



# **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**

Previo a la obtención del Título de:

**LICENCIADAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

### **TEMA:**

**“AUDITORÍA OPERACIONAL, SEGÚN LA NORMA DE RIESGO OPERATIVO JB-2005-834 DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS Y SU INCIDENCIA EN EL MACROPROCESO DE TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO, PERIODO 2011”.**

Lucia Vanessa Flores Morejón  
Silvia Cristina Velásquez Tapia

Ambato – Ecuador  
2013

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

**Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “AUDITORÍA OPERACIONAL, SEGÚN LA NORMA DE RIESGO OPERATIVO JB-2005-834 DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS Y SU INCIDENCIA EN EL MACROPROCESO DE TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO, PERIODO 2011”, previo a la obtención del título de Licenciadas en Contabilidad y Auditoría C.P.A. , ha sido desarrollado por las Srtas. Lucía Vanessa Flores Morejón y Silvia Cristina Velásquez Tapia, quienes han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.**

**Ing. MDE. Carlos Fernando Veloz Navarrete Ing. Ms. Víctor Manuel Betancourt Soto**

**DIRECTOR DE TESIS**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA**

**Quienes suscriben, declaramos que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente informe de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Licenciadas en Contabilidad y Auditoría, son absolutamente originales, auténticos, personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica de las autoras.**

**Lucia Flores Morejón  
AUTORA**

**Cristina Velásquez Tapia  
AUTORA**

## **AGRADECIMIENTO**

**Nuestro reconocimiento de gratitud a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo que nos permitió formarnos profesionalmente y contribuir como entes activos y productivos de la sociedad.**

**A nuestro apreciado director de tesis el Ing. Fernando Veloz que con su don de maestro y consejero supo orientar acertadamente este trabajo de investigación.**

## **DEDICATORIA**

**El presente trabajo está dedicado a Dios que en su infinita misericordia nos ha respaldado en este proyecto, a nuestros hijos Daniela, Andrés, Melanie y Emilia quienes son la razón de ser de nuestras vidas y a nuestros padres y hermanos por el apoyo incondicional.**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Páginas

Portada	I
Certificación del tribunal	II
Certificación de autoría	III
Agradecimiento	IV
Dedicatoria	V
Índice de contenidos	VI
Índice de gráficos	X
Índice de cuadros	XI
Introducción	1
Problema investigativo	2
Objetivos	5
<b>CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES DE LA COOPERATIVA OSCUS LTDA.</b>	
1.1.- Reseña histórica	7
1.2.- Misión	8
1.3.- Visión	8
1.4.- Principios y valores	9

1.5.- Estructura	13
1.6.- Cultura organizacional	15
1.7.- Procesos	17
<b>CAPÍTULO II MARCO CIENTÍFICO</b>	
<b>A) LA AUDITORÍA OPERACIONAL</b>	
2.1.-Concepto y características de la auditoría operacional	20
2.1.1.-Concepto	20
2.1.2.-Objetivos e importancia	21
2.1.3.-Alcance	23
2.1.4.-Relación y complemento con la auditoría de estados financieros	24
2.2.- Técnicas, procedimientos y programas de la auditoría	26
2.3.- Normas y herramientas de la auditoría operacional	29
2.3.1.- Normas de la auditoría	29
2.3.2.- Criterios de la auditoría	31
2.4.- Administración de la auditoría operacional	32
2.5.- Etapas de la auditoría	33
2.6.-Indicadores	36
2.6.1- De gestión	36

2.6.2.-De calidad	38
-------------------	----

## **B) AUDITORÍA OPERACIONAL AL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA**

2.7. Generalidades	38
2.8. El Control interno al macroproceso de talento humano	38
2.9. Diagnóstico de la situación	41
2.10. Resultados de la investigación	42
2.11. Informe de auditoría operacional	44

## **CAPÍTULO III DIAGNÓSTICO DE LA COOPERATIVA**

### **1. DIAGNÓSTICO**

#### **A) ANÁLISIS SITUACIONAL**

3.1.- Posición financiera	46
3.2.- Aspectos de mercado	57
3.3.- Análisis FODA	61
3.3.1.- Fortalezas	62
3.3.2.- Oportunidades	64
3.3.3.- Debilidades	63
3.3.4.- Amenazas	64

#### **B) HORIZONTE SITUACIONAL AL 2015.**

## **CAPÍTULO IV**

<b>4. EXÁMEN DE AUDITORÍA</b>	<b>67</b>
4.1. Programa de auditoría	68
4.2. Índice para revisión de P/T's	70
4.3. Hoja de marcas	72
4.4. Matriz de evaluación	73
4.5. Hoja de hallazgos	79
4.6. Carta a gerencia	82
4.7. Informe final	90
4.8. Documentos sustento de los procedimientos (los establecidos en el programa de trabajo)	

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Conclusiones	92
5.2. Recomendaciones	93
Resumen	94
Abstract	95
Bibliografía	96

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1.	Estructura organizacional	14
2.	Pirámide de procesos	17
3.	Mapa de procesos	19
4.	Activos - evolución de la cifras del balance (en miles de dólares)	46
5.	Cartera de crédito (en miles de dólares)	47
6.	Pasivos (en miles de dólares)	47
7.	Captaciones del público (en miles de dólares)	48
8.	Patrimonio (en miles de dólares)	48
9.	Resultados (en miles de dólares)	49
10.	Participación de las entidades en el total del sistema de coop. activos	50
11.	Participación de las entidades en el total del sistema de coop. Cartera	51
12.	Participación de las entidades en el total del sistema de coop. pasivo	52
13.	Participación de las entidades en el total del sistema de coop. patrimonio	54
14.	Participación de mercado – depósitos a la vista	58
15.	Participación de mercado – cartera de crédito	59
16.	Participación de mercado - CDP´S	60

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1.	Principios	9
2.	Pilares de la cultura organizacional	15
3.	Diferencias entre auditoría financiera y operacional	24
4.	Posición en el ranking	50
5.	Cartera de créditos	51
6.	Pasivo	52
7.	Patrimonio	53
8.	Evolución de indicadores	55
9.	Comparativo de indicadores financieros	56
10.	Fortalezas	62
11.	Debilidades	63
12.	Oportunidades	64
13.	Amenazas	64
14.	Objetivos estratégicos	65

## 1. INTRODUCCIÓN

El mundo entero está entrando en una etapa de alta preocupación en riesgos y controles. En los próximos diez a quince años los empresarios en general no podrán evitar la visión sobre riesgos en cada transacción y en cada abordaje a nuevos mercados, nuevos negocios, cambios a su infraestructura y nuevas estrategias.

Es importante entonces que las empresas estén vigilantes de los posibles riesgos que podrían ocurrir por error, omisión o negligencia, en tal virtud, surge la auditoría operativa entendida como “el examen de flujo de las actividades llevadas a cabo en uno o varios de los procesos que constituyen la entidad, con el propósito de incrementar la eficiencia y eficacia operativas a través de proponer las recomendaciones que se consideren necesarias<sup>1</sup>”

Los resultados estadísticos revelados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, incrementan la preocupación sobre la gestión del riesgo operacional y sus controles con respecto a otros tipos de riesgos empresariales.

La Superintendencia de Bancos y Seguros ha emitido la Norma de Riesgo Operativo JB-2005-834 mediante la cual dispone que las instituciones del sistema financiero gestionen el riesgo operativo, como elemento fundamental de una administración preventiva que reduzca la posibilidad de pérdidas financieras e incremente su eficiencia, en cada uno de los factores que considera la norma: procesos, personas, tecnología de la información y eventos externos, a través de la implantación de mecanismos, procesos, procedimientos y recursos humanos calificados y experimentados, para tal efecto, lo primero que las instituciones financieras deben hacer es un auto diagnóstico independiente y objetivo que les permita conocer detalladamente cuáles son los temas de la norma, que no tienen implementados, los tienen parcialmente implementados o deben mejorar, a fin de contar con un sistema

---

<sup>1</sup> Pedro, S. N. Et. al. (2002). Metodología de la Auditoría Operacional Administrativa Aplicada al Ciclo de Cuentas por Pagar.

de administración del riesgo operativo a través del cual puedan identificar, medir, controlar o mitigar y monitorear el mismo.<sup>2</sup>

Considerando además que el 10 de mayo de 2011 el gobierno nacional mediante Registro Oficial No. 444 aprobó la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, nuevo marco legal que rige, entre otros, al sector Cooperativo, que permanecerá bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros hasta que se conforme el nuevo ente regulador.

Se requiere revisar que el Macroproceso de Talento Humano cuente con políticas y procedimientos clara y formalmente definidos en cada uno de los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal de la institución, permitiéndole a la Cooperativa identificar apropiada y oportunamente fallas o insuficiencias asociadas al factor personas, tales como: falta de personal adecuado, negligencia, error humano, nepotismo y ambiente laboral desfavorable, entre otros.

## **2. PROBLEMA INVESTIGATIVO**

### **2.1. TÍTULO**

Auditoría operacional, según la Norma de Riesgo Operativo JB-2005-834 de la Superintendencia de Bancos y Seguros y su incidencia en el Macroproceso de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS LTDA., de la ciudad de Ambato, periodo 2011.

### **2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Con los antecedentes antes mencionados surge la interrogante básica de esta investigación en los siguientes términos:

---

<sup>2</sup> OLAYA, Jorge. (2006). Riesgo Operativo en Ecuador.

¿Cómo incide la Norma de Riesgo Operativo JB-2005-834 de la Superintendencia de Bancos y Seguros en el Macroproceso de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS LTDA., de la ciudad de Ambato?

### **2.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Considerando que el giro del negocio de la Cooperativa es la intermediación financiera, la cual permite, como reza la misión *“Contribuir a elevar el nivel de vida de nuestros Socios/Clientes, satisfaciendo con eficiencia sus necesidades financieras”*, que la visión pretende ubicar a la institución como un *“Referente en el sistema cooperativo en la aplicación de valores y principios de responsabilidad social”*, que además, en el mediano plazo, la Cooperativa OSCUS contará con un nuevo ente regulador según lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y que el talento humano constituye el motor principal a través del cual la Cooperativa OSCUS puede operativizar su misión y visión en beneficio de los Socios/Clientes; y, en cumplimiento de la normativa vigente, es necesario verificar que el Macroproceso de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. se haya definido, clasificado, aprobado, inventariado, difundido, aplicado, controlado, medido, evaluado, asignado a un responsable y mejorado continuamente, considerando una adecuada segregación de funciones, tal cual lo dispone la Norma de Riesgo Operativo JB-2005-834, de tal forma que, al ser aplicado, permita mitigar los posibles eventos de riesgo que pudieran presentarse, contribuyendo así a fortalecer la seguridad y solidez institucional, con la finalidad de proteger los intereses de sus Socios y Clientes.

Esta investigación es factible hacerlo por varias razones: primero, las autoras conocen el problema desde dentro, por cuanto trabajan en la institución, están en contacto directo con la realidad y los involucrados, existe suficiente información en

cuanto al manejo y administración del talento humano y hay apertura desinteresada por parte de la institución para la ejecución del proyecto investigativo.

El impacto directo de esta investigación radica en precautelar la seguridad operativa de los procesos en los que se involucra directamente el talento humano seleccionado y contratado, sabiendo que la Cooperativa, es una institución de intermediación financiera, es de suma importancia ser muy cauteloso en la gestión administrativa y operativa, por tanto, ninguna acción o actividad debe ser susceptible de errores.

Hay que considerar que “los procesos de transformación organizacional producto de la globalización, la creciente complejidad e incertidumbre en el entorno mundial y el triunfo del neoliberalismo como corriente ideológica se han convertido en una urgencia para las organizaciones públicas (y privadas), que deben responder a las necesidades de los ciudadanos, a la generación de bienestar colectivo y al desarrollo del país<sup>3</sup>. Además, aparte de que deben hacerlo desde los criterios de una nueva gerencia pública (y privada) a los tradicionales criterios de economía, eficiencia, eficacia y efectividad tienen que agregar los de equidad social, excelencia y sostenibilidad<sup>4</sup>.

En esta nueva visión de la gestión de lo público (y privado) se trasciende de la simple idea, un tanto reduccionista, de ‘aplicar la ley’ y se cambia por la obligación del ‘logro de resultados’, bajo un paradigma pos burocrático que implica, entre otras cosas, “incremento de la flexibilidad, desarrollo de competencia, mayor responsabilidad ante los ciudadanos, mejor gerencia de recursos humanos, uso de la tecnología informática y fortalecimiento de las funciones de dirección”<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> ALDANA, et al. (1996). Informe de la Misión Ciencia, Educación y Desarrollo

<sup>4</sup> OSBORNE, D. y Glaber, T. (1997). La Reinención del Gobierno

<sup>5</sup> VARGAS, J. (1998). Las Relaciones de los Fundamentos Teóricos entre la Nueva Economía Política, la Nueva Gerencia Pública y la Nueva Política Social

Estudios de la competitividad y la eficacia han demostrado que no basta con intervenir la tecnología, los procesos y las estructuras organizacionales si no se invierte en el motor de ellas: las personas y la cultura organizacional<sup>6</sup>.

Siendo así de importante el tema de los recursos humanos, ahora Talento Humano, se vuelve mucho más imperiosa la necesidad de su estudio en la institución, por lo que ahí radica la razón de este trabajo.

## **2.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

La presente investigación está delimitada por los siguientes aspectos:

El campo del conocimiento está direccionado al Macroproceso del Talento Humano y la aplicabilidad de la Norma de Riesgo Operativo JB-2005-834 de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

La investigación se llevará a cabo en la oficina matriz de la Cooperativa OSCUS Ltda., ubicada en la ciudad de Ambato, lugar donde se halla centralizado el Departamento de Talento Humano.

La institución se encuentra ubicada en las calles Lalama 06-39 entre Sucre y Bolívar.

El periodo de estudio comprende el año 2011.

## **3. OBJETIVOS**

### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Implementar los controles establecidos en la Norma de Riesgo Operativo JB-2005-834 de la Superintendencia de Bancos y Seguros en las políticas y procedimientos

---

<sup>6</sup> PFEFFER, J. (1998). La Ecuación Humana: la Dirección de RH Clave para la Excelencia Empresarial

del Macroproceso de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a. Realizar un diagnóstico al estado actual de las políticas y procedimientos del Macroproceso de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.
- b. Realizar la Auditoría Operacional al Macroproceso de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.
- c. Implementar mejoras a las políticas, procedimientos y controles del Macroproceso de Talento Humano que permitan mitigar los riesgos operativos detectados según lo definido en la Norma de Riesgo Operativo JB-2005-834.

# **CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES DE LA COOPERATIVA OSCUS LTDA.**

## **1.1. Reseña Histórica<sup>7</sup>**

1962 se convierte en el año de arranque para que varias agrupaciones se organicen en torno a una idea, juntar esfuerzos y pequeñas economías para ayudarse solidariamente, en la región Sierra, se lo hace con el apoyo de la Iglesia Católica y a través de ésta, el apoyo extranjero; mientras que en la Costa, son las organizaciones sindicales quienes asumen esta responsabilidad, siguiendo así una corriente que para ese entonces empezaba a tomar fuerza a nivel mundial, el Cooperativismo de Ahorro y Crédito.

En este contexto, en la ciudad de Ambato, se generan también algunos movimientos de esta corriente, en el caso de OSCUS se debe resaltar que su origen se da en torno a una agrupación de trabajadores, que no era de tipo sindical; y, con el apoyo de la Iglesia Católica de la ciudad.

La primera acta de Asamblea General de Representantes que reposa en la Cooperativa es del 7 de marzo de 1962, en donde se relata que 25 personas se inscriben como Socios de lo que posteriormente sería la Asociación Cooperativa de Crédito del Centro Obrero de Instrucción.

El 23 de junio de 1962, convocados por un comité organizador, encabezado por el Dr. Padre José Arellano, Sr. Vicente Villarroel, entre otros, se informa que el 29 de mayo de ese año, mediante Acuerdo Ministerial 6321, ha sido constituida la Cooperativa y se procede con el nombramiento de los primeros organismos internos: Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Comité de Crédito.

---

<sup>7</sup> Plan Estratégico 2010-2012 OSCUS.

La Asociación Cooperativa de Crédito del Centro Obrero de Instrucción conservó su razón social hasta 1975, fecha en la cual cambió su nombre a Obra Social Cultural SOPEÑA “OSCUS”, registrada en la Dirección Nacional de Cooperativas, mediante Acuerdo Ministerial No. 5470 del 19 de Septiembre de 1975.

El 8 de agosto de 1993 la Superintendencia de Bancos de la República del Ecuador, otorga el certificado de autorización para que pueda operar la Oficina Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” LTDA, en la ciudad de Ambato.

## **1.2. Misión<sup>8</sup>**

La Misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. es:

“Contribuir solidariamente a elevar el nivel de vida de nuestros Socios y Clientes, satisfaciendo con eficiencia sus necesidades financieras.”

Sobre este cimiento se erige la estrategia institucional.

## **1.3. Visión<sup>9</sup>**

“Ser un referente del sistema cooperativo en la aplicación de valores y principios de responsabilidad social.”

## **1.4. Principios y Valores<sup>10</sup>**

### **Principios**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. acoge los principios universales del cooperativismo, los cuales se operativizan para alinearse con el contenido y alcance del Mapa Estratégico de la Institución, según el siguiente cuadro:

---

<sup>8</sup> ibídem

<sup>9</sup> ibídem

<sup>10</sup> ibídem

Cuadro 1 Principios

No.	Principio	Declaración
1.	<b>Adhesión Abierta Voluntaria</b>	<p>Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de Socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.</p>
2.	<b>Control Democrático de los Socios</b>	<p>Las Cooperativas son organizaciones democráticas en donde todos sus Socios podrán elegir y ser elegidos con igual derecho de voto, un Socio un voto.</p>
3.	<b>Participación Económica de los Socios</b>	<p>Los Socios contribuyen de manera equitativa con aportaciones en dinero, representadas en Certificados de Aportación y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa.</p>

4.	<b>Autonomía e Independencia</b>	Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus Socios.
----	----------------------------------	--

5.	<b>Educación, Entrenamiento e información</b>	Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus socios, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente a su desarrollo. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a los jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.
----	---	---

6.	<b>Cooperación entre Cooperativas</b>	Las cooperativas fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
----	---------------------------------------	--

7.	<b>Compromiso con la Comunidad</b>	Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus Socios.
----	------------------------------------	--

## Valores<sup>11</sup>

El movimiento cooperativo como respuesta a la búsqueda del bien de sus Socios comprometidos con la doctrina, se orienta por los siguientes valores:

- a. **Ayuda Mutua.-** El compromiso cooperativo trasciende en lograr metas comunes en función del trabajo individual.
- b. **Responsabilidad Social.-** Su objetivo es el de elevar la calidad de vida de sus asociados y en especial de los que menos oportunidades tienen.
- c. **Democracia.-** Se gobierna con la participación de todos los Socios identificando la autoridad superior en la Asamblea de Representantes.
- d. **Igualdad.-** Todos los miembros tienen los mismos derechos y deberes, reciben la misma atención y participan en iguales condiciones.
- e. **Equidad.-** El comportamiento cooperativo justo y equilibrado reconoce el esfuerzo que aportan sus integrantes, se distribuye los resultados entre todos sus asociados, prevaleciendo el fortalecimiento institucional.
- f. **Solidaridad.-** Siempre está dispuesto a dar apoyo a los sectores más vulnerables de la sociedad. Jamás es indiferente ante la injusticia ni al atropello de la dignidad humana.

## 1.5. Objetivos Estratégicos<sup>12</sup>

Fundamentados en la decisión del Consejo de Administración de la Cooperativa, respecto a la elaboración del Plan Estratégico Institucional, se construye el Mapa Estratégico orientado desde la Política de Calidad. Sobre este cimiento se erige la estrategia institucional que se determina por los siguientes objetivos estratégicos:

**Talento Humano Comprometido:** que involucra disponer de un equipo de colaboradores técnicamente especializado, motivado y comprometido en alcanzar los

---

<sup>11</sup> ibídem

<sup>12</sup> ibídem

objetivos institucionales y la aplicación de valores y principios de responsabilidad social.

**Gobierno Corporativo:** que asegurará el buen manejo institucional para fomentar la confianza entre los Socios y Clientes.

**Modernización:** para servir eficientemente a los Socios y Clientes optimizando y estandarizando los procesos del negocio, incorporando nueva tecnología y asumiendo una identidad corporativa.

**Productos y Servicios Especializados:** orienta satisfacer con eficiencia a los Socios – Clientes con productos y servicios especializados con la inclusión de nuevos segmentos no atendidos por el sistema financiero.

**Expansión:** que servirá para fortalecer la presencia institucional a nivel nacional e internacional satisfaciendo las necesidades financieras de un mayor número de Socios – Clientes, compensando la provisión de recursos de acuerdo a la ciclicidad de las plazas en los meses de baja captación y alta colocación.

**Crecimiento:** para generar márgenes de rentabilidad que permitan progresivamente ampliar nuestra participación en el mercado, llegando a sectores no atendidos por el sistema financiero.

**Socios - Clientes Satisfechos:** que aprovechará nuevas oportunidades de negocios para incrementar los niveles de crecimiento y lograr una óptima rentabilidad.

**Rentabilidad:** trabajado como el umbral de la planificación que fortalecerá el patrimonio de la Cooperativa y retribuirá los resultados a los Socios.

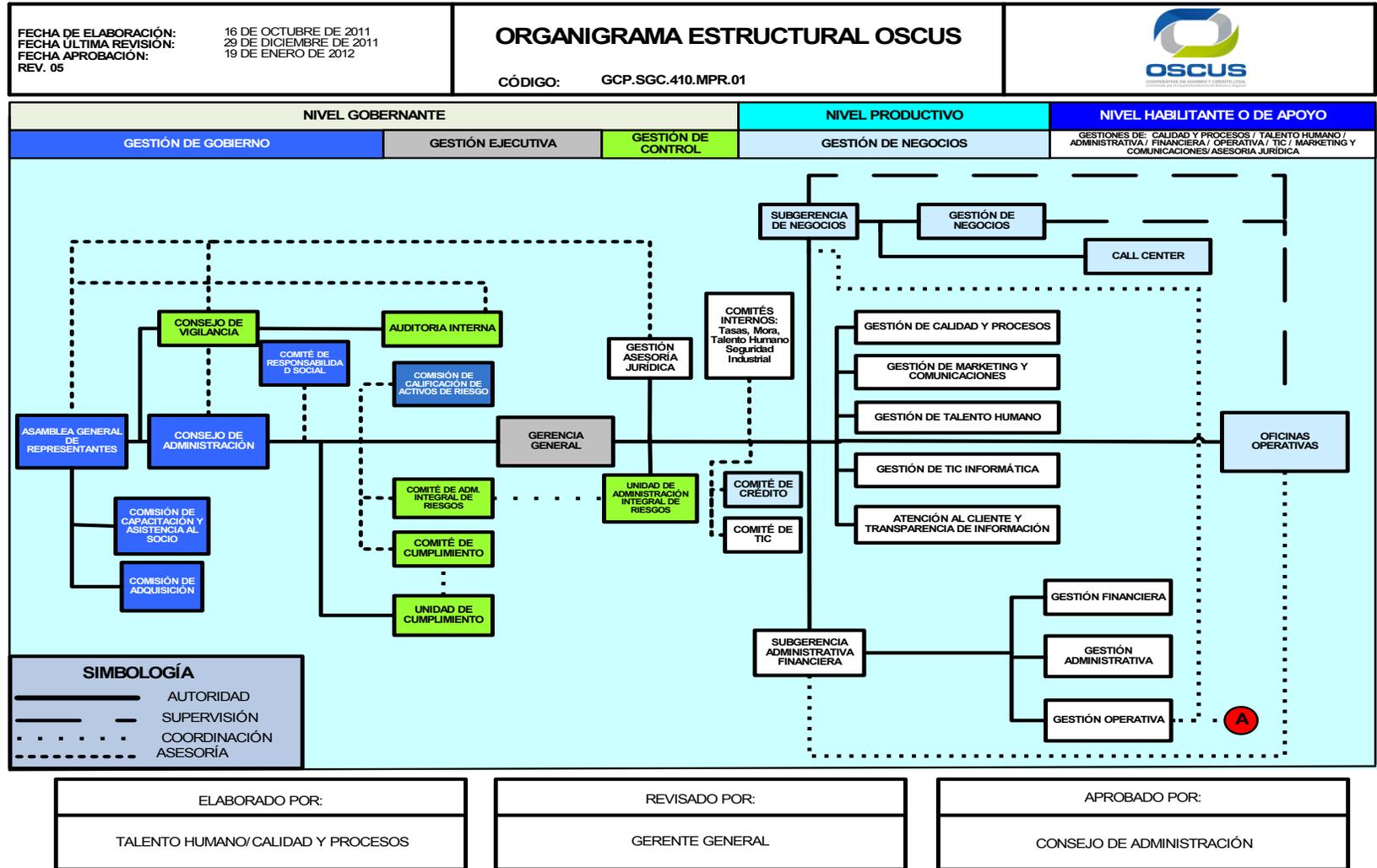
## **1.6. Estructura<sup>13</sup>**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., mantiene la siguiente estructura organizacional, basa en el Mapa de Procesos.

---

<sup>13</sup> Manual de Procesos – OSCUS.

Gráfico 1 Estructura Organizacional



## 1.7. Cultura Organizacional<sup>14</sup>

La Cooperativa OSCUS ha desarrollado e implementado una Cultura Organizacional, la que ha sido consagrada en el Estatuto Social y que se basa en el fomento de los siguientes pilares:

1. Identidad Cooperativa
2. Responsabilidad Social
3. Trabajo en Equipo; y,
4. Gestión de Calidad.

Cuyo significado es:

Cuadro 2 Pilares de la Cultura Organizacional

<b>IDENTIDAD COOPERATIVA</b>	Somos una institución financiera de naturaleza cooperativa.
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	Creemos en valores éticos y sociales. Reconocemos nuestra obligación de responder a nuestros socios y luego a la comunidad, sin ser benefactores,
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Sabemos que la solidaridad, la colaboración y el compromiso son fundamentales en el proceso permanente de transformación y desarrollo.
<b>GESTIÓN DE CALIDAD</b>	Mejoramos continuamente en la búsqueda de la satisfacción de nuestros Socios y Clientes.

La Cooperativa define su Identidad Cooperativa enmarcada en los siguientes preceptos:

- a. Difundir la marca “OSCUS” identificándola como Cooperativa de Ahorro y Crédito, propiciando atraer nuevas generaciones hacia la comunidad cooperativista.

---

<sup>14</sup> Plan Estratégico 2010-2012 OSCUS

- b. Desarrollar y potenciar las competencias de su personal para generar servicios de calidad inspirados en los principios y valores cooperativos.
- c. Fomentar en todos los estamentos de la Cooperativa, el conocimiento, creencia y pertenencia de los principios y valores cooperativos.
- d. Impulsar el sentido de propiedad de los Socios hacia su Cooperativa.

El pilar de Responsabilidad Social fundamentado en lo siguiente:

- a. Elevar el nivel de vida de sus Socios y Clientes a través de servicios financieros y no financieros de carácter social, estos últimos serán exclusivos para los Socios y los menores de edad que mantengan una cuenta de ahorros a través de su representante.
- b. Fomentar el cuidado del medio ambiente al interior de la Institución y proyectarla hacia la colectividad.
- c. Incentivar la aplicación de los valores culturales, familiares y cívicos.
- d. Otorgar capacitación enfocada a elevar la calidad de vida de los Socios.
- e. Facilitar la atención a las personas con capacidades diferentes dotando de infraestructura adecuada.
- f. Procurar la inclusión de personas con capacidades diferentes, a su nómina de trabajadores.
- g. Reconocer el ahorro y el crédito del Socio mediante tasas diferenciadas.

Trabajo en Equipo entendido como el medio para:

- a. Impulsar la participación de todos los estamentos de la Cooperativa en lo que a cada uno le corresponda, en el desarrollo institucional.
- b. Construir escenarios de desarrollo profesional a fin de contribuir con la superación del personal.
- c. Aplicar metodologías de empoderamiento basadas en la socialización de acciones, objetivos, metas y logros alcanzados.

d. Liderazgo basado en el ejemplo.

La Gestión de Calidad establecida para:

- a. Crear ambientes de calidad y calidez que inspiren confianza cooperativista.
- b. Fomentar el compromiso y participación de todos los miembros de la Cooperativa hacia una Gestión de Calidad Total.
- c. Implementar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad que conlleve a la mejora continua en sus procesos.

## 1.8. Procesos<sup>15</sup>

Los procesos de la Cooperativa han sido identificados y definidos de acuerdo a su estructura y se encuentran representados en la siguiente pirámide de procesos:

Grafico 2 Pirámide de Procesos



---

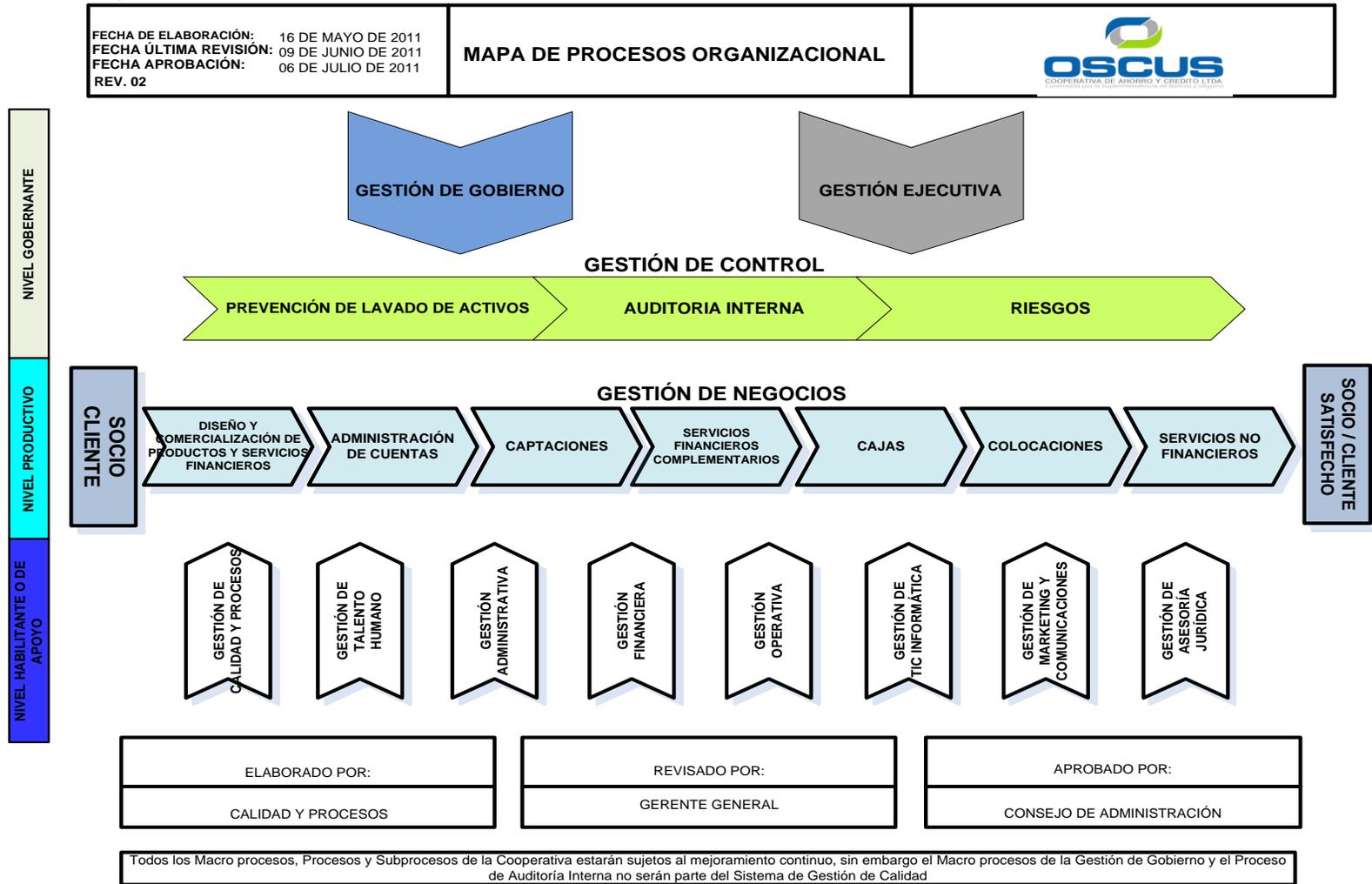
<sup>15</sup> Manual de Procesos - OSCUS

La Cooperativa actúa a partir de la identificación de las necesidades financieras de los usuarios hasta llegar a la satisfacción de los Socios/Clientes, permitiéndole así elevar su nivel de vida, en cumplimiento al precepto de aplicar valores y principios de responsabilidad social.

Este compromiso se concreta desde el momento en que se emprende con el análisis, estudio y planificación de las actividades a cargo de las **Gestiones: de Gobierno y Ejecutiva** de donde nacen las directrices para la ejecución de **la Gestión de Negocios**, comprendida por los procesos productivos de: Diseño y Comercialización de Productos y Servicios Financieros, Administración de Cuentas, Captaciones, Servicios Financieros Complementarios, Cajas, Colocaciones y Servicios no Financieros, procesos que se apoyan en los Habilitantes de: **Gestión de Talento Humano, Gestión Administrativa, Gestión Financiera, Gestión Operativa, Gestión de Tic Informática, Gestión de Marketing y Comunicaciones, Gestión de Asesoría Jurídica** que conjuntamente con el proceso de **Gestión Calidad y Procesos** administran e impulsan el mejoramiento de la Cooperativa.

En el Mapa de Procesos de la Cooperativa se observa la interacción que tienen los Macro procesos (Gestiones) identificados:

Grafico 3 Mapa de Procesos



## **CAPÍTULO II MARCO CIENTÍFICO**

### **A) LA AUDITORÍA OPERACIONAL**

#### **2.1. Concepto y Características de la Auditoría Operacional.**

##### **2.1.1. Concepto**

Desde diferentes puntos de vista a la auditoría operacional se la define como aquella “Que se encarga de detectar problemas y presentar recomendaciones para simplificar el trabajo; ésta tiene una metodología que se compone de tres pasos esenciales que son: familiarización, investigación y análisis, diagnóstico<sup>16</sup>”.

“Debe entenderse como el servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad. La Auditoría Operacional persigue detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos<sup>17</sup>”.

Se conceptualiza a la Auditoría Operacional de la siguiente manera: “Es el proceso de investigación que tiene por objeto el examen y evaluación de la planeación, la organización, la dirección y el control de gestión de las operaciones por áreas funcionales o por procesos operativos en las organizaciones; su base son los criterios de economía, eficiencia, efectividad y equidad; su finalidad, emitir una opinión independiente de asesoría a la dirección, a cerca de la validez del sistema de control interno integral en las entidades auditadas”.

Argumentando sobre la complejidad de la Auditoría Operacional, Pineda (2002) asegura que “El campo natural o campo de acción de la auditoría operacional es la administración de empresas, en todas sus formas y expresiones, técnicas y

---

<sup>16</sup> VILLEGAS, Pedro. (2011). Auditoría Administrativa y Operacional.

<sup>17</sup> CORREA, J. Héctor J. (2001). Auditoría Operacional.

tecnológicas. Esto implica que el auditor operacional debe poseer una vasta cultura en materia económica, administrativa, jurídica y financiera a nivel micro y macroeconómico, lo cual además, es un factor de éxito profesional<sup>18</sup>.

“Es examinar y evaluar sistemáticamente las operaciones de una entidad con el propósito de determinar si está operando en forma efectiva y eficiente, así como establecer el cumplimiento de las políticas, métodos y procedimientos de la entidad, efectuando recomendaciones para asegurar la observancia de dichas políticas<sup>19</sup>”.

“Es conocer el origen y la esencia, particularidades, metodologías e impacto de la auditoría operacional en el contexto de la entidad económica; así como la estructura de su informe<sup>20</sup>”

### **2.1.2. Objetivos e Importancia**

Se define como un importante objetivo el de “Detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlo; prever obstáculos a la eficiencia, presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre obstáculos al cumplimiento de planes y todas aquellas cuestiones que se mantengan dentro del primer nivel de apoyo a la administración de las entidades<sup>21</sup>”.

En el boletín No. 2 de la Metodología de la Auditoría Operacional emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores (I.M.C.P.) citado por López (2011) indica que “Tiene como propósito principal examinar aspectos administrativos que constituyen el conjunto de actividades que comprenden las operaciones de venta, con el propósito de detectar deficiencias en los controles existentes o en la ejecución misma de las operaciones, de cuya solución pueden surgir disminuciones

---

<sup>18</sup> PINEDA, Luz Marina. (2002).

<sup>19</sup> Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, Comisión de Normas de Auditoría Interna. (1997)

<sup>20</sup> CUEVAS, P. J Rafael. (2006).

<sup>21</sup> Instituto Mexicano de C.P. (2002).

de costos o aumentos de la eficiencia operativa. A continuación se detallan otros objetivos específicos:

- a. Brindar a todo tipo de organización la información necesaria para utilizar esta poderosa herramienta en forma congruente con sus necesidades y capacidad instalada, a fin de evaluar su comportamiento y derivar las medidas requeridas para mejorar su desempeño.
- b. Medir en los distintos niveles, la eficiencia y la eficacia operativa.
- c. Revelar irregularidades y desviaciones en cualquiera de los elementos examinados dentro de la organización, que afecten el desarrollo de las operaciones.
- d. Establecer el grado en que la entidad y sus empleados han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- e. Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad.
- f. Fortalecer sistemas de seguridad de recursos de la organización.
- g. Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- h. Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos<sup>22</sup>.

Además, Correa (2001) señala algunos de los objetivos más significativos de la Auditoría Operacional:

- a. Evaluar el contenido y la presentación de los informes que se entregan a los diferentes usuarios de la organización.
- b. Proponer planes de acción para mejorar la calidad de la información que se obtiene a todos los niveles de la organización.

---

<sup>22</sup> LÓPEZ, S. Gladys E. (2011).

- c. Recomendar la obtención de reportes adicionales para cubrir las carencias de información importante para la administración de la empresa.

En la práctica de la Auditoría Operacional: El auditor operacional debe: Investigar, analizar y evaluar los hechos, es decir diagnostica obstáculos de infraestructura administrativa<sup>23</sup>.

### **2.1.3. Alcance**

En la misma línea de pensamiento, se argumenta que “Algunos contadores afirman que la auditoría operacional no solo debe presentar recomendaciones, debe relacionar hechos<sup>24</sup>”. La comisión de Auditoría Operacional del INCP, ha mantenido siempre un criterio “Deben presentarse sugerencias para mejorar la eficiencia” La Auditoría Operacional debe tener una revisión integral, abarcando los siguientes pasos:

- a. Planeación
- b. Organización
- c. Dirección
- d. Control

La comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores ha mantenido siempre un criterio uniforme, considerando que la auditoría operacional debe poner recomendaciones específicas y que de no ser así, pudieran tener un carácter general, pero en todos los casos deben presentarse sugerencias para mejorar la eficiencia. (López 2011)<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> CORREA, J. Héctor J. (2001). Auditoría Operacional.

<sup>24</sup> **ibidem**

<sup>25</sup> **LÓPEZ, S. Gladys E. (2011).**

La Auditoría Operativa implica: verificar el cumplimiento de metas y objetivos, evaluar la gestión, verificar la utilización de recursos de conformidad a principios de eficiencia, efectividad, economía, eficacia, equidad y excelencia.

El campo de aplicación de la Auditoría Operacional abarca los sectores Público, Privado y Social.

### **2.1.4. Relación y Complemento con la Auditoría de Estados Financieros**

La auditoría difiere desde el enfoque que toma la evaluación, dado que el auditor operacional va enfocado a la evaluación de las operaciones para elevar la rentabilidad de la empresa, mientras que el enfoque financiero busca fundamentalmente dictaminar acerca de la razonabilidad de los estados financieros de la empresa.

A continuación se presenta un análisis comparativo para entender las diferencias entre la auditoría financiera y la operacional.

Cuadro 3 Diferencias entre Auditoría Financiera y Operacional

<b>En cuanto a:</b>	<b>Financiera</b>	<b>Operacional</b>
Objetivo	Opinar o dictaminar sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros de una entidad en un periodo determinado.	Evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones para formular las recomendaciones que corrijan dichas deficiencias o mejoren las mismas.
	Proporcionar confiabilidad de dichos estados para usarlos en la toma de decisiones para la gestión de la empresa.	Contribuir al logro razonable de los objetivos de la empresa.

Alcance	Limitado a las transacciones financieras y de control interno.	Ilimitado porque puede abarcar todos los procesos y operaciones de la empresa.
Orientación	Hacia la situación financiera y resultados de las operaciones de la entidad desde un punto de vista histórico.	Hacia las operaciones y procesos del negocio en el presente con proyección a futuro.
Medición	Normas internacionales de contabilidad y de información financiera.	Principios de gestión de los diversos flujos de proceso que aseguran eficiencia, eficacia y economía en las operaciones.
Método	Normas Internacionales de Auditoría	El método determina el auditor de acuerdo a su criterio y experiencia. Puede adaptarse normas internacionales de auditoría financiera y normas internacionales de auditoría interna.
Interesados	Principalmente usuarios externos tales como: Accionistas, ente fiscal, Bancos e inversionistas potenciales.	En primer plano usuarios internos tales como: alta dirección, gerentes de área y supervisores. En segundo lugar el punto de vista de los accionistas.
Ejecutor	Un equipo de contadores públicos y auditores	Un equipo formado por contadores públicos y profesionales de otras disciplinas especialistas del área.
Informe	Su contenido está basado esencialmente en aspectos de los estados financieros	Contenido cualquier aspecto de importancia de la administración o de las operaciones de la empresa.
Objetivo de evaluación de control interno	Determinar la naturaleza y alcance de los procedimientos de auditoría que se aplicarán	Determinar las áreas débiles o críticas más importantes para hacia ellas orientar todos los

		esfuerzos de la auditoría operacional.
--	--	---

Fuente: Reyes (2002)

## 2.2. Técnicas, Procedimientos y Programa de la Auditoría

### 2.2.1. Técnicas de Auditoría

Las técnicas son las mismas que se aplican a la auditoría de estados financieros, cuya información se sistematiza a continuación<sup>26</sup>:

**Estudio General:** Apreciación que el auditor hace del perfil de la empresa, de su estructura administrativa y operativa, de los elementos principales de los métodos y sistemas de control establecidos para el buen desarrollo de las operaciones.

**Análisis:** Ya sea análisis de flujo, de movimientos de operaciones, análisis de puestos, de tiempos de desarrollo, de operaciones, de inventarios, etc.

**Inspección:** Examen físico de los bienes o documentos que amparen y controlen el desarrollo de las operaciones normales de la entidad.

**Confirmación:** Por ejemplo que los envíos de mercadería a los clientes se realicen en las condiciones estipuladas en los convenios o pedidos hechos por ellos.

**Investigación:** Consiste en la obtención de información de parte de funcionarios y empleados de la propia empresa.

**Declaraciones o Certificaciones:** Es la ratificación por escrito de parte de los funcionarios de la empresa de lo obtenido en la investigación.

---

<sup>26</sup> **Ibídem**

**Observación:** Es la técnica por medio de la cual el auditor se cerciora de ciertos hechos o circunstancias, principalmente relativos a la forma como las operaciones se realizan en la toma física de inventarios, en las compras o almacenamiento.

**Cálculo:** Consiste en evaluar, revisar y cerciorarse de los saldos, cantidades y demás operaciones aritméticas de inventarios o tiempos de ejecución de operaciones.

**Diagrama de Flujo:** Son instrumentos que presentan por medio de gráficas, la secuencia de los diferentes pasos de las operaciones a través de los sistemas en los distintos departamentos operativos.

**Razones Financieras:** Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las Razones Financieras, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad

**Cuestionarios Operativos:** Son una valiosa e indispensable herramienta para la ejecución de auditoría operacional. Estos cuestionarios están basados en el conocimiento específico de cómo se realizan las operaciones. Los cuestionarios de control operacional deben contener las siguientes características:

- a. Podrán ser formulados en tendencia a obtener una respuesta afirmativa o negativa de tal forma que las negativas representan excepciones.
- b. Todas las preguntas del cuestionario deben ser contestadas de modo que se haga constar las que no sean aplicables, para que no quede duda alguna de las preguntas que no fueron hechas.

- c. Los cuestionarios de tendencia administrativa formulados a base del proceso administrativo, deben ser comunes a cualquier proceso que se examine.
- d. Los referentes a aspectos técnicos deben ser elaborados a la empresa, departamento o sección determinada.
- e. Los cuestionarios deben seguir una secuencia lógica de preguntas. De modo que las primeras vayan confirmándose con las respuestas de las siguientes.

### **2.2.2. Programa de Auditoría<sup>27</sup>**

Es el procedimiento a seguir en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.

En la preparación del programa de auditoría se debe tomar en cuenta:

- a. Las Normas de Auditoría.
- b. Las Técnicas de Auditoría.
- c. Las experiencias anteriores.
- d. Los levantamientos iniciales.
- e. Las experiencias de terceros.

El hecho de no existir una norma patrón para la elaboración del plan o programa de auditoría, no excluye la existencia de normas generales que se aplican a todos los casos y que constituyen los fundamentos de la técnica de la auditoría en un determinado sector.

---

<sup>27</sup> Programa de Auditoría. <http://es.scribd.com/doc/61076895/Programa-de-Auditoria>

### **2.2.2.1. Características del Programa de Auditoría**

El programa de auditoría, envuelve en su elaboración todo lo que será realizado durante el proceso de la auditoría, por esta razón tiene un campo de acción tan dilatado que requiere evidentemente una disciplina mental y una capacidad profesional apreciable. El carácter de flexibilidad del programa de auditoría, aconseja en la práctica no detenernos en minucias exageradas, siendo preferible la elaboración de planes.

## **2.3. Normas y Herramientas de la Auditoría Operacional**

### **2.3.1. Normas de la Auditoría**

De acuerdo con la Contraloría General del Estado (2012), estas son las normas de la auditoría operacional en términos generales<sup>28</sup>:

#### **Planificación**

La primera norma de auditoría operacional es:

*“La auditoría debe planificarse de tal forma que los objetivos del examen sean alcanzados eficientemente”.*

#### **Supervisión**

La segunda norma de auditoría operacional es:

*“Personal competente debe supervisar sistemática y oportunamente el trabajo realizado por los profesionales que conformen el equipo de auditoría”.*

---

<sup>28</sup> Contraloría General del Estado. (2012). Normas de Auditoría Operacional.

## **Control Interno**

La tercera norma de auditoría operacional es:

*“Debe obtenerse una comprensión del control interno con relación a los objetivos del examen”.*

## **Evidencia**

La cuarta norma de auditoría operacional es:

*“Debe obtenerse evidencia competente y suficiente como base razonable para sustentar los hallazgos y conclusiones del auditor”.*

## **Comunicación de Resultados**

La quinta norma de auditoría operacional es:

*“El informe de auditoría operacional debe”:*

- a. Ser oportuno, completo, veraz, objetivo y convincente, así como lo suficientemente claro y conciso como lo permitan los asuntos tratados.
- b. Indicar los antecedentes, los objetivos y el objeto del examen, el alcance y la metodología empleada.
- c. Señalar que el auditor gubernamental realizó la auditoría de acuerdo con las Normas de Auditoría Gubernamental.
- d. Exponer los hallazgos significativos, conclusiones, con sus recomendaciones.
- e. El auditor gubernamental debe emitir una conclusión respecto al cumplimiento de los objetivos de auditoría y sobre los resultados alcanzados como producto del examen. Cuando corresponda, se pronunciará sobre la gestión negligente o deficiente. De no poder emitir una conclusión, el auditor gubernamental debe

exponer las razones que sustentan su limitación y la naturaleza de la información omitida.

- f. Exponer los logros significativos de la administración, especialmente cuando las medidas adoptadas para mejorar un área pueden aplicarse en otras áreas.
- g. Exponer los comentarios de la entidad auditada.
- h. Hacer referencia, si corresponde, a otras auditorías especiales que se hubieran iniciado o a sus informes, como producto de la realización del examen.

### **2.3.2. Criterios de la Auditoría<sup>29</sup>**

Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia para llevar a cabo la auditoría.

#### **2.3.2.1. Identificación de las Fuentes de Criterios de Auditoría**

Las fuentes de criterios de auditoría son determinadas por todo el fundamento legal, normativo u operativo que regula u orienta las diversas áreas sujetas de examen. Las cuales el auditor identifica mediante la revisión de los proyectos involucrados en el proceso de auditoría.

Las fuentes de criterio entre otras pueden ser:

- a. Leyes, reglamentos, instructivos y demás normativa que regule el funcionamiento de la entidad.
- b. Manuales Operativos y de procedimientos de la Entidad.
- c. Literatura relacionada con el tema sujeto de examen (Libros, Tesis, Guías, Folletos, etc.).

---

<sup>29</sup> (2011, 10). Criterios De Auditoría. *BuenasTareas.com*. Recuperado 10, 2011, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Criterios-De-Auditoria/2844629.html>

### **2.3.2.2. Identificación de Criterios Generales de Auditoría**

Los criterios de auditoría proporcionan normas razonables para la evaluación del diseño y el rendimiento de los sistemas. El Responsable del Equipo, deberá cerciorarse de que se identifiquen criterios adecuados de auditoría.

Los criterios de auditoría deben:

- a. Suministrar pautas útiles para la evaluación del manejo de los recursos físicos, humanos y financieros en términos de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales.
- b. Suministrar un medio o herramienta de evaluación para evaluar el desarrollo de procedimientos administrativos en la entidad.
- c. Construir las bases de evaluación de la estructura orgánica de la entidad.

Por otra parte, cuando no existen criterios, el equipo de auditoría los desarrollará según las circunstancias del caso. Ante la ausencia de criterios explícitos, el auditor podrá aplicar su juicio y conocimiento profesional para desarrollar criterios aplicables a situaciones.

### **2.4. Administración de la Auditoría Operacional**

El responsable del equipo de auditoría debe gestionar efectivamente las actividades para asegurar que éstas añadan valor, lo que implica:

- a. Planificación basada en riesgos
- b. Comunicación y aprobación de los planes
- c. Administración de los recursos (que sean adecuados, suficientes y efectivamente asignados para cumplir con los planes aprobados)
- d. Establecimiento de políticas y procedimientos que guíen la actividad de la auditoría operacional
- e. Coordinación del trabajo minimizando duplicación de esfuerzos.

- f. Informar a la organización auditada sobre sus responsabilidades y desempeño del plan, incluyendo exposiciones de riesgos relevantes y otras necesarias o requeridas por la misma.

## **2.5. Etapas de la Auditoría<sup>30</sup>**

Las distintas etapas que deben emplearse en el proceso de una auditoría dependiendo de la extensión y profundidad de estas pueden variar, según la naturaleza y complejidad de las actividades y operaciones de la entidad bajo examen.

Estas etapas, en resumen, son las siguientes:

1. Levantamiento de información y estudios preliminares, que consiste en reunir y enterarse de los registros y documentos generales del ente bajo examen. En esta fase no es necesario personal especializado de apoyo, ni auxiliares de auditoría. Esta etapa es la más corta, pues no se realiza una revisión muy detenida, sino más bien una revisión selectiva y de conjunto de lo que será, más adelante, material de examen.
2. Revisión de la legislación, estatutos, políticas, normas, procedimientos y objetivos de la entidad que incluyen los objetivos alcanzados, la forma como se desarrollan las actividades y se financian sus operaciones. Este estudio y la comprensión adecuados de la entidad, de sus actividades y objetivos es parte esencial de esta fase y de cada auditoría de este tipo en particular.  
En las fases posteriores, la revisión del control interno, la aplicación de procedimientos y pruebas irán evidenciando su corrección o desviaciones para corregirlas.  
Normalmente son los mismos auditores que ejecutaron la primera fase quienes efectúan también esta etapa.

---

<sup>30</sup> DÁVALOS, Nelson. (1981).

3. Revisión y evaluación del control interno, que tiene los siguientes propósitos fundamentales:

- a. Identificar posibles áreas críticas o problemas reales o potenciales que revistan significación y que merezcan la realización de un examen más profundo, cuyos resultados pueden llevar a obtener beneficios importantes.
- b. Permitir el establecimiento del alcance y profundidad de los procedimientos y pruebas a ser aplicados en la siguiente fase.
- c. Visualizar la necesidad cualitativa y cuantitativa de recursos humanos a ser utilizados o requeridos durante la siguiente fase o parte de ella, tanto de auditores como personal especializado de apoyo.
- d. Permitir la estimación del costo y el tiempo requerido para completar el examen y comunicar los resultados de auditoría.

En esta fase es importante considerar objetivamente las desviaciones observadas y su impacto en las operaciones, situación financiera, etc., seleccionando e identificando aquellos problemas y áreas críticas, que revistan más significación para profundizar y desarrollar los hallazgos de auditoría correspondientes.

Esta etapa se la puede considerar como de reflexión, juicio objetivo, aplicación de la experiencia profesional del equipo de auditoría actuante y de planeamiento del resto del examen.

Al elaborar el programa para la cuarta fase es fundamental incluir objetivos y procedimientos para cada área crítica a fin de determinar:

- a. Si se necesita la toma de acciones correctivas
- b. Si su importancia merece la toma de dichas acciones en consideración del costo frente al beneficio.
- c. Si la acción realmente debe ser tomada
- d. Su naturaleza y condiciones y la necesidad de apoyo.

4. Examen profundo de las áreas críticas, que consiste en el desarrollo completo y profundo de los hallazgos relativos a cada problema o área crítica ya identificados, basándose en los resultados y evaluación del control interno y el conocimiento adquirido y recopilado en la fase anterior. Esta fase representa el 80% o más del tiempo que se requiere para efectuar una auditoría operativa.

Cuando sea necesario, esta fase, se debe solicitar el apoyo especializado, pero únicamente para el asunto técnico requerido y por el tiempo indispensable.

Es de suma importancia, una vez obtenidas las evidencias y determinadas las condiciones existentes detectadas, desarrollar los criterios basados en la comparación de lo que es y lo que debió ser, el efecto y la causa o causas que motivaron cada problema o desviación.

Al término de esta fase es necesario programar la ejecución de la quinta fase, mediante el planteamiento de la estructura, organización y contenido del informe largo, indispensable en este tipo de auditoría, que incluye la conferencia final o discusión del informe.

5. Comunicación de los resultados, que constituyen la revelación verbal a través de una o más conferencias efectuadas al finalizar el trabajo en la entidad examinada, la discusión del borrador del informe y su presentación final por escrito, de las conclusiones, comentarios y recomendaciones correspondientes.

## **2.6. Indicadores**

### **2.6.1. De Gestión**

Según AECA (2001) citado por Brett, (2007) los indicadores se clasifican en<sup>31</sup>:

---

<sup>31</sup> BRETT, J. Lisbeth. (2007).

### **2.6.1.1. Según su Naturaleza**

*Economía:* Se define como las condiciones en que un determinado organismo adquiere los recursos financieros, humanos y materiales.

*Eficacia:* se puede medir por el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en sus programas de actuación o de los objetivos tácticamente incluidos en su misión.

*Efectividad:* mide el impacto de la actuación sobre el total de población afectada, también conocido como indicadores de impacto.

*Excelencia:* ella se refiere a la calidad de los servicios, teniendo en cuenta la necesidad de su conocimiento por los usuarios, es decir, como el usuario percibe el servicio.

*Equidad:* se mide sobre la base de la posibilidad de acceso a los servicios públicos de los grupos sociales menos favorecidos, en comparación con las mismas posibilidades de la media del país.

*Entorno:* toma importancia por el hecho de los procesos de globalización y cambios constantes en las que está sometida la economía mundial actualmente, por lo tanto implica su conocimiento, seguimiento y adaptarse a los cambios que en él se produzcan.

*Legalidad:* comparación de las actividades con las normas, leyes y reglamentos.

### **2.6.1.2. Según el Objeto a Medir**

*Indicadores de resultado:* confrontan los resultados obtenidos contra los resultados esperados. Normalmente están referidos a indicadores de eficacia considerando el alcance de los objetivos fijados.

*Indicadores de proceso:* referido a los indicadores de eficiencia y son utilizados normalmente cuando no se es posible utilizar indicadores de resultado.

*Indicadores de estructura:* buscan evaluar el costo y la utilización de los recursos. Por esta naturaleza, pueden ser considerados como indicadores de economía.

*Indicadores estratégicos:* procuran evaluar los aspectos no relacionados directamente con las actividades desarrolladas, pero que tienen efecto sobre los resultados de estas actividades. Normalmente estos factores son de carácter externo.

### **2.6.1.3. Según su Ámbito de Actuación**

*Internos:* Consideran variables de funcionamiento interno de la entidad u organización.

*Externos:* Consideran el efecto o impacto de las actividades y servicios prestados, fuera de la entidad.

Para determinar si la gestión de una organización ha sido óptima, es necesario del desarrollo de un conjunto armónico y sistemático de indicadores de gestión que comprenda las dimensiones de economía, eficiencia y eficacia.

### **2.6.2. De Calidad**

Los indicadores de calidad se encuentran definidos en la hoja de análisis de los procesos que conforman el Macro proceso de Talento Humano y su propósito es el de medir el desempeño del proceso.

## **B) AUDITORÍA OPERACIONAL AL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA**

### **2.7. Generalidades**

La Gestión del Talento se refiere al proceso que incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral y que además desarrolla y retiene al recurso humano existente, este proceso de atraer y retener a colaboradores productivos se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas dándole una importancia estratégica.<sup>32</sup>

La Gestión de Talento Humano es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de una empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención del valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno<sup>33</sup>.

### **2.8. El Control Interno al Macroproceso de Talento Humano**

Considerando que de acuerdo a lo definido en la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en el capítulo relacionado a la Gestión del Riesgo Operativo, “Las instituciones controladas deberán definir formalmente políticas, procesos y procedimientos que aseguren una apropiada planificación y administración del capital humano, los cuales considerarán los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal al servicio de la institución.

Dichos procesos corresponden a:

Procesos de Incorporación.- Que comprenden:

a. Planificación de necesidades

---

<sup>32</sup> Gestión del Talento [http://es.m.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_del\\_talento](http://es.m.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento)

<sup>33</sup> JARAMILLO (2005)

- b. Reclutamiento
- c. Selección
- d. Contratación
- e. Inducción de nuevo personal

Procesos de Permanencia.- Que cubren:

- a. Creación de condiciones laborales idóneas
- b. Promoción de actividades de capacitación y formación que permitan al personal aumentar y perfeccionar sus conocimientos, competencias y destrezas
- c. Sistema de evaluación del desempeño
- d. Desarrollo de carrera
- e. Rendición de cuentas
- f. Incentivos que motiven la adhesión a los valores y controles institucionales.

Procesos de Desvinculación.- Que comprenden:

- a. Planificación de la salida del personal por causas regulares
- b. Preparación de aspectos jurídicos para llegar al finiquito
- c. Finalización de la relación laboral.<sup>34»</sup>

La efectividad del control interno al Macroproceso de Talento Humano es de vital importancia, en tal virtud el equipo de auditoría evaluará el adecuado funcionamiento del mismo, debiendo recomendar en los casos que así se requiera, las mejoras para su fortalecimiento. Por lo que el trabajo estará enfocado hacia los diferentes componentes de control interno en base a riesgos, como son: Ambiente de Control, Valoración de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación; y, Monitoreo y Control<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Título X, Capítulo V, Sección II, página 254

<sup>35</sup> **Manual de Auditoría Interna OSCUS.**

## a. Ambiente de Control

Está referido a atributos que incluyen integridad, valores éticos, habilidades y el ambiente en el que estos se desarrollan.

Es evaluar el establecimiento de un entorno que estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.

En este componente se pueden evaluar los siguientes elementos:

- 1) Valores éticos y de conducta interna
- 2) Estructura Organizacional
- 3) Selección de Personal
- 4) Administración de vacaciones
- 5) Administración de sanciones
- 6) Capacitación
- 7) Manejo de conflicto de intereses

## b. Valoración de Riesgos

Incluye la evaluación a los mecanismos adoptados por la Cooperativa para identificar, analizar y gerenciar los riesgos relacionados con su operación y entorno.

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados, en este caso enfocado específicamente al riesgo operativo.

## c. Actividades de Control

Incluye la evaluación a las políticas y procedimientos de control para asegurar que las acciones identificadas por la Gerencia como necesarias para manejar el riesgo y alcanzar los objetivos de la Institución están siendo llevadas a cabo eficientemente.

#### d. Información y Comunicación

Para controlar y tomar decisiones, es necesario tener información adecuada y oportuna. Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente con oportunidad que facilite el cumplimiento de responsabilidades.

#### e. Monitoreo y Control

Implica la valoración, por parte del personal apropiado, del diseño y de los controles previo, concurrente y posterior. Se puede realizar en la marcha y por evaluaciones separadas. En este componente se podrán evaluar por ejemplo actividades de monitoreo operacional.

### **2.9. Diagnóstico de la Situación**

Se efectuará el estudio de escritorio a la documentación de sustento del Macroproceso de Talento Humano con el propósito de identificar si cumple con lo definido en la resolución de riesgo operativo JB-2005-834.

### **2.10. Resultados de la Investigación**

Los resultados de la investigación se irán registrando en los siguientes documentos, lo que servirá para la elaboración del informe de auditoría.

#### **2.10.1. Hoja de Marcas**

Son signos con anotaciones que sirven como medio idóneo para sintetizar los aspectos relevantes de los hallazgos detectados en el curso del examen.

Las marcas nos ayudan con el ordenamiento y archivo de los papeles de trabajo y su rápida localización, se acostumbra ponerles un significado a todos y cada uno de

ellos, en un lugar visible y se escriben generalmente con un lápiz de color rojo denominado "lápiz de auditoría"<sup>36</sup>.

### **2.10.2. Documentos Sustento<sup>37</sup>**

Son instrumentos de justificación que sirven para sustentar el trabajo de auditoría; a la vez le proporciona un orden y desarrollo lógico y coherente de todas sus actuaciones.

Constituyen la información almacenada en cintas, películas u otros medios y puede habilitarse sobre listados y fotocopias de documentos claves de la organización, sin incurrir en exceso de copias.

Los documentos sustento tienen como propósito:

- a. Soportar por escrito la planeación del trabajo de auditoría.
- b. Ser el instrumento o medio de supervisión y revisión del trabajo de auditoría.
- c. Registrar la evidencia como respaldo de la auditoría y del informe.
- d. Constituirse en soporte legal en la medida de requerir pruebas.

### **2.10.3. Cédulas Analíticas o Sumarias**

Son aquellas que contienen el primer análisis de los datos relativos a uno de los renglones de las hojas de trabajo y sirven como nexo entre ésta y las cédulas de análisis o de comprobación.

---

<sup>36</sup> - Hoja de Marcas. <http://www.slideshare.net/600582/4-indices-y-marcas-de-auditoria>  
- DÁVALOS, Nelson. (1981).

<sup>37</sup> - Documentos Sustento. <http://marcontrol.blogspot.com/2012/09/papeles-de-trabajo-sustento-del-proceso.html>  
- DÁVALOS, Nelson. (1981).

Las cédulas sumarias normalmente no incluyen pruebas o comprobaciones; pero conviene que en ellas aparezcan las conclusiones a que llegue el Auditor como resultado de su revisión y de comprobación de la o las cuentas a la que se refiere.

Las cédulas sumarias se elaboran teniendo en cuenta los rubros correspondientes a un grupo homogéneo, que permita el análisis de manera más eficiente. Para cada sumaria debe existir un rubro en la Hoja de Hallazgos.

Debido a la naturaleza de la auditoría motivo de este trabajo de investigación no se requiere la aplicación de las cédulas analíticas o sumarias.

#### **2.10.4. Hoja De Hallazgos<sup>38</sup>**

Se entiende como “hallazgo de auditoría”, aquellas situaciones que revisten importancia relativa, para la actividad u operación objeto de examen del auditor, que requiere ser documentada y debidamente comprobada, que va a ser de utilidad para exponer o emitir criterio, en el respectivo documento o informe de auditoría. Estos hallazgos deben ser obtenidos mediante la aplicación sistemática y profesional de procedimientos de auditoría, de acuerdo con las mejores prácticas y estándares de trabajo que se tengan debidamente formalizados y establecidos en los manuales de trabajo de la auditoría interna y en la aplicación de las normas que regulan el ejercicio de la profesión.

En este proceso, a buen juicio y criterio profesional del auditor, la hoja de hallazgos debe contener la siguiente información:

- a. Condición: Es el error encontrado.
- b. Criterio: Lo que debería ser.

---

<sup>38</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/inaud/inaud.shtml>

- c. Causa: Porque se originó.
- d. Efecto: Las consecuencias.

## **2.11. Informe de Auditoría Operacional**

### **2.11.1. Borrador del Informe<sup>39</sup>**

Concluido el trabajo de campo, el Auditor tendrá como responsabilidad la confección del borrador del Informe de Auditoría como un producto final. El borrador del informe contendrá el mensaje del Auditor sobre lo que ha hecho y como lo ha realizado, así como los resultados obtenidos.

El Auditor emite este documento al personal auditado como resultado final de su examen y/o evaluación, en el que incluye información suficiente sobre observaciones y conclusiones de hechos significativos, los mismos que pueden ser justificados antes de la presentación del informe final.

### **2.11.2. Informe Final<sup>40</sup>**

Es el documento emitido por el Auditor como resultado final de su trabajo que incluye información suficiente sobre hechos significativos encontrados, así como recomendaciones constructivas para superar las debilidades en cuanto a políticas, procedimientos, cumplimiento de actividades y otras.

El informe final de auditoría, reviste gran importancia, porque suministra a la administración de la empresa, información sustancial sobre el proceso evaluado, como una forma de contribuir al cumplimiento de sus metas y objetivos programados.

---

<sup>39</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/inaud/inaud.shtml>

<sup>40</sup> **Ibíd**em

El informe a través de sus observaciones, conclusiones y recomendaciones, constituye el mejor medio para que las organizaciones puedan apreciar la forma como están operando. En algunas oportunidades puede ocurrir que, debido a un descuido en su preparación, se pierde la oportunidad de hacer conocer a la empresa lo que realmente desea o necesita conocer para optimizar su administración, a pesar de que se haya emitido un voluminoso informe, pero inadvertidamente puede estar falto de sustentación y fundamento adecuado; en consecuencia su contenido puede ser pobre; con esto queremos resaltar el hecho de que el informe debe comunicar información útil para promover la toma de decisiones, lamentablemente esto no se logrará si el informe revela pobreza de expresión y no se aportan comentarios constructivos.

La redacción se efectuará en forma corriente a fin de que su contenido sea comprensible al lector, evitando en lo posible el uso de terminología muy especializada; párrafos largos y complicados, así como expresiones grandilocuentes y confusas.

La redacción del informe debe merecer mucha atención y cuidado de parte del auditor para que tenga la acogida y aceptación que los empresarios esperan de él, en este sentido el Informe debe:

- a. Despertar o motivar interés.
- b. Convencer mediante información sencilla, veraz y objetiva.

## CAPÍTULO III DIAGNÓSTICO DE LA COOPERATIVA OSCUS LTDA.

### 1. DIAGNÓSTICO

#### A. ANÁLISIS SITUACIONAL <sup>41</sup>

##### 1.1 Posición Financiera

Con el propósito de conocer cuál ha sido la evolución de la Institución en los últimos años, así como cuáles son sus cifras e indicadores financieros comparados con el sistema Cooperativo y Financiero, se presentan las principales cifras de balance desde el año 2009 hasta Octubre de 2012, la participación e indicadores financieros de la Institución en el Sistema Cooperativo Nacional al mes de Octubre de 2012 y la comparación de los principales ratios con el segmento de Cooperativas Medianas, el Total del Sistema de Cooperativas y el Sistema Bancario en base a la información reportada por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

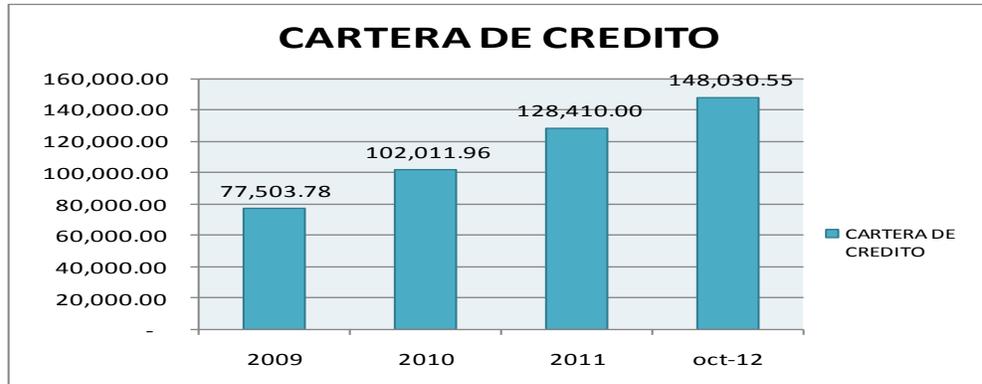
Gráfico 4 Activos - evolución de la cifras del balance (en miles de dólares)



Fuente: Balance de Situación Financiera 2012.

<sup>41</sup>Plan Estratégico 2013-2015 OSCUS

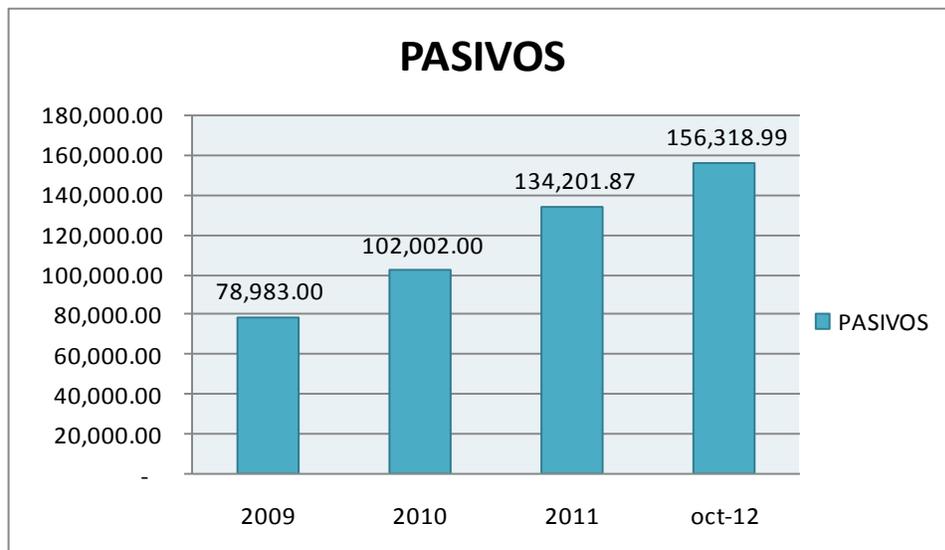
Gráfico 5 Cartera de Crédito (en miles de dólares)



Fuente: Balance de situación financiera 2012.

El crecimiento de los Activos está directamente relacionado con el crecimiento de la Cartera, con un porcentaje promedio de crecimiento del 24,04% y 24,26%, respectivamente. El crecimiento de los Activos en los casi tres años de revisión alcanza aproximadamente \$86.5M, mientras que el incremento de la Cartera de Créditos \$70.5M.

Gráfico 6 Pasivos (en miles de dólares)



Gráfico

Captaciones del Público (en miles de dólares)



Gráfico 8 Patrimonio (en miles de dólares)



Gráfico 9 Resultados (en miles de dólares)



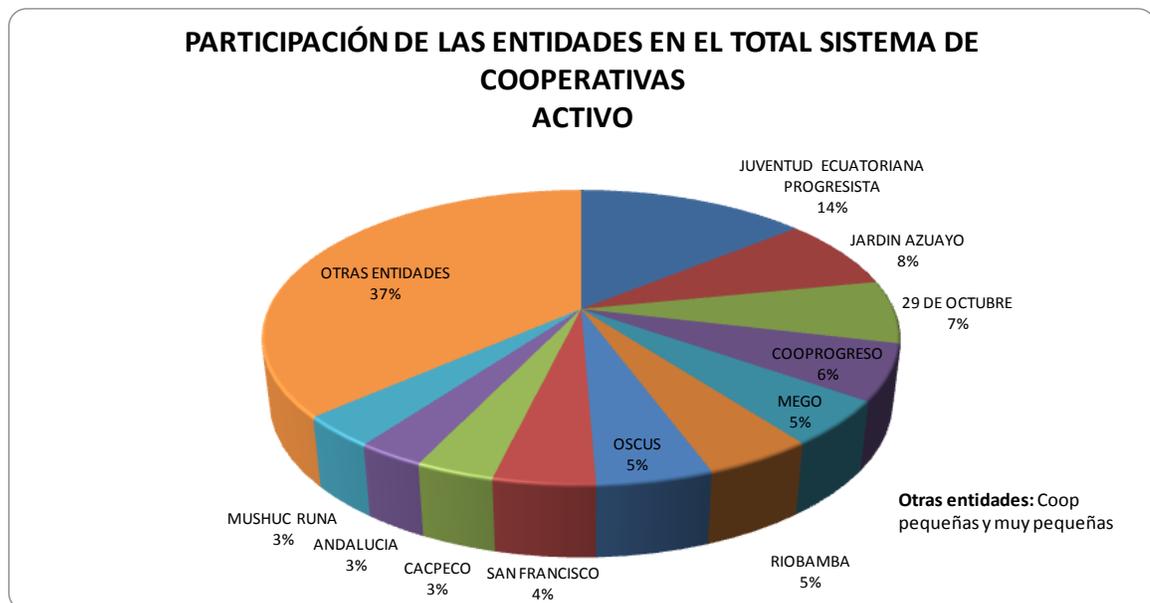
Los Pasivos, proveedores de recursos para el crecimiento de la Cartera de Crédito y los Activos, han alcanzado un crecimiento del 25,73% y 23,02%, respectivamente. Con montos de \$73.4 M de incremento para el total de Pasivos y \$62.06M para los recursos captados de los Socios y Clientes, esto a través de los Depósitos de Ahorro y la Vista y Depósitos a Plazo.

La evolución del Patrimonio, se alimenta principalmente por los resultados alcanzados, producto de la gestión institucional. La variación del Patrimonio es de \$9.1M, manteniendo así la solvencia institucional.

Cuadro 4 Posición en el Ranking

ACTIVOS				
MESES	TOTAL SISTEMA	OSCUS	PARTICIPACIÓN DE MERCADO %	RANKING
dic-11	3,183,586.19	157,662.79	4.95	6
ENERO	3,229,384.32	159,863.26	4.95	6
FEBRERO	3,285,945.35	162,788.06	4.95	6
MARZO	3,359,608.24	167,278.27	4.98	6
ABRIL	3,432,437.11	168,005.31	4.89	6
MAYO	3,511,190.55	169,820.14	4.84	6
JUNIO	3,563,273.67	171,136.08	4.80	6
JULIO	3,540,706.88	168,572.88	4.76	6
AGOSTO	3,605,517.32	173,382.99	4.81	6
SEPTIEMBRE	3,645,581.68	176,547.95	4.84	6
OCTUBRE	3,688,465.09	182,341.56	4.94	5
NOVIEMBRE				
DICIEMBRE				

Gráfico 10 Participación de las Entidades en el Total del Sistema de Coop. - Activos



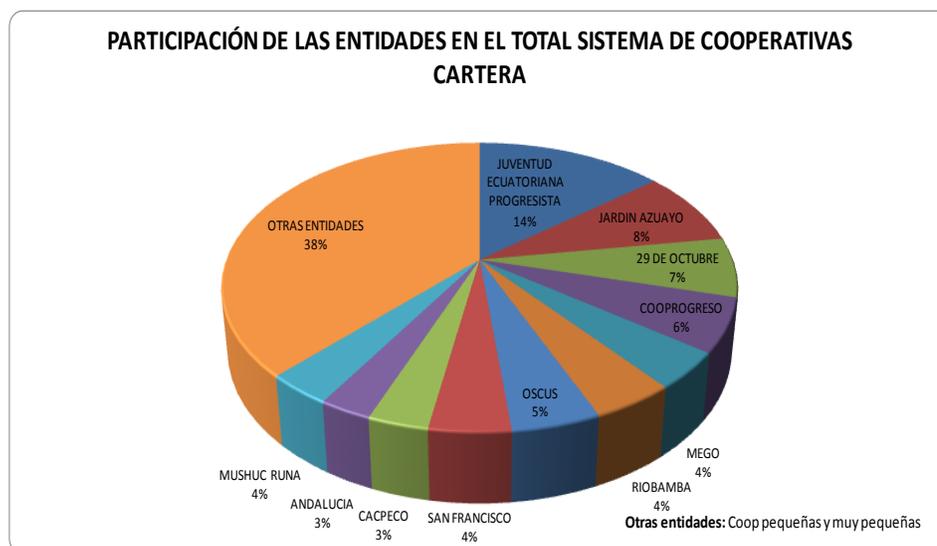
Fuente: SBS

La participación de OSCUS en el Ranking del Sistema Cooperativo Nacional, durante el 2012, ha sido de alrededor del 5%, alcanzando un mejor sitio al mes de octubre, ubicándose entre las cinco cooperativas más grandes a nivel nacional.

Cuadro 5 Cartera de Créditos

CARTERA DE CREDITOS				
MESES	TOTAL SISTEMA	OSCUS	PARTICIPACIÓN DE MERCADO %	RANKING
DICIEMBRE	2,536,765.61	128,410.00	5.06%	5
ENERO	2,569,141.85	126,869.14	4.94%	5
FEBRERO	2,617,363.20	128,306.29	4.90%	5
MARZO	2,685,809.72	132,128.38	4.92%	5
ABRIL	2,743,458.95	134,887.01	4.92%	5
MAYO	2,806,434.47	138,786.22	4.95%	5
JUNIO	2,870,009.41	140,320.99	4.89%	5
JULIO	2,925,158.28	140,377.50	4.80%	5
AGOSTO	2,975,159.92	142,896.98	4.80%	5
SEPTIEMBRE	3,012,339.25	145,482.93	4.83%	5
OCTUBRE	3,053,961.95	148,030.55	4.85%	5
NOVIEMBRE				
DICIEMBRE				

Gráfico 11 Participación de las Entidades en el Total Del Sistema de Coop. - Cartera



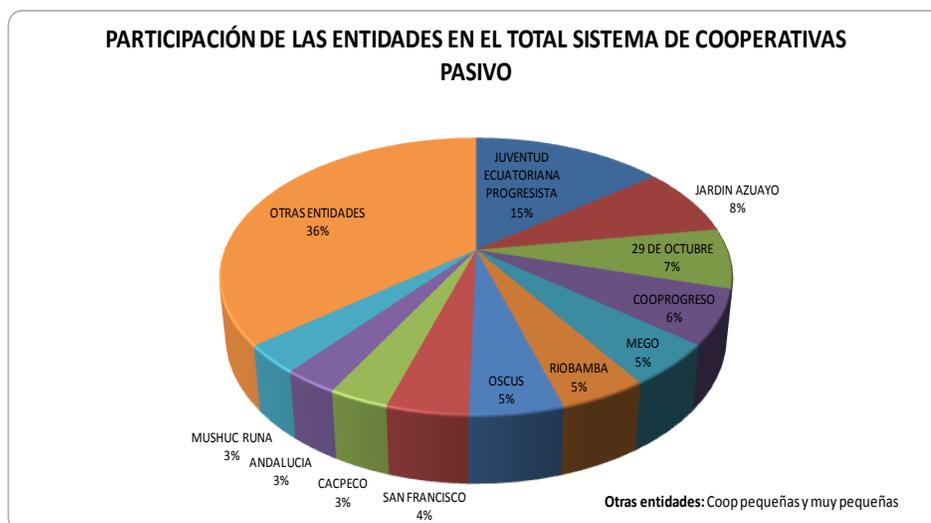
Fuente: SBS

El crecimiento de los Activos, debe ser reflejado en Cartera de Crédito, rubro a través del que se destina los recursos a favor de nuestros Socios y Clientes, manteniendo una posición estable en el período en análisis.

Cuadro 6 Pasivo

PASIVO				
MESES	TOTAL SISTEMA	OSCUS	PARTICIPACIÓN DE MERCADO %	RANKING
dic-11	2,717,349.48	134,201.87	4.94	6
ENERO	2,755,926.76	136,082.78	4.94	6
FEBRERO	2,806,011.44	138,876.82	4.95	6
MARZO	2,871,210.11	143,048.00	4.98	6
ABRIL	2,936,876.84	143,639.75	4.89	6
MAYO	3,007,078.51	145,252.67	4.83	6
JUNIO	3,052,191.21	146,407.64	4.80	6
JULIO	3,021,788.56	143,647.31	4.75	6
AGOSTO	3,077,879.13	148,127.20	4.81	6
SEPTIEMBRE	3,112,073.33	150,884.28	4.85	6
OCTUBRE	3,146,389.21	156,318.99	4.97	6
NOVIEMBRE				
DICIEMBRE				

Gráfico 12 Participación de las Entidades en el Total Del Sistema de Coop. - Pasivo



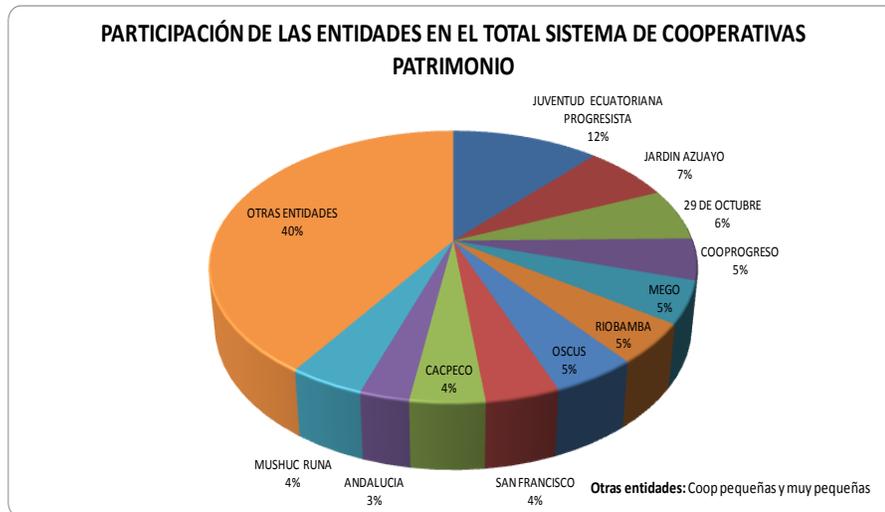
Fuente: SBS

El Total de Pasivos, fuente del crecimiento de los Activos, compuesto principalmente por la confianza de los Socios y Clientes, a través de los Depósitos a la Vista y Certificados de Depósito a Plazo, tiene una participación en el sistema de entre el 4,80% y el 4,98%, manteniendo la sexta ubicación en el Sistema Cooperativo Nacional.

Cuadro 7 Patrimonio

<b>PATRIMONIO</b>				
<b>MESES</b>	<b>TOTAL SISTEMA</b>	<b>OSCUS</b>	<b>PARTICIPACIÓN DE MERCADO %</b>	<b>RANKING</b>
DICIEMBRE	466,236.71	23,460.92	5.03	4
ENERO	468,620.22	23,452.78	5.00	4
FEBRERO	471,074.83	23,443.02	4.98	4
MARZO	473,971.71	23,438.07	4.95	4
ABRIL	477,312.74	23,444.23	4.91	5
MAYO	480,102.22	23,432.65	4.88	5
JUNIO	483,174.20	23,409.75	4.84	6
JULIO	485,750.50	23,402.74	4.82	6
AGOSTO	488,269.33	23,390.82	4.79	6
SEPTIEMBRE	490,886.17	23,390.25	4.76	6
OCTUBRE	493,616.81	23,384.01	4.74	7
NOVIEMBRE				
DICIEMBRE				

Gráfico 13 cap 3 Participación de las Entidades en el Total Del Sistema de Coop. – Patrimonio



Fuente: SBS

El crecimiento del Patrimonio es consecuencia del resultado de cada ejercicio económico, por esta razón al finalizar dicho ejercicio y por el traslado de la utilidad al Patrimonio se puede visualizar una mayor participación, mejorando la ubicación de OSCUS en el sistema, de ahí la importancia de generar una rentabilidad que contribuya a su fortalecimiento y a la solvencia institucional.

Cuadro 8 Evolución de Indicadores

**EVOLUCION DE OSCUS 2009-2012**  
**INDICADORES FINANCIEROS RELEVANTES**

	2009	2010	2011	oct-12	SCORE
<b>Suficiencia Patrimonial</b>					
Patrimonio Técnico	15,062	20,669	23,599	26,385	↑
<b>Calidad de Activos</b>					
Activos Productivos/Total Activos	100.42%	100.15%	99.74%	99.23%	↔
Activos Improductivos/Total Activos	-0.42%	-0.15%	0.26%	0.77%	↔
<b>Morosidad</b>					
Morosidad de la Cartera Total	2.92%	2.34%	2.89%	3.93%	↘
<b>Cobertura</b>					
Cobertura de Provisiones	305.48%	309.92%	260.63%	198.05%	↔
<b>Eficiencia</b>					
Gastos Operativos/Total Activo promedio	4.67%	4.72%	4.39%	4.82%	↔
Gastos de Operación/Margen Financiero	52.06%	52.34%	55.18%	64.64%	↘
Gastos de Personal /Activo Promedio	2.41%	2.50%	2.14%	2.30%	↑
<b>Rentabilidad</b>					
Rentabilidad Sobre el Patrimonio- ROE	16.39%	19.44%	16.25%	13.52%	↘
Rentabilidad Sobre el Activo- ROA	2.48%	2.69%	2.08%	1.88%	↔
<b>Rendimiento de la Cartera</b>					
Rendimiento de la Cartera Total	15.20%	15.87%	16.41%	15.99%	↑
<b>Liquidez</b>					
Fondos Disponibles/Total Dep. a Corto Pla	21.15%	17.45%	20.08%	19.72%	↔
Cobertura de los 25 mayores depositantes	242.66%	166.38%	163.44%	171.03%	↔
Cobertura de los 100 mayores depositante	162.60%	117.69%	119.47%	120.09%	↘
<b>Número de Oficinas</b>	8	8	9	11	↑

Fuente: SBS

En la evaluación de los principales indicadores durante el período 2009 - octubre 2012 se observa que más del 25% de los indicadores tienen una evolución positiva y han mejorado su desempeño; más del 45%, se mantiene como estable y el restante se ha visto deteriorado, principalmente los indicadores relacionados a rentabilidad y eficiencia, debido a la apertura de Oficinas Operativas, que una vez que alcancen su crecimiento en Activos Productivos y su punto de equilibrio contribuirán positivamente en el Estado de Pérdidas y Ganancias.

La morosidad de Cartera de Créditos, por su estacionalidad alcanzará un mejor desempeño al cierre del año.

Cuadro 9 Comparativo de Indicadores Financieros

### COMPARATIVO INDICADORES FINANCIEROS RELEVANTES A OCTUBRE 2012

	OSCUS	COOP. MEDIANAS	TOTAL SISTEMA COOP	TOTAL BANCOS	SCORE
<b>Suficiencia Patrimonial</b>					
Patrimonio Técnico	17.79%	17.07%	16.44%		↑ *
<b>Calidad de Activos</b>					
Activos Productivos/Total Activos	99.23%	97.05%	95.05%	86.91%	↑
Activos Improductivos/Total Activos	0.77%	2.95%	4.95%	13.09%	↑
<b>Morosidad</b>					
Morosidad de la Cartera Total	3.93%	3.58%	4.20%	3.25%	↘
<b>Cobertura</b>					
Cobertura de Provisiones	198.05%	162.03%	117.41%	202.05%	↗
<b>Eficiencia</b>					
Gastos Operativos/Total Activo promedio	4.82%	5.33%	5.59%	5.38%	↑
Gastos de Operación/Margen Financiero	64.64%	72.06%	75.42%	83.32%	↑
Gastos de Personal /Activo Promedio	2.30%	2.56%	2.62%	1.79%	↗
<b>Rentabilidad</b>					
Rentabilidad Sobre el Patrimonio- ROE	13.52%	12.83%	12.12%	14.29%	↗
Rentabilidad Sobre el Activo- ROA	1.88%	1.80%	1.68%	1.39%	↑
<b>Rendimiento de la Cartera</b>					
Rendimiento de la Cartera Total	15.99%	16.75%	16.26%	12.60%	↗
<b>Liquidez</b>					
Fondos Disponibles/Total Dep. a Corto Pla	19.72%	20.52%	16.52%	26.62%	↘
Cobertura de los 25 mayores depositantes	171.03%	203.19%	178.53%	174.61%	↓
Cobertura de los 100 mayores depositante	120.09%	140.35%	118.90%	117.10%	↗
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros					
*Con datos al 30 de septiembre 2012	Fuente: SBS				

En la comparación de los indicadores de OSCUS, frente a los presentados por otros segmentos del Sistema Financiero, se observa que en el 40% de los indicadores, la Institución tiene un mejor desempeño que los segmentos de Cooperativas Medianas, que el Total de Cooperativas y que el de Bancos; en un porcentaje superior al 30% se desempeña en similares condiciones que los grupos en comparación y en los indicadores de morosidad y liquidez se ubica tercero; únicamente en el indicador de

cobertura de los 25 mayores depositantes se ubica cuarto, sin embargo con un porcentaje superior al 100% de cobertura establecido como límite Institucional.

## **1.2. Aspectos de Mercado<sup>42</sup>**

**SEGMENTO DE MERCADO.-** La Cooperativa ha definido sus segmentos de mercado en la arquitectura de cada uno de los productos y servicios financieros, los mismos que se encuentran clasificados en las siguientes líneas de negocio: Colocación, Captación, Servicios Financieros Complementarios y Servicios no Financieros.

Los segmentos de mercado consideran las siguientes variables: i) Geográficas, que corresponde a las áreas de influencia de las diferentes oficinas operativas, principalmente de las siguientes provincias Tungurahua, Chimborazo, Cotopaxi, Napo, Guayas, Pichincha y ii) Demográficas que considera la edad, ingresos, profesión, nivel educativo, estatus socio-económico, nivel de estudios, entre otros, de los actuales y potenciales Socios/Clientes que desean utilizar un producto o servicio.

**MERCADO OBJETIVO.-** Definido el segmento de mercado para cada uno de los productos o servicios por línea de negocio, las estrategias comerciales son dirigidas a diferentes mercados objetivos, esto debido a la diversidad de características que poseen los actuales y potenciales Socios/Clientes de OSCUS.

La Institución mantiene mercados objetivos que se han desarrollado durante el tiempo y en los que la fecha tiene una alta penetración, tales mercados son considerados como maduros. Sin embargo debido a la expansión de la institución hacia nuevas plazas y la consecuente creación de nuevas estrategias de mercado que consideren las tendencias y variados requerimientos, las características geográficas y demográficas podrían ser redefinidas por cada producto o servicio financiero. a continuación se presenta la participación de mercado por línea de negocio.

---

<sup>42</sup> ibidem

Gráfico 14 Participación de Mercado – Depósitos a la Vista

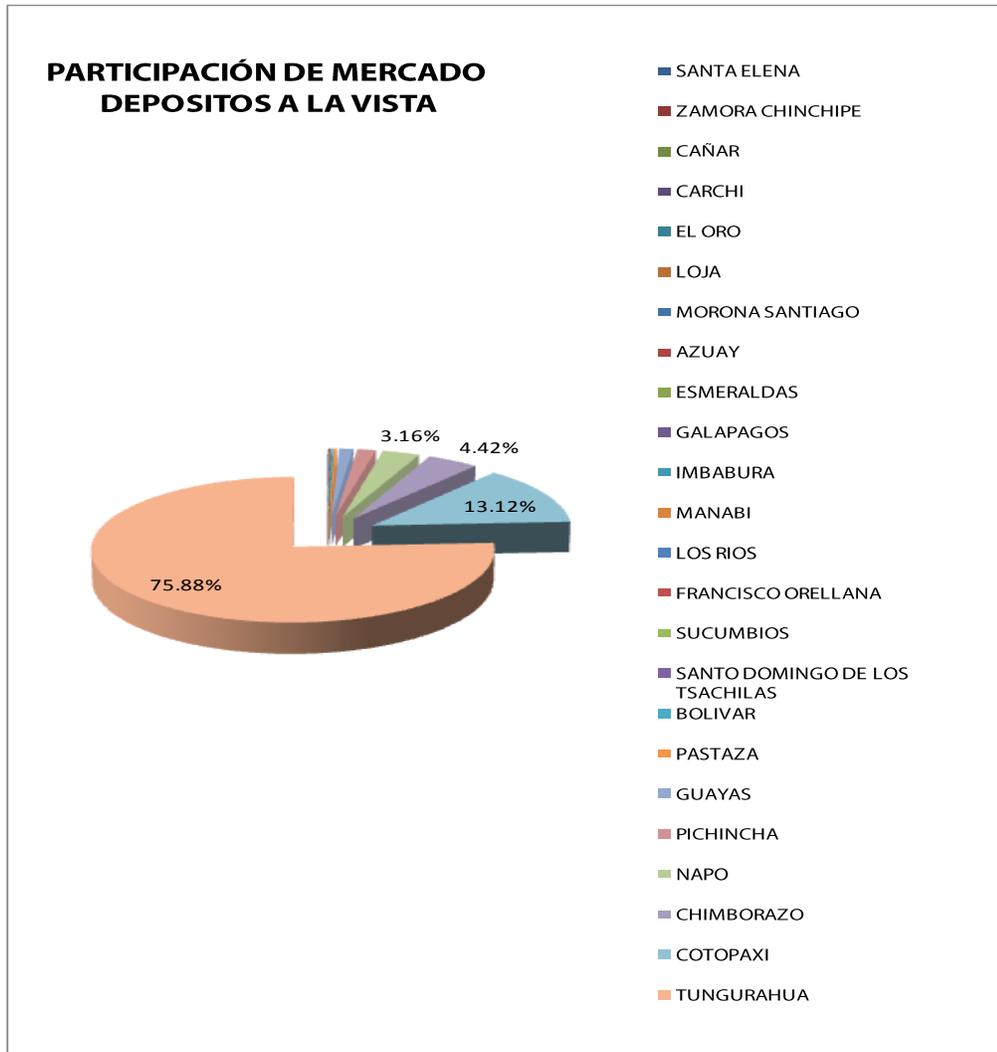


Gráfico 15 Participación de Mercado – Cartera de Crédito

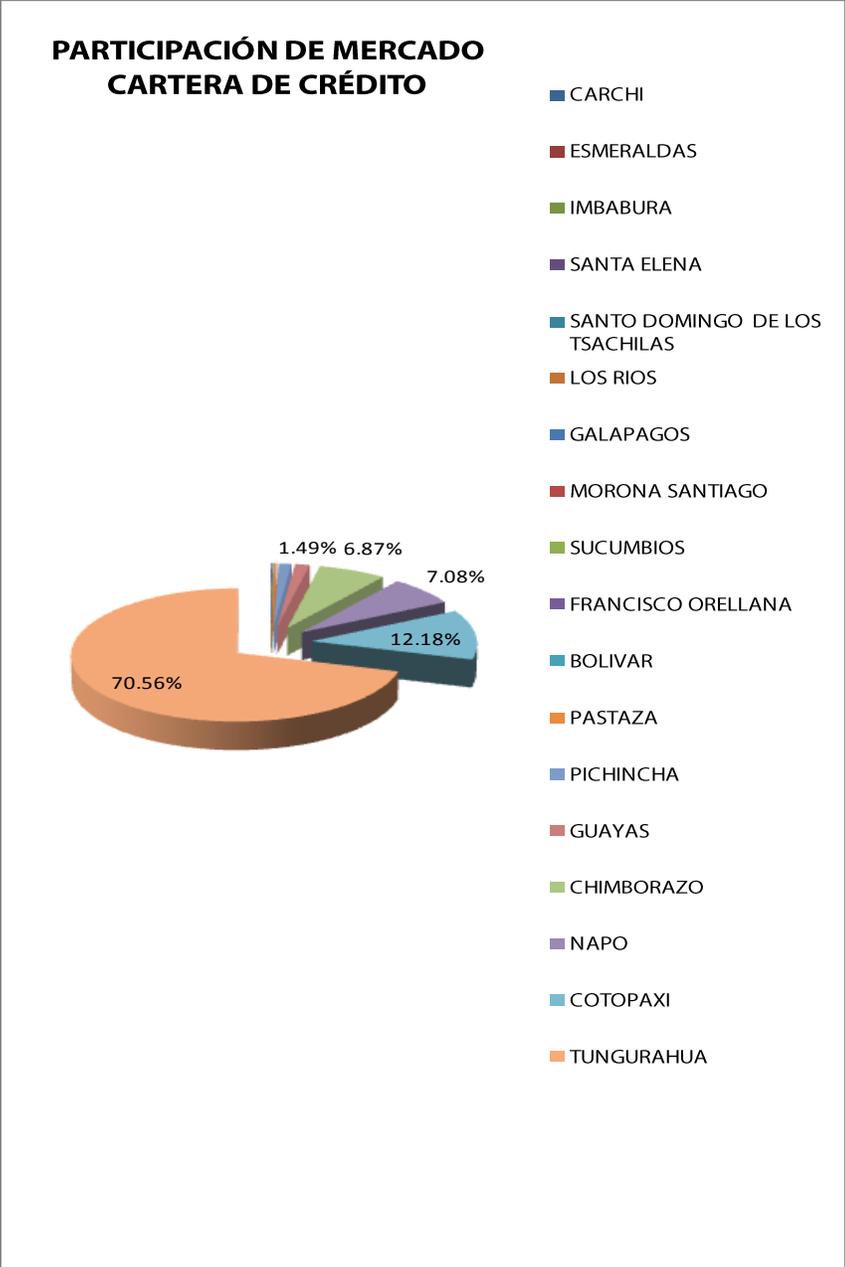
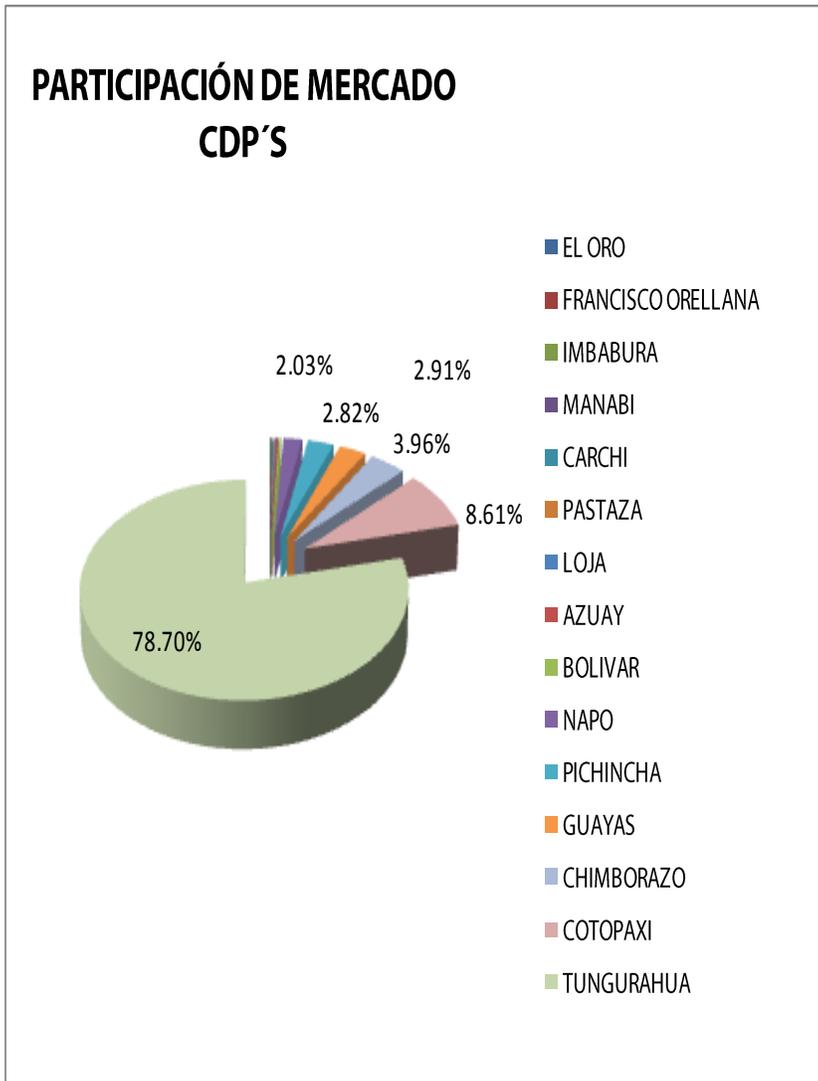


Gráfico 16 Participación de Mercado - CDP'S



### **1.3. Análisis FODA<sup>43</sup>**

Para el análisis del FODA de la Cooperativa y la definición de las estrategias que le permitan alcanzar la Visión se ha requerido la participación y criterio de los diferentes actores de la Institución; es decir, Representantes, Directivos, Gerencia General, Subgerencias, La opinión de los Gerentes de Oficinas Operativas, Responsables de Procesos y Trabajadores directamente relacionados con el Socio y Cliente, con el propósito de que su formulación sea lo más objetiva posible y cumpla con las aspiraciones de OSCUS.

Producto de ese trabajo se han obtenido las siguientes matrices y las estrategias que deben tomarse en cuenta para poner en práctica la planeación estratégica, cuyos resultados se presentan de la siguiente forma:

---

<sup>43</sup>ibídem

Cuadro 10 Fortalezas

FORTALEZAS
1. Disponer de un Sistema de Gestión de Calidad certificado en ISO 9001-2008.
2. Certificación en la aplicación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo.
3. Posicionamiento de la marca en la zona sierra centro
4. Crecimiento y tamaño de activos
5. Los indicadores de eficiencia mejores al sistema bancario
6. Cobertura de la cartera en riesgo
7. 50 años de experiencia cooperativa
8. Oportunidad de desarrollo y crecimiento profesional del Talento Humano
9. Diversificación del riesgo crediticio
10. Nivel de profesionalización del talento humano
11. La imagen corporativa
12. Los servicios no financieros
13. Alianzas internacionales
14. Estabilidad de gobierno corporativo
15. Distribución de excedentes en reserva
16. Participación de mercado en cartera
17. Disponer de Planes de Continuidad y Contingencias
18. Contar con una estructura organizacional diferenciada de las COACS no controladas

Cuadro 11 Debilidades

DEBILIDADES	
1.	Descalce de plazos
2.	Deficiencia en la atención al cliente
3.	Falta de asesoramiento al Socio/Cliente
4.	Concentración de las captaciones
5.	Alto porcentaje de socios inactivos
6.	Limitada cobertura geográfica
7.	Falta de capacitación al personal
8.	Sistema inadecuado para la medición del desempeño
9.	Falta de aplicación en el tema de Responsabilidad Social
10.	Productos y servicios no posicionados
11.	No se cuenta con estrategias para la atención de públicos jóvenes
12.	No se cuenta con un sistema de comunicación adecuado
13.	No ha desarrollado toda la posibilidad de oferta de productos y servicios
14.	Sistema informático no escalable
15.	Baja calificación de riesgos
16.	Alta morosidad
17.	No se ha implementado un sistema de educación financiera (fomentar la cultura del ahorro)
18.	Falta de especialización en el negocio de captaciones
19.	El socio no conoce sus derechos, beneficios y obligaciones
20.	Imagen física deteriorada e inadecuada distribución del edificio matriz
21.	Falta de privacidad en la atención al público en algunas oficinas operativas
22.	Escaso material POP
23.	Falta de capacitación para evacuación por eventos externos
24.	Deficiencia en el sistema de administración del archivo
25.	Respuesta lenta en la concesión de créditos
26.	Falta de segmentación de Socios/Clientes
27.	Falta de agilidad en la elaboración de convenios y contratos
28.	Interrupción de los servicios electrónicos en el proceso del cierre
29.	Bajo nivel de satisfacción del Socio/Cliente
30.	Falta de agilidad en el proceso de reclutamiento
31.	Falta de una política adecuada de la fidelización de Socios
32.	Falta de profundización en la difusión del servicio de call center

Cuadro 12 Oportunidades

OPORTUNIDADES
1. Captadores del sector cooperativo
2. Posibilidad de incursionar en nuevos productos y servicios
4. Oportunidad de expansión geográfica
12. Incursión de nuevos mercados a través de innovaciones tecnológicas
5. Fusión por absorción
3. Emisión de obligaciones como fuente de fondeo
6. Disponibilidad de líneas de crédito
8. Captar fondos en el mercado de valores
10. Oportunidad de captar recursos por el crecimiento de la burocracia
11. Fondeo a través de la venta de cartera
7. Ser cabeza de red aspectos operativos o tecnológicos
9. Alianzas para responsabilidad social a través de CERES
10. Mejoramiento continuo a través de las quejas y sugerencias
11. Posibilidad de fondeo a través de venta de cartera
12. Incursionar en nuevos mercados a través de la tecnología

Cuadro 13 Amenazas

AMENAZAS
1. Proliferación de Cooperativas
2. Potencial incremento de la morosidad (eliminación del buró de crédito)
3. Salir del control de la SBS por una campaña adversa de los Bancos y la amenaza de riesgo reputacional
4. Incertidumbre política
5. Elevado índice delincriminal
6. Actividad eruptiva del volcán Tungurahua
7. Escalada de tasas pasivas y promociones
8. Eliminación de las preferencias arancelarias por parte de EEUU y la Unión Europea
9. Disminución de remesas por la crisis económica europea
10. La desincorporación de los C/A por efecto de las NIIFS
11. Sobreendeudamiento a los Socios/Clientes por la proliferación de oferentes de crédito
12. Presencia del BIESS en la oferta de crédito

Esta matriz permite llegar a identificar estrategias de las siguientes características:  
 Estrategias –FO: Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades  
 Estrategias –FA: Usar las fortalezas para evitar las amenazas  
 Estrategias –DO: Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.  
 Estrategias –DA: Reducir las debilidades y evitar las amenazas  
 Cada una de las estrategias se encuentra planteada en la construcción de los ejes del Mapa Estratégico.

## **B) HORIZONTE SITUACIONAL AL 2015<sup>44</sup>**

En el Plan Estratégico de OSCUS para el periodo 2013 – 2015 se consideran los siguientes objetivos estratégicos en los que se incluyen iniciativas desde el punto de vista de riesgos, que conlleven a su cumplimiento:

Cuadro 14 Objetivos Estratégicos

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>VINCULADA A RIESGOS</b>
Penetración de Mercado	Identificando, monitoreando y controlando los riesgos implícitos en los productos y servicios por segmento de mercado
Tecnología	Mitigando el riesgo de exposición de la información con el establecimiento de controles
Calidad en el Servicio	Identificando oportunamente eventos de riesgo potenciales y reales por la falla de calidad en el servicio
Rentabilidad	Optimizando la relación rentabilidad-riesgo con la identificación, medición y valoración de riesgos
Talento Humano Comprometido	Identificando, midiendo, mitigando y controlando los riesgos operativos relacionados al factor personas
Expansión	Identificando, midiendo, monitoreando y controlando permanentemente posibles

<sup>44</sup>ibídem

	eventos de riesgo que pudieran afectar a la consecución de las iniciativas
--	--

## **Conclusión del Diagnóstico**

De acuerdo a lo definido en la Planeación Estratégica para el periodo 2013 – 2015, el propósito de OSCUS es fortalecer su presencia a nivel nacional, con la expansión de sus oficinas, la creación de nuevos productos y servicios y el incremento de su portafolio de Socios y Clientes, lo cual se verá reflejado en el desempeño de sus indicadores.

Según la planificación de OSCUS la proyección financiera ha sido propuesta de acuerdo a un crecimiento de Activos del 16% como promedio, con lo que en el año 2015 se alcanzaría un Total de Activos superior a \$300 millones, construido el Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias en base a los siguientes lineamientos:

- 1) ROE.- Rentabilidad sobre el Patrimonio: al menos el 12%
- 2) Gastos Operativos/ Margen Financiero: entre el 60% y el 67% no mayor al promedio del segmento de Cooperativas Medianas
- 3) Porcentaje de Cartera Neta /Activos: no mayor al 80%
- 4) Morosidad: No mayor al 4%
- 5) Activos Fijos: No mayor al 5%
- 6) Fondos Disponibles e Inversiones/ Fuentes de Fondeo: entre el 19% y 24%
- 7) Certificados de Depósito a Plazo/ Vista+ Plazo: Mayor a 1
- 8) Reserva Legal: 50% del resultado anual
- 9) Nivel de endeudamiento: No mayor al Patrimonio Técnico

## **CAPÍTULO IV. EXAMEN DE AUDITORÍA**

<b>COOPERATIVA OSCUS LTDA. PROGRAMA DE AUDITORÍA 31-12-2011</b>	<b>P/T: PA</b>	<b>Página:</b>
	<b>Audidores:</b> Cristina Velásquez Lucía Flores	
	<b>Fecha: 06/05/2013</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Ref. P/T</b>	<b>Respon.</b>
<b>OBJETIVOS:</b>		
1.- Verificar la definición formal de políticas, procesos y procedimientos que aseguren la apropiada planificación y administración del capital humano de acuerdo a lo definido en la Norma de Riesgo Operativo JB-2005-834		
2.- Realizar un diagnóstico al estado actual de las políticas y procedimientos del Macroproceso de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda		
3.- Evaluar el grado de cumplimiento de las políticas y procedimientos del Macroproceso de Talento Humano		
<b>PROCEDIMIENTOS:</b>		
1.- Obtener la normativa vigente emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros en el tema de Riesgo Operativo	<b>A1</b>	<b>Lf, Cv.</b>
2.- Obtener el documento de validación emitido por la Junta de Regulaciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria sobre las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros	<b>B1</b>	<b>Lf, Cv.</b>
3.- Obtener la normativa vigente emitida por la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. con respecto al Macroproceso de Talento Humano	<b>C1.....C15</b>	<b>Lf, Cv.</b>
4.- Comparar la normativa de Riesgo Operativo de la Superintendencia de Bancos y Seguros con la normativa del Macroproceso de Talento Humano	<b>A1 B1 C1.....C15</b>	<b>Lf, Cv.</b>
5.- Establecer si la normativa para Riesgo Operativo, respecto del factor personas, definida por la Superintendencia de Bancos y Seguros se encuentra formalmente establecida por la Cooperativa a través de reglamento(s), manual(es), planes, metodologías, disposiciones expresas o procedimientos.	<b>A1 B1 C1.....C15</b>	<b>Lf, Cv.</b>
6.- Verificar y sustentar que las políticas, procesos y procedimientos del Macroproceso de Talento Humano aseguren una apropiada planificación y administración del capital humano según lo definido en la normativa de Riesgos Operativo	<b>C1.....C15</b>	<b>Lf, Cv.</b>
7. Realizar una Matriz de Evaluación al cumplimiento de las actividades relevantes de los procedimientos del Macroproceso de Talento Humano	<b>D1</b>	<b>Lf, Cv.</b>
8.- Preparar Hoja de Hallazgos	<b>H/H</b>	<b>Lf, Cv.</b>
9. Elaborar la Carta a Gerencia	<b>CG</b>	<b>Lf, Cv.</b>
10.- Elaborar el informe final	<b>Oficio 001-AO-2013</b>	<b>Lf, Cv.</b>

<b>COOPERATIVA OSCUS LTDA. ÍNDICE PARA REVISIÓN DE P/T's 31-12-2011</b>	<b>P/T: IR</b>	<b>Página:</b>
	<b>Audidores: Cristina Velásquez Lucía Flores</b>	
	<b>Fecha: 08/05/2013</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Ref. P/T</b>	
Programa de Auditoría	<b>PA</b>	
Índice para la revisión de P/T's	<b>IR</b>	
Libro I.- Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero Título X.- De la Gestión y Administración de Riesgos Capítulo V.- De la Gestión del Riesgo Operativo.	<b>A1</b>	
Regulación No. JR-STE-2012-004	<b>B1</b>	
Reglamento de la Gestión de Talento Humano	<b>C1</b>	
Procedimiento para la Planificación de Necesidades de Trabajadores	<b>C2</b>	
Procedimiento para el Reclutamiento de Trabajadores	<b>C3</b>	
Procedimiento para la Selección de Trabajadores	<b>C4</b>	
Procedimiento para la Contratación de Trabajadores	<b>C5</b>	
Procedimiento para la Inducción de Trabajadores	<b>C6</b>	
Procedimiento para la Capacitación de Trabajadores	<b>C7</b>	
Procedimiento para la Evaluación del Desempeño de Trabajadores bajo el enfoque de Competencias	<b>C8</b>	
Procedimiento para el Plan de Carrera y Desarrollo Profesional de Trabajadores	<b>C9</b>	
Procedimiento para la Rendición de Cuentas de Trabajadores	<b>C10</b>	
Procedimiento de Desvinculación de Trabajadores	<b>C11</b>	
Procedimiento para el Archivo de los Expedientes del Talento Humano	<b>C12</b>	
Procedimiento para la Ejecución del Plan de Contingencia del Talento Humano de la Gestión de Negocios	<b>C13</b>	
Procedimiento para la Administración de Nómina	<b>C14</b>	
Código de Ética	<b>C15</b>	
Matriz de Evaluación	<b>D1</b>	
Hoja de Hallazgos	<b>H/H</b>	
Carta a Gerencia	<b>CG</b>	
Informe Final	<b>Oficio 001-AO-2013</b>	

COOPERATIVA OSCUS LTDA. MATRIZ DE EVALUACIÓN 31-12-2011						P/T: D1		Página			
						Auditores: Cristina Velásquez Lucía Flores					
						Fecha: 27/05/2013					
No.	NOMBRE PROCEDIMIENTO	NÚMERO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO					REFERENCIA PAPEL DE TRABAJO	
					0%	25%	50%	75%	100%		
1	PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE NECESIDADES DE TRABAJADORES	5	Si se requiere la creación de un nuevo puesto; realiza el estudio de funciones por competencias, el perfil del puesto y elabora la propuesta de reformas al Organigrama Estructural y Posicional.	Jefe de Talento Humano						x	C2
2	PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO DE TRABAJADORES	3	Si existen candidatos para ascenso; califica el perfil del candidato en base a lo establecido en el Manual de Funciones por Competencias, al Diccionario de Competencias, al Distributivo de Sueldos y al Plan de Carrera.	Jefe de Talento Humano						x	C3
3		4	Elabora el informe para el Comité de Talento Humano	Jefe de Talento Humano						x	
4		10	Comunica al Trabajador según lo establecido en el Procedimiento del Plan de Carrera y Desarrollo Profesional informándole que previa a la titularización estará encargado por 3 mes, luego de lo cual será evaluado por el Jefe Inmediato.	Jefe de Talento Humano						x	
5		36	Convoca a concurso interno a través de correo electrónico de acuerdo a los requerimientos del puesto según el Manual de Funciones por Competencias, incluyendo la fecha máxima de presentación de la hoja de vida actualizada.	Jefe de Talento Humano						x	
6		37	Recibe confirmaciones de participación a través de correos electrónicos u otro medio de Trabajadores de la Cooperativa interesados en participar.	Jefe de Talento Humano						x	
7		38	Recibe hoja de vida de los Trabajadores que confirmaron su participación en el concurso interno y dispone a la Asistente de Talento Humano la verificación con el expediente.	Jefe de Talento Humano						x	
8	PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE TRABAJADORES	7	Toma pruebas actitudinales, psicotécnicas sobre 10 puntos	Jefe de Talento Humano						x	C4
9		12	Toma las pruebas aptitudinales teóricas y prácticas a los aspirantes, califica y entrega a Talento Humano los resultados.	Dueño del Proceso						x	

10	PROCEDIMIENTO PARA LA CONTRATACIÓN DE TRABAJADORES	20	Entrega un ejemplar del contrato legalizado y registrado en la Inspectoría al Trabajador, mantiene una fotocopia del contrato en el expediente y remite el segundo ejemplar original al Asistente Jurídico para su archivo y custodia.	Asistente de Talento Humano				x				C5
11	PROCEDIMIENTO PARA LA INDUCCIÓN DE TRABAJADORES	1	Proporciona una breve reseña histórica de la Institución y las funciones del cargo.	Jefe de Talento Humano							x	C6
12		2	Entrega un ejemplar del Reglamento Interno de Trabajo e informa que ocho días después será evaluado sobre su comprensión.	Jefe de Talento Humano							x	
13		3	Evalúa al Trabajador sobre el conocimiento del Reglamento Interno de Trabajo mediante cuestionario de comprensión.	Jefe de Talento Humano							x	
14		14	Recibe la certificación de inducción de cada una de las áreas involucradas.	Jefe de Talento Humano							x	
15		15	Coordina con los Jefes Departamentales una breve inducción general en cada área para el Trabajador incorporado.	Jefe de Talento Humano	x							
16		16	Coordina la inducción al Trabajador en cuanto a la filosofía institucional, con una duración mínima de dos horas.	Jefe de Talento Humano							x	
17		17	Realiza la presentación del nuevo Trabajador al Directorio, Gerente General y al personal de la Cooperativa a través de correo electrónico y de videoconferencia, especificando el cargo.	Jefe de Talento Humano							x	
18		18	Proporciona al Trabajador incorporado el material OSCUS que contendrá:	Jefe de Talento Humano							x	
			a. Código de Ética							x		
			b. Filosofía Institucional							x		
	c. Ficha de Funciones por Competencias								x			
19	19	Proporciona al Trabajador un video motivacional alusivo para concluir el proceso de inducción.	Jefe de Talento Humano							x		
20	20	Solicita al Oficial de Seguridad Lógica la creación del usuario y la asignación de roles en el Sistema Informático de la Institución.	Jefe de Talento Humano							x		





<p align="center"><b>COOPERATIVA OSCUS LTDA.</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>31-12-2011</b></p>		<p><b>P/T: H/H</b></p>	<p><b>Página:</b></p>
		<p><b>Audidores:</b> Cristina Velásquez Lucía Flores</p>	
		<p><b>Fecha:</b> 31/05/2013</p>	
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
<p>La Norma de Riesgo Operativo requiere que las instituciones del sistema financiero identifiquen los procesos necesarios que permitan administrar el capital humano en forma adecuada, sin embargo en el proceso de permanencia de los trabajadores no se ha formalizado el procedimiento que describa la creación de condiciones laborales idóneas para el personal, tales como salud ocupacional, medición del clima laboral, entre otros.</p>	<p>Se debe formalizar el proceso de permanencia de los trabajadores que describa la creación de condiciones laborales idóneas para el personal, considerando temas relacionados a la salud ocupacional, la medición del clima laboral, entre otros.</p>	<p>No se ha aplicado la disposición de la SBS con respecto a la administración del capital humano descrito en la Norma de Riesgo Operativo.</p>	<p>Al no formalizar los procesos necesarios que permitan crear y mantener condiciones laborales idóneas para el personal, se ocasiona un alto riesgo operacional, puesto que se deja a discreción de la organización su implementación.</p>
<p>De igual forma la Norma requiere se formalice el procedimiento de incentivos para el personal, cabe mencionar que la Cooperativa ha establecido las políticas relacionadas en el Reglamento de la Gestión de Talento Humano, sin embargo no cuenta con el método para su ejecución.</p>	<p>Se debería elaborar el procedimiento de incentivos para el personal, lo que le permitirá contar con el método para la ejecución de las políticas definidas por la Cooperativa.</p>	<p>No se ha aplicado la disposición de la SBS con respecto a la elaboración de un Procedimiento de Incentivos.</p>	<p>Se está incumpliendo con disposiciones del ente de control por lo que puede generar riesgo operacional dentro de la institución y traer como consecuencia multas para el personal involucrado.</p>
<p>La Cooperativa no ha considerado en sus políticas internas los casos de negligencia, error humano y fraude interno, así como la manera de operar en tal situación, tal cual lo dispone la Norma de Riesgo Operativo.</p>	<p>La institución debería elaborar políticas internas para los casos de negligencia, error humano y fraude interno, así como la manera de operar en tal situación, tal cual lo dispone la Norma de Riesgo Operativo.</p>	<p>No se ha formalizado en las políticas como la Cooperativa actuará en caso de negligencia, error humano y fraude interno.</p>	<p>Al no contar con políticas claramente definidas para los casos de negligencia, error humano y fraude interno existe un alto riesgo para la Institución.</p>
<p>No se cumple en el 50% de la muestra evaluada, lo definido en el Procedimiento de Contratación de Trabajadores, en su actividad 20, "Entrega un ejemplar del contrato legalizado y registrado en la Inspectoría al Trabajador...".</p>	<p>Instruir al personal del Departamento de Talento Humano el cumplimiento de lo definido en el Procedimiento de Contratación de Trabajadores, respecto de la entrega de un ejemplar del contrato legalizado al Trabajador.</p>	<p>Falta de aplicación del procedimiento definido.</p>	<p>El incumplimiento en la entrega de un ejemplar del contrato podría ocasionar riesgo legal para la institución.</p>
<p>El Procedimiento para la Inducción de Trabajadores establece que el Jefe de Talento Humano debe coordinar con los Jefes Departamentales una breve inducción al Trabajador Incorporado, de acuerdo a la actividad 15, sin embargo lo mencionado no se aplica.</p>	<p>El Jefe de Talento Humano debe coordinar con las jefaturas departamentales la aplicación de lo definido en el Procedimiento para la Inducción de Trabajadores.</p>	<p>No se cumple lo establecido en el procedimiento.</p>	<p>No se cumple el propósito de la Organización de inducir al personal incorporado de tal forma que tenga un conocimiento global de la Cooperativa.</p>

El Procedimiento para la Evaluación del Desempeño de Trabajadores bajo el enfoque de Competencias vigente no contempla que se deberá entregar una copia del resultado de la evaluación al personal con contrato a plazo indefinido, señalado en el artículo 70 del Reglamento de Gestión de Talento Humano.	El Reglamento de la Gestión de Talento Humano establece que se deberá entregar una copia del resultado de la evaluación al personal con contrato a plazo indefinido	El procedimiento de Evaluación de Desempeño no contempla lo establecido en el Reglamento y el personal del departamento de talento humano no aplica lo dispuesto en el Reglamento por falta de conocimiento.	Se encuentra normado la entrega de una copia del resultado de la evaluación al personal, sin embargo no se cumple con esta disposición lo que puede generar riesgo legal.
No se procede con la socialización del contenido del Plan Anual de Capacitación a los responsables de los procesos, durante el primer mes de cada año, incumpliendo la actividad 13 del Procedimiento para la Capacitación de Trabajadores.	El Jefe de Talento Humano deberá socializar el contenido del Plan Anual de Capacitación a todos los responsables de los procesos durante el primer mes de cada año.	No se esta cumpliendo con la socialización del Plan Anual por falta de conocimiento y aplicación del procedimiento por parte del personal de Talento Humano.	La falta de socialización del Plan Anual al personal genera desconocimiento, altera el clima laboral ocasionado riesgo operacional.
No se presenta al Comité de Talento Humano el informe trimestral de avance al cumplimiento del Plan Anual de Capacitación, según lo establece el Procedimiento de Capacitación de Trabajadores.	El Jefe de Talento Humano debe presentar al Comité de Talento Humano un informe trimestral del avance al cumplimiento del Plan Anual de Capacitación.	No se esta cumpliendo con la presentación del informe al avance trimestral del Plan Anual por falta de aplicación del Procedimiento por parte del personal de Talento Humano.	El incumplimiento en la presentación del informe trimestral de avance al cumplimiento del Plan Anual genera un alto riesgo de control.
La Cooperativa no cuenta con el formato del Convenio de Capacitación establecido en el artículo 77 del Reglamento de Gestión de Talento Humano y en el Procedimiento de Capacitación de Trabajadores.	Se deberá elaborar y aplicar el formato del Convenio de Capacitación establecido en el artículo 77 del Reglamento de Gestión de Talento Humano y en el Procedimiento de Capacitación de Trabajadores.	Por falta de la elaboración del formato del Convenio de Capacitación no se ha cumplido con lo dispuesto en el Reglamento de Gestión de Talento Humano y en el Procedimiento de Capacitación.	La falta de elaboración y aplicación del Convenio de Capacitación genera un alto riesgo operacional y legal.
No se ha incluido en el Procedimiento de Rendición de Cuentas de Trabajadores las actividades relacionadas con el envío del informe trimestral del Jefe de Talento Humano al Comité de Talento Humano, respecto del uso de recursos entregados por la Cooperativa a los Trabajadores por capacitación, viáticos y movilización, según lo definido en el Reglamento de la Gestión de Talento Humano.	El Jefe de Talento Humano deberá enviar un informe trimestral al Comité de Talento Humano, con respecto al uso de recursos entregados por la Cooperativa a los Trabajadores por capacitación, viáticos y movilización.	No esta cumpliendo con el Procedimiento por desconocimiento de la normativa por parte del Jefe de Talento Humano , ya que no esta enviando el informe trimestral de los recursos entregados a trabajadores de la Cooperativa.	El Jefe de Talento Humano al no enviar el informe trimestral de recursos genera un alto riesgo de control en la parte concerniente a recursos de la Cooperativa, lo que puede ocasionar una sanción por parte del directorio por incumplimiento a las políticas establecidas en la institución.
De igual forma el Procedimiento de Rendición de Cuentas no incluye la excepción establecida en el Reglamento de la Gestión de Talento Humano artículo 110 en la que no se requiere el envío del informe en caso de asistencia a reuniones convocadas por el Organismo de Control, de Integración o Invitaciones.	En el Procedimiento de Rendición de Cuentas se debería incluir la excepción establecida en el Reglamento de la Gestión de Talento Humano, artículo 110, en la que no se requiere el envío del informe en caso de asistencia a reuniones convocadas por el Organismo de Control, de Integración o Invitaciones.	No se ha incluido en el Procedimiento de Rendición de Cuentas lo que establece el Art. 110 del Reglamento de Talento Humano.	Al no incluir en el Procedimiento de Rendición de Cuentas lo que establece el Art. 110 del Reglamento de Talento Humano genera un riesgo operacional por parte del personal de Talento Humano.

Las causales contables mencionadas en la actividad 13 del Procedimiento para la Administración de Nómina (causal 0061 para el pago de la primera y segunda quincena) no corresponde a las utilizadas actualmente (causales 127 N/C 1RA. QUINCENA y 103 N/C 2DA. QUINCENA), generando riesgo de control.	Las causales contables que se deberá utilizar para el pago de la primera y segunda quincena son: 127 N/C 1RA. QUINCENA y 103 N/C 2DA. QUINCENA.	Las causales que actualmente se están utilizando para el pago son: 0061 misma que no corresponde.	Si no se utiliza las causales contables correctas para el pago de la 1era y 2da quincena se genera alto riesgo de control.
No se ha aplicado la comunicación de la Analista de Talento Humano al Contador General para la revisión y control de las actualizaciones del distributivo de sueldo en el sistema informático, incumpliendo las actividades 3, 4 y 5 del Procedimiento para la Administración de Nómina.	Toda actualización del distributivo deberá ser informado por la Analista de Talento Humano al Contador General para su revisión y control.	El Analista de Talento Humano no informó al Contador General las actualizaciones del distributivo de sueldo en el sistema informático para su revisión y control, incumpliendo las actividades 3, 4 y 5 del Procedimiento para la Administración de Nómina.	El Analista de Talento Humano no cumple con la comunicación al Contador General lo que genera riesgo de control.
No se ha procedido con la digitalización de los expedientes de trabajadores de la Cooperativa señalado en el Procedimiento para el Archivo de los Expedientes de Talento Humano y al considerar que no será parte del proyecto vigente de digitalización, y al no encontrarse en aplicación el procedimiento, éste debe ser reformado en aplicación de las acciones actuales, mitigando el riesgo de control identificado.	Se deberá digitalizar los expedientes de trabajadores de la Cooperativa señalado así en el Procedimiento para el Archivo de los Expedientes de Talento Humano, caso contrario se deberá reformar el procedimiento definido.	El proyecto de digitalización se irá implementado paulatinamente, por lo que aún no cuentan con las herramientas necesarias para lograr este proceso.	La falta de digitalización de los expedientes de los trabajadores de la Cooperativa, como lo señala en el Procedimiento para el Archivo de los Expedientes de Talento Humano, genera riesgo de control.
No se mantiene un control adecuado del uso de vacaciones del personal, verificado que se mantiene un registro desactualizado en hoja electrónica, el que incluye personal desincorporado, a más de la susceptibilidad de manipulación involuntaria.	Deberá elaborarse un control adecuado del uso de vacaciones del personal.	Se mantiene un registro en hoja electrónica desactualizado registrando personal desincorporado, a más de la susceptibilidad de manipulación involuntaria.	El control inadecuado del uso de vacaciones del personal involucra desactualización, manipulación involuntaria de la información en consecuencia alto riesgo operativo y de control.
No se encuentra actualizado y depurado el inventario de expedientes pasivos como se menciona en la actividad 39 del Procedimiento para el Archivo de los Expedientes del Talento Humano.	Se deberá mantener actualizado y depurado el inventario de expedientes pasivos como se menciona en el Procedimiento para el Archivo de los Expedientes del Talento Humano.	Falta de conocimiento del procedimiento por parte del personal de Talento Humanos.	Al no encontrarse actualizado, ni depurado el inventario de expedientes pasivos como se menciona en la actividad 39 del procedimiento para el archivo de los expedientes del Talento Humano se genera riesgo de control e incumplimiento al mencionado procedimiento.
En el Procedimiento de Desvinculación de los Trabajadores no se ha contemplado las actividades relacionadas con la jubilación, así como tampoco el modo de operar en caso de desahucio.	En el Procedimiento de Desvinculación de los Trabajadores se debe contemplar las actividades relacionadas con la jubilación y desahucio.	No se han realizado las mejoras al procedimiento, por lo que no se han incluido las actividades de jubilación y desahucio.	Al no incluir en el Procedimiento de Desvinculación de los Trabajadores las actividades relacionadas con la jubilación y el desahucio se genera riesgo legal.

COOPERATIVA OSCUS LTDA. CARTA A GERENCIA	P/T: <b>CG</b>	Página:
	Auditores: <b>Cristina Velásquez</b> <b>Lucía Flores</b>	
	Fecha: 07/06/2013	

**Ambato, 07 de Junio de 2013**

**Licenciado**

FEDERICO CUESTA M.

**Gerente General**

**Cooperativa de Ahorro y Crédito "OSCUS" Ltda.**

*Presente.-*

**De mi consideración:**

Hemos realizado la auditoría operacional al Macroproceso de Talento Humano con corte al 31 de Diciembre de 2011, el informe se presenta por separado, este documento tiene como propósito indicar a la Gerencia General las principales debilidades del Macroproceso de Talento Humano en relación a las disposiciones de la Norma de Riesgo Operativo JB-2005-834 y las recomendaciones que como equipo auditor consideramos que darán una solución a los problemas detectados, de acuerdo al siguiente detalle:

**1. OBSERVACIÓN:**

La Norma de Riesgo Operativo requiere que las instituciones del sistema financiero identifiquen los procesos necesarios que permitan administrar el capital humano en forma adecuada, sin embargo en el proceso de permanencia de los trabajadores no se ha formalizado el procedimiento que describa la creación de condiciones laborales idóneas para el personal, tales como, salud ocupacional, medición del clima laboral, entre otros.

**RECOMENDACIÓN:**

El Gerente General disponga al Responsable de Talento Humano el levantamiento del procedimiento de condiciones laborales idóneas para los trabajadores, el que deberá incluir las actividades a seguir para: evaluar y mejorar el clima laboral; así como para monitorear la salud ocupacional de sus trabajadores y las medidas a tomar en los casos que se requiera.

**2. OBSERVACIÓN:**

De igual forma la Norma requiere se formalice el procedimiento de incentivos para el personal, cabe mencionar que la Cooperativa ha establecido las políticas relacionadas en el Reglamento de la Gestión de Talento Humano, sin embargo no cuenta con el método para su ejecución.

**RECOMENDACIÓN:**

El Jefe de Talento Humano deberá presentar una propuesta para la desarrollo del procedimiento de incentivos, fundamentada en las políticas internas que sobre el tema la Cooperativa ha implementado en el Reglamento de la Gestión de Talento Humano.

**3. OBSERVACIÓN:**

La Cooperativa no ha considerado en sus políticas internas los casos de negligencia, error humano y fraude interno, así como la manera de operar en tal situación, tal cual lo dispone la Norma de Riesgo Operativo.

**RECOMENDACIÓN:**

Con base en lo dispuesto en las leyes que sobre la materia existen y en lo requerido por la Norma de Riesgo Operativo, la Gerencia General establecerá formalmente las políticas para los casos de negligencia, error humano o fraude interno; así como el procedimiento a seguir en cada caso.

**4. OBSERVACIÓN:**

No se cumple lo definido en el Procedimiento de Contratación de Trabajadores, en su actividad 20, "Entrega un ejemplar del contrato legalizado y registrado en la Inspectoría al Trabajador...".

**RECOMENDACIÓN:**

Con el propósito de mitigar el riesgo legal existente, el Gerente General dispondrá la inmediata entrega a los trabajadores de la Cooperativa de un ejemplar del contrato de trabajo registrado en la Inspectoría.

**5. OBSERVACIÓN:**

El Procedimiento para la Inducción de Trabajadores establece que el Jefe de Talento Humano debe coordinar con los Jefes Departamentales una breve inducción al Trabajador Incorporado, sin embargo lo mencionado no se aplica.

**RECOMENDACIÓN:**

El Gerente General debe asegurarse que el personal incorporado haya recibido la inducción general que le permita tener un conocimiento global de la Institución, en tal razón se deberá instruir la aplicación a los mencionado en el Procedimiento de Inducción de Trabajadores a través de medios idóneos.

## **6. OBSERVACIÓN:**

El Procedimiento para la Evaluación del Desempeño de Trabajadores bajo el enfoque de Competencias vigente no contempla que se deberá entregar una copia del resultado de la evaluación al personal con contrato a plazo indefinido, señalado en el artículo 70 del Reglamento de Gestión de Talento Humano.

## **RECOMENDACIÓN:**

El Gerente General dispondrá la inclusión en el Procedimiento para la Evaluación del Desempeño, de la entrega a los Trabajadores de una copia de la evaluación efectuada.

## **7. OBSERVACIÓN:**

No se procede con la socialización del contenido del Plan Anual de Capacitación a los responsables de los procesos, durante el primer mes de cada año, incumpliendo la actividad 13 del Procedimiento para la Capacitación de Trabajadores.

## **RECOMENDACIÓN:**

El Jefe de Talento Humano difundirá al personal de la Cooperativa el contenido del Plan Anual de Capacitación.

## **8. OBSERVACIÓN:**

No se presenta al Comité de Talento Humano el informe trimestral de avance al cumplimiento del Plan Anual de Capacitación, según lo establece el Procedimiento de Capacitación de Trabajadores.

## **RECOMENDACIÓN:**

El Comité de Talento Humano deberá disponer al Jefe de Talento Humano la inmediata aplicación del envío del informe trimestral con el avance al cumplimiento del Plan Anual de Capacitación.

#### **9. OBSERVACIÓN:**

La Cooperativa no cuenta con el formato del Convenio de Capacitación establecido en el artículo 77 del Reglamento de Gestión de Talento Humano y en el Procedimiento de Capacitación de Trabajadores.

#### **RECOMENDACIÓN:**

El Gerente General dispondrá al Jefe de Calidad y Procesos la elaboración del formato de Convenio de Capacitación, para su aplicación.

#### **10. OBSERVACIÓN:**

No se ha incluido en el Procedimiento de Rendición de Cuentas de Trabajadores las actividades relacionadas con el envío del informe trimestral del Jefe de Talento Humano al Comité de Talento Humano, respecto del uso de recursos entregados por la Cooperativa a los Trabajadores por capacitación, viáticos y movilización, según lo definido en el Reglamento de la Gestión de Talento Humano.

#### **RECOMENDACIÓN:**

El Jefe de Talento Humano deberá realizar las mejoras al Procedimiento de Rendición de Cuentas de Trabajadores para la inclusión de las actividades relacionadas al envío del informe trimestral sobre el uso de recursos, según lo dispuesto en el Reglamento de la Gestión de Talento Humano.

#### **11. OBSERVACIÓN:**

De igual forma el Procedimiento de Rendición de Cuentas no incluye la excepción establecida en el Reglamento de la Gestión de Talento Humano artículo 110 en la que no se requiere el envío del informe en caso de asistencia a reuniones convocadas por el Organismo de Control, de Integración o Invitaciones.

**RECOMENDACIÓN:**

Se deberá además incluir en las mejoras al Procedimiento de Rendición de Cuentas la excepción establecida en el Reglamento de la Gestión de Talento Humano, artículo 110.

**12. OBSERVACIÓN:**

Los causales contables mencionados en la actividad 13 del Procedimiento para la Administración de Nómina (causal 0061 para el pago de la primera y segunda quincena) no corresponde a los utilizados actualmente (causales 127 N/C 1RA. QUINCENA y 103 N/C 2DA. QUINCENA), generando riesgo de control.

**RECOMENDACIÓN:**

La Gerencia General instruirá se efectúen las mejoras al Procedimiento de Administración de Nómina con el cambio de las causales que se aplican en el sistema informático para el pago de la 1era y 2da quincenas.

**13. OBSERVACIÓN:**

No se ha aplicado la comunicación de la Analista de Talento Humano al Contador General para la revisión y control de las actualizaciones del distributivo de sueldo en el sistema informático, incumpliendo las actividades 3, 4 y 5 del Procedimiento para la Administración de Nómina.

**RECOMENDACIÓN:**

El Jefe de Talento Humano deberá instruir al Analista de Talento Humano la aplicación irrestricta de las actividades relacionadas con la actualización del distributivo de sueldos del personal.

**14. OBSERVACIÓN:**

No se ha procedido con la digitalización de los expedientes de trabajadores de la Cooperativa señalado en el Procedimiento para el Archivo de los Expedientes de

Talento Humano y al considerar que no será parte del proyecto vigente de digitalización, por lo que no se encuentra en aplicación el procedimiento, éste debe ser mejorado contemplando las acciones que actualmente se ejecutan, mitigando el riesgo de control identificado.

**RECOMENDACIÓN:**

El Gerente General deberá disponer se realice el análisis que corresponda para determinar si se aplica la digitalización de los Expedientes de los Trabajadores o se efectúa la mejora al Procedimiento para el Archivo de los Expedientes de Talento Humano.

**15. OBSERVACIÓN:**

No se mantiene un control adecuado del uso de vacaciones del personal, verificando que se mantiene un registro desactualizado en hoja electrónica, el que incluye personal desincorporado, adicional a la susceptibilidad de la manipulación involuntaria.

**RECOMENDACIÓN:**

El Jefe de Talento Humano por disposición de Gerencia General deberá implementar los controles necesarios para el uso de vacaciones del personal.

**16. OBSERVACIÓN:**

No se encuentra actualizado y depurado el inventario de expedientes pasivos como se menciona en la actividad 39 del Procedimiento para el Archivo de los Expedientes del Talento Humano.

**RECOMENDACIÓN:**

Talento Humano deberá buscar los mecanismos necesarios para efectuar la depuración del inventario del archivo pasivo de los expedientes del Talento Humano.

**17. OBSERVACIÓN:**

En el Procedimiento de Desvinculación de los Trabajadores no se ha contemplado las actividades relacionadas con la jubilación, así como tampoco el modo de operar en caso de desahucio.

**RECOMENDACIÓN:**

El Gerente General solicitará a Talento Humano la presentación de las mejoras al Procedimiento de Desvinculación de Trabajadores en el que se considerarán las actividades relacionadas con la jubilación y desahucio, en concordancia con las Leyes que sobre la materia aplican.

Particular que comunico para la disposición de acciones que permitan mitigar los riesgos identificados.

**Atentamente,**

**Lucía Flores**

**Cristina Velásquez**

Oficio N° 001-AO-2013

**Ambato, 07 de Junio de 2013**

**Licenciado**

FEDERICO CUESTA M.

**Gerente General**

**Cooperativa de Ahorro y Crédito "OSCUS" Ltda.**

*Presente.-*

De mi consideración:

El equipo de Auditoría Operacional en función del tema de investigación motivo de Tesis de Grado, realizó el diagnóstico al estado actual de las políticas y procedimientos del Macro Proceso de Talento Humano, verificando puntos de control, cumplimiento de responsabilidades y segregación de funciones, de acuerdo a la Norma de Riesgo Operativo JB-2005-834 emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, tomando como punto de referencia para la revisión el Reglamento de Gestión de Talento Humano vigente desde 6 de septiembre de 2011; y sus Procedimientos.

La muestra seleccionada para la aplicación de este trabajo de Auditoría ha sido del 20% del personal de la Cooperativa, es decir de un total de 200 trabajadores se ha efectuado la evaluación a 40 de ellos.

El trabajo se llevó a cabo conforme Normas Ecuatorianas e Internacionales de Auditoría y la aplicación de técnicas y prácticas necesarias para la ejecución del trabajo, para lo que se obtuvo evidencia suficiente y competente que permita fundamentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

En nuestra opinión, las políticas y procedimientos del Macroproceso de Talento Humano, cumplen con los requerimientos de control exigidos por la Norma de Riesgo Operativo JB-2005-834, sin embargo la administración de la Cooperativa deberá tomar en cuenta las observaciones y recomendaciones emitidas en la Carta a Gerencia.

**Atentamente,**

**Lucía Flores Morejón**

**Cristina Velásquez Tapia**

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

**Del trabajo efectuado se puede concluir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., ha desarrollado, formalizado, implementado, mantenido y mejorado los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del talento humano, los que incluyen procedimientos claros que permiten operativizar las actividades relacionadas con la planificación, reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación del desempeño, capacitación, formación, plan de carrera y desarrollo profesional del personal.**

**De la evaluación realizada se determina que en los procedimientos antes mencionados se mantiene un alto grado de control y aplicación por parte del personal involucrado. Sin embargo existen aspectos que la Norma de Riesgo Operativo JB-2005-834 dispone se consideren en el Macroproceso de Talento Humano y que la Cooperativa no ha desarrollado formalmente ocasionando un alto riesgo operativo y legal que podría provocar pérdidas financieras y reputacionales, tales aspectos se encuentran revelados en el informe final.**

**Además se pudo determinar que existen requerimientos de la Norma que se han formalizado en las políticas y procedimientos de Talento Humano y que sin embargo no se aplican produciendo incumplimientos en la aplicación de la normativa, lo que de igual forma se encuentra mencionado en el informe final.**

## **5.2. RECOMENDACIONES:**

**El capital humano de toda empresa es uno de los activos más importantes, en tal razón resulta imperioso para la Institución contar con políticas y procedimientos que le permitan incorporar y mantener el personal suficiente e idóneo para el desarrollo de las actividades relacionadas con las gestión de la Cooperativa, así como aplicar políticas claras y al amparo de las leyes pertinentes, para la desvinculación del trabajador.**

**La Cooperativa deberá buscar los mecanismos que le permitan implementar los requerimientos de la Norma que no se han desarrollado formalmente, de tal manera que se minimice la ocurrencia de eventos de riesgo operativo, fortaleciendo así la gestión institucional.**

**El Gerente General de la Cooperativa deberá disponer al personal involucrado el inmediato cumplimiento de los aspectos de la Norma que no se han implementado y el acatamiento de aquellas actividades que a pesar de encontrarse documentadas en los procedimientos, el personal del Departamento de Talento Humano no aplica.**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

**La auditoría operacional efectuada al macroproceso de talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. tiene el propósito de establecer el grado de cumplimiento que la organización tiene respecto de los parámetros que la Norma de Riesgo Operativo JB-2005-834 emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, requiere que se implementen; y, su incidencia en tal proceso, esto con el objetivo de minimizar la probabilidad de que la entidad incurra en pérdidas atribuibles al factor personas, que es uno de los cuatro definidos por la norma. Del trabajo efectuado se puede concluir que la cooperativa, salvo algunos aspectos revelados en el informe final, ha desarrollado, formalizado, implementado, mantenido y mejorado los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del talento humano, los que incluyen procedimientos claros que permiten operativizar las actividades relacionadas con la planificación, reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación del desempeño, capacitación, formación, plan de carrera y desarrollo profesional del personal; así como los aspectos que se deben tomar en cuenta en caso de desvinculación de sus trabajadores por las diferentes causas establecidas en la normativa relacionada.**

**Ing.MDE. Carlos Fernando Veloz Navarrete  
DIRECTOR EJECUTIVO**

## **ABSTRACT**

**The operational audit performed in macro human resource process of saving and credit at Cooperative limited OSCUS, has the purpose of establishing the extent of compliance that the organization has on the parameters that the Standard Operational Risk JB-2005-834 issued by Superintendency of Banks and Insurance, required to be implemented, and its impact on this process, this in order to minimize the probability that an entity incurs losses attributable to the people factor, which is one the four defined by the standard . The work done can be concluded that the cooperative , except some aspects revealed in the final report, has developed, formalized, implemented, maintained and improved in the process of incorporation, permanence and decoupling of human talent , which include clear procedures that enable operationalize activities related to planning, recruitment, selection, hiring, induction, performance appraisal, training, education, career plan an staff development; as well as the aspects that should be taken into account in case of untying of their workers for the various reasons set forth in the regulations related.**

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. **Pedro, S. N. Et. al. (2002). Metodología de la Auditoría Operacional Administrativa Aplicada al Ciclo de Cuentas por Pagar.**
2. **OLAYA, Jorge. (2006). Riesgo Operativo en Ecuador.**
3. **ALDANA, et al. (1996). Informe de la Misión Ciencia, Educación y Desarrollo**
4. **OSBORNE, D. y Glaber, T. (1997). La Reinención del Gobierno**
5. **VARGAS, J. (1998). Las Relaciones de los Fundamentos Teóricos entre la Nueva Economía Política, la Nueva Gerencia Pública y la Nueva Política Social**
6. **PFEFFER, J. (1998). *La Ecuación Humana: la Dirección de RH Clave para la Excelencia Empresarial***
7. **Plan Estratégico 2010-2012 OSCUS**
8. **Manual de Procesos – OSCUS**
9. **VILLEGAS, Pedro. (2011). *Auditoría administrativa y operacional*. Morelia: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.**
10. **CORREA, J. Héctor J. (2001). *Auditoría Operacional*. Carta Fedecop No. 7. Bogotá: federación de contadores públicos de Colombia.**
11. **PINEDA, Luz Marina. (2002). *Aplicación de una Auditoría Operacional al ciclo de ingresos de Carmón Tiendas C.A.* Tesis de especialista en Auditoría. San Cristóbal, Venezuela: Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”.**
12. **Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, comisión de normas de auditoría interna. (1997). *Guías de auditoría interna 1 -15*. Guatemala.**
13. **CUEVAS, P. J Rafael. (2006). *Auditoría V*. (1era. edición) México D.F.**
14. **Instituto Mexicano de C.P. (2002).**
15. **LÓPEZ S. Gladys E. (2011). *Auditoría operacional para el departamento de distribución y venta de una empresa industrial*. Tesis de Contadora.**

Guatemala: Universidad San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas.

16. Programa de Auditoría. <http://es.scribd.com/doc/61076895/Programa-de-Auditoria>
17. Contraloría General del Estado. (2012). *Normas de Auditoría operacional. Norma Básica. NE/CE-013*. Bolivia: [en línea] Disponible en: [http://www.contraloria.gob.bo/PortalCGR/Uploads/Canada/03 Norms Audit Operacional.pdf](http://www.contraloria.gob.bo/PortalCGR/Uploads/Canada/03_Norms_Audit_Operacional.pdf) consultado el 28-01-2012
18. DÁVALOS, Nelson. (1981). Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría. (1era. edición) Quito – Ecuador.
19. BRETT, J. Lisbeth. (2007). *Evaluación mediante la técnica de auditoría operacional la gestión del capital humano de la empresa Inversiones MAR, C.A.* Tesis de Especialista en contaduría. Punto Fijo, Venezuela: Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”.
20. Gestión del Talento  
[http://es.m.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_del\\_talento](http://es.m.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento)
21. JARAMILLO (2005)
22. Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Título X, Capítulo V, Sección II, página 254
23. Manual de Auditoría Interna OSCUS
24. Hoja de Marcas. <http://www.slideshare.net/600582/4-indices-y-marcas-de-auditoria>  
Dávalos, Nelson. (1981).
25. Documentos Sustento. <http://marcontrol.blogspot.com/2012/09/papeles-de-trabajo-sustento-del-proceso.html>  
Dávalos, Nelson. (1981).
26. <http://www.monografias.com/trabajos7/inaud/inaud.shtml>

27. PINILLA, F. José D. (1996). *Auditoría Operacional*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
28. REYES, M. Jonathan A. (2010). *Auditoría operacional a la Administración del inventario y almacenamiento de mercaderías, en una comercializadora de productos para el hogar*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Contables.
29. (2011, 10). Criterios De Auditoría. *BuenasTareas.com*. Recuperado 10, 2011, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Criterios-De-Auditoria/2844629.html>