



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

“AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUJILÍ LTDA., UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN PUJILÍ, DURANTE EL PERÍODO 2010.

BERLY DISNEY BRAVO VERA

Ambato - Ecuador

2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Edison Vinicio Calderón Moran
DIRECTOR DE TESIS

Dr. Patricio Alberto Robalino
MIEMBRO DE TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad del autor.

Berly Disney Bravo Vera

AGRADECIMIENTO

A Dios, por la sabiduría y la fuerza que me brinda todos los días.

Gracias, a Lucy mi esposa por el apoyo que me ha brindado toda la vida.

Mi total gratitud a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por haberme acogido en su seno para superarme profesionalmente.

Además a mis tutores que aportaron con sus conocimientos y experiencia; de manera especial a los directivos y personal de la Cooperativa de Ahorro Crédito Pujilí, quienes con su apoyo incondicional han permitido llegar a feliz término en el cumplimiento de mi meta.

**“PORQUE LA GRATITUD ES LA
VIRTUD MÁS ELEVADA DEL
SER HUMANO QUE SE LA
PRÁCTICA CON EL MAYOR
PLACER”.**

DEDICATORIA

Luego de una larga y agotadora jornada, estoy culminando una meta, la cual me es muy placentero dedicarlo con especial abnegación a la forjadora de mi porvenir quien día a día supo brindarme el apoyo incondicional, sincero y fecundo, mi, esposa y amiga incondicional a quien está dirigido este trabajo.

La satisfacción que brinda la dedicación, entusiasmo, ahínco, es fruto del esfuerzo que día tras día logré superar con el único propósito de cumplir con aquel ideal que hoy gracias a la bendición de Dios y al apoyo de mi esfuerzo es una flamante realidad.

Mi corazón se llena de alegría y satisfacción al poder consagrar esta humilde labor a esos seres maravillosos que merecen toda mi admiración, pues supo guiarme en todo momento, brindándome la mano del amigo sincero en las alegrías y tristezas y a la vez la valentía de seguir adelante con el entusiasmo del primer minuto.

Por ser los verdaderos forjadores de mi éxito con mucho cariño dedico este trabajo a Lucy mi esposa, mis suegros y padres queridos, los seres más especiales de mi vida.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido	Pág.
Portada.....	I
Certificación de tribunal	II
Certificación de autoría.....	III
Agradecimiento.....	IV
Dedicatoria	V
Índice de contenidos.....	VI
Índice de tablas	VIII
Índice de gráficos.....	IX
Índice de anexos	IX
Introducción.....	X

CAPÍTULO I

1. Generalidades.....	1
1.1 Identificación de la Cooperativa de ahorro y crédito Pujilí Ltda.	1
1.2 Reseña Histórica	2
1.3 Servicios	3
1.4 Planificación estratégica	5
1.4.1 Misión	5
1.4.2 Visión.....	6
1.4.3 Principios.....	6
1.4.4 Objetivo	6
1.4.5 Cobertura y localización.....	7
1.4.6 Valores	7
1.4.8 Filosofía.....	12
1.4.9 Directorio	17

CAPÍTULO II

2. Fundamentación teórica y diagnóstico situacional.....	18
2.1 Auditoría	18
2.1.2 Auditoría administrativa	18
2.1.3 Auditoría financiera.....	19
2.1.4 Diferencias entre auditoría administrativa - auditoría financiera	20
2.1.5 Gestión del talento humano	22
2.1.6 Concepción de la gestión del talento humano.....	22
2.1.7 Control Interno método COSO.....	24
2.1.7.1 Informe COSO	24
2.1.7.2 Definición de Control Interno.....	24
2.1.7.3 Evaluación de Control Interno.....	25
2.1.8 Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS)	26
2.2 Diagnóstico Situacional.....	28

2.2.1 Análisis matriz FODA.....	28
2.2.2 Análisis interno (fortalezas y debilidades)	29
2.2.2.1 Matriz de medios internos	30
2.2.3. Análisis externo (oportunidades y amenazas).....	32
2.2.3.1 Matriz de medios externos	32
2.2.4 Diagnóstico Situacional FODA.....	35
2.3 Factores críticos de mejora.....	38

CAPÍTULO III

3. Tema	39
3.1. Alcance.....	39
3.2.1. Objetivo general.....	39
3.2.1.1. Objetivos específicos	39
3.3. Análisis de principios fundamentales y Base Legal de la COAC Pujilí	40
3.3.1. Principios fundamentales	40
3.3.2 Base Legal.....	40
3.4. Fases de la auditoría administrativa.....	40
3.4.1. Planeación	40
3.4.2. Programa de auditoría	44
3.4.2.1. Visita preliminar	46
3.4.2.2. Análisis del estatuto de la COAC Pujilí.....	47
3.4.2.3. Análisis de los procedimientos internos	48
3.4.2.4. Evaluación de la misión y visión.....	48
3.4.2.4.1. Cuestionario para el análisis de la misión	49
3.4.2.4.2. Cuestionario para el análisis de la visión	51
3.4.2.5. Cuestionario de Control Interno para el análisis de la Estructura Organizacional.....	51
3.5.2.5.1 Matriz de ponderación.....	55
3.6. Análisis de la gestión administrativa del talento humano	57
3.6.1. Estrategia	58
3.6.2. Organización.....	59
3.6.3. Procesos.....	59
3.6.4. Estructura	60
3.6.5. Control	61
3.7. Fase II Evaluación de control interno	67
3.8. Evaluación de control interno.....	77
3.9. Evaluación de riesgos.....	79
3.10. Actividades de control.....	80
3.11. Información y comunicación.....	81
3.12. Conclusiones y recomendaciones.....	82
3.13. Informe preliminar de auditoría administrativa.....	83
3.14. Fase III Ejecución	87
3.14.1. Programa de auditoría	88
3.15.2. Hoja de hallazgos	93
3.16. Comunicación de resultados FODA	101
3.17. Informe de auditoría administrativa	103

3.18. Propuesta para el desarrollo del talento humano	114
3.18.1. Manual de funciones	114
3.18.2. Políticas	114
3.18.3. Orgánico funcional	117
3.18.4. Necesidades de capacitación	119
3.18.4.1. Objetivos del proceso de capacitación	121
3.18.4.2. Metodología	121
3.18.4.3. Temática por cargos	122
3.18.4.4. Evaluación	124
3.18.4.5. Cronograma de capacitación	124

ÍNDICE DE TABLAS

No.	TÍTULO	Pág.
1	Intereses	4
2	Miembros del directorio	17
3	Diferencias entre auditoría administrativa - auditoría financiera	20
4	Concepción de la gestión del talento humano	22
5	Fortalezas y debilidades COAC Pujilí	29
6	Ponderación de fortalezas y debilidades COAC Pujilí	30
7	Oportunidades y amenazas COAC Pujilí	32
8	Ponderación de las oportunidades y amenazas COAC Pujilí	33
9	Matriz FOFA COAC Pujilí	35
10	Matriz DODA COAC Pujilí	36
11	Programa de auditoría	44
12	Cuestionario para el análisis de la misión	49
13	Cuestionario para el análisis de la visión	51
14	Cuestionario de control interno	53
15	Matriz de ponderación cuestionario de control interno	55
16	Evaluación del riesgo de auditoría del área de logística	67
17	Integridad y valores	68
18	Compromisos de competencia profesional del personal	69
19	Estructura organizativa	70
20	Asignación de autoridad y responsabilidad	71
21	Políticas y prácticas en materia de recursos humanos	72
22	Objetivos	73
23	Riesgos	74
24	Análisis de riesgos y su proceso	75
25	Reporte de deficiencias	76
26	Evaluación de control interno	77
27	Evaluación de riesgos	79
28	Actividades de control	80
29	Información y comunicación	81
30	Conclusiones y recomendaciones	82
31	Programa de auditoría	88
32	Sistema de control interno	89
33	Sistema de control interno	90

34	Sistema de control interno	92
35	Hoja de hallazgos recursos humanos	93
36	Hoja de hallazgos recursos humanos	95
37	Hoja de hallazgos recursos humanos	96
38	Hoja de hallazgos recursos humanos	97
39	Hoja de hallazgos recursos humanos	98
40	Hoja de hallazgos recursos humanos	99
41	Hoja de hallazgos recursos humanos	100
42	Cronograma de capacitación	125

CAPÍTULO IV

Contenido	Pág.
4. Conclusiones y recomendaciones	128
4.1. Conclusiones	128
4.2. Recomendaciones	128
3. Resumen	130
3. Abstract	131

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	TÍTULO	Pág.
1	Organigrama	14
2	Resultado análisis de la misión	50
3	Resultado análisis de la visión	52
4	Estructura orgánica propuesta	108

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	TÍTULO	Pág.
1	Estatuto COAC Pujilí.....	134
2	Plan operativo anual	135
3	Encuesta al gerente de la cooperativa de ahorro y crédito Pujilí Ltda., ..	143
4	Encuesta al personal de la cooperativa de ahorro y crédito Pujilí Ltda.,.	147
5	Cuestionario de control interno	150

INTRODUCCIÓN

En un mundo cada día más globalizado, las organizaciones requieren redefinir sus factores críticos de éxito, es decir las fuentes de ventaja competitiva y otros. Uno de ellos, y quizás el de mayor importancia, es el talento humano. Referirse a economías globalizadas, es darle mayor importancia al personal, especialmente cuando se trate del personal integrado en el proceso de creación y agregación de valor de cualquier organización.

El talento humano exige un manejo eficaz, pues es la fuente más preciada dentro de una organización y es la clave para superar los desafíos que presenta la economía actual. En Ecuador, todas las organizaciones deben desenvolverse en un ambiente de alta complejidad, este ambiente influye directamente en todas sus actividades y en el grupo humano que trabaja en la organización. Es por esto que se hace necesario evaluar los procesos administrativos para lograr agilidad, efectividad, competitividad y sostenibilidad.

La responsabilidad social de las empresas exige que se estudie seriamente la repercusión de las acciones de su personal para que éstas resulten beneficiosas para la organización y la sociedad.

Para dar cumplimiento a estos cometidos, este proyecto de grado, presenta una propuesta para la unidad del talento humano, a través del análisis efectuado en la

Auditoría Administrativa para el desarrollo del talento humano, la misma que contiene un análisis de la situación administrativa. La Unidad puede contar con esta propuesta como un instrumento para conseguir una gestión del talento humano eficiente, eficaz y productivo.

En síntesis, la investigación realizada se compone de cuatro capítulos:

En su primera etapa se exponen una descripción de la entidad objeto del presente estudio aspectos teóricos fundamentales referentes a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pujilí Ltda. es decir la reseña histórica, base legal, servicios objetivos, misión, visión y otros.

En una segunda parte se especifica un análisis de conceptos y aspectos teóricos fundamentales referentes Auditoría, auditoría administrativa, gestión del talento humano, evaluación de control interno mediante el método COSO, para analizar los cinco componentes con los subcomponentes del ambiente de control, Entidades del SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO, Ley Orgánica y Reglamento General de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario; así también, se realizó un análisis de la gestión administrativa del talento humano, partiendo por un análisis de la estrategia, organización, estructura, control de los procesos y clases de datos creados y empleados como resultado del desempeño organizacional, así como de misión de la organización, la razón de ser de la misma, además del análisis del entorno mediante el diagnóstico de las oportunidades y amenazas externas y de las fortalezas y debilidades internas, sobre las cuales se definirán estrategias enfocadas al crecimiento institucional.

El tercer capítulo contiene la propuesta de la auditoría administrativa para el desarrollo del talento humano en la cooperativa de ahorro y crédito Pujilí Ltda. Traducida en la definición de tres en tres fases: planeación, ejecución y presentación del informe de auditoría, en función a las recomendaciones

especificadas y hallazgos se presenta una propuesta para el desarrollo del talento humano en la que se especifica un manual de funciones, políticas así como un plan de capacitación en función a los requerimientos institucionales a fin de aprovechar los recursos adecuadamente.

En el cuarto capítulo se plantea las conclusiones y recomendaciones planteadas para el presente estudio investigativo, además de la bibliografía empleada.

La auditoría administrativa para el desarrollo del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pujilí Ltda., ubicada en el Cantón Pujilí Provincia de Cotopaxi, permitirá emitir un informe con un análisis de los procedimientos empelados por la entidad, para que los resultados obtenidos ayuden a la Cooperativa a optimizar los recursos y lograr un desempeño eficiente.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1 Identificación de la Cooperativa

Razón Social: Cooperativa de Ahorro y Crédito Pujilí Ltda.

Provincia: Cotopaxi.

Cantón: Pujilí.

Dirección: Belisario Quevedo entre Joaquín de Olmedo y Vicente Rocafuerte

Tipo: Institución Financiera

Sector a la que pertenece: Privado

Categoría de la empresa: Servicio (Ahorro y crédito)

Gerente Sucursal: Sr. Manuel Tucumbe

Base Legal:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pujilí Ltda., es una entidad financiera de capital social que fomenta la participación popular, fortaleciendo el ahorro y la producción en el ámbito nacional de acuerdo a su naturaleza para luego transformarlos en entes capaces de su propia autogestión.

Se apoya en planes, programas y proyectos de organizaciones de desarrollo tanto privadas como estatales para transformarlos en entes capaces de fomentar su propia autogestión.

Identifica, planifica, formula y ejecuta proyectos de capacitación de ahorro y crédito, recuperando - preservando el desarrollo del sector agropecuario, artesanal, servicio, ecoturismo y pequeña industria, microempresa, comercialización, construcción, salud, educación medio ambiente, cultura y deportes, etc. Dándoles el impulso necesario para que genere fuentes de trabajo.

1.2 RESEÑA HISTÓRICA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pujilí, se constituye con domicilio en la parroquia la Matriz del Cantón Pujilí Provincia de Cotopaxi con Personería Jurídica de derecho privado sin fines de lucro el 29 de octubre de 2007 bajo el control del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) y la Dirección Nacional de Cooperativas (DINACCOOP) y que se rige por la Ley General de Cooperativas

Su zona de influencia es la provincia de Cotopaxi, con su oficina Matriz en el cantón Pujilí. Este mercado está conformado principalmente por microempresarios del sector agrícola, manufactura y comercio, a los que atiende con operaciones de microcrédito, consumo, comercial y vivienda.

Con el propósito de ejecutar modelos de ahorro y crédito para la población de escasos recursos que requieren de un capital de servicio dentro y fuera de la provincia, la cooperativa plantea la estrategia de otorgar préstamos a corto plazo sin garante, para clientes con un historial de crédito bueno (Crédito Listo) y un nuevo producto de crédito enfocado al estudiante. Además prioriza la capacitación al personal en microcrédito, a través de la definición de políticas y sobre todo la aplicación de un enfoque de

fortalecimiento organizativo que permita sostener las operaciones cooperativistas.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pujili, emprendió sus actividades con el fin de financiar actividades agrícolas, ganaderas, micro productivo de personas de las comunidades urbano marginal y rural del Cantón Pujili.

En los años de gestión operativa de la entidad se ha buscado consolidar una estructura administrativa financiera capaz de solventar las necesidades de los socios, quienes se caracterizan por ser personas humildes de las comunidades y parroquias del Cantón Pujilí, según las exigencias de los socios el crecimiento se ha enfocado en abrir nuevos mercados financieros es por ello que se proyecta la creación de la primera sucursal en el Cantón la Maná a fin de empoderar alcance a zonas desposeídas donde prima la actividad agrícola y productiva.

Adicionalmente se ha establecido la creación del punto de atención rural, el mismo se ubicara en las comunidades de Jatún Juigua, de donde proviene el 90% de nuestros socios, clientes y quienes han permitido en el corto plazo que llevamos dentro del mercado fortalecimiento institucional y a la vez el reconocimiento como una entidad financiera que aporta al beneficio de los más desposeídos del Cantón.

El año 2012 se ha establecido buscar financiamiento tanto interno como externo, que permita apalancar actividades de crédito, financiando y esperando la consecución de mejores tasas de interés para los socios, en 2010 fortalecer sus actividades productivas, agrícolas y micro empresariales, buscando siempre que el ente familiar pueda disponer de nuestro apoyo lo que permitirá cubrir en el corto plazo las demandas insatisfechas de financiamiento que tantas personas requieren dentro de la zona de influencia de la Cooperativa Pujilí Ltda.

1.3 SERVICIOS

- **Cuentas de Ahorros:** Constituye la libreta de ahorros que la cooperativa entrega al socio con el fin de que realice transacciones de depósitos, retiros, créditos e inversiones con una rentabilidad del 3% anual del saldo en ahorros.
- **Inversión a plazo fijo:** Esta entidad financiera está facultada por la Ley de Economía Popular y Solidaria a aceptar depósitos a plazo exigibles al vencimiento de un período convenido libremente por las partes.

TABLA No 1 INTERESES

Intereses a Pagar en Depósitos a Plazo Fijo				
TIPO DE INVERSIÓN	MONTO DE INVERSIÓN	INVERSIÓN EN DÍAS	TASA NORMAL	TASA MÁXIMA
Inversión C	Entre 500 y 2.000	30	6%	7%
Inversión C+	Entre 2.100 y 5.000	30	7%	8%
Inversión B	Entre 5.100 y 10.000	60	0%	8%
Inversión A+	Mayores a 10.000	180	9%	10%
Inversión AA+	Mayores a 10.000	360	10%	10%
Inversión AAA	Mayores a 10.000	360	10%	10%

FUENTE: COAC PUJILÍ LTDA.

- **Microcréditos de Desarrollo:** Otorga a los socios con la finalidad de financiar microempresarios agropecuarios, artesanales de servicio, ecoturismo y pequeña industria, microempresa comercialización, construcción.

- **Créditos de consumo:** Se otorga a los socios para satisfacer necesidades urgentes como: gastos de salud, educación compra de electrodomésticos, bienes muebles y otros.
- **Créditos Comerciales:** Se concede para financiar actividades propias, comunes y habituales en el giro de la actividad económica del socio, cuyo monto supere los \$19.999,00 hasta los \$50.000,00 USD.

1.4 PLANIFICACIÓN COAC PUJILÍ

El Plan de la Cooperativa de Crédito Pujilí Ltd. contempla una serie de cambios substanciales en su misión y visión, con la finalidad de contribuir en el desarrollo socio-económico del cantón y del país ofreciendo calidad en sus productos y servicios financieros.

1.4.1. Misión

El lema de esta institución financiera “no es solo descubrir nuevas ideas, sino llevarlas a la práctica”, por lo que su misión institucional es:

“Ser una cooperativa de ahorro y crédito comprometida con los principios Éticos del Cooperativismo: honestidad, transparencia y compromiso en la prestación de servicios financieros con enfoque de calidad, rentabilidad, eficiencia y responsabilidad social enfocada a promover el desarrollo socioeconómico de la colectividad y fundamentalmente mejorar el nivel de vida de los Cooperados”¹

¹ Estatuto de la cooperativa de Ahorro y Crédito Pujilí. Ltda aprobado según acuerdo No060 de Noviembre de 2007 derogado

1.4.2. Visión

La Visión señala lo que la entidad desea alcanzar a futuro; por lo tanto la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pujilí Ltda.”, visualiza su consolidación empresarial con rumbo al nuevo milenio, planteando la siguiente visión corporativa:

“Ser una cooperativa de ahorro y crédito comprometida con los principios Éticos del Cooperativismo: honestidad, transparencia y compromiso en la prestación de servicios financieros con enfoque de calidad, rentabilidad, eficiencia y responsabilidad social enfocada a promover el desarrollo socioeconómico de la colectividad y fundamentalmente mejorar el nivel de vida de los Cooperados”²

1.4.3 Principios

Basado en los principios de los fundadores de la Cooperativa, indígenas y campesinos se fundamenta en la práctica de valores ancestrales: No mentir, no robar y no ser vago; además de la solidaridad, honestidad, transparencia, responsabilidad social.³

1.4.4. Objetivo

Promover la Cooperación económica y social entre los socios y facilitar los procesos de intermediación financiera con una buena administración y diversificar la producción para incrementar la productividad y luchar contra la pobreza y la migración de la población en general.

³ Estatuto de la cooperativa de Ahorro y Crédito Pujilí. Ltda aprobado según acuerdo No060 de Noviembre de 2007 derogado

1.4.5. Cobertura y Localización

“Su zona de influencia está en la provincia de Cotopaxi, con su Oficina Matriz en el Cantón Pujili. Este mercado está conformado principalmente por microempresarios del sector agrícola, manufactura y comercio, a los que atiende con operaciones de microcrédito, consumo, comercial y vivienda.

Actualmente en los cinco años de servicio la cooperativa de Ahorro y Crédito Pujilí ha proporcionado servicios financieros con su Oficina Matriz en el Cantón Pujili a la colectividad del cantón Pujilí y habitantes de sus siete parroquias y más moradores de la provincia de Cotopaxi, actualmente la cooperativa cuenta con 1.500 socios quienes han depositado su confianza en esta entidad financiera, mismo que está conformado principalmente por, microempresarios del sector agrícola, granjeros, manufactura y comercio, a los que atiende con operaciones de microcrédito, consumo, comercial y vivienda, solamente en el año 2011; se ha invertido en la cartera de créditos más de 570.000 USD”.⁴

1.4.6. Valores

1.4.6.1 Institucionales

Esta entidad define sus valores corporativos tomando en cuenta el ámbito empresarial así como también el ámbito personal.

A. EMPRESARIALES

Productividad

⁴ Plan COOP Ahorro y Crédito Pujilí. Ltda.

- ✓ Formación en función de los objetivos cooperativos solidarios (directivos, empleados y socios).
- ✓ Crecimiento cualitativo y cuantitativo del talento humano de la cooperativa.
- ✓ Incorporación permanente de la tecnología de punta a los procesos organizacionales.

Creatividad e Innovación

- ✓ Estructura organizacional horizontal.
- ✓ Empoderamiento (apropiación de los procesos).
- ✓ Compromiso y desarrollo de la cultura de trabajo en equipo.
- ✓ Mejora de nuevos productos, servicios, procesos que eleven la productividad que atiendan los requerimientos y necesidades de los socios.
- ✓ Reconocimiento a las innovaciones e investigaciones que contribuyan al adelanto de la cooperativa.

Competitividad

- ✓ Suministrar servicios diversificados e innovados al tamaño de las necesidades de los socios.
- ✓ Propiciar alianzas y fusiones estratégicas.
- ✓ Imprimir una cultura diferenciada de ahorro - del endeudamiento con responsabilidad.

- ✓ Actualización tecnológica permanente.
- ✓ Fidelización de socios e investigación de mercados.
- ✓ Incentivar al ahorro e inversiones.

Compromiso y Cultura de trabajo en equipo

- ✓ Fomentar culturas abiertas y tolerantes a la experimentación.
- ✓ Círculos de calidad.

Profesionalismo

- ✓ Desarrollo y aplicación de técnicas de manejo de personal.
- ✓ Desarrollo de procesos de integración multidisciplinaria.
- ✓ Aplicación de paradigmas de la Gerencia Basada en Valores (GBV).

Integración

- ✓ Prioridad en la utilización de servicios especializados a través de la integración fraterna a escala nacional.
- ✓ Compromiso de retroalimentación permanente a través de capacitación e implementación de procesos innovados, por medio de alianzas estratégicas.
- ✓ Responder a las exigencias y necesidades de los socios oportuna y satisfactoriamente.

- ✓ Sanidad financiera, prudencia y transparencia en el manejo económico administrativo
- ✓ Realizar las actividades y procedimientos con responsabilidad.
- ✓ Fomentar la adhesión a normas de calidad y prudencia financiera.

B. PERSONALES

Entusiasmo

Disfrutar del trabajo porque que es importante.

Ética

Todos los actos personales e institucionales se rigen por la conciencia de cada ser.

Compromiso

Actitud proactiva del personal generando valor eficiente en beneficio de los socios y comunidad.

Confianza

Brindar transparencia, seguridad, calidad en los productos y servicios.

Integridad con eficiencia

Actuar con responsabilidad para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Ayuda Mutua

Se proporciona “ayuda mutua” a los socios para aportar en la consecución de las metas individuales o colectivas propuestas.

Responsabilidad

Se enfoca en la obligación que tiene la cooperativa de responder de sus propios actos, garantizando el cumplimiento de los compromisos adquiridos con socios y clientes, la patria e ideales.

Democracia

A través de la participación activa de los socios para la toma de decisiones en asambleas generales, órganos sociales elección de representantes o en otros espacios de poder.

Igualdad

Consiste en ofrecer el mismo trato y condiciones de desarrollo a cada asociado sin discriminación de etnia, clase social, credo y capacidad intelectual o física.

Equidad

La “equidad” se aplica reconociendo condiciones y características especiales tanto de socios como asociados.

Solidaridad

Es la adhesión libre y voluntaria a una causa de la cooperativa a través de programas de atención integral médica a socios y clientes, creando una

relación humana de mutuo apoyo donde la felicidad particular depende de la felicidad colectiva. Es entonces la comunidad de intereses, sentimientos y propósitos. Además, fomenta el liderazgo y trabajo en equipo como una forma de crecer juntos hacia la calidad y la excelencia.

Transparencia

En una cooperativa hay “transparencia” cuando la información es administrada entre asociados y dirigentes de manera clara, veraz y oportuna.

Responsabilidad Social

En la Cooperativa la “responsabilidad social” se vincula al compromiso con el desarrollo de nuestras comunidades aliadas de la provincia de Cotopaxi. Por ello la cooperativa es agente activo en la generación de empleo y en la justa distribución de la riqueza.

1.4.7. Filosofía

La COAC “Pujilí Ltda.” tiene como filosofía institucional brindar sus servicios a la colectividad cotopaxense aplicando tres principios básicos como pilares fundamentales de su estructura ética moral para el desempeño de sus actividades y son los siguientes:

- 1. Respeto a la persona*
- 2. Prioridad del servicio a los clientes*
- 3. Mejoramiento continuo*

La honradez y la honorabilidad de los funcionarios y colaboradores de la cooperativa son complementos básicos que rigen sus funciones, tareas

dentro y fuera de la Institución, con el objeto de satisfacer en lo posible las necesidades básicas de los socios, con los servicios que ofrece.

1.4.8. Organigrama Estructural y Posicional de la COAC Pujilí

Para el cumplimiento de sus funciones la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pujilí” Ltda., está integrada por los siguientes niveles administrativos:

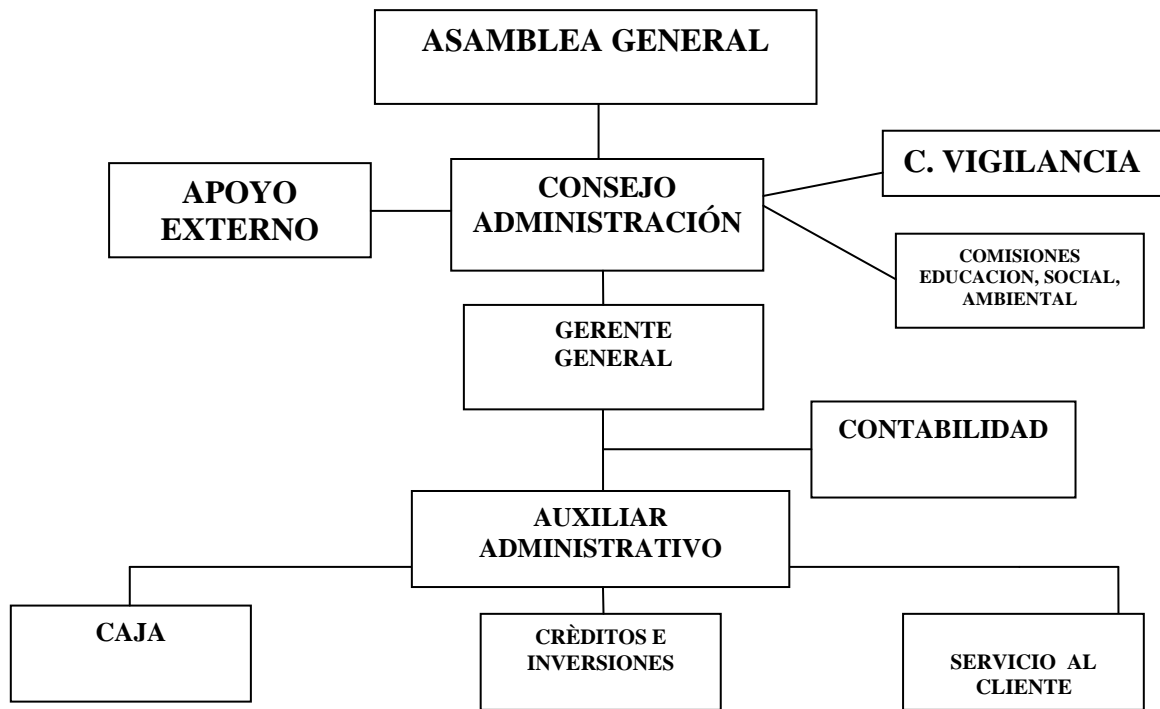
La Gerencia y el Control Interno, se ejerce por medio de los siguientes organismos:

- a. Nivel Legislativo
- b. Nivel Administrativo
- c. Nivel Ejecutivo
- d. Nivel Operativo

- a. **Nivel Legislativo** constituido por la Asamblea General.
- b. **Nivel Administrativo** constituido por: El Consejo Administración, Vigilancia, Gerencia, Comisión de créditos y comisiones especiales
- c. **Nivel Ejecutivo** constituido por: Presidente del Consejo de Administración
- d. **Nivel Operativo** constituido por: Contador Jefe de crédito y Cajera

Los niveles de responsabilidad y autoridad jerárquica se determinan en la siguiente estructura:

**GRÁFICO No 1 ORGANIGRAMA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“PUJILÍ LTDA”
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



REFERENCIAS ————— Autoridad

Fuente: Planificación estratégica COAC PUJILÍ LTDA.

ASAMBLEA GENERAL

“Máxima autoridad de la cooperativa y sus resoluciones son obligatorias tanto para los organismos directivos como para los socios, siempre que las mismas hayan sido tomadas conforme a la Ley de Cooperativas, su reglamento General estatuto y Reglamentos internos”.⁵

APOYO EXTERNO

CONSEJO ADMINISTRACIÓN

⁵ Estatuto de la cooperativa de Ahorro y Crédito Pujilí. Ltda aprobado según acuerdo No060 de Noviembre de 2007 derogado

Elegidos por la Asamblea General de socios, estará integrado de conformidad a lo que dispone el Art. 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, duran un año en funciones, pudiendo ser reelegidos por un periodo más en nuevas elecciones, se elegirán vocales suplentes que subrogaran a los principales en orden elección de su seno se representara por el Presidente”.⁶

CONSEJO DE VIGILANCIA

Elegidos por Asamblea General, estará integrado de conformidad a lo que dispone el Art. 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas que duran un año en sus funciones, pudiendo ser reelegido un período nuevas elecciones, igualmente se elegirán vocales suplentes que subrogaran a los principales”.⁷

COMISIONES

EDUCACIÓN

Encargada de desarrollar actividades de instrucción, capacitación, y difusión Cooperativista en beneficio de los socios.

CRÉDITO

Esta comisión se encarga de analizar las solicitudes de crédito, y emitirá un dictamen favorable o desfavorable.

SOCIAL, AMBIENTAL

Esta comisión se encarga del desarrollo de actividades para fomentar la solidaridad la fraternidad y ayuda mutua entre los asociados.

⁶ Estatuto de la cooperativa de Ahorro y Crédito Pujilí. Ltda aprobado según acuerdo No060 de Noviembre de 2007 derogado

⁷ Estatuto de la cooperativa de Ahorro y Crédito Pujilí. Ltda aprobado según acuerdo No060 de Noviembre de 2007 derogado

GERENTE GENERAL

El Gerente es el representante legal y judicial de la cooperativa responsable de la administración, nombrado por el Consejo de Administración, será caucionado y remunerado, estará amparado por las Leyes Laborales del Seguro Social, será elegido por un año, pudiendo ser nuevamente designado.

Además es el responsable de todos los bienes de la cooperativa tanto como de del dinero e inventarios de los bienes.

CONTABILIDAD

Es el responsable del registro de las transacciones y más movimientos que se ejecutan en la cooperativa tanto de forma física como magnética para la elaboración de los diferentes estados financieros.

AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Responsable de la revisión y registro de documentación que ingresa y egresa de la cooperativa; además del custodio del archivo físico.

CAJA

Responsable de la gestión, operación de las actividades de caja desde la ventanilla como: retiros, depósitos, pago de préstamos e intereses por mora, consulta de saldos a fin de lograr la recaudación de ingresos a la cooperativa y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.

CRÉDITOS E INVERSIONES

Responsable de Planificar, dirigir, coordinar y supervisar las labores de los procesos de crédito y cartera a fin de lograr la concesión, seguimiento y recuperación de crédito, así como la captación de recursos, mediante la

aplicación de normas y procedimientos de la gestión y ejecución de los productos y servicios crediticios que dispone la entidad financiera para sus clientes y público en general.

SERVICIO AL CLIENTE

Dirigido especialmente a sus socios y clientes, estimulada por el mejoramiento continuo en la prestación de sus servicios en cumplimiento a las políticas establecidas por los organismos de control, enfocada hacia una atención de calidad, regulando los requisitos y procedimientos que se debe cumplir para acceder a los servicios.

1.4.9 Directorio

TABLA No 2 MIEMBROS DEL DIRECTORIO

CARGO	NOMBRE
CONSEJOS DE ADMINISTRACION	
Presidente	Toribio Toapanta
CONSEJOS DE VIGILANCIA	
Presidente	Juan Antonio Gallardo
SECRETARIO CONSEJO DE ADMINISTRACION	
José Feliciano Tocumbe	
SECRETARIO CONSEJO DE VIGILANCIA	
José Tipantuña Chugchilan	

Fuente: Plan COAC Pujilí Ltda.

CAPITULO II

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1 AUDITORÍA

“Es un proceso sistemático de control, verificación y evaluación de reglamentos, manuales, registros, documentos y procedimientos operativos con el fin de comprobar la aplicación de cada una de las disposiciones pertinentes, verificar la documentación y correspondencia, con las aplicaciones, y evaluar el cumplimiento de los distintos procedimientos del ente, dando conocer finalmente el resultado citado proceso”⁸

- Es un examen crítico que se realiza con el fin de evaluar la eficacia y eficiencia de una sección, un organismo, una entidad, etc.
- Es un examen crítico pero no mecánico, que no implica la preexistencia de fallas en la entidad auditada y que persigue el fin de evaluar y mejorar la eficacia y eficiencia de la cooperativa auditada.

Por tanto, auditoria es el análisis crítico cuyo objetivo se enfoca a evaluar las operaciones de una organización o entidad, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos planteados

2.1.2 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Para William Leonard, la auditoría administrativa “puede definirse como un examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa - institución, o cualquier parte de un organismo en cuanto a sus planes objetivos,

⁸ HOLMES, A. Auditorías Principios y Procedimientos. 5ta Edición, Editorial Hispanoamérica: México, 1994. Pág.# 9

sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas.

Según Morstein Marx, “Es una acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva, en forma ordenada y sistemática, a fin de prevenir los obstáculos que pueden darse en el logro de los mismos.

Por tanto la auditoría administrativa es un examen estructurado que permite identificar el funcionamiento de una empresa, institución o departamento, en relación a los objetivos, políticas y programas establecidos para emitir recomendaciones que ayuden a mejorar los procesos y alcanzar las metas de la organización.

2.1.3 AUDITORÍA FINANCIERA

Según Ramio Charles, “Es el examen de los estados financieros de una empresa, con la finalidad de emitir una opinión profesional sobre los estados financieros en su conjunto, es decir, que si presentan o no razonablemente la posición financiera de la empresa y los resultados de sus operaciones.

Se entiende por estados financieros, los cuatro estados financieros básicos que se elaboran en las empresas: balance general, estado de resultados, estado de flujo del efectivo y estado del capital o patrimonio neto”.

Para Fowler Newton, técnica “La auditoría de estados contables consiste en un examen por parte de un profesional independiente con el propósito de emitir una opinión sobre los mismos”

Por tanto auditoría financiera es el examen realizado con el propósito de evaluar los estados contables a fin de emitir una opinión profesional sobre ellos.

2.1.4 DIFERENCIAS ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA - AUDITORIA FINANCIERA

TABLA No 3 DIFERENCIAS ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA - AUDITORIA FINANCIERA

ELEMENTOS	ADMINISTRATIVA	FINANCIERA
Objetivo	El objetivo de la auditoría administrativa es mejorar los métodos operativos e incrementar el rendimiento con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.	Dictaminar los estados financieros de un período.
Alcance	Su alcance es ilimitado y examina a una entidad o parte de ella, a una actividad, programa o proyecto, se centra únicamente en áreas críticas, operaciones Administrativas en cualquier periodo.	Su alcance es bien definidos Examina registros, documentos e informes contables.
Fases	Todas las fases de la auditoría se efectúan en el campo.	La primera fase puede efectuarse en la oficina del auditor.
Programa de Trabajo	Los programas de trabajo para cada fase se elaboran en base a	Se elabora un solo programa antes de iniciar el trabajo de campo.

	los resultados de la fase anterior con excepción de la primera.	
Participantes	El personal de apoyo, especialistas puede incluirse en la cuarta fase.	Muy pocas veces se utiliza personal de apoyo especializado.
Planteamiento de Trabajo	El planteamiento de trabajo se efectúa casi totalmente en el campo.	El planteamiento de trabajo se efectúa casi totalmente en la oficina del auditor.
Cuestionarios	La utilidad de programas de auditoría y programas de control interno es muy limitada.	Los programas y cuestionarios de control interno se plantean casi universalmente.

Elaborado por: Berly Bravo

La auditoría administrativa permite definir si el sistema de recursos humanos funciona en forma integral, considerando la interrelación de los subsistemas; además, ayuda a identificar si las políticas y objetivos se están cumpliendo.

Auditoría sobre el recurso humano al ser un examen objetivo, minucioso, y lógicamente fundado, de los objetivos, las políticas, sistemas de control de aplicación de recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo la responsabilidad de los recursos humanos, constituye, entonces, un instrumento de la función de control.

Si bien la auditoría de recursos humanos es solo una de las áreas que cubre la auditoría administrativa, constituye también el ámbito vital y crítico de la organización. En los diversos métodos de auditoría administrativa se analizan diferentes factores que intervienen en la organización y entre ellos se destaca el factor de los recursos humanos, como un elemento integrador y dinámico. Por ello la auditoría administrativa a la función de recursos humanos permite además de

las ventajas de un constante análisis comparativo, obtener elementos objetivos de juicio para sugerir mejoras en las actividades y funciones, así como señalar las fallas, detectando las áreas críticas y de escasa acción, para el mejor funcionamiento de la fuerza de trabajo dentro de toda organización.

2.1.5 Gestión del Talento Humano

Es el proceso administrativo aplicado al accertamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, actitudes, aptitudes, motivación, habilidades, entre otros, de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Gestión del talento humano de una organización tiene como objetivo fundamental *proveer a la empresa de personal suficiente tanto en cantidad, como con la calidad requerida (competencias) en el momento adecuado y con la motivación suficiente.*

Gestión del talento humano comprende todas las actividades encaminadas a obtener, coordinar y desarrollar el personal para lograr una organización, entidad e institución eficientes.

2.1.6 CONCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TABLA No 4 CONCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

	Talento Humano Ayer	Talento Humano Hoy
Rol	Político, centralizado	Descentralizado; miembro de los equipos directivos de cada división
Captación y	Pone anuncios, dirige	Predice requisitos

selección de personal	entrevistas y chequea referencias	futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar.
Retribución	Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa	Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.
Desarrollo ejecutivo individual	Informal y depende de cada directivo	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; planes para contratarlas.
Empleado	Errático e Incoherente	Planes de comunicación y acción: visión, valores, planes
Políticas y procedimientos	Rígiditas, pero se rompen muchas reglas	Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes

Fuente: *Reinventando Recursos Humanos, Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*
Autor: BUTTERIS, Margaret

2.1.7 CONTROL INTERNO MÉTODO COSO

2.1.7.1 INFORME COSO

El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de Control Interno. Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia en todo lo que concierne al Control Interno.

El Informe COSO tiene 2 objetivos fundamentales:

- Encontrar una definición clara del Control Interno, que pueda ser utilizada por todos los interesados en el tema.
- Proponer un modelo ideal o de referencia del Control Interno para que las empresas y las demás organizaciones puedan evaluar la calidad de sus propios sistemas de Control Interno⁹

2.1.7.2 DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO

Control interno es un proceso, ejecutado por la Junta Directiva o Consejo de Administración de una entidad, por su grupo directivo (Gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

⁹ MANTILLA, Samuel. Control Interno Informe COSO. Colombia, 2005, 4ta Edición, Ediciones ECOE

Esta definición enfatiza ciertos conceptos o características fundamentales sobre el control interno, como son:

Es un proceso que hace parte de los demás sistemas y procesos de la empresa incorporando en la función de administración y dirección, no adyacente a éstos.

Orientado a objetivos como un medio, no un fin en sí mismo.

Es concebido y ejecutado por personas de todos los niveles de la organización a través de sus acciones y palabras.

Proporciona una seguridad razonable, más que absoluta, de que se lograrán los objetivos definidos.

2.1.7.3 EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

La evaluación del Sistema de Control Interno empela el Método COSO, para analizar los cinco componentes con los subcomponentes: Ambiente de Control, (Integridad y valores éticos, Compromiso por la competencia profesional, Filosofía Administrativa.

Estructura organizativa, autoridad y responsabilidad, políticas y práctica en materia de recursos humanos); evaluación de riesgos, (Manejo de cambio, Riesgos, Análisis de riesgos y su proceso, Objetivos); actividades de control, (Tipos de actividades de control, Control sobre los Sistemas de Información); Información y Comunicación, (Información, Comunicación); y Supervisión y Monitoreo, (Actividades de Monitoreo, Reporte de Deficiencias).

El presente estudio se centra en el análisis a una cooperativa de ahorro y crédito que forma parte del sector financiero popular y solidario del Ecuador.

2.1.8 SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

“Está integrado por las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias como cajas y bancos comunales, cajas de ahorros, según Ley Orgánica y Reglamento de la Economía Popular y Solidaria y Sector Financiero Popular y Solidario en la Sección 1 del Art. 81 Pág. 26 “son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley”

¹⁰

AHORRO

“Es la diferencia que existe en el ingreso disponible y el gasto efectuado, es la parte del ingreso familiar o personal que no se destina a la compra de bienes de consumo. El ahorro se obtiene restándole a los ingresos totales el gasto total en consumo. De esta forma, $Ahorro = Ingresos - Gastos$ ”.¹¹

CRÉDITO

El crédito es una operación financiera en la que se pone a disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado, un crédito puede ser:

Asegurado: Proporciona un valor, bien o documento en garantía del pago de una deuda. Si se retrasa en los pagos, el prestamista puede tomar posesión del objeto de valor que originalmente garantizaba la deuda. Por ejemplo, un crédito hipotecario es un tipo de crédito asegurado.

¹⁰ Ley orgánica de Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario

¹¹ Anónimo <http://definicion.de/ahorro/#ixzz2Myhowcrw> 2013

No asegurado: Es un crédito otorgado sin nada de valor para garantizar el pago del préstamo. El crédito no asegurado es común en la compra de artículos a crédito a cambio de su promesa de pago al acreedor. El acreedor no tiene ninguna garantía, sólo una promesa de que el deudor le pagará. Ejemplos de crédito no asegurado incluyen deudas por tarjeta de crédito, deudas médicas, y préstamos personales¹².

Luego de exponer las definiciones de Ahorro y Crédito, que es el tipo de cooperativa objeto del presente estudio es necesario precisar que esta es una entidad controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y está regulada por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario que fue “aprobada el 13 de abril de 2011, para facilitar mecanismo e iniciativa a los hombres y mujeres a sacar adelante sus propuestas e ideas empresariales además permite el avance del país y que los ecuatorianos/as logren el Buen Vivir” tomado de Ley Orgánica y Reglamento General de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario pág. 2 .

Según Ley Orgánica y Reglamento General de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario Pág. 7 en su **Art. 3 Objeto** dice:

- a. La presente Ley tiene por objeto reconocer, fomentar y fortalecer la EPS (Economía Popular y Solidaria)
- b. Potenciar las prácticas de la EPS que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades.
- c. Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta Ley.

¹² Anónimo <http://definicion.de/ahorro/#ixzz2Myhowcww> 2013

- d. Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría regulación, control fomento y acompañamiento.

2.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Previo al análisis FODA de la cooperativa, se hizo un reconocimiento dentro de la entidad en lo referente a toda la información que daría la base para realizar este análisis, dentro de este análisis tenemos las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con estas se realizó una comparación y un pareo para determinar el diagnóstico situacional de la cooperativa.

2.2.1 ANÁLISIS MATRIZ FODA

FODA, es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas o proyectos.

A fin de determinar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pujilí Ltda., se efectuó el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA)

Fortalezas: Son aquellos factores en los cuales la empresa ha conseguido logros y posee ventajas competitivas en todas las áreas de su competencia

¹³

Oportunidades: Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos y al desarrollo de la empresa.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan vulnerabilidad y desventajas para la empresa – institución.

¹³ HOMAS, Ingram. Gerencia en Marketing. 1992. Pág. 225-230.

Amenazas: Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro, que dificultan el logro de los objetivos¹⁴.

Por tanto a través del análisis FODA se identificará las capacidades especiales así como también los factores que provocan una posición desfavorable y en función de ello tomar decisiones acorde con los objetivos y políticas establecidas en la cooperativa.

2.2.2 ANÁLISIS INTERNO (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

TABLA No 5 FORTALEZAS Y DEBILIDADES COAC PUJILÍ

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad de tiempo, flexibilidad en el Horario 2. Voluntad en la ejecución de tareas 3. Trabajo en equipo 4. Comunicación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se establece una función definida para cada empleado. 2. Estructura organizacional inadecuada 3. Procesos internos inadecuados 4. No hay un buen Clima laboral 5. No existe planes capacitación para el personal 6. La remuneración no cumple las expectativas del personal 7. Carencia de un adecuado sistema de control y evaluación. 8. Falta de auditoría administrativa a la gestión del talento humano. 9. Mala utilización de recursos, pérdida del tiempo para la realización de actividades.

Elaborado por: Berly Bravo

¹⁴ JAMES, Moore. Educación en Marketing, primavera de 1986. Pág. 79-88.

2.2.2.1 MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

Para la evaluación del desempeño del talento humano que elabora en la cooperativa objeto de estudio, la ponderación es la siguiente:

1= Debilidad grave o muy importante

2= Debilidad menor

3= Fortaleza menor

4= Fortaleza importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado. Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores.

Por tanto, los resultados internos de la clasificación pueden ser entre 4 como rango máximo que implica que la COAC Pujili Ltda., está estable no obstante 1 será el rango mínimo que indica que la COAC Pujili Ltda., tiene problemas, siendo la media igual a 2 entonces. Si el resultado es inferior al promedio, indica la existencia de más debilidades que fortalezas, mientras que si el resultado es mayor al promedio se determina que la COAC Pujilí Ltda., se determinara más fortalezas que debilidades.

TABLA No 6 PONDERACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES COAC PUJILÍ

Nº	Factores Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderación
Fortaleza				
1	Disponibilidad de tiempo, flexibilidad en el Horario	0,07	3	0,21
2	Voluntad en la ejecución de tareas	0,07	3	0,21
3	Trabajo en equipo	0,08	4	0,32
4	Comunicación	0,08	4	0,32
Debilidad				
5	No se establece una	0,08	1	0,08

	función definida para cada empleado.			
6	Estructura organizacional inadecuada	0,08	1	0,08
7	Procesos internos inadecuados.	0,08	1	0,08
8	No hay un buen Clima laboral	0,08	1	0,08
9	No existe planes capacitación para el personal	0,07	2	0,14
10	La remuneración no cumple las expectativas del personal	0,07	2	0,14
11	Carencia de un adecuado sistema de control y evaluación	0,08	1	0,08
12	No se ha aplicado auditoría administrativa a la gestión del talento humano.	0,08	1	0,08
13	Mala utilización de recursos, pérdida del tiempo para la realización de actividades según el cargo por la inclusión de personal no idóneo en la organización debido a un mal manejo del sistema de selección de personal.	0,08	1	0,08
Total Σ		1,00	25	1,90

Elaborado por: Berly Bravo

El resultado obtenido: 1,90 específica que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pujilí Ltda. tiene más debilidades que fortalezas, en consecuencia algunas de las debilidades existentes son graves y se debe corregir por lo que se recomienda tomar medidas necesarias y pertinentes para solucionarlas, lograr y fortalecer la organización interna, poniendo más énfasis en la comunicación con el personal, la capacitación del talento humano para el desarrollo eficiente y el trabajo productivo.

2.2.3 ANÁLISIS EXTERNO (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

TABLA No 7 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS COAC PUJILÍ

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Aprovechar los mecanismos de autogestión.	1. Asesoría externa en materia de recursos humanos, no siempre de buena calidad.
2. Trabajar en coordinación permanente con otros departamentos.	2. Alto índice de desempleo y subempleo.
3. Trabajar en equipos interdisciplinarios e interinstitucionales	3. Resistencia social al cambio.
4. Aprovechar la tendencia de las cooperativas de volverse competitivas.	4. Creación de la nueva Ley Orgánica de la EPS.
5. Modernización del estado.	5. Inestabilidad política, social económica y corrupción
6. Convenios de capacitación con instituciones públicas y privadas.	6. Apertura de cooperativas y agencias en el cantón (competencia)
7. Creación de puesto de trabajo de acuerdo al área de reclusión	7. Falta de confianza en el sistema (feriado bancario).
	8. Condiciones ambientales adversas y casos fortuitos.

Elaborado por: Berly Bravo

2.2.3.1 MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

1= Amenazas importante

2= Amenazas menor

3= Oportunidad menor

4= Oportunidad importante

**TABLA No 8 PONDERACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS
COAC PUJILÍ**

Nº	Factores Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderación
OPORTUNIDADES				
1	Aprovechar los mecanismos de autogestión.	0.06	4	0,24
2	Trabajar en coordinación permanente con otros departamentos.	0.06	4	0,24
3	Trabajar en equipos interdisciplinarios e interinstitucionales.	0.06	4	0,24
4	Aprovechar la tendencia de las cooperativas de volverse competitivas.	0.07	3	0,21
5	Creación de la Ley de Economía Popular y Solidaria.	0.06	4	0,24
6	Convenios de capacitación con instituciones públicas y privadas.	0.06	3	0,18
7	Creación de puesto de trabajo de acuerdo al área de reclusión	0.06	4	0,24
AMENAZAS				
8	Mala utilización de recursos, pérdida del tiempo para la realización de actividades según el cargo por la inclusión de personal no idóneo en la organización debido a un mal manejo del sistema de selección de personal.	0,06	1	0,06
9	Falta de un plan de capacitación que responda a los intereses institucionales.	0,07	1	0,07
10	No existe difusión oportuna de políticas y procedimientos en materia de control.	0,06	2	0,12

11	Incumplimiento de los procedimientos y reglamentos en materia de personal debido a la falta de especialización del personal encargado de la función de recursos humanos.	0,07	1	0,07
12	Falta de compromiso de los directivos y funcionarios de la Institución en el desarrollo y ejecución de planes y programas.	0,06	1	0,06
13	Falta de control, seguimiento y evaluación respecto del funcionamiento de los subsistemas de administración de personal.	0,06	1	0,06
14	La inclusión de personal no idóneo en la organización debido a un mal manejo del sistema de selección de personal.	0,06	1	0,06
15	Carencia de un reglamento de seguridad y riesgos del trabajo.	0,06	1	0,06
Total Σ		1	35	2,15

Elaborado por: Berly Bravo

El resultado del análisis externo obtenido de 2,15 específica que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pujili, tiene más amenazas que oportunidades, por ello se debe tomar medidas corregibles contra estas amenazas que al presentarse en conjunto y no estar preparado podría tener un gran impacto en la entidad.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL FODA

A.F.
1/5

A fin de aprovechar las oportunidades y especificar estrategias ante las debilidades identificadas se realiza el diagnóstico FOFA – DAFO.

TABLA No 9 MATRIZ FOFA COAC PUJILÍ

ESTRATEGIAS FO-FA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Aprovechar los mecanismos de autogestión.	1. Asesoría externa en materia de recursos humanos, no siempre de buena calidad.
	2. Trabajar en coordinación permanente con otros departamentos.	2. Alto índice de desempleo y subempleo.
	3. Trabajar en equipos interdisciplinarios e interinstitucionales	3. Resistencia social al cambio.
	4. Aprovechar la tendencia de las cooperativas de volverse competitivas.	4. Creación de la nueva Ley Orgánica de la EPS.
	5. Modernización del estado.	5. Inestabilidad política, social económica y corrupción
	6. Convenios de capacitación con instituciones públicas y privadas.	6. Apertura de cooperativas y agencias en el cantón (competencia)
	7. Creación de puesto de trabajo de acuerdo al área de reclusión	7. Falta de confianza en el sistema (feriado bancario).
		8. Condiciones ambientales

		adversas y casos fortuitos capacitación que responda a los intereses institucionales.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
1. Disponibilidad de tiempo, flexibilidad en el Horario	<ul style="list-style-type: none"> Planificar actividades con indicadores de medición para verificar el avance y cumplimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar autodisciplina en la ejecución del trabajo
2. Voluntad en la ejecución de tareas	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al personal para eficientizar las operaciones e incrementar la productividad 	<ul style="list-style-type: none"> Formar personal con talento y capacidad
3. Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Priorizar esfuerzos enfocados a las metas y objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar nuevas Filosofías y tendencias Empresariales
4. Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Desplegar el trabajo coordinadamente y sin duplicidad de esfuerzos 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar campañas de imagen para la mejora en la productividad

Elaborado por: Berly Bravo

TABLA No 10 MATRIZ DODA COAC PUJILÍ

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> Aprovechar los mecanismos de autogestión. Trabajar en coordinación permanente con otros departamentos. 	<ol style="list-style-type: none"> Asesoría externa en materia de recursos humanos, no siempre de buena calidad. Alto índice de desempleo y subempleo.

<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO-DA</p>	<p>3. Trabajar en equipos interdisciplinarios e interinstitucionales</p> <p>4. Aprovechar la tendencia de las cooperativas de volverse competitivas.</p> <p>5. Modernización del estado.</p> <p>6. Convenios de capacitación con instituciones públicas y privadas.</p> <p>7. Creación de puesto de trabajo de acuerdo al área de reclusión</p>	<p>3. Resistencia social al cambio.</p> <p>4. Creación de la nueva Ley Orgánica de la EPS.</p> <p>5. Inestabilidad política, social económica y corrupción</p> <p>6. Apertura de cooperativas y agencias en el cantón (competencia)</p> <p>7. Falta de confianza en el sistema (feriado bancario).</p> <p>8. Condiciones ambientales adversas y casos fortuitos.</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DO)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DA)</p>
<p>1. No se establece una función definida para cada empleado.</p> <p>2. Estructura organizacional inadecuada</p> <p>3. Procesos internos inadecuados</p> <p>4. No hay un buen Clima laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la funciones definidas con perspectivas que permitan asegurar la continuidad operativa • Identificar y evaluar las líneas de mando. • Consolidar procesos modernos y oportunos • Realizar talleres y actividades de 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar integralmente procesos internos • Realizar investigación de necesidades y expectativas del personal • Desarrollar un manual de procesos • Vincular las actividades de

5. No existe planes capacitación para el personal	<p>integración y trabajo en equipo y relaciones interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar necesidades prioritarias de capacitación 	<p>integración en el diario desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar entre agentes de control capacitaciones de nuevas reformas.
6. La remuneración no cumple las expectativas del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar incentivos por el cumplimiento de metas 	<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar un buen entorno, clima laboral, estabilidad.
7. Carencia de un adecuado sistema de control y evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar indicadores de medición 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas para cumplimiento
8. Falta de auditoría administrativa a la gestión del talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el desempeño cumplimiento para la toma oportuna de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el cumplimiento de procesos en función a objetivos
9. Mala utilización de recursos, pérdida del tiempo para la realización de actividades según el cargo.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar restricciones en el uso de herramientas y equipos 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer normativas en el uso adecuado de los recursos.

Elaborado por: Berly Bravo

2.2.5 FACTORES CRÍTICOS DE MEJORA

Luego del análisis respectivo de las debilidades y fortalezas de cooperativa de ahorro y crédito Pujilí Ltda., se puede identificar que hay factores que producen inconvenientes y no permiten un desarrollo óptimo.

CAPITULO III

- 3. TEMA:** “*Auditoría administrativa para el desarrollo del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pujilí Ltda., ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Pujilí, durante el periodo 2010.*”

3.1 ALCANCE

Auditoría administrativa aplicada al recurso humano en la cooperativa de ahorro crédito Pujilí, por el periodo comprendido de enero a diciembre de 2010, con el fin de evaluar los requerimientos de un mejor desempeño del recurso humano a través de la investigación de áreas problemas.

3.2 OBJETIVO GENERAL

- Realizar la auditoría administrativa enfocada al recurso humano en la cooperativa de ahorro y crédito Pujilí Ltda. a fin de establecer acciones correctivas que optimicen procesos en la gestión del recurso humano, determinando su influencia en el desarrollo organizacional de la cooperativa.

3.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar el cumplimiento de leyes, políticas, reglamentos y procedimientos internos aplicados por el personal de la COAC Pujilí.
- Verificar la existencia de una normativa para el establecimiento de normas, procesos en lo referente al reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano.
- Determinar qué instrumentos de control se aplican al recurso humano con el propósito de evaluar su desempeño.

- Proponer planes de acción inmediatos orientados a la gestión del personal y optimización de la administración de los recursos humanos de la COAC Pujilí Ltda.

3.3 ANÁLISIS DE PRINCIPIOS Y BASE LEGAL DE LA COAC PUJILÍ

3.3.1 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

La COAC “Pujilí Ltda.” identifica a tres principios básicos como fundamentales de su estructura para el desempeño de sus actividades y son los siguientes:

- Respeto a la persona
- Priorizar el servicio a los clientes
- Mejoramiento continuo de los procesos

3.3.2 BASE LEGAL

La cooperativa de ahorro y crédito Pujilí, se constituyó con domicilio en la parroquia La Matriz del cantón Pujilí Provincia de Cotopaxi con personería jurídica de derecho privado sin fines de lucro el 29 de octubre de 2007 bajo el control del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) y la Dirección Nacional de Cooperativas (DINACCOOP) y que se rige por la Ley General de Cooperativas (Derogada) y actualmente por la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero Popular y Solidario publicada en el Registro Oficial 444 del 10 de mayo de 2011.

3.4 FASES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

3.4.1 PLANEACIÓN

Las Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA) requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener una coherencia y confianza razonable de los procedimientos a aplicarse en la evaluación para obtener un resultado razonable de los mismos.

La auditoría ha iniciado con la visita preliminar para tener un conocimiento previo sobre la entidad, obtención de información y efectuar la planificación de la Auditoría elaborando los Programas de Auditoría.

HOJA DE MARCAS

Σ Sumado

✓ Revisado

≈ Verificado con documento fuente

@ Hallazgo

Φ Incumplimiento de las normas, manuales, reglamentos y planificación.

® No reúne requisitos

Ω Sustentado con evidencia

ABREVIATURAS

C.G. Carta al Gerente

E.D. Entrevista al Gerente

V.P. Visita Preliminar

B.L. Base Legal

A.F. Análisis FODA

D.S. Diagnóstico Situacional del FODA

E.M.V. Evaluación de la Misión y Visión

A.E.O. Análisis de la Estructura Organizacional

C.CI. Cuestionario de Control Interno

I.D.G. Informe del Diagnóstico

A.E.P Análisis Estatuto y Procedimientos Internos

C.R.A. Componente a realizar en Auditoría

C.E.C. Cuestionario Entorno de Control

C.E.R. Cuestionario Evaluación de Riesgos

C.A.C. Cuestionario Actividades de Control

C.I.C. Cuestionario Información y Comunicación

C.S.M. Cuestionario Supervisión y Monitoreo

E.C.CI. Evaluación de los Componentes de Control Interno

O.T. Orden de Trabajo

M.P.E. Plan Específico

E.P. Encuesta al personal

I.EC. Indicadores de Economía

I.EF. Indicadores de Eficacia

H.H. Hoja de Hallazgos

FASE I
PLANEACION

3.4.2 PROGRAMA DE AUDITORÍA

ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “PUJILÍ LTDA.”

PERÍODO: 2010

AUDITORÍA: Administrativa para el desarrollo del talento humano

OBJETIVOS:

- Obtener evidencia suficiente, competente y relevante mediante la aplicación de pruebas y procedimientos de auditoría.
- Desarrollar los hallazgos que sustenten conclusiones y recomendaciones

TABLA No 11 PROGRAMA DE AUDITORÍA

Nº	PROCEDIMIENTO	REF-PT	RESPONSABLE	FECHA
1	Análisis de la Base legal obtenida en el Diagnóstico Estatuto Procedimientos Internos	A.E.P.	B.D.B.V	04-07-2012
2	Aplicación de encuesta a los empleados con el propósito de establecer el rendimiento.	E.P.	B.D.B.V	09-07-2012
3	Aplicación de indicadores de economía para demostrar el costo y manejo del personal	I.EC.	B.D.B.V	09-07-2012
4	Evaluación de la eficacia de las proyecciones anuales para identificar el grado de cumplimiento de los proyectos propuestos	I.EF.	B.D.B.V	16-07-2012
5	Determinación de hallazgos significativos e incluirlos en la Hoja Resumen de Hallazgos	H.H.	B.D.B.V	23-08-2012

Elaborado por: Berly Bravo

CARTA AL GERENTE

Pujilí, junio 01 de 2012

Señor:
Manuel Tucumbe
Gerente de la COAC PUJLÍ Ltda.
Presente

De mi consideración:

En atención al pedido realizado a su persona para la realización de la ***Auditoría Administrativa para el desarrollo del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pujilí Ltda.,*** ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Pujilí, ***durante el período 2010***

El Señor Berly Disney Bravo Vera realizará la auditoría administrativa de acuerdo a las respectivas normas y reglamentos de Auditoría, con el fin de obtener una opinión acerca de la gestión realizada en la entidad, siendo necesario para el efecto desarrollar pruebas técnicas y de campo, revisión de documentos y el análisis de los mismos, para obtener evidencia que sustente el criterio a emitir.

A la vez me permito solicitar la completa colaboración y facilidades por parte del personal que labora en la institución, para acceder a la respectiva documentación, misma que ayudará a evaluar los requerimientos para un mejor desempeño del recurso humano.

Con sentimiento de distinguida consideración:

Atentamente,

Sr. Berly Bravo

3.4.2.1 VISITA PRELIMINAR AL GERENTE

Se obtuvo la siguiente información:

a. Identificación de la entidad:

Nombre de la Entidad: *Cooperativa de Ahorro y Crédito Pujilí Ltda.*

Dirección: Belisario Quevedo y José J. de Olmedo

Teléfono: (03) 2 725-404

Correo electrónico: coopujili@gmail.com

Año de creación: 2007

Horario de atención: 08h00 a 17h30

b. Objetivos de la entidad

Promover la Cooperación económica y social entre los socios y facilitar los procesos de intermediación financiera con una buena administración y diversificar la producción para incrementar la productividad y luchar contra la pobreza y la migración de la población en general.

c. Los niveles de la organización comprenden:

Nivel Legislativo

Nivel Administrativo

Nivel Ejecutivo

Nivel Operativo

d. Los principales representantes de la entidad son:

Presidente: Toribio Toapanta

Gerente: Manuel Tucumbe

Sus principales servicios son:

- Cuentas de Ahorro

- Préstamos
- Anticipos
- Inversiones
- Pago del Bono de Desarrollo Humano
- Crédito del Bono de Desarrollo Humano

e. La Cooperativa está distribuida de la siguiente manera:

Asamblea General: 10

Consejo Administrativo: 6

Consejo de Vigilancia: 4

Nivel Ejecutivo: 1

Nivel Asesor: 1

Nivel Operativo: 12

f. No se han realizado Auditorías Administrativa anteriormente.

3.4.2.2 ANÁLISIS DEL ESTATUTO DE LA COAC PUJILÍ LTDA

Dentro de la auditoría administrativa, se ha tomado el estatuto de la COAC Pujilí Ltda. Para ser evaluado, ya que es la normativa principal que dirige la institución y define su estructura, evidenciándose que en el período auditado los directivos no se han preocupado de actualizar el estatuto, sin embargo durante el 2012 los estatutos están en proceso de actualización en función a lo establecido por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario.

Por tanto se identifica que los directivos están trabajando para cumplir las disposiciones del nuevo organismo de control Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (Realizar una reforma en base a las necesidades actuales de la COAC Pujilí Ltda. y requerimientos de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario)

La normativa interna de la COAC Pujilí Ltda. Debe ser actualizada de manera permanente, como norma de control interno.

3.4.2.3 ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS INTERNOS

No tiene procedimientos internos establecidos la COAC “Pujilí Ltda.”, siendo importante que para su planteamiento contemple los siguientes aspectos:

La COAC “Pujilí Ltda.” no cumple con las obligaciones del personal, lo cual amerita un papel de trabajo en la fase de Ejecución para su análisis.

3.4.2.4 Evaluación de la Misión y Visión

MISIÓN

En una perspectiva local-regional, la COAC “Pujilí Ltda.”, Brinda apoyo a la población en procesos e iniciativas encaminadas a mejorar la calidad de vida y lograr un desarrollo Integral.

Así, la COAC Pujilí Ltda.; considera fundamental impulsar servicios financieros de mediano y largo alcance, en los cuales el enfoque de calidad, rentabilidad, eficiencia y responsabilidad social son uno de los aspectos centrales que promueven el desarrollo socioeconómico de la colectividad y entidad.

Para el análisis de la Misión y la Visión se han preparado dos cuestionarios, que al ser aplicados a 16 personas pertenecientes a las diferentes unidades de la organización establecieron los siguientes resultados:

3.4.2.4.1 CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA MISIÓN

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito Pujilí Ltda.

FECHA: 16-07-2012

MOTIVO DEL EXÁMEN: Conocer si la Misión de la cooperativa contribuye a que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir.

TABLA No 12 CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA MISIÓN

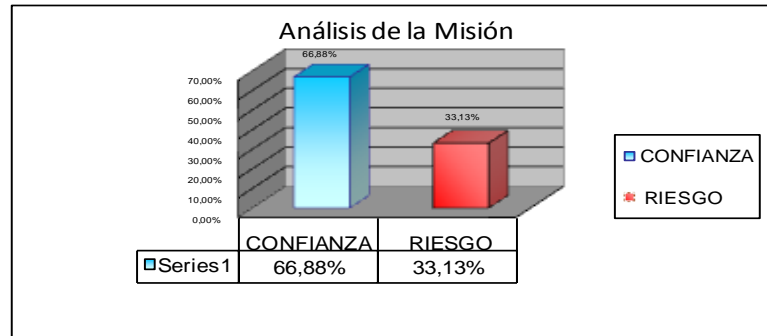
N.	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Tiene la cooperativa un concepto de misión que exprese claramente su razón de ser?	12	4
2	¿El enunciado de la misión identifica el que hacer esencial de la cooperativa cuyo propósito se cumple en el cliente?	15	1
3	¿El enunciado de la misión se ha formulado en términos claros, y de fácil comprensión para el personal?	13	3
4	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la cooperativa?	9	7
5	¿Contiene el enunciado misión elementos que distinguen a la cooperativa de sus competidores?	7	9
6	¿Se mantiene entre el personal una directa orientación hacia el cliente, con la idea de satisfacer sus requerimientos y mantener su fidelidad?	11	5
7	¿El personal mantiene presente el concepto de tener resultados finales congruentes con la misión de la empresa?	8	8
8	¿La alta dirección ha definido claramente la actividad de la cooperativa?	16	0
9	¿Existe vínculo entre el concepto de la actividad de la cooperativa y los demás factores estratégicos, beneficiarios y servicios?	10	6
10	¿La alta dirección replantea el concepto de cooperativa en función a los cambios que surgen y afectan al servicio que presta y a los beneficiarios?	6	10
TOTAL		Σ 107	53

Elaborado por: Berly Bravo

CONFIANZA: $115/160 = 66,87\%$

RIESGO: $115/160 = 33,12\%$

GRÁFICO No 2 RESULTADO ANÁLISIS DE LA MISIÓN



Elaborado por: Berly Bravo

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

Al evaluar la misión, se determina que su planteamiento, aplicación y aceptación se encuentra en 66,88% de confianza, resultado que demuestra que la misión es un eslogan que no conocido ni aplicado por los empleados, por lo que es de importancia que los empleados conozcan y apliquen a fin de ejecutar su desempeño en función a la misión de la cooperativa

EVALUACIÓN DE LA VISIÓN

VISIÓN

En el año 2015, la COAC Pujilí Ltda., liderará un grupo de actores sociales e institucionales para lograr más acuerdos y alianzas estratégicas enfrentando los desafíos del futuro como una de las primeras organizaciones beneficiarias del estado ecuatoriano

3.4.2.4.2 CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA VISIÓN

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito Pujilí Ltda.

FECHA: 16-07-2012

MOTIVO DEL EXÁMEN: Conocer si la Visión de la cooperativa define con claridad lo que quiere alcanzar a largo plazo.

TABLA No 13 CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA VISIÓN

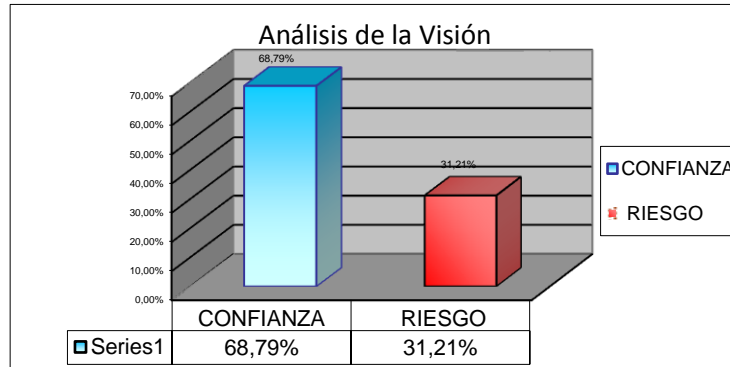
N.	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Tiene claramente la cooperativa una visión que defina lo que quiere ser a largo plazo?	12	4
2	¿La visión se ha formalizado mediante un enunciado explícito?	15	1
3	¿En la visión contiene conceptos que revelan el valor que estará creando para sus diferentes partes interesados?	13	3
4	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la cooperativa?	9	7
5	¿La difusión de la visión en sus diferentes medios y formas es consistente y permanente a través del tiempo?	7	9
6	¿Los programas, estrategias, acciones y demás prácticas gerenciales son oportunos con el contenido de la visión?	10	6
7	¿El enunciado de la visión facilita la creación de una imagen mental?	7	9
8	¿La visión es deseable particularmente para el personal, porque en ella identifica oportunidades de desarrollo y objetivos personales?	15	1
9	¿El concepto de la visión, su difusión y el desempeño de la gerencia proyecta la idea de que sea factible de alcanzarla?	9	7
TOTAL	Σ	97	47

Elaborado por: Berly Bravo

CONFIANZA: 115/141=68.79%

RIESGO: 115/141=32,21%

GRÁFICO N° 3 RESULTADO ANÁLISIS DE LA VISIÓN



Elaborado por: Berly Bravo

3.4.2.5 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA EL ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito Pujilí Ltda.

FECHA: 16-07-2012

TABLA No 14 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

N	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	Se encuentran definidos: Misión Visión Objetivos	14 14 13	2 2 3	
2	El personal conoce: Misión Visión Objetivos	9 6 5	7 10 11	
3	¿La cooperativa se encuentra organizada adecuadamente?	7	9	
4	¿La estructura organizativa facilita el flujo de Información de las actividades de la cooperativa? ¿La estructura organizativa facilita el flujo de Información de las actividades de la empresa?	16	0	
5	¿Existen manuales de Funciones de la empresa?		16	No existe
6	¿Las funciones están distribuidas de acuerdo a la estructura y organización?	10	6	No lo están bien distribuida
7	¿Las funciones se encuentran claramente definidas por departamentos?	10	6	
8	¿Se planifican las actividades de la cooperativa?	12	4	
9	¿Existe un proceso preestablecido para la selección y contratación del personal?	10	6	
10	¿Cuenta con personal altamente capacitado la cooperativa?	6	10	No, la remuneración no cumple las expectativas de profesionales
11	¿Existe un programa para capacitar al personal cooperativa?	5	11	Existe el plan de capacitación y se aplica parcialmente
12	¿Existen políticas establecidas en la	15	1	

	cooperativa?			
13	¿Conoce el personal las políticas y las cumple?	10	6	Le hacen caso omiso
14	¿Conoce con claridad el personal sus responsabilidades y las mismas son impartidas por escrito o verbalmente?	16	0	Escrita y verbal
15	¿Existe en la cooperativa un buen ambiente de trabajo?	5	11	Al no estar claras las funciones siempre va a existir contrariedades
16	¿Se han realizado auditorías administrativas para el desarrollo del talento humano?	0	16	
17	¿En la cooperativa existen parámetros para evaluar los resultados?	0	16	

Elaborado por: Berly Bravo

MATRIZ DE PONDERACIÓN

TABLA No 15 MATRIZ DE PONDERACIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

N	PREGUNTAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	Se encuentran definidos:		
	Misión	16	14
	Visión	16	14
	Objetivos	16	13
2	El personal conoce:		
	Misión	16	9
	Visión	16	6
	Objetivos	16	5
3	¿La cooperativa se encuentra organizada adecuadamente?	16	7
4	¿La estructura organizativa facilita el flujo de Información de las actividades de la cooperativa? ¿La estructura organizativa facilita el flujo de Información de las actividades de la empresa?	16	0
5	¿Existen manuales de Funciones de la empresa?	16	0
6	¿Las funciones están distribuidas de acuerdo a la estructura y organización?	16	10
7	¿Las funciones se encuentran claramente definidas por departamentos?	16	10

8	¿Se planifican las actividades de la cooperativa?	16	12
9	¿Existe un proceso preestablecido para la selección y contratación del personal?	16	10
10	¿Cuenta con personal altamente capacitado la cooperativa?	16	6
11	¿Existe un programa para capacitar al personal cooperativa?	16	5
12	¿Existen políticas establecidas en la cooperativa?	16	15
13	¿Conoce el personal las políticas y las cumple?	16	10
14	¿Conoce con claridad el personal sus responsabilidades y las mismas son impartidas por escrito o verbalmente?	16 16	16
15	¿Existe en la cooperativa un buen ambiente de trabajo?	16	5
16	¿Se han realizado auditorías administrativas para el desarrollo del talento humano?	16	0
17	¿En la cooperativa existen parámetros para evaluar los resultados?	16	0
	TOTAL Σ	336	167

Elaborado por: Berly Bravo

DETERMINACIÓN DEL RIESGO

CONFIANZA PONDERADA= $\frac{\text{Calificación Total} \times 100}{\text{Ponderación}}$

CONFIANZA PONDERADA= $\frac{272 \times 100}{330}$

CONFIANZA PONDERADA= 82,42%

EVALUACIÓN Y ANÁLISIS

En la evaluación de la visión, se ha determinado que su planteamiento, aplicación y aceptación de los receptores, se encuentra en un 68,79% de confianza.

Luego de analizada la visión, los resultados indican que el valor y beneficios que la cooperativa estará ofreciendo no destaca los esperado en sus receptores; situación que se convierte en deseable por sí misma, en vista que no se identifican oportunidades; sin embargo la visión debe ser difundida al personal considerando que planteamiento se efectuó de forma que su planteamiento proyecte al lector una imagen de lo que será en el futuro.

3.6 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO

La cooperativa de ahorro y crédito Pujilí, no dispone de un empleado de planta responsable del Talento Humano, quien realice el manejo de nómina, vacaciones, pago de beneficios, entre otras del personal que labora en la cooperativa; sin embargo se ha identificado que se ha dejado de lado la administración de cargos, provisión, evaluación y desarrollo del personal.

Conociendo que el Talento Humano constituye el pilar fundamental en la gestión de la institución, ya sea desde el punto de vista operativo hasta el punto de vista táctico; es importante su análisis a fin de generar una orientación adecuada en la gestión de la unidad.

Con el propósito de lograr una correcta investigación a la gestión del Talento Humano, el presente análisis se lo realizará en base a un estudio de la *estrategia, estructura, control y cultura de la organización*

3.6.1 Estrategia

Se observa que la cooperativa no cuenta con una adecuada estrategia, ni con el establecimiento de políticas, objetivos y metas que sirvan de guía para una buena gestión del Talento Humano. Las labores se realizan de forma rutinaria, además se evidencia la inexistencia de una adecuada planificación para el desarrollo de actividades, por tanto se concluye que no se dispone de planes y programas a través de los cuales se fijarán los objetivos, políticas para el alcance de las metas institucionales.

Al no contar con una estrategia adecuada en la cooperativa se observa:

- Incapacidad de responder a las necesidades del Talento Humano.
- Toma de decisiones erradas sobre personal.
- Falta de apoyo entre puestos de trabajo y dependencias.
- Personal desmotivado y poco capacitado.

Es importante considerar que la falta de una adecuada dirección y de un buen liderazgo afecta directamente a la formulación de una óptima estrategia, además influye negativamente en el personal y afecta a la gestión.

Para lograr un cambio efectivo y establecer líneas estratégicas que mantengan la competitividad de la COAC Pujilí Ltda., es importante implementar un Plan Estratégico que conste de políticas, objetivos, estrategias e indicadores que direccionen la gestión del Talento Humano sin olvidar que el nivel de comprensión o entendimiento de la estrategia por parte del personal encargado, se da en el grado en que se está promulgando la estrategia; es decir, que mientras se realiza los estudios para la determinación de la estrategia, se están efectuando las capacitaciones y entrenamientos que requerirá dicha estrategia. La evaluación de la estrategia se realizará a través de los indicadores que se establezcan para ello, esta evaluación estará a cargo de todo el personal de la unidad, ya que su función es la de participar activamente en la gestión el Talento Humano.

3.6.2 Organización

El análisis de la situación organizacional se realizó desde: Los procesos, la estructura y el control.

3.6.3 Procesos

De la verificación efectuada a la evaluación de procesos, se determinó que la entidad no tiene un estudio realizado sobre los procesos efectuados por sus colaboradores.

Es importante la elaboración de procesos porque permite determinar un desenvolvimiento adecuado del personal y con ello obtener un mejoramiento en la calidad institucional. La falta de procesos genera los siguientes inconvenientes:

- No se encuentra integrada la administración de personal.
- Inexistencia de un plan de incentivos por desempeño.
- Falta de una metodología de evaluación del desempeño.
- Obsoleta metodología de control y mejora continua.
- Falta de criterios para la provisión y reemplazo de cargos.
- Carencia de un marco legal, que produce una ambigua gestión del talento humano.

Estos inconvenientes se producen porque no se determina que procesos serían los óptimos para el desarrollo de la cooperativa, lo que ocasiona pérdidas de tiempo, altos costos y personal desmotivado.

También carece de un sistema de gestión de personal.

La existencia de un sistema de gestión de calidad es imprescindible, con la implementación de procesos orientados a la filosofía de calidad se puede:

- Determinar el marco legal que debe regir a la gestión del talento humano.
- Responder de manera adecuada a la demanda de servicios y mejorarlos de acuerdo con las necesidades.
- Simplificar los trámites y mejorar continuamente los procesos y servicios administrativos.
- Asegurar la provisión de personal idóneo, desarrollar sus competencias, promover la participación y la cultura de calidad del servicio.
- Mejorar la comunicación, el trabajo en equipo y la integración de funciones, procedimientos y procesos entre las diferentes áreas de la organización.

3.6.4 Estructura

La estructura del Talento Humano en todo tipo de organización, influye directamente en las funciones del personal. El cambio de estructuras clásicas a estructuras flexibles permite variaciones en las personas y en las posiciones que éstas ocupen a nivel operativo, estratégico y funcional, en vista que la competitividad se hace cada vez más determinante.

Se requiere diferenciar el tipo de estructura que existe, en este caso, las alternativas pueden ser dos: una estructura lineal o clásica, donde se tiende a ser muy rígido, la autoridad, la responsabilidad y el control son centralizados; o una estructura flexible, donde la resistencia al cambio es menor, esta estructura es precisamente la que las empresas en la actualidad están incorporando principalmente por la competitividad y las políticas de descentralización.

La estructura orgánica de la cooperativa de ahorro y crédito Pujilí está basada en una estructura clásica, la cual presenta complicaciones cuando se parte del supuesto de que cada nivel de la institución trabaja para el superior, esta estructura deja en segundo plano al cliente que es a quien se debe el desarrollo de la cooperativa.

El mantener un tipo de estructura clásica conduce a la rigidez y a la inflexibilidad, lo que dificulta la innovación y adaptación de la unidad, mismas que no permiten la adopción de nuevas técnicas situaciones o condiciones internas-externas.

Los deseos de mejorar por parte de los directivos no se han logrado concretar, pues los cambios realizados no han sido significativos, los conflictos de intereses y la resistencia al cambio permanecen, esto obstaculiza la reestructuración orgánica de la COAC Pujilí.

Concretar estas ideas de cambio permitirá conseguir una estructura flexible, donde existen aportes del personal de todos los niveles, otorgando la oportunidad de participar en la toma de decisiones.

Esta estructura permitirá mayor especialización en los diversos cargos de la unidad, con ello cada cargo se concentra exclusivamente en su trabajo o función, facilitando el desarrollo de las habilidades del personal.

3.6.5 Control

El control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido con los planes y objetivos.

El control anteriormente era básicamente para vigilar que el personal este realizando su trabajo. Con este tipo de control no existía una medición de desempeño del personal y no se podía realizar la corrección de errores.

Con la nueva dirección que se está realizando el sistema de control al talento humano se encaminará a alcanzar metas claras, el control será más flexible a los cambios que se puedan presentar, brindando la información necesaria para evaluar el desempeño del personal y efectuar una correcta y efectiva retroalimentación.

3.6.5 .1 Ventajas de un correcto sistema de control

- Establecer medidas correctivas encaminadas al logro de los objetivos.
- Determinar y analizar las causas que en un futuro pueden originar desviaciones.
- Obtener información respecto de la situación de los planes.
- Reducir costos y tiempos al contrarrestar los errores presentados.

3.6.5 .2 Cultura

La cultura organizacional se refiere a aspectos tales como: valores, creencias y comportamientos inherentes a la empresa. La alta gerencia define y crea la cultura de su empresa para alcanzar su visión y misión.

Los aspectos a considerar para el presente análisis son liderazgo y dirección, personal y costumbres.

3.6.5 .3 Liderazgo y Dirección

Liderazgo, no se identifica en la cooperativa, principalmente por la falta de experiencia del personal directivo. Esta posición no es la única que define la inexistencia de liderazgo en la unidad, sino también la falta de capacidad de liderar por parte de la persona encargada de la gerencia y responsable

del talento humano, concluyendo que no existe liderazgo en el responsable del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito Pujilí.

Un buen liderazgo, genera confianza en el personal, incide en el buen desempeño, brinda la oportunidad de delegar poder y autoridad al personal, transmitiendo el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo y desempeño. Esta autonomía refleja mejores resultados con mayor satisfacción por parte del trabajador, por tanto el clima organizacional es favorable, la presión se reduce y el compromiso aumenta.

3.6.5 .4 Personal

Involucrar al personal en actividades que implican el correcto desarrollo de los procesos, es una gestión compleja, pues demanda acciones como: una correcta determinación de los perfiles, adecuados planes de capacitación, habilidades y destrezas óptimas.

El personal que labora en la cooperativa no se identifica con la visión global de la institución, las labores se realizan de manera inapropiada, debido a que la elección del personal se realizó de forma incorrecta, pues no se cuenta con un perfil de puestos apropiados para el cargo a ocuparse.

En lo referente a capacitación no existen planes apropiados para capacitar al Talento Humano; en función a las necesidades institucionales para lograr la mejora continua, además se identifica poco trabajo en equipo y falta de comunicación.

Es importante implementar los perfiles de puestos de trabajo y un manual de clasificación y valoración de puestos, lo que aporta con la contratación adecuada de personal y con ello un apropiado desempeño. Además es importante realizar estudios de las necesidades de capacitación que tienen los puestos de trabajo e inducción tanto a la institución, como al puesto.

3.6.5 .5 Costumbres

Se considera al hábito, modo habitual de obrar o proceder establecido por tradición o por la repetición de los mismos actos y que puede llegar a adquirir fuerza de precepto.

Una de las costumbres más perjudiciales que se puede observar es la existencia del palanqueo en la hora de reclutar al personal, este hecho perjudica porque se estaría eligiendo a personas que no poseen las cualidades necesarias para ocupar un puesto, perjudicando la labor que se realiza en grupo y retardando el alcance de metas y objetivos.

Entre las costumbres y conductas más relevantes que se identifican en el personal son:

- Cuando el jefe o autoridad no se encuentra en la dependencia, el personal no realiza su trabajo. Sin embargo otorgando autonomía y responsabilidades a cada unidad, la costumbre de no trabajar cuando el jefe no se encuentra y la ocupación inadecuada del tiempo en otras tareas, se reduce porque cada trabajador adquiere mayor consciencia sobre su responsabilidad y labor.
- Agregar más tiempo del destinado para el almuerzo.
- Dejar el puesto de trabajo (ausentismo del personal en el puesto).
- Los viernes a partir del medio día, es destinado para realizar deportes, pero el personal no cumple dicha disposición y ocupa ese tiempo en realizar labores personales.
- A la hora de ingreso al trabajo, el personal que llega atrasado suele pedirle a sus compañeros que marquen la tarjeta por ellos, misma que

se evita implementación de los relojes biométricos donde sólo el trabajador puede registrar su hora de entrada y salida.

- La comunicación informal es otro factor a considerar, los rumores o chismes que se dan a todo nivel, perjudican el desempeño del resto del personal y dañan la imagen institucional. Igualmente esta comunicación informal desorienta en la toma de decisiones, pues la información pasa por varios niveles logrando un alto grado de distorsión del mensaje.

Hoy en día, la nueva dirección ha logrado que exista una comunicación bidireccional, en la cual la información va desde los mandos operativos hasta los directivos y viceversa, evitándose la comunicación informal en mayor medida.

3.6.6 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El organigrama estructurado por la COAC Pujilí Ltda., no es el adecuado debido que no especifica niveles de autoridad y asesoría además se puede visualizar claramente que el consejo vigilancia depende del consejo de administración evidenciándose un mal planteamiento de este por lo que en la etapa de ejecución se propone un organigrama elaborado por el autor.

3.6.6.1 DISPOSICIONES GENERALES PARA EL PERSONAL

Disposición es la obligación elemental de los empleados de la Cooperativa, sin embargo no se evidencia la existencia de disposiciones que dejen constancia en cuanto a obligaciones como: asistencia normal, puntual y permanencia durante la jornada de trabajo, ni se establecen políticas para la contratación y capacitación y desarrollo del talento humano no obstante se aplican la normativa establecida en el código de trabajo el que se enuncia a continuación.

FASE II
EVALUACIÓN DEL SISTEMA
DE CONTROL INTERNO

3.7 FASE II EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

La evaluación del control interno se efectuó según el siguiente esquema:

EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA DEL ÁREA DE LOGÍSTICA

TABLA No 16 EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA DEL ÁREA DE LOGÍSTICA

NIVEL DE RIESGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Bajo
51% - 59%	Moderado Alto	Moderada Baja
60% - 66%	Moderado Moderado	Moderada Moderada
67% - 75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
76% - 95%	Bajo	Alta

Elaborado por: Berly Bravo

CALIFICACIÓN DEL RIESGO

CR= Calificación del Riesgo

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

Nivel de Riesgo= ALTO

Nivel de Confianza= BAJO

AMBIENTE DE CONTROL
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: COAC Pujilí Ltda.
COMPONENTE: Entorno de Control
FECHA: 16/12/2010
3.7.1 ALCANCE: Integridad y valores éticos.

MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si la organización establece valores éticos basados en estándares de conducta, es decir, si mantiene una cultura de organización que debe ser comunicada y puesta en práctica.

TABLA No 17 INTEGRIDAD Y VALORES

INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS								
Nº	PREGUNTAS	DIRECT.		ADMINIST		OPERAT		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Tiene la entidad un código de conducta?		0		0		0	Dispone de un Estatuto
2	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?	1		1		1		Dispone de principios Internos en el Estatuto
3	¿Mantienen comunicación y fortalecimiento sobre el tema de valores éticos y de conducta?		0		0		0	
4	¿Existe pronunciamientos relativos a los valores éticos?		0		0		0	
TOTAL		1	0	1	0	1	0	3

Elaborado por: Berly Bravo

$$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{3}{15} = 20\% \quad \text{CALIFICACION TOTAL} = \frac{\text{CALIFICACION TOTAL}}{\text{CALIFICACION PONDERADA}} \%$$

CONFIANZA= 20% BAJO
RIESGO= 80% ALTO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: COAC Pujilí Ltda.
COMPONENTE: Entorno de Control
FECHA: 10/11/2012

3.7.2 ALCANCE: Compromiso por la competencia profesional del personal.

MOTIVO DEL EXAMEN: Evaluar si la gerencia se interesa por el grado de competencia existente en la empresa y el nivel de habilidad y conocimientos que se requiere en cada área de la entidad.

TABLA No 18 COMPROMISOS DE COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL

COMPROMISO DE COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL									
Nº	PREGUNTAS	DIRECT		ADMINIS T		OPERAT		OBSERVACIONES	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	¿Existen descripciones formales sobre las funciones que comprenden los trabajos específicos?		0		0		0	Existe un estatuto donde consta solo funciones del nivel directivo	
2	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente?	1		1		1		Se selecciona al personal para determinar si cumple con las expectativas de los proyectos.	
3	¿La institución se preocupa por la formación profesional?	1			0		0	Cuenta con un programa de capacitación pero no se ejecuta.	
4	¿Tienen deseos de superarse para contribuir con la entidad?	1		1		1			
5	¿Sus habilidades son valoradas en la institución?	1			0		0		
TOTAL		Σ	4	0	2	0	1	0	7

Elaborado por: Berly Bravo

$$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{7}{15} = 47\% \quad \text{CALIFICACION TOTAL} = \frac{CALIFICACION TOTAL}{CALIFICACION PONDERADA} \%$$

CONFIANZA= 47% ALTO
RIESGO= 53% MODERADO ALTO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: COAC Pujilí Ltda.
COMPONENTE: Entorno de Control
FECHA: 16/12/2010
3.7.3 ALCANCE: Estructura organizativa.

MOTIVO DEL EXAMEN: Verificar si con la estructura organizativa se puede controlar eficazmente las actividades que realiza la empresa y que al mismo tiempo la información fluya de una manera comprensiva.

TABLA No 19 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA									
Nº	PREGUNTAS	DIRECT		ADMINIS T		OPERAT		OBSERVACIONES	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	¿La estructura organizativa es apropiada?	1			0		0	El organigrama es Inapropiada	
2	¿La asignación de responsabilidades de los principales directivos es adecuada?	1		1		1		Consta En Los Estatuto Funciones Del Gerente	
3	¿Los directivos reflejan los conocimientos necesarios para cumplir con las responsabilidades?		0		0		0		
4	¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad?		0		0		0		
5	¿La gerencia define la estructura en base a procedimientos de control?		0		0		0		
6	¿Hay empleados con capacidad de dirección y supervisión?		0		0		0		
TOTAL		Σ	2	0	1	0	1	0	4

Elaborado por: Berly Bravo

$$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{4}{15} = 27\% \quad \text{CALIFICACION TOTAL} = \frac{\text{CALIFICACION TOTAL}}{\text{CALIFICACION PONDERADA}} \%$$

CONFIANZA= 27% BAJO
RIESGO= 73% MODERADO BAJO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: COAC Pujilí Ltda.

COMPONENTE: Entorno de Control

FECHA: 16/12/2010

3.7.4 ALCANCE: Asignación de autoridad y responsabilidad.

MOTIVO DEL EXAMEN: Establecer si se toma en cuenta la asignación de responsabilidad y autoridad, para las actividades de gestión y si se efectúa el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización.

TABLA No 20 ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD									
Nº	PREGUNTAS	DIRECT		ADMINIS T		OPERAT		OBSERVACIONES	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	¿Existen políticas que describan la delegación de funciones?		0		0		0		
2	¿Para delegar responsabilidad se toma en cuenta la antigüedad?	1		1		1			
3	¿El gerente vigila el cumplimiento de función designada a cada departamento?		0		0		0		
4	¿La delegación de autoridad se realiza en base al desenvolvimiento de cada individuo?	1		1		1		Se la realiza de acuerdo desenvolvimiento y a nivel académico	
TOTAL		Σ	2	0	2	0	2	0	6

Elaborado por: Berly Bravo

$$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{6}{15} = 40\% \quad \text{CALIFICACION TOTAL} = \frac{\text{CALIFICACION TOTAL}}{\text{CALIFICACION PONDERADA}} \%$$

CONFIANZA= 40% ALTO

RIESGO= 60% MODERADO MODERADO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: COAC Pujilí Ltda.

COMPONENTE: Entorno de Control

FECHA: 16/12/2010

3.7.5 ALCANCE: Políticas y Prácticas en Materia de Recursos Humanos

MOTIVO DEL EXAMEN: Se tiene como objetivo poner en práctica políticas que determinan un mejor reclutamiento de personas, que se mantengan y que sean componentes dentro de los planes que tiene la cooperativa.

TABLA No 21 POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS

POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS									
Nº	PREGUNTAS	DIRECT.		ADMINIS T		OPERAT		OBSERVACIONES	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	¿Para la selección del personal se convoca a concurso?		0		0				
2	¿Tienen políticas y procedimientos para contratar?		0		0				
3	¿Se procede con la entrevista previa, pruebas de conocimiento y técnicas?		0		0				
4	¿Se averigua sobre las referencias personales y profesionales en el reclutamiento del personal?	1		1					
5	¿Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización?	1		1					
TOTAL		Σ	2	0	2	0	0	0	4

Elaborado por: Berly Bravo

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: COAC Pujilí Ltda.
COMPONENTE: Evaluación de Riesgos
FECHA: 16/12/2010
3.7.6 ALCANCE: Objetivos.

MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si la entidad tiene definidos los objetivos ya que es una condición previa para la elaboración de riesgos, se constituye en un prerrequisito para hacer posible el control.

TABLA No 22 OBJETIVOS

OBJETIVOS									
Nº	PREGUNTAS	DIRECT.		ADMINIS T		OPERAT		OBSERVACIONES	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?	1		1		1			
2	¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la entidad y cada actividad?	1		1		1			
3	¿La administración evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta institucional?		0						
4	¿Es confiable la preparación de estados financieros?		0						
5	¿La entidad cumple con las leyes y regulaciones establecidas en el país?		0						
6	¿Cuándo los objetivos no están cumpliéndose la administración toma debidas precauciones?		0						
TOTAL		Σ	2	0	2	0	2	0	6

Elaborado por: Berly Bravo

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C.E.R. /FII
1/2

ENTIDAD: COAC Pujilí Ltda.
COMPONENTE: Evaluación de Riesgos
FECHA: 16/12/2010
3.7.7 ALCANCE: Riesgos.

MOTIVO DEL EXAMEN: Evaluar los riesgos en un proceso interactivo, la administración debe centrar los riesgos en los niveles de la entidad, poniendo énfasis en aquellos que puedan afectar al recurso humano.

TABLA No 23 RIESGOS

EVALUACIÓN DE RIESGOS									
Nº	PREGUNTAS	DIRECT.		ADMINIS T		OPERAT		OBSERVACIONES	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	¿Los riesgos se identifican y se discuten abiertamente con el GERENTE?		0		0		0		
2	¿Los riesgos se clasifican según el nivel de importancia?		0		0		0		
3	¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son factores internos y externos?		0		0		0		
4	¿Se recopila y comunica oportunamente la información interna y externa importante a aquellos que deben tomar acción?	1		1		1			
TOTAL		Σ	1	0	1	0	1	0	3

Elaborado por: Berly Bravo

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: COAC Pujilí Ltda.

COMPONENTE: Evaluación de Riesgos

FECHA: 16/12/2010

3.7.8 ALCANCE: Análisis de Riesgos y su Proceso.

MOTIVO DEL EXAMEN: Medir los posibles impactos y consecuencias de los riesgos identificados. Una vez hecha la medición se podrán clasificar en orden de prioridad Medir los posibles impactos y consecuencias de los riesgos identificados.

TABLA No 24 ANÁLISIS DE RIESGOS Y SU PROCESO

ANÁLISIS DE RIESGOS Y SU PROCESO									
Nº	PREGUNTAS	DIRECT		ADMINIS T		OPERAT		OBSERVACIONES	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?		0		0		0		
2	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo?		0		0		0		
3	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución para actuar?		0		0		0		
4	¿Sus habilidades son valoradas en la institución?	1		1		1			
5	¿Se controla el cumplimiento de las medidas precautelares tomadas frente a un riesgo?		0		0		0		
6	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que puedan afectar a la entidad?		0		0		0		
TOTAL		Σ	1	0	1	0	1	0	3

Elaborado por: Berly Bravo

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: COAC Pujilí Ltda.

COMPONENTE: Supervisión

FECHA: 16/12/2010

3.7.9 ALCANCE: Reporte de Deficiencias.

MOTIVO DEL EXAMEN: Comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento del sistema de control, junto con la magnitud del riesgo y la probabilidad de ocurrencia.

TABLA No 25 REPORTE DE DEFICIENCIAS

REPORTE DE DEFICIENCIAS								
Nº	PREGUNTAS	DIRECT.		ADMINIS T		OPERAT		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se considera los informes provenientes de fuentes externas para valorar el sistema de control interno?		0		0		0	Existe un estatuto donde consta solo funciones del nivel directivo
2	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y a los responsables de la función o actividad implicada?	1		1		1		Se selecciona al personal para determinar si cumple con las expectativas de los proyectos.
3	¿Cuándo los hallazgos cruzan los límites organizacionales, se informa al nivel directivo para que se tome las medidas necesarias?	1			0		0	Cuenta con un programa de capacitación pero no se ejecuta.
TOTAL		2	0	1	0	1	0	4

Elaborado por: Berly Bravo

Después de aplicar los cuestionarios de control interno y de evaluar, los resultados obtenidos se determinaron los siguientes hallazgos encontrados.

3.8 EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

TABLA No 26 EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	Se tiene presente que cada actividad desempeñada ayuda a la consecución de la meta institucional. Pero no se tiene claro los objetivos de cada nivel de la entidad.	Diseñar y aplicar un Manual de valores éticos, como requisito indispensable para el comportamiento del personal y que constituya una imagen integral de las actividades de la institución
COMPROMISO POR LA COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL	La empresa no dispone de una descripción escrita formal de los puestos de trabajo, poseen procedimientos internos los cuales no están adecuadamente estructurados. No capacitan a todo el personal solo a los directivos.	Actualizar los procedimientos internos y crear un manual de funciones para el personal Capacitar a todo el personal, dependiendo del área que ocupen.
FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN	La filosofía y el estilo de gestión que mantiene la gerencia son adecuados, analizan cuando se produce riesgos. Existe rotación del personal en el área de recaudación y crédito. Los administrativos Constantemente realizan control ya que exigen la presentación de informes	Deberá efectuar con mayor continuidad la rotación de funciones en base a criterios para formar equipos multidisciplinarios. Evaluar el cumplimiento de metas y objetivos.
	La estructura organizativa no define	Rediseñar la estructura

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	<p>claramente las líneas de autoridad al igual que su capacidad de suministrar información.</p> <p>La definición de las responsabilidades de los principales directivos consta en el estatuto, es adecuada así como el conocimiento que aplican en su desempeño, excepto por la desconfianza en la capacidad de varios colaboradores de poder dirigir y supervisar.</p>	<p>Organizativa que reflejen con claridad líneas de mando y darle al colaborador de la organización el apoyo necesario para que se desenvuelva con el fin de que colabore en todo sentido y respete las líneas de responsabilidad.</p>
POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS	<p>En el reclutamiento de personal se procede a aplicar prueba de conocimientos en forma verbal.</p> <p>No se realiza capacitación a todo el personal, solo a los directivos.</p>	<p>Brindar capacitación a todos los miembros de la organización, no solo en base a las funciones que desempeña.</p> <p>Establecer políticas escritas para el reclutamiento del personal</p>
ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	<p>Por la actividad de la COAC no se toma en cuenta la antigüedad para delegar responsabilidades con el gerente se mantiene conversaciones mensuales sobre el desempeño de sus funciones y logros.</p>	<p>Se deberá tomar en cuenta al personal que tengan más experiencias para delegar responsabilidades.</p> <p>Estructurar normas de trabajo, responsabilidad de control, de modo que se establezcan relaciones de jerarquía</p>

Elaborado por: Berly Bravo

3.9 EVALUACIÓN DE RIESGOS

E.C.CI. /FH
1/1

TABLA No 27 EVALUACIÓN DE RIESGOS

	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
OBJETIVOS	<p>Se tiene presente que cada actividad desempeñada ayuda a la consecución de la meta institucional.</p> <p>No se tiene claros los objetivos de área.</p>	<p>La administración deberá plantear objetivos para cada nivel de la entidad, de modo que se plasme las necesidades y metas propias por cada una de ellas.</p>
RIESGOS	<p>En la institución no se identifican y se discuten abiertamente los riesgos ni se comunica oportunamente.</p> <p>Los riesgos no son clasificados según el nivel de importancia.</p>	<p>Los riesgos pueden producirse en los diferentes niveles de la organización, por eso se deberá clasificar en base a su importancia para tener diversas soluciones.</p>
ANÁLISIS DE RIESGOS Y SU PROCESO	<p>Se analizan los riesgos, pero no su probabilidad de ocurrencia.</p> <p>Cuando se cumple un determinado riesgo se toma una decisión en su momento para actuar ante ellos</p>	<p>Se deberá analizar los posibles riesgos que pueden suceder así como las medidas necesarias para combatirlos.</p>

Elaborado por: Berly Bravo

3.10 ACTIVIDADES DE CONTROL

E.C.CI. /FH
1/1

TABLA No 28 ACTIVIDADES DE CONTROL

	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL	Existe una adecuada Coordinación entre niveles, las transacciones están claramente documentadas y se requiere de la autorización del Gerente, pero no todas las transacciones se registran en el momento del hecho económico.	Establecer políticas para que el registro de las transacciones sea inmediato claras y precisas. Implantar indicadores de gestión que ayuden a evaluar el desempeño del personal.

Elaborado por: Berly Bravo

3.11 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

TABLA No 29 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
INFORMACIÓN	<p>La información es procesada de manera oportuna, recopilada por sistemas de información y está totalmente coordinada con elementos externos, pero no es pertinente en la forma y tiempo porque la planificación se distorsiona por imprevistos.</p> <p>También utilizan reportes que facilitan la información pero todo el personal lo cumple.</p> <p>La circulación de la información se efectúa a nivel global de la entidad.</p>	<p>Deberá toda la organización conocer la importancia de estar al tanto de lo que sucede fuera de la entidad, ya que podrían ayudar con el sistema de información para detectar ciertas situaciones de interés, además será necesario considerar algunos aspectos que pueda afectar en la planificación.</p>
COMUNICACIÓN	<p>Entre contabilidad y administración existe una comunicación adecuada, sobretodo en la verificación de la información financiera que puede ser corregida a tiempo.</p> <p>Se comunica al GERENTE del desempeño actual de la organización.</p>	<p>Brindar información que requieran los auditores externos para facilitar el entendimiento de las operaciones de la entidad, porque proporcionan a la administración información sobre el control que posee la COAC.</p>

Elaborado por: Berly Bravo

3.12 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

TABLA No 30 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
REPORTE DE DEFICIENCIAS	<p>Los informes que provienen de fuentes externas son tomados en cuenta para el hallazgo y para el reporte de deficiencias las que se comunican al nivel inmediato superior para que se tomen las medidas necesarias.</p> <p>El nivel operativo informa únicamente al GERENTE de las deficiencias</p>	<p>Garantizar que el máximo nivel de la entidad tenga él conocimiento necesario sobre eficiencias encontradas en la organización, de modo que se actúe rápidamente ante el hallazgo de deficiencias.</p>

Elaborado por: Berly Bravo

INDICADORES DE GESTIÓN, PARA LA EVALUACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Al no existir suficientes indicadores que ayuden a evaluar al recurso humano se propone los siguientes indicadores:

- Indicadores de Rendimiento
- Indicadores de Eficiencia
- Indicadores de Efectividad

3.7.2 RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

CONTROL INTERNO	el control es ineficiente
ENTORNO DE CONTROL	el control es ineficiente
EVALUACION DE RIESGOS	el control es ineficiente

ACTIVIDADES DE CONTROL

el control es eficiente

I.A.A. /FIII
1/5

**3.13 INFORME PRELIMINAR DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO PUJILÍ LTDA.**

Pujilí, Diciembre 19 de 2012

Señor:

Manuel Tucumbe

GERENTE DE LA COAC PUJILÍ LTDA Pujilí.

Presente.-

De mi consideración:

En el cumplimiento de la auditoría administrativa aplicada al recurso humano de la COAC Pujilí Ltda., por el período comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del año 2010, he realizado la evaluación de control interno y la verificación de las recomendaciones propuestas en el transcurso del examen.

Los resultados obtenidos pongo a su consideración con el fin de que mis recomendaciones sean implantadas.

a) AMBIENTE DE CONTROL

La entidad cuenta con un estatuto y procedimientos internos en los cuales constan ciertos lineamientos que ayudan a desarrollar las funciones del personal pero no posee un código de ética que direcciona las actividades con ética profesional. Además la entidad brinda capacitación pero únicamente al personal de ciertos departamentos, no posee procedimientos para contratar al personal, ni para que estos roten dentro de la empresa por evitar pérdidas de tiempo. La estructura organizativa de la COAC Pujilí Ltda., es inapropiada porque no define claramente las líneas de autoridad y responsabilidad, por lo que el control es ineficiente.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda que la COAC Pujilí Ltda. elabore un manual de valores éticos para dejar constancia de las obligaciones y deberes que el personal debe cumplir, de igual manera establecer políticas para la contratación y capacitación y desarrollo del talento humano que determine la eficiencia y eficacia de las tareas a realizar.

b) EVALUACIÓN DE RIESGOS

La COAC Pujilí Ltda., no determina la posibilidad de ocurrencia de riesgos únicamente actúa ante ellos en el momento de su presencia por lo no son clasificados de acuerdo a su importancia y el personal no están listos para contrarrestarlos, entonces el control para la evaluación de riesgos es ineficiente.

RECOMENDACIÓN

Deberá la COAC Pujilí Ltda., analizar la posibilidad de la ocurrencia de riesgos y clasificarlos de acuerdo a su importancia y además establecer las medidas necesarias para contrarrestarlos con el fin de preparar al personal para que puedan actuar rápidamente ante un riesgo)

ACTIVIDADES DE CONTROL

En la entidad existe una adecuada coordinación entre niveles, las transacciones están claramente documentadas y se requiere de la autorización del Gerente, además no es de fácil el acceso a las oficinas administrativas y contables ya que cuentan con seguridad apropiada por lo que el control es eficiente).

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La información es procesada de manera oportuna, recopilada por sistemas de información y está totalmente coordinada con elementos externos. También utilizan reportes que facilitan la información todo el personal cumple. La circulación de la información se efectúa a nivel global de la entidad por lo que se considera que el control es eficiente.

RECOMENDACIÓN

Es importante dar a conocer información relevante a todo el personal en forma escrita para que toda la empresa tenga claros conocimientos de lo que sucede dentro de ella y así se mantenga una buena comunicación con quienes conforman la COAC Pujilí Ltda.

RECURSOS HUMANOS

- Para el área de Recursos Humanos se revisaron las normas y políticas referentes al personal, indicando de forma general que según referencias de Gerencia y el personal, las funciones de los Consejos y las respectivas Comisiones relacionadas a atribuciones, cumplimiento de reglamentos, estatutos, autorizaciones están siendo cumplidas.

En lo referente al cumplimiento de la llegada puntual de algunos empleados a los puestos de trabajo, pues se constataron a través de la observación que llegan impuntuales y se registran como puntuales, falta de ética.

Al evaluar el registro de entrada y salida del personal se constató:

- No existen hojas de justificación por ausencia temporal del personal por el período 2010, siendo importante implementar un formato para este fin en el que se especifique el nombre del empleado-trabajador, el motivo de la ausencia (personal, enfermedad, trabajo) el tiempo del permiso con sus debida firmas de autorización, esta circunstancia género que no se pudo hacer una evaluación al respecto.
- En lo que respecta a la hoja de control de asistencia se evidencio que los empleados no firman su asistencia, siendo importante que el responsable controle la hora de llegada y salida diaria del personal.
- No existe cumplimiento del calendario de vacaciones, al revisar con el registro de asistencia se constató que existen vacaciones acumuladas.
- Siendo importante programar las vacaciones anuales.

Atentamente,

Sr. Berly Bravo

FASE III
EJECUCIÓN

3.14.1 PROGRAMA DE AUDITORÍA

ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO "PUJILÍ LTDA."

TIPO DE AUDITORIA: AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

PERÍODO: 2010

TABLA No 31 PROGRAMA DE AUDITORÍA

Nº	DISCRIPCIÓN	REF-PT	RESPONSABLE	FECHA
OBJETIVO				
Obtener evidencia suficiente, competente y relevante mediante la aplicación de pruebas y procedimientos de auditoria				
Desarrollar hallazgos que sustenten conclusiones y recomendaciones				
PROCEDIMIENTOS GENERALES				
1	Recopile información suficiente sobre la Planificación Estratégica de la Entidad.	P.T	B.D.B.V	02-10-2012
PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS				
1	Presentación de una Carta a Gerencia, con el fin de dar a conocer del trabajo a realizar	C.G	B.D.B.V	09-10-2012
2	Realice una entrevista al gerente para obtener información general de la entidad y solicite información necesaria para la obtención de evidencia.	E.D	B.D.B.V	12-10-2012
3	Revise el archivo permanente de la entidad.	A.E.P	B.D.B.V	16-10-2012
4	Efectué una revisión de la estructura orgánica de la entidad para conocer cómo está dividida la misma.	B.L	B.D.B.V	22-10-2012
5	Aplicación de cuestionario de evaluación y control interno.	E.P.	B.D.B.V	22-10-2012

Elaborado por	Aprobado por
Sr. Berly Bravo	Ing. Edison Calderón

ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “PUJILÍ LTDA.”

TIPO DE AUDITORIA: AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

COMPONENTES: COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “PUJILÍ LTDA.”

SUBCOMPONENTE: SISTEMA DE CONTROL INTERNO

PERÍODO: 2010

TABLA No 32 Sistema de Control Interno

Nº	DISCRIPCÓN	REF-PT	RESPONSABLE	FECHA
OBJETIVO				
Analizar el Sistema del Control Interno de la Cooperativa				
PROCEDIMIENTOS GENERALES				
1	Evaluación del sistema de control interno aplicando el método COSO			
PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS				
1	Selección del componente con el que se va a realizar la auditoria	C.C.I	B.D.B.V	24-10-2012
2	Evaluación del Control Interno. Ambiente de Control Cuestionario. Evaluación de riesgo Cuestionario. Actividades de Control Cuestionario. Información y Comunicación Cuestionario.	C.C.I	B.D.B.V	24-10-2012
3	Realización de la Hoja de Hallazgos	C.C.I	B.D.B.V	24-10-2012

Elaborado por	Aprobado por
Sr. Berly Bravo	Ing. Edison Calderón

ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “PUJILÍ LTDA.”

TIPO DE AUDITORIA: AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

COMPONENTES: COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “PUJILÍ LTDA.”

SUBCOMPONENTE: SISTEMA DE CONTROL INTERNO

FASE: ANALISIS DE LAS AREAS CRÍTICAS

PERÍODO: 2010

TABLA No 33 SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Nº	DISCRIPCÓN	REF-PT	RESPONSABLE	FECHA
OBJETIVO				
Obtención evidencia suficiente, competente y relevante, mediante de la aplicación de pruebas y procedimientos de auditorias				
PROCEDIMIENTOS GENERALES				
1	Realización un procedimiento profundo sobres el área críticas ya analizada.			
PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS				
ÁREA: CRÉDITOS				
1	Revisión de las normas o políticas que se aplican en el proceso de entrega de criterio.	B.L	B.D.B.V	4-10-2012
2	Realización de una descripción narrativa sobre el proceso de criterio a las personas responsables.	A.E. P	B.D.B.V	4-10-2012
3	Realización de un control de las carpetas de los asesores de créditos.	A.E. P	B.D.B.V	4-10-2012
4	Aplicación de indicadores de gestión para evaluar el desempeño.	I.E.F	B.D.B.V	5-10-2012

AREA: RECURSOS HUMANOS				
5	Revisión del manual de funciones y políticas referentes al personal de la entidad.	A.E. O	B.D.B.V	6-10-2012
6	Revisión del registro de entrada y la salida del personal.	A.E. O	B.D.B.V	6-10-2012
7	Aplicación indicadores de gestión para evaluar el desempeño.	I.E.F	B.D.B.V	6-10-2012
8	Redacción de un informe previo de comunicación de resultados con todos los hallazgos encontrados.	I.D.G	B.D.B.V	6-10-2012

Elaborado por	Aprobado por
Sr. Berly Bravo	Ing. Edison Calderón

ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “PUJILÍ LTDA.”

TIPO DE AUDITORIA: AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

COMPONENTES: COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “PUJILÍ LTDA.”

SUBCOMPONENTE: SISTEMA DE CONTROL INTERNO

FASE: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

PERÍODO: 2010

TABLA No 34 SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Nº	DISCRIPCÓN	REF-PT	RESPONSABLE	FECHA
OBJETIVO				
Dar a conocer los hallazgos encontrados durante la evaluación.				
PROCEDIMIENTOS GENERALES				
1	Redacción del Informe de Auditoria			
PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS				
1	Realización del análisis de los hallazgos con los atributos del mismo para elaborar el informe final.	I.D.G	B.D.B.V	22-10-2012
2	Realización la Carta de envío y la convocatoria para la lectura del borrador del informe.	I.D.G	B.D.B.V	23-10-2012
3	Análisis crítico del borrador del Informe con la gerencia y con el personal involucrado.	I.D.G	B.D.B.V	23-10-2012
4	Elaboración del acta previa a la lectura del borrador del Informe.	I.D.G	B.D.B.V	23-10-2012
5	Elaboración del Informe Final de Auditoría realizada a la Cooperativa de Ahorro Crédito Pujilí, Ltda.	I.D.G	B.D.B.V	23-10-2012

Elaborado por	Aprobado por
Sr. Berly Bravo	Ing. Edison Calderón

COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “PUJILÍ LTDA.”

ÁREA DE: RECURSOS HUMANOS

3.15 HOJA DE HALLAZGOS

TABLA No 35 HOJA DE HALLAZGOS RECURSOS HUMANOS

REF.P/T	AMBIENTE DE CONTROL
<p>C.CI. C.A.C.</p>	<p>Condición: La COAC Pujilí Ltda., No dispone de planificación estratégica</p> <p>Criterio: Con una planificación estratégica definida, la COAC Pujilí Ltda. tendrá:</p> <p>Lineamientos bien estructurados para que la institución lleve sus actividades en forma ordenada y precisa.</p> <p>El gerente no designa un responsable para la elaboración de la planificación estratégica No existen lineamientos que pueda medir el crecimiento de la institución Debido a la falta de un responsable no se elabora la planificación estratégica anual al gerente</p> <p>Reestructurar la base legal de la COAC Pujilí Ltda. En donde se indique la preparación de la planificación estratégica anual.</p> <p>Causa: El gerente no designa un responsable para la elaboración de la planificación estratégica.</p> <p>Efecto: No existen lineamientos que pueda medir el crecimiento de la institución.</p> <p>Conclusión: Debido a la falta de un responsable no se elabora la planificación estratégica anual.</p>

	<p>Recomendación: Al Consejo de Administración reestructurar la base legal de la COAC Pujilí Ltda. En donde se indique la preparación de la planificación estratégica anual.</p> <p>También se recomienda que para medir los objetivos que se han cumplido se designe un responsable que se encargue de elaborar la planificación estratégica para cada año.</p>
--	---

Elaborado por	Aprobado por
Sr. Berly Bravo	Ing. Edison Calderón

COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “PUJILÍ LTDA.”
ÁREA DE: RECURSOS HUMANOS
HOJA DE HALLAZGOS

TABLA No 36 HOJA DE HALLAZGOS RECURSOS HUMANOS

REF.P/T	AMBIENTE DE CONTROL
B.L.	<p>Condición: La COAC Pujilí Ltda. no cuenta con manuales de funciones.</p> <p>Criterio: El manual de funciones ayuda a que el personal desempeñe sus actividades de manera eficaz y eficiente.</p> <p>Causa: Desorganización por parte de la Asamblea General en la elaboración de un manual de funciones.</p> <p>Efecto: Incumplimiento por parte del trabajador con respecto a las funciones que debe desempeñar dentro de la empresa.</p> <p>Conclusión: Debido a la desorganización por parte de los responsables no se ha estructurado un manual de funciones.</p> <p>Recomendación: Al Consejo de Administración: Elaborar y aplicar manuales de funciones para que el personal tenga un mejor desenvolvimiento en las actividades a desempeñar.</p>

Elaborado por	Aprobado por
Sr. Berly Bravo	Ing. Edison Calderón

COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “PUJILÍ LTDA.”

H.H
1/1

ÁREA DE: RECURSOS HUMANOS

HOJA DE HALLAZGOS

TABLA No 37 HOJA DE HALLAZGOS RECURSOS HUMANOS

REF.P/T	AMBIENTE DE CONTROL
C.E.C. C.A.C.	<p>Condición: COAC Pujilí Ltda., no posee por escrito procesos para la selección y contratación del personal.</p> <p>Criterio: Los procedimientos adecuados de selección y contratación del personal ayudan a obtener personal idóneo para el cargo requerido.</p> <p>Causa: Falta de atención al asunto por parte del gerente en la elaboración por escrito de procedimientos de selección y contratación del personal.</p> <p>Efecto: Incumplimiento por parte del trabajador con respecto a las funciones que debe desempeñar en la institución.</p> <p>Conclusión: Debido a la falta de importancia del tema por parte del responsable no se ha estructurado un adecuado proceso de contratación del personal.</p> <p>Recomendación: Al gerente: Elaborar y aplicar procedimientos de selección y contratación del personal para una mejor aplicación en las funciones que deben desempeñar.</p>

Elaborado por	Aprobado por
Sr. Berly Bravo	Ing. Edison Calderón

COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “PUJILÍ LTDA.”

H/H
1/1

ÁREA DE: RECURSOS HUMANOS

HOJA DE HALLAZGOS

TABLA No 38 HOJA DE HALLAZGOS RECURSOS HUMANOS

REF.P/T	AMBIENTE DE CONTROL
C.A.C.	<p>Condición: De todo el personal el 54% tienen relaciones interpersonales malas y el 20% tienen relaciones interpersonales regulares.</p> <p>Criterio: Todo el personal debe tener relaciones interpersonales excelentes y buenas para obtener un mejor rendimiento de la organización</p> <p>Causa: Por la falta de organización en crear filosofías empresariales y sociales para el personal.</p> <p>Efecto: Mala imagen de la organización y del personal.</p> <p>Conclusión: La improductividad por parte del personal involucrado.</p> <p>Recomendación: Al gerente: ser más cauteloso en la selección del equipo de trabajo.</p>

Elaborado por	Aprobado por
Sr. Berly Bravo	Ing. Edison Calderón

COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “PUJILÍ LTDA.”
 ÁREA DE: RECURSOS HUMANOS
 HOJA DE HALLAZGOS

TABLA No 39 HOJA DE HALLAZGOS RECURSOS HUMANOS

REF.P/T	AMBIENTE DE CONTROL
C.CI.	<p>Condición: El 53% del personal no se han capacitado.</p> <p>Criterio: La capacitación a todo el personal es fundamental para el crecimiento de la institución y cumplimiento de objetivos.</p> <p>Causa: Por no tomar importancia en que el personal debe ser capacitado.</p> <p>Efecto: La falta de capacitación al personal produce que la COAC no tenga trabajadores con cualidades y conocimientos necesarios.</p> <p>Conclusión: La falta de capacitación para el personal conlleva a no tener personal apto para enfrentar cualquier inconveniente laboral.</p> <p>Recomendación: Al gerente: Se recomienda tomar la respectiva importancia para que todo el personal sea capacitado acorde a sus necesidades laborables.</p>

Elaborado por	Aprobado por
Sr. Berly Bravo	Ing. Edison Calderón

COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “PUJILÍ LTDA.”

ÁREA DE: RECURSOS HUMANOS

HOJA DE HALLAZGOS

TABLA No 40 HOJA DE HALLAZGOS RECURSOS HUMANOS

REF.P/T	AMBIENTE DE CONTROL
A.E.P	<p>Condición: Existe desactualización del Estatuto.</p> <p>Criterio: Toda normativa interna de la COAC Pujilí Ltda. debe ser actualizada de manera permanente, como norma de control interno.</p> <p>Causa: Desorganización y Falta de atención al estatuto.</p> <p>Efecto: Incumplimiento de las normas por parte del personal.</p> <p>Conclusión: Debido a la desorganización y falta de atención no se actualiza el estatuto provocando el incumplimiento del mismo.</p> <p>Recomendación: Al Consejo de Administración: Actualizar de manera constante toda normativa interna de la institución.</p>

Elaborado por	Aprobado por
Sr. Berly Bravo	Ing. Edison Calderón

COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO “PUJILÍ LTDA.”

H/H
1/1

ÁREA DE: RECURSOS HUMANOS

HOJA DE HALLAZGOS

TABLA No 41 HOJA DE HALLAZGOS RECURSOS HUMANOS

REF.P/T	AMBIENTE DE CONTROL
C.CI.	<p>Condición: Incumplimiento con el horario de trabajo establecido por el Código de trabajo.</p> <p>Criterio: El personal debe cumplir con 8 horas diarias laborables.</p> <p>Causa: Laboran de acuerdo al tiempo que dispone el gerente para trabajar más horas.</p> <p>Efecto: Inconformidad del personal</p> <p>Conclusión: Debido al tiempo que el gerente dispone para trabajar más horas causa molestias del personal.</p> <p>Recomendación: Al Consejo de Administración: Cumplir con el tiempo laboral de trabajo establecido por el código de trabajo.</p>

Elaborado por	Aprobado por
Sr. Berly Bravo	Ing. Edison Calderón

3.16 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Pujilí, 24 de febrero de 2013

Señor:
Manuel Tucumbe
GERENTE DE LA COAC Pujilí
Presente.-

De mi consideración:

Luego de realizada la Auditoría Administrativa a la COAC Pujilí; de acuerdo a las normas de Auditoría referentes a la Comunicación de Resultados, procedo a comunicar los hallazgos encontrados para su análisis y verificación.

Informo que durante 2 días hábiles se pueden presentar los justificativos que se consideren necesarios.

Atentamente,

Sr. Berly Bravo

***INFORME DE
AUDITORIA
ADMINISTRATIVA***

3.17 INFORME DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO PUJILÍ LTDA

Señor:
Manuel Tucumbe
GERENTE – COAC PUJILÍ
Presente.-

De mi consideración:

Se ha efectuado la auditoría administrativa a la COAC Pujilí., por el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010. Como responsable de este proceso desarrollado me permito expresar mi criterio, resultado del estudio de la auditoria aplicada la Administración del recurso humano.

La presente auditoria administrativa fue realizada de acuerdo con las Normas Ecuatoriana de Auditoría (NEA). Estas normas requieren que la auditoria sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información, documentación, procesos y actividades examinadas no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se haya efectuado de conformidad a disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables. La información, actividades y procesos ejecutados son de responsabilidad de la administración de la cooperativa.

Como responsable de este proceso elevo a su conocimiento información de actividades y procesos presentados y desarrollados en la cooperativa afín de determinar si se ejecutan de manera adecuada en base al presente análisis.

Se analizó como componente al recurso humano mediante cuestionarios y entrevistas, revisión y evaluación de documentos, archivos, actividades y procesos seleccionados.

CAPITULO 1

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

1. MOTIVO:

La presente Auditoría Administrativa se la llevo a cabo con la finalidad de revisar y evaluar, al recurso humano para determinar la eficiencia y economía en el uso y manejo de los recursos, establecer si hay optimización y medir el grado de eficacia con la que la cooperativa cumple con sus objetivos.

2. OBJETIVOS:

2.1 Objetivo General

- Realizar la auditoría administrativa enfocada al recurso humano en la cooperativa de ahorro y crédito Pujilí Ltda. a fin de establecer acciones correctivas que optimicen procesos en la gestión del recurso humano, determinando su influencia en el desarrollo organizacional de la cooperativa.

2.2.1 Objetivos Específicos

- Evaluar el cumplimiento de leyes, políticas, reglamentos y procedimientos internos aplicados por el personal de la institución.
- Verificar la existencia de una normativa para el establecimiento de normas, procesos en lo referente al reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano.

- Determinar qué instrumentos de control se aplican al recurso humano con el propósito de evaluar su desempeño.
- Formular recomendaciones dirigidas a mejorar el control interno, y desempeño del personal, para contribuir al fortalecimiento institucional y promover su eficiencia operativa.
- Proponer planes de acción inmediatos orientados a la gestión del personal y optimización de la Administración de los recursos humanos de la COAC Pujilí Ltda.

ALCANCE:

Auditoría Administrativa aplicada al recurso humano en la cooperativa de ahorro crédito Pujilí, por el período comprendido de enero a diciembre de 2010, con el fin de evaluar los requerimientos de un mejor desempeño del recurso humano a través de la investigación de áreas problemáticas.

3. ENFOQUE

La Auditoría Administrativa orientada hacia el recurso humano para determinar la eficiencia y economía en el uso y manejo de los recursos, para establecer si hay optimización y medir el grado de eficacia con la que la COAC cumple con sus objetivos

4. COMPONENTES AUDITADOS

El componente evaluado fue el recurso humano de la Cooperativa de Ahorro Crédito Pujilí Ltda.

5. INDICADORES UTILIZADOS

Indicadores utilizados para evaluar al recurso humano fueron los siguientes:

- Indicadores de Eficiencia
- Indicadores de Efectividad
- Indicadores de Rendimiento

CAPITULO II

3. INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

2.1 ANTECEDENTES

La cooperativa de ahorro y crédito Pujilí Ltda., es una entidad financiera de capital social que fomenta la participación popular, fortaleciendo el ahorro y la producción en el ámbito nacional de acuerdo a su naturaleza para luego transformarlos en entes capaces de su propia autogestión.

Apoya en planes, programas y proyectos de organizaciones de desarrollo tanto privadas como estatales para transformarlos en entes capaces de fomentar su propia autogestión.

Identifica, planifica, formula y ejecuta proyectos de capacitación de ahorro y crédito, recuperando y preservando el desarrollo del sector agropecuario, artesanal servicio, ecoturismo y pequeña industria, microempresa comercialización, construcción salud educación medio ambiente, cultura y deportes, etc. Dándoles el impulso necesario para que genere fuentes de trabajo.

2.2.1. Misión

El lema de esta institución financiera “no es solo descubrir nuevas ideas, sino llevarlas a la práctica”, por lo que su misión institucional es:

Ser una cooperativa de ahorro y crédito comprometida con los principios Éticos del Cooperativismo: honestidad, transparencia y compromiso en la prestación de servicios financieros con enfoque de calidad, rentabilidad, eficiencia y responsabilidad social enfocada a promover el desarrollo socioeconómico de la colectividad y fundamentalmente mejorar el nivel de vida de los Cooperados

2.2.2. Visión

La Visión señala lo que la entidad desea alcanzar a futuro; por lo tanto la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pujilí Ltda.”, visualiza su consolidación empresarial con rumbo al nuevo milenio, planteando la siguiente visión corporativa:

Para el año 2020 la cooperativa de Ahorro y crédito Pujilí Ltda. fortalecerá su posicionamiento en la zona central alcanzando indicadores financieros y sociales eficientes con adecuada solvencia financiera, alto grado de credibilidad, reconocida en la calidad de sus servicios.

4. BASE LEGAL

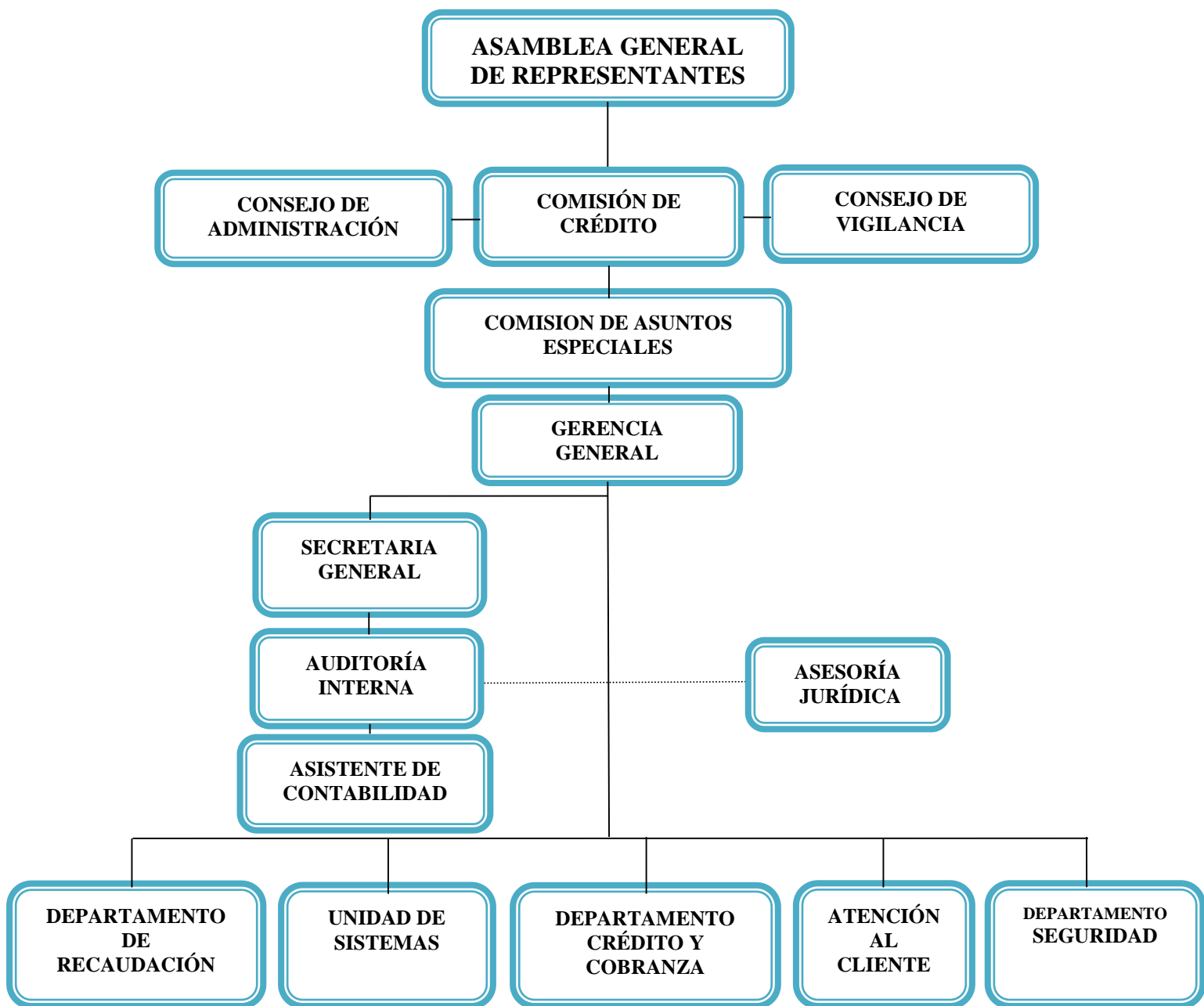
El marco legal que rige las actividades de la COAC está integrado por:

Constitución Política de la República del Ecuador

- Ley de Cooperativas y su Reglamento derogados por fecha.
- Ley de Economía popular y Solidaria y del Sector Popular y Solidario (en transición)
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Código de Trabajo.
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
- Ley General del IESS

- Reglamentos, Instructivos Estatutos, Resoluciones y Disposiciones generales emitidas en la entidad.

GRÁFICO No 4 ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA



Elaborado por Berly Bravo

CAPITULO III

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES

RESULTADOS DE AUDITORÍA

Los resultados por su importancia se detallan a continuación:

Al Consejo de Administración y Gerente

ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Con la elaboración de la planificación estratégica la COAC tendrá lineamientos estructurados que guíen a la cooperativa y que sus actividades se manejen de forma ordenada y precisa.

En la COAC no elabora la planificación estratégica anual, debido a que no asigna un responsable para la realización de la misma por lo que no se puede medir el crecimiento de la institución.

1. RECOMENDACIÓN

Al Consejo de Administración y Gerente

Reestructurar la base legal de la cooperativa de ahorro crédito Pujilí, en donde se indique la preparación de la planificación estratégica anual. También se recomienda asignar un responsable que elabore la planificación estratégica con el fin de medir los objetivos.

ELABORACIÓN DE MANUALES DE FUNCIONES

El manual de funciones es una guía para que el personal desempeñe sus actividades de manera eficaz y eficiente.

COAC no cuenta con un manual de funciones debido a que no existe responsable para su estructuración causando incumplimiento de funciones en el personal.

2. RECOMENDACIÓN

Al Consejo de Administración y Gerente

Elaborar y aplicar un manual de funciones para que el personal tenga un mejor desenvolvimiento en las actividades a desempeñar.

c. PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Con el establecimiento por escrito de procedimientos adecuados de selección y contratación del personal la institución obtendría personal idóneo para desempeñar el cargo.

COAC no posee procesos escritos que indiquen lineamientos referentes a la selección y contratación del personal debido a la desorganización del Gerente, por lo que se observa el incumplimiento de las funciones.

3. RECOMENDACIÓN

Al Consejo de Administración y Gerente

Elaborar y aplicar procedimientos de selección y contratación del personal para una mejor aplicación en las funciones que deben desempeñar.

d. RELACIONES INTERPERSONALES

Todo el personal debe tener relaciones interpersonales excelentes y buenas para obtener un mejor rendimiento de la organización.

De todo el personal el 54% tienen relaciones interpersonales malas y el 20% tienen relaciones interpersonales regulares produciendo improductividad y por consecuencia una mala imagen de la institución.

4. RECOMENDACIÓN

Al Consejo de Administración y Gerente

Elaborar un manual de filosofía empresarial y social para lograr que el personal tenga excelentes y buenas relaciones.

También realizar reuniones con todo el personal para determinar medidas adecuadas para resolver inconvenientes personales

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

La capacitación a todo el personal es fundamental para el crecimiento de la institución y cumplimiento de objetivos. Únicamente el 47% del personal se ha capacitado mientras que el 53% del personal no ha recibido capacitación lo que produce que la institución no cuente con trabajadores con cualidades y conocimientos necesarios.

5. RECOMENDACIÓN

Al Consejo de Administración y Gerente

Se recomienda tomar la respectiva importancia y establecer capacitaciones para todo el personal acorde a sus necesidades laborables.

e. DESACTUALIZACIÓN DEL ESTATUTO

Se ha tomado el estatuto de la COAC Pujilí Ltda., para ser evaluado, ya que es la normativa principal que dirige la institución y define su estructura, evidenciándose que en el período auditado los directivos no se han preocupado de actualizar el estatuto, sin embargo durante el periodo 2012 los estatutos están en proceso de actualización en función a lo establecido por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS).

Toda normativa interna de la cooperativa debe ser actualizada de manera permanente, *como norma de control interno*.

6. RECOMENDACIÓN

Al Consejo de Administración y Gerente

- Actualizar de manera constante toda normativa interna de la institución, así como se ha identificado en el periodo 2012, según lo especificado por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS).
- Realizar una reforma en base a las necesidades actuales de la COAC Pujilí Ltda. y en función a requerimientos de los organismos de control.

f. INCUMPLIMIENTO DEL HORARIO DE TRABAJO

El personal debe cumplir con 8 horas diarias laborables.

En la Cooperativa de Ahorro Crédito Pujilí, se Incumple con el horario de trabajo establecido por el Código de trabajo causando molestias e inconformidad por parte del personal.

7. RECOMENDACIÓN

Al Consejo de Administración y Gerente

Cumplir con el tiempo laboral de trabajo establecido por el código de trabajo para que todo el personal se sienta satisfecho.

3.18 PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Luego de haber llevado a cabo un análisis minucioso de los datos recabados en la Auditoría Administrativa para el desarrollo del Talento Humano, se concluye que el desarrollo del talento humano puede alcanzarse, a través de diseños de manuales de funciones que especifique de manera detallada las funciones y responsabilidades de cada puesto, además de una propuesta de capacitación por competencias al personal misma que permitirá contribuir de manera eficaz a la consecución de los objetivos del COAC Pujilí.

3.18.1 MANUAL DE FUNCIONES

Tomando como referencia el organigrama funcional propuesto en el informe de auditoría se establece políticas generales y para el control del personal y sus operaciones, un orgánico funcional el cual se detalla a continuación:

3.18.2 POLÍTICAS

Políticas para la contratación y la administración de recursos humanos

- a. El proceso de selección del personal técnico administrativo, se realizará mediante la recepción de currículum con un mínimo de tres candidatos por plaza disponible, una vez que se hayan agotado las posibilidades de reclutamiento interno, de acuerdo al perfil requerido.
- b. Para la contratación de personal se realizarán pruebas de conocimiento en caso de considerarlo necesario y se deberá contar con aval de los Consejos.
- c. La contratación de personal estará enmarcada dentro de la Legislación Laboral dentro del Código de Trabajo del país, tomando en cuenta las perspectivas que puedan demandar la fuerza de trabajo en los aspectos económicos, sociales y políticos.

- d. La Cooperativa podrá contratar trabajadores/as de forma permanente, temporal y eventual, en forma permanente será contratado el personal técnico administrativo; especialmente aquel que está en un puesto permanente, la contratación temporal se aplicará para proyectos específicos que tengan una fecha de inicio y finalización establecida y se contratará de forma eventual a trabajadores/as cuando por circunstancias especiales, las labores a realizar sean urgentes e indispensables.
- e. Se elaborarán contratos de trabajo para un año, el cuál puede ser renovado para un periodo igual o para otro menor dependiendo del proyecto para los trabajadores/as contratados de forma permanente.
- f. Para todo empleado/a y para cualquiera de los contratos de trabajo, se aplicará un periodo de prueba de tres meses contados a partir de la fecha de ingreso a la Cooperativa.
- g. El pago de sueldos a los empleados/as, podrá efectuarse por medio de cheque o transferencias de las cuentas bancarias de la Cooperativa hacia las cuentas personales de cada empleado, mensualmente y se realizarán tres días hábiles antes que finalice el mes correspondiente.
- h. Los empleados podrán tener acceso a un anticipo salarial como máximo de un 25% de su salario bruto, el cual deberá ser descontado en la planilla más próxima a pagar.
- i. El Gerente y Consejo de Administración revisarán y autorizarán la información contenida en la planilla de sueldos, y dejarán constancia escrita de ello.
- j. Para viajes del personal a cualquier parte del país por motivos de trabajo, con consentimiento de la jefatura inmediata, y que duren más de 6 horas (incluyendo el tiempo de traslado) se pagará el valor de \$14.00 diarios donde se incluye gastos de alimentación e imprevistos. Se entregará los documentos que respaldan el gasto máximo 24 horas de haber regresado de dicho viaje.

- k. En alojamiento el costo máximo a pagar será de \$25.00 por habitación sin embargo cualquier miembro del personal podrá optar a un monto más elevado, cubriendo la diferencia con sus propios recursos. Este gasto será respaldado con la factura del hotel en donde se hospedó.
- l. Los gastos de transporte se pagarán de acuerdo a las tarifas de servicio colectivo vigente a los lugares visitados.
- m. Dentro de la Cooperativa el período de vacaciones se establecerá de acuerdo al Código de Trabajo vigente en el país, es decir quince días anuales para los empleados que tuvieren un año de trabajo. Serán días de asueto remunerados los que establece en la ley.
- n. Todo permiso laboral tendrá que ser tramitado ante su jefe inmediato superior por escrito en el formato destinado para tal fin; pero cuando fueren mayores de dos días serán autorizados por gerencia.
- o. Los permisos por enfermedad el empleado/a deberá informar su situación al jefe inmediato superior por medio de formulario emitido por el IESS; cuando la incapacidad de trabajar es inferior a tres días, la Cooperativa asume el pago del 100%; si esta incapacidad de trabajar fuese mayor de tres días, la Cooperativa asume el pago del 25% del salario y el IESS el 75% de dicho salario, de acuerdo a la Ley.
- p. Todo empleado/a tendrá derecho al pago de sus 15 días por vacación después de un año de servicio, cuando hayan cumplido los cinco años de trabajo, al sexto año de trabajo se le añade un día más de vacaciones por año de trabajo cumplido hasta cumplir los 30 días de vacaciones como establece el Código de Trabajo.
- q. Se llevarán a cabo evaluaciones semestrales del desempeño de todo el personal de la Cooperativa.

- r. Las evaluaciones de desempeño del personal, estará a cargo del jefe inmediato superior bajo los lineamientos institucionales.
- s. Los programas de capacitación al personal estarán basados en la determinación de sus necesidades, con miras a alcanzar metas preestablecidas y cambio de actitudes de los mismos.
- t. La cesación de funciones se dará por: el término de los proyectos, decisión unilateral de alguna de las partes y por las contempladas en el Código de Trabajo.
- u. Reclutamiento externo. Se dirige a candidatos que están fuera de la organización.

3.18.3 ORGÁNICO FUNCIONAL

ASAMBLEA GENERAL DE REPRESENTANTES

Aprobar y reformar los estatutos así como todos los reglamentos de la entidad
Conocer y aprobar el presupuesto y el plan de trabajo de la cooperativa elaborado por el concejo de administran, presidente y gerente.

Autorizar la adquisición de bienes o la enajenación de gravamen total o parcial.

Conocer de los balances semestrales e informes relativos de la marchas de la cooperativa (aprobar o rechazar).

Elegir y remover con justa causa a los miembros del consejo de administración y vigilancia, comisiones especiales y sus delegados.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Entre sus principales funciones están: designar al presidente, gerente y secretaria así como a los miembros de las comisiones especiales.

Nombrar y remover con justa causa al gerente y empleados caucionados.

Presentar la aprobación de la asamblea general la memoria anual y balances semestrales de la cooperativa, conjuntamente con el dictamen emitido por el concejo de vigilancia aceptar y rechazar las solicitudes de nuevos socios y sancionarlos por infringir suposiciones reglamentarias y estatutarias fijar las cauciones que debe rendir el gerente como los demás empleados que manejan fondos de la cooperativa.

COMISIÓN DE CRÉDITO

Se encargara de las revisiones y aprobación de solicitudes de crédito, y emitirá un dictamen favorable o desfavorable de quienes son sujetos de créditos.

CONSEJO DE VIGILANCIA

Responsable del control de actividades económicas en las que no tienen injerencias de la administración integrado de tres a 5 vocales principales.

COMISIÓN DE ASUNTOS ESPECIALES

Organizar eventos científicos, sociales y deportivos

Ayudar y apoyar a los socios por calamidad doméstica

Organizar talleres de orientación y capacitación cooperativa

Presentar informes de la gestión

GERENCIA GENERAL

Representar judicial y extrajudicialmente a la institución
Ejecutar las resoluciones del consejo de Administración
Firmar los cheques conjuntamente con el Presidente
Presentar mensualmente informes
Controlar y vigilar que la Contabilidad este bien llevada
Presentar el proyecto de proforma presupuestaria
Nombrar y aceptar renunciaciones de empleados
Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Consejo

AUDITORÍA INTERNA

Auditar los balances y emitir informes
Seguimiento de procesos

ASESORÍA JURÍDICA

Demandar la cartera vencida, hacer seguimiento para recuperarla y asesoramiento a Gerencia

3.18.4 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

En los últimos periodos la COAC Pujilí, ha transitado un crecimiento considerable, en la cobertura de servicios mismos que conllevan a la vinculación de Talento Humano que responda a las exigencias y retos que demandan servicios oportunos y sobre todo con calidez y eficiencia

Del análisis descrito en el desarrollo de la auditoria se identifico bajo niveles de capacitación, siendo de importancia elaborar un plan de capacitación por competencias que dote de conocimientos y habilidades al personal para cumplir

adecuadamente con sus tareas y garanticen el adecuado cumplimiento de la misión y propósitos institucionales.

En base a lo expuesto, considerando la diversidad de funciones y responsabilidades propias de la institución, se identificó aspectos como:

- Instrucción formal;
- Experiencia específica;
- Complejidad del trabajo, aptitudes y destrezas requeridas;
- Responsabilidad sobre dinero y/o documentos financieros;
- Supervisión;
- Esfuerzo mental / físico;
- Responsabilidad sobre información confidencial;
- Relaciones funcionales internas y/o externas;
- Responsabilidad sobre equipos y/o bienes muebles;
- Condiciones y Riesgos de trabajo

Tomando como referente estos aspectos se cumplió las siguientes fases:

- Diagnosticar las necesidades de capacitación.
- Socializar la propuesta de capacitación con el gerente y consejo de Administración.
- Coordinar el proceso de capacitación.
- Levantar la propuesta a términos de referencia.
- Licitación del proceso.
- Contratar los facilitadores.
- Coordinar el cronograma de capacitación.

- Ejecutar los talleres.

3.18.4.1 OBJETIVOS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

GENERAL

- Diseñar un proceso de capacitación en administración y Finanzas Populares direccionada por cargos: Gerentes, contadores, auxiliares contables, cajeras y oficiales de crédito que forman parte de la COAC Pujilí con la finalidad de fortalecer los procesos socio económico para cumplir adecuadamente con la responsabilidad de cada cargo y garantizar el adecuado cumplimiento de la misión y propósitos institucionales.

ESPECÍFICOS

- Diseñar un plan de capacitación, basado en las necesidades de cada uno de los cargos administrativos de la cooperativa.
- Ejecutar el proceso de capacitación en administración y finanzas populares a cada uno de los responsables en cargos existentes.

3.18.4.2 METODOLOGÍA

El plan estará orientando por los principios básicos de la hebegogía que permita partir de la experiencia y vivencia como fuente de conocimiento, facilitar un proceso de socialización de la experiencia, garantizar un proceso de reflexión y análisis, para su aplicación y compromiso enfocado a la formación y fortalecimiento socio económico de los administradores y personal que conforman la cooperativa.

Además el plan de capacitación deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Concebir mejoras adaptadas a las situaciones reales y locales.
- Poner énfasis en la obtención de resultados concretos
- Usar como Técnica el aprendizaje a través de la práctica
- Alentar el intercambio de experiencias.
- Promover la participación

3.18.4.3 TEMÁTICA POR CARGOS

Gerentes

- Relaciones Humanas
- Imagen Valores y Responsabilidad
- Economía solidaria y Finanzas Populares
- Ley de Finanzas Populares
- Contabilidad Básica
- Matemática Financiera Básica
- Obligaciones Patronales
- Control interno y Auditoría Interna
- Elaboración de Presupuestos y control de partidas
- Prevención de lavado de activos
- Computación Básica
- Identificación de riesgos y contingencias

Contadores/as

- Relaciones Humanas
- Economía Solidaria y Finanzas Populares
- Ley de Finanzas Populares
- Matemática Financiera Básica y Aplicadas
- Manejo de Archivos Físicos

- Obligaciones Patronales (IESS, SRI, IEPS, Ministerio de Relaciones Laborales)
- Control Interno (proceso y verificación de documentos)
- Elaboración de Presupuestos y control de partidas
- Imagen, Valores y Responsabilidad

Cajeros/as

- Relaciones Humanas
- Imagen, Valores y Responsabilidad
- Economía Solidaria y Finanzas Populares
- Ley de Finanzas Populares
- Computación Básica
- Contabilidad Básica
- Matemática Financiera Básica
- Manejo de Archivos Físicos
- Normas generales para el Cajero
- Procesos operativos (antes, durante y después de las labores)
- Cobranza
- Detección de Billetes falsos
- Prevención de Lavado de Activos

Asesores/as de Crédito

- Relaciones Humanas
- Imagen, Valores y Responsabilidad
- Economía Solidaria y Finanzas Populares
- Ley de Finanzas Populares
- Computación básica
- Contabilidad Básica
- Matemática Financiera Básica

- Manejo de Archivos Físicos
- Captación y Colocación de Créditos
- Seguimiento de Cartera Vencida
- Cobranzas
- Detección de Billetes falsos
- Prevención de Lavado de Activos
- Riesgos Crediticios
- Manejo y Control de Documentos Negociables

3.18.4.4 EVALUACIÓN

El proceso deberá ser permanentemente evaluado al final de cada módulo por el capacitador y por el asistente al proceso de formación en donde se deberá tomar en cuenta de manera primordial lo siguiente:

- Los conocimientos adquiridos durante los módulos.
- Las soluciones que las mismas ofrezcan a los problemas presentados en los módulos.
- Las nuevas ideas que se presenten del intercambio de experiencias.
- El asesoramiento práctico que reciban durante las capacitaciones individuales y de grupo.

3.18.4.5 CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

- Malla Curricular del proceso de capacitación
- Los contenidos de los módulos

TABLA No 42 CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

N	TEMAS	FECHAS	PARTICIPANTES	CARGOS	DETALLE
1	Relaciones Humanas	Por especificar	Por especificar	Gerente, cajero, asesor de crédito, contador	CONVENIOS CON SECAP y OTROS
2	Imagen, Valores y Responsabilidad	Por especificar	Por especificar	gerente, cajero, asesor de crédito, contador	CONVENIOS CON SECAP y OTROS
3	Ley de Finanzas Populares	Por especificar	Por especificar	gerente, cajero, asesor de crédito, contador	CONVENIOS CON SECAP y OTROS
4	Economía Solidaria y Finanzas Populares	Por especificar	Por especificar	gerente, cajero, asesor de crédito, contador	CONVENIOS CON SECAP y OTROS
5	Contabilidad Básica	Por especificar	Por especificar	gerente, cajero, asesor de crédito	CONVENIOS CON SECAP y OTROS
6	Matemática Financiera Básica	Por especificar	Por especificar	gerente, cajero, asesor de crédito, contador	CONVENIOS CON SECAP y OTROS
7	Control Interno y auditoría interna	Por especificar	Por especificar	gerente, contador	CONVENIOS CON SECAP y OTROS
8	Manejo de Archivos Físicos	Por especificar	Por especificar	cajero, asesor de crédito, contador	CONVENIOS CON SECAP y OTROS
9	Computación Básica	Por especificar	Por especificar	gerente, cajero, asesor de crédito,	CONVENIOS CON SECAP y OTROS
10	Obligaciones Patronales	Por especificar	Por especificar	gerente, contador	CONVENIOS CON SECAP y OTROS
11	Elaboración de Presupuestos y Control de Partidas	Por especificar	Por especificar	gerente, contador	CONVENIOS CON SECAP y OTROS
12	Cobranzas	Por especificar	Por especificar	asesor de crédito, contador	CONVENIOS CON SECAP y OTROS
13	Detección de Billetes falsos	Por especificar	Por especificar	asesor de crédito, contador	CONVENIOS CON SECAP y OTROS
14	Prevención de lavados de Activos	Por especificar	Por especificar	gerentes, asesor de crédito, contador	CONVENIOS CON SECAP y OTROS
15	Normas generales para el cajero	Por especificar	Por especificar	asesor de crédito, contador	CONVENIOS CON SECAP y OTROS
16	Procesos Operativos, antes, durante y después	Por especificar	Por especificar	asesor de crédito, contador	CONVENIOS CON SECAP y OTROS
17	Captación y Colocación de crédito	Por especificar	Por especificar	asesor de crédito, contador	CONVENIOS CON SECAP y OTROS

18	Seguimiento de cartera vencida	Por especificar	Por especificar	asesor de crédito, contador	de	CONVENIOS CON SECAP y OTROS
19	Riesgos Crediticios	Por especificar	Por especificar	asesor de crédito, contador	de	CONVENIOS CON SECAP y OTROS

Elaborado por: Berly Bravo

INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

TABLA No 43 INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

TIPO	OBJETIVO DEL INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	RELACIÓN
PLAN DE CAPACITACIÓN			
EFICACIA	Determinar el cumplimiento del plan de capacitación.	Cumplimiento del plan de capacitación.	Número de eventos Ejecutados * 100
			Número de eventos programados en el periodo
EFICACIA	Determinar el % de empleados capacitado este año.	% de empleados capacitado este año.	Número de empleados capacitados *100
			Total de empleados de la entidad
ECONOMÍA	Determinar el porcentaje promedio de la inversión que realiza le entidad al capacitar.	Gastos empleados. por	Total de Gastos (INVERCIÓN)
			Total empleados
RECURSOS MATERIALES			
ECONOMÍA	Determinar el uso de los materiales.	Uso de materiales. (suministros de oficina)	Cantidad de materiales usados
			Cantidad de materiales en inventario
COMPROMISO POR LA ENTIDAD			
EFICACIA	Determinar el grado de compromiso del empleado en la entidad.	Iniciativa del personal	Cantidad de iniciativa del personal
			Cantidad de iniciativa puesta en practica
ÉTICA	Determinar el grado de cumplimiento de valores éticos.	Conducta ética del personal.	Números de llamadas de atención
			Total empleados de la entidad
PRODUCTIVIDAD			
EFICACIA	Determinar cuánto	Aportación del	Total de nómina del

	aporta el empleado a efectividad de trabajo de la entidad.	empleado	personal *100
			Total de efectividad de trabajo de la entidad
EFICACIA	Determinar la eficiencia del empleado con el cliente.	Atención al cliente	Números de quejas atendidas a socios
			Total de quejas
SISTEMA DE INFORMACIÓN			
EFICACIA	Determinar el número promedio de errores en el manejo del sistema informático, efectuados por los empleados de la cooperativa.	Errores cometidos en el manejo del sistema informativo institucional	Número de errores cometidos
			Evaluación 30 días

Elaborado por: Berly Bravo

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Se desarrolló la evaluación del cumplimiento de leyes, políticas, reglamentos y procedimientos internos aplicados por el personal de la institución.
- Se identificó que la COAC Pujilí no dispone de una normativa que especifique normas, procesos para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano.
- Se evidenció la inexistencia de instrumentos de control aplicados para la evaluación del desempeño del Recurso Humano.
- En el informe de Auditoría se especificó recomendaciones que permitan enfocadas a optimizar el control interno, y promover a la eficiencia operativa de la COAC Pujilí Ltda.
- Se estableció una propuesta que incluye políticas para el control del personal, orgánico funcional que establece responsabilidades a cumplir, y plan de capacitación en función a los perfiles y cargos, mismo que contribuirá a la gestión del personal y optimización de la Administración de los Recursos Humanos de la COAC Pujilí Ltda.

4.2 RECOMENDACIONES

- Desarrollar evaluaciones periódicas a fin de identificar si el personal de la COAC Pujilí se está desempeñando en función a las leyes, políticas, reglamentos y procedimientos internos.

- Analizar y aplicar las políticas planteadas para el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano.
- Formular y aplicar periódicamente instrumentos de control en la evaluación del desempeño del Recurso Humano.
- Analizar la propuesta incluida en el capítulo III y poner en consideración para su aplicación y cumplimiento.

RESUMEN

Auditoría Administrativa para el Desarrollo del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pujilí Ltda., Cantón Pujilí Provincia de Cotopaxi, por el periodo comprendido de Enero a Diciembre de 2010 nace con el fin de crear un plan para el desarrollo del talento humano que cumpla con los requerimientos de la institución, y a la vez emitir un informe con una opinión del análisis de los procedimientos y la investigación realizada, para que los resultados obtenidos ayuden a la Cooperativa a optimizar los recursos y a su desempeño eficiente.

Afín de determinar los requerimientos y un mejor desempeño del personal para lo cual se utilizaron diferentes técnicas e instrumentos de investigación como el método deductivo y analítico, entrevistas, encuestas, análisis FODA, documentos bibliográficos como virtuales que ayudaron a completar el estudio.

Las entidades deberían efectuar Auditorías Administrativa que les permitan evaluar su Administrativa, Gestión y a la vez identificar el grado de cumplimiento de los controles internos para determinar su eficiencia y confiabilidad, como resultado se obtendrá que un personal motivado, capacitado y con funciones definidas, mejorara su nivel de desempeño en la institución, logrando un excelente clima organizacional e imagen corporativa competitiva.

Al poner en marcha esta propuesta ayudaría cumplir los objetivos propuestos por la entidad en el tiempo establecido, como punto de partida y principal soporte para llevar a cabo los cambios que se requiere alcanzar y ratificar.

ABSTRACT

Administrative audit for the human resources area development of *"Pujili Savings and Loan Cooperative"* in Pujili canton, Cotopaxi province from January to December 2010, it was created with the purpose of creating a plan for the human resources development which fulfills the requirements of the company, as well as emitting a report containing an analysis opinion of the procedures and the research carried out, so the gotten results help the company in optimizing the resources and having an efficient performance.

For determining the requirements and having a better performance of the personnel, different techniques and research instruments were used, such as: deductive and analytical method, interviews, surveys, SWOT analysis, bibliographic and virtual documents which help to complete the research.

Companies should carry out Administrative Audits which allow to evaluate its administrative management and at the same time to identify the compliance level of internal controls in order to determine its efficiency and reliability, the results will be that if the personnel is motivated, trained and has specific functions, it will improve the development level in the company, at the same time this will produce an organizational atmosphere and a competitive corporative image.

When starting this proposal, the objectives planned by the company will be fulfilled in the estimated time, it will be the starting point and main support for carrying out the changes to be reached and ratified.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ AMADOR SOTOMAYOR, Alfonso, Auditoría Administrativa: Procesos y Martínez de P. María Patricia. Modelo Sistemático de Auditoría de Recursos Humanos. Revista: Administración de Personal. Pág. 43-49.
- ✓ Monsalve, Luis Fernando. Auditoría E Investigación Relativa a los recursos Humanos. Revista: Auditoría EEP de Medellín. 1990
- ✓ Aplicación, Editorial McGraw Hill, 2008, Pág.: 223
- ✓ RENAS TORRES, Pablo, MORENO AGUAYO, Alonso, Introducción a la Auditoría Financiera: Teoría y Casos Prácticos, Editorial McGraw-Hill, 2008 , Pág. 356
- ✓ DE LA PEÑA GUTIÉRREZ, Alberto, Auditoría: Un Enfoque Práctico, Editorial Paraninfo, 2008, Pág. 423.
- ✓ JUAN M. Madariaga. Manual Práctico de Auditoría. España, ediciones Deusto S.A., 2004, Pág. 13-30.

PAGINAS WEB

- ✓ www.losrecursoshumanos.com
- ✓ <http://html.rincondelvago.com/auditoria-de-recursos-humanos-en-mexico.html>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/prhjar.htm>
- ✓ <http://html.rincondelvago.com/auditoria-de-rrhh.html>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/suscontrorrrh.htm>.
- ✓ [www.auditoríagestiónfuente/NOCE\(19/07/09\)](http://www.auditoríagestiónfuente/NOCE(19/07/09))
- ✓ www.monografias.com/trabajos43/bases-de-auditoria/bases-de-auditoria.shtml
- ✓ www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm
- ✓ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/manprociar.

ANEXOS

ANEXO No 1

ESTATUTO COAC PUJILÍ

ANEXO No 2



PLAN OPERATIVO ANUAL

2012

PLAN OPERATIVO

ANUAL

AF/2012

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PUJILI LTDA.

CONTENIDO

- ANTECEDENTES
- JUSTIFICACION
- MISION Y VISION
- PRINCIPIOS
- VALORES INSTITUCIONALES
- OBJETIVOS
- PROYECCIONES
 - Cartera Créditos
 - Plazos Fijos
 - Ahorros
- ANEXOS
 - PRESUPUESTO
 - ACTA DE ASAMBLEA
 - CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ANTECEDENTES

En este proyecto pretendemos resaltar la función del manejo Presupuestario, como elemento indispensable dentro de una organización a pesar de ser muchas veces ignorado o dejado a un segundo plano al no delimitar claramente su responsabilidad dentro del área financiera, capaz de verse reflejado entre sus múltiples funciones en la buena supervivencia del dinero y registro de ello.

El conocimiento anticipado de las necesidades financieras futuras nos permitirá negociar con accionistas, prestamistas, socios y clientes las condiciones de financiación necesarias, obtener una cobertura de riesgo de interés y de incobrabilidad de créditos; e invertir los excedentes de manera óptima en volumen y plazo; y si deseamos invertir en el largo plazo incluso poder ingresar en el mercado de capitales.

Así mismo, los planes de crecimiento deben ser vigilados constantemente estableciendo un programa que regule la incorporación de los nuevos clientes de forma que las áreas de servicios no se vean saturadas. Se debe además recordar que en esta área, los niveles de ingresos netos son cruciales a la hora de definir el crecimiento; por tanto la cooperativa continua siendo altamente dependiente a los niveles de adhesión de sus clientes; por tanto, sus administradores deberán aplicar estrategias de que permitan brindar una mejor oportunidad de obtener un servicio, producto financiero adecuado y que cumpla con los requerimientos de los mismos

JUSTIFICACIÓN

La cooperativa en el año 2008 plantea forma de administrar la institución, impulsando la participación, la equidad, respeto al manejo de recursos económicos, la solidaridad, transparencia y la libertad de pensamientos en base a estos valores principios fundamentales inicia enmarcado la diferencia con la administraciones tradicionales y planteando la búsqueda permanente de un desarrollo integral y sustentable.

En tal sentido se ha logrado generar Plan de actividades año tras año que vienen generando un horizonte de cumplimiento de metas a corto,

mediano y largo plazo en campo Social, campo de la Economía, campo de la dimensión administrativa de la institución entre otros, surge también en estos procesos la generación de varias herramientas de trabajo planes operativos anuales y líneas de de acción claramente definidos en la Ley de Cooperativas y el Estatutos General, Reglamento Interno y Reglamentos de apoyo que apunta al cumplimiento de los objetivos planteados.

La Cooperativa ha venido en base a la participación activa de los socios fundadores y trabajadores en la construcción de varios procesos de diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación de problemas y necesidades en diferente espacios, fundamentalmente en procesos en la elaboración de presupuesto, con metodologías adecuadas que facilita la priorización y toma de decisiones en cada uno de los ejes de Desarrollo.

En este proceso La Cooperativa viene dando servicios de créditos para las áreas de: Comercial, Consumo, Vivienda, Micro créditos, solamente en este año 2011; se ha invertido en la cartera de créditos más de 570.000 USD

En este contexto el Plan Operativo Anual 2011 contempla la captación de socios, captación de inversiones, abrir nuevo punto de atención en la provincia, adquisición de activos y incrementar capital en la cartera de créditos, a través de la implementación de estrategias a corto y largo plazo que permita un apalancamiento de las operaciones crediticias con fondos de inversionistas, ahorristas y financiamiento externo.

VISIÓN

Para el año 2020 constituirmos en una institución con solvencia financiera adecuado, alto grado de credibilidad, reconocida en calidad en sus servicios, basada en el profundo conocimiento de la realidad y problemática del sector y liderando el cooperativismo social en ámbito local y nacional.

MISIÓN

Somos una Institución comprometida con los principios Éticos del Cooperativismo, con honestidad, transparencia y con compromiso de servicio fundamentalmente el desarrollo y mejoramiento del nivel de vida de los Cooperados.

PRINCIPIOS

Los precursores y fundadores de la Cooperativa, somos indígenas y campesinos descendientes de las familias pobres y humildes, que practica los valores ancestrales de no mentir, no robar y no ser vago que nuestros ancestros nos han dejado de herencia:

- Solidaridad
- Honestidad
- Transparencia
- Responsabilidad social

VALORES INSTITUCIONALES

✓ Ayuda Mutua

Se da la “ayuda mutua” cooperar con los socios entre sí para aportar con la consecución de las metas individuales o colectivas propuestas.

✓ Responsabilidad

La “responsabilidad” es la obligación que tiene la cooperativa de responder por sus propios actos. Es también garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos con socios y clientes.

✓ Democracia

En la cooperativa hay “democracia” cuando los asociados mantienen el control de la cooperativa participando activamente en la toma de decisiones en asambleas generales, en órganos sociales a través de sus representantes o en otros espacios de poder.

✓ Igualdad

Consiste en ofrecer el mismo trato y condiciones de desarrollo a cada asociado sin discriminación de sexo, etnia, clase social, credo y capacidad intelectual o física.

✓ Equidad

La “equidad” se al grado de participación o aporte y reconociendo sus condiciones y características especiales tanto de socios como asociados.

✓ Solidaridad

Es la adhesión libre y voluntaria a una causa de la cooperativa a través de programas de atención integral médica a socios y clientes, creando una relación humana de mutuo apoyo donde la felicidad particular depende de la felicidad colectiva. Es entonces la comunidad de intereses, sentimientos y propósitos.

✓ Transparencia

En una cooperativa hay “transparencia” cuando la información es administrada entre asociados y dirigentes de manera clara, veraz y oportuna.

✓ Responsabilidad Social

En la Cooperativa la “responsabilidad social” se vincula al compromiso con el desarrollo de nuestras comunidades aliadas de la provincia de Cotopaxi. Por ello la cooperativa es agente activo en la generación de empleo y en la justa distribución de la riqueza.

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO Y ESTRATEGIAS.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Pujili Ltda. Es una entidad constituida en 1998, bajo el control de la MIES y la DINACOOB y que se rige por la Ley General de Cooperativas.

Su zona de influencia está en la provincia de Cotopaxi, con su Oficina Matriz en el Cantón Pujili. Este mercado está conformado principalmente por microempresarios del sector agrícola, manufactura y comercio, a los que atiende con operaciones de microcrédito, consumo, comercial y vivienda.

La estrategia principal de la institución para 2012 es incrementar el número de socios y clientes; así como diversificar las fuentes de fondeo. Como medida preliminar, la Gerencia se encuentra definiendo un Plan Emergente de largo plazo (1 año), el cual contempla el otorgamiento de préstamos a corto plazo sin garante, para clientes con un historial de crédito bueno (Crédito Listo) y un nuevo producto de crédito enfocado al estudiante. Además prioriza la capacitación al personal en Microcrédito, a través de la definición de políticas y sobre todo la aplicación de un enfoque de fortalecimiento organizativo que permita sostener las operaciones cooperativistas, enfocado en buscar implementar una agencias en un sitio por definir.

El nuevo Plan Estratégico, de momento, estaría listo para la aprobación del Consejo de Administración, en el primer trimestre del año 2012, el incluiría instrumentos cuantitativos para la evaluación de su cumplimiento. A la fecha, la administración reporta un incremento en colocaciones, y espera en el corto plazo mejorar e implementar la dinámica de nuevos negocios.

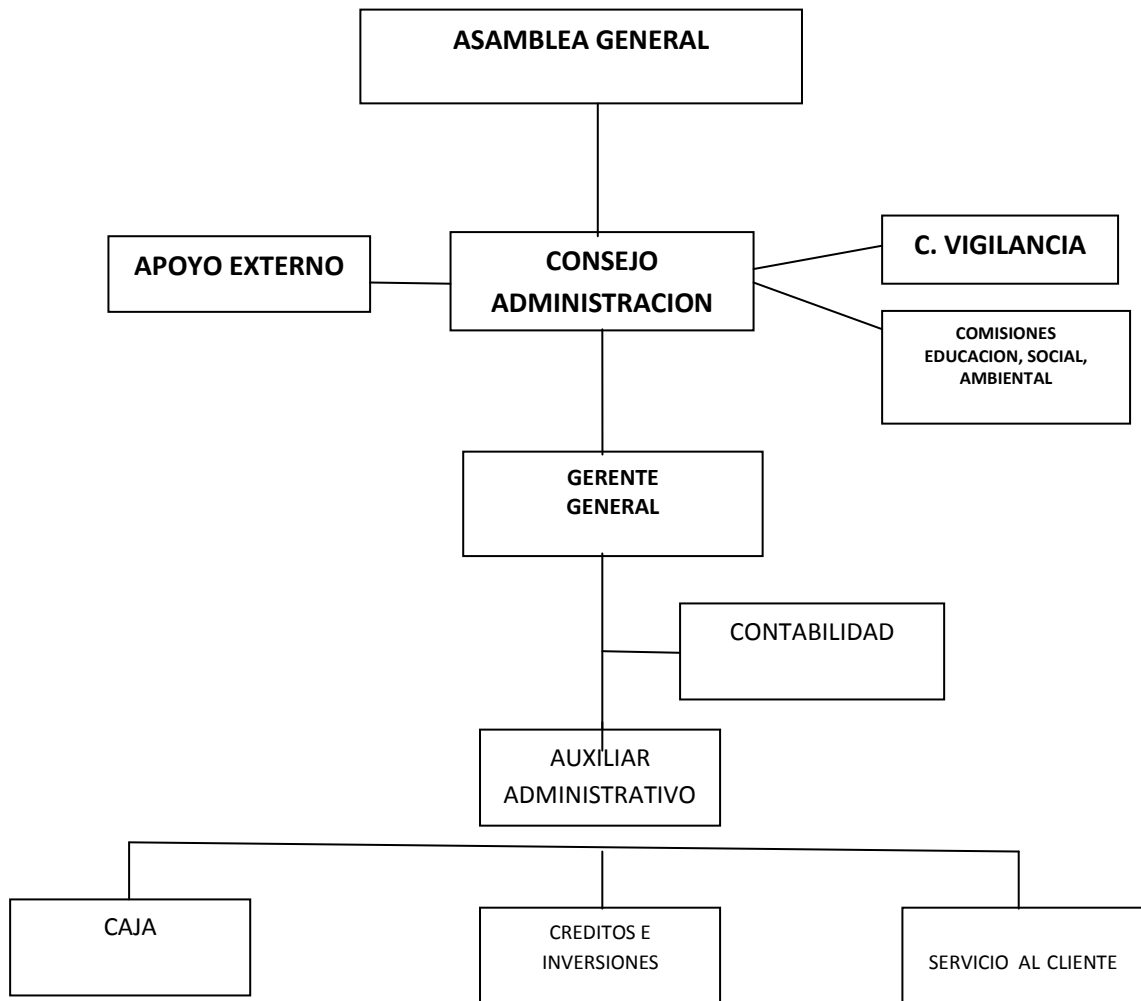
DIRECTORIO

Cuadro 1. Miembros del Directorio

CARGO	NOMBRE
CONSEJOS DE ADMINISTRACION	
Presidente	Toribio Toapanta
CONSEJOS DE VIGILANCIA	
Presidente	Juan Antonio Gallardo
SECRETARIO	CONSEJO DE ADMINISTRACION
JOSE FELICIANO TOCUMBE	
SECRETARIO CONSEJO DE VIGILANCIA	
JOSE TIPANTUÑA CHUGCHILAN	

ORGANIGRAMA

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PUJILI LTDA



OBJETIVOS

- Promover la Cooperación económica y social entre los socios y facilitar los procesos de intermediación financiera con una buena administración y diversificar la producción, incrementar la productividad y, luchar contra la pobreza y la migración de la población en general.

ANEXOS

PROYECCIONES AÑO 2012

Cartera Créditos	\$ 123.000	81%	
Plazos Fijos	\$ 100.000	79%	
Ahorros	\$ 32.338	83%	
Clientes			300 Socios de
crecimiento al año 2012			

ANEXO Nº 3

ENCUESTA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUJILÍ LTDA

OBJETIVO: Obtener información general de la Cooperativa y aspectos del Recurso Humano.

1) ¿Especifique cuál es su nombre y que tiempo lleva en sus funciones?

2) ¿Realiza Planificación Estratégica?

Si () No ()

Si su respuesta es **Si** explique estrategias respecto al talento humano

3) ¿Cuenta con métodos de difusión de la planificación estratégica hacia el personal?

Si () No ()

4) ¿Con que frecuencia se efectúan reuniones de la Asamblea General para tratar asuntos estratégicos de la cooperativa?

5) ¿Considera que el responsable de contratación de personal de la Cooperativa contrata al Personal en función a las necesidades y requerimientos del cargo?

6) ¿Con qué normas de seguridad cuenta la Cooperativa? Especifique

7) ¿La Cooperativa otorga capacitaciones al personal en función al perfil y rol del cargo? Especifique

8) ¿Considera que el personal que labora en la cooperativa desarrolla sus competencias, promueve la participación, el trabajo en equipo la cultura de calidad del servicio e integración de funciones

Si () No ()

Porque _____

Marque con una X

9) ¿Cuáles son los atributos que distinguen a su personal:

Experiencia ()

Dedicación ()

Paciencia ()

Lealtad ()

Profesionalismo ()

Bajo ausentismo ()

10) ¿Cómo calificaría el desempeño del personal que labora en la Cooperativa?

Excelente ()

Alto ()

Bueno ()

Regular ()

11) El control de asistencia (ingreso – salida) al trabajo del personal de la cooperativa lo realiza a través de:

Hoja de control manual ()

Tarjeta electrónica ()

Biométrico ()

Otros ()

12) ¿Cada qué tiempo realiza evaluación del desempeño al personal?

Trimestral ()

Semestral ()

Anual ()

13) Observa en el personal conductas cómo

Ausentismo abandono del personal en el puesto de trabajo ()

Agregar más tiempo del destinado para el almuerzo ()

14) Cuando el jefe o autoridad no se encuentra en la dependencia, el personal no realiza su trabajo

()

15) Que clase de comunicación informal ha identificado en el personal que labora en la cooperativa.

- Rumores ()
- Chismes ()

- Mensaje distorsionado ()

ANEXO Nº 4

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUJILÍ LTDA

OBJETIVO: Obtener información general de la Cooperativa y aspectos del Recurso Humano.

4) ¿Especifique cuál es su cargo y que tiempo lleva en funciones?

5) ¿Especifique cuál es su título y que responsabilidades cumple?

6) ¿Realiza Planificación?

Si () No ()

De qué tipo:

Diaria () Semanal () Mensual () Trimestral ()

7) ¿Conoce la planificación estratégica de la institución?

Si () No ()

Detalle _____

5) ¿Conoce las normas de seguridad con que cuenta la Cooperativa?

Especifique

6) ¿Especifique que capacitaciones le ha otorgado La Cooperativa

7) ¿Realiza sus actividades de forma participativa y con trabajo en equipo

Si () No ()

Especifique_____

Marque con una X

Aplica la cultura de calidad del servicio

Si () No ()

Cómo_____

8) ¿Cuáles son los atributos que le distingue:

Experiencia ()

Dedicación ()

Paciencia ()

Lealtad ()

Profesionalismo ()

Bajo ausentismo ()

Puntualidad ()

9) ¿Cómo calificaría su desempeño en su cargo?

Excelente ()

Alto ()

Bueno ()

Regular ()

10) El control de asistencia (ingreso – salida) al trabajo del personal de la cooperativa lo realiza a través de:

Hoja de control manual ()

Tarjeta electrónica ()

Biométrico ()

Otros ()

11) ¿Cada qué tiempo le han evaluado el desempeño?

Trimestral ()

Semestral ()

Anual ()

Nunca ()

12) Qué clase de comunicación informal ha identificado en la cooperativa.

- Rumores ()
- Chismes ()
- Mensaje distorsionado ()

Gracias a su colaboración

ANEXO Nº 5

Cuestionario de control interno

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA MISIÓN

ENTIDAD: **Cooperativa de Ahorro y Crédito Pujilí Ltda.**

FECHA: **16-07-2012**

MOTIVO DEL EXÁMEN: **Conocer si la Misión de la cooperativa contribuye a que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir.**

N.	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Tiene la cooperativa un concepto de misión que exprese claramente su razón de ser?		
2	¿El enunciado de la misión identifica el que hacer esencial de la cooperativa cuyo propósito se cumple en el cliente?		
3	¿El enunciado de la misión se ha formulado en términos claros, y de fácil comprensión para el personal?		
4	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la cooperativa?		
5	¿Contiene el enunciado misión elementos que distinguen a la cooperativa de sus competidores?		
6	¿Se mantiene entre el personal una directa orientación hacia el cliente, con la idea de satisfacer sus requerimientos y mantener su fidelidad?		
7	¿El personal mantiene presente el concepto de tener resultados finales congruentes con la misión de la empresa?		
8	¿La alta dirección ha definido claramente la actividad de la cooperativa?		

9	¿Existe vinculo entre el concepto de la actividad de la cooperativa y los demás factores estratégicos, beneficiarios y servicios?		
10	¿La alta dirección replantea el concepto de cooperativa en función a los cambios que surgen y afectan al servicio que presta y a los beneficiarios?		

Cuestionario de control interno

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA VISIÓN

ENTIDAD: **Cooperativa de Ahorro y Crédito Pujilí Ltda.**

FECHA: **16-07-2012**

MOTIVO DEL EXÁMEN: **Conocer si la Visión de la cooperativa define con claridad lo que quiere alcanzar a largo plazo**

N.	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Tiene claramente la cooperativa una visión que defina lo que quiere ser a largo plazo?		
2	¿La visión se ha formalizado mediante un enunciado explícito?		
3	¿En la visión contiene conceptos que revelan el valor que estará creando para sus diferentes partes interesados?		
4	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la cooperativa?		
5	¿La difusión de la visión en sus diferentes medios y formas es consistente y permanente a través del tiempo?		
6	¿Los programas, estrategias, acciones y demás prácticas gerenciales son oportunos con el contenido de la visión?		
7	¿El enunciado de la visión facilita la creación de una imagen mental?		
8	¿La visión es deseable particularmente para el personal, porque en ella identifica oportunidades de desarrollo y objetivos personales?		
9	¿El concepto de la visión, su difusión y el desempeño de la gerencia proyecta la idea de que sea factible de alcanzarla?		