cual se definen las actividades permanentes y de mayor relevancia.

### 3. ¿Cuál es la base legal de la cooperativa?

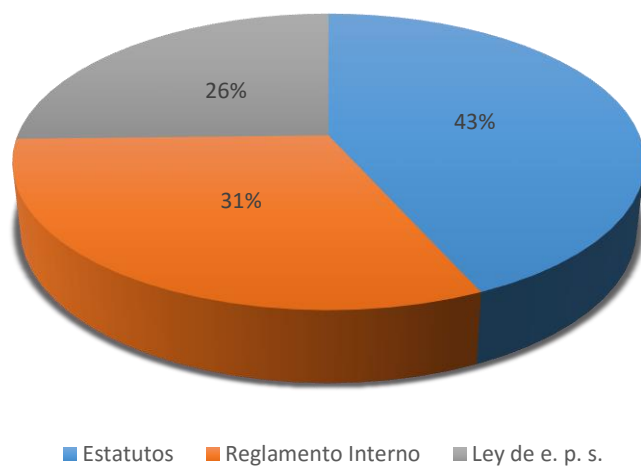
**Tabla 5 Base legal**

OPCIONES	VALOR	PORCETAJE
Estatutos	29	43 %
Reglamento Interno	21	31 %
Ley de e. p. s.	17	26 %
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Investigación encuesta al 2014

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 3 Base legal.**



**Fuente:** Investigación encuesta al 2014

**Elaborado por:** El autor

#### **Análisis:**

Existe un bajo conocimiento acerca de la base legal de la institución por parte de los empleados, tienen diferentes criterios la normativa legal de mayor conocimiento es el estatuto en el cual se definen las principales responsabilidades de gerente y la asamblea de socios, la administración no ha difundido el reglamento interno en el que se describe normativas y políticas para que así el talento humano tengan un mayor conocimiento de la base legal de la entidad.

#### 4. Posee la entidad manuales de:

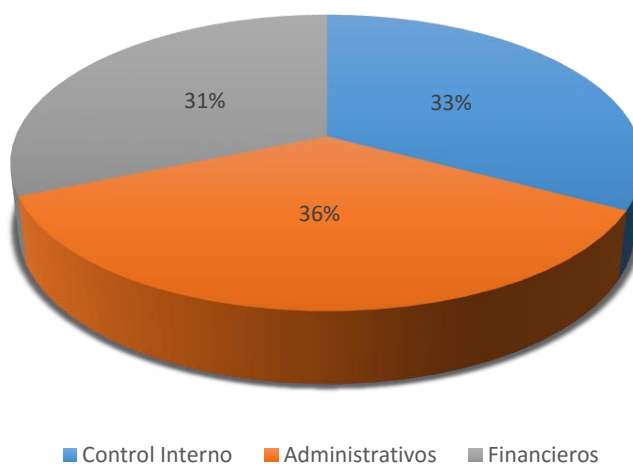
**Tabla 6 Manuales**

OPCIONES	VALOR	PORCETAJE
Control Interno	22	33 %
Administrativos	24	36 %
Financieros	21	31 %
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Investigación encuesta al 2014

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 4 Manuales**



**Fuente:** Investigación encuesta al 2014

**Elaborado por:** El autor

#### **Análisis:**

En base a la información recopilada de los encuestados, manifestaron que la entidad cuenta con manual de procedimientos entre ellos el manual administrativo que es la herramienta de mayor conocimiento, seguido por el manual de control interno, así como también el manual financiero el cual no ha sido difundido.

Es decir existe fortalezas en la implementación de control interno, pero estos son aplicados parcialmente por cuanto un se ha realizado el seguimiento en el cumplimiento de las mismas.

5. ¿Cuál es el grado de conocimiento acerca de las políticas de la institución que usted mantiene?

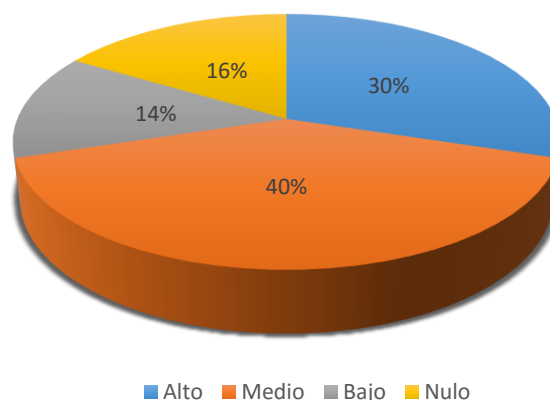
**Tabla 7 Conocimiento de políticas**

OPCIONES	VALOR	PORCENTAJE
Alto	20	30 %
Medio	27	40 %
Bajo	9	14 %
Nulo	11	16 %
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Investigación encuesta al 2014

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 5 Conocimiento de políticas**



**Fuente:** Investigación encuesta al 2014

**Elaborado por:** El autor

**Análisis:**

La mayor parte del personal investigado manifiesta que existe un conocimiento básico de las políticas institucionales debido a que no es adecuado la sociabilización y seguimiento de las normas institucionales lo que guarda relación con la respuesta de sociabilización de manuales.



## 6. ¿Usted ha sido auditado?

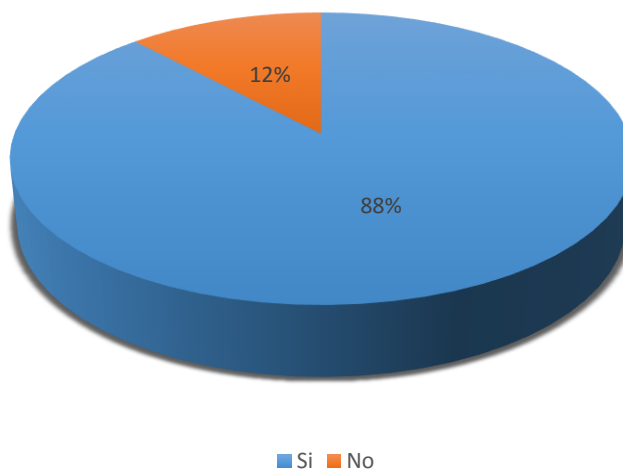
**Tabla 8 Auditorías**

OPCIONES	VALOR	PORCETAJE
Si	59	88 %
No	8	12 %
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Investigación encuesta al 2014

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 6 Auditorías**



**Fuente:** Investigación encuesta al 2014

**Elaborado por:** El autor

### **Análisis:**

La mayor parte de los encuestados afirmó que han sido auditados por las instancias de control, ya que la entidad cuenta con auditoría interna y ejecuta controles anuales a las diferentes unidades de la entidad..

## 7. ¿En caso de que la respuesta sea afirmativa que tipos de control han realizado?

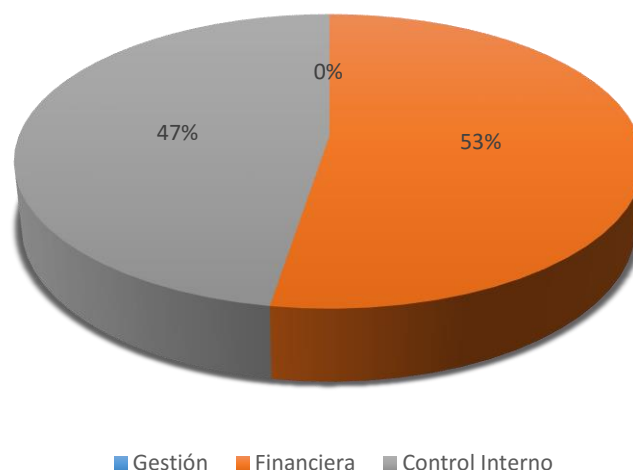
**Tabla 9 Controles**

OPCIONES	VALOR	PORCETAJE
<b>Gestión</b>	0	0%
<b>Financiera</b>	31	53%
<b>Control Interno</b>	28	47%
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación encuesta al 2014

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 7 Controles**



**Fuente:** Investigación encuesta al 2014

**Elaborado por:** El autor

### **Análisis:**

La auditoría que se han realizado con mayor frecuencia en la entidad financiera ha sido la auditoría financiera que es exigida por el organismo de control, en el cual se analiza dictámenes administrativos de los estados financieros a pedido del organismo de control. Es decir la auditoría de gestión no se ha realizado la cual ayudaría a un mayor desempeño de los empleados en sus actividades diarias.

## 8. ¿La entidad ha realizado evaluaciones de desempeño?

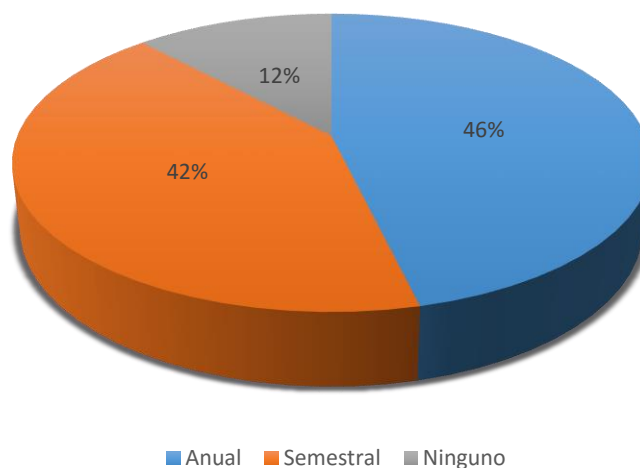
**Tabla 10 Evaluaciones**

OPCIONES	VALOR	PORCETAJE
Anual	31	46%
Semestral	28	42%
Ninguno	8	12%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación encuesta al 2014

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 8 Evaluaciones**



**Fuente:** Investigación encuesta al 2014

**Elaborado por:** El autor

### **Análisis:**

Con respecto a esta pregunta, por lo menos una vez en el año el personal ha sido evaluado contando con indicadores de eficiencia y eficacia de talento humano para garantizar el cumplimiento de metas; existe un mínimo número de empleados que no ha sido evaluado por el tiempo de funciones que no sobre pasa los tres meses.

## 9. ¿En la entidad en la que labora cuenta con auditorías?

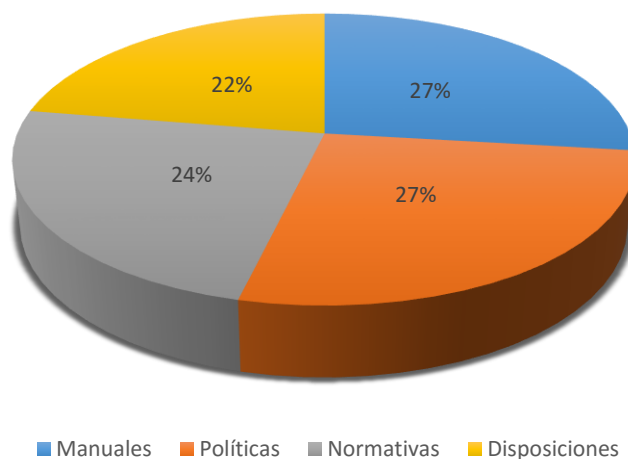
**Tabla 11 Entidad cuenta**

OPCIONES	VALOR	PORCETAJE
Manuales	18	27%
Políticas	18	27%
Normativas	16	24%
Disposiciones	15	22%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación encuesta al 2014

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 9 Entidad cuenta**



**Fuente:** Investigación encuesta al 2014

**Elaborado por:** El autor

### **Análisis:**

Como se puede verificar en las encuestas realizadas, los empleados manifestaron que sus unidades cuentan en su mayoría con políticas y manuales para los procesos administrativos, financieros. Sin embargo el control interno administrativo es débil debido a la falta de difusión y aplicación.

### 1.9.3. Tabulación y análisis del resultado de la encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., del cantón Ibarra.

#### 1. ¿Cuál es el grado de satisfacción de la atención que recibió por parte del personal?

**Tabla 12 Atención al cliente**

OPCIONES	VALOR	PORCENTAJE
Muy satisfactorio	143	44%
Satisfactorio	104	32%
Poco satisfactorio	67	21%
Insatisfactorio	12	4%
<b>TOTAL</b>	<b>326</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación encuesta al 2014

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 10 Atención al cliente**



**Fuente:** Investigación encuesta al 2014

**Elaborado por:** El Autor

#### **Análisis:**

Los clientes manifiestan en un mayor porcentaje, que la atención al público es adecuada, sin embargo la administración de la estratégica de calidad de atención al público se observa que existen aspectos por mejorar.

2. ¿En qué forma considera usted que el personal de la institución debe ser capacitado?

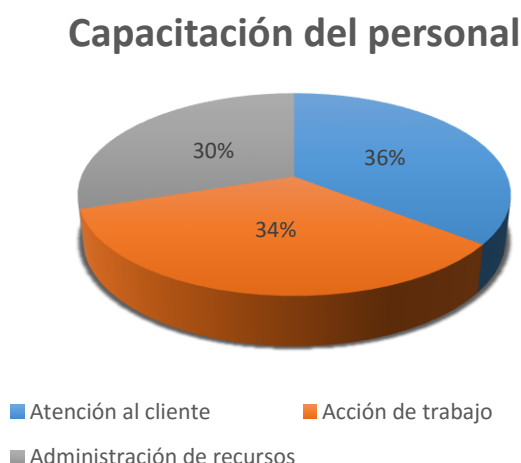
Tabla 13 Capacitación de personal

OPCIONES	VALOR	PORCENTAJE
Atención al cliente	116	36%
Acción de trabajo	112	34%
Administración de recursos	98	30%
<b>TOTAL</b>	<b>326</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación encuesta al 2014

Elaborado por: El autor

Gráfico 11 Capacitación de personal



Fuente: Investigación encuesta al 2014

Elaborado por: El Autor

**Análisis:**

En relación a la pregunta la mayor parte de clientes manifiestan que los empleados deben ser capacitados en atención al cliente, debido a que este aspecto refleja la imagen corporativa de la institución, seguido en porcentaje menores los aspectos de acción de trabajo y administración de recursos.

**3. ¿Cree usted que el personal que le atendió realiza sus labores de una manera eficiente?**

**Tabla 14 Eficiencia de personal**

OPCIONES	VALOR	PORCENTAJE
Si	224	69%
No	102	31%
<b>TOTAL</b>	<b>326</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación encuesta al 2014

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 12 Eficiencia de personal**



**Fuente:** Investigación encuesta al 2014

**Elaborado por:** El Autor

**Análisis:**

En base a esta pregunta, se manifiesta que la mayor parte de clientes consideran que los empleados efectúan eficientemente sus labores, debido a que sus requerimientos han sido atendidos oportunamente; existe un porcentaje menor de encuetados que manifiestas que el servicio no es eficiente.

#### 4. ¿Recibe usted una asesoría adecuada con respecto a los productos y servicios financieros?

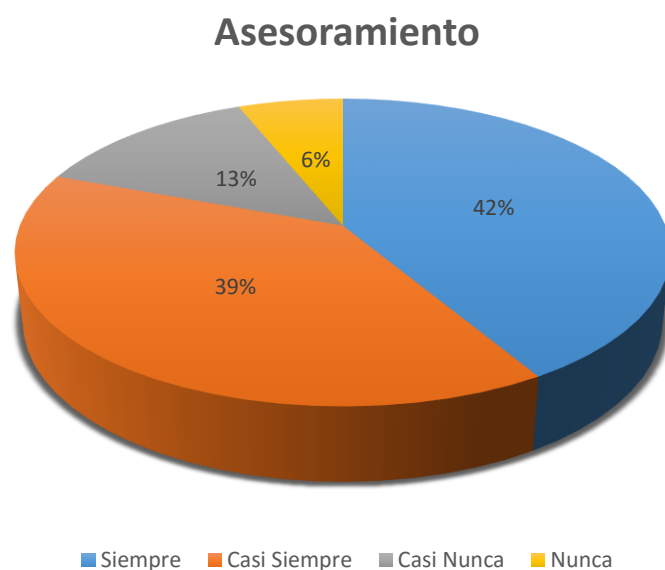
**Tabla 15 Asesoramiento adecuado**

OPCIONES	VALOR	PORCENTAJE
<b>Siempre</b>	135	41%
<b>Casi Siempre</b>	128	39%
<b>Casi Nunca</b>	43	13%
<b>Nunca</b>	20	6%
<b>TOTAL</b>	326	100%

Fuente: Investigación encuesta al 2014

Elaborado por: El autor

**Gráfico 13 Asesoramiento adecuado**



Fuente: Investigación encuesta al 2014

Elaborado por: El Autor

#### **Análisis:**

Los clientes en su mayoría manifiestan que han recibido asesoría adecuada de los productos y servicios que brinda la entidad financiera; existe una parte mínima de clientes que no han recibido un asesoramiento oportuno y de calidad; por consiguiente es importante entrenar al personal en aspectos de asesoramiento.



## 5. ¿De qué manera conoce usted los productos y servicios?

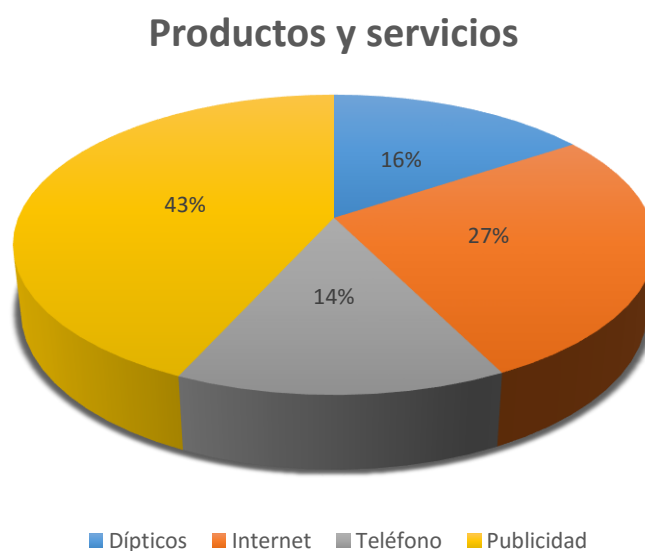
**Tabla 16 Productos y servicios**

OPCIONES	VALOR	PORCETAJE
Dípticos	51	16%
Internet	88	27%
Teléfono	46	14%
Publicidad	141	43%
<b>TOTAL</b>	<b>326</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación encuesta al 2014

**Elaborado por:** El autor

**Gráfico 14 Productos y servicios**



**Fuente:** Investigación encuesta al 2014

**Elaborado por:** El Autor

### **Análisis:**

La mayor parte de socios de la entidad conocen los productos y servicios que brinda la institución a través de la publicidad que realizan por los medios tradicionales como es la televisión, radio, y vallas publicitarias; en la actualidad se busca una mayor difusión a través del internet, ya que con este medio se puede llegar a más personas.

## 6. Considera usted que existe agilidad en los siguientes servicios:

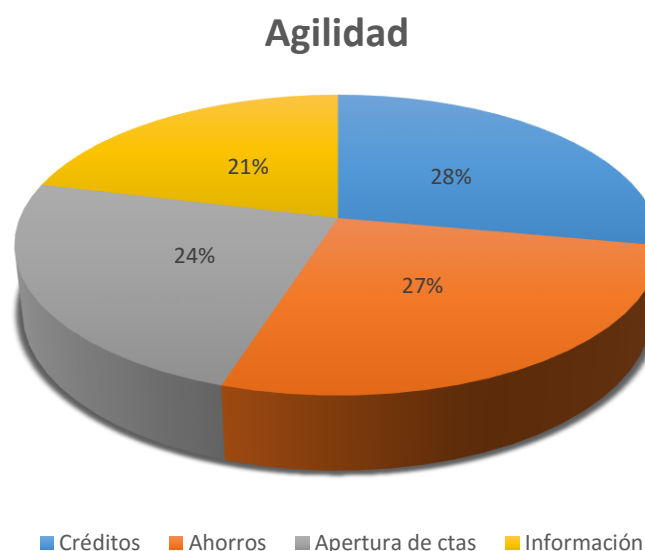
**Tabla 17 Agilidad**

OPCIONES	VALOR	PORCETAJE
Créditos	91	28%
Ahorros	88	27%
Apertura de ctas	78	24%
Información	69	21%
<b>TOTAL</b>	<b>326</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación encuesta al 2014

Elaborado por: El autor

**Gráfico 15 Agilidad**



Fuente: Investigación encuesta al 2014

Elaborado por: El Autor

### **Análisis:**

Con respecto a esta pregunta los clientes en su mayoría manifestaron que los empleados les brindan una mejor agilidad en el servicio de los créditos, seguidos de los servicios de ahorros, apertura de cuentas e información; la calidad del servicio brindado ayuda al crecimiento de la entidad, ya que los socios son atendidos satisfactoriamente, aunque existen falencias que deben ser mejorados para tener socios insatisfechos.

## **1.10. Análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda. Del cantón Ibarra**

### **Fortalezas**

1. Existe voluntad de trabajar coordinadamente
2. El personal cuenta con experiencia
3. El servicio que se brinda es bueno
4. Predisposición al cambio

### **Oportunidades**

1. Existencia de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
2. Acceso a tecnología y aplicación de técnicas para evaluar el talento humano
3. Crecimiento en mercado financiero
4. Alianzas estratégicas con empresas que realicen talleres de capacitación

### **Debilidades**

1. Falta de empoderamiento del ámbito legal de la institución
2. Bajo conocimiento de políticas de la institución
3. Inexistencia de un sistema de ascensos
4. Falta de indicadores de gestión para evaluar el desempeño

### **Amenazas**

1. Aparecimiento de leyes que no favorecen al sistema financiero
2. Pérdida de la imagen de la Institución
3. Socios insatisfechos
4. Decrecimiento institucional a futuro.

## 1.11 Cruce estratégico FODA

**Tabla 18 Cruce estratégico**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>F1.O4. Aprovechar la voluntad del trabajo coordinado de institución financiera con empresas que capacitan en temas laborales para fortalecer las capacidades del talento humano.</p>	
<p>F2.O3. La experiencia de los empleados es importante para ayudar a la cooperativa en el crecimiento de la misma.</p>	
<p>F4.O2. Actualizar a los empleados en cuanto a las nuevas tendencias tecnológicas ya que se posee un talento humano dispuesto a innovarse.</p>	
<p>F3.O1. Al existir un nuevo ente de control puede ayudar con recomendaciones para mejorar la calidad de atención de parte del talento humano para con los clientes de la entidad.</p>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>F3.A3. Continuar brindando un buen servicio para fidelizar clientes y mantener un buen nivel de satisfacción.</p>	
<p>F4.A2. Implementar cambios en la operatividad de la institución para fortalecer la imagen de la cooperativa.</p>	
<p>F1.A4. Mantener y explotar la voluntad de trabajar que será la que ayudara a mantener a la cooperativa en una estabilidad institucional y evitara el cierre de agencias en un futuro.</p>	
<p>F2.A1. Realizar un estudio previo de los impactos de las nuevas leyes para así mitigarlos y que tengan el menor impacto posible en la cooperativa.</p>	

**DEBILIDADES****OPORTUNIDADES**

D4.O2. Utilizar los índices de gestión del talento humano para la aplicación de los correctivos y generar crecimiento en la institución.

D3.O4. Capacitar al personal en diferentes áreas para aplicar un sistema de ascensos en función de los logros alcanzados.

D2.O1. Realizar talleres de difusión de las políticas institucionales, también efectuar una difusión de las políticas de la entidad de control para que el talento humano tenga un mayor conocimiento de las políticas que rigen a la institución

D1.O3. Socializar con los empleados en todo lo que se refiere al ámbito legal de la institución para que esto no afecte en el crecimiento de la cooperativa.

**DEBILIDADES****AMENAZAS**

D1.A1. Conocer el ámbito legal para utilizar y aplicar correctamente las leyes que entren en vigencia.

D2.A3. Socializar las políticas institucionales al talento humano para brindar un servicio eficiente con la finalidad de tener clientes satisfechos.

D3.A4. Se debe implementar un sistema de ascensos con el propósito de tener empleados contentos para así evitar que se fuguen a otras instituciones y que exista una merma institucional

D4.A2. Al no existir indicadores con los cuales evaluar el desempeño del talento humano no se puede saber si los empleados realizan una buena labor con lo que se pierde imagen institucional.

### **1.12. Identificación del problema diagnóstico**

Una vez realizada la investigación en la cooperativa con la recolección de información a través de las encuestas, es notable la falta de técnicas y herramientas para medir y evaluar la calidad de la ejecución de los empleados de la institución, por tal motivo se ha evidenciado que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., la auditoría interna no ha practicado una Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de Talento Humano, mediante esta técnica se puede llegar a implementar medidores de desempeño se ayuda al talento humano a brindar un mejor servicio esto evita que exista:

Bajo desempeño de los empleados en sus actividades por tal motivo es necesario que el personal sea capacitado continuamente en el área que le corresponda de esta forma se brindará una mejor atención a los clientes de la institución. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., cuenta con algunas fortalezas las cuales permiten tener a los clientes satisfechos con los servicios que se brinda., esto se deba a que cuenta con:

El trabajo sistematizado, en cada departamento, existe predisposición y voluntad de los empleados, se cuenta con personal con experiencia, existen empleados que poseen títulos académicos de mayor nivel que pueden ayudar al crecimiento de la institución.

Por lo antes mencionado y una vez realizada la investigación, se pudo determinar que el problema de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., es la falta de una Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de Talento Humano, por lo que se considera necesaria la presente propuesta para el mejoramiento continuo en todos los procesos, procedimientos que se brinda a los clientes.

## CAPÍTULO II

### 2. Marco teórico

#### 2.1 Instituciones financieras

“Son instituciones financieras privadas los bancos, las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público.”(Publicaciones, 2010, pág. 3)

Se define como una institución financiera a los bancos, cooperativas, mutualistas las mismas que son un medio de intermediación financiera con los clientes.

##### 2.1.1. Tipos de instituciones financieras

- Bancos.- *“Es una figura de derecho público con carácter autónomo que tiene como objetivos procurar la estabilidad del poder adquisitivos de la moneda nacional, promover el sano desarrollo del Sistema Financiero y proporcionar el buen funcionamiento de los sistemas de pagos”*(Palacios, 2011, pág. 5)

Los bancos son instituciones financieras las cuales administran el dinero de sus clientes y utiliza estos para prestárselos a otros u otras empresas aplicando u interés.

- Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo.- *“tienen por objeto realizar operaciones de ahorro y préstamo con sus socios y quienes forman parte del Sistema financiero con el carácter de integrantes del sector social sin ánimo especulativo y reconocimiento que no son intermediarios financieros con fines de lucro”*(Palacios, 2011, pág. 7)

El objeto social de las cooperativas es servir las necesidades financieras de sus socios como de terceros mediante las actividades propias de la entidad.

## **2.2 Gestión**

“Hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos”  
(Velasco, 2013, pág. 131)

La gestión se basa en realizar las actividades de una forma apropiada con la finalidad de cumplir con las metas trazadas.

## **2.3 Recursos institucionales**

La entidad para el progreso de sus acciones requiere de una serie de elementos diferentes para su general y buen funcionamiento como son los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

### **2.4.1 Talento humano**

“Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea).”  
(Chiavenato, 2011, pág. 81)

Este elemento es el principal recurso ya que sin él ninguna institución podría existir, está conformado por los individuos que son los colaboradores internos que forjan el desarrollo de la empresa.



## **2.4.2 Proceso de reclutamiento de talento humano**

“El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización, en muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre vacante haya tomado la decisión correspondiente”. (Chiavenato, 2011, pág. 132)

Existen diferentes métodos de reclutamiento en el cual si existe una vacante quien se encarga de contratar al personal es el área de talento humano, el otro es en el cual en departamento en el cual requiere de personal es el quien se encarga de tomar la decisión de la contratación.

### **A.-) Medios de reclutamiento**

“Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo”. (Chiavenato, 2011, pág. 133)

Cuando una empresa necesita reclutar personal puede tomar dos vías de reclutamiento los cuales pueden ser el interno o el externo, se requiere un análisis para poder observar cuál de los métodos viene mejor a la empresa.

### **B.-) Reclutamiento externo**

“El reclutamiento externo se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas; su consecuencia es una entrada de recursos humanos”. (Chiavenato, 2011, pág. 133)

Si la empresa toma la iniciativa de reclutar a personal externo un beneficio de esto es que el nuevo empleado va a ingresar con ideas nuevas las cuales cambiarían la forma en la que se estaba trabajando y ayudaría al crecimiento de la empresa.

### **C.-) Reclutamiento interno**

“El interno se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados solo en la propia empresa; su consecuencia es el procesamiento interno de recursos humanos”. (Chiavenato, 2011, pág. 133)

Al realizar el reclutamiento interno se tiene la seguridad que la persona tiene un conocimiento amplio de la empresa en el cual sabe las fortalezas y debilidades de la misma.

### **D.-) Selección de personal**

“La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”. (Chiavenato, 2011, pág. 144)

Se debe seleccionar en la medida de lo posible a la persona la cual tenga las mejores actitudes y aptitudes para el puesto específico.

#### **D.1.-) La selección como proceso de comparación**

“La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización, y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis del puesto o de las habilidades requeridas, y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección”. (Chiavenato, 2011, pág. 145)

Cuando se realiza la comparación entre las exigencias de la empresa y los perfiles de los aspirantes se debe analizar minuciosamente las habilidades de los mismos para que estos cumplan con las exigencias establecidas y así tratar de elegir al mejor preparado para el puesto.

#### **D.2.-) La selección como proceso de decisión**

“Una vez comparados los requisitos del puesto y los de los candidatos, puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y quieran proponerse al departamento

que solicito la ocupación del puesto. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante”. (Chiavenato, 2011, pág. 145)

Se efectúa la elección de los mejores preparados para el puesto requerido en este punto el departamento solicitante es el último que elige a la persona más idónea.

### **D.3.-) Evaluación de desempeño**

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona”. (Chiavenato, 2011, pág. 202)

En las empresas se realiza evaluación con la finalidad de observar el desempeño del empleado y así medir su trabajo saber si cumple con los objetivos trazados.

## **2.5 Auditoría**

“Cuando el control de la empresa se confía a expertos o técnicos ajenos a ésta, hemos dicho que se denomina de auditoría o de censura de cuentas.” (Goxens, 2010, pág. 595)

La auditoría es un control de cuentas que la realizan personas capacitadas en temas económicos, los controles pueden ser internos como externos.

### **2.5.1 Tipos de auditoría**

#### **2.5.1.1 Auditoría interna**

“La auditoría interna constituye propiamente un mecanismo de control establecido en la organización, que cuenta con personal de la propia empresa designado para el desempeño de vigilancia de tipo interdisciplinario enfocados al cumplimiento de los aspectos de vigilancia y sistematización.”(Sotomayor, 2010, pág. 8)

La auditoría interna es un proceso que permite evaluar el escenario de la empresa como su desarrollo de actividades, la utilización correcta de las normas, leyes y reglamentos vigentes.

### **2.5.1.2 Auditoría externa**

“La auditoría externa representa un trabajo profesional independiente que va enfocado básicamente a la evaluación, pero también a la consultoría en varias especialidades; es realizado por personal ajeno a la organización, el cual presta sus servicios mediante un contrato o carta compromiso que define la actividad que habrá de desarrollarse, tiempos, honorarios así como tipo y calidad del personal que intervendrá y la fecha de terminación.”(Sotomayor, 2010, pág. 9)

La auditoría externa es realizada por profesionales independientes quienes controlan el cumplimiento de las normas a las cuales está regida la institución.

### **2.5.1.3 Auditoría financiera**

“Este tipo de auditoría está plenamente identificada con las organizaciones, ya que fue la pionera en el campo devaluatorio. Sus resultados y opinión se presentan en un documento formal denominado dictamen, en donde se hace referencia a la situación financiera, estado de resultados, variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera, lo cual resulta de especial importancia para los inversionistas y medio externo”.(Sotomayor, 2013, pág. 17)

La auditoría se enfoca en analizar los estados contables, financieros para verificar la razonabilidad de los mismos.

#### **2.5.1.4 Auditoría administrativa**

“La auditoría administrativa, representa en forma general un examen de la administración y su proceso. En ocasiones este tipo de auditoría suscita divergencias entre los profesionales que la practican y los que se encuentran involucrados con la auditoría operacional”. (Sotomayor, 2010, pág. 19)

Esta auditoría se enfoca en encontrar las debilidades y fortalezas de la empresa auditada con enfoque de las 5 Es eficacia, eficiencia, economía, ética, ecología.

#### **2.5.1.5 Auditoría informática**

“La auditoría de este campo es de vital importancia en las empresas, pues informa sobre la organización, funcionalidad e idoneidad del proceso de sistematización de operaciones con que se cuenta. Asimismo, analiza sus medidas de seguridad, el tipo de hardware y software que utilizan, y la calidad del personal que participa, todo lo cual repercute en la calidad de la información”. (Sotomayor, 2010, pág. 19)

La auditoría informática permite fijar si los sistemas informáticos protegen la integridad de los datos y cumple con los objetivos empresariales.

#### **2.5.1.6 Auditoría ambiental**

“La auditoría ambiental ha acrecentado su importancia en el mundo actual: por medio de ella se realizan exámenes técnicos en relación al impacto industrial y desechos sobre el medio ambiente y los recursos naturales, situación que se agravan día tras día y requiere la implementación de medidas preventivas”. (Sotomayor, 2010, pág. 20)

La auditoría ambiental se enfoca en el amparo y cuidado del medio ambiente, haciendo practicar las leyes y reglamentos que regulan su cuidado.

### 2.5.1.7 Auditoría de gestión

“Aprovechar al máximo el resultado de estudios específico que proporcionen información detallada, lo cual permite incursionar con confianza en el análisis de información gubernamental, apoyada con indicadores de gestión que facilite la evaluación de desempeño”.(Maldonado, 2011, pág. 22)

La auditoría de gestión permite analizar el manejo óptimo de los recursos que posee la institución, midiendo el grado de eficiencia y eficacia con el cual se cumplen las actividades para que estas cumplan con los objetivos trazados.

### 2.6 Diferencia entre la auditoría de gestión con la auditoría financiera

**Tabla 19 Diferencia entre la auditoría de gestión con la auditoría financiera.**

AUDITORÍA DE GESTIÓN	AUDITORÍA FINANCIERA
Utiliza los estados financieros como un medio.	Lo estados financieros constituyen un fin.
Su trabajo se efectúa de forma detallada.	Su trabajo se efectúa a través de pruebas selectivas.
Pretende ayudar a la administración aumentar su eficiencia mediante, la presentación de recomendaciones.	Emite y evalúa el sistema de control interno.
Puede participar en su ejecución profesional de cualesquiera especialidades afines a la actividad que audite.	La realización solo profesional del área económica.

**Fuente:** Auditoría de gestión, Maldonado (2011)

**Elaborado por:** El autor

En la auditoría de gestión la base está en dar un informe amplio que contenga los comentarios y conclusiones, en los cuales se detallan las mejoras que se deben realizar en los sistemas administrativos y operacionales.

## **2.7 Las cinco E'S de la auditoría de gestión**

### **2.7.1 Eficacia**

“Se refiere a la relación entre los insumos (recursos) consumidos y los productos obtenidos. La medida de eficiencia compara la relación “insumo/producto” con un estándar pre-establecido”. (Maldonado, 2011, pág. 26)

La eficiencia de una operación se encuentra influenciada no solo por la cantidad de producción sino también por la calidad y otras características del producto del servicio ofrecido.

### **2.7.2 Eficiencia**

“La eficiencia es el grado en que son alcanzados, en forma continua, los objetivos de los programas y los efectos esperados de una entidad”. (Maldonado, 2011, pág. 27)

La eficacia es el grado en que son alcanzados, en forma continua, los objetivos de los programas y los efectos esperados de una entidad.

### **2.7.3 Economía**

“Economía: se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible”. (Maldonado, 2011, pág. 24)

Economía es poseer la cantidad y calidad justa de recursos en el momento indicado.

### **2.7.4 Ética**

“Ética: parte de filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre. La conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la constitución, las leyes las normas

de buenas costumbres de la sociedad. El código de la conducta o ética de la entidad, son susceptibles de evaluarse en una entidad”. (Maldonado, 2011, pág. 24)

Ética son las normas y principios que indican como se debe comportar las personas.

### **2.7.5 Ecología**

“Ecología: podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales”. (Maldonado, 2011, pág. 24)

Busca la protección de los ecosistemas de tal manera que las empresas que necesitan recursos naturales no afecten al medio ambiente.

## **2.8 Fases de la auditoría de gestión**

### **2.8.1 Fase 1 familiarización y revisión de legislación**

“Análisis general y diagnóstica que comprende evaluación preliminar, plan de trabajo, ejecución y diagnóstica”. (Maldonado, 2011, pág. 42)

Aquí es donde se conoce el funcionamiento de la entidad y se va analizando el área de trabajo.

### **2.8.2 Fase 2 evaluaciones del sistema de control interno**

“Planeación estratégica con determinación de objetivos, elaboración del programa, determinación de recursos y seguimiento del programa”. (Maldonado, 2011, pág. 42)

Es esta etapa se establece los objetivos a los que se quiere llegar con el trabajo que se va a realizar.



### **2.8.3 Fase 3 desarrollo de hallazgos (examen profundo de áreas críticas)**

“Ejecución, que contempla obtención de evidencias, técnicas y recursos y finalmente coordinación y supervisión”. (Maldonado, 2011, pág. 42)

Es aquí donde se recepta todo lo encontrado durante la auditoría y se analiza donde existen falencias y que se puede realizar para minimizarlos o eliminarlos.

### **2.8.4 Fase 4 redacciones de informe y comunicación de resultados**

“Informe de resultados que contempla observaciones y oportunidades de mejora, estructura, contenido y presentación; discusión con el cliente y definición de compromisos e informe ejecutivo”. (Maldonado, 2011, pág. 42)

Se da un informe con las recomendaciones que se deben realizar para poseer un mejor desempeño en la entidad y se indica cuáles son las falencias más significativas que pueden afectar de tal manera a la entidad.

### **2.8.5 Fase 5 monitoreo estratégico de recomendaciones**

“Diseño, implantación y evaluación con sus respectivas sub fases; diseño, implantación y evaluación”. (Maldonado, 2011, pág. 42)

Una vez realizada las recomendaciones se realiza un seguimiento de las mismas y ver si se han ejecutado.

## **2.9 Riesgos de la auditoría de gestión**

Basado en las Normas Ecuatorianas de Auditoría se manifiesta que: La auditoría de gestión no se exonera de fallas u negligencias importantes que puedan afectar a los resultados que exprese el auditor en su informe final. Por tal motivo se debe planificar de tal modo que las expectativas sea medibles para así detectar errores importantes. *“el riesgo de auditoría es lo opuesto a la seguridad de la auditoría, es decir, es el riesgo de que los*

*estados financieros o áreas que se está examinando, contengan errores o irregularidades no detectadas, una vez que la auditoría ha sido completada”.*(NEA #10,pag 6)

## **2.10 Estructura organizacional**

“La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes”.

(Código de las normas de control interno, pág. 4)

Todas las empresas deben poseer una estructura organizacional la cual debe satisfacer las necesidades de la entidad, quien realiza esta estructura es la máxima autoridad de la misma.

### **2.10.1 Organigrama**

“En el organigrama se determina la relación que existirá entre los miembros, sectores profesionales y comunidad en que desarrollara el proyecto”. (Lía & Rosa, 2012, pág. 54).

Es importante visualizar y determinar las actividades a realizar en cada proceso, sección, departamento para así llegar a cumplir con un objetivo en común.

## **2.11. Tipos de organigramas**

### **2.11.1 Organigrama vertical**

“En los organigramas verticales, cada puesto está subordinado a otro lo que se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación, responsabilidad y autoridad”. (Galo, 2008, pág. 22)

En este organigrama se puede observar que cada existe un solo líder en cual tiene subordinados los cuales a su vez tienen otros subordinados.

### **2.11.2 Organigrama horizontal**

“Representan los mismos elementos del organigrama anterior y en la misma forma, solo que el nivel máximo jerárquico comienza a la izquierda y los demás niveles siguen sucesivamente hacia la derecha”. (Galo, 2008, pág. 23)

El máximo nivel se representa al lado izquierdo del organigrama el cual va descendiendo de cargos conforme se detalla al lado derecho del mismo.

### **2.11.3 Organigrama circular**

“Están formados por un círculo centra, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo alrededor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituyen un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas, que representan los canales de autoridad y responsabilidad”. (Galo, 2008, pág. 24)

Se pone en el centro a la máxima autoridad de la empresa y a su alrededor los jefes de los departamentos inferiores.

### **2.11.4 Organigrama escalares**

“Señalan con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes”. (Galo, 2008, pág. 25)

Se utiliza la sangría para diferenciar a los diferentes jefes de las áreas también se señala con líneas.

### **2.11.5 Organigramas mixtos**

“En este tipo de organigramas usted puede mezclar los tres tipos de organigramas anteriores (vertical, horizontal, circular) en uno solo. Cada empresa, cada organización utiliza este tipo de organigramas debido a su complejidad de puesto que tiene bajo su administración y con ello buscan la optimización del espacio en el que se encuentran trabajando”. (Galo, 2008, pág. 25)

Se utilizan los organigramas anteriores con la finalidad de realizar una mejor distribución del área de trabajo y también distinguir los diferentes niveles jerárquicos.

## 2.12 Control

### 2.12.1 Concepto

El control consiste en conformar lo planeado, contra los resultados y determinar los correctivos. El proceso de control con lleva a las organizaciones a la mejora continua, es decir identificar falencias para luego buscarles posibles soluciones.

### 2.12.2 Control interno COSO ERM

Para poder comprender de mejor manera la estructura de control interno, se debe conocer antes las fases que se deben seguir.

#### Gráfico 16 Control interno COSO



Fuente: Auditoría Financiera, Lara E. (2010)

### 2.12.3 Definición

“El control interno puede proporcionar solamente una seguridad razonable de que lleguen a alcanzarse los objetivos de la administración a causa de limitaciones

inherentes al mismo control interno. La mayoría de los controles en algunas empresas tienden a enfocarse en unas rutinas específicas y no se enfoca en actividades poco usuales, es por este motivo que se debe realizar los controles internos con total imparcialidad buscando analizar la mayoría de actividades para conocer en que operaciones se necesitan realizar cambios para evitar errores, fraudes, descuido, distracción, errores de juicio, etc.”(Maldonado, 2011, pág. 57)

Es importante realizar controles internos con la finalidad de observar si se está llegando al objetivo que se espera conseguir, sirve para saber en dónde existen falencias y así poder tomar las medidas necesarias para realizar cambios.

## **2.13 Componentes del control interno**

### **2.13.1 Ambiente de control**

“Abarca el talante de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el Consejo de Administración, la integridad, los valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad, organiza y desarrolla a sus empleados”(Holm, 2012, pág. 15)

Con este componente se puede adentrar en el contexto de la entidad, nos ayuda a conocer más profundamente las políticas, principios y valores que rigen las actividades institucionales.

### **2.13.2 Definición de objetivos**

“Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos y la evaluación de sus riesgos siendo la respuesta a ellos fijar los objetivos, que tiene que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.”(Holm, 2012, pág. 15)

Sirve de ayuda para verificar e identificar si los objetivos planteados en un principio por la institución se ajustan a la misión y visión. Y observar el grado de cumplimiento de los mismos.

### **2.13.3 Identificación de eventos**

“La Dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectaran a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa (amenazas) para implementar la estrategia y lograr los objetivos con éxito.”(Holm, 2012, pág. 15)

Este componente nos ayuda a identificar los eventos con cada uno de los impactos, negativos y positivos, sirva para evaluar el riesgo y tener una respuesta al riesgo.

### **2.13.4 Evaluación del riesgo**

“La evaluación al riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva –probabilidad e impacto– y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los

impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual”

- a. **Riesgo inherente:** *es el riesgo en una organización en ausencia de acciones que podrían alterar el impacto o la frecuencia de ocurrencia de ese riesgo*
- b. **Riesgo residual:** *es el riesgo que resulta después que la gerencia ha implantado efectivamente acciones para mitigar el riesgo inherente.”(Holm, 2012, pág. 15)*

En la evaluación al riesgo se mide el grado de impacto que estos tienen en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, los impactos son evaluados y se los clasifica como riesgos inherentes o residuales

### **2.13.5 Respuesta al riesgo**

“Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina como responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir (transferir) y aceptar el riesgo. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgo, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad” (Holm, 2012, pág. 15)

Los riesgos identificados son evaluados de tal manera que se miden su grado de impacto en la entidad para así tomar las mejores decisiones y tener la respuesta al riesgo más adecuada.

### **2.13.6 Actividades de control**

“Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen

lugar a través de toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones” (Holm, 2012, pág. 16)

Este componente ayudara a mejorar la gestión de la institución y así disminuir los riesgos a los cuales está expuesta la entidad.

### **2.13.7 Información y comunicación**

“La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas las direcciones dentro de la organización” (Holm, 2012, pág. 16)

La información una vez identificada se debe procesar y comunicar en forma oportuna y adecuada, la gerencia envía un mensaje al personal resaltando su responsabilidad.

### **2.13.8 Monitoreo**

“La gestión de riesgos corporativos se supervisa, revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente”. (Holm, 2012, pág. 16)

Con este componente se podrá determinar los niveles de supervisión y gerencia, ya que de esta manera se podrá fomentar la eficiencia en las operaciones, para así llegar a cumplir con las metas trazadas por la entidad.



## 2.14 Tipos de control interno

### 2.14.1 Control interno administrativo

“El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones.”(Tapia, Mayra Alexandra y García , Maricela, 2012, pág. 15)

El control administrativo no se limita en las operaciones administrativas más bien se enfoca en los objetivos de la organización y ver si estos se están cumpliendo.

### 2.14.2 Control contable

“El control contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros y por consiguiente se diseñan para prestar seguridad razonable”. (Tapia, Mayra Alexandra y García , Maricela, 2012, pág. 15)(SAS-1

En el control contable se refiere a tener un seguimiento de la protección de los activos y verificar que los estados financieros sean confiables.

### 2.14.3 Tipos de control organización

*Los tipos controles organización son:*

*. Define: “Los **controles preventivos**, diseñados para evitar riesgos, errores o incidentes antes de su ocurrencia.*

*Los **controles detectables**, diseñados para detectar de forma inmediata riesgos, errores o incidentes.*

*Los **controles correctivos**, desarrollados para remediar o reducir daños como consecuencia de los riesgos, errores o incidentes ocurridos”. (Lara Villegas, 2012, pág. 53)*

Existen varios tipos de controles los mismos que tienen diferente grado de impacto como son los controles preventivos los cuales ayudan a evitar un incidente antes que este suceda, los controles detectables los mismo que son identificados en el momento mismo de su ocurrencia y por ultimo están los controles correctivos en donde se toman medidas una vez que ocurren los errores.

## **2.15 Proceso**

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. (Velasco J. A., 2010, pág. 91)

Son las actividades repetitivas las cuales deben seguir una secuencia ordenada que al final tienen un producto o actividad que se debe cumplir.

## **2.16 Procedimiento**

*“El procedimiento es una herramienta de planificación de procesos.*

*a) Formas de comunicación que habrá que entrenar para que sean eficaces.*

*b) Herramientas para facilitar la ejecución sistemática del proceso.”(Velasco J. A., 2010, págs. 92,93)*

El procedimiento es un conjunto de pasos que sirve para lograr cumplir un proceso.

## **CAPÍTULO III**

### **3. Propuesta de auditoría de gestión**

#### **3.1 Introducción**

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Limitada se realizan constantemente auditorías internas en lo que se refiere a administrativas, financieras, de riesgos las cuales son ejecutadas de manera mensual en lo que se refiere a las auditorías externas están son realizadas una vez al año están son enfocadas a lo financiero.

Todos los informes que se realizan tanto por parte de la auditoría interna como de la externa son emitidos e informados a la gerencia la cual revisa el informe y puede ver en donde la entidad está realizando sus actividades de una manera correcta, también se revisa las falencias que posee la entidad y las sugerencias para que sean eliminadas y si no pueden eliminar por lo menos que tengan un menor impacto.




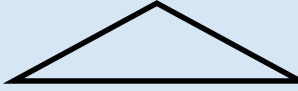

La entidad tiene desde hace algunos años un departamento de auditoría interna el mismo que ha tenido una gran labor y ha servido para el crecimiento de la institución este a su vez a realizado varios tipos de auditoría en las cuales está la financiera, administrativa y de riesgos, sin embargo no se ha realizado una auditoría de gestión a los procesos administrativos por tal motivo es la realización de esta la cual ayudara a mejorar los procesos administrativos de talento humano.

#### **3.2 Simbología de diagrama de flujo**

El siguiente diagrama detalla los pasos a seguir en la auditoria de gestión los mismos que tiene su respectivo significado como es: inicio o fin del procedimiento, documento, operación, almacenamiento o archivo, dirección de flujo, este diagrama esta realizado bajo

la metodología ANSI esta es un norma internacional con la cual se elabora este tipo de diagramas.

**Tabla 20 SIMBOLOGÍA**

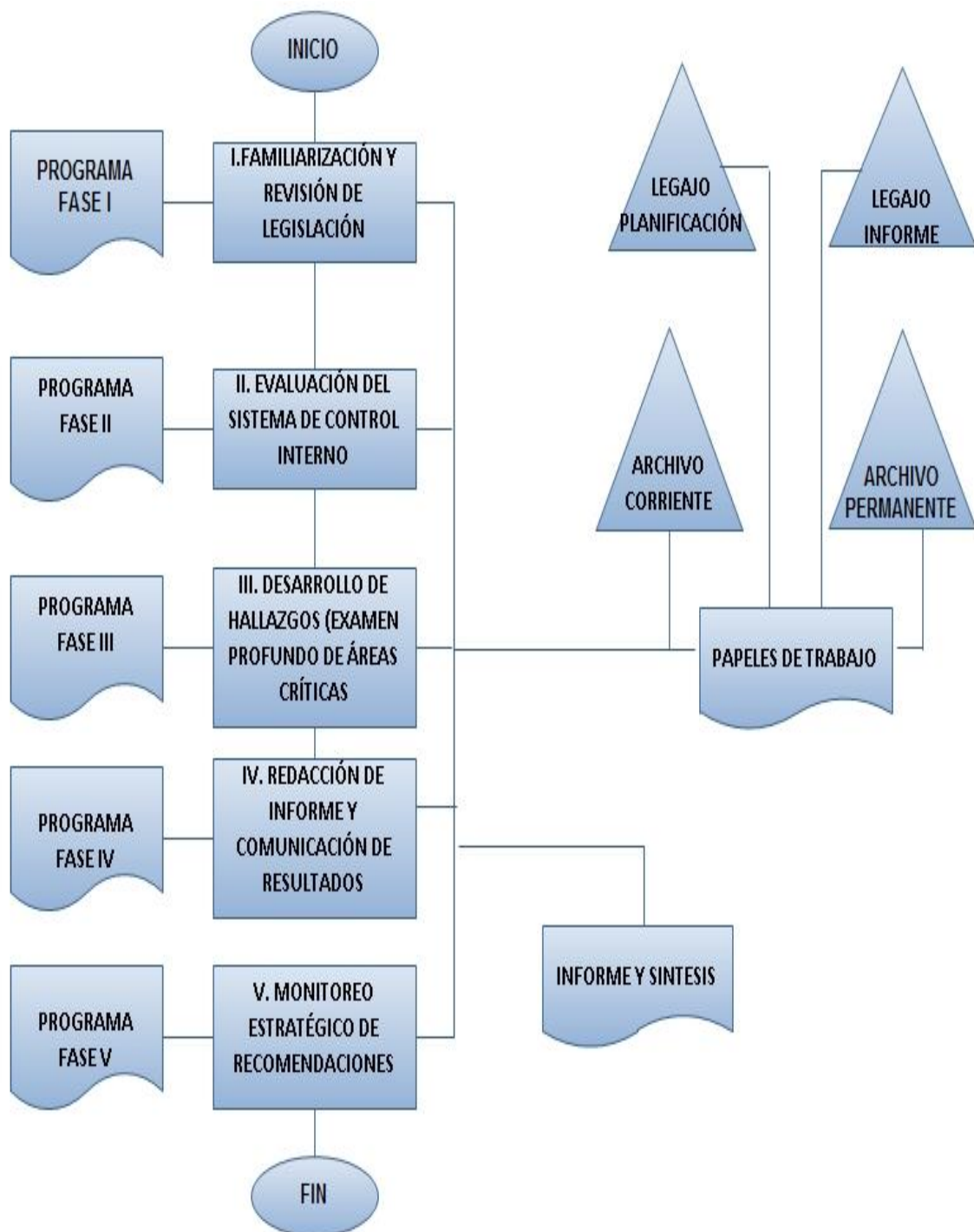
INICIO O FIN DEL PROCEDIMIENTO	
DOCUMENTO	
OPERACIÓN	
ALMACENAMIENTO O ARCHIVO	
DIRECCIÓN DEL FLUJO	

**Fuente:** Auditoría de gestión, Maldonado (2011)

**Elaborado por:** El autor

PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Gráfico 17 PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN



**Fuente:** Auditoría de gestión, Maldonado (2011)  
**Elaborado por:** El autor

# AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y LIMITADA UBICADA EN EL CANTÓN

Gráfico 18 Desarrollo de la Fase I



**Fuente:** Auditoría Financiera, Lara E. (2010)

**Elaborado por:** El autor

### 3.3 Desarrollo de la Fase I

- **Conocimiento preliminar**

Por parte del auditor se debe tener un conocimiento previo acerca de los departamentos a evaluar una breve inspección ayuda a conocer sobre las actividades de la empresa.

- **Objetivo de la fase**

Cada fase de la auditoría de gestión requiere un programa es recomendable realizar este papel de trabajo que no sea muy extenso.

- **Visita a la institución**

Se basa en la familiarización con la empresa por parte de los auditores es recomendable realizar el recorrido de las instalaciones y el conocimiento de las actividades principales.

- **Recopilación de la información**

Se realiza una evaluación a los departamentos a auditar aquí se requiere de entrevistas con todo el personal implicado para así conocer sobre las funciones que realiza.

- **Construcción de los archivos de auditoría.**

El auditor prepara el plan específico con el cual se revisara el archivo corriente y permanente en el cual se detalla la información concerniente con la empresa.

- **Evaluación de control interno general**

En esta etapa se realiza los cuestionarios flujogramas o narrativas que ayudan a evaluar el control interno, la visita preliminar nos ayuda a enfocar de la mejor forma el plan específico.

- **FODA**

Una vez analizado lo anterior se procede a analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas del área auditada.

- **Riesgos**

Conociendo las debilidades de la entidad ayudara a conocer la profundidad de las pruebas de auditoría.

### 3.4 Fase I Diagnóstico y planificación preliminar.

Tabla 21 Programa de auditoría fase I

PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I				PT CAAL SP MACV	
DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN PRELIMINAR					
Empresa: Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda.					
Tipo: Examen Auditoría de Gestión					
Componente: Departamento de Talento Humano.					
Objetivos específicos:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las respectivas notificaciones para el inicio de la Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de talento humano.</li> <li>• Realizar una evaluación previa de la institución.</li> <li>• Realizar la visita a las instalaciones de la institución.</li> <li>• Elaborar y aplicar un cuestionario de control interno preliminar.</li> <li>• Recopilar información</li> </ul>					
PROCEDIMIENTOS					
N °	Procedimiento	Ref.	P.T.	Archivo	Elaborado por
1	Elaboración de la orden de trabajo	Oficio 0001 – 2014	PT- 1		CAAL
2	Realizar la notificación del examen	Oficio 0002 – 2014	PT- 2		CAAL
3	Solicitar el organigrama y nómina de trabajadores	Oficio 0003 – 2104	PT – 3		CAAL
4	Realizar el informe de visita preliminar		PT- 4		CAAL
5	Aplicación de los cuestionarios preliminares		PT – 5, 6		CAAL
6	Programar una entrevista con el gerente de la COAC ARTESANOS y con los jefes de cada unidad		PP-1		CAAL
7	Revisar la base legal utilizada por la institución		PP-2		CAAL
8	Realizar una revisión del direccionamiento estratégico que mantiene vigente la institución.		PP-3		CAAL
9	Informe final de la fase		PP-4		CAAL

Elaborado por: El autor



### 3.4.1 Orden de trabajo

OFICIO N°0001- 2014

PT - 1

Ibarra, 4 de enero del 2014

Señor:

Fausto Yépez

Supervisor

Ciudad.-

En cumplimiento con el plan de talento humano constante en el contrato, procedo a realizar la auditoría de gestión a los procesos administrativos de talento humano. El señor Christian Aceldo López actuará como auditor en la auditoría de gestión de dicha institución. Cuyos objetivos serán los siguientes

- Evaluar la estructura orgánica.
- Diagnosticar la gestión del talento humano de la institución.
- Evaluación de la estructura del control interno.
- Identificar la existencia de indicadores de gestión, de manera que permita evaluar la economía, eficiencia, eficacia, ética y ecología
- Comprobar la confiabilidad de la información y los controles administrativos establecidos
- Medir y comprobar logros a nivel de recursos humanos.
- Emitir el informe de auditoría, con sus comentarios, conclusiones y recomendaciones, lo que permitirá una correcta toma de decisiones por parte de los administradores de la institución.

Atentamente

Christian Aceldo López

### 3.4.2 Carta de compromiso

Ibarra, 6 de junio del 2014

Señor

Jorge Pazpuezan

GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
ARTESANOS LTDA.

Presente.-

Por medio del presente tengo el gusto de ratificar la admisión y alcance de esta responsabilidad. La auditoría de gestión se realizará con un grado de compromiso con la finalidad de apoyar a la institución en su mejoramiento y sostenibilidad.

En la auditoría a realizarse se ofrecerá recomendaciones en las debilidades encontradas con el propósito de ayudar a minimizar los impactos que estas tengan en la institución

Atentamente

Christian Aceldo López

### 3.4.3 Notificación del examen

OFICIO N°0002- 2014

PT – 2

ASUNTO: Notificación de inicio de examen

Ibarra, 6 de junio de 2014

Sr. Jorge Pazpuezan

GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
ARTESANOS LTDA.

Presente.-

Notifico a usted que, iniciaremos con la Auditoría de Gestión a los procesos administrativos del Talento Humano, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., su departamento facilitará toda la información referente a las servidoras y servidores de la institución a auditarse tales como: hoja de vida, documentación personal, período de gestión y el área a la cual se desempeñan de acuerdo a sus competencias, promociones, ascensos y rotación de puestos.

Los objetivos generales del examen son:

- Determinar el cumplimiento de los planes de capacitación, promoción y ascensos del departamento de talento humano en su capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, en el diagnóstico del personal existente y en las necesidades de operación institucional
- Verificar que en el plan del departamento de talento humano forme parte de la documentación del sistema de planificación anual

Por lo que agradezco disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado.

Atentamente

Christian Aceldo López

OFICIO N°0003- 2014

PT - 3

ASUNTO: Nómina de servidoras y servidores

Ibarra, 11 de junio 2014

Ing. Gabriela Vega

Asistente de talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda.

Presente.

Notificamos a usted que se iniciará la auditoría de gestión a los procesos administrativos del talento humano, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., su departamento facilitará toda la información referente a las servidoras y servidores de la institución a auditarse tales como: hoja de vida, documentación personal, período de gestión y el área a la cual se desempeñan de acuerdo a sus competencias, promociones, ascensos y rotación de puestos.

Los objetivos generales del examen son:

- Determinar el cumplimiento de los planes de capacitación, promoción y ascensos del departamento de talento humano en su capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, en el diagnóstico del personal existente y en las necesidades de operación institucional
- Verificar que en el plan del departamento de talento humano forme parte de la documentación del sistema de planificación anual.

Por lo que agradezco disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado.

Atentamente,

Sr. Christian Aceldo López

### 3.4.4 Visita preliminar

PP-1

## AUDITORÍA DE GESTIÓN

### ÁREA TALENTO HUMANO

La visita realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos se desarrolló el día 6 de junio del 2014, se constató que la empresa cuenta con todos los servicios para el adecuado desempeño de funciones, posee un espacio físico para satisfacer las necesidades del personal la entidad está dividida en las siguientes áreas: servicio al cliente, caja, administración, auditoría interna.

Se pudo observar que la comunicación del personal que labora en la institución es adecuada, todos los funcionarios cuentan con espacios e instalaciones apropiadas para realizar sus actividades, poseen teléfonos fijos que ayuda a tener una comunicación fluida con cada departamento y además cuentan con un sistema de mensajes instantáneos en los computadores del personal

Elaborado por:	CAAL
Revisado por:	MACV

**AUDITORÍA DE GESTIÓN****ÁREA TALENTO HUMANO****NARRATIVA DE LA VISITA**

Se pudo observar que el personal de la institución ingresa a las 8:00 am se presenta apropiadamente uniformado, para dar un mejor servicio a los clientes se asignan horarios rotativos es para brindar un mejor servicio y evitar inconvenientes de aglomeraciones en las cajas lo que es tedioso tanto para los socios y clientes así como para el talento humano, la hora en que culminan sus labores son las 17:00, se constató que el personal que no culmina con sus labores permanece en la institución hasta culminar con los objetivos de su cargo.

Las instalaciones y equipos de trabajo son adecuados lo que facilita la labor del personal.

Elaborado por:	CAAL
Revisado por:	MACV

## **AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **ÁREA TALENTO HUMANO**

#### **NORMATIVA LEGAL**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., brinda sus servicios en la ciudad de Ibarra según registro único de contribuyentes N°1090107174001., expedido bajo escritura pública con el cumplimiento de las normas y leyes que rigen a la institución.

Su actividad principal de acuerdo a la Descripción del RUC es: Intermediación monetaria realizada por cooperativas

Dentro de la normativa aplica: estatutos, reglamento interno general, manual administrativo, reglamento interno de administración de talento humano.

Elaborado por:	CAAL
Revisado por:	MACV

## **AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **ÁREA TALENTO HUMANO**

#### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

El plan estratégico es adecuado tiene un horizonte de tiempo de cinco años se lo utiliza para diagnosticar a la institución por que ayuda a analizar, replantear y tomar decisiones en cuanto al estado actual de la cooperativa y los cambios de corto, mediano y largo plazo se deben realizarse en la matriz y sus sucursales, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus productos y servicios. En el plan estratégico se dimensionan en cuatro objetivos conforme el cuadro de mando integral en donde es el servicio la parte fundamental para generar estrategias de mejoramiento. El talento humano es otro objetivo básico tomado en cuenta en el plan estratégico para generar estrategias de motivación, inducción, conocimiento institucional y comunicación.

#### **Misión**

Garantizar la seguridad de los recursos económicos de nuestros asociados y ser sus asesores financieros

#### **Visión**

Ser una entidad financieramente eficiente, competitiva y con enfoque social.



## Valores

- Responsabilidad
- Transparencia
- Ética

PP-3

2 de 2

## Objetivos institucionales

1. Crecimiento a través de la expansión geográfica de la cooperativa a otros cantones de la provincia: esto implica continuar con la expansión geográfica de la Cooperativa para atender a todos los cantones de la provincia,
2. Crecimiento y consolidación de las sucursales actuales: esto implica la consolidación e incremento de negocios de las sucursales con las que cuenta la cooperativa. Estas agencias necesitan de recursos para crecer, por lo que se considera necesario invertir tiempo y dinero en fortalecer las ya existentes.
3. Empezar Alianzas Estratégicas en ámbitos de interés con organizaciones tanto nacionales como internacionales: esto implica buscar realizar negocios con empresas u organismos que puedan proveer beneficios a la cooperativa y a sus asociados.
4. Ampliar el alcance de la cooperativa a través de la creación de nuevos productos y servicios. Se pretende abarcar más mercado por medio de la ampliación de la gama de productos y servicios que actualmente presta la institución, esto con el fin de atraer a nuevos socios y ampliar la base de negocios con los socios actuales a través de la satisfacción de distintas necesidades.

## **AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **ÁREA TALENTO HUMANO**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., es una cooperativa de ahorro y crédito que realiza captación de recursos del público, y actividades de crédito utilizando sus recursos propios, fondos de donación o recursos provenientes directamente de organismos internacionales sin la intermediación o participación del estado, y se encuentra bajo la fiscalización, control e inspección de sus actividades por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos es una institución apegada siempre a los valores y normas éticas, para el efecto cuenta con un código de ética que contiene las normas ineludibles para cada uno de los colaboradores de la institución.

Dicho documento establece 8 delineamientos básicos que deben primar en la conducta de todos los colaboradores cuando establecen cualquier tipo de relación, productos de las funciones que desempeñan dentro de la organización. Estos delineamientos son:

- Mentalidad abierta y calidad en la información
- Diálogo
- Discreción y confidencialidad
- Calidad en el servicio
- Seguridad y confiabilidad
- Integridad del sistema financiero

## **AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **ÁREA TALENTO HUMANO**

- Resolución de problemas
- Competencia leal

En la actualidad la institución cuenta con amplio despliegue de mercado por la apertura en todos los cantones de Imbabura y norte de Pichincha brindado su servicio con la confianza que la caracteriza. Esta institución cuenta con un gran prestigio, la cual se ha ganado con el transcurso del tiempo con la finalidad de seguir creciendo y brindando un servicio de calidad.

Como pudimos conocer la entidad está conformada por los departamentos de contabilidad, de tesorería, de operaciones, de talento humano, de créditos, legal, unidad de riesgos, de auditoría interna, los cuales poseen su respectivos encargados quienes están comprometidos a dirigir de la mejor manera a sus departamentos y a quienes lo conforman, para de esta forma ayudar al cumplimiento de las metas y objetivos de la compañía.

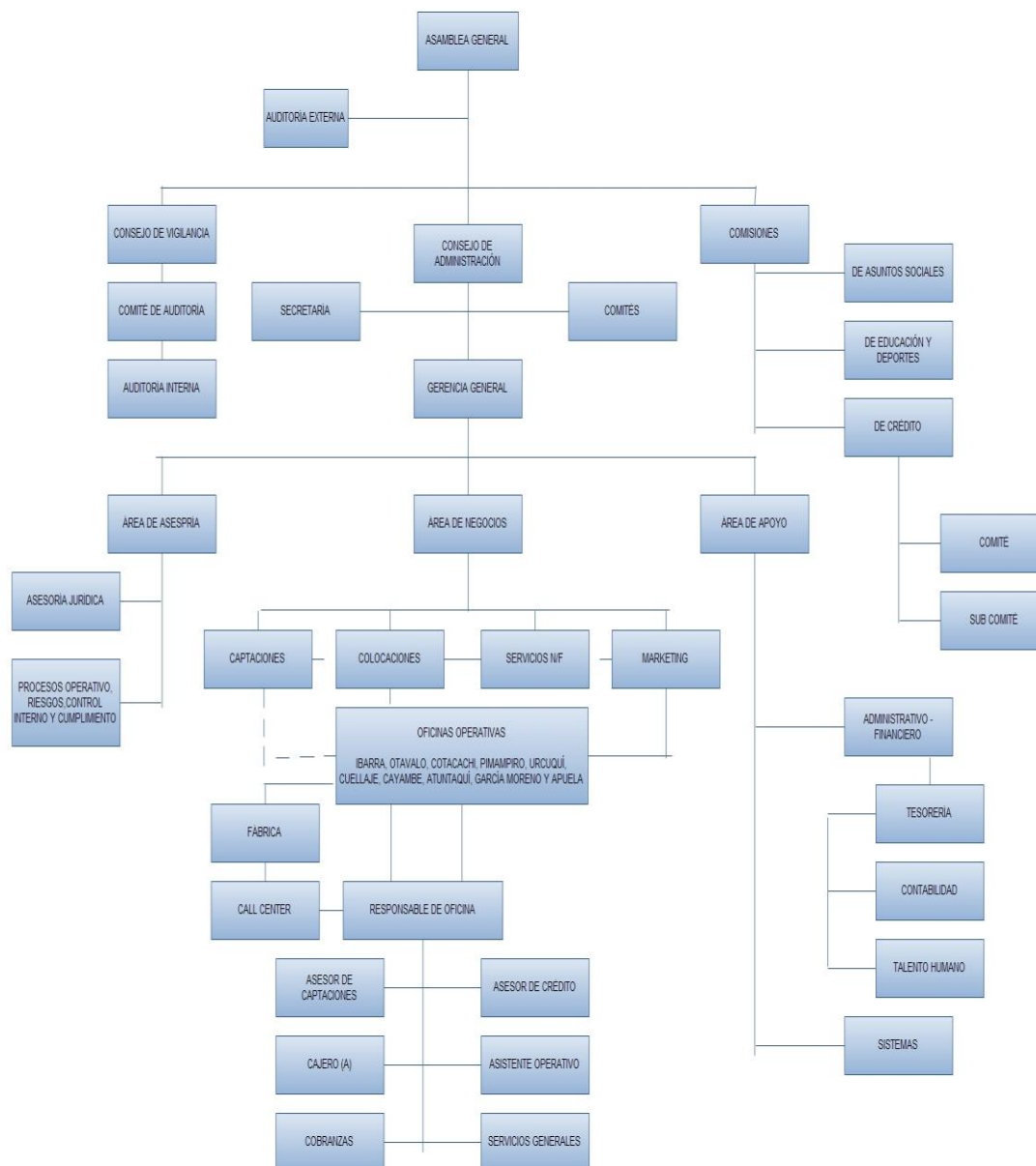
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos considera que la clave de los buenos resultados está, ante todo, en conseguir un personal comprometido, eficiente, profesional y especialista para cada una de las áreas de trabajo. Cada quien es sus tareas, consciente de lo que espera de él, es su perfil y función en el engranaje de la empresa sin perder de vista las metas colectivas.

## **AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **ÁREA TALENTO HUMANO**

Se consideran a los trabajadores en forma integral, es decir reconociendo que son seres humanos individuales, inteligentes, creativos, sociales y sensibles; cada uno con aptitudes y necesidades específicas; cada uno con diversos roles en la sociedad: padre, hijo, hermano, jefe, técnico, etc. con una comunicación transparente, accesible y permanente es clave para alcanzar el ambiente laboral deseado.

**Gráfico 19 Organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda.**



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda.

**Elaborado por:** El autor

**Nota de interés N/I:**

- En el organigrama de la entidad cuenta como unidad departamental auditoría externa.
- Las áreas de asesoría se encuentran diagramadas como líneas de mando cuando corresponden a nivel staff junto a la gerencia.

## Evaluación preliminar de la estructura de control interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda.

Este cuestionario ayuda a conocer cosas básicas administrativas, se le da una ponderación y una calificación la cual va de 5 a 1 siendo 5 un riesgo bajo y 1 el riesgo alto, una vez calificadas las preguntas se tiene un total el cual nos indica el nivel de riesgo que tiene la entidad este puede ser alto, medio o bajo, y al final analizamos los resultado obtenidos.

**Tabla 22 Cuestionario administrativo**

EMPRESA: COOP. DE AHORRO Y CREDITO ARTESANOS LTDA				PT		5		
TIPO DE TRABAJO: AUDITORÍA DE GESTIÓN								
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN	VALORACIÓN		RIESGO
		SI	NO	N/A		POND.	CALIF.	
<b>ADMINISTRATIVO</b>								
1.	¿La institución se encuentra legalmente constituida?	X				5	5	BAJO
2	La institución cuenta con:							
2.1	- Misión	X				5	5	BAJO
2.2	- Visión	X				5	5	BAJO
2.3	- Objetivos	X				5	5	BAJO
2.4	- Políticas	X				5	5	BAJO
3	¿Cómo se establecen las funciones del personal?							
3.1	- Organigramas	X				5	5	BAJO
3.2	- Manuales	X				5	5	BAJO
3.3	- Disposiciones verbales	X			Se lo realiza en pocas ocasiones	5	4	MEDIO
3.4	- Disposiciones escritas	X				5	5	BAJO
4	¿La empresa cuenta con un código de ética?	X				5	5	BAJO
4.1	Señale desde que año está en vigencia:							
4.1.1	- 1-3 años							
4.1.2	- 4-8 años	X				5	3	MEDIO
4.1.3	- Otros							
4.2	- ¿Se ha realizado actualizaciones del código de ética?		X		No en los últimos 2 años	5	3	MEDIO
5	¿Se encuentran determinadas las funciones de los responsables para la toma de decisiones?	X				5	5	BAJO
6	¿La empresa cuenta con el levantamiento de procesos de administración de talento humano desde la inducción hasta la desvinculación?		X			5	2	ALTO
7	¿La empresa cumple con todas las leyes laborales y de seguridad social?	X				5	5	BAJO
8	¿Los trabajadores conocen el reglamento interno de personal?	X				5	5	BAJO
9	¿Cumple con los pagos de los sueldos y sobresueldos oportunamente?	X				5	5	BAJO
<b>TOTALES</b>						<b>85</b>	<b>77</b>	

DETERMINACIÓN DEL NIVEL CONFIANZA/RIESGO			
CALIFICACIÓN TOTAL	77		
PONDERACIÓN TOTAL	85		
NIVEL DE CONFIANZA	91%	ALTA	
NIVEL DE RIESGO	9%	BAJO	

**ANÁLISIS**

Se puede observar que el nivel de confianza es alto ya que cuenta con un 94% por tal motivo se puede decir que la institución es estable

### Tabla 23 Cuestionario talento humano

Debido a que la auditoría se enfoca en el talento humano es necesario realizar un cuestionario del mismo el cual también tendrá ponderación y calificación y un análisis respectivo.

				PT	6			
TALENTO HUMANO								
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN	VALORACIÓN		RIESGO
		SI	NO	N/A		POND.	CALIF.	
1	¿Se legalizan la permanencia de los trabajadores mediante contratos?	X				5	5	BAJO
2	¿Se incentiva a los empleados con remuneraciones variables de acuerdo al cumplimiento de objetivos ?	X				5	4	MEDIO
3	¿Se encuentran definidas las responsabilidades y funciones de cada empleado?	X			Las funciones se hallan definidas en los contratos la entidad no ha desarrollado manuales de funciones	5	2	ALTO
4	¿Cada que tiempo la empresa brinda capacitaciones a sus trabajadores?				COAC no ha desarrollado planes de capacitaciones por área ni plan de talento humano			
4.1	- 1 vez al año	X				5	2	ALTO
4.2	- 2 veces al año							
4.3	- 3 veces al año							
5	¿Cómo se registra la asistencia a la empresa?							
5.1	Tarjeta de reloj							
5.2	Digital	X				5	5	BAJO
5.3	A través de una firma de ingreso y salida	X			Esto se utiliza en las agencias			
5.4	Ninguno de los anteriores							
6	¿Realiza análisis de la evaluación de desempeño del personal?	X			En los primero mese de prueba y antes del primer año de trabajo, la evaluación de desempeño anual no se ejecuta	5	2	ALTO
<b>TOTALES</b>						<b>30</b>	<b>20</b>	

DETERMINACIÓN DEL NIVEL CONFIANZA/RIESGO			ANÁLISIS En la empresa se realiza un seguimiento corto de la ejecución de trabajo del talento humano a pesar de eso el riesgo es bajo, se debe realizar un seguimiento mas riguroso con la finalidad tener un talento humano mejor capacitado.
CALIFICACIÓN TOTAL	20		
PONDERACIÓN TOTAL	30		
NIVEL DE CONFIANZA	67%	MODERADA	
NIVEL DE RIESGO	33%	BAJO	

### 3.5 Matriz FODA

- **Fortalezas**

La institución es conocida a nivel nacional

Posee experiencia en el ámbito financiero

Ambiente laboral ideal

Los empleados tienen todos los beneficios de ley

La contabilidad se lleva de acuerdo a las leyes NIIF

- **Oportunidades**

Capacitación al personal sobre nuevas normas, leyes.

Contratación de nuevos empleados comprometidos con la institución

Crecimiento de las agencias

- **Debilidades**

Empleados no comprometidos con la institución

Ineficiente comunicación entre el personal

Fuga de personal altamente calificado



- **Amenazas**

Competencia seduce a los trabajadores con mejores sueldos

Ofrecimiento de tasa de interés más bajas por parte de otras instituciones

Políticas de gobierno cambiantes

### **3.6 Indicadores previos a la aplicación**

**X: profesionales, dirigentes, administrativos, operativos, etc.**

**Conocimiento de la planilla sobre mandos de procesos de la institución de crédito y captadores**

% personal categoría X= (total planilla categoría/total plantilla) x 100

Describe el número total de empleados que se encuentran distribuidos en el área de crédito y con cuantos captadores se cuenta.

**Distribución de personal**

%personal departamental X= (total personal departamento/total plantilla) x 100

Detalla cómo está distribuido el personal en los distintos departamentos.

**Índice de jerarquía**

(Total mandos de dirección/total personal) x 100

Muestra el porcentaje de las superioridades existentes del talento humano.

**Ausentismo y eficiencia**

$(\text{Horas si trabaja} / \text{Total horas trabajadas}) \times 100$

Este índice indica cuantitativamente las ausencias de personal en el puesto de trabajo, permite tener una apreciación de las causas del ausentismo servirá como herramienta para minimizar este índice.

**Impuntualidad**

$(\text{Número horas perdidas retrasos} / \text{número horas trabajo planificadas}) \times 100$

Permite conocer los motivos de los atrasos ayuda a medir si el trabajo realizado se cumple a cabalidad o si existe un bajo desempeño del empleado.

**Capacitación**

$\text{Número de personal capacitado} / \text{número total de personal}$

Este índice permite establecer cuantas horas se han destinado a capacitar a el talento humano.

**Rotación**

$(\text{Total de altas y bajas} / 2 \times \text{total personal}) \times 100$

Con este índice se puede llegar a identificar posibles problemas de insatisfacción laboral en el talento humano.

**Rendimiento**

$\text{Producción total} / \text{total horas trabajadas}$

Ayuda a medir si el talento humano cumple con los objetivos planteados en su área o no lo cumple y está siendo un personal no adecuado para la institución.

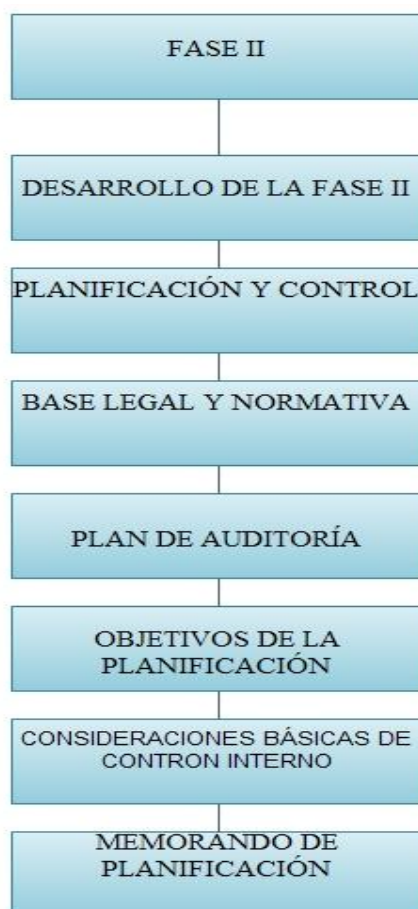
### **Gastos totales por trabajador**

Remuneración total + gastos fijos y variables/ número personal

Sirve para conocer cuánto se invierte en cada empleado de la cooperativa con lo cual se puede llegar a conocer si se está recuperando lo invertido.

## **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LIMITADA UBICADA EN EL CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**

**Gráfico 20 Desarrollo de la Fase II**



**Fuente:** Auditoría Financiera, Lara E. (2010)

**Elaborado por:** El autor

### 3.7 Desarrollo de la fase II

- Planificación

Esta fase se basa en encaminar los objetivos establecidos para tener un régimen a seguir y así definir las actividades a realizar.

- Base legal y normativa

Para ejecutar un buen trabajo de auditoría primero se debe conocer muy bien la misión, visión, metas y objetivos de la empresa para así estipular el alcance de los exámenes a realizar.

- Plan de auditoría

Es donde se establece los trabajos a realizarse así se puede poner énfasis en las áreas más importantes a auditar para así develar las debilidades de las mismas.

- Objetivos de la planificación

Se establece el alcance del examen, determinar los recursos a utilizar para así tener un óptimo desempeño y establecer los procedimientos a realizar.

- Consideraciones básicas de control interno

En este punto se debe tomar en cuenta a los componentes del COSO II los cuales ayudaran a tener una evaluación y a encontrar las debilidades de la empresa la cual se está auditando.

- Memorando de planificación

Al finalizar la fase se realiza el memorando en el cual se detalla el requerimiento de la auditoría, fechas en las cuales se va a realizar la auditoría, el equipo multidisciplinario, días presupuestados, recursos financieros, enfoque de la auditoría, colaboradores, firmas de responsabilidad.

### 3.8 Fase II planificación específica

**Tabla 24 Programa de auditoría fase II**

PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE II		PT CAAL SP MACV			
<b>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</b>					
Empresa: Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda.					
Tipo: Examen Auditoría de Gestión					
Componente: Departamento de Talento Humano.					
Objetivos específicos:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la planificación de la auditoría en base a la visita preliminar.</li> <li>• Realizar el cuestionario de control interno en base al COSO 2.</li> <li>• Aplicar el cuestionario de control interno las áreas involucradas en la auditoría.</li> <li>• Determinar las principales debilidades del control interno.</li> <li>• Preparar un informe sobre las debilidades del control interno en la etapa de planificación.</li> </ul>					
<b>PROCEDIMIENTOS</b>					
N	Procedimiento	Ref.	P/T	Archivo	Elaborado por
1	Elabore el cuestionario de control interno		PT- 7 , 14		CAAL
2	Aplique el cuestionario de control interno.		PT – 15, 16		CAAL
3	Establezca las principales debilidades de control interno		PT – 17		CAAL
4	Prepare el informe que contenga las debilidades de control interno		PT – 18		CAAL
5	Elabore el memorando de planificación				CAAL

**Elaborado por:** El autor

## **3.8.2 Planificación**

### **3.8.2.1 Introducción**

El sistema de auditoría para gestión del talento humano el cual debe ser adecuada con la misión de la organización y puesto en práctica, a partir de un plan estratégico, que permite no solo al logro de objetivos económicos , sino también lograr consolidar una imagen organizacional.

Este es un análisis, a través del cual se puedan identificar factores internos-externos que permitan estructurar instrumentos idóneos para una adecuada auditoría a los procesos de gestión humana de acuerdo a la naturaleza de cada empresa.

### **3.8.2.2 Motivo**

La Auditoría de Gestión a los procesos administrativos del Talento Humano de la Cooperativa Artesanos Ltda., se realizará para emitir conclusiones y recomendaciones en cuanto a la eficacia eficiencia y economía de todos los procesos que se manejan en la institución, en el logro de los objetivos y cumplimiento de normativa interna.

### **3.8.2.3 Alcance**

Se examinará lo procesos administrativos del Talento Humano de la Cooperativa Artesanos Ltda.

## **3.8.3 Planificación específica**

La información obtenida en la planificación preliminar sirve como base para complementar los procedimientos a ser aplicados en la ejecución de la auditoría.

## 3.8.3.1 Cuestionario de control interno

Tabla 25 Ambiente de control

								PT	7 1 de 2
AMBIENTE DE CONTROL									
ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda.				SUPERVISADO POR					
				ELABORADO POR					
N°	PREGUNTAS	DISEÑO			OBSERVACIÓN	VALORACIÓN		RIESGO	
		SI	NO	N/A		POND	CALIF		
INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS									
1	¿Se ha establecido en forma documentada los principios de integridad y valores de la organización, a través de un código de ética?	X				10	9	BAJO	
COMPETENCIA PROFESIONAL									
2	¿Se han definido los puestos necesarios para llevar adelante los objetivos esperados?	X				10	8	BAJO	
3	¿Se han definido las competencias/capacidades necesarias y perfiles requeridos?	X				10	9	BAJO	
4	¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacidad?	X				10	9	BAJO	
5	¿Se comunica a los empleados la evaluación del desempeño?		X			10	3	ALTO	
ATMOSFERA CONFIANZA MUTUA									
6	¿Se fomenta en la entidad una actitud de confianza entre los empleados y los niveles directivos?	X				10	8	BAJO	
FILOSOFIA Y ESTILO DE LA DIRECCION									
7	¿Se manifiesta el interés de la dirección de la entidad con el sistema de control interno que permitan percibir a toda la organización el compromiso de la alta dirección con el sistema de control interno?		X			10	3	ALTO	
8	¿Se observa una actitud responsable ante la gerencia de información, tanto contable/financiera como de gestión?	X				10	8	BAJO	
MISION, OBJETIVOS Y POLITICAS									
9	¿Existe un plan que incluya la visión, misión, principios o valores de la organización, objetivos, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA) y definición de procesos o actividades críticas?	X				10	8	BAJO	
11	¿El plan esta adecuadamente difundido a través de toda la organización?	X				10	8	BAJO	
ORGANIGRAMA									
12	Cuenta la entidad con una estructura organizativa que manifieste claramente las relaciones jerárquico – funcionales de la organización?	X				10	9	BAJO	
ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD									
13	¿Hay una clara definición de responsabilidades y las mismas son adecuadamente conocidas por los responsables de cada cargo?	X				10	8	BAJO	
POLITICAS Y PRACTICAS DE PERSONAL									
14	¿Existen procedimientos claros para la selección, promoción, capacitación, evaluación y sanción de personal?	X				10	9	BAJO	
TOTAL						130	99		

Elaborado por: El autor

				<b>PT 7 2 DE 2</b>	
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>					
DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA					
CALIFICACIÓN TOTAL		99		En la empresa existe regulaciones en el ambiente de control regulares por lo que su grado de confianza es alto	
PONDERACIÓN TOTAL		130			
NIVEL DE CONFIANZA		76,15%	ALTA		
NIVEL DE RIESGO		23,85%	BAJO		

**Tabla 26 Establecimiento de objetivos**

							<b>PT</b>	<b>8</b>
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>								
ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda.				SUPERVISADO POR				
				ELABORADO POR				
N°	PREGUNTAS	DISEÑO			OBSERVACIÓN	VALORACIÓN		RIESGO
		SI	NO	N/A		POND	CALIF	
1	¿Existe un proceso de establecimiento de objetivos dentro de la institución?	X				10	8	BAJO
2	¿Cuenta la institución con el establecimiento estratégico de objetivos de operaciones y cumplimiento?		X			10	3	ALTO
3	¿Se toma en consideración la información de los clientes para el establecimiento de los objetivos?	X				10	8	BAJO
4	¿Se informa al personal de la institución los cambios que se realizan a los objetivos?	X				10	9	BAJO
5	¿Se verifica que todo el personal de la institución conozca y comprenda los objetivos a fin de contribuir a su logro?	X				10	8	BAJO
6	¿Se revisa continuamente los avances de las actividades del personal de la institución con relación al logro de los objetivos?	X				10	8	BAJO
7	¿Ajusta la institución sus objetivos a las necesidades actuales de la misma y de sus clientes?	X				10	9	BAJO
8	¿Se manifiesta al personal los beneficios que se obtienen con el logro de objetivos?	X				10	8	BAJO
9	¿Cuenta la institución con los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos?	X				10	9	BAJO
10	¿Existe el compromiso por parte del personal para el logro de los objetivos de la institución?	X				10	10	BAJO
TOTAL						100	80	

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA				
CALIFICACIÓN TOTAL		80		En la entidad existe un constante seguimiento a los objetivos por lo que se tiene un bajo nivel de riesgo.
PONDERACIÓN TOTAL		100		
NIVEL DE CONFIANZA		80,00%	ALTA	
NIVEL DE RIESGO		20,00%	BAJO	

**Elaborado por:** El autor



Tabla 27 Identificación de eventos de riesgos

							PT	9 1 DE 2
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS								
ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda.				SUPERVISADO POR				
				ELABORADO POR				
N°	PREGUNTAS	DISEÑO			OBSERVACIÓN	VALORACIÓN		RIESGO
		SI	NO	N/A		POND	CALIF	
1	¿Se establecen objetivos específicos para cada una de las áreas con las que cuenta la institución?		X			10	3	ALTO
2	¿Se evalúan con frecuencia los objetivos específicos en relación con los globales?		X			10	3	ALTO
3	¿Existe una evaluación constante de los objetivos de la institución y sus logros?	X				10	8	BAJO
4	¿Se verifica los procedimientos establecidos con respecto, a las actividades asignadas al personal se le da cumplimiento en el marco de las normas legales y reglamentarias?	X				10	7	MEDIO
5	¿Se identifican los eventos que afectan la prestación de servicios hacia sus clientes?	X				10	8	BAJO
6	¿Se les da prioridad a aquellos riesgos que inciden en el logro de los objetivos?	X				10	9	BAJO
7	¿Existen políticas establecidas que le facilitan la identificación de aquellos eventos que afectan el desarrollo de su institución?	X				10	8	BAJO
8	¿Se comunican y ejecutan las políticas de identificación de eventos con el personal de la institución?	X				10	8	BAJO
9	¿Se toman en cuenta el criterio del personal en la evaluación de los riesgos identificados en la prestación de servicios?	X				10	7	MEDIO
10	¿Se le comunica el supervisor la pérdida de documentación propiedad de los clientes?	X				10	9	BAJO
11	¿Se cuenta con un proceso de investigación y recuperación de los documentos extraviados?	X				10	9	BAJO
12	¿Se crea conciencia al personal de la institución de la no divulgación de información confidencial?	X				10	9	BAJO
13	Existen medidas correctivas ante la divulgación de información confidencial por parte del personal	X				10	9	BAJO
14	¿Se prevé la falta de responsabilidad profesional por parte del personal ante una tarea asignada?	X				10	8	BAJO
15	¿Cuenta la institución con un programa de gestión de riesgos dirigido a su personal?	X				10	8	BAJO
16	¿Se capacita y evalúa al personal en las áreas de gestión de riesgos?	X				10	8	BAJO
17	¿Se cuenta con un plan de contingencias enfocado a la pérdida de clientes potenciales?		X			10	7	MEDIO
18	¿Está la institución preparada para el tratamiento de fraudes que se puedan presentar con sus clientes?	X				10	9	BAJO
19	¿La información de sus clientes contenida en la base de datos de la institución posee un respaldo documentado que les permita hacer frente a cualquier caso fortuito?	X				10	9	BAJO

Elaborado por: El autor

				<b>PT 9 2 DE 2</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>					
<b>DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA</b>					
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>		146		Se mantiene medidas de regulación constantes y así identificar riesgos a tiempo con la finalidad de tener un alto nivel de confianza	
<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>		190			
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		76,84%	ALTA		
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		23,16%	BAJO		

**Tabla 28 Evaluación del riesgo**

							<b>PT</b>	<b>10 1 DE 2</b>
<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>								
ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda.					SUPERVISADO POR			
					ELABORADO POR			
N°	PREGUNTAS	DISEÑO			OBSERVACIÓN	VALORACIÓN		RIESGO
		SI	NO	N/A		POND	CALIF	
1	¿La cooperativa tiene diseñado un mapa de riesgos identificado claramente las áreas y unidades de mayor a menor riesgo?	X				10	8	BAJO
2	¿La cooperativa cuentan con una matriz de respuesta al riesgo estableciendo alternativas aplicables de acuerdo con los niveles de riesgo determinado?	X				10	1	ALTO
3	¿Dentro de la matriz o mapa de riesgos la cooperativa tiene determinado las acciones y responsables de su realización a efectos de la gestión y prevención de riesgos?	X				10	7	MEDIO
4	¿Se revisa y actualiza el mapa de riesgos?		X			10	2	ALTO
5	¿La cooperativa evalúa la efectividad de los controles aplicados para determinar el riesgo?	X				10	8	BAJO
6	¿La cooperativa tiene determinado algún tipo de metodología para establecer el nivel de riesgos?	X				10	8	BAJO
7	¿Dentro de la cooperativa existen criterios formales para definir la frecuencia de ocurrencia de los riesgos?	X				10	8	BAJO
8	¿En la cooperativa existen criterios formales para definir la importancia relativa de los riesgos?	X				10	8	BAJO
9	¿La cooperativa mantiene algún tipo de cronograma establecido para la implementación de las acciones propuestas por la organización?	X				10	9	BAJO
10	¿En la cooperativa se conocen los controles que la empresa puede aplicar en relación a los riesgos identificados?	X				10	9	BAJO
<b>TOTAL</b>						<b>100</b>	<b>68</b>	

Elaborado por: El autor

			<b>PT 10</b> <b>1 DE 2</b>
<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>			
<b>DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA</b>			
CALIFICACIÓN TOTAL	68		En la entidad a pesar de tener constantes regulaciones y medidas para evaluar el riesgo posee un nivel de confianza moderada, no se administra con enfoque de riesgos de la gestión y mercado
PONDERACIÓN TOTAL	100		
NIVEL DE CONFIANZA	68,00%	MODERADA	
NIVEL DE RIESGO	32,00%	BAJO	

**Tabla 29 Respuesta al riesgo**

							<b>PT</b>	<b>11</b>
<b>RESPUESTA AL RIESGO</b>								
ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda.			SUPERVISADO POR			ELABORADO POR		
N°	PREGUNTAS	DISEÑO			OBSERVACION	VALORACION		RIESGO
		SI	NO	N/A		POND	CALIF	
1	¿Se establece controles para los riesgos identificados?	X				10	8	BAJO
2	¿Existe controles para anticipase al riesgo?	X				10	8	BAJO
3	¿Se le proporciona a los asistentes la documentación necesaria para el desempeño de sus actividades?	X				10	7	MEDIO
4	¿Existe supervisión sobre los asistentes de la entidad cuando desarrollan sus actividades?	X				10	8	BAJO
5	¿Cuenta la entidad con un seguro que respalde sus activos fijos?	X				10	9	BAJO
6	¿Se realiza mantenimiento sobre la base de datos de los clientes?	X				10	9	BAJO
7	¿Se establece un límite de tiempo para que los asistentes desarrollen la actividad asignada?	X				10	7	MEDIO
8	¿Se evalúa la capacidad profesional de los asistentes antes de asignar una actividad?	X				10	8	BAJO
9	¿Se le informa a los clientes oportunamente las desviaciones encontradas por los asistentes?		X		Informacion tardía	10	3	ALTO
10	¿Cuenta la entidad con un programa de capacitación constante para su personal?	X				10	9	BAJO
TOTAL						100	76	

<b>DETERMINACION DEL NIVEL DE CONFIANZA</b>			
CALIFICACION TOTAL	76		La institución cuenta con una rapida respuesta al riesgo a pesar de algunas fallas y retrasos en la información
PONDERACION TOTAL	100		
NIVEL DE CONFIANZA	76,00%	ALTA	
NIVEL DE RIESGO	24,00%	BAJO	

**Elaborado por:** El autor

Tabla 30 Actividades de control

							PT	12
ACTIVIDADES DE CONTROL								
ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda.				SUPERVISADO POR				
				ELABORADO POR				
N°	PREGUNTAS	DISEÑO			OBSERVACION	VALORACION		RIESGO
		SI	NO	N/A		POND	CALIF	
1	¿Existen actividades de control en la entidad?	X				10	9	BAJO
2	¿Las condiciones del elemento de control se encuentran documentadas y están autorizadas por la máxima autoridad?	X				10	8	BAJO
3	¿Las actividades de control de están operando y existe evidencia documental de su cumplimiento?	X				10	8	BAJO
4	¿Las actividades de control se están operando y existe evidencia documental de su eficiencia y eficacia?	X				10	9	BAJO
5	¿Las actividades de control están en un proceso institucionalizado de mejora continua dentro de la empresa?	X				10	8	BAJO
6	¿Se establecen los instrumentos y mecanismos que miden los avances y resultados del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales?	X				10	8	BAJO
7	¿Los servidores de la entidad conocen y aplican las presentes disposiciones y el Manual de la institución?	X				10	8	BAJO
8	¿Se utilizan técnicas de información y tecnología para simplificar y hacer más efectivo el control de las actividades de la entidad?	X				10	8	BAJO
9	¿Los manuales de organización son acordes a la estructura organizacional autorizada y a las atribuciones y responsabilidades establecidas en las leyes?	X				10	9	BAJO
10	¿La entidad ha diseñado una coordinación suficiente entre las distintas áreas y unidades funcionales?	X				10	9	BAJO
TOTAL						100	84	

DETERMINACION DEL NIVEL DE CONFIANZA			
CALIFICACION TOTAL	84		Todas las medidas reguladoras para controlar las actividades se llevan a cabo de la mejor manera por tal motivo en nivel de riesgo es bajo
PONDERACION TOTAL	100		
NIVEL DE CONFIANZA	84,00%	ALTA	
NIVEL DE RIESGO	16,00%	BAJO	

Elaborado por: El autor

Tabla 31 Información y comunicación

							PT	13
INFORMACION Y COMUNICACIÓN								
ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda.						SUPERVISADO POR		
						ELABORADO POR		
N°	PREGUNTAS	DISEÑO			OBSERVACION	VALORACION		RIESGO
		SI	NO	N/A		POND	CALIF	
1	¿Los funcionarios que utilizan el sistema de información están conformes con respecto a la confiabilidad y oportunidad de los sistemas?	X				10	8	BAJO
2	¿Conocen los usuarios el nivel de confiabilidad de la información financiera y operativa que utilizan?	X				10	8	BAJO
3	¿permite el sistema la generación de información para la toma de decisiones?	X				10	9	BAJO
4	¿Existen resguardos apropiados de la información contra alteraciones, pérdidas y falta de confidencialidad?	X				10	8	BAJO
5	¿Existe asignación de responsabilidad respecto de la custodia de la documentación procesada?	X				10	9	BAJO
6	¿Existe protección adecuada de los archivos físicos de la documentación personal?	X				10	8	BAJO
7	¿Se han definido los responsables de implantar, documentar, probar y aprobar cambios en los sistemas de información?	X				10	8	BAJO
8	¿Existen procesos de capacitación sobre los sistemas nuevos y sobre las modificaciones vigentes?	X				10	10	BAJO
9	¿Existe un alto grado de cooperación e interacción entre los usuarios y los programadores del sistema operativo?	X				10	8	BAJO
10	¿Existe apoyo de la dirección hacia la implantación de nuevos y mas aptos sistemas de información?	X				10	7	MEDIO
11	¿La entidad tiene capacidad técnica para elaborar informes anuales e intermedios anuales?	X				10	8	BAJO
12	¿Existen funcionarios con la capacidad necesaria para procesar toda la información?	X				10	7	MEDIO
13	¿La entidad cuenta con un sistema de procesamiento de datos adaptado a las necesidades que permita la generación de información exacta y oportuna?	X				10	8	BAJO
14	¿La dirección recibe información analítica financiera y operativa que le permita tomar decisiones oportunamente?	X				10	8	BAJO

							PT	13 2 DE 2
INFORMACION Y COMUNICACIÓN								
15	¿La dirección ha determinado las necesidades de información y la periodicidad de su emisión?	X				10	7	MEDIO
16	¿Se suministra a los gerentes y a los jefes de unidades la información que necesita para cumplir con sus responsabilidades?	X				10	8	BAJO
17	¿Se obtiene regularmente información sobre los factores críticos del éxito que deben estar presentes?	X				10	7	MEDIO
18	¿Existen procedimientos que establezcan la naturaleza, fuentes y periodicidad de la información necesaria?	X				10	7	MEDIO
19	¿Los procedimientos han determinado los responsables de obtener, transmitir y analizar la información?	X				10	9	BAJO
20	¿Existen mecanismos para obtener información externa sobre las necesidades y el nivel de satisfacción de los usuarios?	X				10	9	BAJO
21	¿Los sistemas de información son útiles y consistentes con los planes estratégicos y los planes operativos de la entidad?	X				10	9	BAJO
22	¿Existe información suficiente y confiable para el seguimiento de las estrategias?	X				10	8	BAJO
23	¿Existe información suficiente, confiable y oportuna para el seguimiento del POA de la entidad?	X				10	9	BAJO
24	¿La dirección tiene información de los objetivos y metas que debe alcanzar?	X				10	9	BAJO
25	¿La entidad ha comunicado claramente las líneas de autoridad y responsabilidad dentro de la entidad?	X				10	9	BAJO
26	¿Existen medios de comunicación bidireccionales y suficientes para que los funcionarios conozcan las tareas que deben realizar, los procedimientos y sus responsabilidades frente a los controles internos?	X				10	8	BAJO
27	¿Los funcionarios comprenden como sus tareas afectan y son afectadas por las tareas de otros funcionarios?	X				10	8	BAJO
TOTAL						270	221	

DETERMINACION DEL NIVEL DE CONFIANZA			
CALIFICACION TOTAL	79		Se realiza un buen seguimiento del riesgo por lo tanto en nivel de riesgo es bajo, sin embargo toda disposición de la gerencia debe ser comunicada, socializada y evidenciada en actas
PONDERACION TOTAL	100		
NIVEL DE CONFIANZA	79,00%	ALTA	
NIVEL DE RIESGO	21,00%	BAJO	

**Elaborado por:** El autor

Tabla 32 Supervisión y monitoreo

							PT	14
SUPERVISION Y MONITOREO								
ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda.				SUPERVISADO POR				
				ELABORADO POR				
N°	PREGUNTAS	DISEÑO			OBSERVACION	VALORACION		RIESGO
		SI	NO	N/A		POND	CALIF	
1	¿Requieren los procedimientos vigentes que la dirección revise el proceso de control interno para asegurarse que los controles se están aplicando adecuadamente?	X				10	8	BAJO
2	¿Requieren los procedimientos que se soliciten confirmaciones de terceros para corroborar la información generada dentro de la entidad?	X				10	8	BAJO
3	¿Requieren los procedimientos que se confirmen los saldos de existencias físicas mediante instancias independientes?	X				10	7	MEDIO
4	¿Existe una adecuada segregación de funciones que permita el desarrollo de controles por oposición?	X				10	9	BAJO
5	¿Existen controles gerenciales que permitan conocer el nivel de eficacia de los controles internos aplicado durante el procesamiento de información?	X				10	8	BAJO
6	¿Se aplican controles por oposición que permitan comprobar la ejecución de funciones de control e identificar las deficiencias existentes?	X				10	8	BAJO
7	¿Existe una revisión para verificar la exactitud de los informes?		X			10	3	ALTO
8	¿Los resultados de las evaluaciones de control interno son informados oportunamente?	X				10	9	BAJO
9	¿Son implementados los controles necesarios para disminuir los riesgos?	X				10	9	BAJO
10	¿Es archivada la documentación en un lugar adecuado y seguro?	X				10	10	BAJO
TOTAL						100	79	

DETERMINACION DEL NIVEL DE CONFIANZA			
CALIFICACION TOTAL	79		Se realiza un buen seguimiento del riesgo por lo tanto en nivel de riesgo es bajo
PONDERACION TOTAL	100		
NIVEL DE CONFIANZA	79,00%	ALTA	
NIVEL DE RIESGO	21,00%	BAJO	

Elaborado por: El autor

**Tabla 33 Evaluación total**

<b>MATRIZ GENERAL</b>			
DETERMINACION DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO			
CALIFICACION TOTAL	853		En general en la entidad se realizan los controles de una manera adecuada por lo que el nivel de confianza es alto, a pesar de ello se puede mejorar y disminuir el nivel de riesgo.
PONDERACION TOTAL	1090		
NIVEL DE CONFIANZA	78,26%	ALTA	
NIVEL DE RIESGO	21,74%	BAJO	

Elaborado por: El autor

### 3.9 Riesgos

**Tabla 34 La institución no cuenta con una planificación para las capacitaciones no se cuenta con el plan de talento humano**

. <span style="float: right;">PT - 15</span>	
La institución no cuenta con una planificación para las capacitaciones ni se cuenta con el plan de talento humano	
Condición	Existen capacitaciones a los empleados de la institución pero estas no son impartidas a la mayoría de sus empleados debido a la falta de alianzas estratégicas y al no contar con el presupuesto necesario.
Criterio	La detección de necesidades de capacitación facilita detectar las necesidades presentes de conocimientos actualizados por parte de los empleados de la institución
Efecto	El desempeño de los empleados no se explota satisfactoriamente debido a que no todos son capacitados adecuadamente por tal motivo el desarrollo de sus actividades no son óptimas.
Causa	Existen pocas alianzas estratégicas con instituciones que trabajen en la preparación, capacitación y actualización de los conocimientos del personal.

#### Conclusión

Las capacitaciones no se realizan debido a la falta de compromiso de los empleados con la empresa y el temor de que estos renuncien y lleven los conocimientos adquiridos a otra institución.

#### Recomendación



A la gerencia

Realizar más convenios con seminaristas para bajar costos con el objetivo de capacitar a un mayor número de empleados y así tener un mejor desempeño en las funciones en las cuales se están desempeñando.

**Tabla 35 En la entidad no se cuenta con indicadores que midan el desempeño de los empleados**

<b>PT- 16</b>	
En la entidad no se cuenta con indicadores que midan el desempeño de los empleados.	
Condición	La medición del desempeño de los trabajadores es a criterio de quien los dirige
Criterio	Los jefes de cada departamento deben ser apoyados por recursos humanos para evaluar a los empleados a su cargo
Efecto	Sin tener medidores no se puede saber cómo se desempeña cada trabajador en sus funciones
Causa	La falta de conocimiento de los medidores por parte de los funcionarios.

Conclusión

En la institución no se evalúa en desempeño con medidores sino se lo hace a criterio de quien los dirige.

Recomendación

A la gerencia

La medida recomendada es que se realice capacitaciones sobre los indicadores para tener una evaluación del personal adecuada.

### 3.10 Carta a la gerencia

Ibarra, 12 de junio del 2014

Jorge Pazpuezan

PT – 17

1 de 2

GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
ARTESANOS LTDA.

Presente.-

Señor gerente se le informa que se ha procedido a efectuar la primera parte de la Auditoría de Gestión en cual se pudo observar las siguientes debilidades para las cuales se realizó recomendación con el fin de fortalecer y minimizar el riesgo.

La institución no cuenta con una planificación para las capacitaciones

Existen capacitaciones a los empleados de la institución pero estas no son impartidas a la mayoría de sus empleados debido a la falta de alianzas estratégicas y al no contar con el presupuesto necesario, la detección de falencias capacitación facilita detectar las necesidades presentes de conocimientos actualizados por parte de los empleados de la institución

Conclusión

Las capacitaciones no se realizan debido a la falta de compromiso de los empleados con la empresa y el temor de que estos renuncien y lleven los conocimientos adquiridos a otra institución.

Recomendación

A la gerencia

Realizar más convenios con seminaristas para bajar costos con el objetivo de capacitar a un mayor número de empleados y así tener un mejor desempeño en las funciones en las cuales se están desempeñando.

PT – 17

2 de 2

En la empresa no se cuenta con indicadores que midan el desempeño de los empleados

La medición del desempeño de los trabajadores es a criterio de quien los dirige esto no debería ser así se debería tener el apoyo por parte del personal de recursos humanos para evaluar a los empleados, esto ocasiona falencias en el trabajo que se les encarga a los trabajadores.

#### Conclusión

En la institución no se evalúa en desempeño con medidores sino se lo hace a criterio de quien los dirige.

Recomendación.- La medida recomendada es que se realice capacitaciones sobre los indicadores para tener una evaluación del personal adecuada.

Atentamente

Christian Aceldo López

Jefe de equipo

Tabla 36 Memorando de planificación

<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>	PT – 18 1 de 10
<b>Entidad:</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Limitada	
<b>Auditoría de Gestión a:</b> Los procesos administrativos de Talento Humano	
<b>Preparado por:</b> Sr. Christian Aceldo	
<b>Revisado por:</b> Sr. Fausto Yépez	
<b>1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA</b>	
<p data-bbox="193 1137 877 1171"><b>ANTECEDENTE DE LA EMPRESA AUDITADA</b></p> <p data-bbox="193 1245 1287 1503">La Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda. Es una institución que realiza la captación de pequeños capitales en forma de ahorros, de los microempresarios, empleados independientes y profesionales, de Imbabura y el norte de Pichincha. En la actualidad cuenta con más de 2183 socios.</p> <p data-bbox="193 1576 1287 1684">En estos momento se encuentra regida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria</p> <p data-bbox="193 1758 1287 1933">Con 22 años de vida institucional la COAC Artesanos ha labrado su prestigio y crecimiento debido a la responsabilidad de sus dirigentes, el manejo transparente de la información y la cultura de la organización construida en este tiempo.</p>	

<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>	PT – 18 2 de 10	
<b>2. FECHA DE INTERVENCIÓN</b>		
ORDEN DE TRABAJO  04/01/2014		
INICIO DE TRABAJO  06/01/2014		
FINALIZACIÓN DEL TRABAJO  04/06/2014		
DISCUSIÓN DEL BORRADOR DEL INFORME CON LOS EMPLEADOS  26/06/2014		
PRESENTACIÓN DEL INFORME AL DIRECTOR  27/06/2014		
EMISIÓN DEL INFORME FINAL DE AUDITORÍA  02/07/2014		
<b>3. EQUIPO DE AUDITORÍA</b>		
Coordinador: Dra. Myrian Cisneros		

<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>	PT – 18 3 de 10	
Auditor: Christian Aceldo		
Asistente de auditor: Ing. Fernando Cañar		
Técnico en informática: Ing. Alex Rojas		
Especialista en recursos humanos: Ing. Fausto Yépez		
<b>4. DÍAS PRESUPUESTADOS</b>		
<p>FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR</p> <p>Se descubrirá los hechos del área auditada aquí se pondrá en práctica el programa de auditoría se examinará el grado de efectividad y eficiencia con que la institución realiza sus operaciones, se revisará un conocimiento previo útil para facilitar la planificación, ejecución y consecución del resultado de la auditoría</p>		
<p>FASE II PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO</p> <p>Existen dos tipos de planificación la preliminar y la específica, la primera se basa en tener un conocimiento general de la institución y sus principales actividades mientras que en la específica se precisa la estrategia a alcanzar en el trabajo es donde se mide la utilización de los recursos, logro de metas y se define los objetivos de la auditoría.</p>		

<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>	<b>PT – 18</b>  <b>4 de 10</b>
<b>FASE III EJECUCIÓN</b>  Comprenderá la aplicación de pruebas, la evaluación de controles y registros, la recopilación de evidencias suficiente, competente, confiable y pertinente para determinar si las irregularidades son significativas	
<b>FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>  El informe del auditor es el trabajo final, en él se plasma las observaciones conclusiones y recomendaciones y el correspondiente dictamen	
<b>FASE V SEGUIMIENTO</b>  En esta etapa se verifica si las recomendaciones realizadas por el auditor se han realizado, este seguimiento se lo realiza por lo general después de unos seis meses después de haber terminado la auditoría.	
<b>5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES</b>  5.1 Materiales	
5.2 Viáticos y pasajes	
<b>6. ENFOQUE DE AUDITORÍA</b>	

<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>	<b>PT – 18</b>  <b>5 de 10</b>	
<b>6.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN</b>		
<b>MISIÓN</b>  Garantizar la seguridad de los recursos económicos de nuestros asociados y ser sus asesores financieros.		
<b>VISIÓN</b>  Ser una entidad financieramente eficiente, competitiva y con enfoque social.		
<b>OBJETIVO GENERAL:</b>  Llegar a consolidarnos como una entidad sólida y dinámica asegurando un margen financiero adecuado mediante un crecimiento sostenido y manejo eficiente del nivel de riesgo.		
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la gestión de difusión de productos y servicios ya existente para impulsar su crecimiento</li> <li>• Revisar políticas de mejorar de la calidad de servicio al cliente interno y externo.</li> <li>• Analizar estrategias para fidelizar a los clientes a través de campañas de marketing.</li> </ul>		



**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN**

PT – 18

6 de 10

- Evaluar actividades para establecer nuevas alianzas estratégicas y fortalecer las existentes con instituciones públicas y privadas.

**ACTIVIDADES PRINCIPALES**

La Cooperativa Artesanos Ltda., es una entidad financiera regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria dedicada a la captación de pequeños capitales en forma de ahorros, de los microempresarios, empleados y profesionales, de Imbabura y el norte de Pichincha, para que sean canalizados por medio de créditos a los socios que requieren dichos capitales.

**FINANCIAMIENTO**

Mediante la captación de pequeños capitales en forma de ahorros, de los microempresarios, empleados independientes y profesionales, de Imbabura y el norte de Pichincha.

**PRINCIPALES FORTALEZAS Y DEBILIDADES****OPORTUNIDADES POTENCIALES.**

- Ampliación de la base de clientes
- Contribuir al sector artesanal
- Recibir apoyo de instituciones que prestan captación y financiamiento
- Transferencia de tecnología

**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN**

PT – 18

7 de 10

**AMENAZAS POTENCIALES.**

- Cambio en las políticas gubernamentales que influyen en el sistema financiero
- Falta de apoyo local en iniciativas de la institución financiera.
- Percepción de inseguridad por parte de los clientes.
- Desconfianza de los clientes y dirigentes artesanales.

**6.2 ENFOQUE A:**

Auditoría de gestión a los procesos administrativos de talento humano.

**6.3 OBJETIVO****6.3.1 OBJETIVO GENERAL**

El objetivo de la auditoría de gestión a los procesos administrativos talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., es para medir el nivel de eficiencia y efectividad en los procesos administrativos de talento humano, a través de la utilización de diferentes estrategias, métodos y técnicas y así evaluar el óptimo desempeño organizacional a través de las personas.

**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN**

PT – 18

8 de 10

**6.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Verificar las políticas, leyes y normativa interna para la gestión de talento humano
- Identificar el clima laboral del personal de la Cooperativa Artesanos Ltda., para implementar cambios y generar motivación en el trabajo.
- Analizar los procesos de administración de personal.
- Verificar los perfiles y competencias de las actividades del personal de la Cooperativa Artesanos Ltda., para la conocer el desenvolvimiento en la organización.

**6.4 ALCANCE**

Se realizará la auditoría de gestión a los procesos administrativos del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda.

**6.5 INDICADORES**

Conocimiento de la plantilla

Distribución del personal

Índice de jerarquía

Ausentismo

**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN**

PT – 18

9 de 10

Impuntualidad

Capacitación

Rotación

Rendimiento

Gasto total por trabajador

**6.6 RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

Una vez realizado la primera fase de la auditoría se pudo encontrar que la COAC LTDA. No cuenta con objetivos específicos para cada área esto afecta a la institución ya que los empleados no cumplen metas y así no se puede medir la eficiencia, eficacia y economía, no se ha actualizado el mapa de riesgos del área de talento humano tampoco se realiza una supervisión de los informes, no se han desarrollado herramientas de los procesos de administración de talento humano, no se cuenta con manuales de gestión de talento humano.

**7. OTROS ASPECTOS**

Se anexa programas de trabajo y cuestionarios de control interno por cada componente.

El archivo permanente fue creado y organizado en la presente auditoría de gestión.

**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN**

PT – 18

10 de 10

El presente plan de trabajo se realizará a base del conocimiento de la institución y la información obtenida en la fase y el conocimiento preliminar.

**FIRMAS DE APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN**

Sr. Christian Aceldo

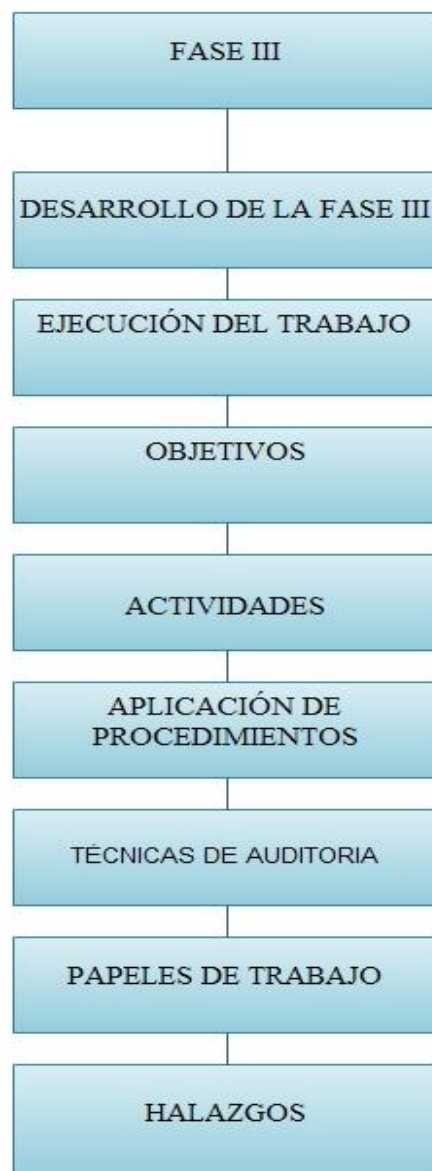
COORDINADOR

Dra. Myrian Cisneros

SUPERVISOR

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS  
DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO ARTESANOS LIMITADA UBICADA EN EL CANTÓN  
IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**

**Gráfico 21 Desarrollo de la Fase III**



**Fuente:** Auditoría Financiera, Lara E. (2010)  
**Elaborado por:** El autor

### 3.11 Desarrollo de la Fase III

- Ejecución del trabajo

Se establecen los programas que serán ejecutados con la finalidad de obtener información suficiente para sustentar los resultados obtenidos los cuales se los llaman hallazgos que serán el respaldo para el informe de auditoría.

- Objetivos

Se enfocan en obtener la mayor cantidad de información la cual será analizada y servirá para determinar el alcance de los objetivos a auditarse.

- Actividades

Se aplicara las herramientas de la auditoría como son programas de auditoría, indicadores de gestión, se elaborara los papeles de trabajo para así definir la estructura del informe de auditoría.

- Aplicación de procedimientos

Se debe detallar en los programas las técnicas de auditoría que se van a aplicar.

- Técnicas de auditoría

Son los métodos que el auditor utiliza como para así obtener evidencia suficiente, competente y relevante.

- Papeles de trabajo

Sirven como evidencia del trabajo realizado los cuales pueden tener análisis, anotaciones, comentarios.

- Hallazgos

Es la evidencia que se obtiene después de realizar el examen este debe contener condición, criterio, efecto, causa.

### Tabla 37 Evaluación de control interno

Se debe realizar un cuestionario específico enfocado en el área a la cual va dirigida la auditoría con el fin de conocer la debilidad de la misma igual que los demás cuestionarios tiene su ponderación, calificación y análisis.

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO		HOJA N° 1						
ENTIDAD		COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ARTESANOS LTDA.						
TIPO DE EXÁMEN		AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO						
COMPONENTE		GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ARTESANOS LTDA.						
		RESPUESTAS			OBSERVACIÓN	VALORACIÓN		RIESGO
		SI	NO	N/A		POND	CALIF	
1	¿Existe un plan anual de capacitación y entrenamiento que es entendida por los trabajadores?	X				10	10	BAJO
2	¿Existe un cronograma de promociones y ascensos?		X			10	8	BAJO
3	¿Hay un Manual de Clasificación de Puestos?		X			10	7	MEDIO
4	¿Hay disposiciones escritas sobre el sistema de evaluación del desempeño de los empleados de la entidad?		X		Se lo realiza cuando hay necesidad del puesto	10	8	BAJO
5	¿Existen normativas sobre indicadores o índices mínimos a analizar el desempeño de las servidoras y servidores?		X			10	6	MEDIO
6	¿Las rotaciones del personal establecen acciones orientadas para ampliar el conocimiento de los empleados?	X				10	8	BAJO
7	¿Se encuentran actualizadas las carpetas de los empleados de la entidad?	X			Se lo realiza anualmente	10	10	BAJO
8	¿Se cuenta con información del personal con contrato?	X				10	8	BAJO
9	¿Se verifica los expedientes del personal con información relacionada a su ingreso, evaluaciones, ascensos, promociones y su retiro?	X				10	8	BAJO
10	¿Efectúa la calificación y análisis de las evaluaciones de los empleados de la entidad?	X				10	8	BAJO
TOTAL						100	81	

Elaborado por: El autor



DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA			
CALIFICACIÓN TOTAL	81		
PONDERACIÓN TOTAL	100		
NIVEL DE CONFIANZA	81,00%	ALTA	
NIVEL DE RIESGO	19,00%	BAJO	

### 3.11.1 Programa específico de trabajo

**Tabla 38 Programa de auditoría fase III**

OBJETIVOS Y PORCEDIMIENTOS	REF	P/T	Archivo	Elaborado por
<b>OBJETIVOS</b>				
Revisar el cumplimiento del plan de talento humano realizando un análisis de la capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, en el diagnostico del personal existente.		19		CAL
<b>PROCEDIMIENTOS</b>				
Solicitar plan anual de talento humano Convenios de capacitación de los empleados Ordenes de rotación del personal		20		CAL
<b>PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO</b>				
Revisar plan anual de capacitación de los empleados Revisar cronograma de ascensos Verificar el sistema de evaluación del desempeño		21		CAL
<b>PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>				
Solicitar la cantidad de cursos de capacitación que los empleados han realizado		22		CAL
Solicitar los ascensos que se ha realizado en la institución		23		CAL
Solicitar las evaluaciones individuales de los empleados de la institución		24		CAL
Solicitar el currículo de los empleados		25		CAL
Solicitar el proceso de selección de los empleados				

**Elaborado por:** El autor

## 3.11.2 Matriz de evaluación preliminar del riesgo de auditoría

Tabla 39 Matriz de evaluación preliminar del riesgo de auditoría

Componente proceso	Riesgo Fundamental	Controles Claves	Programa de Trabajo	
			Pruebas de Cumplimiento	Pruebas Sustantivas
Talento humano  Administración de la Gestión de Talento Humano	<b><u>Riesgo Inherente Alto</u></b>  No se elaboró un cronograma de promociones y ascensos	<b>Incumplidos</b>		
		Cronograma de promociones y ascensos		Se constató la existencia de ascensos de los empleados de la institución
	Manual de clasificación de puestos		Constatar que el manual de clasificación de puestos este actualizado	
	<b><u>Riesgo de control alto</u></b>  No se cumplieron satisfactoriamente la totalidad de los controles claves	Disposiciones escritas sobre el sistema de evaluación del desempeño de los empleados de la entidad		Sugerir que las evaluaciones de desempeño se las realice dos veces al año
		Normativas sobre indicadores o índices mínimos a analizar el desempeño de las servidoras y servidores		Constatar que se posea indicadores para analizar el desempeño de los empleados.

Elaborado por: El autor

### **3.11.3 Evidencias de auditoría**

#### **Evidencias de auditoría**

El conjunto de hechos comprobados han sido, suficientes, componentes y pertinentes que sustentan las conclusiones de auditoría.

Las evidencias encontradas en la auditoría han constituido los elementos de prueba que obtuvimos, constituyendo el respaldo del examen que sustentan el contenido del informe.

Las evidencias se clasifican en:

- Física: se la obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes, documento y registro.
- Testimonial: se la obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el transcurso de la auditoría, con el fin de comprobar la autenticidad de los hechos.
- Documental: se recibe información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, y documentos de la administración relacionada
- Analítica: se obtiene al analizar o verificar la información

### 3.11.4 Papeles de trabajo

**Tabla 40 El cumplimiento de los requisitos legales establecidos para que cumpla a cabalidad en el desempeño de un puesto acorde al cumplimiento de clasificación de puestos**

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE TALENTO HUMANO	<b>PT - 19</b>
<p>Aspecto a verificar: El cumplimiento de los requisitos legales establecidos para que cumpla a cabalidad en el desempeño de un puesto acorde a manual de clasificación de puestos</p>	
<p>Aplicación: Se indago si el ingreso de personal en la entidad se efectuó previa convocatoria, evaluación y selección que permita identificar a quienes por su conocimiento, experiencia, destreza y habilidades sea el más idóneo, ver como se lo realiza la ubicación del nuevo personal al no poseer un manual de clasificación de puestos.</p>	

Elaborado por:	CAAL	Fecha:	
Supervisado por:	MACV	Fecha:	

**Tabla 41 Verificar el cumplimiento de políticas, así como el ciclo del proceso de evaluación de desempeño de los empleados de la institución**

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE TALENTO HUMANO	<b>PT - 20</b>
<p>Aspecto a verificar: Verificar el cumplimiento de políticas, procedimientos, así como el ciclo del proceso de evaluación de desempeño de los empleados de la institución.</p>	
<p>Aplicación: Observar si se posee un plan anual de talento humano, y analizar el resultado del impacto en la evaluación del desempeño</p>	

Elaborado por:	CAAL	Fecha:	
Supervisado por:	MACV	Fecha:	

**Tabla 42 Cumplimiento de un plan de promociones y ascensos para los empleados de la institución**

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE TALENTO HUMANO	<b>PT - 21</b>
<p>Aspecto a verificar: Cumplimiento de un plan de promociones y ascensos para los empleados de la institución</p>	
<p>Aplicación: Se revisó el plan del área, donde se determinó que la cooperativa no posee un plan de promociones y ascensos por tal motivo los empleados que obtuvieron un título académico no se beneficiaron en ascensos para ocupar puesto de mayor jerarquía.</p>	

Elaborado por:	CAAL	Fecha:	
Supervisado por:	MACV	Fecha:	

**Tabla 43 Cumplimiento de cursos de capacitación y entrenamiento continuo de los empleados**

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE TALENTO HUMANO	<b>PT - 22</b>
<p>Aspecto a verificar: Cumplimiento de cursos de capacitación y entrenamiento continuo de los empleados de la institución</p>	
<p>Aplicación: Se revisó las carpetas de los empleados y se observó las capacitaciones y cursos que estos han realizado, a fin de actualizar sus conocimientos, para obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.</p>	

Elaborado por:	CAAL	Fecha:	
Supervisado por:	MACV	Fecha:	

**Tabla 44 El cumplimiento de los requisitos legales establecidos para que cumpla a cabalidad en el desempeño de un puesto acorde al manual de puestos**

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE TALENTO HUMANO	<b>PT - 23</b>
<p>Aspecto a verificar: El cumplimiento de los requisitos legales establecidos para que cumpla a cabalidad en el desempeño de un puesto acorde al manual de puestos</p>	
<p>Aplicación: Se indaga si el ingreso de personal en la entidad se efectuó previa convocatoria, evaluación y selección que permita identificar a quienes por su conocimiento, experiencia, destreza y habilidades sea el más idóneo, ver como se lo realiza la ubicación del nuevo personal al no poseer un manual de clasificación de puestos.</p>	

Elaborado por:	CAAL	Fecha:	
Supervisado por:	MACV	Fecha:	

**Tabla 45 Verificar el cumplimiento de políticas, procedimientos así como el ciclo de procesos de evaluación de desempeño de los empleados de la empresa**

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE TALENTO HUMANO	<b>PT - 24</b>
<p>Aspecto a verificar: Verificar el cumplimiento de políticas, procedimientos, así como el ciclo del proceso de evaluación de desempeño de los empleados de la empresa.</p>	
<p>Aplicación: Observar si se posee el plan anual de talento humano, y analizar el resultado del impacto en la evaluación del desempeño</p>	

Elaborado por:	CAAL	Fecha:	
Supervisado por:	MACV	Fecha:	

**Tabla 46 Cumplimiento del plan de promociones y ascensos para los empleados de la institución**

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE TALENTO HUMANO	<b>PT - 25</b>
<p>Aspecto a verificar: Cumplimiento del plan de promociones y ascensos para los empleados de la institución</p>	
<p>Aplicación: Se revisó el plan del área, donde se determinó que la cooperativa no posee un plan de promociones y ascensos por tal motivo los empleados que obtuvieron un título académico no se beneficiaron en ascensos para ocupar puesto de mayor jerarquía</p>	

Elaborado por:	CAAL	Fecha:	
Supervisado por:	MACV	Fecha:	

Tabla 47 Hallazgo N° 1

<b>PT - 26</b>	
AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE TALENTO HUMANO	
HALLAZGO N° 1	
TITULO: MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS	
Condición	Existe el manual de puestos de capacitación general no especifica adecuadamente los puestos de acuerdo a la estructura orgánica no se cuenta con manuales de reporte y al órgano regular.
Criterio	El manual ayuda a tener un mayor control debido a que en él se detalla el alcance de las actividades y responsabilidades del talento humano.
Efecto	Los empleados al no contar con un manual limitan sus actividades y responsabilidades, generando duplicidad de funciones y tareas incompletas.
Causa	En la entidad no se cuenta con los servicios de personal profesional que elabora manuales técnicos.

Elaborado por:	CAAL	Fecha:	
Supervisado por:	MACV	Fecha:	



Tabla 48 Hallazgo N° 2

<b>PT - 27</b>	
AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE TALENTO HUMANO	
HALLAZGO N° 2	
TITULO: PLAN ANUAL DE TALENTO HUMANO	
Condición	El área de talento humano no elabora la planificación de personal que especifique vacantes, asensos renovaciones, capacitación, desvinculación de personal
Criterio	El plan anual ayuda a saber cuáles son las necesidades más importantes de la institución y que personal debe rotar, esto con la finalidad de evitar fraudes, robo, etc.
Efecto	Bajo desempeño de los empleados debido a que permanecen en un solo puesto por un tiempo prolongado, las funciones se vuelven monótonas por lo que pueden buscar otras opciones de trabajo, no conocen el escalafón y oportunidades de ascensos
Causa	En la entidad no se cuenta con ninguna norma que establezca la necesidad del plan anual para el talento humano.

Elaborado por:	CAAL	Fecha:	
Supervisado por:	MACV	Fecha:	

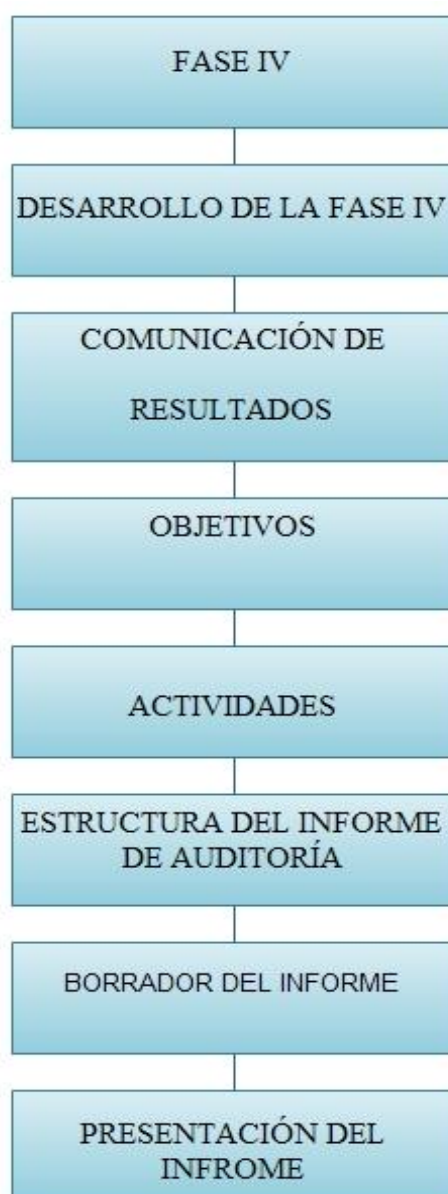
Tabla 49 Hallazgo N° 3

<b>PT - 28</b>	
AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE TALENTO HUMANO	
HALLAZGO N° 3	
TITULO: INSUFICIENTE CAPACITACIÓN AL PERSONAL	
Condición	Existen capacitaciones a los empleados de la institución pero estas no son impartidas a la mayoría de sus empleados debido a la falta de alianzas estratégicas y al no contar con el presupuesto necesario.
Criterio	La detección de necesidades de capacitación facilita detectar las necesidades presentes de conocimientos actualizados por parte de los empleados de la institución
Efecto	El desempeño de los empleados no se explota satisfactoriamente debido a que no todos son capacitados adecuadamente por tal motivo el desarrollo de sus actividades no son óptimas.
Causa	Existen pocas alianzas estratégicas con instituciones que trabajen en la preparación, capacitación y actualización de los conocimientos del personal.

Elaborado por:	CAAL	Fecha:	
Supervisado por:	MACV	Fecha:	

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS  
DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO ARTESANOS LIMITADA UBICADA EN EL CANTÓN  
IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**

**Gráfico 22 Desarrollo de la Fase IV**



**Fuente:** Auditoría Financiera, Lara E. (2010)

**Elaborado por:** El autor

### 3.12 Desarrollo de la fase IV

- Comunicación de resultados

Esto se realiza durante todo el transcurso de la auditoría es un informe el cual se realiza al finalizarla este debe contener los hallazgos con los respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones.

- Objetivos

Se establece que se va a realizar en la penúltima fase de la auditoría uno de ellos es realizar el informe borrador de la auditoría.

- Actividades

Aquí se especifica las acciones a efectuar las cuales son la redacción del informe, aviso de la lectura del informe borrador.

- Estructura del informe de auditoría

En el informe se detalla el enfoque de la auditoría, control interno, resultados generales, resultados específicos por componente, anexos y apéndice.

- Borrador del informe

Es un documento temporal ya que se realiza una conferencia con los jefes de los departamentos auditados para intercambiar puntos de vista y realizar cambios si se lo precisa y así tener un informe más perfeccionado.

- Presentación del informe

Una vez ejecutados los cambios se debe presentar el informe de forma oportuna con la finalidad de que la empresa aplique las recomendaciones de forma inmediata.

### 3.13 Fase IV comunicación de resultados

**Tabla 50 Programa de auditoría fase IV**

PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE IV			PT CAAL SP MACV		
<b>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</b>					
Empresa: Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda.					
Tipo: Examen Auditoría de Gestión					
Componente: Departamento de Talento Humano.					
Objetivos específicos:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar informe borrador de auditoría.</li> <li>• Realizar la lectura del informe borrador con la finalidad de que los responsables de área expongan sus opiniones y presenten justificativos a los hallazgos</li> <li>• Realizar las correcciones inmediatas para fortalecer el control interno.</li> <li>• Elaborar el informe final</li> </ul>					
<b>PROCEDIMIENTOS</b>					
Nº	Procedimiento	Ref.	P.T.	Archivo	Elaborado por
1	Elabore el informe borrador de auditoría		29		CAAL
2	Realizar acta de conferencia final		30		CAAL
3	Realizar el registro de los asistentes a la lectura final		31		CAAL
4	Realizar las circulares para miembros concretos		32		CAAL

**Fuente:** Auditoría Financiera, Lara E. (2010)

**Elaborado por:** El autor

### 3.14 Informe Borrador

#### Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda.

1.- La institución no cuenta con una planificación para las capacitaciones ni se cuenta con el plan de talento humano	
Condición	Existen capacitaciones a los empleados de la institución pero estas no son impartidas a la mayoría de sus empleados debido a la falta de alianzas estratégicas y al no contar con el presupuesto necesario.
Criterio	La detección de necesidades de capacitación facilita detectar las necesidades presentes de conocimientos actualizados por parte de los empleados de la institución
Efecto	El desempeño de los empleados no se explota satisfactoriamente debido a que no todos son capacitados adecuadamente por tal motivo el desarrollo de sus actividades no son óptimas.
Causa	Existen pocas alianzas estratégicas con instituciones que trabajen en la preparación, capacitación y actualización de los conocimientos del personal.

#### Conclusión

Las capacitaciones no se realizan debido a la falta de compromiso de los empleados con la empresa y el temor de que estos renuncien y lleven los conocimientos adquiridos a otra institución.

#### Recomendación

A la gerencia

Realizar más convenios con seminaristas para bajar costos con el objetivo de capacitar a un mayor número de empleados y así tener un mejor desempeño en las funciones en las cuales se están desempeñando.

2.- En la empresa no se cuenta con indicadores que midan el desempeño de los empleados.	
Condición	La medición del desempeño de los trabajadores es a criterio de quien los dirige
Criterio	Los jefes de cada departamento deben ser apoyados por recursos humanos para evaluar a los empleados a su cargo
Efecto	Sin tener medidores no se puede saber cómo se desempeña cada trabajador en sus funciones
Causa	La falta de conocimiento de lo medidores por parte de los funcionarios.

#### Conclusión

En la institución no se evalúa en desempeño con medidores sino se lo hace a criterio de quien los dirige.

#### Recomendación

A la gerencia

La medida recomendada es que se realice capacitaciones sobre los indicadores para tener una evaluación del personal adecuada.

3.- Manual de clasificación de puestos	
Condición	Existe el manual de puestos de capacitación general no especifica adecuadamente los puestos de acuerdo a la estructura orgánica no se cuenta con manuales de reporte y al órgano regular.
Criterio	El manual ayuda a tener un mayor control debido a que en él se detalla el alcance de las actividades y responsabilidades del talento humano.
Efecto	Los empleados al no contar con un manual limitan sus actividades y responsabilidades, generando duplicidad de funciones y tareas incompletas.
Causa	En la entidad no se cuenta con los servicios de personal profesional que elabora manuales técnicos.

A la gerencia

Disponer al jefe de talento humano que analice la difusión de reglamento con la finalidad de que las funciones que realizan los empleados sean más eficientes, periódicamente realizar clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración.



4.- Plan Anual De Talento Humano	
Condición	El área de talento humano no elabora la planificación de personal que especifique vacantes, asensos renovaciones, capacitación, desvinculación de personal.
Criterio	El plan anual ayuda a saber cuáles son las necesidades más importantes de la institución y que personal debe rotar, esto con la finalidad de evitar fraudes, robo, etc.
Efecto	Bajo desempeño de los empleados debido a que permanecen en un solo puesto por un tiempo prolongado, las funciones se vuelven monótonas por lo que pueden buscar otras opciones de trabajo, no conocen el escalafón y oportunidades de ascensos.
Causa	En la entidad no se cuenta con ninguna norma que establezca la necesidad del plan anual para el talento humano.

A la gerencia

Disponer al jefe de talento humano emitir y difundir las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en los cuales se evaluará periódicamente al personal de la empresa, lo que va a permitir mejorar el rendimiento en su productividad en beneficio de la institución y de la colectividad a la que sirve.

5.- Insuficiente Capacitación al Personal	
Condición	Existen capacitaciones a los empleados de la institución pero estas no son impartidas a la mayoría de sus empleados debido a la falta de alianzas estratégicas y al no contar con el presupuesto necesario.
Criterio	La detección de necesidades de capacitación facilita detectar las necesidades presentes de conocimientos actualizados por parte de los empleados de la institución
Efecto	El desempeño de los empleados no se explota satisfactoriamente debido a que no todos son capacitados adecuadamente por tal motivo el desarrollo de sus actividades no son óptimas.
Causa	Existen pocas alianzas estratégicas con instituciones que trabajen en la preparación, capacitación y actualización de los conocimientos del personal.

A la gerencia

Realizar más convenios con seminaristas para bajar costos con el objetivo de capacitar a un mayor número de empleados y así tener un mejor desempeño en las funciones en las cuales se están desempeñando.

### 3.15 Acta de conferencia final

En la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura a los dos días del mes de julio del dos mil catorce, a las diez horas, el auditor externo Christian Aceldo López procede a la lectura del informe final que se llevara a cabo en las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltd., una vez realizada la Auditoría de Gestión a los procesos administrativos del talento humano de acuerdo a la orden de trabajo de cuatro de enero del dos mil catorce.

En presencia de los abajo firmantes, se procedió a la lectura del informe borrador y se realizó el respectivo análisis de resultados del examen constantes en comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Nombre y apellido	Cargo	Firma	Cédula
Ing. Jorge Pazpuezan	Gerente General		
Ing. Inés Cadena	Auditora Interna		
Ing. Gabriela Vega	Jefe de talento humano		

Atentamente

Christian Aceldo López

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE**

**TALENTO HUMANO**

OFICIO N°006-2014

**ASUNTO:** Convocatoria a la conferencia final

Ibarra, de 27 junio del 2014

Ing. Jorge Pazpuezan

GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
ARTESANOS LTDA.

Ciudad

De mi consideración:

Convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados mediante la lectura del borrador del informe del examen especial gestión a los procesos administrativos de talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., realizado por el Sr. Christian Aceldo López.

La diligencia se llevara a cabo en las instalaciones de la propia cooperativa, ubicada en las calles Sucre 6-24 y Flores a las diez horas. En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando los nombres, apellidos y número de cedula de ciudadanía de las personas que participan en su representación.

Atentamente

Christian Aceldo López

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE TALENTO  
HUMANO

OFICIO N°007-2014

**ASUNTO:** Convocatoria a la conferencia final

Ibarra, de 27 junio del 2014

Ing. Inés Cadena

Auditor interno.

Ciudad

De mi consideración:

Convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados mediante la lectura del borrador del informe del examen especial gestión a los procesos administrativos de talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., realizado por el Sr. Christian Aceldo López.

La diligencia se llevara a cabo en las instalaciones de la propia cooperativa, ubicada en las calles Sucre 6-24 y Flores a las diez horas. En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando los nombres, apellidos y numero de cedula de ciudadanía de las personas que participan en su representación.

Atentamente

Christian Aceldo López

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE  
TALENTO HUMANO**

OFICIO N°008-2014

**ASUNTO:** Convocatoria a la conferencia final

Ibarra, de 27 junio del 2014

Ing. Gabriela Vega

Asistente de talento humano.

Ciudad

De mi consideración:

Convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados mediante la lectura del borrador del informe del examen especial gestión a los procesos administrativos de talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., realizado por el Sr. Christian Aceldo López.

La diligencia se llevara a cabo en las instalaciones de la propia cooperativa, ubicada en las calles Sucre 6-24 y Flores a las diez horas. En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando los nombres, apellidos y numero de cedula de ciudadanía de las personas que participan en su representación.

Atentamente

Christian Aceldo López

## **Índice de contenidos**

### Capítulo I:

#### 1.1 Información introductora

##### 1.1.1 Motivo del examen

##### 1.1.2 Alcance del examen

##### 1.1.3 Objetivos de la auditoría

### Capítulo II:

#### 2.1 Información de la entidad

##### 2.1.1 Misión

##### 2.1.2 Visión

### Capítulo III:

#### 3.1 Resultados generales de la auditoría de gestión

3.1.1 La institución no cuenta con una planificación para las capacitaciones ni se cuenta con el plan de talento humano

##### 3.1.2 Conclusión

##### 3.1.3 Recomendación

3.2. En la empresa no se cuenta con indicadores que midan el desempeño de los empleados

##### 3.2.1 Conclusión

##### 3.2.2 Recomendación

### 3.3 Reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos

#### 3.3.1 Conclusión

#### 3.3.2 Recomendación

### 3.4 Evaluación de desempeño de los empleados

#### 3.4.1 Conclusión

#### 3.4.2 Recomendación

### 3.5 Insuficiente capacitación del personal

#### 3.5.1 Conclusión

#### 3.5.2 Recomendación



**CARTA DE PRESENTACIÓN**

Ibarra, 14 de julio de 2014

Ingeniero

Jorge Pazpuezan

**GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
ARTESANOS LTDA.**

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Una vez realizada la auditoría de gestión a los procesos administrativos de talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., en cumplimiento a la orden de trabajo N°0001- 2014 con fecha 4 de enero del 2014.

La auditoría fue realizada de acuerdo a las normas establecidas, y a los principios de auditoría, el estudio y evaluación de control interno, permitió determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría necesarios para expresar una opinión sobre el sistema de control interno de la institución y no tenía por objeto detectar todas las debilidades que pudiesen existir en el control interno, pues fue realizada a base de pruebas selectivas de la información y documentación sustentadora a las actividades ejecutadas debidamente proporcionada por el personal de la institución, lo cual permitió realizar una auditoría, sistemática e independiente.

En base a lo actuado todas las recomendaciones, hallazgos y conclusiones se encuentran debidamente detalladas en el informe.

Atentamente

Christian Aceldo López

## **CAPÍTULO I**

### **1.2 Información introductora**

#### **1.2.1 Motivo del examen**

La auditoría de gestión a los procesos administrativos de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., se la realizo en base a la orden de trabajo N°0001-2014, con fecha 4 de enero del 2014.

#### **1.2.2 Alcance del examen**

La auditoría de gestión, para evaluar la eficiencia y eficacia de los sistemas de control interno en lo referente al departamento de talento humano

#### **1.2.3 Objetivos de la auditoría**

##### **Objetivo general**

- Determinar el cumplimiento de los planes de capacitación, promoción y ascensos del Departamento de Talento Humano en su capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, en el diagnóstico del personal existente y en la necesidad de operación institucional.

##### **Objetivos específicos**

- Verificar las políticas, leyes y normativa interna para la gestión de talento humano
- Identificar el clima laboral del personal de la Cooperativa Artesanos Ltda., para implementar cambios y generar motivación en el trabajo.
- Analizar los procesos de contratación de personal para la selección eficiente
- Verificar los perfiles y competencias de las actividades del personal de la Cooperativa Artesanos Ltda., para la conocer el desenvolvimiento en la organización.

## **CAPÍTULO II**

### **2.1 INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD**

#### **2.1.1 Misión**

Garantizar la seguridad de los recursos económicos de nuestros asociados y ser sus asesores financieros

#### **2.1.2 Visión**

Ser una entidad financieramente eficiente, competitiva y con enfoque social.

## **CAPÍTULO III**

### **3.1 RESULTADOS GENERALES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

#### **3.1.1 LA INSTITUCIÓN NO CUENTA CON UNA PLANIFICACIÓN PARA LAS CAPACITACIONES NI SE CUENTA CON EL PLAN DE TALENTO HUMANO**

##### **3.1.2 Conclusión**

Las capacitaciones no se realizan debido a la falta de compromiso de los empleados con la empresa y el temor de que estos renuncien y lleven los conocimientos adquiridos a otra institución.

##### **3.1.3 Recomendación**

A la gerencia

Realizar más convenios con seminaristas para bajar costos con el objetivo de capacitar a un mayor número de empleados y así tener un mejor desempeño en las funciones en las cuales se están desempeñando.

## **3.2 EN LA EMPRESA NO SE CUENTA CON INDICADORES QUE MIDAN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS**

### **3.2.1 Conclusión**

En la institución no se evalúa en desempeño con medidores sino se lo hace a criterio de quien los dirige.

### **3.2.2 Recomendación**

A la gerencia

La medida recomendada es que se realice capacitaciones sobre los indicadores para tener una evaluación del personal adecuada.

## **3.3 REGLAMENTO ORGÁNICO DE GESTION ORGANIZACIONAL POR PROCESOS**

### **3.3.1 Conclusión**

En la cooperativa la falta de transmisión del reglamento hace que el talento humano no realice sus actividades de la mejor manera y tengan un desempeño aceptable pero que con esta herramienta se puede mejorar.

### **3.3.2 Recomendación**

A la gerencia

Disponer al jefe de talento humano que analice la difusión de reglamento con la finalidad de que las funciones que realizan los empleados sean más eficientes, periódicamente realizar clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración.

### **3.4 Evaluación de desempeño de los empleados**

#### **3.4.1 Conclusión**

No se tiene un plan de evaluación con el cual se puede llevar un registro del desempeño de los empleados.

#### **3.4.2 Recomendación**

A la gerencia

Disponer al jefe de talento humano emitir y difundir las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en los cuales se evaluará periódicamente al personal de la empresa, lo que va a permitir mejorar el rendimiento en su productividad en beneficio de la institución y de la colectividad a la que sirve.

### **3.5 Insuficiente capacitación del personal**

#### **3.5.1 Conclusión**

La falta de convenios con seminaristas hace que no se posea un alto número de empleados capacitados en las debilidades que tienen por lo tanto no se tiene un desempeño óptimo del talento humano.

#### **3.5.2 Recomendación**

A la gerencia

Realizar más convenios con seminaristas para bajar costos con el objetivo de capacitar a un mayor número de empleados y así tener un mejor desempeño en las funciones en las cuales se están desempeñando.

### **3.4 FASE 5 SEGUIMIENTO**

#### **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE TALENTO HUMANO**

##### **SEGUIMIENTO**

Una vez concluida la auditoría de Gestión a los procesos administrativos de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., y como consecuencia de los hallazgos basados en evidencia expuestas en el correspondiente informe, las auditorías de turno y las que vendrán deberán realizar el seguimiento a las conclusiones y recomendaciones expuestas en cada uno de nuestros informes de la auditoría, con la finalidad de comprobar hasta qué punto las acciones correctivas de mejoramiento se llevaron a cabo; por lo tanto una vez definida las recomendaciones y observaciones.

En la ejecución de la auditoría se detallan cuadros de evaluación, papeles de trabajo, cuestionarios de control interno, e indicadores de gestión que les permitirán evaluar al grado de cumplimiento de las funciones de los miembros de la entidad.

Todas las recomendaciones están orientadas a lograr que la institución pueda dar un mejor servicio a sus socios a través de una administración de calidad, eficaz y honesta.

Elaborado por: Christian Aceldo López

**Tabla 51 Cronograma de cumplimiento de aplicación de recomendaciones**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ARTESANOS LTDA. CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES AÑO 2014														
RECOMENDACIÓN	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				RESPONSABLE	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Realizar más convenios con seminaristas para bajar costos con el objetivo de capacitar a un mayor número de empleados y así tener un mejor desempeño en las funciones en las cuales se están desempeñando.														JEFE DE TALENTO HUMANO ING GABRIELA VEGA
La medida recomendada es que se realice capacitaciones sobre los indicadores para tener una evaluación del personal adecuada.														AUDITORA INTERNA ING INES CADENA
Disponer al jefe de talento humano que analice la difusión de reglamento con la finalidad de que las funciones que realizan los empleados sean más eficientes, periódicamente realizar clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración.														JEFE DE TALENTO HUMANO ING GABRIELA VEGA
Disponer al jefe de talento humano emitir y difundir las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en los cuales se evaluará periódicamente al personal de la empresa, lo que va a permitir mejorar el rendimiento en su productividad en beneficio de la institución y de la colectividad a la que sirve.														JEFE DE TALENTO HUMANO ING GABRIELA VEGA
Realizar más convenios con seminaristas para bajar costos con el objetivo de capacitar a un mayor número de empleados y así tener un mejor desempeño en las funciones en las cuales se están desempeñando.														GERENTE GENERAL ING JORGE PAZPUEZAN

**Fuente:** Auditoría Financiera, Lara E. (2010)

**Elaborado por:** El autor

## CAPÍTULO IV

### 4. Impactos del proyecto

Este capítulo se analiza los aspectos positivos o negativos que genere el proyecto, se los puede considerar impactos directos que se conciben al interior de donde se efectuó el estudio y los segundos serán los que están relacionados con las causa y efectos que se obtienen fuera de él.

-3	-2	-1	0	1	2	3
Impacto	Impacto	Impacto	Indiferente	Impacto	Impacto	Impacto
Alto	Medio	Bajo	No hay impacto	Alto	Medio	Alto
Negativo			Indiferente	Positivo		

Elaborado por: El autor

Para realizar el cálculo de nivel de impacto, utilizare la siguiente formula:

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\text{Sumatoria de valoración}}{\text{Numero de indicadores}}$$

$$NI = \frac{\sum}{N}$$



#### 4.1 Impacto económico

N°	INDICADORES	VALORACIONES						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Situación Económica de la COAC						X	
2	Control financiero						X	
3	Mejor utilización de recursos							X
<b>Sumatoria de impacto</b>								
						Σ	7	

Elaborado por: El autor

$$NI = \frac{\Sigma}{N}$$

$$NI = \frac{7}{3}$$

#### NI=2.33 IMPACTO MEDIO POSITIVO

##### Análisis

Con la investigación realizada se determinó que el impacto que sufre la entidad va hacer medio positivo ya que servirá para optimizar los recursos, de tal modo que podrá manejar de mejor forma el presupuesto con el que cuenta, y con un control oportuno visualizar que procedimientos su pueden realizar.

## 4.2 Impacto social

N°	INDICADORES	VALORACIONES						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Plazas laborales bien asignadas						X	
2	Relaciones personales							X
3	Servicio y atención al cliente							X
<b>Sumatoria de impacto</b>								
						Σ	8	

Elaborado por: El autor

$$NI = \frac{\sum}{N}$$

$$NI = \frac{8}{3}$$

NI=2.66 **Impacto Alto Positivo**

### Análisis

Con el estudio de la auditoría de gestión al departamento de talento humano las tareas de los empleados se generaran de acuerdo al desarrollo académico y experiencia laboral, lo que conlleva a un trabajo fructífero institucional.

El impacto que se obtiene con este estudio es alto positivo ya que se fomenta mantener las buenas relaciones con la finalidad de que la actividades que se realizan se ejecuten con fluidez y que se dé cumplimiento a los objetivos de la empresa.

### 4.3 Impacto educativo

N°	INDICADORES	VALORACIONES						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Generación de conocimientos						X	
2	Protección de valores							X
3	Guía para el departamento de talento humano							X
<b>Sumatoria de impacto</b>								
						Σ	8	

Elaborado por: El autor

$$NI = \frac{\sum}{N}$$

$$NI = \frac{8}{3}$$

NI=2.66 **Impacto Alto Positivo**

#### Análisis

Se considera un impacto alto positivo debido a que permitirá al personal cumplir de manera eficiente y eficaz sus tareas evitando la duplicidad de funciones, asumiendo responsabilidades de acuerdo al nivel jerárquico y manejando adecuadamente los recursos.

#### 4.4 Impacto general del proyecto

N°	INDICADORES	VALORACIONES						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	ECONÓMICO						X	
2	SOCIAL							X
3	EDUCATIVO							X
<b>Sumatoria de impacto</b>								
						Σ	8	

Elaborado por: El autor

$$NI = \frac{\sum}{N}$$

$$NI = \frac{8}{3}$$

NI=2.66 **Impacto Alto Positivo**

#### Análisis

La aplicación de la auditoría de gestión al departamento de talento humano es fundamental para mejorar en forma eficiente y eficaz los sistemas de control interno.

Ya que la implementación de la auditoría de gestión al departamento de talento humano tiene un impacto alto positivo es conveniente realizarlo continuamente ya que el recurso humano es uno de los principales activos.

## CONCLUSIONES

1. Se estableció una vez realizado el diagnóstico situacional interno a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., que la entidad tiene falencias en cuanto a contar con herramientas para medir y evaluar la calidad en la ejecución de las operaciones.
2. Se identificó que en la cooperativa existe una falta de conocimiento de lineamientos técnicos que permitan realizar las labores de una manera eficiente, el aspecto positivo en la institución es la predisposición al cambio y a la adaptación de nuevos modelos de gestión administrativa.
3. Se elaboró la auditoría de gestión a los procesos administrativos del talento humano propuesta, tiene como base técnicas y herramientas fáciles de aplicarse y claras para ser interpretadas por los directivos de la institución financiera esta herramienta será de gran apoyo a la institución ya que ayudara a tener empleados eficientes y eficaces los cuales brindarán un servicio de calidad a los clientes.
4. Se midió la eficiencia, efectividad y economía con los respectivos indicadores de gestión tienen con la finalidad de conocer la operatividad de los procesos administrativos que se lleva a cabo en la cooperativa
5. Se aplicó la auditoría de gestión en la Cooperativa generando impactos en la misma los cuales fueron positivos en especial en el ámbito económico, social y educativo.

## RECOMENDACIONES

1. Establecer un cronograma de evaluación conjuntamente con el personal involucrado, para analizar el grado de cumplimiento de las actividades programadas.
2. Gestionar un manual de talento humano con la finalidad de tener los lineamientos a seguir en cuanto a la contratación de personal que va desde la selección hasta la desvinculación.
3. Realizar la implementación periódica de las recomendaciones efectuadas por la auditoría de gestión para que la entidad conozca la realidad en la cual se halla en la labor de sus actividades y para que en futuras evaluación tenga un antecedente.
4. Asignar responsabilidades en cada uno de los departamentos con el finalidad de tener una comunicación constante de loa avances realizados en todas las áreas
5. Realizar el seguimiento a las recomendaciones planteadas en la auditoría de gestión para verificar si se ha logrado que el talento humano sea eficaz y eficiente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón Fajardo, D. F. (2012). *MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIERO Y CONTABLE PARA LA FERRETERÍA ANDRADE DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA*. Ibarra: UTN.
- BBC. (Martes de Abril de 2015). *bbc.com*. Obtenido de *bbc.com*: [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/04/120423\\_aguacate\\_beneficios\\_salud\\_men.shtml](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/04/120423_aguacate_beneficios_salud_men.shtml)
- Besterfield, D. H. (2009). *Control de calidad*. México: Pearson Educación.
- Cantú Delgado, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. Mexico, D.F.: Mc Graw Hill.
- Castillejos Jimenez, H. (2012). *Fundmentos de organización industrial*. Mexico: Trillas.
- Certificación-ICONTEC., I. C. (2010). *Normas fundamentales sobre la gestión de la calidad y documentos de orientación para su aplicadción*. Bogotá,D.C.,Colombia: Kimpres.
- Chiavenato. (2011). *Administracion de recursos*.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de recursos*.
- Diario, L. N. (25 de Septiembre de 2013). *Diariolanacion.com.ec*. Obtenido de *Diariolanacion.com.ec*: <http://diariolanacion.com.ec/index.php/item/210-empresa-mire%C3%B1a%20%E2%80%9Cuyama-farms%E2%80%9D-fueron-beneficiados>
- EcoAgricultor. (Miercoles de Agosto de 2014). *ecoagricultor.com*. Obtenido de *ecoagricultor.com*: <http://www.ecoagricultor.com/propiedades-y-usos-terapeuticos-del-aceite-de-aguacate-o-palta/>
- Fomento, B. N. (Jueves de Junio de 2015). *bnf.fin.ec*. Obtenido de *bnf.fin.ec*: *bnf.fin.ec*
- FORMACIÓN, B. V. (2010). *EL AUDITOR DE CALIDAD 3º EDICIÓN*. Madrid: FC Editorial.

- Galo. (2008). *Organizacion y administracion educativa*.
- Galo, S. C. (2008). *Organización y administración educativa*.
- Garvanzo Solís , M. (2013). *Manual de aguacate: buenas prácticas de cultivo*. Costa Rica: ISBN.
- Goxens, .. (2010). *Enciclopedia Practica de la Contabilidad*.
- Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad total y productividad*. Mexico,D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández y Rodríguez, S., & Pulido Martínez , A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Holm, H. (2012). *NIIF Para PYMES teoria y practica*.
- Lara Villegas, E. (2012). *AUDITORIA FINANCIERA*. IBARRA.
- Lía, G. A., & Rosa, S. M. (2012). *Como hacer proyectos de intervencion alimentaria nutricional*. Brujas.
- Lopez Lemos , P. (2011). *Cómo hacer el manual de calidad según la nueva ISO 9001-2008*. Madrid : Fc Editorial.
- Lopez Rey , S. (2011). *Sistemas de Calidad*. Bogotá: Ediciones de la U.
- López, D. R. (2012). *Sistemas de Control de Gestión*. En D. R. López, *Sistemas de Control de Gestión* (pág. 238). Bogotá.
- Madonado. (2011). *Auditoria de Gestion*.
- Maldonado, M. K. (2011). *Auditoria de Gestión*.
- MIPRO. (18 de Junio de 2015). *industrias.gob.ec*. Obtenido de *industrias.gob.ec*: <http://www.industrias.gob.ec/>
- Palacios, J. A. (2011). *Normativa Bancaria*.
- ProChile. (2013). *Estudio de mercado de Aceite de Palta para el mercado de Ecuador*. *Estudio de Mercado Aceite de Palta Ecuador*, 19.
- Proecuador. (2013). *Informe de primer nivel*. *Servicio de asesoria del exportador*, 6.



- ProEcuador. (Viernes de Abril de 2015). *proecuador.gob.ec*. Obtenido de proecuador.gob.ec: <http://www.proecuador.gob.ec/2015/04/17/aceite-de-aguacate-ecuadoriano-es-premiado-en-par%C3%ADs/>
- Publicaciones, C. d. (2010). *Ley de instituciones de sistema financiero*.
- Publicas, L. o. (2011). *Ley orgánica de empresas públicas*. Quito: Registro Oficial Suplemento 48 de 16 Octubre del 2009.
- Pulido Gutiérrez , H., & de la Vara Salazar , R. (2013). *Control Estadístico de la Calidad y Seis Sigma* . México: Mc Graw Hill .
- Rhea Gonzalez Soraya. (2012). *Trabajo de grado*. Ibarra: Universitaria UTN.
- Sánchez Abril, C., Palomino Enríquez, A., & Rivero Sánchez , J. M. (2012). *Guia para la integración de Sistemas de Gestión*. Madrid: FC Editorial.
- Sanchez Paredes, X. N., & Cevallos Calapi, G. J. (2012). *PROPUESTA DE EXPORTACIÓN DE ACEITE DE AGUACATE AL MERCADO JAPONÉS POR PARTE DE LA EMPRESA UYAMÁ FARMS S.A DEL CANTÓN MIRA PROVINCIA DEL CARCHI*. Quito.
- Santillan, M. d. (2011). *Introduccion a las finanzas*.
- SAS-1. (s.f.).
- Secretaria Nacional, d. P. (2013-2017). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito, Ecuador: ISBN-978-9942-07-448-5.
- Serrano Isaza , A. T. (2012). *Contol Interno y Sistema de Gestión de Calidad*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Sotomayor. (2010). *Auditoria Administrativa*.
- Sotomayor, A. A. (2010). *Auditoria Administrativa*.
- Tapia, M. A. (s.f.).

Tapia, Mayra Alexandra y García , Maricela. (12 de 11 de 2012).

<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1391/1/tcon685.pdf>.

Recuperado el 02 de 04 de 2014, de Universidad de Cuenca.

Telégrafo, E. (Jueves de Abril de 2013). *Telegrafo.com.ec*. Obtenido de *Telegrafo.com.ec*:

<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-aceite-de-aguacate-ecuatoriano-premiado-en-concurso-anual-frances.html>

Valderrey Sanz, P. (2013). *Herramientas para la Calidad Total*. Mexico: Ediciones de la U.

Valencia, J. R. (2010). *Auditoria Administrativa*.

Velasco, J. A. (2010). *Gestion por procesos*.

Velasco, P. F. (2013). *Gestion por Procesos*.

Villanueva , M., & Verti , S. (2013). *El Aguacate Oro Verde Mexico*. Mexico: ISBM.

## LINKOGRAFIA

<http://iteso.mx/~gpocovi/apuntes%20metinv/metodos.doc>

<http://www.auditool.org>

<http://www.ecuadortributa.org>

<http://www.ctcp.gov.co>

<http://www.ifa.org>

# ANEXOS



## UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE

### FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### ENCUESTA DIRIGDA A LOS EMPLEADOS DE LA INSTITUCIÓN

#### OBJETIVO:

Diseñar la auditoría de gestión para aplicarse en el área de talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Limitada.

1. ¿Qué grado de conocimiento tiene usted acerca del orgánico funcional de la institución?
  - a. Alto
  - b. Medio
  - c. Bajo
  - d. Nulo
2. ¿Cuenta la entidad con un organigrama?
  - a. Funcional
  - b. Estructural
  - c. Ninguno
3. ¿Cuál es la basa legal de la cooperativa?
  - a. Estatutos
  - b. Reglamento interno
  - c. Ley de Economía Popular y Solidaria
4. ¿Pose la entidad manuales para?
  - a. Control interno

- b. Administrativo
  - c. Financieros
5. ¿Cuál es el grado de conocimiento acerca de las políticas de la institución que usted mantiene?
- a. Alto
  - b. Medio
  - c. Bajo
  - d. Nulo
6. ¿Usted ha sido auditado?
- a. Si
  - b. No
7. ¿En caso de que la respuesta sea afirmativa que tipos de control han realizado?
- a. Gestión
  - b. Tributaria
  - c. Control Interno
8. ¿La entidad ha realizado evaluaciones de desempeño?
- a. Anual
  - b. Semestral
  - c. Ninguno
9. ¿En la entidad en la que labora cuenta con?
- a. Manuales
  - b. Políticas
  - c. Normativas
  - d. Disposiciones



## UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE

### FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA INSTITUCIÓN

##### **OBJETIVO:**

Determinar la importancia de la auditoría de gestión al talento humano para el beneficio de los clientes

1. ¿Cuál es el grado de satisfacción de la atención que recibió por parte del personal?
  - a. Muy satisfactorio
  - b. Satisfactorio
  - c. Poco satisfactorio
  - d. Insatisfactorio
  
2. ¿En qué forma considera usted que el personal de la institución debe ser capacitada?
  - a. Atención al cliente
  - b. Acción de trabajo
  - c. Administración de recursos
  
3. ¿Cree usted que el personal que le atendió realiza sus labores de una manera eficiente?
  - a. Si
  - b. No
  
4. ¿Recibe usted una asesoría adecuada con respecto al crédito, tasa de interés con respecto al crédito recibido?
  - a. Siempre

- b. Casi siempre
  - c. Casi nunca
  - d. Nunca
5. ¿De qué manera conoce usted los productos y servicios?
- a. Dúpticos
  - b. Internet
  - c. Teléfono
  - d. Publicidad
6. ¿Considera usted que existe agilidad en los?
- a. Créditos
  - b. Ahorros
  - c. Apertura de cuentas
  - d. Información



**FICHA DE OBSERVACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
ARTESANOS LTDA.**

FICHA DE OBSERVACIÓN						N°
<b>Lugar:</b>						
<b>Empresa:</b>						
<b>Área:</b>				<b>Fecha:</b>		
ACTIVOS/ BIENES	1	2	3	4	5	OTRO
SERVICIOS DE LA ENTIDAD		SI	NO			
<b>NOVEDADES</b>						
<b>Elaborado por:</b> El Autor						