



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y
CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO “ALFONSO JARAMILLO LEÓN” DE LA CÁMARA
DE COMERCIO DE CUENCA”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL**

AUTORA:

ZOILA TATIANA ORELLANA MUÑOZ

DIRECTOR:

ING. GENARO PEÑA CORDERO

CUENCA – ECUADOR

2014

Dedicatoria

Esta tesis quiero dedicar a mis padres por apoyarme siempre y estar ahí en todo momento, a mi esposo Christian por ser mi soporte en cada paso que he dado, a mi hermana por el amor incondicional que me ha brindado y a mis hijos Joshe y Sebas por ser mi inspiración y mi motivo de superación.

Tatiana Orellana

Agradecimiento

Agradezco primeramente a la Universidad del Azuay, por haber sido mi segundo hogar en el transcurso de mi carrera a la Cooperativa “CAJA” y la Ing.: Iván Astudillo, por darme la oportunidad de realizar este trabajo en su distinguida empresa.

Además el reconocimiento a mi director Ing. Genaro Peña, por haberme guiado y brindado sus conocimientos para el desarrollo del presente trabajo

Tatiana Orellana

Todo el contenido y criterios del presente trabajo de investigación son responsabilidad de la autora.

Tatiana Orellana Muñoz

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
FIRMA DE RESPONSABILIDAD.....	IV
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	V
ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS.....	VII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	VIII
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT.....	X
INTRODUCCIÓN.....	1
1. CAPÍTULO I	
Introducción.....	3
1.1. Reseña Histórica.....	3
1.2. Planificación Estratégica.....	6
1.2.1. Misión.....	6
1.2.2. Visión.....	6
1.2.3. Valores Corporativos.....	6
1.2.4. Principios Corporativos.....	7
1.2.5. Objetivos Organizacionales.....	8
1.2.6. Organigrama.....	10
1.2.7. Estructura Organizacional.....	11
1.2.8. Estados Financieros.....	12
Conclusión.....	16
2. CAPÍTULO II	
Introducción.....	17
2.1. Concepto de la Auditoría de Gestión.....	17
2.2. Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	17
2.3. Concepto de Auditor de Gestión.....	18
2.4. Código de Ética del Auditor.....	19
2.5. Funciones del Equipo de Auditoría.....	20
2.6. Proceso de la Auditoría de Gestión.....	23
2.6.1 Fase I: Planificación.....	24
2.6.1.1 Etapas de la Planificación.....	24
2.6.1.1.1 Conocimiento Preliminar.....	24
2.6.1.1.2 Planificación Específica.....	25
2.6.1.1.2.1 Objetivos de la Planificación Específica.....	25
2.6.1.1.2.2 Evaluación del Control Interno.....	26
2.6.1.1.2.2.1 Componentes del Control Interno.....	26
2.6.1.1.2.2.2 COSO ERM.....	29
2.6.1.1.2.2.2.1 Establecimiento de Objetivos.....	29
2.6.1.1.2.2.2.2 Identificación de Eventos.....	30
2.6.1.1.2.2.2.3 Respuesta al Riesgo.....	30

2.6.1.1.2.3 Evaluación del Riesgo de Auditoría.....	31
2.6.1.1.2.3.1 Riesgo de Auditoría.....	32
2.6.1.1.2.3.2 Niveles de Riesgo.....	32
2.6.2 Fase II: Ejecución de la Auditoría.....	33
2.6.2.1 Objetivos de la Ejecución.....	34
2.6.2.2 Elementos de las fases de la Ejecución.....	34
2.6.2.2.1 Las Pruebas de Auditoría.....	34
2.6.2.2.2 Técnicas de Muestreo.....	34
2.6.2.2.3 Evidencias de Auditoría.....	35
2.6.2.2.3.1 Tipos de Evidencias.....	35
2.6.2.2.4 Papeles de Trabajo.....	35
2.6.2.2.5 Hallazgos de Auditoría.....	36
2.6.2.3 Indicadores de Gestión.....	36
2.6.2.3.1 Índice e Indicador.....	36
2.6.2.3.2 Categoría de los Indicadores.....	36
2.6.3 Fase III: Comunicación de los Resultados.....	37
2.6.3.1 Informe Final.....	37
2.6.3.1.1 Conclusiones y Recomendaciones.....	37
Conclusión.....	38
3. CAPÍTULO III	
Introducción.....	39
3.1. Orden de Trabajo.....	39
3.2. Planificación estratégica del examen.....	41
3.2.1 Planificación.....	43
3.2.1.1 Planificación Preliminar.....	43
3.2.1.2 Planificación Específica.....	44
3.2.2 Ejecución.....	44
3.2.3 Conclusiones.....	45
3.3. Fases.....	51
3.3.1 Planificación preliminar.....	51
3.3.2 Planificación específica.....	71
3.3.3 Ejecución de la auditoría.....	78
3.3.4 Conclusiones y Recomendaciones.....	111
3.3.4.1 Conclusiones.....	111
3.3.4.2 Recomendaciones.....	113
Conclusión.....	189
CONCLUSIONES GENERALES.....	190
RECOMENDACIONES GENERALES.....	190
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	191

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

Cuadro 1.1 Balance General Año 2013.....	12
Cuadro 3.1 Equipo de Trabajo.....	41
Cuadro 3.2 Plan de Índices.....	46
Cuadro 3.3 Marcas del Examen.....	47
Cuadro 3.4 Talento Humano.....	49
Cuadro 3.5 Cronograma de Trabajo.....	49
Cuadro 3.6 Plan de Capacitación Año 2013.....	67
Cuadro 3.7 Matriz FODA.....	70
Cuadro 3.8 Resultados de la Encuesta al Encargado de Talento Humano.....	85
Cuadro A.1 Plan de Capacitación Año 2013.....	129
Cuadro A.2 Matriz FODA.....	132
Cuadro A.3 Cuestionario de Control Interno.....	139
Cuadro A.4 Matriz de Calificación.....	149
Cuadro A.5 Necesidades de Capacitación por Cargo.....	153
Cuadro A.6 Resultados de la Encuesta al Encargado de Talento Humano.....	171
Cuadro A.7 Resultados de los Aspirantes.....	174
Cuadro A.8 Perfil Duro del Cargo.....	177
Cuadro A.9 Perfil de los Postulantes para el Cargo de Cajera.....	177
Cuadro A.10 Resultados obtenidos del test de Aptitudes Numéricas.....	181
Cuadro A.11 Resultados obtenidos del test Específico.....	182
Cuadro A.12 Examen Médico.....	184
Gráfico 1.1 Estructura Orgánica	62
Gráfico 3.1 Estructura Orgánica.....	80
Gráfico 3.2 Estructura Orgánica del Dpto. Recursos Humanos.....	62
Gráfico 3.3 Número de Cursos por Departamento.....	81
Gráfico 3.4 Número de personas capacitadas por Departamento.....	82
Gráfico 3.5 Necesidades de Capacitación por Cargo.....	83
Gráfico 3.6 Cumplimiento de los Requerimientos de Capacitación por Cargo.....	84
Gráfico A.1 Estructura Orgánica.....	121
Gráfico A.2 Estructura Orgánica de Dpto.: Recursos Humanos.....	123
Gráfico A.3 Diagrama de Flujo del Proceso de Capacitación.....	147
Gráfico A.4 Diagrama de Flujo del Proceso de Selección.....	148
Gráfico A.5 Número de Cursos por Departamento.....	151
Gráfico A.6 Número de personas capacitadas por Departamento.....	152
Gráfico A.7 Necesidades de Capacitación por Cargo.....	169
Gráfico A.8 Cumplimiento de los requerimientos de Capacitación por Cargo.....	169
Gráfico A.9 Publicación en la Prensa.....	176
Gráfico A.10 Informe de Selección de Candidatos.....	178
Gráfico A.11 Test de Aptitudes Numéricas.....	180
Gráfico A.12 Test Específico del Cargo.....	181

ÍNDICE DE ANEXOS

Papeles de Trabajo: PP/PT 1 Conocimiento General de la empresa.....	114
Papeles de Trabajo: PP/PT 2 Objetivo y Responsabilidades del Dpto. Recursos Humano.....	122
Papeles de Trabajo: PP/PT 3 Estructura Organizacional del Dpto. Recursos Humanos.....	123
Papeles de Trabajo: PP/PT 4 Proceso y políticas de Selección , Plan de Capacitación y Análisis FODA.....	125
Papeles de Trabajo: PE/PT 1 Encuesta al Gerente General.....	133
Papeles de Trabajo: PE/PT 2 Encuesta a la Asistente de Talento Humano.....	135
Papeles de Trabajo: PE/PT 3 Encuesta al Departamento de Talento Humano.....	137
Papeles de Trabajo: PE/PT 4 Cuestionario Integral.....	139
Papeles de Trabajo: PE/PT 5 Resumen de la Información.....	146
Papeles de Trabajo: PE/PT 6 Diagramas de Flujo.....	147
Papeles de Trabajo: PE/PT 7 Matriz de Calificación.....	149
Papeles de Trabajo: E/PT 1 Indicadores de Talento Humano.....	150
Papeles de Trabajo: E/PT 2 Plan de Capacitación.....	151
Papeles de Trabajo: E/PT 3 Diagnostico de las necesidades de Capacitación.....	153
Papeles de Trabajo: E/PT 4 Seguimiento al cumplimiento del plan de Capacitación.....	171
Papeles de Trabajo: E/PT 5 Empleados de Talento Humano.....	172
Papeles de Trabajo: E/PT 6 Selección de Personal.....	173
Papeles de Trabajo: E/PT 7 Presupuesto Capacitación Talento Humano.....	189

RESUMEN

La presente tesis, constituye la elaboración de una Auditoría de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano aplicada a la Cooperativa “Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de Comercio de Cuenca

Esta contiene aspectos generales de la misma, un breve marco teórico que permite esquematizar las fases del proceso de auditoría, la evaluación de la planificación preliminar, específica, ejecución del trabajo de campo y la comunicación de resultados.

El resultado de los procedimientos fue la elaboración del informe de auditoría, en este se detalla las evidencias y hallazgos, debidamente comunicados, así como el establecimiento de conclusiones y recomendaciones emitidas con el propósito que se implementen acciones correctivas las cuales contribuyan al cumplimiento de metas y objetivos del Sistema de Talento Humano.

ABSTRACT

This thesis is about the development of Management Auditing to the Systems of Selection and Human Resource Training applied to the Cooperative of the Chamber of Commerce of Cuenca named "*Alfonso Jaramillo Leon*"

This work contains general aspects, a brief theoretical framework to outline the phases of the auditing process, the evaluation of preliminary and specific planning, the implementation of fieldwork and the communication of results.

The outcome of the proceedings was the preparation of the audit report, in which the evidence and findings are duly notified in detailed, as well as the establishment of conclusions and recommendations issued in order to implement corrective actions to contribute to the achievement of goals and objectives of the Human Resource System.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son sociedades cuyo objetivo principal es ayudar a satisfacer las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante la ejecución de las actividades propias de las entidades de crédito.

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” es una Institución que ofrece servicios financieros de calidad, que tiene la finalidad de estimular el ahorro y brindar ayuda crediticia, contribuyendo de esta manera al desarrollo social”.¹

“Los servicios que ofrece la Cooperativa son los siguientes:

CRÉDITO:

Credinegocio.

Credihogar.

Crediauto.

Crediviaje.

Crediconsumo

Credieducación

CAPTACIONES:

Depósitos.

Libreta de Ahorros Mas Ahorro.

Ahorro menores de edad.

Certificados de aportación.

Tarjeta de Débito.

Órdenes de Pago.

Depósitos a Plazo Fijo.

Pago de Intereses.

Al vencimiento.

Mensuales.

¹<http://www.caja.com.ec/>

SERVICIOS FINANCIEROS:

Transferencias Interbancarias Electrónicas.

Cajeros Automáticos.

Acreditación de Roles de Pagos.

SERVICIOS:

Débito libreta de ahorro por consumo de:

Empresa eléctrica: energía eléctrica e internet.

Etapa: agua potable, teléfono e internet.

Tv Cable: televisión por cable e internet.

Cobros en ventanilla:

Empresa Eléctrica: Energía eléctrica e internet.

Western Unión: Pago de giros.

Recaudaciones: Yanbal, Esika, Claro y Movistar.

Pensiones instituciones educativas.”²

Con el fin de tomar medidas preventivas y correctivas, para conseguir eficiencia, eficacia y economía, toda empresa debe ser evaluada tanto de manera interna como externa.

La Auditoría de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano de la Cooperativa “Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de Comercio de Cuenca estará enfocada en emitir una opinión personal con su respectiva justificación, además se comunicará los resultados del examen realizado el mismo que ayudara a la Gerencia General de la Cooperativa a tomar medidas correctivas sobre las falencias que se estén dando dentro de la empresa.

² Tomado de la Revista CAJA.

CAPITULO I
DESCRIPCION DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
“ALFONSO JARAMILLO LEÓN” DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE
CUENCA

Introducción.-

Dentro de este capítulo se realizará una descripción general de la Cooperativa “Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de Comercio de Cuenca, donde se mencionará los antecedentes históricos de la empresa, la misión, la visión, los valores, los principios, el organigrama y la estructura organizacional. Además, se incluirá el Balance General del año 2013, con el fin de conocer la situación de la empresa expresada en números.

1.1. Reseña Histórica.

“En el año de 1960, en la ciudad de Cuenca funcionaba el Club Social de la Cámara de Comercio, el cual se encargaba de organizar los actos sociales de ésta Institución. Su presidente fue el Sr. Alfonso Jaramillo León, funcionaba con total independencia de la Cámara, tanto en lo económico y administrativo, y estaba ubicado en el segundo piso del edificio matriz. Por las noches los comerciantes se reunían para jugar cartas, servirse alguna bebida o comida, comentar las novedades del día, y en fin a distraerse de sus actividades y asuntos cotidianos.

Un primero de mayo de 1963, durante un paseo que se realizó a la finca del Dr. Leopoldo Tenorio, el Sr. Alfonso Jaramillo expuso su idea de conformar una Cooperativa de Ahorro y Crédito, indicando que sería de mucho beneficio para los que ejercían la actividad comercial, terminó su entusiasta exposición solicitando a quienes estén de acuerdo, procedan a consignar un valor que pasarían a ser las acciones, que permitirían la capitalización del proyecto.

A partir de esa fecha se inició los trámites y gestiones, y como a esa fecha las exigencias no eran mayores, se iniciaron las actividades como Pre Cooperativa, considerando que su legalización estaba en trámite. En esas condiciones se trabajó desde 1963 a 1967, ejerciendo las funciones de Presidente el Dr. Leopoldo Tenorio Lazo, y como Gerente el Sr. Alfonso Jaramillo León, actuando además como vocales los miembros del Club Social.

En Julio de 1967, se recibió la aprobación del Ministerio, con los correspondientes estatutos, reglamentos y otras disposiciones, lo que permitió trabajar bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas, con la razón social: de COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE CUENCA.

Muy poco tiempo después de iniciadas las labores, en un acto de justicia y reconocimiento, y luego de haberse realizado un consenso, se consideró que la Cooperativa debía llevar el nombre de su mentalizador, por lo que hizo el correspondiente trámite que permitía la modificación, quedando registrado con la razón social de: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE CUENCA. Esta Institución inicialmente trabajó como Cooperativa cerrada, es decir únicamente podían ser socios los afiliados a la Cámara de Comercio. Desde el 2005 es Cooperativa abierta y como sabemos está al servicio de todos quienes deseen ser socios.

Luego del sentido deceso del Sr. Alfonso Jaramillo León, ocurrido el 11 de Junio de 1977, le sustituyó el Sr. Carlos Jaramillo León, quien ejerció por 20 años, hasta 1977 quedando ésta vacante por igual motivo.

En una sesión del Consejo de Administración en la que se consideró a los candidatos que asumirían la gerencia, el Sr. Enrique Fernández de Córdova, tuvo el acierto de sugerir el nombre del Sr. Homero León Bustos, candidato que fue aceptado con el beneplácito de todo el directorio. Es así que le delegó al Ing. Jorge Escudero (recientemente fallecido) a que se entrevistaría con el mencionado candidato, y

quienes habían quedado en reunirse al siguiente día en el local de la Cooperativa. Es así que ambos llegaron a la cita en la que supuestamente debía dársele a conocer al candidato sus derechos y obligaciones, y lo que era más importante y primordial, consultarle si es que aceptaba o no esta responsabilidad.

Pues ocurrió que el Ing. Escudero, sin mayor trámite, hizo la presentación del nuevo gerente al personal. Acto seguido se despidió con mucha prisa indicando que tenía un compromiso urgente. Es así como inicia su primer día de labores. También es, muy significativo mencionar que cuando llegó la fecha de elaborar el rol de sueldos, la Sra. Eliana Espinoza, le preguntó al Sr. Homero León cual es su sueldo, y él le manifestó que no tenía la menor idea. Se menciona esta anécdota como una situación en la que éste directivo, al igual que todos los demás, más allá del sueldo tenía la voluntad de colaborar y llevar adelante el propósito para el que fue creada la Cooperativa.

El Sr. Homero León, ejerció la gerencia por doce años, desde 1977 al 2009, está por demás mencionar que los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, desde su inicio hasta la presente fecha, son cargos honoríficos, absolutamente todos han venido prestando sus servicios con toda buena voluntad a esta noble institución.

Hace unos años, los vocales del Consejo de Administración: Señores: Leonardo Polo, Jorge Escudero, Modesto Casajoana, Raúl Maldonado, manifestaban su preocupación, decían que era hora de retirarse de la Institución, pero les preocupaba quienes les sustituirían. Los nuevos directores señores: Enrique Fernández de Córdova, Juan Monsalve, Gabriel Bermeo, Fernando Bermeo, Fernando Polo, Wilson Moscoso y Boris Barrera, son elementos valiosos, profesionales jóvenes, que son una garantía en esta administración.

La Cooperativa ha sido afortunada con las diferentes administraciones, se han dado pasos trascendentales, como la recaudación de la casa matriz, y la apertura de cuatro agencias en lugares estratégicos de la ciudad de Cuenca, y una en Gualaceo, todos estos debidamente acondicionados, han dado mucha presencia a la Cooperativa y han permitido atender a los socios como ellos se merecen.

Hablando de las buenas administraciones, la actual no podía ser la excepción, ya que se cuenta con el aporte del Ing. Iván Astudillo Córdova, quien ha demostrado su capacidad y profesionalismo, y su valiosa gestión sumada a la del presidente, el Sr. Eduardo Malo Abad, ubicará a esta noble Institución en un puesto cada vez de mayor prestigio.”³

1.2. Planificación Estratégica

1.2.1. Misión.

“Brindar servicios financieros ágiles y modernos fomentando un crecimiento continuo, basado en confianza, solvencia y experiencia que permita colaborar con el desarrollo de nuestros socios y clientes internos, a la par con las necesidades de las localidades y la región.”⁴

1.2.2. Visión.

“Seremos una Cooperativa eficiente, solidaria, participativa y competitiva posicionada en el sector financiero mediante la optimización de los servicios y el control interno de los procesos.”⁵

1.2.3. Valores Corporativos.⁶

- Apoyo (a las actividades económicas de los socios)
- Solidaridad
- Austeridad
- Mejoramiento Continuo y Excelencia

³ Tomado del Balance de Desempeño Social Cooperativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León.

⁴<http://www.caja.com.ec/contenido.aspx?idS=11>

⁵<http://www.caja.com.ec/contenido.aspx?idS=12>

⁶<http://www.caja.com.ec>

1.2.4. Principios Corporativos.⁷

Membrecía Abierta y Voluntaria.

Las Cooperativas son organizaciones voluntarios abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membrecía, sin discriminación de género, raza, clases social, posición política o religiosos.

Control Democrático de los Miembros.

Las Cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su Cooperativa responden ante los miembros. En las Cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (1 miembro= 1 voto), mientras en las Cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

Participación Económica de los Miembros.

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la Cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la Cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada si es que la hay sobre el capital suscrito como condición de membrecía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la Cooperativa mediante la posible creación de reservas de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la Cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo aprueba la membrecía.

⁷ Tomado del Balance de Desempeño Social Cooperativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León.

Autonomía e Independencia.

Las Cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdo con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la Cooperativa.

Educación, Entrenamiento e Información.

Las Cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados de tal manera que contribuyan eficazmente al desarrollo de su Cooperativa. Las Cooperativas informan al público en general- particularmente a jóvenes creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

Cooperación entre Cooperativa.

Las Cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales, e internacionales.

Compromiso con la Comunidad.

Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

1.2.5. Objetivos Organizacionales

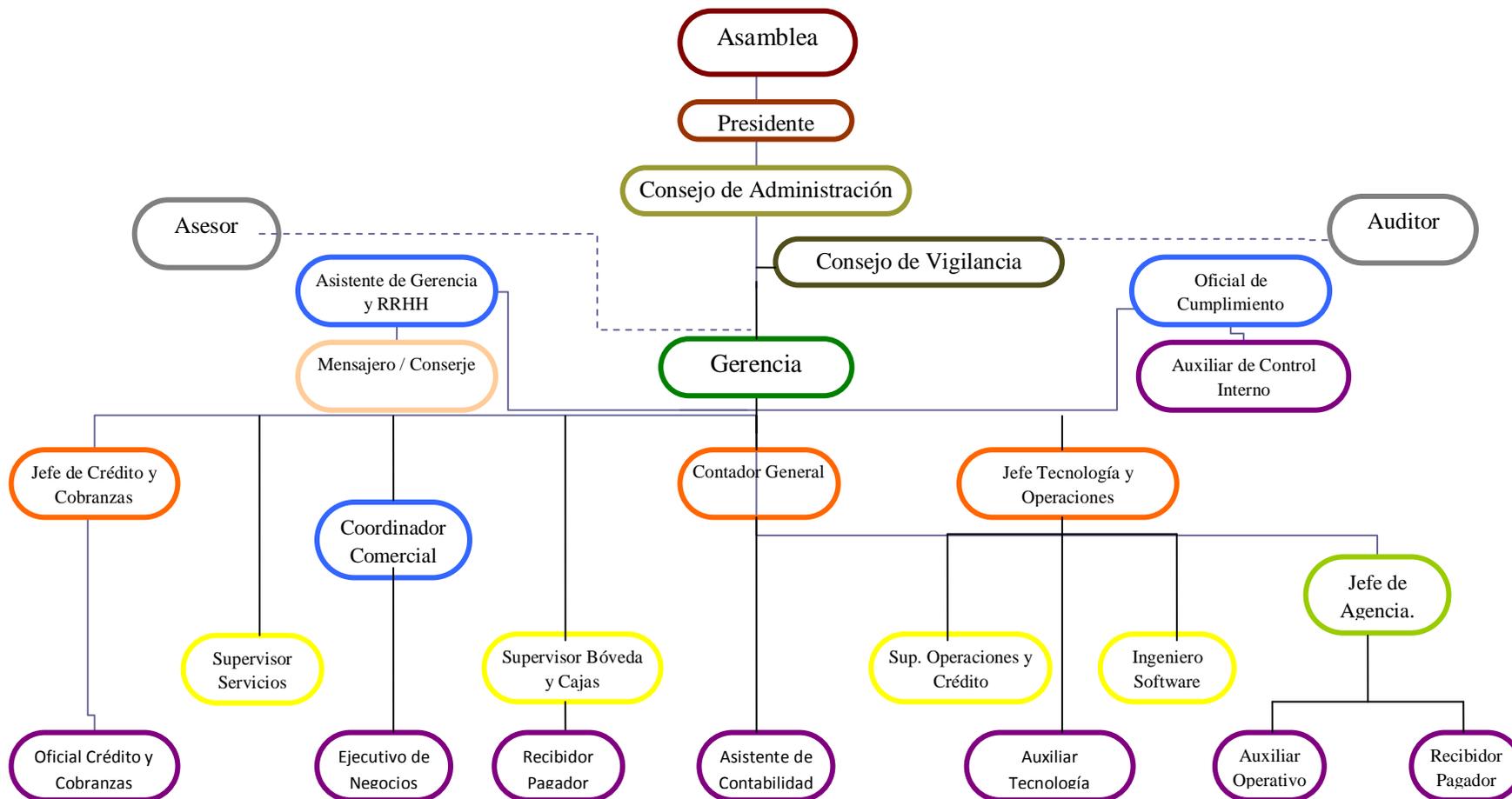
- Mantener resultados económicos positivos e incrementales.
- Gestión efectiva de ventas de acuerdo al número de socios, colocaciones y captaciones.

- Incrementar la penetración de mercado en el nicho de mercado óptimo para el negocio (Pymes y Consumo).
- Ampliar la oferta de valor a clientes e incrementar las fuentes de ingreso para la Cooperativa.
- Obtener la certificación ISO de la operación de la Cooperativa.
- Optimizar el manejo de riesgo de liquidez, riesgo crediticio, y riesgo operativo.⁸

⁸ Tomado del Balance de Desempeño Social Cooperativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León.

1.2.6. Organigrama.

Grafico 1.1 Estructura Orgánica



Fuente: Manual de Funciones de la Cooperativa de Ahorro Y Crédito "Alfonso Jaramillo León" de la Cámara de Comercio de Cuenca

1.2.7. Estructura Organizacional.

“La estructura organizativa está conformada por el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia. Es una institución sólida, bajo la dirección de su Presidente, el Sr. Eduardo Malo Abad y su Gerente General, el Ing. Iván Astudillo Córdova”.⁹

CONSEJO DE ADMINISTRACION.

Sr. Eduardo Malo Aba.

Ing. Fernando Bermeo Coronel.

Arq. Gabriel Bermeo Jaramillo.

Ing. Juan M Monsalve Moreno.

Sr. Homero León Bustos.

Sr. Luis Eduardo Barrera.

Dr. Wilson Moscoso Moscoso.

Ing. Enrique Fernández de Córdova.

Ing. Fernando Polo Vega.

Dr. Boris Barrera.

CONSEJO DE VIGILANCIA.

Lic. Miguel Cárdenas Cordero.

Ing. Luis Delgado Ochoa.

Sr. Rodrigo Matute Vázquez.

Sr. Gabriel Cabrera Cordero.

Sr. Carlos Martínez Loaiza.

Lic. Gloria Vivanco.

⁹ <http://www.caja.com.ec>

1.2.8. Estados Financieros.

Cuadro 1.1 Balance General Año 2013

Desde	01/01/2013	Hasta	31/12/2013	Saldo Actual	
Cuenta	Nombre			Deudor	Acreedor
1,	ACTIVO			24.342.819,37	0,00
1.1.	FONDOS DISPONIBLES			2.917.663,77	0,00
1.1.01.	Caja			400.256,86	0,00
1.1.03.	Bancos y otras instituciones financieras			2.514.426,23	0,00
1.1.04.	Efectos de cobro inmediato			2.980,68	0,00
1.1.05.	Remesas en tránsito			0,00	0,00
1.3.	INVERSIONES			3.102.345,24	0,00
1.3.01.	A valor razonable con cambios en el estado de resultados de entidades del sector privado y sector financiero Popular y Solidario			0,00	0,00
1.3.03.	Disponibles para la venta de entidades del sector privado y sector financiero Popular y Solidario			52.000,00	0,00
1.3.05.	Mantenidas hasta el vencimiento de entidades del sector privado y sector financiero popular y solidario			3.050.345,24	0,00
1.4.	CARTERA DE CREDITOS			16.882.747,00	0,00
1.4.01.	Cartera de créditos comerciales por vencer			2.160.933,07	0,00
1.4.02.	Cartera de créditos de consumo por vencer			5.502.835,11	0,00
1.4.04.	Cartera de créditos para la microempresa por vencer			8.422.735,48	0,00
1.4.25.	Cartera de créditos comercial que no devenga intereses			0,00	0,00
1.4.26.	Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses			266.523,60	0,00
1.4.28.	Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses			774.677,35	0,00
1.4.49.	Cartera de créditos comercial vencida			1.000,00	0,00
1.4.50.	Cartera de créditos de consumo vencida			176.854,78	0,00
1.4.52.	Cartera de créditos para la microempresa vencida			492.395,36	0,00

1.4.99.	(Provisiones para créditos incobrables)	0,00	915.207,75
1.6.	CUENTAS POR COBRAR	250.842,27	0,00
1.6.02.	Intereses por cobrar inversiones	34.501,00	0,00
1.6.03.	Intereses por cobrar de cartera de créditos	149.310,47	0,00
1.6.14.	Pagos por cuenta de clientes	26.925,23	0,00
1.6.90.	Cuentas por cobrar varias	40.105,57	0,00
1.8.	PROPIEDADES Y EQUIPO	575.305,81	0,00
1.8.01.	Terrenos	199.336,00	0,00
1.8.02.	Edificios	263.214,20	0,00
1.8.03.	Construcciones y remodelaciones en curso	55.235,35	0,00
1.8.05.	Muebles, enseres y equipos de oficina	221.906,23	0,00
1.8.06.	Equipos de computación	268.687,71	0,00
1.8.99.	(Depreciación acumulada)	0,00	433.073,68
1.9.	OTROS ACTIVOS	613.915,28	0,00
1.9.01.	Inversiones en acciones y participaciones	1.822,23	0,00
1.9.04.	Gastos y Pagos anticipados	434.659,23	0,00
1.9.05.	Gastos diferidos	148.743,27	0,00
1.9.08.	Transferencias internas	0,00	0,00
1.9.90.	Otros	28.690,55	0,00
2,	PASIVOS	0,00	20.029.881,80
2.1.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	0,00	18.887.163,31
2.1.01.	Depósitos a la vista	0,00	7.931.467,50
2.1.03.	Depósitos a plazo	0,00	10.955.006,81
2.1.04.	Depósitos de garantía	0,00	689,00
2.3.	OBLIGACIONES INMEDIATAS	0,00	0,00
2.3.02.	Giros, transferencias y cobranzas por pagar	0,00	0,00
2.5.	CUENTAS POR PAGAR	0,00	724.700,29
2.5.01.	Intereses por pagar	0,00	114.608,52
2.5.03.	Obligaciones patronales	0,00	437.117,70
2.5.04.	Retenciones	0,00	10.474,66
2.5.05.	Contribuciones, impuestos y multas	0,00	87.328,77
2.5.90.	Cuentas por pagar varias	0,00	75.170,64

2.9.	OTROS PASIVOS	0,00	418.018,20
2.9.90.	Otros	0,00	418.018,20
3,	PATRIMONIO	0,00	4.312.937,57
3.1.	CAPITAL SOCIAL	0,00	2.517.270,79
3.1.03.	Aportes de socios	0,00	2.517.270,79
3.3.	RESERVAS	0,00	1.602.422,15
3.3.01.	Legales	0,00	1.211.718,93
3.3.03.	Especiales	0,00	390.703,22
3.5.	SUPERAVIT POR VALUACIONES	0,00	124.200,00
3.5.01.	Superávit por valuación de propiedades, equipo y otros	0,00	124.200,00
3.6.	RESULTADOS	0,00	69.044,63
3.6.01.	Utilidades y/o excedentes acumuladas	0,00	0,00
3.6.03.	Utilidad o excedentes del ejercicio	0,00	69.044,63
4,	GASTOS	2.610.643,66	0,00
4.1.	INTERESES CAUSADOS	849.417,92	0,00
4.1.01.	Obligaciones con el público	849.417,92	0,00
4.4.	PROVISIONES	173.090,43	0,00
4.4.02.	Cartera de créditos	173.090,43	0,00
4.4.05.	Otros activos	0,00	0,00
4.5.	GASTOS DE OPERACION	1.587.879,13	0,00
4.5.01.	Gastos de personal	781.932,66	0,00
4.5.02.	Honorarios	42.064,00	0,00
4.5.03.	Servicios varios	394.959,30	0,00
4.5.04.	Impuestos, contribuciones y multas	52.336,80	0,00
4.5.05.	Depreciaciones	85.525,22	0,00
4.5.06.	Amortizaciones	67.905,18	0,00
4.5.07.	Otros gastos	163.155,97	0,00
4.6.	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	256,18	0,00
4.6.90.	Otras	256,18	0,00
5,	INGRESOS	0,00	2.610.643,66
5.1.	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	0,00	2.738.107,09
5.1.01.	Depósitos	0,00	26.029,77

5.1.03.	Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	0,00	162.205,66
5.1.04.	Intereses y descuentos de cartera de créditos	0,00	2.549.871,66
5.2.	COMISIONES GANADAS	0,00	0,00
5.2.01.	Cartera de créditos	0,00	0,00
5.4.	INGRESOS POR SERVICIOS	0,00	63.552,24
5.4.04.	Manejo y cobranzas	0,00	40.094,96
5.4.90.	Otros servicios	0,00	23.457,28
5.5.	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	0,00	4.917,55
5.5.90.	Otros	0,00	4.917,55
5.6.	OTROS INGRESOS	0,00	153.078,81
5.6.03.	Arrendamientos	0,00	1.225,00
5.6.90.	Otros	0,00	151.853,81
5.9.	PÉRDIDAS Y GANANCIAS	349.012,03	0,00
7,	CUENTAS DE ORDEN	0,00	0,00
7.1.	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	17.654.652,70	0,00
7.1.02.	Activos propios en poder de terceros entregados en garantía	17.549.366,66	0,00
7.1.09.	Intereses, comisiones e ingresos en suspenso	105.286,04	0,00
7.2.	DEUDORAS POR CONTRA	0,00	17.654.652,70
7.2.02.	Activos propios en poder de terceros entregados en garantía	0,00	17.549.366,66
7.2.09.	Intereses en suspenso	0,00	105.286,04
	Total:	44.957.127,76	44.957.127,76

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de Comercio de Cuenca

Conclusión.-

Al estudiar sobre la historia y filosofía de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de Comercio de Cuenca puedo concluir que la cooperativa cuenta con una estructura organizativa bien definida y detallada debido a que desde sus inicios ha sido guiada y liderada por un grupo de personas comprometidas con la empresa. Además la Cooperativa en el transcurso del tiempo se ha ido posicionando en el Azuay, logrado brindar servicios financieros ágiles y modernos, basados en confianza, solvencia y experiencia.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Introducción.-

En el siguiente capítulo, conoceremos una descripción general sobre Auditoría de Gestión y dentro de ello se enfocará en concepto, importancia y objetivos de auditoría, además se expondrá el concepto de Auditor y enunciaremos algunos puntos importante del Código de Ética del Auditor, el mismo que nos servirá como apoyo para mantener las normas y estándares en el desempeño de esta actividad, concluiré describiendo el proceso de Auditoría Gestión.

2.1. Concepto de la Auditoría de Gestión.

La Auditoría de Gestión es un examen sistemático, objetivo y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario, que consiste en evaluar el control interno, la gestión y desempeño de la empresa, como también sus planes, programas operaciones, etc. con el fin para establecer de acuerdo a sus principios y criterios el grado de eficacia, eficiencia y economía, utilizando recursos humanos, financieros, materiales, ambientales tecnológicos y de tiempo.

2.2. Objetivos de la Auditoría de Gestión.

Los principales objetivos de Auditoría de Gestión son:

- “Identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.” (Graig – Cooper, 1994, p. 37)
- Determinar y establecer el grado en que la empresa y sus colaboradores han cumplido adecuadamente con sus tareas, deberes y atribuciones que se les han designado.

- Determinar la eficiencia, eficacia, economía, impacto y legalidad en el manejo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo.
- Estimular el compromiso del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad e incrementar y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos.
- Brindar información sobre el desarrollo y cumplimiento de metas y objetivos específicos.
- Evaluar si los controles implementados por la gerencia en la entidad o programa son adecuados, efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades.
- Determinar el grado en que el organismo y sus servidores controlan y evalúan la calidad tanto de los servicios que presta, como de los bienes que adquiere.

2.3. Concepto de Auditor de Gestión

El auditor es un profesional con capacidades y entrenamiento técnico para evaluar y emitir un informe sobre las áreas críticas de la entidad. El auditor debe tener atributos tales como:

- Ser ético, imparcial y discreto.
- Debe tener una mentalidad abierta.
- Debe ser persistente.
- Inclinación hacia el análisis.
- Una gran dosis de imaginación.
- Capacidad para redactar.
- Debe tener una capacidad de expresión clara y lógica.
- Capacidad para tomar decisiones.
- Seguir un programa continuo de adiestramiento, ya que el auditor debe estar siempre al corriente de los nuevos métodos y técnicas de auditoría y administración.

2.4. Código de Ética del Auditor

El Código de Ética del Auditor contiene:

- El Auditor debe ser honesto, objetivo, independiente y diligente al realizar sus deberes y responsabilidades, además deberán actuar con integridad y moralidad tanto en su vida profesional como en su vida particular, evitando cualquier posible compromiso que puedan hacer presumir falta de independencia o posibilidad de influencia indebidas en el desempeño de sus deberes.
- Debe basarse en las disposiciones legales, normas y procedimientos diseñados, procurando perfeccionar y mejorar su competencia profesional y calidad de sus servicios.
- El auditor debe demostrar lealtad con la entidad en donde se está auditando.
- No puede aceptar ningún beneficio por parte de empleados o terceros relacionados con la empresa, puesto que esto va a afectar a su objetividad e independencia.
- No puede participar de forma directa o indirecta en actividades o partidos políticos de la empresa que esta auditando.
- El Auditor debe ser equitativo y justo con los servidores de la entidad, evitando cualquier daño personal.
- El auditor debe guardar con reserva y utilizar con prudencia y sabiduría la información obtenida durante el ejercicio de sus funciones.
- Debe cooperar y colaborar con otros auditores, sí estos requirieren de su ayuda.
- Al elaborar comentarios, conclusiones y recomendaciones, presentar toda la evidencia posible y revelar el hecho, ya que de no hacerlo podría perjudicar el informe y a la entidad.
- El Auditor no puede participar ni realizar una auditoría en una entidad en la que esté trabajando tanto él, sus parientes o íntimos amigos, puesto que pudiese originar la falta de independencia y objetividad.
- No puede dedicarse ni participar en negocios u actividades ajenas a su profesión.

- Debe mantenerse actualizado constantemente con los más modernos métodos y técnicas de auditoría así como gerencia, presupuestos, contabilidad y otras áreas a fines, además asistir constantemente a talleres, seminarios, cursos etc.
- El Auditor al participar en cursos de capacitación debe mantener honestidad e integridad completa evitando proporcionar información relacionada con los exámenes efectuados o en los que se estén realizando.
- No debe firmar, autorizar o aprobar documentos con anticipación.
- Respetar la disciplina y normas, procedimientos impuestas por la entidad donde se está auditando.
- Debe mantener una conducta correcta e intachable para lograr obtener crédito y prestigio a su profesión y de testimonio de la misma.
- Mantener una visión positiva al momento de emitir las recomendaciones, planteando mejoras en las operaciones o actividades.
- Gestionar e investigar maneras de aumentar la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones y actividades que desarrolla la entidad que esta auditando.

2.5. Funciones del Equipo de Auditoria.

Funciones del Jefe de Auditoría

El Jefe de Equipo de auditoría, es el profesional responsable de dirigir y administrar a todos los miembros del grupo, también de cumplir con todos los criterios y estándares establecidos por el nivel directivo para la ejecución del trabajo de auditoría.

Las principales funciones del Jefe de Equipo de auditoría son:

- Ejecutar conjuntamente con el supervisor las funciones de responsabilidad.
- Elaborar conjuntamente con el supervisor la planificación preliminar y específica.
- Comunicar y dejar constancia escrita de la iniciación de la auditoría.
- Dirigir el equipo de auditoría de acuerdo con los criterios establecidos por el nivel directivo, tomando en cuenta para tales efectos el objetivo y alcance

- indicados en la orden de trabajo, la planificación y la programación específica, las muestras seleccionadas y la estructura definida para el informe.
- Incentivar la participación constante y activa de los miembros del equipo para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría.
 - Calificar el riesgo de auditoría al evaluar la Estructura de Control Interno.
 - Organizar conforme a lo establecido, el índice y contenido de los papeles de trabajo para documentar los procedimientos de auditoría aplicados y los resultados obtenidos.
 - Distribuir el trabajo entre todos los miembros del equipo, además deberá revisar la aplicación de los programas específicos para el cumplimiento de los objetivos del examen.
 - Comunicar oportunamente y de manera verbal y escrita, a la administración de la empresa auditada los resultados obtenidos en la evaluación del control interno, previa revisión y aprobación del respectivo informe por parte del supervisor.
 - Asegurar, que todos los resultados del examen se encuentren debidamente respaldados con evidencia suficiente y que los resultados hayan sido expuestos previamente a los funcionarios responsables de las actividades relacionadas.

Funciones del Supervisor de Auditoría

El Supervisor de auditoría cumple una función muy importante que es desarrollar una coordinación permanente y dirección, entre el equipo de auditoría. Sus funciones principales son:

- Preparar y aplicar los programas de supervisión, en las etapas del proceso de la auditoría.
- El supervisor de auditoría desarrolla conjuntamente con el Jefe de equipo, las funciones de responsabilidad compartida, especialmente las relacionadas con la planificación.
- El supervisor debe familiarizarse con las actividades de la entidad que va a ser auditada, con el fin de realizar una supervisión adecuada de las labores del equipo.

- Debe supervisar periódicamente las actividades del equipo, de acuerdo con la fase del proceso de la auditoría que se esté realizando, para orientar los procedimientos, evaluar el avance del trabajo, resolver las consultas realizadas, revisar los productos intermedios y finales del trabajo.
- Debe comunicar al jefe de la unidad operativa sobre el desarrollo de cada trabajo supervisado.
- El supervisor debe decidir sobre la ampliación o reducción de los procedimientos de auditoría y su alcance, asuntos delicados para discutir con la administración.
- Dirigir las reuniones programadas con los funcionarios de la administración, en las cuales se presenten los resultados parciales o finales de la Auditoría.
- Informar al jefe de la unidad operativa sobre los hallazgos significativos relacionados con el examen y los hechos que no han podido ser solucionados.
- Presentar al jefe de la unidad operativa el informe final, memorando de antecedentes, síntesis y el archivo de papeles de trabajo de cada examen.

Funciones de los Auditores

Los auditores integrantes de los equipos de auditoría, trabajan bajo la supervisión directa del jefe de equipo y sus principales funciones son:

- Aplicar los programas de auditoría preparados para el desarrollo del trabajo, conforme a las instrucciones y reglas del jefe de equipo.
- Debe documentar la aplicación de todos los procedimientos de auditoría utilizando la estructura y orden previamente establecidos para los papeles de trabajo.
- Debe cumplir con los criterios de ejecución definidos para su trabajo, así como, las normas de auditoría y de encontrar dificultades, comunicarlas inmediatamente jefe de equipo de la auditoría.
- Debe conservar los papeles de trabajos ordenados y completos.
- Debe colaborar permanentemente para fomentar el alcance de los objetivos de la planificación específica y ayudar a proyectar una imagen positiva de la auditoría y de la Contraloría.

- Obtener la evidencia suficiente, competente y pertinente de los hallazgos de auditoría, desarrollar sus principales atributos y analizarlos con el jefe de equipo de la auditoría.
- Redactar adecuadamente cada papel de trabajo, los mismos que contendrán los resultados del examen, con sus debidos comentarios, conclusiones y recomendaciones, esto se realizara sobre cada componente desarrollado.
- Entregar los papeles de trabajo en un documento al jefe de equipo para la integración completa de los resultados y su correspondiente archivo.
- Cumplir con las disposiciones legales, normativas e instrucciones relacionadas con el ejercicio de la auditoría, así como observar el Código de Ética Profesional.

2.6. Proceso de la Auditoría de Gestión.

La Auditoria de gestión es un proceso que inicia con la emisión de la orden de trabajo, la misma que es un documento emitido por el auditor que va a realizar el examen, en la cual se solicita a la empresa a ser auditada la autorización necesaria para comenzar el examen, la orden de trabajo consta de:

- El objeto de llevar a cabo.
- El alcance del examen.
- Presupuesto y tiempo.
- Instrucciones específicas.

Luego se procede a realizar la Planificación Estratégica del Examen, y luego de ello se desarrolla el proceso de Auditoría de Gestión, el mismo que consta de tres fases que son:

- a) Planificación:** En esta fase se visualiza los objetivos que se tiene y a dónde se quiere llegar.

Conocimiento Preliminar: Se recopila y actualiza información sobre el tema del examen.

Planificación Específica: Evalúa la estructura de control interno, evalúa y califica el riesgo, identifica las áreas críticas, y establece el enfoque.

b) **Ejecución:** Es la etapa más importante del auditoría, en la que se aplican pruebas selectivas (procedimientos) y se desarrollan los hallazgos de áreas críticas.

c) **Comunicación de resultados**

2.6.1. Fase I: Planificación.

La planificación es la primera fase del proceso de la auditoría y de ello dependerá la eficiencia y efectividad del logro de los objetivos propuestos. En esta etapa se selecciona métodos, técnicas y procedimientos adecuados para llevar a cabo la siguiente fase denominada ejecución, por lo tanto la planificación deberá ser cuidadosa, creativa y positiva para asegurar la obtención correcta de los resultados.

Esta fase comienza con la obtención de información necesaria y oportuna para definir la estrategia a emplear y culmina con las tareas a realizar en la fase de la ejecución, cuyo resultado será evaluado en la fase de la conclusión.

2.6.1.1 Etapas de la Planificación

La planificación de la auditoría se divide en dos fases que son: conocimiento preliminar y planificación específica.

2.6.1.1.1 Conocimiento Preliminar

El conocimiento preliminar tiene como fin obtener información general de la entidad en la que se realizará el examen, con el propósito de identificar globalmente las condiciones existentes en la que se realizara la auditoría.

Con el fin de obtener un conocimiento preliminar de la entidad, se identificarán los siguientes aspectos:

- La base legal de la empresa.
- La Planificación estratégica de la empresa o del sistema examinado identificando misión, visión, metas, objetivos de largo, mediano y corto plazo, y su estructura organizacional.
- La planificación de organización o del área evaluada.
- Los elementos del entorno que están vinculados con mayor profundidad.
- El recurso humano.
- La, infraestructura, equipamiento e instalaciones con los que cuenta la entidad.
- Los sistemas de información administrativa, financiera y operativa, tecnología de la información.
- La diferenciación de las actividades generadoras de valor y las actividades de apoyo.
- La información financiera de la entidad.
- Los funcionarios de la empresa o del sistema examinado.
- El resultado obtenido del diagnóstico preliminar puede documentarse en reporte escrito que resuma la obtención de información adicional y la definición del enfoque de auditoría. Este documento va a ser la base para la segunda etapa de la planificación en donde, se decidirá los procedimientos específicos a utilizarse.

2.6.1.1.2 Planificación Específica.

Esta etapa está cimentada en la información obtenida en el conocimiento preliminar y en ella se define la estrategia a utilizar en el trabajo de auditoría.

2.6.1.1.2.1. Objetivos de la Planificación Específica.

Los objetivos fundamentales de la planificación Específica son:

- Evaluar la Estructura del Control Interno, controles y verificar el cumplimiento de la normativa.

- Calificar el nivel de riesgo
- Identificar las áreas críticas
- Determinar el enfoque del examen

2.6.1.1.2.2 Evaluación del Control Interno.

Es un proceso ejecutado y desarrollado por el Consejo de Administración, la dirección, el personal y los demás miembros de la empresa, que está diseñado para proporcionar seguridad en conseguir los siguientes objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones y actividades.
- Información financiera suficiente y confiable.
- Cumplimiento de las leyes y normas y procedimientos aplicables.

Entre otros aspectos, el control interno agrega valor al:

- Ayudar a la entidad a alcanzar sus objetivos de rentabilidad y rendimiento con la utilización eficiente de los recursos.
- Apoya en la obtención de información financiera eficiente, confiable y oportuna.
- Fortalecer la confianza en el cumplimiento de las normas, procedimientos y leyes vigentes.
- Evitar la ocurrencia de riesgos en el transcurso de la auditoría.

2.6.1.1.2.2.1 Componentes del Control Interno

El control interno está conformado por cinco componentes que son:

Ambiente de Control:

Hace referencia establecimiento de un entorno que influya y estimule al personal en el control y desarrollo de sus actividades dentro de la empresa.

El ambiente de control debe garantizar la integridad del recurso humano, mediante un entorno favorable y satisfactorio para trabajar cumpliendo así los objetivos de la entidad.

Los factores del ambiente de control son:

- Integridad y valores éticos.
- El compromiso a ser competente.
- Responsabilidad de la junta directiva y el comité de auditoría.
- La mentalidad y el estilo de operación de la gerencia.
- Estructura de la organización.
- La asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas del talento humano.

Evaluación del Riesgo:

La evaluación de riesgos nos ayuda a identificar y analizar los riesgos relevantes para el logro del cumplimiento de los objetivos y determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados.

Existen dos tipos de riesgos que son: Riesgos internos y Riesgos externos los mismos que se deben minimizar.

Las técnicas para la evaluación de los riesgos en una entidad son:

- Análisis GESI (gubernamentales, políticas, económicas, sociales, tecnológicas).
- Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, externas y amenazas).
- Análisis de vulnerabilidad (Riesgo País, crédito, mercado, jurídico, auditoría, etc.).
- Análisis de las 5 fuerzas de Porter (Proveedores, clientes, competencia, productos sustitutos, competidores potenciales).
- Análisis del perfil de capacidad de la entidad.
- Análisis del manejo de cambio.

Actividades de Control:

Son políticas y procedimientos que se incorporan con el ambiente de control para ayudar a evitar que los riesgos a los que está sujeta la empresa lleguen a materializarse y produzcan efectos negativos. Las actividades de control se realizan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones.

Para evaluar de manera efectiva, se manejan 3 tipos de controles que son:

Defectivos:

Detienen el proceso del riesgo.

Implican correcciones.

Preventivos:

Guías que evitan que existan las causas.

Evitan costos de correcciones.

Correctivos:

Corrigen el problema.

Implica correcciones.

Información y Comunicación:

La información debe ser suficiente, útil, adecuada y oportuna, para que los directivos puedan tomar decisiones. El auditor debe obtener conocimiento de todos los sistemas de información con los que cuenta la empresa.

Cada entidad debe valorar las necesidades de sus sistemas de información en función de sus objetivos. Para responder a estas necesidades, debe atenderse a los siguientes aspectos relativos a la calidad de la información:

Contenido: La información debe ser necesaria y relevante.

Tiempo: La información debe transmitirse en tiempo oportuno adecuado.

Actualidad: La información debe ser la más reciente posible.

Accesibilidad: Los miembros de la organización que necesiten utilizar información, deben poder acceder a la misma con facilidad.

Supervisión y Monitoreo:

El sistema de control interno necesita de supervisión para funcionar de manera correcta. Esta supervisión la debe realizar la dirección de la empresa, pero está claro que es aquí, en estas revisiones donde el trabajo de los auditores internos se hace más importante.

2.6.1.1.2.2.2 COSO ERM (*Enterprise Risk Management*)

Es un proceso llevado a cabo por el directorio, la gerencia y el resto de personal de la empresa, el mismo que está orientado a identificar acontecimientos eventuales que puedan afectar a la entidad y a procurar que los riesgos estén dentro del nivel de riesgo aceptado para proveer una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos.

La *Enterprise Risk Management*, comprende ocho componentes interrelacionados, estos se derivan de la forma como la gerencia conduce los negocios y como están integrados en el proceso gerencial, de estos ocho componentes, cinco corresponden al COSO original tales componentes son: entorno interno, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión. Los componentes faltantes son, establecimiento de objetivos, identificación de eventos y respuesta al riesgo.

2.6.1.1.2.2.2.1 Establecimiento de objetivos

La gerencia establece los objetivos generales y estratégicos además selecciona la estrategia a seguir, hay que tener en cuenta que los objetivos deben existir antes de que la gerencia pueda identificar acontecimientos que eventualmente puedan afectar el logro de los mismos.

En este componente se evaluará las siguientes categorías:

- Objetivos Estratégicos
- Objetivos Seleccionados
- Objetivos Relacionados

2.6.1.1.2.2.2 Identificación de Eventos

El COSO ERM establece la necesidad de identificar los eventos que muestran una alerta de riesgo. Estos riesgos son potenciales, ya que afecta a la implementación de una estrategia o al logro de los objetivos, ya sea que tenga un impacto positivo, negativo o ambos.

Hay que evaluar estos riesgos con el fin que la empresa pueda tomar medidas correctivas tempranas proyectándose así al futuro.

2.6.1.1.2.2.3 Respuesta al Riesgo

La gerencia identifica varias opciones de respuesta al riesgo y evalúa su efecto sobre la probabilidad y el impacto, esto se hace mediante la relación (tolerancia al riesgo y relación costo – beneficio), luego de ello se procede a diseñar e implantar medidas de respuesta.

Las estrategias a seguir son:

- Terminar con el riesgo
- Reducir el Riesgo
- Aceptar el Riesgo
- Pasar el riesgo

2.6.1.1.2.3 Evaluación del Riesgo de Auditoría

Una vez que se haya concluido con la evaluación del control interno, se tiene que convertir las deficiencias encontradas en términos de riesgos de control y proceder a calificar el nivel de riesgo, tomando en cuenta el impacto que pueda tener en la información que se genera o en la ocurrencia de errores o irregularidades en las operaciones que se ejecutan.

Además se debe elaborar la matriz de calificación de riesgos, considerando los riesgos inherentes calificados en la planificación preliminar y los riesgos de control identificados en el análisis del diseño.

La matriz de calificación de riesgos deberá recoger los siguientes aspectos:

- Los componentes se van a evaluarlos con sus respectivos objetivos específicos de la auditoría para cada componente.
- La calificación de los riesgos de auditoría con los posibles efectos o impactos que puedan tener en la información que se genera o los errores e irregularidades que puedan ocurrir.
- El control clave existente.
- El enfoque de la auditoría que recoge el tipo de prueba que se debe realizar y el detalle de la prueba de auditoría que se realizará
- Instrucciones necesarias para poder realizar las pruebas de auditoría.

La matriz de calificación de riesgos representa uno de los papeles de trabajo con mayor importancia, ya que la misma recoge la información necesaria para el plan específico del examen que se está desarrollando, y esto nos ayudara a indicar de forma global los riesgos más relevantes que surgieron del análisis detallado para cada componente.

2.6.1.1.2.3.1 Riesgo de Auditoria

Riesgo de Auditoria es la probabilidad de existencia de errores o irregularidades dentro del examen. También es aquella posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores significativas que cambiarían el informe.

Existen diferentes categorías del riesgo que son:

- a) **Riesgo Inherente:** Es la probabilidad de que las operaciones, sistemas, programas, tengan errores o irregularidades.
- b) **Riesgo de Control:** Incapacidad de los sistemas de control para detectar y evitar errores o irregularidades.
- c) **Riesgo de Detección:** Posibilidad de que los procedimientos, técnicas o prácticas no detecten errores o irregularidades. Es decir es un riesgo propio del auditor.

2.6.1.1.2.3.2 Niveles de Riesgo

Los programas detallados de auditoría estarán en base al nivel de riesgo y este determinará la profundidad y alcance de los procedimientos, estos niveles de riesgo se pueden medir en cuatro niveles:

1. **Nivel de Riesgo No Significativo o Mínimo:** Cuando en un componente poco significativo, no existieran factores de riesgo o la probabilidad de ocurrencia de errores sea remota.
2. **Nivel de Riesgo Bajo:** Cuando en un componente significativo existan factores de riesgo pero no muy importantes, así como la probabilidad de la existencia de errores o irregularidades sea bajo.
3. **Nivel de Riesgo Moderado:** Cuando en un componente muy significativo, existen varios factores de riesgo, como la posibilidad que se presenten errores o irregularidades.

- 4. Nivel del Riesgo Alto:** Se presenta cuando el componente es altamente significativo, con varios factores de riesgo, algunos de ellos muy importantes y donde es extremadamente probable que existan errores o irregularidades.

2.6.2 Fase II: Ejecución de la Auditoría

En esta etapa se desarrollan las pruebas sobre las áreas identificadas con un nivel de riesgo medio o alto, también se ejecutan los procedimientos de revisión y se prueba la efectividad del control interno incluyendo mejoras sugeridas en la planificación específica, además se examinan y determina los hallazgos que son el resultado de la aplicación de las pruebas y procedimientos del examen en la fase de ejecución, también se establecen las conclusiones y recomendaciones a incluir en el informe de Auditoría.

Los atributos de los hallazgos son:

Condición: Establece la situación encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad.

Criterio: Son leyes, normas mediante el auditor mide la condición también pueden ser las metas que la entidad auditada está tratando de lograr.

Causa: Es la razón o razones por las cuales se presenta la condición o el motivo por el que no se cumplió el criterio. Las recomendaciones emitidas deben estar directamente relacionadas con las causas que se hayan identificado.

Efecto: Es el resultado o consecuencia real o potencial que resulta de la comparación entre la condición y el criterio que debió ser aplicada. Deben definirse en lo posible en términos cuantitativos, como moneda, tiempo, unidades de producción etc.

2.6.2.1 Objetivos de la Ejecución

El principal objetivo de esta fase es recopilar las pruebas necesarias que sustenten las opiniones del auditor en cuanto al trabajo realizado, esta etapa depende del grado de profundidad con que se hayan realizado el planeamiento y control interno, también se elaboran los Papeles de Trabajo, que servirán como respaldo de la opinión del auditor.

Esta fase es el centro del trabajo de auditoría, ya que es en donde se realizan todas las pruebas y se utilizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias de auditoría que sustentarán el informe.

2.6.2.2 Elementos de las fases de la Ejecución

2.6.2.2.1 Las Pruebas de Auditoria

Son técnicas o procedimientos que utiliza el auditor para la obtención de evidencia comprobatoria.

Las pruebas de Auditoría pueden ser: pruebas de Control, pruebas Analíticas, o pruebas Sustantivas

2.6.2.2.2 Técnicas de Muestreo

Las técnicas de muestreo nos ayudan a analizar solo a una parte de los datos en vez de desarrollar el examen al total de los datos. El muestreo que se utiliza puede ser Estadístico o No Estadístico.

Es muestreo estadístico cuando se utilizan los métodos ya conocidos en estadística para la selección de muestras:

a. Aleatoria: Cuando todos los datos tienen la misma oportunidad de ser escogidos o seleccionados.

b. Sistemática: Se escoge al azar un número y luego se designa un intervalo para los siguientes números.

c. Selección por Celdas: Se elabora una tabla de distribución estadística y luego se selecciona una de las celdas.

d. Al Azar: Es el muestreo basado en el juicio o la apreciación de la persona que realiza el muestreo.

e. Selección por bloque: Se seleccionan las transacciones similares que ocurren dentro de un período dado.

2.6.2.2.3 Evidencias de Auditoría

Evidencia de Auditoría es “cualquier información que utiliza el auditor para determinar si la información cuantitativa o cualitativa que se está auditando, se presenta de acuerdo al criterio establecido” (Mora, 2008, p.97)

La evidencia para que tenga valor tiene que tener las siguientes características:

- Suficiente: Si el alcance de las pruebas es adecuado.
- Competente: Si guarda relación con el alcance de auditoría y además es creíble y confiable.
- Pertinente: Si el objeto de la auditoría se relaciona con el hecho la evidencia.

2.6.2.2.3.1 Tipos de Evidencias

- Evidencia Física: Muestra de materiales, mapas, fotos.
- Evidencia Documental: Cheques, facturas, contratos, etc.
- Evidencia testimonial: Adquirida de personas que trabajan en la entidad.
- Evidencia Analítica: Datos comparativos, cálculos, etc.

2.6.2.2.4 Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo son documentos escritos elaborados por el auditor que le permiten tener información y pruebas del examen realizado. Además tienen como objetivo proporcionar evidencias del trabajo realizado para argumentar su opinión.

2.6.2.2.5 Hallazgos de Auditoría

Se denomina Hallazgos de Auditoría a las diferencias significativas encontradas en el desarrollo del examen con relación a lo normado por la gerencia o empresa.

Al elaborar el hallazgo el auditor debe comenzar indicando el título del hallazgo, luego los atributos, y continuar indicando su opinión sobre el hallazgo encontrado, luego deberá incluir la conclusión y recomendación del mismo.

Los Atributos del hallazgo son:

Condición: Es la realidad encontrada.

Criterio: Es la norma, la ley, el reglamento, o como debe ser.

Causa: Qué originó la diferencia encontrada.

Efecto: Qué efectos puede ocasionar la diferencia en contra

2.6.2.3 Indicadores de Gestión

Los indicadores son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos. Además son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades.

2.6.2.3.1 Índice e indicador

El indicador es una expresión matemática de lo que se quiere medir, mientras que el índice es el valor que da la expresión matemática.

2.6.2.3.2 Categoría de los Indicadores

- **Indicadores de cumplimiento:** Están basados en el cumplimiento de una tarea asignada.

- **Indicadores de evaluación:** La evaluación se basa en el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso.
- **Indicadores de eficiencia:** Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y trabajos.
- **Indicadores de eficacia:** Eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito.
- **Indicadores de gestión:** Tienen que ver con administrar y establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y trabajos programados y planificados.

2.6.3 Fase III: Comunicación de Resultados

Es un juicio de valor u opinión personal emitida por el auditor la misma que cuenta con su respectiva justificación y concluirá con la entrega del informe final. Los objetivos de la conclusión son:

- Comunicar los resultados de la finalización del examen.
- Terminar el examen al sistema evaluado.
- Entregar el informe de auditoría.

2.6.3.1 Informe Final

El informe constituye un factor invaluable que permite conocer si los instrumentos y criterios contemplados fueron acordes con las necesidades reales. El informe de auditoría estará dividido en tres capítulos y contendrá su respectiva carátula, cuadro de siglas utilizadas, y anexos.

2.6.3.1.1 Conclusiones y Recomendaciones

Las recomendaciones y conclusiones deben estar correctamente sustentadas con evidencia suficiente, competente y relevante, debidamente documentada en los papeles del trabajo elaborados previamente por el auditor.

Las conclusiones y recomendaciones deberán reunir los siguientes atributos:

Objetividad: La visión debe ser imparcial de los hechos.

Oportunidad: La disponibilidad en tiempo y lugar de la información.

Claridad: El contenido debe ser de fácil comprensión.

Utilidad: Es el provecho que puede obtenerse de la información.

Calidad: Se refiere al apego de las normas de la calidad y elementos del sistema de calidad en materia de servicios.

Lógica: La secuencia debe ser acorde con el objeto y prioridades establecidas.

Conclusión.-

La Auditoría de Gestión es muy importante ya que nos ayuda a mejorar en forma considerada el desempeño de la entidad. Además por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una empresa en relación a los objetivos y metas establecidas con respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos.

En conclusión la Auditoría de Gestión ayuda a determinar si se ha realizado alguna deficiencia importante en las políticas, procedimientos, normativas y disposiciones legales, con las que cuenta la entidad, además nos ayuda a verificar que la organización auditada cumpla con los objetivos de la misma basándose en los principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad para lograr elaborar recomendaciones oportunas que permitan reducir costos, mejorar la productividad, la competitividad y la calidad de la entidad.

CAPITULO III
ELABORACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE
SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALFONSO JARAMILLO
LEÓN” DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE CUENCA

Introducción.-

En este capítulo aplicaremos todos los conocimientos adquiridos en el capítulo anterior, se desarrollará cada fase de la auditoría, y para ello comenzaremos con la elaboración de la orden de trabajo, para obtener la autorización para ejecución de la auditoría, y continuaremos con la elaboración de la planificación estratégica del examen y procederemos al desarrollo de cada fase de la auditoría con el fin de obtener hallazgos y poder emitir conclusiones y recomendaciones que puedan ayudar a mejorar a la empresa.

3.1. Orden de Trabajo

ORDEN DE TRABAJO #001

De: Ing. Genaro Peña

Auditor Supervisor

Para: Tatiana Orellana

Auditor General

Fecha: 15 de Julio del 2014

Asunto

Examen a los Sistemas de Selección y Capacitación del Personal del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de Comercio de Cuenca

Origen o motivo del Examen

Por Solicitud del Ing. Iván Astudillo Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de Comercio de Cuenca y para realizar la tesis de grado aceptado por la empresa mediante el oficio emitido por gerencia general el día Jueves 3 de abril del 2014.

Objetivo General

Verificar que los Sistemas de Selección y Capacitación, cumpla con los estándares establecidos por la administración en la entrega de un personal con atributos y características apropiadas, y que los eventos de capacitación le permitan al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de Comercio de Cuenca obtener un mejor desempeño en sus actividades.

Alcance

Al realizar el examen a los Sistemas de Selección y Capacitación del Personal procederemos a evaluar planes y programas, la organización y funciones de Talento Humano, los procedimientos, los métodos y técnicas, los resultados y seguimientos, la relación con el organismo regulador, la coordinación y las medidas de control y al personal.

Objetivos Particulares

- Verificar que los planes y programas cumplan con los objetivos establecidos de los sistemas de Selección y Capacitación.
- Comprobar que se desarrolle correctamente el proceso de contratación de personal.
- Verificar la distribución adecuada de los eventos de capacitación del personal según sus necesidades.
- Verificar si los procedimientos establecidos por la empresa están basados en el Código de Trabajo y en el Manual de Políticas y Normas de la Cooperativa.

- Verificar que el personal reciba la suficiente capacitación para desempeñarse en los diferentes puestos.
- Evaluar las técnicas y métodos aplicados en la selección y capacitación del personal.
- Verificar que se realice el correcto seguimiento.

Cuadro 3.1 Equipo de Trabajo

Equipo de Trabajo		
Nombre	Cargo	Fechas
Ing. Tatiana Orellana	Auditor General	90 días

La supervisión será efectuada por el Ing. Genaro Peña

Elaborado por: Tatiana Orellana

Fecha de Terminación del Examen: 12 de Octubre del 2014

Ing. Genaro Peña

Auditor Supervisor

3.2. Planificación estratégica del examen

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALFONSO JARAMILLO
LEÓN” DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA**
Examen a los Sistemas de Selección y Capacitación del Personal
Plan Estratégico del Examen

Origen o motivo del Examen

Por Solicitud del Ing. Iván Astudillo Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de Comercio de Cuenca y para realizar la tesis de grado aceptado por la empresa mediante el oficio emitido por gerencia general el día Jueves 3 de abril del 2014.

Objetivo General

Verificar que los Sistemas de Selección y Capacitación, cumpla con los estándares establecidos por la administración en la entrega de un personal con atributos y características apropiadas, y que los eventos de capacitación le permitan al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de Comercio de Cuenca obtener un mejor desempeño en sus actividades.

Alcance

Al realizar el examen a los Sistemas de Selección y Capacitación del Personal procederemos a evaluar planes y programas establecidos, la organización y funciones de Talento Humano, los procedimientos, los métodos y técnicas, el seguimiento, la relación con el organismo regulador, la coordinación y las medidas de control y al personal.

Objetivos Particulares

- Verificar que los planes y programas cumplan con los objetivos establecidos de los sistemas de Selección y Capacitación.
- Comprobar que se desarrolle correctamente el proceso de contratación de personal.
- Verificar la distribución adecuada de los eventos de capacitación del personal según sus necesidades.
- Verificar si los procedimientos establecidos por la empresa están basados en el Código de Trabajo y en el Manual de Políticas y Normas de la Cooperativa.
- Verificar que el personal reciba la suficiente capacitación para desempeñarse en los diferentes puestos.
- Evaluar las técnicas y métodos aplicados en la selección y capacitación del personal.
- Verificar que se realice el correcto seguimiento.

Proceso Metodológico del Examen a los Sistemas de Selección y Capacitación de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de Comercio de Cuenca

El proceso que utilizaremos para el examen a los sistemas de selección y capacitación es el siguiente:

3.2.1 Planificación

Esta fase es importante ya que permite que el equipo de auditoría se familiarice con los sistemas de selección y capacitación del personal con el objetivo de obtener información y evaluar el control interno, está dividido en 2 sub etapas:

3.2.1.1 Planificación Preliminar

Objetivos:

- Obtener y actualizar información general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de Comercio de Cuenca y de los sub sistema de Selección Capacitación.
- Permitir que el equipo de auditoría se familiarice con los procesos administrativos, financieros, operativos y de los sistemas de selección y capacitación del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de Comercio de Cuenca
- Identificar los componentes que serán evaluados en este examen

Resultados

Reporte de la Planificación Preliminar

El reporte estará compuesto con el resultado del conocimiento preliminar de los sistemas de selección y capacitación del personal, se detallará su planificación, base legal, organización, personal, domicilio, actividades, seguridad, mecanismos de control y comunicación de resultados, etc. El Auditor General tendrá uso exclusivo del reporte y debe ser aprobado por el supervisor, además la estará a cargo de la

conformación del archivo de papeles de trabajo que maneja la información del examen.

El programa detallado será el resultado de la fase de planificación específica.

3.2.1.2 Planificación Específica

Objetivos:

- Evaluar el control interno de los sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano
- Evaluar y calificar el riesgo de auditoría del examen.
- Identificar áreas críticas.
- Establecer el enfoque del examen.

Resultados

Para la empresa:

Informe de evaluación del control interno a los sistemas de selección y capacitación del personal de la Cooperativa Alfonso Jaramillo León, que implementado permitirá mejorar su eficacia.

Para el Auditor General:

- Informe de planificación estratégica
- Matriz de evaluación de riesgo de auditoría: Esta matriz contendrá un detalle de los diferentes componentes evaluados a nivel de riesgo Inherente y de control calificado en alto, medio y bajo.
- Plan de auditoría que identifica las distintas pruebas de auditoría que se van a aplicar de acuerdo a la calificación de riesgos.
- El programa detallado de la ejecución.

3.2.2. Ejecución

Esta fase se desarrolla para evaluar la eficiencia, eficacia, y economía, además ayuda a identificar y se analizan los hallazgos, para lo cual se aplican pruebas de auditoría.

Objetivos:

- Aplicar pruebas y procedimientos de auditoría de conformidad con el enfoque.
- Evaluar e incrementar la eficiencia, eficacia y economía de los sistemas de selección y capacitación del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León”
- Identificar y desarrollar los hallazgos de Auditoría.

Resultados:**Para el Auditor General:**

Hallazgos: descripción lógica, completa, ordenada y detallada de las desviaciones establecidas por el auditor producto de la aplicación de pruebas y procedimientos.

Para la empresa:

El informe de evaluación del control interno que será entregado para mejorar la eficacia y eficiencia del mismo.

3.2.3. Conclusiones

Esta fase está dirigida a comunicar los resultados a la terminación de la auditoría de los sistemas de selección y capacitación del personal.

Objetivos:

- Comunicar los resultados obtenidos.
- Terminar el examen.
- Entregar el informe.

Resultados:

Entregar el informe final, el mismo que describe los resultados obtenidos a los sistemas de selección y capacitación del personal, el mismo que debe seguir el siguiente proceso:

- Redactar el borrador.

- Conferencia donde se discutirá los resultados escritos en el borrador.
- Obtención de redacciones final del informe.
- Entrega del informe.

Plan de índices o referencia

Es un código alfanumérico que permite definir los papeles de trabajo.

Cuadro 3.2 Plan de Índices

Plan de índices o referencia	
P =	Planificación
PP =	Planificación Preliminar
PP/P =	Planificación Preliminar Programa
PP/R=	Planificación Preliminar Reporte
PPp=	Datos de planificación
PPN=	Normativa
PPS=	Seguridades
PPC=	Coordinación
PPCC=	Competencia
TTHH=	Talento Humano
PP/O=	Planificación Preliminar Organización
PP/M C=	Planificación Preliminar Medidas de Control
PE=	Planificación Específica
PE/P=	Planificación Específica Programas
PEA =	Ambiente interno
PEER=	Evaluación del Riesgo
PEAC=	Actividades de Control
PEIC=	Información y Comunicación
PESM=	Supervisión y Monitoreo
PE/I=	Planificación Específica Información
E =	Ejecución
E/DR=	Evaluación dinamizada de los recursos
EP=	Evaluación de la planificación
EO=	Evaluación de la Organización

E/P=	Ejecución Programa
C=	Conclusión
CB=	Conclusión Borrador del Informe
CF=	Conclusión Final
CI=	Informe

Elaborado por: Tatiana Orellana

Marcas del Examen

Son símbolos referentes por el auditor:

Cuadro 3.3 Marcas del Examen

Marcas del Examen	
//	Indicadores verificados
€	Error
^	Objetivos Alcanzados
~	Metas Alcanzadas
Ł	Cumplen con el Control Interno
Λ	Indagado
∅	Inspeccionado
C	Sin respuesta
S	Documentación Sustentador
@	No Autorizado
N	Comprobado
∇	Confirmado
D	Debilidad
F	Fortalezas
«	Pendientes de Registro
M	Corrección Realizada
Σ	Totalizado
¥	Hallazgos de Auditoría
N/A	No aplicable
*	Analizado
W	Revisión Selectiva

Elaborado por: Tatiana Orellana

Terminología

- **Sistema de Selección del Personal**

La función principal del sistema de selección del personal es analizar las tareas, especificaciones humanas, y el nivel de desempeño que requiere un puesto para elegir entre varios candidatos al mejor.

- **Sistema de Capacitación del Personal**

La función principal del sistema de capacitación del personal es verificar las necesidades de cada departamento y así elaborar programas de entrenamiento al personal para mejorar su funcionamiento.

- **Remuneración**

Es la retribución que tiene derecho todo empleado por realizar tareas organizacionales.

- **Incentivos**

Los incentivos tienen como objetivo el incrementar y mejorar el rendimiento laboral de los empleados dentro de una empresa.

- **Sueldo**

Es la remuneración monetaria constante que entrega el empleador a los empleados, por el desempeño de un cargo o actividad.

- **Salario**

Es la remuneración monetaria específica que entrega el empleador a los empleados, por el desempeño de un cargo o actividad, en base a un día o por hora aunque su liquidación sea semanal

Evaluación Global del Riesgo de los Sistemas de Selección y Capacitación

- La Cooperativa tiene objetivos generales y específicos, pero no cuenta con objetivos específicos por departamento.
- La Entidad no cuenta con indicadores para el sistema de Talento Humano
- La Empresa no posee metas para cada sistema
- Existe insuficiente personal para el sistema de Talento Humano

Recursos:➤ **Humanos:****Cuadro 3.4 Talento Humano**

Nombre	Denominación	Días/ Hombre
Tatiana Orellana	Auditor General	90 días

La supervisión de este trabajo será efectuada por: Ing. Genaro Peña.

Elaborado por: Tatiana Orellana

➤ **Materiales:**

600 hojas papel bond.

1 Computadora

1 engrapadora.

1 perforadora.

15 Carpetas.

5 bolígrafos (diferentes colores).

5 lápices.

1 tijera.

1 cita transparente.

1 saca grampas.

2 resaltadores.

Cronograma - Estrategia de tiempo**Cuadro 3.5 Cronograma de Trabajo**

Proceso Metodológico / Actividades	Fase	Desarrollo	Comunicación de Resultados	Total
Orden de Trabajo	10	10	0	10
Planificación Estratégica del Examen	10	10	0	10
Planificación	10	6	4	10
Ejecución	30	26	4	30
Comunicación de	20		20	20

resultados				
Conclusión	5		5	5
Recomendaciones	5		5	5
Total	90	52	38	90

Elaborado por: Tatiana Orellana

3.3 Fases

3.3.1 Planificación Preliminar

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALFONSO JARAMILLO LEÓN” DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA

Examen al los sistemas de Selección y Capacitación del Personal

REFERENCIA: PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

No	Objetivos y Procedimientos	Ref.	Hecho por
	Objetivos		
	<ul style="list-style-type: none">➤ Obtener y actualizar información general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de Comercio de Cuenca y de los sub sistema de Selección Capacitación.➤ Permitir que el equipo de auditoría se familiarice con los procesos administrativos, financieros, operativos y de los sistemas de selección y capacitación del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de Comercio de Cuenca➤ Identificar los componentes que serán evaluados en este examen		

	Procedimientos		
1	<p>Programe una reunión con el Gerente de la empresa para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Darle a conocer el inicio del examen. - Los objetivos generales y particulares del examen. - Fecha de comunicación de los resultados. - Indagar sobre problemas referentes al tema. - Solicitarle apoyo para el examen y el envío de comunicaciones al personal relacionado con el examen. 		
2	<p>Programe una reunión con el Asistente de Recursos Humanos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Darle a conocer el inicio del examen. - Los objetivos generales y particulares. - Indagar sobre problemas en las actividades sustantivas y adjetivas. - Confirmar sobre la documentación normativa. 	O.T.#001	T.O
3	<p>Solicite al Asesor Legal de la Cooperativa los Estatuto de CAJA para conocer:</p> <p>Fines, organización, domicilio, actividades, etc.</p> <p>El Reglamento General de CAJA para identificar las funciones y responsabilidades definidos por la institución</p>	PP/PT 1	T.O

4	Obtenga del archivo permanente de la Unidad de auditoría Interna el Reglamento de Talento Humano para establecer su objeto, responsabilidades e informes que deben presentar.	PP/PT 2	T.O
4.1	Solicite el Manual de Políticas y Normas de Talen Humano que le permita definir: <ul style="list-style-type: none"> - La estructura organizacional - Las funciones y responsabilidades - Los niveles jerárquicos 	PP/PT 3	T.O
4.2	Solicite al Asistente de Talento Humano: Los objetivos, metas, las políticas, estrategias, los indicadores, plan de capacitación y el proceso y políticas de Selección del Personal. El análisis FODA para identificar sus fortalezas y debilidades además de sus oportunidades y amenazas.	PP/PT 4	T.O
5	Con la Información obtenida en la planificación preliminar realice el programa de Planificación Específica.	PP/R	T.O

Elaborado por: Tatiana Orellana

Aprobado por: Ing. Genaro Peña

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALFONSO JARAMILLO
LEON DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA
REPORTE DE PLANIFICACION PRELIMINAR**

Cuenca, 8 de Agosto del 2014.

El examen de auditoría de gestión a los sistemas de selección y capacitación se realiza de acuerdo a la orden de trabajo # 001 emitida el 15 de Julio del 2014

Reseña Histórica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la cámara de comercio de Cuenca

“En el año de 1960, en la ciudad de Cuenca funcionaba el Club Social de la Cámara de Comercio, el cual se encargaba de organizar los actos sociales de ésta Institución. Su presidente fue el Sr. Alfonso Jaramillo León, funcionaba con total independencia de la Cámara, tanto en lo económico y administrativo, y estaba ubicado en el segundo piso del edificio matriz. Por las noches los comerciantes se reunían para jugar cartas, servirse alguna bebida o comida, comentar las novedades del día, y en fin a distraerse de sus actividades y asuntos cotidianos.

Un primero de mayo de 1963, durante un paseo que se realizó a la finca del Dr. Leopoldo Tenorio, el Sr. Alfonso Jaramillo expuso su idea de conformar una Cooperativa de Ahorro y Crédito, indicando que sería de mucho beneficio para los que ejercían la actividad comercial, terminó su entusiasta exposición solicitando a quienes estén de acuerdo, procedan a consignar un valor que pasarían a ser las acciones, que permitirían la capitalización del proyecto.

A partir de esa fecha se inició los trámites y gestiones, y como a esa fecha las exigencias no eran mayores, se iniciaron las actividades como Pre Cooperativa, considerando que su legalización estaba en trámite. En esas condiciones se trabajó desde 1963 a 1967, ejerciendo las funciones de Presidente el Dr. Leopoldo Tenorio Lazo, y como Gerente el Sr. Alfonso Jaramillo León, actuando además como vocales los miembros del Club Social.

En Julio de 1967, se recibió la aprobación del Ministerio, con los correspondientes estatutos, reglamentos y otras disposiciones, lo que permitió trabajar bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas, con la razón social: de COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE CUENCA.

Muy poco tiempo después de iniciadas las labores, en un acto de justicia y reconocimiento, y luego de haberse realizado un consenso, se consideró que la Cooperativa debía llevar el nombre de su mentalizador, por lo que hizo el correspondiente trámite que permitía la modificación, quedando registrado con la razón social de: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE CUENCA. Esta Institución inicialmente trabajó como Cooperativa cerrada, es decir únicamente podían ser socios los afiliados a la Cámara de Comercio. Desde el 2005 es Cooperativa abierta y como sabemos está al servicio de todos quienes deseen ser socios.

Luego del sentido deceso del Sr. Alfonso Jaramillo León, ocurrido el 11 de Junio de 1977, le sustituyó el Sr. Carlos Jaramillo León, quien ejerció por 20 años, hasta 1977 quedando ésta vacante por igual motivo.

En una sesión del Consejo de Administración en la que se consideró a los candidatos que asumirían la gerencia, el Sr. Enrique Fernández de Córdova, tuvo el acierto de sugerir el nombre del Sr. Homero León Bustos, candidato que fue aceptado con el beneplácito de todo el directorio. Es así que le delegó al Ing. Jorge Escudero (recientemente fallecido) a que se entrevistaría con el mencionado candidato, y quienes habían quedado en reunirse al siguiente día en el local de la Cooperativa. Es así que ambos llegaron a la cita en la que supuestamente debía dársele a conocer al candidato sus derechos y obligaciones, y lo que era más importante y primordial, consultarle si es que aceptaba o no esta responsabilidad.

Pues ocurrió que el Ing. Escudero, sin mayor trámite, hizo la presentación del nuevo gerente al personal. Acto seguido se despidió con mucha prisa indicando que tenía un compromiso urgente. Es así como inicia su primer día de labores. También es, muy significativo mencionar que cuando llegó la fecha de elaborar el rol de sueldos, la Sra. Eliana Espinoza, le preguntó al Sr. Homero León cual es su sueldo, y él le manifestó que no tenía la menor idea. Se menciona esta anécdota como una situación en la que éste directivo, al igual que todos los demás, más allá del sueldo tenía la voluntad de colaborar y llevar adelante el propósito para el que fue creada la Cooperativa.

El Sr. Homero León, ejerció la gerencia por doce años, desde 1977 al 2009, está por demás mencionar que los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, desde su inicio hasta la presente fecha, son cargos honoríficos, absolutamente todos han venido prestando sus servicios con toda buena voluntad a esta noble institución.

Hace unos años, los vocales del Consejo de Administración: Señores: Leonardo Polo, Jorge Escudero, Modesto Casajoana, Raúl Maldonado, manifestaban su preocupación, decían que era hora de retirarse de la Institución, pero les preocupaba quienes les sustituirían. Los nuevos directores señores: Enrique Fernández de Córdova, Juan Monsalve, Gabriel Bermeo, Fernando Bermeo, Fernando Polo, Wilson Moscoso y Boris Barrera, son elementos valiosos, profesionales jóvenes, que son una garantía en esta administración.

La Cooperativa ha sido afortunada con las diferentes administraciones, se han dado pasos trascendentales, como la recaudación de la casa matriz, y la apertura de cuatro agencias en lugares estratégicos de la ciudad de Cuenca, y una en Gualaceo, todos estos debidamente acondicionados, han dado mucha presencia a la Cooperativa y han permitido atender a los socios como ellos se merecen.

Hablando de las buenas administraciones, la actual no podía ser la excepción, ya que se cuenta con el aporte del Ing. Iván Astudillo Córdova, quien ha demostrado su capacidad y profesionalismo, y su valiosa gestión sumada a la del presidente, el Sr.

Eduardo Malo Abad, ubicará a esta noble Institución en un puesto cada vez de mayor prestigio.”¹⁰

Principales disposiciones legales

Constitución de la república.

Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Servicio de Rentas Internas.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Ley de Cooperativas.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

COSEDE (corporación de seguro de depósito)

Plan Estratégico 2012- 2015

Reglamento Interno

Misión.

“Brindar servicios financieros ágiles y modernos fomentando un crecimiento continuo, basado en confianza, solvencia y experiencia que permita colaborar con el desarrollo de nuestros socios y clientes internos, a la par con las necesidades de las localidades y la región.”¹¹

Visión.

“Seremos una Cooperativa eficiente, solidaria, participativa y competitiva posicionada en el sector financiero mediante la optimización de los servicios y el control interno de los procesos.”¹²

¹⁰ Tomado del Balance de Desempeño Social Cooperativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León.

¹¹<http://www.caja.com.ec/contenido.aspx?idS=11>

¹² <http://www.caja.com.ec/contenido.aspx?idS=12>

Fines de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la cámara de comercio de Cuenca

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León de la Cámara de Comercio de Cuenca, se constituye jurídicamente mediante Acuerdo Ministerial No. 8956 promulgado en fecha 17 de mayo de 1967 y se inscribe en el Registro General de Cooperativas con el No. de Orden 0093, el 18 de mayo de 1967, reformada mediante Acuerdo Ministerial No. 0852 del 21 de junio de 1978. La Cooperativa nace con la finalidad de estimular el ahorro, ayuda crediticia contribuyendo de esta manera al desarrollo social.

Organización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la cámara de comercio de Cuenca

La estructura organizacional, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León se ha caracterizado por su dinamismo. Desde su fecha de constitución en la década de los 60, ha dado un giro impresionante en sus escalas; siempre con la presencia de la Asamblea General a la cabeza, y sus dos Consejos (Administración y Vigilancia) como unidades de apoyo y supervisión. También la legislación ecuatoriana demanda que la Cooperativa cuente con Auditoría Externa e Interna.

Además cuenta con la Gerencia General que es quien controla la Matriz y sus Agencias, la Cooperativa “CAJA” cuenta con 4 departamentos:

- Contabilidad
- Crédito y Cobranzas
- Inversiones y Portafolio
- Desarrollo y Tecnología.

Domicilio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la cámara de comercio de Cuenca

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León de la Cámara de Comercio de Cuenca, cuenta con la Matriz situada en el Centro Histórico de la Ciudad de Cuenca en las calles Presidente Córdova 7-55 y L. Cordero y 5 Agencias, 4 de ellas ubicadas en distintos puntos de la misma ciudad y 1 en el Cantón Gualaceo.

Actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la cámara de comercio de Cuenca

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de Comercio de Cuenca, ejerce su actividad económica en la prestación de servicios en el campo de cooperativismo

“Los servicios que ofrece la Cooperativa son los siguientes:

CRÉDITO:

Credinegocio.

Credihogar.

Crediauto.

Crediviaje.

Crediconsumo

Credieducación

CAPTACIONES:

Depósitos.

Libreta de Ahorros Mas Ahorro.

Ahorro menores de edad.

Certificados de aportación.

Tarjeta de Débito.

Órdenes de Pago.

Depósitos a Plazo Fijo.

Pago de Intereses.

Al vencimiento.

Mensuales.

SERVICIOS FINANCIEROS:

Transferencias Interbancarias Electrónicas.

Cajeros Automáticos.

Acreditación de Roles de Pagos.

SERVICIOS:

Débito libreta de ahorro por consumo de:

Empresa eléctrica: energía eléctrica e internet.

Etapa: agua potable, teléfono e internet.

Tv Cable: televisión por cable e internet.

Cobros en ventanilla:

Empresa Eléctrica: Energía eléctrica e internet.

Western Union: Pago de giros.

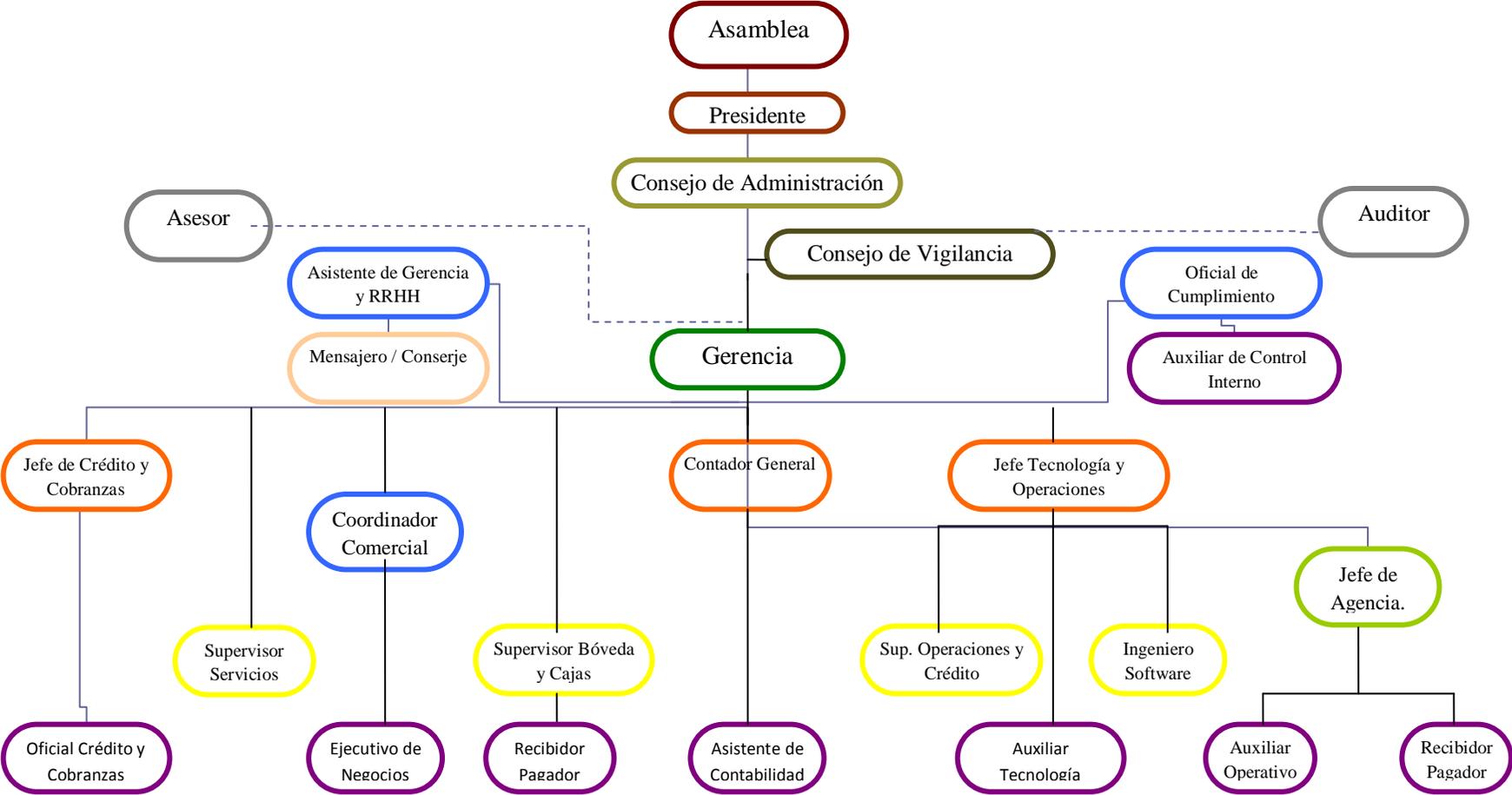
Recaudaciones: Yanbal, Esika, Claro y Movistar.

Pensiones instituciones educativas.”¹³

¹³ Tomado de la Revista CAJA.

Organigrama

Gráfico 3.1 Estructura Orgánica



Fuente: Manual de Funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de Comercio de Cuenca

Objetivo del Departamento de Recursos Humanos

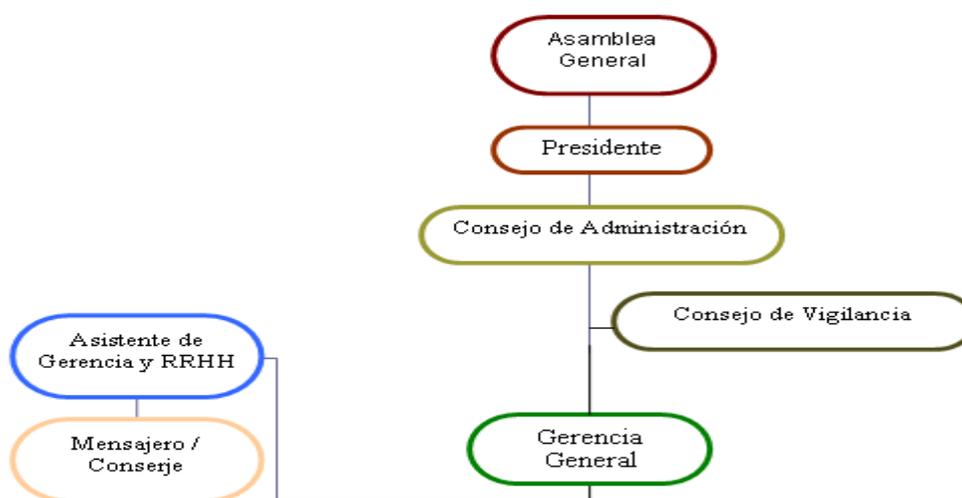
El objetivo del Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa es disponer de personal idóneo para realizar el trabajo.

Responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos ¹⁴

- Clasificación y Valoración de cargos
- Captación y desarrollo de Personal
- Sistema de Pago de Salarios
- Evaluación del Desempeño
- Clima Organizacional
- Comunicación Organizacional Interna
- Comunicación Organizacional Externa
- Identidad Corporativa
- Seguridad Interna

Organigrama del Departamento de Recursos Humano

Gráfico 3.2 Estructura Orgánica del Dpto. Recursos Humanos



Fuente: Manual de Funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León”

Niveles Jerárquicos del Departamento de Recursos Humano

1. Asamblea General

1.1. Presidente

¹⁴ Manual de Funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León.

- 1.1.1. Consejo de Administración
- 1.1.1.1. Consejo de Vigilancia
- 1.1.1.1.1. Gerencia General
- 1.1.1.1.1.1. Asistente de Talento Humano

Funciones del Personal de Recursos Humanos:

- Controlar el cumplimiento de obligaciones con los entes de control (MRL, IESS).
- Llevar el control del cumplimiento del personal sobre las políticas y procedimientos
- Desarrollar y Gestionar los Subsistemas de Talento Humano.
- Participar en la elaboración del presupuesto y plan operativo del Departamento.

Proceso y Políticas de Selección del Personal¹⁵

- **Proceso de Selección del Personal**

CONVOCATORIA

CONVOCATORIA INTERNA

Se realizará el análisis de posibles candidatos internos dentro de la Cooperativa “Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de Comercio de Cuenca, si la convocatoria interna es EXITOSA se procederá a seleccionar, capacitar y trasladar al empleado, si este análisis NO proporciona posibles candidatos afines al perfil requerido. Se procede a la fase de reclutamiento externo.

RECLUTAMIENTO EXTERNO

Se reclutará candidatos externos de la siguiente fuente de información: Consulta de archivo de candidatos y Publicación en la prensa.

¹⁵Manual de Políticas y Normas Administración de Recursos Humanos de CAJA

Los candidatos deberán llenar el **formulario CAJA-RRHH-001 “INFORME DE SELECCIÓN”**.

PRESELECCIÓN

Se realizará la preselección de los candidatos, basados en los parámetros de calificación, que son cumplir los requisitos mínimos de formación y experiencia del Perfil de Puestos de trabajo establecidos en el Manual de Funciones de la Cooperativa.

FASE DE SELECCIÓN: EVALUACIÓN Y ENTREVISTA

A los candidatos preseleccionados se les procederá a tomar las siguientes pruebas:

- Pruebas de aptitudes según el cargo que aspira
- Pruebas específicas según el cargo que aspira
- Entrevista con el Encargado de Recursos
- Examen Médico

RESULTADOS

Se procederá a emitir un informe por parte del Departamento de Recursos Humanos hacia la Gerencia General en donde se anexará todas las pruebas realizadas con una tabla que contendrá los resultados

- **Políticas de Reclutamiento y Selección del Personal**

PERFILES DE PUESTO Y EVALUACION

Todos los candidatos deberán entregar su Currículum Vitae en el Dpto. de Recursos Humanos de la Cooperativa, quién es responsable de llevar una base de datos digital y física actualizada.

El proceso de reclutamiento, preselección y selección es responsabilidad del dpto. RR.HH, previa coordinación con el supervisor del área que detecta la necesidad de personal, siempre y cuando la Gerencia General haya autorizado el proceso.

Los aspirantes a ingresar a la Cooperativa deberán llenar el formulario CAJA-RRHH-001 “INFORME DE SELECCIÓN”, y someterse a las evaluaciones establecidas según el puesto de trabajo para el que aplica.

Las fuentes primarias de documentación para el reclutamiento y evaluación de candidatos, serán los perfiles de puestos de trabajo establecidos en el Manual de Funciones de la Cooperativa.

Los candidatos que hayan sobresalido en el proceso de Selección, para ocupar puestos de trabajo en la Cooperativa deberán satisfacer los siguientes requisitos:

Estar en pleno ejercicio de sus derechos civiles, políticos y mentales.

Ser mayor de edad, salvo en el caso de aprendices, y tener cédula de identidad ecuatoriana y papeleta de votación actual.

Haber aprobado satisfactoriamente todas las pruebas y evaluaciones.

Disfrutar de una buena salud física y mental, comprobada mediante la certificación de los exámenes correspondientes.

Presentar todos los documentos que se le requiera, que demuestre su conducta privada y no tener casos pendientes con la justicia.

Cumplir con los requisitos establecidos para el puesto de trabajo.

No tener relación de parentesco, hasta el segundo grado de consanguinidad (padres, hijos, hermanos) y hasta segundo grado de afinidad (esposo, cuñados, cuñadas) con los demás colaboradores.

Cumplir con el horario de trabajo y las disposiciones legales y administrativas establecidas.

Aceptar el nivel salarial y beneficios colaterales establecidos para el puesto.

Aceptar su sometimiento a un período de prueba de 90 días.

Tener un buró de crédito en niveles aceptables y que demuestre su responsabilidad crediticia.

El candidato evaluado, será objeto de los procedimientos metodológicos aplicables para la selección de personal, como son: período de prueba de 90 días, evaluación de desempeño y firma de un Contrato Escrito de Trabajo.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Cuando en la Cooperativa se produzca una vacante, el supervisor del área correspondiente solicitará la reposición del personal al Gerente General, quién gestionará con RR.HH. la autorización de tramitar los expedientes a evaluar.

Para ocupar los puestos vacantes, se dará prioridad a la selección interna de candidatos, según los procedimientos establecidos, siempre que el historial del posible candidato garantice la efectividad de la ejecución del puesto de trabajo por su formación profesional y capacitación. En caso de darse un cambio de puesto por alguna razón, se deberá dejar constancia del mutuo acuerdo mediante Memorándum redactado por RR.HH. y firmado por Gerencia y el colaborador; así como la constancia de la entrega de las nuevas funciones y responsabilidades del cargo. Esto deberá ser archivado respectivamente en el expediente del colaborador.

Se recurrirá al reclutamiento externo, cuando el Gerente determine la convivencia de gestionar conocimientos y habilidades externas diferentes o superiores a los existentes internamente, a bien del desarrollo de la Cooperativa, siempre apegado al Código de Ética.

Las fuentes, serán la base de datos de aspirantes, publicación en prensa escrita y contratación de Portales de Empleo.

Plan de Capacitación del Personal

Cuadro 3.6 Plan de Capacitación Año 2013

Todo personal

TEMA	TEMÁTICA	PARTICIPANTES	COSTO	FECHA	DURACION	DIAS
<u>RIESGO INTEGRAL</u>	Definiciones Campo Accion Normativa Control Interno	Todo el Personal	\$ 120.00	17/04/2013	3 horas	1 dia
<u>PREVENCION DE LAVADO ACTIVOS</u>	Normativa UAF Mejores practicas Control Interno Efectivo	Todo el Personal	\$ 800.00		16 horas	2 dias
<u>CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIÓN</u>	- Motivacion Liderazgo Trabajo en Equipo	Personal Cajas y Atencion al Cliente	\$ 0.00		4 horas	1 dia

Área de CONTABILIDAD

TEMA	TEMÁTICA	PARTICIPANTES	COSTO	FECHA	DURACION	DIAS
<u>FLUJO DE EFECTIVO</u>	Definiciones Composicion Indicadores Limites	Personal Contabilidad	\$ 300.00	01/04/2013	8 horas	2 dias
<u>ACTUALIZACION NORMATIVA SRI</u>	Anexos Formularios Normativa	Personal Contabilidad	\$ 0.00		Calendario SRI	
<u>NORMATIVA SEPS</u>	- Catalogo Unico de Cuentas Normativa Estados Financieros	Personal Contabilidad	\$ 400.00		8 horas	2 dias
<u>RIESGO DE LIQUIDEZ</u>	Escenarios Calces	Personal Contabilidad	\$ 300.00		8 horas	2 dias

Área de CAJAS

TEMA	TEMATICA	PARTICIPANTES	COSTO	FECHA	DURACION	DIAS
<u>ATENCIÓN AL CLIENTE</u>	Saludo al Socio/cliente Atención Agil y Cordial Procesos Internos con Calidad Amabilidad en el trato Orden y Limpieza	Personal Cajas y Atención al Cliente	\$ 0.00	01/04/2013	8 horas	2 dias
<u>ÉTICA</u>	vision y mision institucional valores corporativos valores cooperativos	Personal Cajas y Atención al Cliente	\$ 0.00		3 horas	1 dia
<u>POLÍTICAS</u>	DEL AREA MANUALES DE PROCESOS SIGILO Y RESERVA BANCARIA CORRECTO USO DE CLAVES	Personal Cajas y Atención al Cliente	\$ 0.00		4 horas	1 dia
<u>PROCESOS</u>	Uso de la Sumadora Conteo seguro del efectivo Fajos de billetes Deteccion de billetes falsos Revision de Papeletas Cuadros de Caja Depositos Efectivo Cheques Retiros Efectivo Cheques Ordenes de Pago Servicios que ofrecemos Transferencias Bancarias cobros empresa electrica recaudaciones western union pago de giros western union Ria Rise Matriculacion Soat cobro de pensiones	Personal Cajas	\$ 0.00		8 horas	2 dias
<u>TECNOLOGÍA</u>	Opciones Financiera y uso teclado Manipulacion PC e Impresoras Manejo del Cajero Automatico	Personal Cajas	\$ 0.00		3 horas	1 dia
<u>EXPERIENCIAS</u>	mejores practicas errores comunes	Personal Cajas	\$ 0.00		3 horas	1 dia

Área de CREDITO

TEMA	TEMATICA	PARTICIPANTES	COSTO	FECHA	DURACION	DIAS
<u>COMERCIALIZACION Y NEGOCIACION</u>						
	Productos y Servicios Definir clientes potenciales Asesoramiento del Credito Negociacion Cierre	Jefes de Agencia, Ejecutivos Negocio, Oficiales Credito	\$ 0.00		4 horas	1 dia
<u>ANALISIS FACTIBILIDAD CREDITO</u>						
	Análisis Información Informe de Credito	Jefes de Agencia, Ejecutivos Negocio, Oficiales Credito	\$ 0.00		4 horas	1 dia
<u>METODOS DE COBRANZAS</u>						
	Mejores practicas Análisis de Morosidad	Personal Credito	\$ 400.00		3 horas	1 dia
<u>EXCEL APLICADO</u>						
	Calculos Formulas Tratamiento de Datos	Personal Credito	\$ 0.00		3 horas	1 dia

Equipo Comercial

TEMA	TEMATICA	PARTICIPANTES	COSTO	FECHA	DURACION	DIAS
<u>VENTAS</u>						
	Manejo de Objeciones Cierre de Negocios	Equipo Comercial	\$ 500.00	01/04/2013	8 horas	2 dias
<u>MARKETING VIRAL</u>						
	Definiciones Aplicación	Equipo Comercial	\$ 600.00		3 horas	1 dia
<u>ANALISIS FINANCIERO</u>						
	Deficiones Calculos Aplicación	Equipo Comercial	\$ 600.00		8 horas	2 dias
<u>ADMINISTRACION DE RIESGO</u>						
	Colocacion Responsable Incidencia en Cartera Vencida	Equipo Comercial	\$ 600.00		8 horas	2 dias
<u>COACHING</u>						
	Aplicado a: Fnanzas Ventas	Equipo Comercial	\$ 600.00		8 horas	2 dias
<u>PNL</u>						
	Aplicado a productos financieros: Finanzas Ventas	Equipo Comercial	\$ 600.00		8 horas	2 dias

Fuente: Plan de Capacitación 2013 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León”
de la Cámara de Comercio de Cuenca

La inversión para el año 2013 para ejecutar el plan de capacitación es por un monto total de US\$ 7.720, oo (SIETE MIL SETECIENTO VEINTE DOLARES).

Matriz FODA

Cuadro 3.7 Matriz FODA

<p>FORTALEZAS</p> <p>Nombre, Antigüedad y Tradición Experiencia, Solvencia Grupo Humano Directorio y Empleados Clientes cautivos Resultados Históricos Positivos Ubicación estratégica de oficinas Liquidez</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Tendencia creciente del mercado a preferir el sistema financiero COOPERADO al sistema financiero tradicional. Mercado de Pymes creciente. Tecnología de punta. Cambios en Marco Legal que regula las Cooperativas. Alianzas Estratégicas con empresas de servicios para ampliar la OFERTA DE VALOR a socios y clientes.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>Políticas de seguridad operativa limitadas Estructura de MANEJO del RIESGO. Base de Datos de socios no está manejada de óptima forma.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Competencia de instituciones financieras (Bancos y Cooperativas) Cambios en el Marco Legal que regula las Cooperativas</p>

Fuente: Plan Estratégico 2010 – 2015 de CAJA

3.3.2 Planificación Específica

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALFONSO JARAMILLO LEÓN” DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA

Examen al los sistemas de Selección y Capacitación del Personal

REFERENCIA: PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

No	Objetivos y Procedimientos	Ref.	Hecho por
	Objetivos		
	<ul style="list-style-type: none">• Evaluar el control interno de los sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano• Evaluar y calificar el riesgo de auditoría del examen.• Identificar áreas críticas.• Establecer el enfoque del examen.		
	Procedimientos		
1	Mediante la aplicación de una encuesta al Gerente General, determinar la integridad de la administración y cómo actúan frente a los valores éticos, difusión manuales y ambiente laboral.	PE/PT 1	T.O
2	Mediante el desarrollo de una encuesta a la Asistente de Talento Humano, determine la estructura organizacional, funcional, niveles jerárquicos, y perfil competitivo del personal de Talento Humano	PE/PT 2	T.O

3	Mediante una entrevista al Departamento de Talento Humano, evalúe las funciones establecidas y si estas ayudan a cumplir las metas y objetivos, además verificar si cumplen con las políticas y prácticas establecidas en el Manual de Políticas y Normas de Talento Humano.	PE/PT 3	T.O
4	Mediante la aplicación de un cuestionario integral evaluar los componentes del COSO relacionados con Talento humano.	PE/PT 4	T.O
5	Evalúe las técnicas utilizadas para seleccionar y capacitar al personal son adecuadas.	PE/PT 5	T.O
6	Analice si el sistema que utiliza la Cooperativa para ingresar datos permite obtener información confiable, completa y oportuna.		
7	Haga un relevamiento mediante diagrama de flujo de los sistemas de selección y capacitación y evalúe.	PE/PT 6	T.O
8	Resuma la información obtenida, analice y documente en la Matriz de Calificación de Riesgo, detallando cada uno de los procedimientos a seguir durante la ejecución.	PE/PT 7	T.O

Elaborado por: Tatiana Orellana

Aprobado por: Ing. Genaro Peña

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALFONSO JARAMILLO
LEON DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA**

Cuenca, 13 de Agosto del 2014.

Ing. María del Carmen Martínez
Asistente de Talento Humano

Informe de Control Interno

Como parte del examen realizado a los Sistemas de Selección y Capacitación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de Comercio de Cuenca, con orden de trabajo # 001, he estudiado y evaluado el sistema de control interno con el propósito de determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría necesarias para expresar mi opinión.

En el siguiente informe he manifestado algunos aspectos que considere que deben ser incluidos para identificar factores de riesgo con respecto al funcionamiento de los controles, los mismos que se refieren a importantes deficiencias en las operaciones que se describen a continuación.

La contratación eventual de personal permitirá cubrir las ausencias por vacaciones y permisos

Se ha establecido que en la Cooperativa el personal de planta a más de cumplir con sus funciones debe cubrir las ausencias del personal generadas por vacaciones o permisos, incumpliendo con la contratación de personal eventual para cubrir estas vacantes, el mismo que consta en el Manual de Políticas y Normas Gestión y Administración de los Recursos Humanos de la Cooperativa “ALFONSO JARAMILLO” de la Cámara de Comercio de Cuenca, punto 7 literal a. “Las contrataciones del personal se realizarán conforme a la naturaleza de los deberes y responsabilidades que se vayan a ejecutar y según los permitidos por el Régimen

Laboral Ecuatoriano” inciso IV “Son contratos eventuales aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como remplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares”, sin embargo en la Cooperativa no se presenta este recurso tan importante para solventar las ausencias del personal, esto es debido a que el Departamento de Talento Humano no cumple con esta Norma, y esto ocasiona que a todos los empleados se encuentren sobrecargados de tareas y no conozcan todos las funciones del puesto encargado causando demora en los procesos de la institución.

Conclusión

Al no cumplir con la Norma de la Cooperativa no se podrá lograr un mejor desempeño en las funciones de cada departamento ya que la sobrecarga de trabajo ocasiona un rendimiento menor al esperado por cada área de la empresa.

Recomendación

Al Encargado de Talento Humano

Cumplir con las contrataciones eventuales para cubrir las vacantes, esto beneficiara a los departamentos para que el trabajo sea desempeñado de una manera correcta logrando así eficacia y eficiencia en sus labores.

Deficiente manejo de imagen corporativa

Se ha determinado que el personal no cumple con el uso de escarapela y carnet de identificación, como se establece en el Manual de Identidad Corporativa de la Cooperativa “ALFONSO JARAMILLO” de la Cámara de Comercio de Cuenca, punto I, “Los colaboradores recibirán un Carnet de Identificación con su nombre y código correspondiente, cuyo uso en todo caso y en todos los niveles de jerarquías, será de uso obligatorio en cualquier momento de su permanencia en la empresa.”.

El departamento de Talento Humano se ha descuidado en la observación del cumplimiento de este requisito por parte de los empleados, esto ocasiona que los

clientes no identifiquen a los empleados por sus nombres y cargos que desempeñan además esta norma ayuda a mantener una buena imagen de la Cooperativa.

Conclusión

Se pudo determinar que el Sistema de Talento Humano no cumple con la Norma de la Cooperativa para cuidar su imagen corporativa lo que ocasiona que los clientes no conozcan con exactitud los nombres y cargos de todos los empleados.

Recomendación

Al Encargado de Talento Humano

El departamento de Talento Humano deberá proveer nuevos carnets y escarapelas a los empleados, además debe verificar su uso semanalmente, los mismos que deberán encontrarse en un sitio visible durante la jornada laboral.

Brindar información sobre la salud ocupacional mejorará el rendimiento del personal

Se ha comprobado que la Cooperativa no cumple con la comunicación de normas de seguridad ocupacional, determinadas en el inciso c del Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional que establece que “la normas de salud ocupacional de la Cooperativa deben ser difundidas a todo el personal.”

El departamento de Talento Humano se ha descuidado en el proceso de comunicación de normas de Seguridad Ocupacional, lo que ocasiona que ciertos empleados no conozcan sobre estas normas a seguir dentro de la organización por lo tanto no se obtendrá una adaptación física, mental y social adecuada de los empleados.

Conclusión

Se puede determinar que la Cooperativa “Alfonso Jaramillo León” no cuenta con una adecuada comunicación de normas de Salud Ocupacional hacia el personal, por lo tanto la organización debería informar a los empleados sobre esta norma, para obtener un mejor bienestar de los trabajadores dentro de la empresa.

Recomendación

Al Encargado de Talento Humano

Se recomienda mayor comunicación por parte del Departamento de Talento Humano con el fin de que todos los trabajadores conozcan como las normas de Salud Ocupacional, lo cual ayudara a mejorar el desempeño de los trabajadores en la Empresa.

Incumplimiento de incentivos por parte de la organización

Se ha determinado que el personal no recibe ninguna clase de premio o incentivo por incrementar su productividad en el desempeño de sus actividades, como se establece en el Manual de Políticas y Normas Gestión y Administración de los recursos Humanos de la Cooperativa “ALFONSO JARAMILLO” de la Cámara de Comercio de Cuenca, punto 4 literal d, “Con el objeto de recompensar la conducta, rendimiento, laboriosidad y cualidades sobresalientes de sus trabajadores, estimulándoles al propio tiempo, para que se superen en el cumplimiento de sus obligaciones, la Cooperativa podrá establecer premios, los mismos que podrán consistir en:

Bonificaciones

Incentivos

Diplomas y cartas de felicitación

Reconocimientos y recomendaciones especiales

Evaluación de desempeño”

El departamento de Talento Humano a determinado que los incentivos son voluntarios y de carácter ocasional, esto da como resultado que el personal no cuente con la motivación necesaria para cumplir los objetivos de la empresa.

Conclusión

La carencia de incentivos no permite el incremento de productividad en el desempeño del personal, afectando el cumplimiento de sus labores, un personal desmotivado disminuye el rendimiento en cada función de su trabajo.

Recomendación

Al Gerente General

Se recomienda cumplir con lo establecido en la Norma de la Cooperativa con el fin de incrementar la productividad, no necesariamente deben ser incentivos económicos pueden ser cartas de felicitación, diplomas al mérito, medallas, entre otros métodos para motivar e incentivar a los trabajadores de la Institución.

3.3.3 Ejecución de la auditoría

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALFONSO JARAMILLO LEÓN” DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA

Examen a los sistemas de Selección y Capacitación del Personal

REFERENCIA: PROGRAMA DETALLADO DE LA EJECUCIÓN

No	Objetivos y Procedimientos	Ref.	Hecho por
	Objetivos		
	<ul style="list-style-type: none">• Aplicar pruebas y procedimientos de auditoría de conformidad con el enfoque.• Evaluar e incrementar la eficiencia, eficacia y economía de los sistemas de selección y capacitación del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León”• Identificar y desarrollar los hallazgos de Auditoría.		
	Procedimientos		
1	Mediante la aplicación de indicadores de eficacia, eficiencia y economía:		
1.1	Evaluar si se han cumplido con los plazos establecidos para el proceso de selección del personal mediante la aplicación de indicadores de Gestión.	E/PT 1	T.O

1.2	Verificar el porcentaje del personal que recibió capacitación en la Cooperativa.		
2	Mediante gráficos y cuadros analice el plan de capacitación del año 2013		
2.1	Verificar si el plan de capacitación se encuentra debidamente estructurado para mejorar el rendimiento de todos los empleados.	E/PT 2	T.O
2.2	Evaluar si existe una correcta distribución de eventos de capacitaciones para todas las áreas de la empresa.		
2.3	Verificar que todas las necesidades de capacitación de los empleados estén incluidos en el plan de capacitación del año 2013	E/PT 3	T.O
2.4	Verificar que se de seguimiento al cumplimiento del plan de capacitación del año 2013	E/PT 4	T.O
3	Medir el grado de eficiencia de la administración de Talento Humano en: Personal suficiente en el Departamento	E/PT 5	T.O
4	Verificar si se ha cumplido con el proceso de selección de personal y comprobar que las carpetas de los aspirantes a los puestos de trabajo cumplan con todos los requisitos establecidos por la administración.	E/PT 6	T.O

5	Verificar si la cooperativa se excedió el monto presupuestado para el plan de capacitación.	E/PT 7	T.O
---	---	--------	-----

Elaborado por: Tatiana Orellana

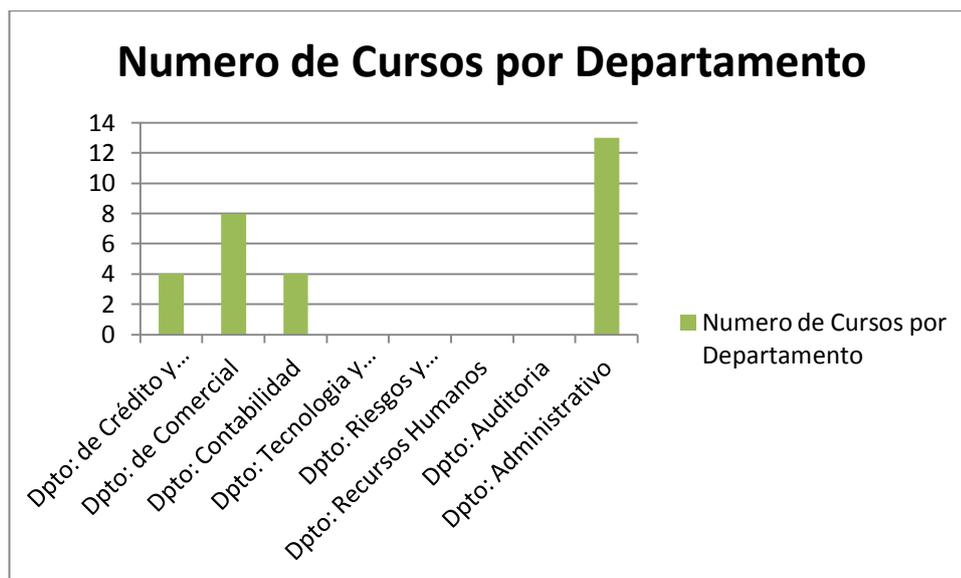
Aprobado por: Ing. Genaro Peña

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALFONSO JARAMILLO
LEON DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA
REPORTE DE LA EJECUCIÓN**

La Formulación de un plan de capacitación orientado a todos los departamentos de la empresa mejorará el rendimiento integral de los empleados

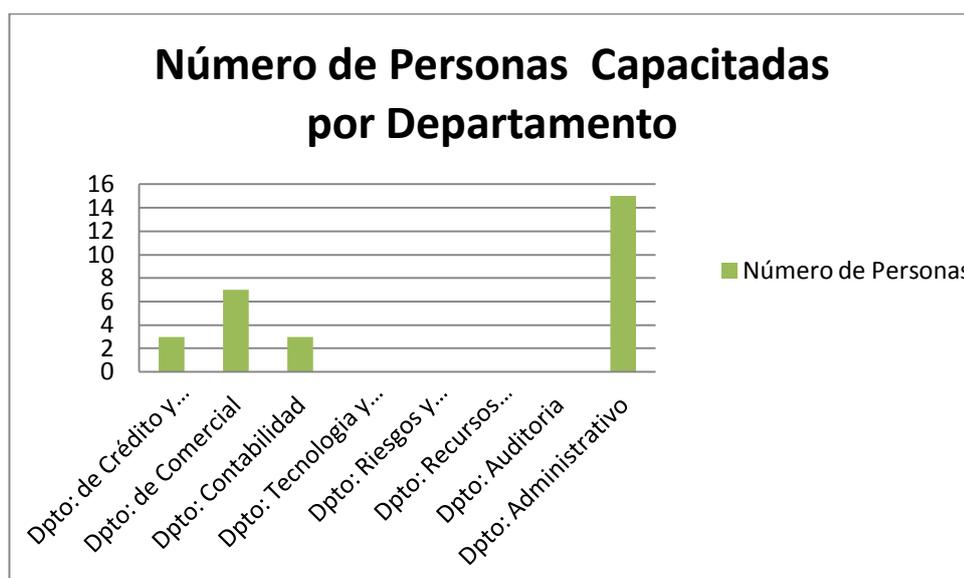
A pesar de que existe un plan de capacitación integral y una asignación presupuestaria de parte de la Gerencia y Talento Humano para el entrenamiento de los empleados de la entidad se pudo establecer que el mayor enfoque de capacitación y preparación es para el Departamento Administrativo (nivel financiero - comercial) de la empresa, más no a las otras áreas como se demuestra en los siguientes gráficos:

Gráfico 3.3 Número de Cursos por Departamento



Elaborado por: Tatiana Orellana

Gráfico 3.4 Número de personas capacitadas por Departamento



Elaborado por: Tatiana Orellana

En la Norma b de Capacitación y Desarrollo del Manual de Políticas y Normas Administración de RRHH “La Gerencia General de la Cooperativa apoyará y apegada a las políticas establecidas, de ofrecer servicios de calidad, mantendrá al personal motivado, capacitado y con la debida disposición para desempeñar sus funciones de manera eficiente. Para estos fines, incluirá en el Plan Estratégico anual, el presupuesto necesario para los programas de capacitación y actualización de todo el personal.”

Lo anotado se debió a que el plan de capacitación se desarrolló en base a planes efectuados en años anteriores y en recopilación de información de las necesidades de la agencias, por lo tanto estos eventos en su mayoría se enfocaron en la unidades financieras - comerciales de la institución perjudicando así, otros departamentos que no contaron con el suficiente entrenamiento para mejorar el desempeño de sus actividades dentro la empresa.

Conclusión

Al existir un plan de capacitación orientado al nivel Financiero - Comercial de la empresa ocasiona que algunos departamentos obtengan escasa capacitación

perjudicando a la Cooperativa Alfonso Jaramillo León ya que algunos departamentos se encuentran beneficiados y en otros caso no, además en la Norma del Manual de Políticas y Normas Administración de RRHH se encontró que todos los trabajadores de la entidad tendrán que ser capacitados para el mejor desenvolvimiento dentro de la empresa.

Recomendación

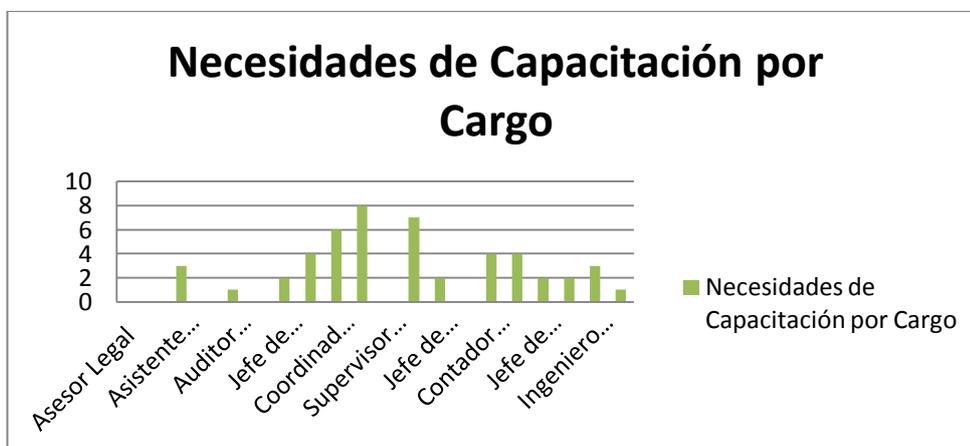
A la Gerencia General y al Departamento de Talento Humano

Dispondrá elaborar un plan de capacitación con la asignación presupuestaria para cada departamento de la Cooperativa de modo que todos los empleados puedan recibir el máximo de capacitaciones sobre temas de interés para cada departamento para de esta manera mejorar el rendimiento dentro de todas las áreas de la empresa.

Mejorar el diseño de Detección de las Necesidades de Capacitación

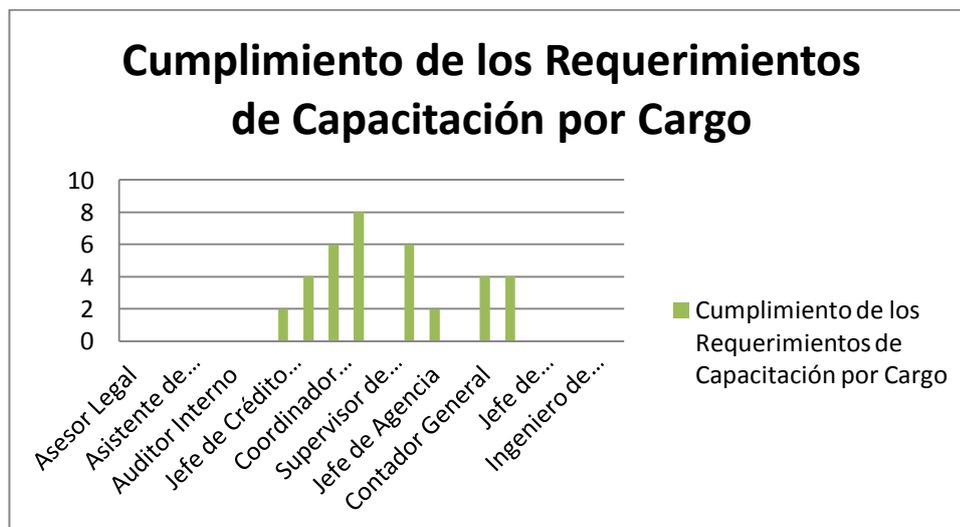
La Cooperativa Alfonso Jaramillo León cuenta con un plan de Capacitación para por año, el mismo que está elaborado en base a planes efectuados en años anteriores y en recopilación de información de las necesidades de la agencias, debido a esto el plan de capacitación del año 2013 está enfocado mayoritariamente en las necesidades del Departamento Administrativo (nivel financiero - comercial) de la empresa, mas no en las otras áreas como se demuestra en los siguientes gráficos:

Gráfico 3.5 Necesidades de Capacitación por Cargo



Elaborado por: Tatiana Orellana

Gráfico 3.6 Cumplimiento de los Requerimientos de Capacitación por Cargo



Elaborado por: Tatiana Orellana

Lo suscripto anteriormente se debió a que el plan de capacitación se desarrolló en base a planes efectuados en años anteriores y en recopilación de información solo de las necesidades de la agencias, por lo tanto estos eventos en su mayoría se enfocaron en la unidades financieras - comerciales de la institución, perjudicando de esta manera a otros departamentos como por ejemplo: Recursos Humanos, Auditoría Interna, Dpto.: de Tecnología y Operaciones, que no fueron incluidos en el plan de capacitación del año 2013, de este modo los departamentos antes mencionados no contaron con el suficiente entrenamiento para mejorar el desempeño de sus actividades dentro de la Cooperativa y no pudieron satisfacer su necesidad de actualización de conocimientos.

Conclusión

Al existir un mal manejo para detectar las necesidades de capacitación de la empresa, da como resultado que algunos departamentos obtengan escasa capacitación y otros ni la obtengan perjudicando así a la Cooperativa y a sus empleados, incumpliendo de esta manera en el objetivo estratégico número tres del plan estratégico de la Cooperativa que es “Formar y perfeccionar a su personal técnico y administrativo,

como una medida para asegurar la calidad de los productos y servicios que entrega a las entidades sujetas a su control y a la sociedad ecuatoriana”

Recomendación

A la Gerencia General y al Departamento de Talento Humano

Elaborar el plan de capacitación a través de la recepción de requerimientos individuales de los empleados de la institución, para ello el departamento de Recursos Humanos deberá enviar un oficio vía mail a los diferentes departamentos y agencias de la empresa, de esta forma se podrá recopilar las necesidades de capacitación en las diferentes áreas, y una vez obtenida toda la información se deberá consolidar la misma para la preparación del plan de capacitación.

Incumplimiento del seguimiento del desarrollo del Plan de Capacitación

Mediante una encuesta realizada al Encargado de Talento Humano pudimos verificar que no se da seguimiento al cumplimiento del plan de capacitación al personal, estos resultados se demuestran en el cuadro siguiente:

Cuadro 3.8 Resultados de la Encuesta al Encargado de Talento Humano

Pregunta	Respuesta	
	Si	No
¿Realizan una recopilación de las necesidades de todo el personal para elaborar el plan de capacitación anual?		X
¿Se da seguimiento al cumplimiento del plan de capacitación anual?		X
¿Se verifica que todas las carpetas contengan toda la información requerida antes de realizar el contrato?	X	

Elaborado por: Tatiana Orellana

Con los datos obtenidos en el cuadro anterior podemos observar que el Departamento de Talento Humano no cumple con el inciso b de Capacitación y Desarrollo del

Manual de Políticas y Normas Administración de RRHH de Caja que dice “el dpto. RR.HH deberá llevar un cuadro general de las capacitaciones por año de las que ha participado los colaboradores de la Cooperativa, manteniendo al día el saldo de los valores de capacitación pagados vs el presupuesto anual. Así también llevará el número de horas de capacitación por colaborador por año, de manera que puedan ser un referente a considerarse también para la evaluación de desempeño.” A causa de esto la Cooperativa no cuenta con un documento físico que respalde las capacitaciones dictadas en el año y por lo tanto no podrá verificar que el plan se desarrolle en las fechas y horarios previstos.

Conclusión

La Cooperativa no realiza el seguimiento respectivo del desarrollo del plan de capacitación por lo que carece de un documento físico que sirva como respaldo y medio de verificación y cumplimiento del plan de capacitación, por lo tanto no podrá controlar el presupuesto de plan de capacitación, y además el departamento de Talento Humano está incumpliendo con una Norma impuesta por la Cooperativa.

Recomendación

A la Gerencia General

Se recomienda al Gerente General controlar que se de seguimiento del plan de capacitación, para lo cual el departamento de Talento Humano deberá elaborar un documento en el que se describa el nombre del curso, tiempo de duración, el lugar en donde se dictara el curso, número de personas que asisten, cargo que desempeñan dentro de la Cooperativa cada persona que asiste, los valores utilizados por mes y el saldo del total del presupuesto, este documento se deberá entregar cada fin de mes al Gerente General.

Cursos planificados y cumplidos

La Cooperativa cuenta en su plan de capacitación 2013 con 23 cursos los cuales tenían que realizarse en el transcurso del año, de los cuales verificamos y no se cumplieron 2 cursos.

$$\frac{\text{Cursos realizados 2013}}{\text{Cursos planificados 2013}} = \frac{21}{23} = 91\%$$

Esto se da por falta de organización entre la empresa que dictaría el curso y la Cooperativa por lo tanto no se cumplió en un 9%, a causa de esto la Cooperativa se ve en la necesidad de buscar en el transcurso del año nuevos proveedores de estos cursos.

Conclusión

Al existir una organización deficiente por parte de la empresa que oferta los cursos de capacitación y la Cooperativa, el departamento de talento humano deberá buscar nuevas opciones para que el personal pueda reforzar sus conocimientos en las áreas en las que se ha observado deficiencias.

Recomendación

Departamento de Talento Humano

Se recomienda al Encargado de Talento Humano contar con varias alternativas de empresas que puedan facilitar cursos de capacitación, para que el transcurso del año se cumpla el plan de capacitación y las fechas estimadas lo cual permitirá mejorar la eficiencia del personal de la Cooperativa

**COOEPARTIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALFONSO
JARAMILLO LEÓN” DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE
CUENCA**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN
Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

INFORME DE AUDITORÍA

PERIODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

CUENCA – ECUADOR

SIGLAS UTILIZADAS

CAJA: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de Comercio de Cuenca

SR: Señor

ING: Ingeniero

COSEDE: Corporación de Seguro de Depósito

DPTO: Departamento

RRHH: Recursos Humanos

Índice del Informe

CAPITULO 1	
INFORMACION INTRODUCTORIA	92
CAPITULO 2	
CONTROL INTERNO	100
CAPITULO 3	
RESULTADOS DE GESTIÓN	
Conclusiones y Recomendaciones	111
ANEXOS	114

INFORME DE AUDITORÍA

Cuenca, 2 de Octubre de 2014

Ingeniero

Iván Astudillo Córdova

Gerente General de CAJA

Ciudad.

De mis consideraciones:

He efectuado el examen a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de Comercio de Cuenca, en el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013.

El examen se realizó de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, Manual de Políticas y Normas de CAJA, además de los reglamentos emitidos por el Código de Trabajo, las cuales requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se haya ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

Debido a la naturaleza especial del examen, los resultados se encuentran expuestos en comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente,

Tatiana Orellana Muñoz

Auditor General

CAPITULO 1

INFORMACION INTRODUCTORIA

Origen o motivo del Examen

Por Solicitud del Ing. Iván Astudillo Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de Comercio de Cuenca y para realizar la tesis de grado aceptado por la empresa mediante el oficio emitido por gerencia general el día Jueves 3 de abril del 2014.

Objetivo General

Verificar que los Sistemas de Selección y Capacitación, cumpla con los estándares establecidos por la administración en la entrega de un personal con atributos y características apropiadas, y que los eventos de capacitación le permitan al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de Comercio de Cuenca obtener un mejor desempeño en sus actividades.

Alcance

Al realizar el examen a los Sistemas de Selección y Capacitación del Personal procederemos a evaluar planes y programas establecidos, la organización y funciones de Talento Humano, los procedimientos, los métodos y técnicas, el seguimiento, la relación con el organismo regulador, la coordinación y las medidas de control y al personal.

Objetivos Particulares

- Verificar que los planes y programas cumplan con los objetivos establecidos de los sistemas de Selección y Capacitación.

- Comprobar que se desarrolle correctamente el proceso de contratación de personal.
- Verificar la distribución adecuada de los eventos de capacitación del personal según sus necesidades.
- Verificar si los procedimientos establecidos por la empresa están basados en el Código de Trabajo y en el Manual de Políticas y Normas de la Cooperativa.
- Verificar que el personal reciba la suficiente capacitación para desempeñarse en los diferentes puestos.
- Evaluar las técnicas y métodos aplicados en la selección y capacitación del personal.
- Verificar que se realice el correcto seguimiento.

Reseña Histórica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de comercio de Cuenca

“En el año de 1960, en la ciudad de Cuenca funcionaba el Club Social de la Cámara de Comercio, el cual se encargaba de organizar los actos sociales de ésta Institución. Su presidente fue el Sr. Alfonso Jaramillo León, funcionaba con total independencia de la Cámara, tanto en lo económico y administrativo, y estaba ubicado en el segundo piso del edificio matriz. Por las noches los comerciantes se reunían para jugar cartas, servirse alguna bebida o comida, comentar las novedades del día, y en fin a distraerse de sus actividades y asuntos cotidianos.

Un primero de mayo de 1963, durante un paseo que se realizó a la finca del Dr. Leopoldo Tenorio, el Sr. Alfonso Jaramillo expuso su idea de conformar una Cooperativa de Ahorro y Crédito, indicando que sería de mucho beneficio para los que ejercían la actividad comercial, terminó su entusiasta exposición solicitando a quienes estén de acuerdo, procedan a consignar un valor que pasarían a ser las acciones, que permitirían la capitalización del proyecto.

A partir de esa fecha se inició los trámites y gestiones, y como a esa fecha las exigencias no eran mayores, se iniciaron las actividades como Pre cooperativa, considerando que su legalización estaba en trámite. En esas condiciones se trabajó desde 1963 a 1967, ejerciendo las funciones de Presidente el Dr. Leopoldo Tenorio Lazo, y como Gerente el Sr. Alfonso Jaramillo León, actuando además como vocales los miembros del Club Social.

En Julio de 1967, se recibió la aprobación del Ministerio, con los correspondientes estatutos, reglamentos y otras disposiciones, lo que permitió trabajar bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas, con la razón social: de COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE CUENCA.

Muy poco tiempo después de iniciadas las labores, en un acto de justicia y reconocimiento, y luego de haberse realizado un consenso, se consideró que la Cooperativa debía llevar el nombre de su mentalizador, por lo que hizo el correspondiente trámite que permitía la modificación, quedando registrado con la razón social de: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE CUENCA. Esta Institución inicialmente trabajó como Cooperativa cerrada, es decir únicamente podían ser socios los afiliados a la Cámara de Comercio. Desde el 2005 es Cooperativa abierta y como sabemos está al servicio de todos quienes deseen ser socios.

Luego del sentido deceso del Sr. Alfonso Jaramillo León, ocurrido el 11 de Junio de 1977, le sustituyó el Sr. Carlos Jaramillo León, quien ejerció por 20 años, hasta 1977 quedando ésta vacante por igual motivo.

En una sesión del Consejo de Administración en la que se consideró a los candidatos que asumirían la gerencia, el Sr. Enrique Fernández de Córdova, tuvo el acierto de sugerir el nombre del Sr. Homero León Bustos, candidato que fue aceptado con el beneplácito de todo el directorio. Es así que le delegó al Ing. Jorge Escudero (recientemente fallecido) a que se entrevistaría con el mencionado candidato, y

quienes habían quedado en reunirse al siguiente día en el local de la Cooperativa. Es así que ambos llegaron a la cita en la que supuestamente debía dársele a conocer al candidato sus derechos y obligaciones, y lo que era más importante y primordial, consultarle si es que aceptaba o no esta responsabilidad.

Pues ocurrió que el Ing. Escudero, sin mayor trámite, hizo la presentación del nuevo gerente al personal. Acto seguido se despidió con mucha prisa indicando que tenía un compromiso urgente. Es así como inicia su primer día de labores. También es, muy significativo mencionar que cuando llegó la fecha de elaborar el rol de sueldos, la Sra. Eliana Espinoza, le preguntó al Sr. Homero León cual es su sueldo, y él le manifestó que no tenía la menor idea. Se menciona esta anécdota como una situación en la que éste directivo, al igual que todos los demás, más allá del sueldo tenía la voluntad de colaborar y llevar adelante el propósito para el que fue creada la Cooperativa.

El Sr. Homero León, ejerció la gerencia por doce años, desde 1977 al 2009, está por demás mencionar que los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, desde su inicio hasta la presente fecha, son cargos honoríficos, absolutamente todos han venido prestando sus servicios con toda buena voluntad a esta noble institución.

Hace unos años, los vocales del Consejo de Administración: Señores: Leonardo Polo, Jorge Escudero, Modesto Casajoana, Raúl Maldonado, manifestaban su preocupación, decían que era hora de retirarse de la Institución, pero les preocupaba quienes les sustituirían. Los nuevos directores señores: Enrique Fernández de Córdova, Juan Monsalve, Gabriel Bermeo, Fernando Bermeo, Fernando Polo, Wilson Moscoso y Boris Barrera, son elementos valiosos, profesionales jóvenes, que son una garantía en esta administración.

La Cooperativa ha sido afortunada con las diferentes administraciones, se han dado pasos trascendentales, como la recaudación de la casa matriz, y la apertura de cuatro agencias en lugares estratégicos de la ciudad de Cuenca, y una en Gualaceo, todos estos debidamente acondicionados, han dado mucha presencia a la Cooperativa y han permitido atender a los socios como ellos se merecen.

Hablando de las buenas administraciones, la actual no podía ser la excepción, ya que se cuenta con el aporte del Ing. Iván Astudillo Córdova, quien ha demostrado su capacidad y profesionalismo, y su valiosa gestión sumada a la del presidente, el Sr. Eduardo Malo Abad, ubicará a esta noble Institución en un puesto cada vez de mayor prestigio.”¹⁶

Principales disposiciones legales

Constitución de la república.

Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Servicio de Rentas Internas.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Ley de Cooperativas.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

COSEDE (corporación de seguro de depósito)

Plan Estratégico 2012- 2015

Reglamento Interno

Misión.

“Brindar servicios financieros ágiles y modernos fomentando un crecimiento continuo, basado en confianza, solvencia y experiencia que permita colaborar con el desarrollo de nuestros socios y clientes internos, a la par con las necesidades de las localidades y la región.”¹⁷

¹⁶ Tomado del Balance de Desempeño Social Cooperativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León.

¹⁷ <http://www.caja.com.ec/contenido.aspx?idS=11>

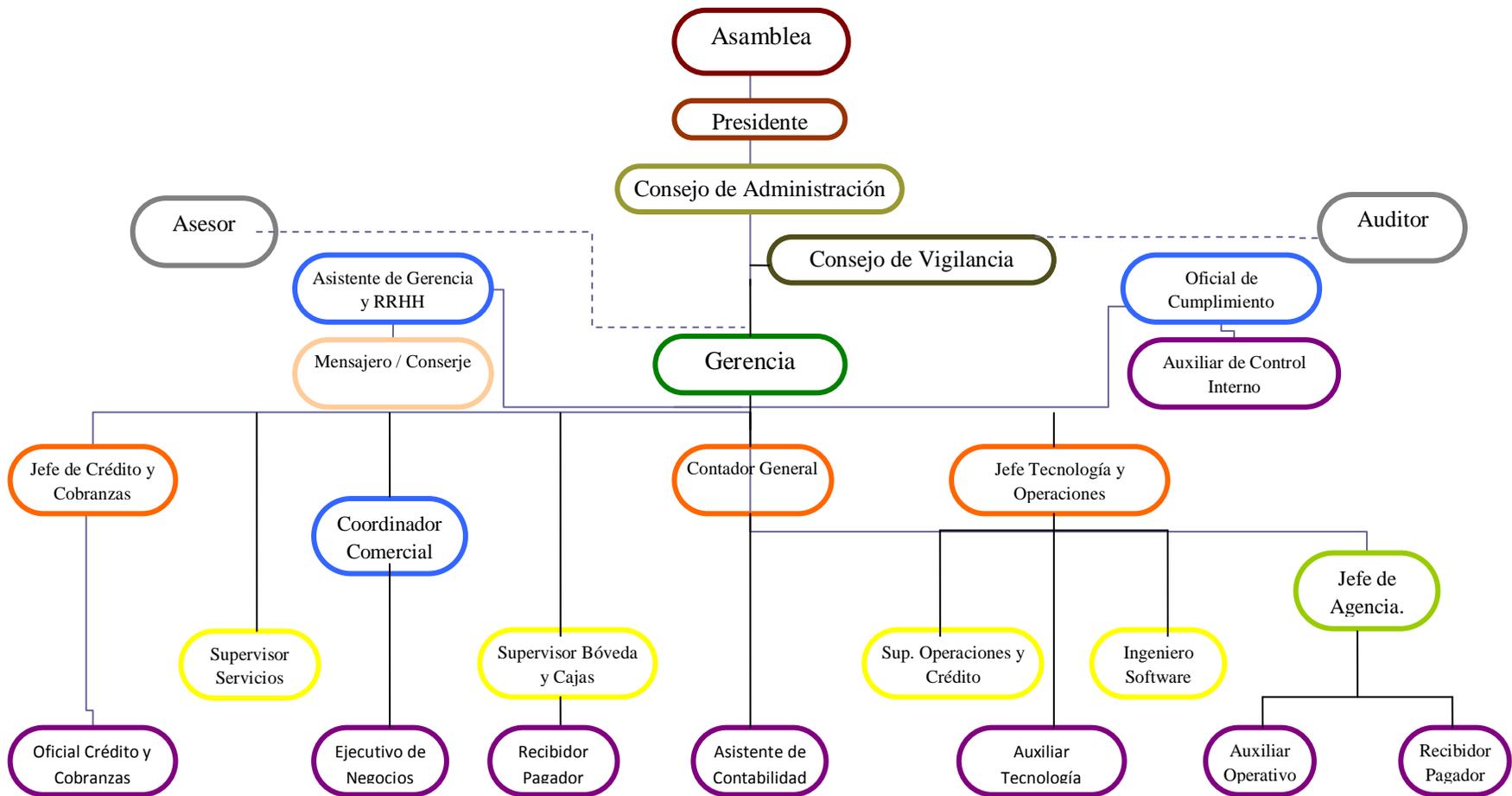
Visión.

“Seremos una cooperativa eficiente, solidaria, participativa y competitiva posicionada en el sector financiero mediante la optimización de los servicios y el control interno de los procesos.”¹⁸

¹⁸ <http://www.caja.com.ec/contenido.aspx?idS=12>

Organigrama

Gráfico 3.1 Estructura Orgánica



Fuente: Manual de Funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de Comercio de Cuenca

Objetivo del Departamento de Recursos Humanos

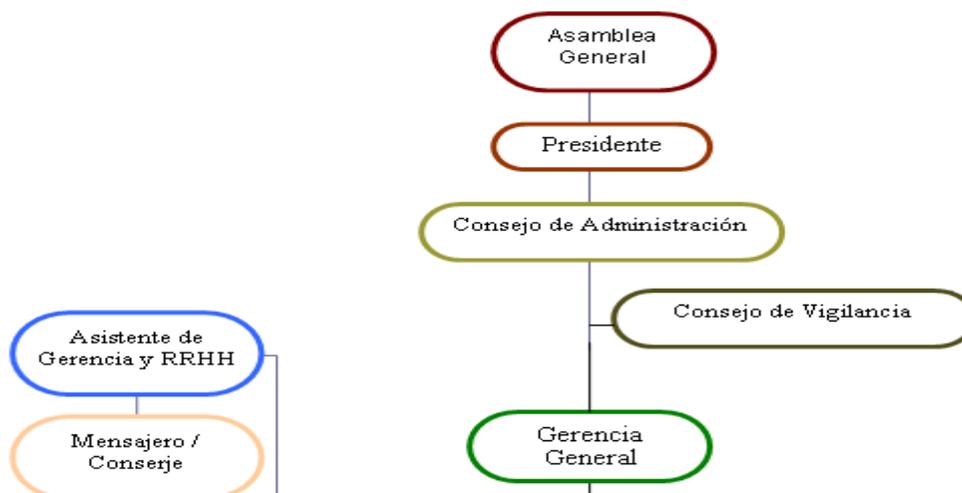
El objetivo del Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa es disponer de personal idóneo para realizar el trabajo.

Responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos¹⁹

- Clasificación y Valoración de cargos
- Captación y desarrollo de Personal
- Sistema de Pago de Salarios
- Evaluación del Desempeño
- Clima Organizacional
- Comunicación Organizacional Interna
- Comunicación Organizacional Externa
- Identidad Corporativa
- Seguridad Interna

Organigrama del Departamento de Recursos Humano

Gráfico 3.2 Estructura Orgánica del Dpto. Recursos Humanos



Fuente: Manual de Funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León”

¹⁹ Manual de Funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León”

CAPITULO 2

CONTROL INTERNO

La contratación eventual de personal permitirá cubrir las ausencias por vacaciones y permisos

Se ha establecido que en la Cooperativa el personal de planta a más de cumplir con sus funciones debe cubrir las ausencias del personal generadas por vacaciones o permisos, incumpliendo con la contratación de personal eventual para cubrir estas vacantes, el mismo que consta en el Manual de Políticas y Normas Gestión y Administración de los Recursos Humanos de la Cooperativa “ALFONSO JARAMILLO” de la Cámara de Comercio de Cuenca, punto 7 literal a. “Las contrataciones del personal se realizarán conforme a la naturaleza de los deberes y responsabilidades que se vayan a ejecutar y según los permitidos por el Régimen Laboral Ecuatoriano” inciso IV “Son contratos eventuales aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como remplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares”, sin embargo en la Cooperativa no se presenta este recurso tan importante para solventar las ausencias del personal, esto es debido a que el Departamento de Talento Humano no cumple con esta Norma, y esto ocasiona que a todos los empleados se encuentren sobrecargados de tareas y no conozcan todas las funciones del puesto encargado causando demora en los procesos de la institución.

Conclusión

Al no cumplir con la Norma de la Cooperativa no se podrá lograr un mejor desempeño en las funciones de cada departamento ya que la sobrecarga de trabajo ocasiona un rendimiento menor al esperado por cada área de la empresa.

Recomendación

Al Encargado de Talento Humano

Cumplir con las contrataciones eventuales para cubrir las vacantes, esto beneficiara a los departamentos para que el trabajo sea desempeñado de una manera correcta logrando así eficacia y eficiencia en sus labores.

Deficiente manejo de imagen corporativa

Se ha determinado que el personal no cumple con el uso de escarapela y carnet de identificación, como se establece en el Manual de Identidad Corporativa de la Cooperativa “ALFONSO JARAMILLO” de la Cámara de Comercio de Cuenca, punto I, “Los colaboradores recibirán un Carnet de Identificación con su nombre y código correspondiente, cuyo uso en todo caso y en todos los niveles de jerarquías, será de uso obligatorio en cualquier momento de su permanencia en la empresa.”.

El departamento de Talento Humano se ha descuidado en la observación del cumplimiento de este requisito por parte de los empleados, esto ocasiona que los clientes no identifiquen a los empleados por sus nombres y cargos que desempeñan además esta norma ayuda a mantener una buena imagen de la Cooperativa.

Conclusión

Se pudo determinar que el Sistema de Talento Humano no cumple con la Norma de la Cooperativa para cuidar su imagen corporativa lo que ocasiona que los clientes no conozcan con exactitud los nombres y cargos de todos los empleados.

Recomendación

Al Encargado de Talento Humano

El departamento de Talento Humano deberá proveer nuevos carnets y escarapelas a los empleados, además debe verificar su uso semanalmente, los mismos que deberán encontrarse en un sitio visible durante la jornada laboral.

Brindar información sobre la salud ocupacional mejorará el rendimiento del personal

Se ha comprobado que la Cooperativa no cumple con la comunicación de normas de seguridad ocupacional, determinadas en el inciso c del Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional que establece que “la norma de salud ocupacional de la Cooperativa deben ser difundidas a todo el personal.”

El departamento de Talento Humano se ha descuidado en el proceso de comunicación de normas de Seguridad Ocupacional, lo que ocasiona que ciertos empleados no conozcan sobre estas normas a seguir dentro de la organización por lo tanto no se obtendrá una adaptación física, mental y social adecuada de los empleados.

Conclusión

Se puede determinar que la Cooperativa “Alfonso Jaramillo León” no cuenta con una adecuada comunicación de normas de Salud Ocupacional hacia el personal, por lo tanto la organización debería informar a los empleados sobre esta norma, para obtener un mejor bienestar de los trabajadores dentro de la empresa.

Recomendación

Al Encargado de Talento Humano

Se recomienda mayor comunicación por parte del Departamento de Talento Humano con el fin de que todos los trabajadores conozcan como las normas de Salud Ocupacional, lo cual ayudara a mejorar el desempeño de los trabajadores en la empresa.

Incumplimiento de incentivos por parte de la organización

Se ha determinado que el personal no recibe ninguna clase de premio o incentivo por incrementar su productividad en el desempeño de sus actividades, como se establece en el Manual de Políticas y Normas Gestión y Administración de los recursos Humanos de la Cooperativa “ALFONSO JARAMILLO” de la Cámara de Comercio de Cuenca, punto 4 literal d, “Con el objeto de recompensar la conducta, rendimiento, laboriosidad y cualidades sobresalientes de sus trabajadores, estimulándoles al propio tiempo, para que se superen en el cumplimiento de sus obligaciones, la cooperativa podrá establecer premios, los mismos que podrán consistir en: bonificaciones, incentivos, diplomas y cartas de felicitación reconocimientos y recomendaciones especiales, evaluación de desempeño”

El departamento de Talento Humano a determinado que los incentivos son voluntarios y de carácter ocasional, esto da como resultado que el personal no cuente con la motivación necesaria para cumplir los objetivos de la empresa.

Conclusión

La carencia de incentivos no permite el incremento de productividad en el desempeño del personal, afectando el cumplimiento de sus labores, un personal desmotivado disminuye el rendimiento en cada función de su trabajo.

Recomendación

Al Gerente General

Se recomienda cumplir con lo establecido en la Norma de la Cooperativa con el fin de incrementar la productividad, no necesariamente deben ser incentivos económicos pueden ser cartas de felicitación, diplomas al merito, medallas, entre otros métodos para motivar e incentivar a los trabajadores de la Institución

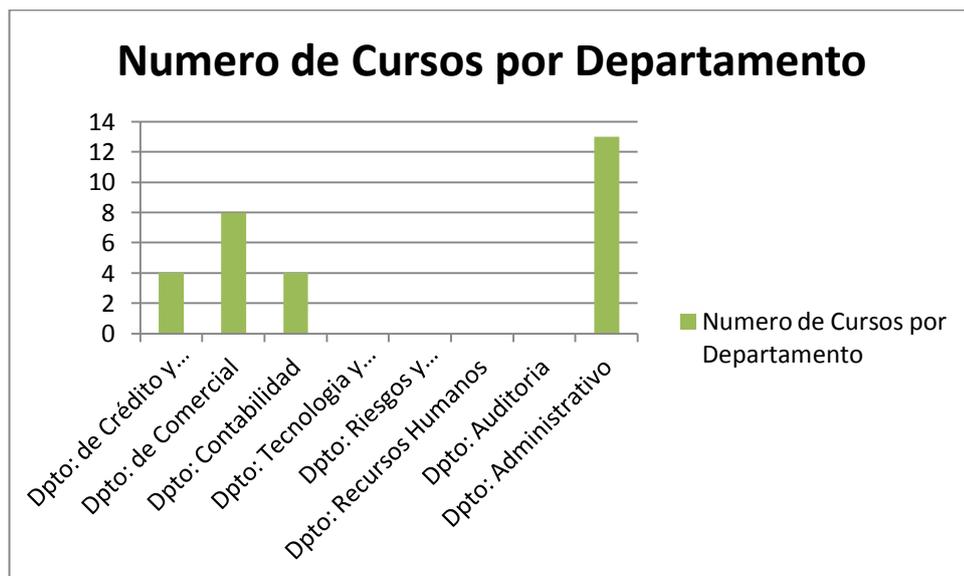
CAPITULO 3

RESULTADOS DE GESTIÓN

La Formulación de un plan de capacitación orientado a todos los departamentos de la empresa mejorará el rendimiento integral de los empleados

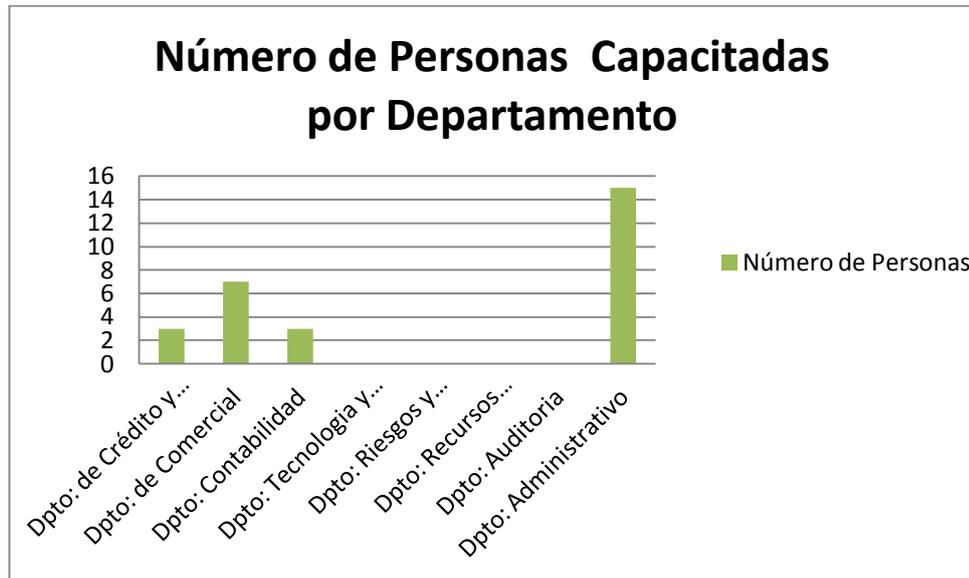
A pesar de que existe un plan de capacitación integral y una asignación presupuestaria de parte de la Gerencia y Talento Humano para el entrenamiento de los empleados de la entidad se pudo establecer que el mayor enfoque de capacitación y preparación es para el Departamento Administrativo (nivel financiero - comercial) de la empresa, mas no las otras áreas como se demuestra en los siguientes cuadros:

Gráfico 3.3 Número de Cursos por Departamento



Elaborado por: Tatiana Orellana

Gráfico 3.4 Número de personas capacitadas por Departamento



Elaborado por: Tatiana Orellana

En la Norma b de Capacitación y Desarrollo del Manual de Políticas y Normas Administración de RRHH “La Gerencia General de la cooperativa apoyará y apegada a las políticas establecidas, de ofrecer servicios de calidad, mantendrá al personal motivado, capacitado y con la debida disposición para desempeñar sus funciones de manera eficiente. Para estos fines, incluirá en el Plan Estratégico anual, el presupuesto necesario para los programas de capacitación y actualización de todo el personal.”

Lo anotado se debió a que el plan de capacitación se desarrolló en base a planes efectuados en años anteriores y en recopilación de información de las necesidades de la agencias, por lo tanto estos eventos en su mayoría se enfocaron en la unidades financieras - comerciales de la institución perjudicando así, otros departamentos que no contaron con el suficiente entrenamiento para mejorar el desempeño de sus actividades dentro la empresa.

Conclusión

Al existir un plan de capacitación orientado al nivel Financiero - Comercial de la empresa ocasiona que algunos departamentos obtengan escasa capacitación

perjudicando a la Cooperativa Alfonso Jaramillo León ya que algunos departamentos se encuentran beneficiados y en otros caso no, además en la Norma del Manual de Políticas y Normas Administración de RRHH se encontró que todos los trabajadores de la entidad tendrán que ser capacitados para el mejor desenvolvimiento dentro de la empresa.

Recomendación

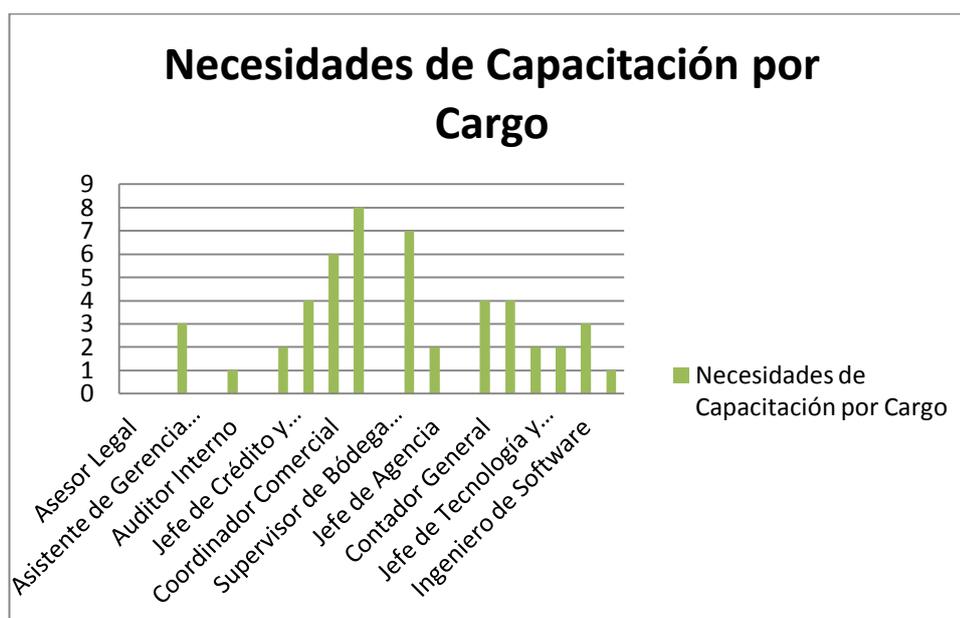
A la Gerencia General y al Departamento de Talento Humano

Dispondrá elaborar un plan de capacitación con la asignación presupuestaria para cada departamento de la Cooperativa de modo que todos los empleados puedan recibir el máximo de capacitaciones sobre temas de interés para cada departamento para de esta manera mejorar el rendimiento dentro de todas las áreas de la empresa.

Mejorar el diseño de Detección de las Necesidades de Capacitación

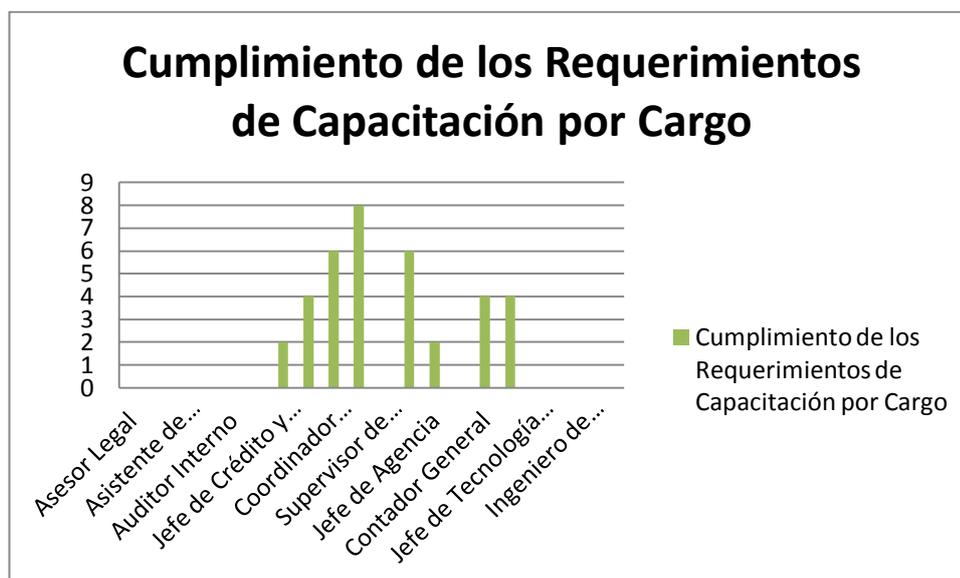
La Cooperativa Alfonso Jaramillo León cuenta con un plan de Capacitación para por año, el mismo que está elaborado en base a planes efectuados en años anteriores y en recopilación de información de las necesidades de la agencias, debido a esto el plan de capacitación del año 2013 está enfocado mayoritariamente en las necesidades del Departamento Administrativo (nivel financiero - comercial) de la empresa, mas no en las otras áreas como se demuestra en los siguientes cuadros:

Gráfico3.5 Necesidades de Capacitación por Cargo



Elaborado por: Tatiana Orellana

Gráfico 3.6 Cumplimiento de los Requerimientos de Capacitación por Cargo



Elaborado por: Tatiana Orellana

Lo suscripto anteriormente se debió a que el plan de capacitación se desarrolló en base a planes efectuados en años anteriores y en recopilación de información solo de las necesidades de la agencias, por lo tanto estos eventos en su mayoría se enfocaron en la unidades financieras - comerciales de la institución, perjudicando de esta manera a otros departamentos como por ejemplo: Recursos Humanos, Auditoría

Interna, Dpto.: de Tecnología y Operaciones, que no fueron incluidos en el plan de capacitación del año 2013, de este modo los departamentos antes mencionados no contaron con el suficiente entrenamiento para mejorar el desempeño de sus actividades dentro de la Cooperativa y no pudieron satisfacer su necesidad de actualización de conocimientos

Conclusión

Al existir un mal manejo para detectar las necesidades de capacitación de la empresa, da como resultado que algunos departamentos obtengan escasa capacitación y otros ni la obtengan perjudicando así a la Cooperativa y a sus empleados, incumpliendo de esta manera en el objetivo estratégico número tres del plan estratégico de la Cooperativa que es “Formar y perfeccionar a su personal técnico y administrativo, como una medida para asegurar la calidad de los productos y servicios que entrega a las entidades sujetas a su control y a la sociedad ecuatoriana”

Recomendación

A la Gerencia General y al Departamento de Talento Humano

Elaborar el plan de capacitación a través de la recepción de requerimientos individuales de los empleados de la institución, para ello el departamento de Recursos Humanos deberá enviar un oficio vía mail a los diferentes departamentos y agencias de la empresa, de esta forma se podrá recopilar las necesidades de capacitación en las diferentes áreas, y una vez obtenida toda la información se deberá consolidar la misma para la preparación del plan de capacitación.

Incumplimiento del seguimiento del desarrollo del Plan de Capacitación

Mediante una encuesta realizada al Encargado de Talento Humano pudimos verificar que no se da seguimiento al cumplimiento del plan de capacitación al personal, estos resultados se demuestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 3.8 Resultados de la Encuesta al Encargado de Talento Humano

Pregunta	Respuesta	
	Si	No
¿Realizan una recopilación de la necesidades de todo el personal para elabora el plan de capacitación anual?		X
¿Se da seguimiento al cumplimiento del plan de capacitación anual?		X
¿Se verifica que todas las carpetas contenga toda la información requerida antes de realizar el contrato?	X	

Elaborado por: Tatiana Orellana

Con los datos obtenidos en el cuadro anterior podemos observar que el Departamento de Talento Humano con cumple con el inciso b de Capacitación y Desarrollo del Manual de Políticas y Normas Administración de RRHH de Caja que dice “el dpto. RR.HH deberá llevar un cuadro general de las capacitaciones por año de las que ha participado los colaboradores de la Cooperativa, manteniendo al día el saldo de los valores de capacitación pagados vs el presupuesto anual. Así también llevará el número de horas de capacitación por colaborador por año, de manera que puedan ser un referente a considerarse también para la evaluación de desempeño.”

A causa de esto la Cooperativa no cuenta con un documento físico que respalde las capacitaciones dictadas en el año y por lo tanto no podrá verificar que el plan se desarrolle en las fechas y horarios previstos.

Conclusión

La Cooperativa no realiza el seguimiento respectivo del desarrollo del plan de capacitación por lo que carece de un documento físico que sirva como respaldo y medio de verificación y cumplimiento del plan de capacitación, por lo tanto no podrá controlar el presupuesto de plan de capacitación, y además el departamento de Talento Humano está incumpliendo con una Norma impuesta por la Cooperativa.

Recomendación

A la Gerencia General

Se recomienda al Gerente General controlar que se de seguimiento del plan de capacitación, para lo cual el departamento de Talento Humano deberá elaborar un documento en el que se describa el nombre del curso, tiempo de duración, el lugar en donde se dictara el curso, número de personas que asisten, cargo que desempeñan dentro de la Cooperativa cada persona que asiste, los valores utilizados por mes y el saldo del total del presupuesto, este documento se deberá entregar cada fin de mes al Gerente General.

Cursos planificados y cumplidos

La Cooperativa cuenta en su plan de capacitación 2013 con 23 cursos los cuales tenían que realizarse en el transcurso del año, de los cuales verificamos y no se cumplieron 2 cursos.

$$\frac{\text{Cursos realizados 2013}}{\text{Cursos planificados 2013}} = \frac{21}{23} = 91\%$$

Esto se da por falta de organización entre la empresa que dictaría el curso y la Cooperativa por lo tanto no se cumplió en un 9%, a causa de esto la Cooperativa se ve en la necesidad de buscar en el transcurso del año nuevos proveedores de estos cursos.

Conclusión

Al existir una organización deficiente por parte de la empresa que oferta los cursos de capacitación y la Cooperativa, el departamento de talento humano deberá buscar nuevas opciones para que el personal pueda reforzar sus conocimientos en las áreas en las que se ha observado deficiencias.

Recomendación

Departamento de Talento Humano

Se recomienda al Encargado de Talento Humano contar con varias alternativas de empresas que puedan facilitar cursos de capacitación, para que el transcurso del año se cumpla el plan de capacitación y las fechas estimadas lo cual permitirá mejorar la eficiencia del personal de la Cooperativa

3.3.4 Conclusiones y Recomendaciones

Como resultado de este trabajo de investigación y a través de la auditoría de gestión se llegó a las siguientes conclusiones y recomendaciones sobre los sistemas de selección y capacitación del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de Comercio de Cuenca que demuestran el análisis realizado y que resume lo siguiente:

3.3.4.1 Conclusiones.

- Al no cumplir con la Norma de la Cooperativa no se podrá lograr un mejor desempeño en las funciones de cada departamento ya que la sobrecarga de trabajo ocasiona un rendimiento menor al esperado por cada área de la empresa.
- Se pudo determinar que el Sistema de Talento Humano no cumple con la Norma de la Cooperativa para cuidar su imagen corporativa lo que ocasiona que los clientes no conozcan con exactitud los nombres y cargos de todos los empleados.
- Se pudo determinar que la Cooperativa “Alfonso Jaramillo León” no cuenta con una adecuada comunicación de normas de Salud Ocupacional hacia el personal, por lo tanto la organización debería informar a los empleados sobre esta norma, para obtener un mejor bienestar de los trabajadores dentro de la empresa.
- La carencia de incentivos no permite el incremento de productividad en el desempeño del personal, afectando el cumplimiento de sus labores, un

personal desmotivado disminuye el rendimiento en cada función de su trabajo.

- Al existir un plan de capacitación orientado al nivel Financiero - Comercial de la empresa ocasiona que algunos departamentos obtengan escasa capacitación perjudicando a la Cooperativa Alfonso Jaramillo León ya que algunos departamentos se encuentran beneficiados y en otros caso no, además en la Norma del Manual de Políticas y Normas Administración de RRHH se encontró que todos los trabajadores de la entidad tendrán que ser capacitados para el mejor desenvolvimiento dentro de la empresa.
- Al existir un mal manejo para detectar las necesidades de capacitación de la empresa, da como resultado que algunos departamentos obtengan escasa capacitación y otros ni la obtengan perjudicando así a la Cooperativa y a sus empleados, incumpliendo de esta manera en el objetivo estratégico número tres del plan estratégico de la Cooperativa que es “Formar y perfeccionar a su personal técnico y administrativo, como una medida para asegurar la calidad de los productos y servicios que entrega a las entidades sujetas a su control y a la sociedad ecuatoriana”
- La Cooperativa no realiza el seguimiento respectivo del desarrollo del plan de capacitación por lo que carece de un documento físico que sirva como respaldo y medio de verificación y cumplimiento del plan de capacitación, por lo tanto no podrá controlar el presupuesto de plan de capacitación, y además el departamento de Talento Humano está incumpliendo con una Norma impuesta por la Cooperativa.
- Al existir una organización deficiente por parte de la empresa que oferta los cursos de capacitación y la Cooperativa, el departamento de talento humano deberá buscar nuevas opciones para que el personal pueda reforzar sus conocimientos en las áreas en las que se ha observado deficiencias.

3.3.4.2 Recomendaciones.

- Cumplir con las contrataciones eventuales para cubrir las vacantes, esto beneficiara a los departamentos para que el trabajo sea desempeñado de una manera correcta logrando así eficacia y eficiencia en sus labores.
- El departamento de Talento Humano deberá proveer nuevos carnets y escarapelas a los empleados, además debe verificar su uso semanalmente, los mismos que deberán encontrarse en un sitio visible durante la jornada laboral.
- Se recomienda mayor comunicación por parte del Departamento de Talento Humano con el fin de que todos los trabajadores conozcan como las normas de Salud Ocupacional, lo cual ayudara a mejorar el desempeño de los trabajadores en la empresa.
- Se recomienda cumplir con lo establecido en la Norma de la Cooperativa con el fin de incrementar la productividad, no necesariamente deben ser incentivos económicos pueden ser cartas de felicitación, diplomas al merito, medallas, entre otros métodos para motivar e incentivar a los trabajadores de la Institución
- Dispondrá elaborar un plan de capacitación con la asignación presupuestaria para cada departamento de la Cooperativa de modo que todos los empleados puedan recibir el máximo de capacitaciones sobre temas de interés para cada departamento para de esta manera mejorar el rendimiento dentro de todas las áreas de la empresa.
- Elaborar el plan de capacitación a través de la recepción de requerimientos individuales de los empleados de la institución, para ello el departamento de Recursos Humanos deberá enviar un oficio vía mail a los diferentes departamentos y agencias de la empresa, de esta forma se podrá recopilar las necesidades de capacitación en las diferentes áreas, y una vez obtenida toda la información se deberá consolidar la misma para la preparación del plan de capacitación.
- Se recomienda al Gerente General controlar que se de seguimiento del plan de capacitación, para lo cual el departamento de Talento Humano deberá elaborar un documento en el que se describa el nombre del curso, tiempo de duración, el lugar en donde se dictara el curso, número de personas que

asisten, cargo que desempeñan dentro de la Cooperativa cada persona que asiste, los valores utilizados por mes y el saldo del total del presupuesto, este documento se deberá entregar cada fin de mes al Gerente General.

- Se recomienda al Encargado de Talento Humano contar con varias alternativas de empresas que puedan facilitar cursos de capacitación, para que el transcurso del año se cumpla el plan de capacitación y las fechas estimadas lo cual permitirá mejorar la eficiencia del personal de la Cooperativa

ANEXOS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALFONSO JARAMILLO LEON DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

Papeles de Trabajo: PP/PT 1 Conocimiento General de la empresa

Reseña Histórica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la cámara de comercio de Cuenca

“En el año de 1960, en la ciudad de Cuenca funcionaba el Club Social de la Cámara de Comercio, el cual se encargaba de organizar los actos sociales de ésta Institución. Su presidente fue el Sr. Alfonso Jaramillo León, funcionaba con total independencia de la Cámara, tanto en lo económico y administrativo, y estaba ubicado en el segundo piso del edificio matriz. Por las noches los comerciantes se reunían para jugar cartas, servirse alguna bebida o comida, comentar las novedades del día, y en fin a distraerse de sus actividades y asuntos cotidianos.

Un primero de mayo de 1963, durante un paseo que se realizó a la finca del Dr. Leopoldo Tenorio, el Sr. Alfonso Jaramillo expuso su idea de conformar una Cooperativa de Ahorro y Crédito, indicando que sería de mucho beneficio para los que ejercían la actividad comercial, terminó su entusiasta exposición solicitando a quienes estén de acuerdo, procedan a consignar un valor que pasarían a ser las acciones, que permitirían la capitalización del proyecto.

A partir de esa fecha se inició los trámites y gestiones, y como a esa fecha las exigencias no eran mayores, se iniciaron las actividades como Pre cooperativa, considerando que su legalización estaba en trámite. En esas condiciones se trabajó desde 1963 a 1967, ejerciendo las funciones de Presidente el Dr. Leopoldo Tenorio Lazo, y como Gerente el Sr. Alfonso Jaramillo León, actuando además como vocales los miembros del Club Social.

En Julio de 1967, se recibió la aprobación del Ministerio, con los correspondientes estatutos, reglamentos y otras disposiciones, lo que permitió trabajar bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas, con la razón social: de COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE CUENCA.

Muy poco tiempo después de iniciadas las labores, en un acto de justicia y reconocimiento, y luego de haberse realizado un consenso, se consideró que la Cooperativa debía llevar el nombre de su mentalizador, por lo que hizo el correspondiente trámite que permitía la modificación, quedando registrado con la razón social de: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE CUENCA. Esta Institución inicialmente trabajó como Cooperativa cerrada, es decir únicamente podían ser socios los afiliados a la Cámara de Comercio. Desde el 2005 es Cooperativa abierta y como sabemos está al servicio de todos quienes deseen ser socios.

Luego del sentido deceso del Sr. Alfonso Jaramillo León, ocurrido el 11 de Junio de 1977, le sustituyó el Sr. Carlos Jaramillo León, quien ejerció por 20 años, hasta 1977 quedando ésta vacante por igual motivo.

En una sesión del Consejo de Administración en la que se consideró a los candidatos que asumirían la gerencia, el Sr. Enrique Fernández de Córdova, tuvo el acierto de sugerir el nombre del Sr. Homero León Bustos, candidato que fue aceptado con el beneplácito de todo el directorio. Es así que le delegó al Ing. Jorge Escudero (recientemente fallecido) a que se entrevistaría con el mencionado candidato, y

quienes habían quedado en reunirse al siguiente día en el local de la Cooperativa. Es así que ambos llegaron a la cita en la que supuestamente debía dársele a conocer al candidato sus derechos y obligaciones, y lo que era más importante y primordial, consultarle si es que aceptaba o no esta responsabilidad.

Pues ocurrió que el Ing. Escudero, sin mayor trámite, hizo la presentación del nuevo gerente al personal. Acto seguido se despidió con mucha prisa indicando que tenía un compromiso urgente. Es así como inicia su primer día de labores. También es, muy significativo mencionar que cuando llegó la fecha de elaborar el rol de sueldos, la Sra. Eliana Espinoza, le preguntó al Sr. Homero León cual es su sueldo, y él le manifestó que no tenía la menor idea. Se menciona esta anécdota como una situación en la que éste directivo, al igual que todos los demás, más allá del sueldo tenía la voluntad de colaborar y llevar adelante el propósito para el que fue creada la Cooperativa.

El Sr. Homero León, ejerció la gerencia por doce años, desde 1977 al 2009, está por demás mencionar que los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, desde su inicio hasta la presente fecha, son cargos honoríficos, absolutamente todos han venido prestando sus servicios con toda buena voluntad a esta noble institución.

Hace unos años, los vocales del Consejo de Administración: Señores: Leonardo Polo, Jorge Escudero, Modesto Casajoana, Raúl Maldonado, manifestaban su preocupación, decían que era hora de retirarse de la Institución, pero les preocupaba quienes les sustituirían. Los nuevos directores señores: Enrique Fernández de Córdova, Juan Monsalve, Gabriel Bermeo, Fernando Bermeo, Fernando Polo, Wilson Moscoso y Boris Barrera, son elementos valiosos, profesionales jóvenes, que son una garantía en esta administración.

La Cooperativa ha sido afortunada con las diferentes administraciones, se han dado pasos trascendentales, como la recaudación de la casa matriz, y la apertura de cuatro agencias en lugares estratégicos de la ciudad de Cuenca, y una en Gualaceo, todos estos debidamente acondicionados, han dado mucha presencia a la Cooperativa y han permitido atender a los socios como ellos se merecen.

Hablando de las buenas administraciones, la actual no podía ser la excepción, ya que se cuenta con el aporte del Ing. Iván Astudillo Córdova, quien ha demostrado su capacidad y profesionalismo, y su valiosa gestión sumada a la del presidente, el Sr. Eduardo Malo Abad, ubicará a esta noble Institución en un puesto cada vez de mayor prestigio.”²⁰

Principales disposiciones legales

Constitución de la república.

Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Servicio de Rentas Internas.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Ley de Cooperativas.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

COSEDE (corporación de seguro de depósito)

Plan Estratégico 2012- 2015

Reglamento Interno

Manual de Políticas y Normas de Talento Humano

Misión.

“Brindar servicios financieros ágiles y modernos fomentando un crecimiento continuo, basado en confianza, solvencia y experiencia que permita colaborar con el desarrollo de nuestros socios y clientes internos, a la par con las necesidades de las localidades y la región.”²¹

²⁰ Tomado del Balance de Desempeño Social Cooperativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León.

²¹<http://www.caja.com.ec/contenido.aspx?idS=11>

Visión.

“Seremos una cooperativa eficiente, solidaria, participativa y competitiva posicionada en el sector financiero mediante la optimización de los servicios y el control interno de los procesos.”²²

Fines de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la cámara de comercio de Cuenca

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León de la Cámara de Comercio de Cuenca, se constituye jurídicamente mediante Acuerdo Ministerial No. 8956 promulgado en fecha 17 de mayo de 1967 y se inscribe en el Registro General de Cooperativas con el No. de Orden 0093, el 18 de mayo de 1967, reformada mediante Acuerdo Ministerial No. 0852 del 21 de junio de 1978

La cooperativa nace con la finalidad de estimular el ahorro, ayuda crediticia contribuyendo de esta manera al desarrollo social.

Organización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la cámara de comercio de Cuenca

La estructura organizacional, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León se ha caracterizado por su dinamismo. Desde su fecha de constitución en la década de los 60, ha dado un giro impresionante en sus escalas; siempre con la presencia de la Asamblea General a la cabeza, y sus dos Consejos (Administración y Vigilancia) como unidades de apoyo y supervisión. También la legislación ecuatoriana demanda que la Cooperativa cuente con Auditoría Externa e Interna.

Además cuenta con la Gerencia General que es quien controla la Matriz y sus Agencias, la cooperativa “CAJA” cuenta con 4 departamentos:

- Contabilidad

²² <http://www.caja.com.ec/contenido.aspx?idS=12>

- Crédito y Cobranzas
- Inversiones y Portafolio
- Desarrollo y Tecnología.

Domicilio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la cámara de comercio de Cuenca

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León de la Cámara de Comercio de Cuenca, cuenta con la Matriz situada en el Centro Histórico de la Ciudad de Cuenca en las calles Presidente Córdova 7-55 y L. Cordero y 5 Agencias, 4 de ellas ubicadas en distintos puntos de la misma ciudad y 1 en el Cantón Gualaceo.

Actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la cámara de comercio de Cuenca

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la cámara de comercio de Cuenca, ejerce su actividad económica en la prestación de servicios en el campo de cooperativismo

“Los servicios que ofrece la Cooperativa son los siguientes:

CRÉDITO:

Credinegocio.

Credihogar.

Crediauto.

Crediviaje.

Crediconsumo

Credieducación

CAPTACIONES:

Depósitos.

Libreta de Ahorros Mas Ahorro.

Ahorro menores de edad.
Certificados de aportación.
Tarjeta de Débito.
Órdenes de Pago.
Depósitos a Plazo Fijo.
Pago de Intereses.
Al vencimiento.
Mensuales.

SERVICIOS FINANCIEROS:

Transferencias Interbancarias Electrónicas.
Cajeros Automáticos.
Acreditación de Roles de Pagos.

SERVICIOS:

Débito libreta de ahorro por consumo de:

Empresa eléctrica: energía eléctrica e internet.

Etapa: agua potable, teléfono e internet.

Tv Cable: televisión por cable e internet.

Cobros en ventanilla:

Empresa Eléctrica: Energía eléctrica e internet.

Western Union: Pago de giros.

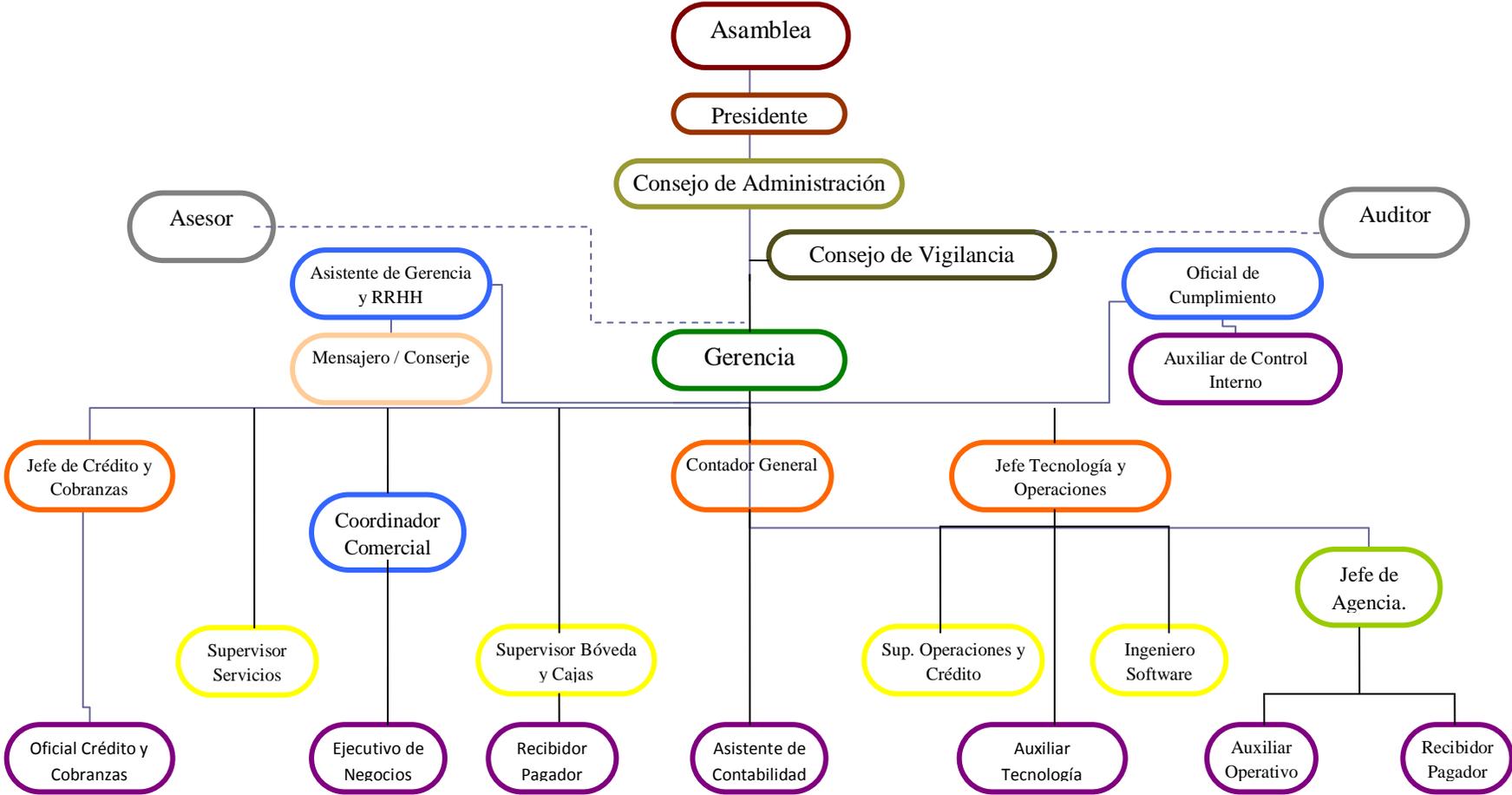
Recaudaciones: Yanbal, Esika, Claro y Movistar.

Pensiones instituciones educativas.”²³

²³ Tomado de la Revista CAJA.

Organigrama

Gráfico A.1 Estructura Orgánica



Fuente: Manual de Funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de Comercio de Cuenca.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALFONSO JARAMILLO
LEON DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA**

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

Papeles de Trabajo: PP/PT 2 Objetivo y Responsabilidades del Dpto. Recursos Humanos

Objetivo del Departamento de Recursos Humanos

El objetivo del Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa es disponer de personal idóneo para realizar el trabajo.

Responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos²⁴

Clasificación y Valoración de cargos

Captación y desarrollo de Personal

Sistema de Pago de Salarios

Evaluación del Desempeño

Clima Organizacional

Comunicación Organizacional Interna

Comunicación Organizacional Externa

Identidad Corporativa

Seguridad Interna

²⁴ Manual de Funciones de CAJA

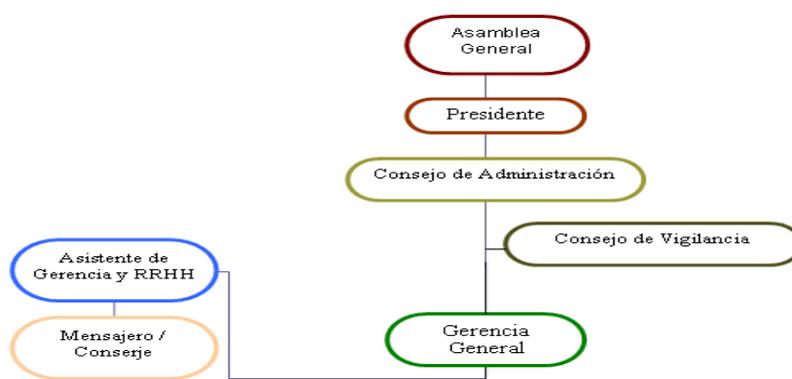
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALFONSO JARAMILLO
LEON DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA**

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

Papeles de Trabajo: PP/PT 3 Estructura Organizacional del Dpto. Recursos Humanos

Organigrama del Departamento de Recursos Humanos

Gráfico A.2 Estructura Orgánica de Dpto. Recursos Humanos



Fuente: Manual de Funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León”

Niveles Jerárquicos del Departamento de Recursos Humano

1. Asamblea General
 - 1.1. Presidente
 - 1.1.1. Consejo de Administración
 - 1.1.1.1. Consejo de Vigilancia
 - 1.1.1.1.1. Gerencia General
 - 1.1.1.1.1.1. Asistente de Talento Humano

Funciones del Personal de Recursos Humanos

- Controlar el cumplimiento de obligaciones con los entes de control (MRL, IESS).

- Llevar el control del cumplimiento del personal sobre las políticas y procedimientos
- Desarrollar y Gestionar los Subsistemas de Talento Humano.
- Participar en la elaboración del presupuesto y plan operativo del Departamento.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALFONSO JARAMILLO
LEON DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA**

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

Papeles de Trabajo: PP/PT 4 Proceso y Políticas de Selección, Plan de Capacitación y Análisis FODA

Proceso y Políticas de Selección del Personal²⁵

- **Proceso de Selección del Personal**

CONVOCATORIA

CONVOCATORIA INTERNA

Se realizará el análisis de posibles candidatos internos dentro de la Cooperativa “Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de Comercio de Cuenca, si la convocatoria interna es EXITOSA se procederá a seleccionar, capacitar y trasladar al empleado, si este análisis NO proporciona posibles candidatos afines al perfil requerido. Se procede a la fase de reclutamiento externo.

RECLUTAMIENTO EXTERNO

Se reclutará candidatos externos de la siguiente fuente de información: Consulta de archivo de candidatos y Publicación en la prensa.

Los candidatos deberán llenar el **formulario CAJA-RRHH-001 “INFORME DE SELECCIÓN”**.

PRESELECCIÓN

Se realizará la preselección de los candidatos, basados en los parámetros de calificación, que son cumplir los requisitos mínimos de formación y experiencia del Perfil de Puestos de trabajo establecidos en el Manual de Funciones de la Cooperativa.

²⁵Manual de Políticas y Normas Administración de Recursos Humanos de CAJA

FASE DE SELECCIÓN: EVALUACIÓN Y ENTREVISTA

A los candidatos preseleccionados se les procederá a tomar las siguientes pruebas:

- Pruebas de aptitudes según el cargo que aspira
- Pruebas específicas según el cargo que aspira
- Entrevista con el Encargado de Recursos
- Examen Médico

RESULTADOS

Se procederá a emitir un informe por parte del Departamento de Recursos Humanos hacia la Gerencia General en donde se anexará todas las pruebas realizadas con una tabla que contendrá los resultados

- **Políticas de Reclutamiento y Selección del Personal**

PERFILES DE PUESTO Y EVALUACION

Todos los candidatos deberán entregar su Currículum Vitae en el Dpto. de Recursos Humanos de la Cooperativa, quién es responsable de llevar una base de datos digital y física actualizada.

El proceso de reclutamiento, preselección y selección es responsabilidad del dpto. RR.HH, previa coordinación con el supervisor del área que detecta la necesidad de personal, siempre y cuando la Gerencia General haya autorizado el proceso.

Los aspirantes a ingresar a la Cooperativa deberán llenar el formulario CAJA-RRHH-001 "INFORME DE SELECCIÓN", y someterse a las evaluaciones establecidas según el puesto de trabajo para el que aplica.

Las fuentes primarias de documentación para el reclutamiento y evaluación de candidatos, serán los perfiles de puestos de trabajo establecidos en el Manual de Funciones de la Cooperativa.

Los candidatos que hayan sobresalido en el proceso de Selección, para ocupar puestos de trabajo en la Cooperativa deberán satisfacer los siguientes requisitos:

Estar en pleno ejercicio de sus derechos civiles, políticos y mentales.

Ser mayor de edad, salvo en el caso de aprendices, y tener cédula de identidad ecuatoriana y papeleta de votación actual.

Haber aprobado satisfactoriamente todas las pruebas y evaluaciones.

Disfrutar de una buena salud física y mental, comprobada mediante la certificación de los exámenes correspondientes.

Presentar todos los documentos que se le requiera, que demuestre su conducta privada y no tener casos pendientes con la justicia.

Cumplir con los requisitos establecidos para el puesto de trabajo.

No tener relación de parentesco, hasta el segundo grado de consanguinidad (padres, hijos, hermanos) y hasta segundo grado de afinidad (esposo, cuñados, cuñadas) con los demás colaboradores.

Cumplir con el horario de trabajo y las disposiciones legales y administrativas establecidas.

Aceptar el nivel salarial y beneficios colaterales establecidos para el puesto.

Aceptar su sometimiento a un período de prueba de 90 días.

Tener un buró de crédito en niveles aceptables y que demuestre su responsabilidad crediticia.

El candidato evaluado, será objeto de los procedimientos metodológicos aplicables para la selección de personal, como son: período de prueba de 90 días, evaluación de desempeño y firma de un Contrato Escrito de Trabajo.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Cuando en la Cooperativa se produzca una vacante, el supervisor del área correspondiente solicitará la reposición del personal al Gerente General, quién gestionará con RR.HH. la autorización de tramitar los expedientes a evaluar.

Para ocupar los puestos vacantes, se dará prioridad a la selección interna de candidatos, según los procedimientos establecidos, siempre que el historial del posible candidato garantice la efectividad de la ejecución del puesto de trabajo por su formación profesional y capacitación. En caso de darse un cambio de puesto por alguna razón, se deberá dejar constancia del mutuo acuerdo mediante Memorándum redactado por RR.HH. y firmado por Gerencia y el colaborador; así como la constancia de la entrega de las nuevas funciones y responsabilidades del cargo. Esto deberá ser archivado respectivamente en el expediente del colaborador.

Se recurrirá al reclutamiento externo, cuando el Gerente determine la convivencia de gestionar conocimientos y habilidades externas diferentes o superiores a los existentes internamente, a bien del desarrollo de la Cooperativa, siempre apegado al Código de Ética.

Las fuentes, serán la base de datos de aspirantes, publicación en prensa escrita y contratación de Portales de Empleo.

Plan de Capacitación del Personal

Cuadro A.1 Plan de Capacitación Año 2013

Todo personal

TEMA	TEMATICA	PARTICIPANTES	COSTO	FECHA	DURACION	DIAS
<u>RIESGO INTEGRAL</u>	Definiciones Campo Accion Normativa Control Interno	Todo el Personal	\$ 120.00	17/04/2013	3 horas	1 dia
<u>PREVENCION DE LAVADO ACTIVOS</u>	Normativa UAF Mejores practicas Control Interno Efectivo	Todo el Personal	\$ 800.00		16 horas	2 dias
<u>CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIÓN</u>	- Motivacion Liderazgo Trabajo en Equipo	Personal Cajas y Atencion al Cliente	\$ 0.00		4 horas	1 dia

Área de CONTABILIDAD

TEMA	TEMATICA	PARTICIPANTES	COSTO	FECHA	DURACION	DIAS
<u>FLUJO DE EFECTIVO</u>	Definiciones Composicion Indicadores Limites	Personal Contabilidad	\$ 300.00	01/04/2013	8 horas	2 dias
<u>ACTUALIZACION NORMATIVA SRI</u>	Anexos Formularios Normativa	Personal Contabilidad	\$ 0.00		Calendario SRI	
<u>NORMATIVA SEPS</u>	- Catalogo Unico de Cuentas Normativa Estados Financieros	Personal Contabilidad	\$ 400.00		8 horas	2 dias
<u>RIESGO DE LIQUIDEZ</u>	Escenarios Calces	Personal Contabilidad	\$ 300.00		8 horas	2 dias

Área de CAJAS

TEMA	TEMATICA	PARTICIPANTES	COSTO	FECHA	DURACION	DIAS
<u>ATENCION AL CLIENTE</u>	Saludo al Socio/cliente Atencion Agil y Cordial Procesos Internos con Calidad Amabilidad en el trato Orden y Limpieza	Personal Cajas y Atencion al Cliente	\$ 0.00	01/04/2013	8 horas	2 dias
<u>ETICA</u>	vision y mision institucional valores corporativos valores cooperativos	Personal Cajas y Atencion al Cliente	\$ 0.00		3 horas	1 dia
<u>POLITICAS</u>	DEL AREA MANUALES DE PROCESOS SIGILO Y RESERVA BANCARIA CORRECTO USO DE CLAVES	Personal Cajas y Atencion al Cliente	\$ 0.00		4 horas	1 dia
<u>PROCESOS</u>	Uso de la Sumadora Conteo seguro del efectivo Fajos de billetes Deteccion de billetes falsos Revision de Papeletas Cuadros de Caja Depositos Efectivo Cheques Retiros Efectivo Cheques Ordenes de Pago Servicios que ofrecemos Transferencias Bancarias cobros empresa electrica recaudaciones western union pago de giros western union Ria Rise Matriculacion Soat cobro de pensiones	Personal Cajas	\$ 0.00		8 horas	2 dias
<u>TECNOLOGIA</u>	Opciones Financial y uso teclado Manipulacion PC e Impresoras Manejo del Cajero Automatico	Personal Cajas	\$ 0.00		3 horas	1 dia
<u>EXPERIENCIAS</u>	mejores practicas errores comunes	Personal Cajas	\$ 0.00		3 horas	1 dia

Área de CREDITO

TEMA	TEMATICA	PARTICIPANTES	COSTO	FECHA	DURACION	DIAS
	<u>COMERCIALIZACION Y NEGOCIACION</u>					
Productos y Servicios Definir clientes potenciales Asesoramiento del Credito Negociacion Cierre		Jefes de Agencia, Ejecutivos Negocio, Oficiales Credito	\$ 0.00		4 horas	1 dia
	<u>ANALISIS FACTIBILIDAD CREDITO</u>					
Analisis Informacion Informe de Credito		Jefes de Agencia, Ejecutivos Negocio, Oficiales Credito	\$ 0.00		4 horas	1 dia
	<u>METODOS DE COBRANZAS</u>					
Mejores practicas Analisis de Morosidad		Personal Credito	\$ 400.00		3 horas	1 dia
	<u>EXCEL APLICADO</u>					
Calculos Formulas Tratamiento de Datos		Personal Credito	\$ 0.00		3 horas	1 dia

Equipo Comercial

TEMA	TEMATICA	PARTICIPANTES	COSTO	FECHA	DURACION	DIAS
	<u>VENTAS</u>					
Manejo de Objeciones Cierre de Negocios		Equipo Comercial	\$ 500.00	01/04/2013	8 horas	2 dias
	<u>MARKETING VIRAL</u>					
Definiciones Aplicación		Equipo Comercial	\$ 600.00		3 horas	1 dia
	<u>ANALISIS FINANCIERO</u>					
Deficiones Calculos Aplicación		Equipo Comercial	\$ 600.00		8 horas	2 dias
	<u>ADMINISTRACION DE RIESGO</u>					
Colocacion Responsable Incidencia en Cartera Vencida		Equipo Comercial	\$ 600.00		8 horas	2 dias
	<u>COACHING</u>					
Aplicado a: Fanzas Ventas		Equipo Comercial	\$ 600.00		8 horas	2 dias
	<u>PNL</u>					
Aplicado a productos financieros: Finanzas Ventas		Equipo Comercial	\$ 600.00		8 horas	2 dias

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de Comercio de Cuenca

La inversión para el año 2013 para ejecutar el plan de capacitación es por un monto total de US\$ 7.720, 00 (SIETE MIL SETECIENTO VEINTE DOLARES).

Matriz FODA

Cuadro A.2 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Nombre, Antigüedad y Tradición</p> <p>Experiencia, Solvencia</p> <p>Grupo Humano Directorio y Empleados</p> <p>Clientes cautivos</p> <p>Resultados Históricos Positivos</p> <p>Ubicación estratégica de oficinas</p> <p>Liquidez</p>	<p>Tendencia creciente del mercado a preferir el sistema financiero COOPERADO al sistema financiero tradicional.</p> <p>Mercado de Pymes creciente.</p> <p>Tecnología de punta.</p> <p>Cambios en Marco Legal que regula las Cooperativas.</p> <p>Alianzas Estratégicas con empresas de servicios para ampliar la OFERTA DE VALOR a socios y clientes.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Políticas de seguridad operativa limitadas</p> <p>Estructura de MANEJO del RIESGO.</p> <p>Base de Datos de socios no está manejada de óptima forma.</p>	<p>Competencia de instituciones financieras (Bancos y Cooperativas)</p> <p>Cambios en el Marco Legal que regula las Cooperativas</p>

Fuente: Plan Estratégico 2010 – 2015 de CAJA

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALFONSO JARAMILLO
LEON” DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA**

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

Papeles de Trabajo: PE/PT 1

Encuesta al Gerente General

ENCUESTA AL GERENTE GENERAL

Ing. Iván Astudillo Córdova

¿Cuáles son las principales disposiciones legales y generales de la Cooperativa?

Constitución de la república.

Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Servicio de Rentas Internas.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Ley de Cooperativas.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

COSEDE (corporación de seguro de depósito)

Plan Estratégico 2012- 2015

Reglamento Interno

¿Son conocidas estas disposiciones por el personal?

Tanto la Constitución de la República como las Leyes al ser de cumplimiento obligatorio todos los empleados conocen, pero a nivel de reglamentos y manuales no todos fueron socializados.

¿Existe un código de ética?

Si contamos con un código de ética.

¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo dentro de la Cooperativa?

Considero que si porque se labora bajo condiciones de trabajo en equipo.

¿Existe un manual que detalla deberes y funciones?

Si existe un Manual de Funciones el que contiene los perfiles de cada cargo,

¿El personal de la Cooperativa realiza tareas diferentes para las que fueron contratadas?

No.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALFONSO JARAMILLO
LEON” DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA**

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

Papeles de Trabajo: PE/PT 2 Encuesta a la Asistente de Talento Humano

ENCUESTA AL ASISTENTE DE TALENTO HUMANO

Ing. María del Carmen Martínez

Detallar quienes conforman el personal de Talento Humano

Solo trabajo yo en el Departamento

¿Existe Jefe de Talento Humano?

No existe Jefe de Talento Humano

¿Cuál es la Autoridad Jerárquica a quien Ud. Responde?

Yo respondo al Ing. Iván Astudillo Córdova (Gerente General)

¿Conoce cuáles son sus funciones en la empresa?

Si conozco.

¿Cuáles son las disposiciones para el Departamento de Talento Humano?

Constitución de la república.

Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Servicio de Rentas Internas.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Ley de Cooperativas.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

COSEDE (corporación de seguro de depósito)

Plan Estratégico 2012- 2015

Reglamento Interno

Manual de Políticas y Normas de Talento Humano

¿La Cooperativa cuenta con un manual de funciones?

Sí.

¿Existen estatutos y reglamentos internos?

Sí, tenemos estatutos y reglamentos

¿Factores que influyen en la selección y capacitación del personal?

En la Selección del personal, de acuerdo a los requerimientos del cargo, la educación y experiencia, permite acceder al proceso y en base del análisis pruebas de capacidad y entrevistas (nuestra Empresa se apega al Modelo de gestión del Talento Humano por competencias).

La capacitación se orienta a los resultados de capacitaciones anteriores y de los requerimientos de capacitaciones de la agencias.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALFONSO JARAMILLO
LEON” DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA**

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

Papeles de Trabajo: PE/PT 3 Encuesta al Departamento de Talento Humano

ENCUESTA AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

¿Función del Departamento de Talento Humano?

La función se centra en otorgar personal idóneo para realizar el trabajo y de esta manera lograr el mayor aporte del personal hacia la empresa a través de la realización profesional y personal de los servidores.

¿Metas del departamento de Talento Humano?

El departamento no cuenta con metas establecidas

¿Responsabilidades del Departamento de Talento Humano?

Están contenidas en el Manual de Políticas y Normas Gestión y Administración de los Recursos Humanos de la Cooperativa “ALFONSO JARAMILLO” DE LA CÁMARA DE COMERCIO”

¿Informes que realizan a la Gerencia?

Se presentan directamente a la Gerencia informes sobre los temas relacionados con los subsistemas de Talento Humano

¿Problemas identificados en los procesos para seleccionar y capacitar al personal?

Si se han identificados algunos, pero yo creo que el más importante es el incumplimiento en el plazo asignado para seleccionar al personal, esto se da cuando el perfil del cargo exige condiciones muy específicas y no existe un perfil así en la base de datos de la Cooperativa. En capacitación el mayor inconveniente es conseguir empresas que oferten eventos de capacitación, ya que en la ciudad suelen

ser muy reducida lo que impide que una capacitación se realice exactamente con la fecha planificada o en ocasiones no se realice.

¿Se comprueba la veracidad de información de los postulantes a los puestos?

Si, se verifica, referencias personales, académicas y laborales; las cuales deben ser detalladas con los datos recibidos, fecha y hora y el nombre completo y cargo de la persona que dio dichas referencias.

¿Proceso para capacitar al personal?

El encargado del dpto. RR.HH. conjuntamente con el Gerente General, revisa los resultados de planes de capacitación de los años anteriores y recolecta información sobre las necesidades de adiestramiento del personal de las Agencias, las analiza conjuntamente con el presupuesto para los programas de capacitación y actualización del personal y se procede a elaborar el plan de capacitación el mismo que estará incluido en el Plan Estratégico anual.

¿Se realiza algún tipo de informe cuando seleccionan o capacitan al personal?

Cuando en la Cooperativa se produce una vacante, el supervisor del área correspondiente solicita la reposición del personal al Gerente General, quién gestiona con RR.HH. la autorización de tramitar los expedientes a evaluar. Por otra parte el dpto. RR.HH no lleva seguimiento de plan de capacitación.

¿El sistema informático que utiliza la Cooperativa procesa información confiable y oportuna?

Si contamos, con un sin número de Dispositivos Tecnológicos

¿El departamento controla constantemente el uso de carnet e identificaciones de los empleados?

No se controla que los empleados usen sus carnets ni sus identificaciones.

¿El departamento de RRHH informa a sus empleados sobre normas y políticas de Salud Ocupacional?

No se les comunica a los empleados.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALFONSO JARAMILLO LEÓN” DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

Papeles de Trabajo: PE/PT 4

Cuestionario Integral

Cuadro A.3 Cuestionario de Control Interno

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALFONSO JARAMILLO LEÓN” DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE CUENCA						
Componentes Examinados: Examen a los Sistemas de Selección y Capacitación.						
Evaluación del Control Interno a los sistemas de selección y capacitación						
SUBCOMPONENTES	SI	NO	N/A	Pond.	Calif.	Observación
AMBIENTE DE CONTROL						
¿Posee la Cooperativa código de ética?	X			10	10	
¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad?	X			10	10	
¿El Gerente y los directivos orientan al personal sobre la misión y visión institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo, para obtener un mejoramiento continuo?	X			10	8	
¿Se presenta la información financiera y de gestión de manera oportuna?	X			10	10	
¿El estilo de administración de la Cooperativa está basado en la eficiencia, eficacia y transparencia operacional?	X			10	9	

¿La alta dirección analiza los informes de cumplimiento de objetivos, mediante los cuales se estimula y practica y la auto evaluación para el mejoramiento continuo?	X			10	8	
¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?	X			10	10	
¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción, y remuneración de los empleados y trabajadores de la organización?	X			10	10	
¿La organización cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente, en concordancia con el plan operativo anual (POA)?	X			10	10	
¿La segregación de funciones y responsabilidades están claramente identificadas?	X			10	10	
¿Se ha elaborado un plan de capacitación que contemple la orientación para el personal nuevo y la actualización de todos los empleados?	X			10	8	
¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos de la empresa?	X			10	10	

¿Existe rotación del personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado de la Cooperativa	X			10	0	Esto se debe a varios factores, los empleados no conocen todas las funciones de los puestos que laboran temporalmente.
¿Existen Manuales de Procesos?	X			10	10	
¿Los directivos observan la constitución y demás leyes relacionas con la Cooperativa?	X			10	10	
¿La Cooperativa cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados?	X			10	5	La Cooperativa no aplica el plan de incentivos
¿Se realiza evaluaciones al desempeño del personal?	X			10	10	
¿Existe comunicación de políticas, normas y procedimientos al personal?	X			10	8	
VALORACIÓN DE RIESGOS						
¿La entidad cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos?	X			10	10	
¿El personal de la Cooperativa participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos?		X		10	5	Los objetivos son desarrollados por gerente y jefes de cada área.
¿Disponen de una metodología estructurada y divulgada para el Análisis de Riesgo?	X			10	10	

¿El plan estratégico se ha difundido a toda la Cooperativa?	X			10	10	
¿Existe compromiso del Gerente, los Jefes y de todos los niveles de la empresa para alcanzar los objetivos, cumpliendo los controles y la gestión de riesgos?	X			10	10	
¿La Cooperativa a formulado indicadores de gestión institucionales y por cada departamento, que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado?		X		10	0	La Cooperativa no cuenta con indicadores, metas y objetivos por departamento
¿La comunicación es oportuna y suficiente para comunicar los objetivos al personal?		X		10	8	
¿Se informa a través de fuentes externas de eventos de manera oportuna?	X			10	10	
¿Las transacciones de la Cooperativa se sustentan con documentos originales o foto copias?	X			10	10	
¿La alta dirección analiza los informes de cumplimiento de objetivos?	X			10	10	

ACTIVIDADES O PROCEDIMIENTOS DE CONTROL						
¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción, y remuneración de los empleados y trabajadores de la organización?	X			10	10	
¿Cumplen los empleados del Sistema de Talento Humano con las metas establecidas en un periodo determinado?		X		10	0	El departamento no tiene metas establecidas
¿Se aplican sanciones disciplinarias?	X			10	8	
¿Los planes y procedimientos de la Cooperativa se autorizan, efectúan y aprueban conforme a las disposiciones legales vigentes, y a las instrucciones de las autoridades responsables de su administración?	X			10	10	
¿Se ha establecido la rotación de labores entre los empleados de la Cooperativa?	X			10	9	Dentro de la oficina no realiza rotación de personal para cubrir vacantes por vacaciones encomendadas.
¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo?	X			10	10	
¿Está debidamente controlado el acceso a los sistemas de información?	X			10	10	

¿Existen métodos para motivar a los empleados?	X			10	8	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
¿La dirección de la Cooperativa ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir información con fines de gestión y control?		X		10	0	El departamento de RRHH Es EL único que puede compartir cualquier información
¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de datos?	X			10	10	
¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades a través de los controles establecidos?	X			10	10	
¿Existe documentación oportuna y apropiada por parte del sistema de talento humano para la toma de decisiones?	X			10	10	
¿El personal ayuda o fomenta una buena imagen corporativa de la Cooperativa?		X		10	8	El personal no cumple con el uso del carnet e identificaciones dentro de las instalaciones de la Cooperativa.
MONITOREO						
¿Existe un departamento de Auditoría Interna?	X			10	10	
¿Se aplican las recomendaciones de auditorías anteriores?	X			10	10	

¿La Cooperativa evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno a través del departamento de auditoría interna y departamento de riesgos?	X			10	10	
TOTAL				440	372	

Elaborado por: Tatiana Orellana

Calificación Total (CT)

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

Ponderación Total (PT)

$$NC = \frac{372}{440} \times 100 = 84,55\%$$

Nivel de Riesgo

Determinación del Nivel de Riesgo

Riesgo de Control = 100 - NC

Confianza = 84,55%

Riesgo de Control = 100 - 84,55

Baja Moderada Alta
15% - 50% 51% - 75% 76% - 95%

Riesgo de Control = 15,45%

Alto Moderado Bajo

Riesgo = 15,45%

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALFONSO JARAMILLO
LEON” DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA**

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

Papeles de Trabajo: PE/PT 5

Resumen de la Información

Luego de la visita a la Cooperativa y realizar las encuestas al personal de Talento Humano y al Gerente General, he observado que el personal de la empresa no participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos, ya que la alta Gerencia es la encargada de ello. Además se ha comprobado que la Cooperativa no cuenta con indicadores de Gestión por departamento, que les permita medir y cuantificar las metas. Por lo tanto los empleados del Departamento de Talento Humano desconocen cuáles son las metas para cada periodo del departamento

También he verificado que la Cooperativa cuenta con un plan de incentivos del personal pero no los cumplen, lo cual afecta a la imagen que tiene los empleados de la Cooperativa además, los incentivos son importantes para ayudar a los empleados a poner más énfasis en el cumplimiento de sus labores con eficacia y eficiencia. Por otra parte he comprobado que el Dpto. de RRHH realiza muy bien el proceso de selección del personal, pero existe varias falencias en el proceso de elaboración del plan de capacitación, a pesar de que la Cooperativa posee un buen sistema de ingresos de datos que le permite obtener información confiable, completa y oportuna.

Y por último he podido verificar que el personal no posee la suficiente información sobre Salud ocupacional, y desarrollan un mal manejo de la imagen corporativa de la entidad ya que no usan su carnet de identificación, lo que ocasiona que sus clientes no puedan reconocer al personal.

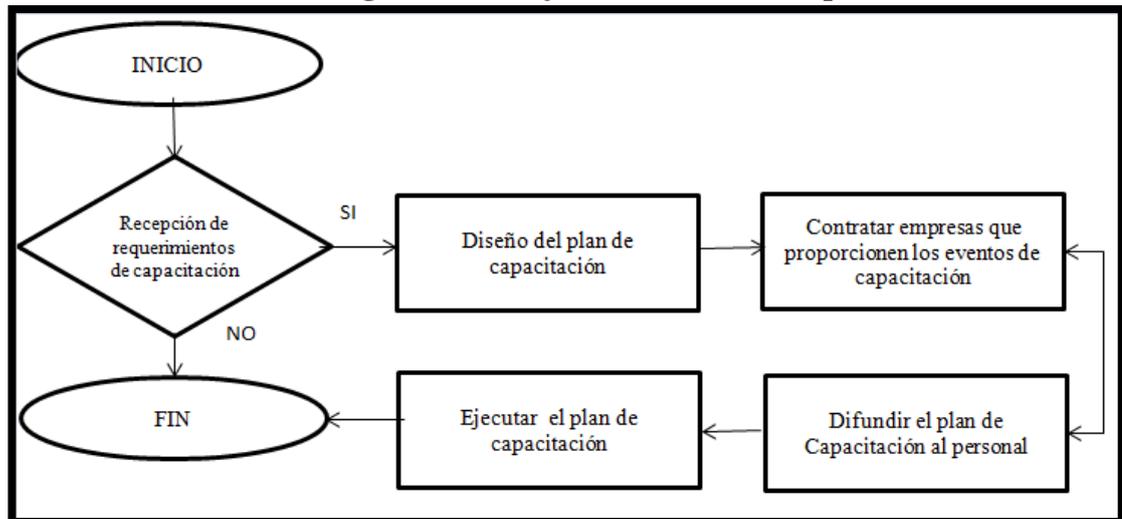
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALFONSO JARAMILLO
LEON” DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA**

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

Papeles de Trabajo: PE/PT 6

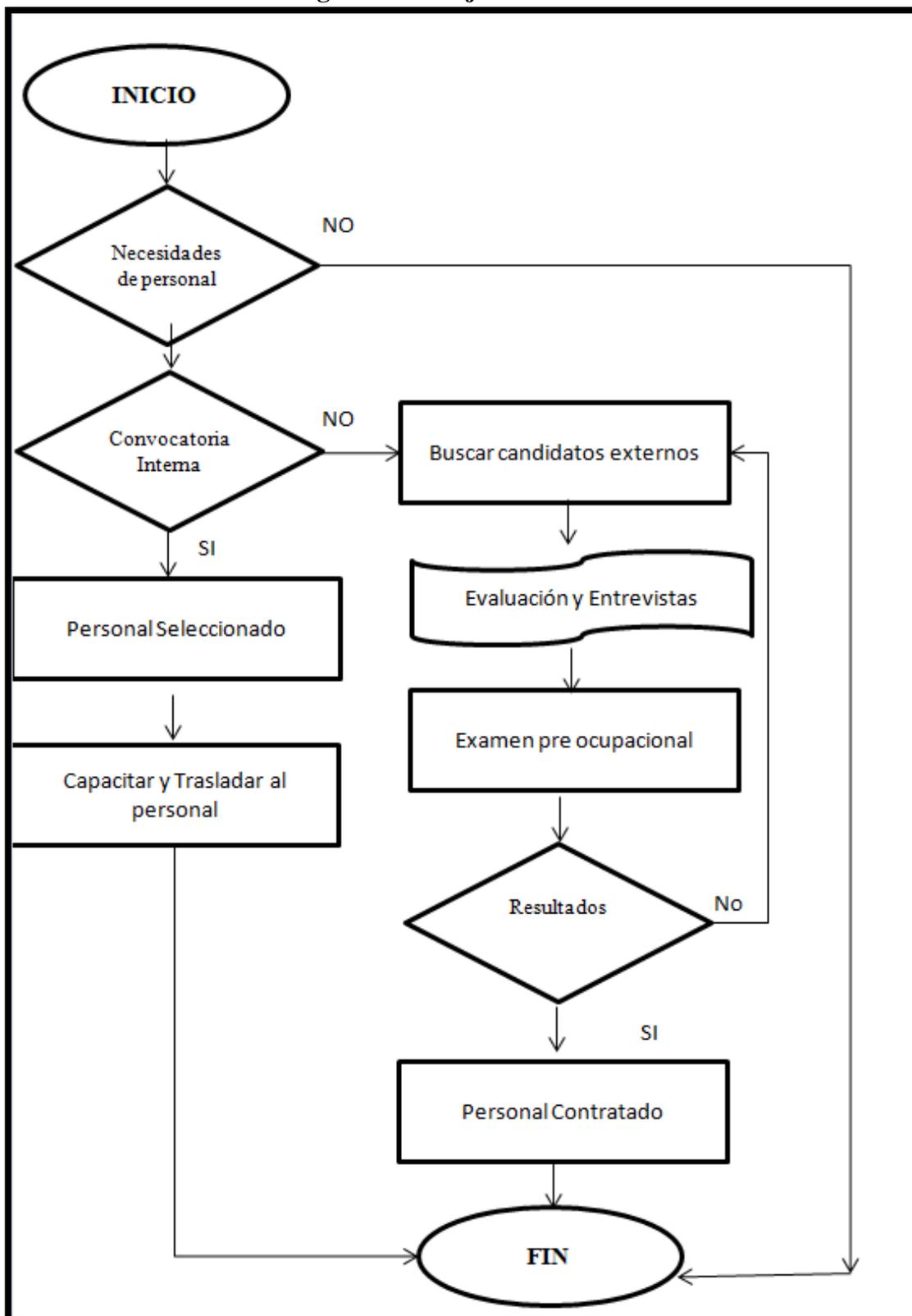
Diagramas de Flujo

Gráfico A.3 Diagrama de Flujo del Proceso de Capacitación.



Elaborado por: Tatiana Orellana

Gráfico A.4 Diagrama de Flujo del Proceso de Selección.



Elaborado por: Tatiana Orellana

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALFONSO JARAMILLO LEON” DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

Papeles de Trabajo: PE/PT 7

Matriz de Calificación

Cuadro A.4 Matriz de Calificación

No	Componente	Riesgo de Control			Riesgo Inherente			Enfoque de Auditoría
		A	M	B	A	M	B	
1	La contratación eventual de personal permitirá cubrir las ausencias por vacaciones y permisos	X			X			Pruebas de Cumplimiento
2	Deficiente manejo de imagen corporativa		X			X		Pruebas de Cumplimiento
3	Brindar información sobre la salud ocupacional mejorará el rendimiento del personal		X			X		Pruebas de Cumplimiento
4	Incumplimiento de incentivos por parte de la organización	X			X			Pruebas de Cumplimiento

Elaborado por: Tatiana Orellana

Aprobado por: Ing. Genaro Peña

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALFONSO JARAMILLO
LEON” DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA**

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

Papeles de Trabajo: E/PT 1

Indicadores de Talento Humano

Indicadores de Talento Humano

Selección del Personal

$$\frac{\text{Tiempo promedio de contratación}}{\text{Tiempo Estándar Establecido}} = \frac{3}{4} = 75\%$$

Capacitación del Personal

$$\frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{Total de empleados de la Cooperativa}} = \frac{28}{40} = 70\%$$

Cursos planificados y cumplidos 2013

$$\frac{\text{Cursos realizados 2013}}{\text{Cursos planificados 2013}} = \frac{21}{23} = 91\%$$

Del estudio realizado al cumplimiento de objetivos y metas se ha podido establecer que el proceso de selección de personal se lo realiza en un menor tiempo a lo estimado ya que el Dpto. de Recursos Humanos solo ocupan el 75% del tiempo establecido, restándole así un 25% que equivale a un día, en cuanto a la capacitación al personal en el año 2013 no se ha cumplido en un 30% del total del personal. La entidad aprobó para el año 2013 en su plan de capacitación 23 cursos los cuales tendrían que realizarse en el transcurso del año, verificamos su cumplimiento y encontramos que no se desarrollaron 2 cursos por falta de organización entre la empresa que dictaría el curso y la Cooperativa por lo tanto no se cumplió en un 9%.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALFONSO JARAMILLO
LEON” DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA**

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

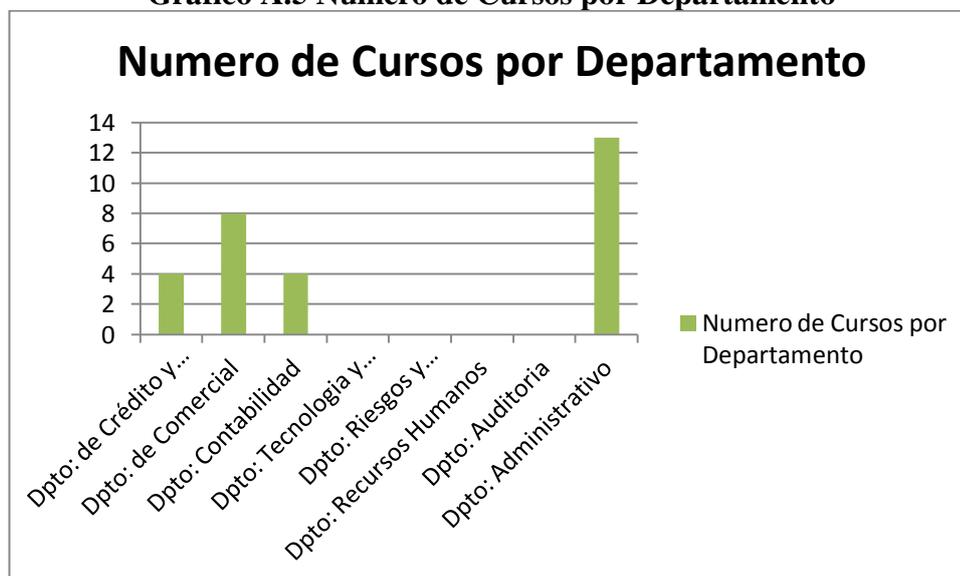
Papeles de Trabajo: E/PT 2

Plan de Capacitación

La Cooperativa Alfonso Jaramillo León cuenta con un plan de capacitación y formación continua de sus empleados para desarrollar y potenciar integralmente sus capacidades humanas e intelectuales, con el fin de brindar mejor atención y asesoría a todos sus socios y clientes. Este plan anual está basado en planes desarrollados en años anteriores y requerimientos de las diferentes agencias.

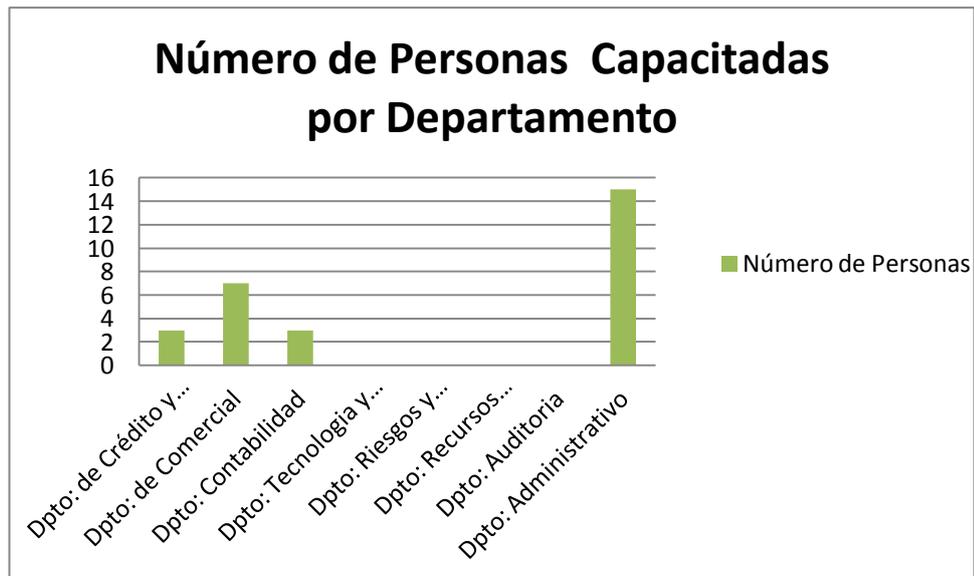
El plan de capacitación se distribuyó de la siguiente manera:

Gráfico A.5 Número de Cursos por Departamento



Elaborado por: Tatiana Orellana

Gráfico A.6 Número de personas capacitadas por Departamento



Elaborado por: Tatiana Orellana

La causa fue que el plan de capacitación se desarrolló en base a planes efectuados en años anteriores y en recopilación de información de las necesidades de la agencias, por lo tanto estos cursos en su mayoría se enfocaron en la unidades comerciales - financieras de la institución perjudicando así, otros departamentos que no contaron con el suficiente entrenamiento para mejorar el desempeño de sus actividades dentro la empresa.

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

Papeles de Trabajo: E/PT 3

Diagnostico de las necesidades de Capacitación

Cuadro A.5 Necesidades de Capacitación por Cargo

Cargo:Asesor Legal

Reporta a: Asamblea General, Gerente

Funciones Específicas del cargo:

- Controlar el cumplimiento de la legislación vigente en los procesos y procedimientos de la Cooperativa
- Estudiar y analizar la legislación vigente aplicable a la Cooperativa
- Emitir criterios y absolver consultas jurídicas
- Brindar asesoría legal a directivos, funcionarios y empleados de la Cooperativa
- Colaborar con su criterio jurídico en la elaboración de contratos y convenios

Necesidades de Capacitación:

- No tiene necesidades de capacitación

Cargo:Gerente

Reporta a: Asamblea General

Funciones Específicas del cargo:

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Cooperativa de conformidad con la ley y el estatuto social.
- Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la Cooperativa;
- Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su pro forma presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente.
- Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración.
- Contratar, aceptar renuncias y dar por terminados contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la

Cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración.

- Diseñar y administrar la política salarial de la Cooperativa, en base a la disponibilidad financiera.
- Mantener actualizado el registro de certificados de aportación.
- Informar de su gestión al Consejo de Administración.
- Suscribir los cheques de la Cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determine el estatuto social. Cuando el estatuto social disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna.
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos.
- Contraer obligaciones a nombre de la Cooperativa, hasta el monto que el estatuto, reglamento o la asamblea general le autorice.
- Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la Cooperativa o por la Superintendencia.
- Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la Cooperativa.
- Informar a los socios sobre el funcionamiento de la Cooperativa
- Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido.
- Las demás que señale la ley, el presente reglamento y el estatuto social de la Cooperativa.
- Mantener los seguros de la institución al día.

Necesidades de Capacitación:

- No tiene necesidades de capacitación

Cargo: Asistente de Gerencia y Recursos Humanos

Reporta a: Gerente

Actividades de Recursos Humanos

- Controlar el cumplimiento de obligaciones con los entes de control (MRL, IESS).
- Llevar el control del cumplimiento del personal sobre las políticas y procedimientos internos
- Desarrollar y Gestionar los Subsistemas de Talento Humano
- Participar en la elaboración del presupuesto y plan operativo del Departamento

Actividades de Asistente de Gerencia

- Apoyar en la gestión de la Gerencia
- Administrar la central telefónica
- Llevar el archivo general de la Institución
- Gestionar donaciones y apoyo social
- Gestionar la aprobación por parte de la gerencia de facturas de proveedores

Necesidades de Capacitación:

- Técnicas de Motivación al personal
- Técnicas de Evaluación del desempeño
- Sistemas de incentivos y apoyo al personal

Cargo: Mensajero / Conserje

Reporta a: Asistente de Gerencia y RRHH

Funciones Específicas del cargo:

- Aperturar y cerrar la oficina matriz cumpliendo los horarios y políticas establecidas
- Colaborar en la limpieza de las oficinas y el mantenimiento de plantas ornamentales de oficina matriz
- Realizar pagos en entidades públicas y privadas
- Realizar trámites en entidades públicas y privadas

- Entregar y retirar paquetes, correspondencia y documentos internos y externos

Necesidades de Capacitación:

- No tiene necesidades de capacitación

Cargo: Auditor Interno

Reporta a: Asamblea General, Consejo de Vigilancia, Consejo de Administración, Gerente

Funciones Específicas del cargo:

- Vigilar en cualquier tiempo las operaciones de la institución
- Comprobar la existencia y el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno, con el propósito de proveer una garantía razonable en cuanto al logro de los objetivos de la institución; la eficiencia y eficacia de las operaciones; salvaguarda de los activos; una adecuada revelación de los estados financieros; y, cumplimiento de las políticas y procedimientos internos, leyes y normas aplicables
- Evaluar los recursos informáticos y sistemas de información de la organización del sistema financiero popular y solidario, con el fin de determinar si son adecuados para proporcionar a la administración y demás áreas de la institución, información oportuna y suficiente que permita tomar decisiones e identificar exposiciones de riesgo de manera oportuna y cuenten con todas las seguridades necesaria;
- Verificar si la información que utiliza internamente la institución para la toma de decisiones y la que reporta a la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria es fidedigna, oportuna y surge de sistemas de información y bases de datos institucionales
- Verificar que el directorio o el organismo que haga sus veces de la institución del sistema financiero popular y solidario haya expedido las políticas para prevenir el lavado de activos proveniente de actividades ilícitas y constatar la aplicación de éstas por parte de la administración de la entidad controlada
- Evaluar si la gestión del oficial de cumplimiento se sujeta a las disposiciones normativas dispuestas por la Superintendencia de la Economía Popular y

Solidaria y en la legislación vigente sobre la materia para controlar y prevenir el lavado de activos provenientes de actividades ilícitas

- Verificar que la institución cuente con organigramas estructurales y funcionales; y, manuales y reglamentos internos actualizados que establezcan las líneas de mando, unidades de apoyo y asesoramiento, comités de gestión, entre otros, así como las responsabilidades y funciones de todos los niveles de la institución
- Realizar un seguimiento a las observaciones de los informes de auditoría interna anteriores, con el propósito de verificar que la administración y/o el funcionario competente han adoptado las recomendaciones u otras medidas para superar las deficiencias informadas
- Verificar que la institución del sistema financiero popular y solidario cuente con un plan estratégico; y, que su formulación se efectuó a base de un análisis de elementos tales como: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, línea(s) de negocio(s), mercado objetivo, evolución de la cuota de mercado, proyecciones financieras, planes de expansión o reducción, entre otros
- Verificar la existencia, actualización, difusión, eficacia y cumplimiento de las políticas, procedimientos, estrategias, metodologías formalmente establecidas para identificar, evaluar, controlar y administrar los riesgos; y, si éstas son compatibles con el volumen y complejidad de las transacciones
- Aplicar las pruebas de auditoría necesarias para verificar la razonabilidad de los estados financieros, la existencia de respaldos de los registros contables; y, cumplimiento de las normas de carácter general dispuestas por la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria contenidas en el Catálogo Único de Cuentas y en la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y de la Junta de Regulación
- Evaluar la correcta selección y aplicación de los principios contables en la elaboración de los estados financieros
- Verificar la transparencia, consistencia, confiabilidad y suficiencia de las cifras contenidas en los estados financieros y de sus notas
- Identificar las operaciones con partes vinculadas y verificar su adecuada revelación en los estados financieros

- Suscribir conjuntamente con el representante legal y el contador general de la institución del sistema financiero popular y solidario, los estados financieros y demás reportes que se remitirán a la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria
- Verificar la suficiencia de los asientos contables incluidos en los estados financieros de la institución del sistema financiero, mediante la evaluación de los procedimientos aplicados por la administración y los auditores externos
- Verificar que la institución del sistema financiero popular y solidario acate las disposiciones de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, así como las recomendaciones de los auditores externos y del anterior auditor interno, si lo hubiere
- Velar por el cumplimiento de las resoluciones de la Asamblea General de Socios, del directorio o de los órganos que hagan sus veces, según corresponda
- Velar porque las operaciones y procedimientos de la institución del sistema financiero popular y solidario se ajusten a las disposiciones de la Ley, decretos, estatutos, reglamentos internos, técnica bancaria y a las disposiciones de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria
- Verificar que los aumentos de capital de la institución se ajusten a lo previsto en el artículo 49 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y a las normas pertinentes de las Resoluciones de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria y de la Junta e Regulación.

Necesidades de Capacitación:

- Riesgo Integral : Control Interno y Actualización de Normativas

Cargo: Oficial de Cumplimiento

Reporta a: Gerente

Funciones y responsabilidades Específicas del cargo:

- Remitir dentro de los plazos y términos legales, los reportes previstos el artículo 3 de la Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos, en concordancia con la resolución nro. AUF-DG-2012-033.
- Presentar sus reportes mediante el formulario y la estructura que expida la Unidad de Análisis Financiero (UAF).
- Coordinar con la Unidad de Análisis Financiero (UAF) las actividades de reporte, a fin de cumplir adecuadamente las obligaciones del sujeto obligado en esta materia.
- Realizar los controles correspondientes sobre las operaciones y transacciones que igualen o superen los umbrales específicos que determine y notifique la Unidad de Análisis Financiero (UAF) para cada sector. Estos controles deberán constituir uno de los insumos para la detección y reporte de operaciones inusuales e injustificadas.
- Cooperar con la Unidad de Análisis Financiero (UAF) en la entrega oportuna de la información que ésta solicite, de conformidad con los plazos establecidos en la Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos. La negativa o retraso en la entrega de la información, dará lugar al inicio de las acciones penales que correspondan por la obstrucción a la justicia o al servicio público, sin perjuicio de la determinación de responsabilidad en casos de lavado de activos y de financiamiento del terrorismo.
- Comunicar en forma permanente a todo el personal del sujeto obligado, acerca de la estricta reserva con que deben mantenerse los requerimientos de información realizados por la Unidad de Análisis Financiero (UAF), de conformidad con lo previsto en la Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos.
- Informar el primer trimestre de cada año a la Unidad de Análisis Financiero (UAF) sobre la capacitación recibida el año anterior y la planificada para el año, para todo el personal del sujeto obligado, en relación a las disposiciones

legales y reglamentarias, así como manuales, políticas y procedimientos internos, en materia de prevención y detección de lavado de activos y del financiamiento del terrorismo.

- Monitorear el cumplimiento de este Instructivo, disposiciones y más requerimientos establecidos por la Unidad de Análisis Financiero (UAF).

Necesidades de Capacitación:

- No tiene necesidades de capacitación

Cargo: Jefe de Crédito y Cobranzas

Reporta a: Gerente

Funciones Específicas del cargo:

- Coordinar el otorgamiento de crédito con las agencias, ejecutivos
- Coordinación general con el departamento legal
- Monitorear el cumplimiento de políticas y normativas de CAJA relacionados al otorgamiento de crédito.

Necesidades de Capacitación:

- Métodos de Cobranza
- Excel aplicado

Cargo: Oficial de Crédito y Cobranzas

Reporta a: Jefe de Crédito y Cobranzas

Funciones Específicas del cargo:

- Atender y dar información a socios y clientes sobre los créditos vigentes, condiciones y características de los préstamos, requisitos a cumplir y documentación de respaldo a presentar por el solicitante
- Recibir, revisar, evaluar y calificar las solicitudes de crédito confrontando información, analizada si es o no sujeto de crédito y proyectando el impacto del crédito, para determinar la capacidad de pago del solicitante;
- Gestionar la instrumentación del crédito

- Promocionar los productos de crédito de la Cooperativa
- Elaborar informes de morosidad por agencias y ejecutivos de negocio.

Necesidades de Capacitación:

- Comercialización y Negociación
- Análisis de factibilidad y Crédito
- Métodos de Cobranzas
- Excel Aplicado

Cargo: Coordinador Comercial

Reporta a: Gerencia

Funciones y responsabilidades Específicas del cargo:

- Realizar la gestión comercial, promocionando y colocando productos y servicios de CAJA
- Proponer la creación de nuevos productos o mejorar los ya existentes con fines de competitividad
- Responsable del Plan de trabajo de Ejecutivos de negocios
- Realizar estudios de tasas con la finalidad de ser competitivos frente a otras Cooperativas
- Realizar análisis de mercado con la finalidad, de mejorar el riesgo
- Proponer estrategias de crecimiento para lograr mayor posicionamiento de CAJA en el mercado
- Proponer mejoras para la colocación, atado a la calidad de cartera
- Diseñar herramientas que ayuden a minimizar el riesgo y gestionar la recuperación
- Proponer informes técnicos que ayuden al levantamiento responsable de información (tecnología)
- Responsable de la colocación de las metas tanto de Equipo Comercial como Agencias
- Responsable del cumplimiento de las metas
- Responsable de retroalimentar a su equipo mediante charlas motivaciones

- Proponer planes de trabajo para activar a base de socios inactivos

Necesidades de Capacitación:

- Análisis de Ventas
- Análisis de Marketing Viral
- Análisis Financiero
- Administración de Riesgos
- Coaching
- PNL

Cargo: Ejecutivo de Negocios

Reporta a: Coordinador Comercial

Funciones y responsabilidades Específicas del cargo:

- Monitorear el nivel de morosidad de la cartera de socios y gestionar la mora mediante el enfoque gradual de cobranzas
- Receptar y analizar la información de las solicitudes de crédito, levantamiento in situ de la información económica del negocio
- Visitar y asesorar a clientes y socios con créditos asignados
- Promocionar los productos y servicios financieros que ofrece CAJA
- Participar en el Comité de Crédito Agencial.

Necesidades de Capacitación:

- Comercialización y Negociación
- Análisis de Factibilidad y Crédito
- Análisis de Ventas
- Análisis de Marketing Viral
- Análisis Financiero
- Administración de Riesgos
- Coaching
- PNL

Cargo: Supervisor de Bóveda y Caja

Reporta a: Gerencia

Funciones y responsabilidades Específicas del cargo:

- Custodiar y cuadrar el flujo de efectivo en Matriz y Agencias
- Monitorear el manejo de efectivo en las agencias
- Gestionar y cuadrar servicios varios de recaudación (SOAT, Western Union)
- Verificar el cuadro de caja de los Recibidores-Pagadores
- Supervisar la gestión del personal a su cargo

Necesidades de Capacitación:

- No tiene necesidades de capacitación

Cargo: Recibidor Pagador (Matriz)

Reporta a: Supervisor de Bóveda y Caja

Funciones Específicas del cargo:

- Atender a socios y clientes que van a hacer transacciones en ventanilla
- Realizar el cierre y cuadro de caja
- Registrar las transacciones realizadas en caja
- Verificar, custodiar y cuadrar los valores de fondo de cambio inicial
- Gestionar y cuadrar el cajero automático

Necesidades de Capacitación:

- Clima y Cultura Organizacional
- Atención al Cliente
- Ética
- Políticas
- Procesos
- Tecnología
- Experiencias Vividas

Cargo: Jefe de Agencia

Reporta a: Gerencia

Funciones Específicas del cargo:

- Administrar y gestionar el fondo de tesorería de la Agencia
- Atender los requerimientos de los socios y clientes de la agencia
- Monitorear y realizar la recuperación de cartera, captación de recursos y colocaciones
- Realizar la apertura y cierre de la Agencia siguiendo las políticas de seguridad interna
- Elaborar y ejecutar estrategias de negocio para la agencia

Necesidades de Capacitación:

- Comercialización y Negociación
- Análisis de Factibilidad Y Crédito

Cargo: Recibidor Pagador (Agencia)

Reporta a: Jefe de Agencia

Funciones Específicas del cargo:

- Atender a socios que van a hacer transacciones en ventanilla
- Realizar el cierre y cuadro de caja
- Registrar las transacciones realizadas en caja
- Verificar, custodiar y cuadrar los valores de fondo de cambio inicial
- Gestionar y cuadrar el cajero automático

Necesidades de Capacitación:

- Clima y Cultura Organizacional
- Atención al Cliente
- Ética
- Políticas
- Procesos
- Tecnología

- Experiencias Vividas

Cargo: Supervisor de Servicios

Reporta a: Gerencia

Funciones Específicas del cargo:

- Atender oportunamente con amabilidad y eficiencia al público en las operaciones de servicios cooperativos
- Administrar la proveeduría
- Realizar transferencias a la Empresa Eléctrica en general
- Negociar con clientes y proveedores los diferentes procesos de captaciones
- Gestionar sistema de pagos interbancarios del Banco Central

Necesidades de Capacitación:

- No tiene necesidades de capacitación

Cargo: Contador General y Tesorero

Reporta a: Gerencia

Actividades de Contador General

- Presentación general de balances de la institución según los principios contables de la NECs, las normas de carácter general dispuestas por la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria contenidas en el Catálogo Único de Cuentas y en la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y de la Junta de Regulación y estatutos de la Cooperativa.
- Atender los requerimientos de información de los entes de control u organismos competentes
- Consolidar la información contable de la institución
- Planificar, organizar y controlar el registro contable de todas las transacciones de acuerdo a la normativa y principios de los organismos de control
- Responder las consultas que presenten las áreas de la Cooperativa sobre aspectos relacionados con el proceso contable

- Monitorear y controlar el riesgo del nivel de liquidez de la Cooperativa según requerimiento de organismos de control y Consejo Administrativo
- Realizar las proyecciones de indicadores y cuentas de balance
- Controlar la estructura patrimonial
- Participar en la elaboración del presupuesto anual general de la Cooperativa
- Evaluar la ejecución del presupuesto consolidado

Actividades de Tesorería

- Monitorear la liquidez de la Cooperativa
- Valorar el portafolio de inversión y negociar las operaciones de compra venta de títulos valores de acuerdo a las normas establecidas por la Cooperativa
- Elaborar, controlar y recuperar el flujo de caja de la Cooperativa
- Analizar y controlar la administración de las cuentas bancarias de la institución
- Gestionar el riesgo de liquidez de acuerdo a los procedimientos y límites establecidos

Necesidades de Capacitación:

- Flujo de Efectivo
- Actualización de la Normativa del SRI
- Normativa SEPS
- Riesgo de Liquidez

Cargo:Asistente de Contabilidad

Reporta a: Contador General - Tesorería

Funciones Específicas del cargo:

- Elaborar declaraciones y anexos del SRI
- Realizar el cuadro contable de saldos y anexos
- Elaborar, imprimir y revisar comprobantes contables diarios
- Mayorizar comprobantes contables y cerrar fin de día

Necesidades de Capacitación:

- Flujo de Efectivo
- Actualización de la Normativa del SRI
- Normativa SEPS
- Riesgo de Liquidez

Cargo: Jefe de Tecnología y Operaciones**Reporta a: Gerencia**Actividades de Jefe de Tecnología

- Gestionar el mantenimiento de los servidores, base de datos y red de transmisión de la Institución
- Verificar los procedimientos de cierres operativos de la institución
- Elaborar y verificar las nuevas transacciones en el sistema
- Dirigir la implementación de proyectos tecnológicos
- Desarrollar e implementar productos y servicios

Actividades de Jefe de Operaciones

- Monitorear el cumplimiento de normas, políticas y procedimientos operativos
- Proponer cambios a reglamentos, normas, políticas y procedimientos de operaciones
- Administrar el sistema operativo y sus transacciones
- Atender los requerimientos operativos de los socios

Necesidades de Capacitación:

- Riesgo Integral
- Cambios y adecuaciones de SOFTWARE

Cargo: Supervisor Operativo de Crédito**Reporta a: Jefe de Tecnología y Operaciones.****Funciones Específicas del cargo:**

- Monitorear y evaluar el cumplimiento de las normativas vigentes y files

(archivos) de crédito en las agencias

- Verificar la documentación de soporte de las operaciones de crédito
- Receptar, analizar y calificar la información de las solicitudes, con el fin de desembolsar el crédito
- Elaborar y resguardar las Actas del Comité de Crédito

Necesidades de Capacitación:

- Riesgo Integral
- Cambios y adecuaciones de SOFTWARE

Cargo:Ingeniero de Software

Reporta a: Jefe de Operaciones y Tecnología

Funciones Específicas del cargo:

- Modificar estructuras de datos y programas según exigencias propias de la Cooperativa
- Realizar el mantenimiento de aplicaciones de software
- Analizar la solución para incidencias generales
- Revisar la codificación de los programas desarrollados por el área
- Validar y difundir a los usuarios sobre correcciones, mejoras y nuevos procesos.

Necesidades de Capacitación:

- Riesgo Integral
- Cambios y adecuaciones de SOFTWARE
- Actualización de conocimientos de nuevos programas tecnológicos

Cargo:Auxiliar de Tecnología

Reporta a: Jefe de Operaciones y Tecnología

Funciones Específicas del cargo:

- Brindar soporte técnico a los usuarios
- Ejecutar y resguardar los respaldos necesarios de base de datos software
- Procesar los cierres mensuales y diarios del sistema

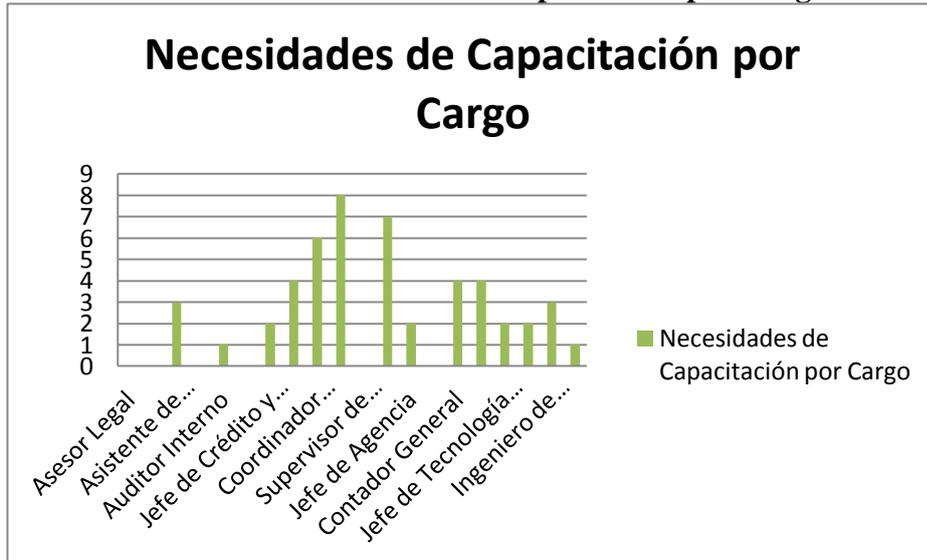
- Digitalizar firmas autorizadas en el sistema
- Almacenar imágenes de verificación de domicilios

Necesidades de Capacitación:

- Actualización de conocimientos de nuevos programas tecnológicos

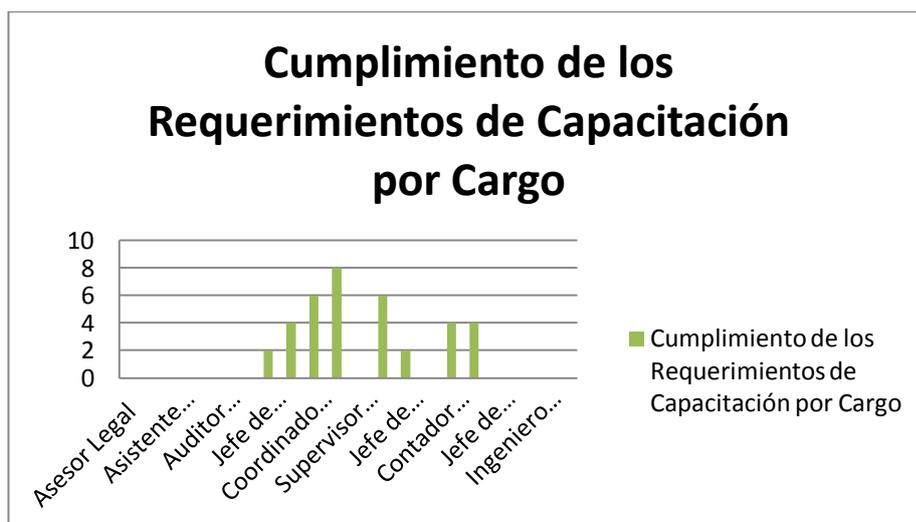
Elaborado por: Tatiana Orellana

Gráfico A.7 Necesidades de Capacitación por Cargo



Elaborado por: Tatiana Orellana

Gráfico A.8 Cumplimiento de los requerimientos de Capacitación por Cargo



Elaborado por: Tatiana Orellana

Lo suscripto anteriormente se debió a que el plan de capacitación se desarrolló en base a planes efectuados en años anteriores y en recopilación de información solo de las necesidades de la agencias, por lo tanto estos eventos en su mayoría se enfocaron en la unidades financieras - comerciales de la institución, perjudicando de esta manera a otros departamentos como por ejemplo: Recursos Humanos, Auditoría Interna, Dpto.: de Tecnología y Operaciones, que no fueron incluidos en el plan de capacitación del año 2013, de este modo los departamentos antes mencionados no contaron con el suficiente entrenamiento para mejorar el desempeño de sus actividades dentro de la Cooperativa y no pudieron satisfacer su necesidad de actualización de conocimientos.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALFONSO JARAMILLO
LEON” DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA**

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistemas de Selección y Capacitación del Personal	
Papeles de Trabajo: E/PT 4	Seguimiento al cumplimiento del plan de Capacitación

En el siguiente cuadro se muestra los resultados obtenidos en la encuesta realizada al encargado de Talento Humano

Cuadro A.6 Resultados de la Encuesta al Encargado de Talento Humano

Pregunta	Respuesta	
	Si	No
¿Realizan una recopilación de la necesidades de todo el personal para elabora el plan de capacitación anual?		X
¿Se da seguimiento al cumplimiento del plan de capacitación anual?		X
¿Se verifica que todas las carpetas contenga toda la información requerida antes de realizar el contrato?	X	

Elaborado por: Tatiana Orellana

Con los datos obtenido podemos observar que el Departamento de Talento Humano con cumple con el inciso b de Capacitación y Desarrollo del Manual de Políticas y Normas Administración de RRHH de Caja que dice “el dpto. RR.HH deberá llevar un cuadro general de las capacitaciones por año de las que ha participado los colaboradores de la Cooperativa, manteniendo al día el saldo de los valores de capacitación pagados vs el presupuesto anual. Así también llevará el número de horas de capacitación por colaborador por año, de manera que puedan ser un referente a considerarse también para la evaluación de desempeño.”

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALFONSO JARAMILLO
LEON” DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA**

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

Papeles de Trabajo: E/PT 5

Empleados de Talento Humano

Empleados del Departamento de Talento Humano

Verificaremos si el personal que labora en el sistema de Talento Humano es suficiente para poder cumplir con las metas y objetivos del sistema:

$$\frac{\text{Nro. de Empleados del Dpto. RRHH}}{\text{Nro. de Empleados de la Cooperativa "CAJA"}} = \frac{1}{40} = 2\%$$

Del 100% de empleados que tiene la Cooperativa encontramos que el 2% desempeña funciones de Talento Humano, el sistema se encuentra mal estructurado ya que la misma persona desempeña funciones para otro departamento de la empresa y además el departamento no cuenta con un Jefe.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALFONSO JARAMILLO
LEON” DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA**

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistemas de Selección y Capacitación del Personal	
Papeles de Trabajo: E/PT 6	Selección de Personal

Selección del Personal

Mediante este estudio verificaremos si el sistema de Selección de Personal está cumpliendo con los procedimientos para selección al personal.

$$\frac{\text{Nro. de Contrataciones 2013}}{\text{Nro. de Empleados de la Cooperativa "CAJA"}} = \frac{1}{40} = 3\%$$

De los 2 candidatos al puesto de Cajero con los que conto la Cooperativa revisaremos en su totalidad la documentación para comprobar que esté correcta. La documentación a verificarse será: Hoja de vida acorde al perfil del cargo, test de aptitudes y test específico, informe de selección, examen médico, copia del informe del proceso de selección.

$$\frac{\text{Carpetas que cumplen con la documentación}}{\text{Total de carpetas}} = \frac{2}{2} = 100\%$$

Se ha observado que el 3% del total del personal de la entidad ha ingresado en el año 2013. Además se ha revisado minuciosamente las carpetas y se ha verificado que todas ellas cumple con todos los requisitos antes mencionados.

A continuación verificaremos que este 3% de personal que ha ingreso a la Cooperativa este cumpliendo con los procedimientos para contratación del personal con el que cuenta la Cooperativa.

Proceso de Selección del Personal



INFORME DEL PROCESO SELECCIÓN DE PERSONAL

Cuenca, 28 de Junio del 2013

Para: Iván Atudillo Córdoba

GERENTE DE CAJA

De: María del Carmen Martínez P.

ASISTENTE DE TALENTO HUMANO

ASUNTO: PROCESO PARA CONTRATACIÓN EXTERNA DE CAJERO/A

Por medio del presente pongo a su consideración que se llevó a cabo el proceso de selección de personal, para una vacante, para el puesto de Cajero en la Agencia Remigio Crespo, el mismo que fue autorizado mediante Memorando No. CAJA-RRHH-2808. En este proceso participaron 2 candidatos siendo la persona más idónea para el cargo “AGUILAR MORALES ANDREA GABRIELA” como se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro A.7 Resultados de los Aspirantes

NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS PRUEBAS	CANDIDATOS	
	ANDREA AGUILAR	LUISA LEÓN
PERFIL DURO DEL CARGO	ALTO	MEDIO
TEST DE APTITUDES NUMÉRICAS	MEDIO	BAJO
TEST ESPECÍFICO DEL CARGO	ALTO	MEDIO
EXÁMEN MÉDICO	ALTO	ALTO
(*) Los resultados se detallan en el anexo del informe, el mismo que es emitido como resultado del procesamiento de los datos en el sistema de administración de recursos humanos– Selección		

Fuente: Archivo CAJA

Por lo antes mencionado, solicito su autorización, para que la persona mencionada pase a ocupar el cargo de Cajera, dentro de la Agencia Remigio Crespo ubicada en las calles Remigio Crespo 1-24 y Av. Solano. Dicha contratación se realizaría bajo el régimen de contrato por tiempo fijo con período de prueba

Por la atención que se sirva dar a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente

MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ P.

ASISTENTE DE TALENTO HUMANO

ANEXO DEL INFORME

	TALENTO HUMANO	Página 1 de 2
	ANEXO DEL PROCESO DE SELECCIÓN	CÓDIGO:
	Protegido por: Dpto. de Talento Humano	REVISIÓN: 00
	Almacenamiento: Impreso	FECHA ELAB:

CONVOCATORIA

CONVOCATORIA INTERNA

Para realizar la convocatoria interna la Cooperativa cuenta con un sistema informativo denominado “INFOCO” el mismo que almacena:

- Resultados de test de aptitudes y test específicos realizados a cada empleado
- Resultados de programas de capacitación de cada empleado
- Descripción del perfil del cargo de cada puesto de trabajo.
- Hoja de vida de cada empleado.

El programa filtrará la información basado en los siguientes parámetros:

Test de aptitudes Numéricas y test Específico del Cargo: Nivel Medio-Alto

Capacitaciones en atención al cliente

El programa “INFOCO” nos dio como resultado 3 posibles candidatos internos. Luego se procedió analizar si los 3 candidatos cumplían con el perfil requerido para el cargo que en este caso es el siguiente:

- Estudios universitarios incompletos
- Título o Profesión en Administración de Empresas o carreras a fines
- Capacitaciones en grafología, seguridad, billetes falsos, atención al cliente
- Experiencia mínima de un año en el cargo o similares

El análisis antes mencionado NO proporcionó posibles candidatos afines al perfil requerido ya que no cumplían con la experiencia mínima. Por lo que se pasó a la fase de reclutamiento externo.

RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN EXTERNA

Las técnicas de reclutamiento que la Cooperativa empleo para seleccionar a los aspirantes al cargo de Cajero son los siguientes:

- Consulta de archivo de candidatos: El Dpto. de Talento Humano cuenta con una base de datos de los candidatos que se presentaron por iniciativa propia o de quienes no fueron seleccionados en reclutamientos anteriores.
- Publicación en la prensa: Se realizaron tres publicaciones en tres distintos días (viernes, sábado, domingo) en “Diario el Mercurio

Las publicaciones en la prensa estaban basadas en el perfil del cargo y contenía la siguiente información:

Gráfico A.9 Publicación en la prensa

La Cooperativa “CAJA” requiere contratar Cajero/A con los siguientes requisitos:

Nivel Académico: Estudiante universitario en carrera de Administración de Empresas o afines.

Curso realizados: Deseablemente en grafología, seguridad, billetes falsos, atención al cliente.

Experiencia: Mínima de un año en el cargo o similares.

Interesados dejar Curriculum Vitae en calle Presidente Córdova 7-55 y Luis Cordero (Agencia Matriz) hasta el día martes 25 de Junio del 2013.

Elaborado por: Tatiana Orellana

Después de recolectar las Hojas de Vida, el Dpto. de Talento Humano procedió a la depuración, mediante la revisión de las carpetas, esta revisión consistía en verificar que todos los aspirantes cumplan con los requisitos solicitados.

Se obtuvo un banco de **2 candidatos externos**, quienes cumplieron con el perfil para el cargo de Cajero/a establecidos en el Manual de Funciones de la Cooperativa.

Cuadro A.8 Perfil Duro del Cargo de Cajero

Parámetro		Clave	I – Indispensable D – Deseable
P – primaria S – secundaria	UI - universitaria Incompleta. U – universitaria	UI	I
Título o Profesión		Administración de Empresas o carreras afines	I
Estudios Especializados		Grafología, seguridad, billetes falsos, atención al cliente	D
Experiencia en años en el cargo o similares		1 año	I

Fuente: Manual de Funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León

Cuadro A.9 Perfil de los postulantes para el Cargo de Cajero

PARÁMETROS	NOMBRE DE LOS CANDIDATOS			
	Andrea Aguilar		Luisa León	
	Cumplimiento		Cumplimiento	
	SI	NO	SI	NO
Indispensable estudios Universitarios: Incompletos	X		X	
Indispensable título o profesión en : ADM de Empresas o afines	X		X	

Deseable estudios especializados en: Grafología, seguridad, billetes falsos, atención al cliente	X			X
Experiencia de 1 año en el cargo o similares	X		X	

Elaborado por: Tatiana Orellana

La pre-selección determinó evaluar a los siguientes candidatos:

- AGUILAR MORALES ANDREA GABRIELA
- LEÓN GONZALEZ LUISA JAQUELINE

Los candidatos deberán llenar el **formulario CAJA-RRHH-001 “INFORME DE SELECCIÓN”**.

Gráfico A.10 Informe de Selección de los Candidatos



INFORME DE SELECCIÓN

Nombre del Candidato:

Andrea Gabriela Aguilar Morales

Puesto al que Aplica:

cajas

Fecha de la Entrevista:

cuerpo 27-06-2013

Edad:

24 años

Estado Civil:

soltera

Tiempo de incorporación:

inmediata

Aspiración Salarial:

450 Riqués

Metas

mi meta es incorporarme a una institución reconocida en donde pueda desempeñarme como profesional.

Fortalezas Laborales:

remaner fortaleza en Dios y mi hijo ya que ella es mi inspiración y mi apoyo

Áreas de Mejoras Laborales:

cajas a mi experiencia en atención al cliente y manejo de dinero soy capaz de demostrar mis servicios en el área de cajas.



INFORME DE SELECCIÓN

Nombre del Candidato:

Luisa Jaqueline León González

Puesto al que Aplica:

Cajera

Fecha de la Entrevista:

27-06-2013

Edad:

22

Estado Civil:

Soltera

Tiempo de incorporación:

Inmediata

Aspiración Salarial:

400

Metas

Fortalecer mis conocimientos aportando a la Institución

Aprender y aceptar nuevos desafíos en las labores cotidianas

Fortalezas Laborales:

Conocimientos en Cuadros de Caja

Identificación de Billetes Falsos

Áreas de Mejoras Laborales:

Atención al Cliente

Manga rápido de Dinero

Fuente: Archivo de CAJA

FASE DE SELECCIÓN: EVALUACIÓN Y ENTREVISTA

Los candidatos preseleccionados asistieron a las Instalaciones de la Agencia Matriz de la Cooperativa y se les procedió aplicar las siguientes pruebas de selección:

- Pruebas de aptitudes numéricas

Gráfico A.11 Test de Aptitudes Numéricas



NOMBRE: Andrea Gabriela Aguilar Morales

Test de Cálculo

Realizar la siguiente Operación: El 50% de? Es 844

1212 1688 1700 422

Encuentra los operadores para conseguir que el resultado de la operación sea correcto:

2? 1? 2 = -1

X, / x, + -, + -, -

Encuentra los operadores para conseguir que el resultado de la operación sea correcto:

12 ? 7? 6 = -14

-, + +, - x, / +, /

Realizar la siguiente operación: ? de 76 = 114

5/4 2/3 3/2 4/5

Realizar la siguiente operación: (7/4) / (5/6) = ?

10/21 2.1 0,21 35/24



NOMBRE: Luisa Isaquele León González

Test de Cálculo

Realizar la siguiente Operación: El 50% de? Es 844

1212 1688 1700 422

Encuentra los operadores para conseguir que el resultado de la operación sea correcto:

2? 1? 2 = -1

X, / x, + -, + -, -

Encuentra los operadores para conseguir que el resultado de la operación sea correcto:

12 ? 7? 6 = -14

-, + +, - x, / +, /

Realizar la siguiente operación: ? de 76 = 114

5/4 2/3 3/2 4/5

Realizar la siguiente operación: (7/4) / (5/6) = ?

10/21 2.1 0,21 35/24

Fuente: Archivo de CAJA

Cuadro A.10 Resultados obtenidos en los Test de Aptitudes Numéricas

Preguntas	Candidatos			
	Andrea Aguilar		Luisa León	
	Correctas	Incorrecta	Correcta	Incorrecta
1	X			X
2	X			X
3	X		X	
4	X		X	
5		X		X
TOTAL	4	1	2	3

Elaborado por: Tatiana Orellana

- Pruebas específicas según el cargo que aspira

Gráfico A.12 Test Específico del Cargo



NOMBRE: Andrea Gabriela Aguilar

TEST ESPECÍFICO PARA EL CARGO DE CAJERO

¿Cuándo caduca un cheque?

Un cheque tiene vigencia de 13 meses

¿Abrir una cuenta tiene costo?

No tiene costo

¿Es obligación adquirir la tarjeta de débito al abrir una cuenta?

Los cuentas de ahorros y corrientes vienen con tarjeta

¿Se debe mantener un saldo mínimo?

La cuenta debe tener movimientos para que no se inactive

¿Las transacciones que se realizan, se hacen efectivas inmediatamente?

Si excepto deposito de cheques de otras entidades

¿Cuáles son los cupos máximos de depósitos y retiros?

No hay máximo

¿Cuáles son los cupos mínimos de depósitos y retiros?

No hay mínimo

¿Cómo se debe realizar el cierre de caja diario?

Se debe cuadrar todo el dinero físico con las transacciones

¿Que se necesita para endosar un cheque?

Firmar y poner número de cuenta

¿Que se deber hacer cuando se intersecta un billete falso?

Retenerlo y perforarlo



NOMBRE: Luisa Jaqueline León González

TEST ESPECÍFICO PARA EL CARGO DE CAJERO

- ¿Cuándo caduca un cheque?
13 meses
- ¿Abrir una cuenta tiene costo?
Si
- ¿Es obligación adquirir la tarjeta de débito al abrir una cuenta?
Si
- ¿Se debe mantener un saldo mínimo?
No
- ¿Las transacciones que se realizan, se hacen efectivas inmediatamente?
Si excepto cheques de otras entidades
- ¿Cuáles son los cupos máximos de depósitos y retiros?
500 y 300 respectivamente
- ¿Cuáles son los cupos mínimos de depósitos y retiros?
5 y 5 respectivamente
- ¿Cómo se debe realizar el cierre de caja diario?
Cuadrando el dinero con las transacciones
- ¿Que se necesita para endosar un cheque?
Firma y No de Cuenta y si va ser cobrado nro de cedula.
- ¿Que se deber hacer cuando se intersecta un billete falso?
Perforarlo

Fuente: Archivo de CAJA

Cuadro A.11 Resultados obtenidos en el Test Específico

Preguntas	Nombres			
	Andrea Aguilar		Luisa León	
	Correctas	Incorrecta	Correcta	Incorrecta
1	X		X	
2	X			X
3	X			X
4	X			X
5	X		X	
6		X	X	

7		X	X	
8	X		X	
9	X		X	
10	X		X	
TOTAL	8	2	7	3

Elaborado por: Tatiana Orellana

- Entrevista con el Encargado de Recursos Humanos

Antes de comenzar la entrevista: El encargado de Talento Humano preliminarmente reviso el curriculum vitae del entrevistado

Durante la entrevista: La Cooperativa utiliza las entrevistas estandarizadas solo respecto de las preguntas, ya que el encargado de Talento Humano ya tiene elaboradas las preguntas, pero las respuestas son abiertas.

Las preguntas regularmente utilizadas por la Cooperativa son:

- ❖ ¿Cuénteme algo acerca de usted?
- ❖ ¿Qué sabe de nuestra organización?
- ❖ ¿Qué experiencia tiene en este campo? (en el caso suyo cajera)
- ❖ ¿Está aplicando para otros puestos?
- ❖ ¿Por qué quiere trabajar para esta organización?
- ❖ ¿Por qué lo debemos contratar?
- ❖ ¿Cuál es su mayor fortaleza?
- ❖ ¿Por qué le haría bien este trabajo?
- ❖ ¿Su punto más fuerte?

Al finalizar las dos entrevistas: El encargado de Talento Humano reporto que la Srta. AGUILAR MORALES ANDREA GABRIELA tuvo un mejor nivel de respuestas en la encuesta realizada, según su criterio personal.

- Examen Médico

Cuadro A.12 Examen Médico

1.- SOLICITUD DE CHEQUEO MÉDICO	
Fecha:	28/06/2013
	CAJAS AGENCIA
Área a ingresar:	REMIGIO CRESPO
Cargo a ingresar:	CAJERO
Doctor:	DIEGO ROMÁN
enviamos al señor (a/ita):	AGUILAR MORALES ANDREA GABRIELA , de edad (años) 24
con C.I. N°	0703866749 para que se le practique el examen
Médico de pre-ocupacional, considerando los requisitos exigidos para ocupar el cargo indicado.	
	4081681 /
Teléfonos/Celular:	0983466027
	TALENTO HUMANO

2.- INFORME DE CHEQUEO MÉDICO PREOCUPACIONAL	
Fecha de chequeo:	28/06/2013
Apto	<input checked="" type="checkbox"/>
No Apto	<input type="checkbox"/>

EXÁMENES MÉDICOS DE CONTROL REQUERIDOS EN EL AÑO EN CURSO AL TRABAJADOR SEGÚN SU CARGO/FUNCIÓN:	
Observaciones:	Paciente que luego de realizarse todos los exámenes amnésicos-físicos exámenes de laboratorio
Exámenes de sangre se encuentra bien de su salud	
<p style="text-align: center;">Diego Román p <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Nombre Médico <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Firma</p>	

3. VISTO BUENO

Con la presente, cúpleme informar el resultado del examen pre-ocupacional realizado a la persona solicitada. El cual tuvo un resultado favorable , NO favorable , para ocupar el cargo en selección.

Nombre y Firma

Fuente: Archivo CAJA

1.- SOLICITUD DE CHEQUEO MÉDICO

Fecha: 28/06/2013

CAJAS AGENCIA

Área a ingresar: REMIGIO CRESPO

Cargo a ingresar: CAJERA

Doctor: DIEGO ROMÁN

enviamos al señor (a/ita): LEÓN GONZALEZ LUISA JAQUELINE, de edad (años) 22

con C.I. N° 0104031620 para que se le practique el examen

Médico de pre-ocupacional, considerando los requisitos exigidos para ocupar el cargo indicado.

2806610 /

Teléfonos/Celular: 0998159547

TALENTO HUMANO**2.- INFORME DE CHEQUEO MÉDICO PREOCUPACIONAL**

Fecha de chequeo: 28/06/2013

Apto



No Apto



EXÁMENES MÉDICOS DE CONTROL REQUERIDOS EN EL AÑO EN CURSO AL TRABAJADOR SEGÚN SU

CARGO/FUNCIÓN:	
Observaciones:	Paciente que luego de realizarse todos los exámenes amnésicos-físicos exámenes de laboratorio
Exámenes de sangre se encuentra bien de su salud	
Diego Román p _____ Nombre Médico	_____ Firma

3. VISTO BUENO

Con la presente, cúpleme informar el resultado del examen pre-ocupacional realizado a la persona solicitada. El cual tuvo un resultado favorable X , NO favorable , para ocupar el cargo en selección.

Nombre y Firma

Fuente: Archivo CAJA

He podido verificar que el sistema de Talento Humano selecciona de manera correcta los candidatos para los puestos en los que se requiere el ingreso de personal, además sigue a cabalidad el proceso de selección de personal implantado por la Cooperativa, lo cual ayudará al Dpto. de Talento Humano a cumplir con su objetivo que es entregar un personal idóneo a la Cooperativa.

Por lo tanto el sistema de selección de personal de la Cooperativa “Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de Comercio de Cuenca tiene eficiencia, eficacia, y economía, en este sistema.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ALFONSO JARAMILLO
LEON” DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA**

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistemas de Selección y Capacitación del Personal

Papeles de Trabajo: E/PT 7

Presupuesto Capacitación Talento Humano

$$\frac{\text{Monto Utilizado 2013}}{\text{Presupuesto 2013}} = \frac{6800}{7720} = 88\%$$

He determinado que el monto utilizado en el año 2013 fue menor al establecido debido a que por no se desarrollaron 2 cursos que estaban establecidos en el plan de capacitación, esto sucedió por la falta de organización entre la empresa que dictaría el curso y la Cooperativa

Conclusión.-

Al finalizar la Auditoría de Gestión he podido encontrar varios hallazgos en el control interno y en la fase de ejecución, y a su vez he emitido recomendaciones que van ayudar a la Cooperativa ya que son soluciones a problemas para mejorar la eficacia y eficiencia de los sistemas de selección y capacitación de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de Comercio de Cuenca

CONCLUSIONES GENERALES

- La Auditoría de Gestión se puede aplicar a cualquier sistema dentro de una organización.
- La Auditoría de Gestión proporciona una evaluación independiente sobre el desempeño de la entidad orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos.
- La Auditoría de Gestión ayuda a identificar oportunidades de mejoras dentro de la organización.
- Uno de los objetivos de la Auditoría de Gestión es establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- En conclusión, la Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.

RECOMENDACIONES GENERALES

- La Cooperativa debería asignar un Jefe al departamento de Talento Humano ya que este departamento juega un papel esencial en el desarrollo de la estrategia de la empresa así como en el manejo de las actividades centradas en el personal de una organización.
- El Departamento de Talento Humano debe incluir más personal en esta área ya que actualmente el departamento cuenta solo con una persona que se encarga de la misma, y además de ello también cumple las funciones como Asistente de Gerencia; lo cual no le permite dedicarse en su totalidad a RRHH.
- Se recomienda que se evalúe periódicamente el desempeño del personal de la empresa, e implementar en el plan de capacitación eventos que cubran las falencias identificadas en las evaluaciones del desempeño.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arens, Alvin. (Ed). (2007). *Auditoría: un enfoque integral*.

México: Pearson Educación.

Armas, Raúl. (Ed). (2008). *Auditoría de Gestión conceptos y métodos*.

México: Feliz Valera.

Bautista, Ernesto. (Ed). (2009). *La Auditoria Integral*.

España: El CID Editor.

Cante, Sandra y Mantilla, Samuel. (Ed). (2005). *Auditoría del Control Interno*

México: Editorial Ocoe.

Chiavenato, Idalberto. (Ed). (2011). *Administración de Recursos Humanos*.

México: McGraw Hill.

Cooperativa de Ahorro y Crédito “CAJA”. (Ed). (2013) *Manual de Funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León*

Ecuador.

Cooperativa de Ahorro y Crédito “CAJA”. (Ed). (2013) *Balance de Desempeño Social Cooperativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León*.

Ecuador.

Cooperativa de Ahorro y Crédito “CAJA”. (Ed). (2013) *Manual de Políticas y Normas Gestión y Administración de los Recursos Humanos de la Cooperativa*

Ecuador.

Contraloría General del Estado. (Ed). (2011). *Guía metodológica para Auditoría de Gestión*.

Ecuador.

Contraloría General del Estado. (Ed). (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*.
Ecuador.

Estipiñan, Gaitán. (Ed). (2006). *Control Interno y Fraude*.
Colombia: OCOE EDICIONES.

Federación Nacional de Contadores del Ecuador. (Ed). (2001). *Normas Ecuatorianas de Auditoría*.
Ecuador.

Graig-Cooper, Michael. (Ed). (1994). *Auditoría de Gestión*.
Madrid: Ediciones Folio España.

Maldonado, Milton. (Ed). (2006). *Auditoría de Gestión*.
Quito.

Mas, Jordi y Ramio, Carles. (Ed). (2009). *La auditoria Operativa en la Práctica: Técnicas de Mejora Organizativa*.
España: Marcombo.

Mora, Eguidamos, (Ed). (2008). *Diccionario de Contabilidad, Auditoria y Control de Gestión*.
Madrid: Editorial Ecobook.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORIS. (Ed) (2006). *Marco para la práctica Profesional de la Auditoría Interna*.
USA

Artículos Científicos

Rodríguez González, Francisco, consultado en:
<http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/13223>

García López, José Manuel, consultado en:

<http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CJhlsrSuIMUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=capacitacion+del+personal&ots=lQmX9McI4W&sig=eJcLG4rt97Bmxne7zerYvtvOYyk#v=onepage&q=capacitacion%20del%20personal&f=false>

Páginas WEB.

Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo León” de la Cámara de Comercio de Cuenca, consultado en:

<http://www.caja.com.ec/404.html?aspxerrorpath=/contenido.aspx>

<http://www.caja.com.ec/contenido.aspx>

<http://www.caja.com.ec/contenido.aspx?idS=11>

<http://www.caja.com.ec/contenido.aspx?idS=12>

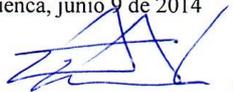
<http://www.caja.com.ec/contenido.aspx?idS=14>

DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,
SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,

C E R T I F I C A:

Que, el H, Consejo de Facultad de Ciencias de la Administración en sesión del 9 de junio de 2014, conoció la petición de la señorita **ZOILA TATIANA ORELLANA MUÑOZ (46581)** que denuncia su trabajo de titulación denominado: **AUDITORIA DE GESTION A LOS SISTEMAS DE SELECCION Y CAPACITACION DEL TALENTO HUMANO A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALFONSO JARAMILLO LEON DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA**", presentado como requisito previo a la obtención del Grado de Ingeniera Comercial. El Consejo acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia. Designa como Director de dicho trabajo al ingeniero Genaro Peña Cordero y como miembros del Tribunal Examinador al economista Teodoro Cubero Abril y al ingeniero Jaime Vélez Arízaga.

Cuenca, junio 9 de 2014



CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Administración de Empresas, **CONVOCO** a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación denominado: "AUDITORIA DE GESTION A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACION DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALFONSO JARAMILLO LEON DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA" presentado por la señorita **ZOILA TATIANA ORELLANA MUÑOZ (46581)**, previa a la obtención del grado de Ingeniera Comercial, para el día **LUNES 12 DE MAYO DE 2014, a las 19h00**

Cuenca, 5 de abril de 2014

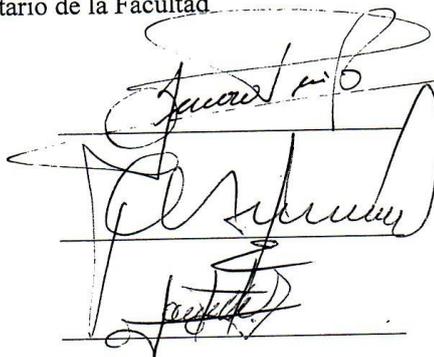


Dr. Romel Machado Clavijo
Secretario de la Facultad

Ing. Genaro Peña Cordero

Eco. Teodoro Cubero Abril

Ing. Jaime Vélez Arízaga

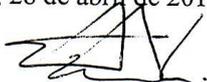


*romel machado
clavijo*

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Administración de Empresas, **CONVOCO** a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación denominado: **“AUDITORIA DE GESTION A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACION DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALFONSO JARAMILLO LEON DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA”** presentado por la señorita **ZOILA TATIANA ORELLANA MUÑOZ (46581)**, previa a la obtención del grado de Ingeniera Comercial, para el día **LUNES 5 DE MAYO DE 2014, a las 19h00**

Cuenca, 28 de abril de 2014

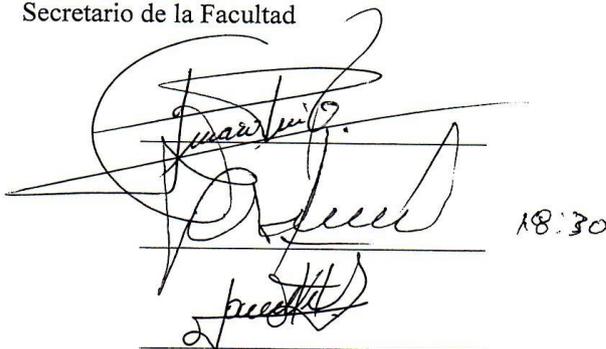


Dr. Romel Machado Clavijo
Secretario de la Facultad

Ing. Genaro Peña Cordero

Eco. Teodoro Cubero Abril

Ing. Jaime Vélez Arízaga



18:30

Cuenca, 24 de Abril de 2014
Oficio: EA-236-2014-UDA

Ingeniero
XAVIER ORTEGA
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración
Ciudad.

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Orellana Munoz Zoila Tatiana**, tema: AUDITORIA DE GESTION A LOS SISTEMAS DE SELECCION Y CAPACITACION DEL TALENTO HUMANO DE "CAJA", resuelve:

Cumple con todos los requisitos, por lo tanto es Aprobado.

Director: Ing. Peña Genaro
Tribunal: Ing. Cubero Teodoro
Ing. Vélez Arízaga Jaime

Atentamente,



ING. IVÁN ORELLANA OSORIO
Presidente de la Junta de Administración

RECIBIDO 24 FEB 2014



Sustentación del Diseño de Tesis (DOCTOR ROMEL MACHADO)

Fecha: 28-04-2014

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Diseños de Tesis

Escuela de Administración de Empresas

Estudiante: Zoila Tatiana Orellana Muñoz con código 46581.

Tema: "AUDITORIA DE GESTION A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACION DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALFONSO JARAMILLO LEON DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA."

Para: La obtención del título de Ingeniera Comercial

Director: Ing. Genaro Peña.

Tribunal: Econ. Teodoro Cubero.

Tribunal: Ing. Jaime Vélez.

DIA: *Lunes*

FECHA: *17/05/14*

HORA: *19h00.*



ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1.7.3 Nombre del estudiante: ZOILA TATIANA ORELLANA MUÑOZ

1.7.4 Código (46581),

Director sugerido: Ing. Genaro Peña Cordero

Codirector (opcional): _____

1.8 Tribunal: Eco. Teodoro Cubero Abril, Ing. Jaime Vélez Arízaga

1.9 Título propuesto: AUDITORIA DE GESTION A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACION DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALFONSO JARAMILLO LEON DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA

1.10 Resolución:

1.10.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.10.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

SE ACTUALICE LA BIBLIOGRAFIA
TITULO IGUAL AL DISEÑO

Responsable de dar seguimiento a las modificaciones (designado por la Junta Académica de entre los Miembros del Tribunal): Ing. Genaro >Peña Cordero

No aceptado

• Justificación:

Tribunal

.....
Ing. Genaro Peña Cordero

.....
Eco. Teodoro Cubero Abril

.....
Ing. Jaime Vélez Arízaga

.....
Srta. Zoila Tatiana Orellana Muñoz

.....
Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: 12 de Mayo, 2014



1.

RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Nombre del estudiante: ZOILA TATIANA ORELLANA MUÑOZ (46581),

1.2 Director sugerido: Ing. Genaro Peña Cordero

1.3 Codirector (opcional):

1.4 Título propuesto: AUDITORIA DE GESTION A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACION DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALFONSO JARAMILLO LEON DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA

1.1.5 Revisores (tribunal): Eco. Teodoro Cubero e Ing. Jaime Vélez

1.1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	✓			
3. ¿Es conciso?	✓			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo?	✓			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?	✓			
11. ¿Es factible de verificación?	✓			
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			
Objetivos específicos				
14. ¿Concuerdan con el objetivo general?	✓			
15. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓			
Metodología				



1.

16. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓			
17. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓			
18. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓			
19. ¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	✓			
Resultados esperados				
20. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓			
21. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓			
22. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓			
23. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓			
Supuestos y riesgos				
24. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	✓			
25. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓			
Presupuesto				
26. ¿El presupuesto es razonable?	✓			
27. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓			
Cronograma				
28. ¿Los plazos para las actividades son realistas?	✓			
Referencias				
29. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓			
Expresión escrita				
30. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓			
31. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓			

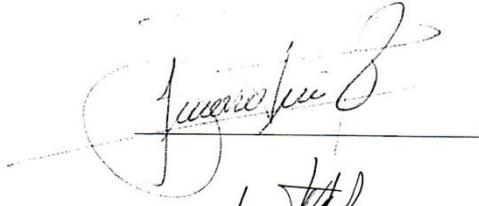
(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,

- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....
.....
.....
.....

Ing. Genaro Peña

Handwritten signature of Genaro Peña in black ink, written over a horizontal line.

Ing. Jaime Vélez

Handwritten signature of Jaime Vélez in black ink, written over a horizontal line.

Eco. Teodoro Cubero

A horizontal line intended for the signature of Teodoro Cubero.

Cuenca, 14 de mayo de 2014

Máster.

Xavier Ortega Vásquez

Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

Ciudad

De mis consideraciones:

Yo Genaro Peña Cordero, profesor de la Facultad de Ciencias de la Administración, informo a usted que he procedido a revisar los cambios realizados en el diseño de tesis presentado por la estudiante Zoila Tatiana Orellana Muñoz con código 46581 con el tema **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALFONSO JARAMILLO LEÓN" DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA** como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, sobre el tema emito el siguiente informe:

La estudiante antes mencionada ha procedido a realizar los siguientes cambios:

- Colocación del nombre completo de la Cooperativa en el título del diseño de tesis.
- Incrementación de fuentes bibliográficas.

Por lo expuesto me permito, salvo mejor criterio, recomendar su aprobación.

Muy Atentamente,


Ing. Genaro Peña Cordero

DOCENTE



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

DOCTORA JENNY RIOS COELLO SECRE-

TARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS

DE LA ADMINISTRACION DE LA UNI-

VERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, la señorita **Zoila Tatiana Orellana Muñoz**, con código 46581 alumna de la Escuela de
Administración de Empresas, tiene aprobado el 98.04% de su plan de estudios.

Cuenca, Marzo 13 del 2014

No. Derecho 051457

rgp.-



Cuenca, 11 de abril de 2014

Máster.

Xavier Ortega Vásquez

Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

Ciudad

De mis consideraciones:

Yo Genaro Peña Cordero, profesor de la Facultad de Ciencias de la Administración, informo a usted que he procedido a revisar el diseño de tesis presentado por la estudiante Zoila Fatiana Orellana Muñoz con código 46581 con el tema **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALFONSO JARAMILLO LEÓN" DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA** como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, sobre el tema emito el siguiente informe:

El diseño del trabajo de Titulación presenta, una estructura teórica, metodológica y técnica requerida, por tal no tengo ningún inconveniente en dirigir mencionada tesis.

Por lo expuesto me permito, salvo mejor criterio, recomendar su aprobación.

Muy Atentamente;


Ing. Genaro Peña Cordero

DOCENTE



Cuenca, 11 de abril de 2014

Máster.

Xavier Ortega Vásquez

Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

Ciudad

De mis consideraciones:

Yo, Zoila Tatiana Orellana Muñoz con código 46581, estudiante de la escuela de Administración de Empresas, solicito a usted de la manera más comedida y por su intermedio al Honorable Consejo de Facultad, la aprobación del diseño de tesis titulado **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALFONSO JARAMILLO LEÓN" DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA** previo a la obtención del título de Ingeniero

Comercial.

Me permito sugerir el nombre del Ing. Genaro Peña Cordero como director de tesis, puesto que he recibido asesoramiento y cuento con su aprobación.

Por la favorable acogida que se sirva a la presente, suscribo de usted.

Atentamente;

Zoila Tatiana Orellana Muñoz

C.I. 0104991195

Código: 46581

Cuenca, 3 de abril de 2014

Señor Ing.

Xavier Ortega Vásquez,

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN,

UNIVERSIDAD DEL AZUAY,

Su Despacho.-

Señor Decano:

Luego de saludarle y desearte éxitos en sus delicadas funciones, me permito indicar que se ha autorizado a que la estudiante Sra. Zoila Tatiana Orellana Muñoz, estudiante con Código No. 46581, de la Carrera de Administración de Empresa, realice el Trabajo de Titulación: "AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALFONSO JARAMILLO LEÓN" DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA, como trabajo previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial que ofrece su prestigiosa Facultad.

Por la favorable acogida que sepa dar a la presente, le anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
ALFONSO JARAMILLO LEÓN
CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA

Gerente

Ing. Iván Astudillo Córdova,

GERENTE GENERAL

I.A.C./m.c.m.

Visita cualquiera de **nuestras agencias**

Agencia Matriz: Presidente Córdova 7-55 y Luis Cordero • Telefax: 2831710

Agencia 1: Avenida Remigio Crespo 1-24 y Avenida Solano • Telefax: 2882352

Agencia 2: Gran Colombia a 120m. de la Av. de las Américas • Telefax: 2821724

Agencia 3: Av. Hurtado de Mendoza 11-80, Gasolinera Mobil • Telefax: 2860983

Agencia 4: Av. González Suárez, Centro Comercial Plaza Norte • Telefax: 2805401

Agencia Gualaceo: Av. Jaime Roldós 6-02 y Fidel Piedra • Telefax: 2255401



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN
DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"ALFONSO JARAMILLO LEÓN" DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA.

Diseño de tesis previo a la obtención del título de:

Ingeniero Comercial

NOMBRE:

ZOILA TATIANA ORELLANA MUÑOZ

DIRECTOR:

ING. GENARO PEÑA CORDERO

CUENCA – ECUADOR

2014

Edición autorizada de 20 000 ejemplares
Del 618 501 al 638 500

Nº

0633580



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

1. DATOS GENERALES

1.1 Nombre del estudiante: Orellana Muñoz Zoila Tatiana

1.1.1 Código: 46581

1.1.2 Contacto: Convencional 2867150, Celular 0984919130, Correo Electrónico taty_tita_9@hotmail.com

1.2 Director Sugerido: Peña Cordero Oswaldo Genaro, Ing.

1.2.1 Contacto: Celular 0991884238, Correo Electrónico genapena@uazuay.edu.ec

1.3 Co - director Sugerido:

1.4 Asesor metodológico: Calle Lituma Numa Sebastián, Mgt

1.4.1 Contacto: Celular 0984649494, Correo Electrónico scalle@uazuay.edu.ec

1.5 Tribunal designado:

1.6 Aprobación:

1.7 Línea de Investigación: Emprendimiento

1.7.1 Código UNESCO: 531197

1.7.2 Tipo de trabajo: Línea de Organización y Dirección de Empresas, Programa de Emprendimiento y Proyecto de Formulación y Gestión de Proyectos (Planes de Negocio).

1.8 Área de estudio:

- Auditoría de Gestión
- Gestión del Talento Humano
- Estadística

1.9 Título propuesto:

Auditoría de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alfonso Jaramillo León" de la Cámara de Comercio de Cuenca.

1.10 Subtítulo propuesto:

1.11 Estado del proyecto: El presente trabajo es nuevo e interdisciplinario

2. CONTENIDO

2.1 Motivación de la Investigación:

Edición autorizada de 20 000 ejemplares
Del 618 501 al 638 500

Nº

0633569

Los métodos para reclutar, seleccionar y capacitar al personal de una entidad actualmente deben cumplir con varios parámetros, debido a que son considerados una pieza clave en el desarrollo de las empresas, ya que permite contar con personal con requisitos básicos para el puesto y con conocimientos, habilidades, competencias y motivaciones adecuadas, y esto ayudará a que se constituyan en un factor de cambio en las empresas.

Además de un buen reclutamiento y selección es necesaria la capacitación en el área de trabajo ya que es fundamental para la productividad. La capacitación es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales. La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso.

2.2 Problemática

Es menester mencionar que el Sistema de Talento Humano y dentro de este los subsistemas de reclutamiento, selección y capacitación, son elementos fundamentales para la Cooperativa, ya que tienen como una de sus tareas el proporcionar personal idóneo para el cargo y además desarrollar habilidades y aptitudes del mismo para que de esta manera pueda ser lo más satisfactorio así mismo a la empresa y a la colectividad en que se desenvuelve.

Además las empresas dependen para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con el que cuentan. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros; por lo tanto, una Auditoría de Gestión puede ser una herramienta apropiada para evaluar estos componentes y mediante recomendaciones diseñar y anticipar estrategias para los directores generales con el fin de tomar medidas correctivas en la entidad.

Por lo tanto se torna necesaria, porque definirá el funcionamiento de estos subsistemas del talento humano y se establecerá los parámetros necesarios para que el personal se identifique con los objetivos de la institución.

Algunos problemas con lo que cuenta la Cooperativa son:

- Personal que no posee el perfil ideal para ejecutar su trabajo
- Carencia de un personal comprometido con la empresa
- Incumplimiento de los objetivos de la empresa
- Ausencia de capacitación continua al personal de la empresa
- Incumplimiento del Proceso de Selección del Personal

La Auditoría de Gestión, es un instrumento que permite que las empresas se vuelvan altamente productivas ya que a través de este se logran varios resultados



claves para el éxito. Es considerada también, como un método de evaluación del control interno y de la gestión del desempeño de la institución.

Además la Auditoría de Gestión nos ayudará a mejorar el control regular sobre la empresa, ya que es una técnica fundamental para el desarrollo y crecimiento de cualquier empresa, dado que le otorgará interesantes posibilidades de cambio, perfeccionamiento y desarrollo ordenado para las mismas.

La Auditoría de Gestión es un examen de las acciones que se realiza en una entidad para lograr con eficacia y eficiencia, un desarrollo y logro de las tareas y actividades complejas logrando una verdadera ventaja competitiva en el mercado.

Por las razones antes expuestas se torna importante dicha investigación ya que servirá como instrumento de apoyo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alfonso Jaramillo León" de la Cámara de Comercio de Cuenca, ayudando a evaluar la eficacia y eficiencia de la selección y capacitación del personal, además nos permitirá sugerir mejoras al Sistema de Talento Humano.

2.3 Pregunta de interrogación

- ¿Cuáles son los objetivos del área de Gestión de Talento Humano?
- ¿Cuál es la importancia de la Administración de Talento Humano?
- ¿La Cooperativa posee un manual de Reclutamiento de personal?
- ¿Cuántas capacitaciones al personal se han realizado en el último año?
- ¿Cada qué tiempo se realiza capacitaciones al personal?
- ¿Para qué sirve la Auditoría de Gestión?
- ¿Por qué realizamos una evaluación del sistema de control interno?
- ¿Cuántas auditorías de Gestión al Sistema de Selección y Capacitación anteriores posee la Cooperativa?
- ¿Cuáles han sido los resultados de la Auditoría de Gestión anterior?

2.4 Resumen

En la presente investigación tiene como objeto la elaboración de una auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alfonso Jaramillo León" de la Cámara de Comercio de Cuenca, a los sistemas de selección y capacitación del talento humano, debido que es una herramienta útil para mejorar la efectividad de estos sistemas, la finalidad de la presente investigación es brindar información veraz y confiable permitiendo otorgar posibles soluciones a los problemas de la misma.

La metodología que fue propuesta se fundamenta en investigación bibliográfica y de campo apoyadas en las técnicas de investigación como encuestas, revisiones bibliográficas, observación, y aplicación de técnicas prácticas de auditoría bajo un enfoque muestral, finalmente la mayor aportación se encuadra en la descripción de los resultados obtenidos y el poder expresar recomendaciones.

2.5 Estado del Arte y Marco Teórico

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 618.501 al 638.500

Nº

0633582

Bautista, E. (2009) definen que la auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma y en base a mi tema de tesis yo pienso que la Auditoría de Gestión va a tomarse una técnica fundamental en la toma de decisiones de la Cooperativa.

Arens, A. (2007), propone un programa de auditoría de gestión aplicable a diferentes áreas de la empresa con el fin de evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos financieros de la empresa, y el comportamiento de los recursos humanos, el mismo que permitirá a la empresa contar con una herramienta de análisis de la gestión donde se profundizan las causas que pueden afectar la misma y tomar las medidas necesarias para su erradicación, lo cual me parece muy interesante ya que se deben detectar los errores a tiempo para poder tomar medidas necesarias al respecto.

Chiavenato, I. (2011) después de una investigación concluye que la capacitación es hecha a la medida, de acuerdo con las necesidades de la organización. Además propone que según las organizaciones crezcan también crecen sus necesidades y por consiguiente, la capacitación tendrá que atender las nuevas exigencias. En base a lo analizado anteriormente yo creo que es necesario hacer detenciones periódicamente de las necesidades de capacitación, así como determinarlas e investigarlas para que a partir de ellas se establezcan los programas adecuados para satisfacerlas convenientemente.

2.6 Hipótesis:

2.7 Objetivo General:

Elaborar una Auditoría de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación del talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alfonso Jaramillo León" de la Cámara de comercio de Cuenca

2.8 Objetivos Específicos:

- Establecer el diagnóstico situacional de la Empresa.
- Exponer los Aspectos teóricos de la Auditoría de Gestión.
- Elaborar la Auditoría de Gestión.
- Emitir Conclusiones y Recomendaciones de la Auditoría de Gestión.

2.9 Metodología

Los métodos utilizados en el presente trabajo son la investigación bibliográfica y la investigación de campo.

Se considera que la investigación bibliográfica tiene el propósito de conocer, ampliar profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y



critérios de diversos autores sobre la cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias). También se aplica la Investigación bibliográfica, debido a que para el entendimiento de los factores a estudiarse y el análisis de los datos que se obtendrá tendremos que apoyarnos con obras referentes al tema, donde se recopiló, amplió y profundizó la información disponible en libros, textos especializados, páginas Web.

La Investigación de campo se considera que es el estudio de los hechos en el lugar en el que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto. La investigación de campo es una de las modalidades más importantes de este trabajo investigativo pues permite estudiar los hechos en el lugar mismo de los acontecimientos, es decir se verifica la realidad del proceso de selección y capacitación de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alfonso Jaramillo León" de la Cámara de Comercio de Cuenca. La utilización de encuestas y visitas, me permitirán una convivencia con el personal, lo cual me ayudara a obtener información actualizada, objetiva y veraz.

Beneficiarios

Beneficiarios Directos: Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alfonso León" de la Cámara de Comercio de Cuenca.

Beneficiarios Indirectos: Diferentes áreas de producción del Ecuador

Tipo de Técnica de Investigación	¿A quién se aplica?	¿Para qué se aplica?
Encuesta y Visitas	Jefe de Talento Humano	Para evaluar el funcionamiento en términos del control interno
Revisiones Bibliográficas	Se utilizaran libros que tengan temas sobre la ideología planteada y también utilizaremos archivos de la Cooperativa	Para obtener la reseña historia y datos de la Cooperativa Para tener claros los conceptos necesarios
Evaluación del Sistema de Control Interno	A los sistemas evaluados	Para evaluar que las actividades de la entidad se ejecuten con eficacia y eficiencia.

2.10 Alcance y Resultados esperados:

Edición autorizada de 20 000 ejemplares Del 618 501 al 638 500 N° 0633571

Los resultados esperados de este trabajo son establecer la descripción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alfonso Jaramillo León" de la Cámara de Comercio de Cuenca.

Obtener conocimientos sobre el tema, y expresar un marco teórico sobre el mismo.

Realizar una Auditoría de Gestión a los sistemas de selección y capacitación del Talento Humano en los cuales ejecutaremos las siguientes actividades:

- Indagar sobre aspectos generales de la Cooperativa.
- Verificar que el control interno de la Cooperativa ejecute sus actividades con eficiencia, eficacia y economía considerando todos sus componentes.
- Establecer los hallazgos de auditoría y su relevancia.
- Presentar el informe de auditoría en el que contendrá evidencia necesaria para fundamentar los hallazgos.
- Elaborar conclusiones y recomendaciones de la Auditoría.

2.11 Supuestos y riesgos: Los riesgos que se pueden efectuar son no obtener la información, falta de información sobre el tema, no obtener indicadores y evidencia correcta y proporcionar conclusiones y recomendaciones erróneas.

2.12 Presupuesto:

RUBRO DENOMINACION	COSTO USD		JUSTIFICACIÓN ¿PARA QUE?
	Costo Unitario	Costo Total	
Suministros y Materiales		120	Tramites y desarrollo del trabajo de grado
Movilidad	2,5	160	Traslado desde y hacia el lugar de investigación
Llamadas		40	Comunicación con el encargado de la Cooperativa y director del trabajo de graduación
Derechos de Graduación		70	Trámites universitarios
Laptop	14	56	Elaboración del trabajo de investigación
Pen Drive		12	Almacenamiento de información
TOTAL		458	

2.13 Financiamiento: El presente trabajo de investigación se encuentra financiado por completo por el autor del mismo.

2.14 Esquema tentativo:

CAPITULO 1: DESCRIPCION DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "ALFONSO JARAMILLO LEÓN" DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE CUENCA.



Introducción

1.1. Reseña Histórica.

1.2. Planificación Estratégica

1.2.1. Misión

1.2.2. Visión

1.2.3. Objetivos Empresariales.

1.2.4. Estructura Organizacional.

1.2.5. Estados Financieros.

Conclusiones

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Introducción

2.1. Conceptos de la Auditoría de Gestión.

2.2. Objetivos de la Auditoría de Gestión.

2.3. Importancia de la Auditoría de Gestión.

2.4. La auditoría interna y la auditoría externa

2.4.1. La auditoría interna.

2.4.2. La auditoría externa.

2.5. Proceso de la Auditoría de Gestión.

2.5.1. Fase I: Planificación.

2.5.1.1 Conocimiento Preliminar.

2.5.1.1.1 Informe de conocimiento preliminar.

2.5.1.1.2 Designación del equipo de trabajo.

2.5.1.2 Planificación Específica

2.5.1.2.1 Recopilación y Análisis de información.

2.5.1.2.2 Entrevistas y Visitas.

2.5.1.2.3 Evaluación del sistema de control interno.

2.5.1.2.4 Determinación de áreas críticas.

2.5.1.2.5 Determinación alcance del examen.

2.5.1.2.6 Programas de auditoría.

Educación autorizada de 20 000 ejemplares
Del 616 501 al 638 500

Nº

0633572

2.5.1.2.7 Memorando de planificación.

2.5.2. Fase II: Ejecución de auditoría.

2.5.2.1. Obtención de evidencia.

2.5.2.2. Indicadores de gestión.

2.5.2.3. Criterios de auditoría.

2.5.2.4. Papeles de trabajo.

2.5.3. Fase III: Comunicación de resultados.

Conclusiones

CAPITULO 3: ELABORACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “ALFONSO JARAMILLO LEÓN” DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA

Introducción

3.1. Orden de Trabajo

3.2. Planificación estratégica del examen

3.3. Planificación.

3.3.1. Conocimiento preliminar.

3.3.2. Planificación específica.

3.4. Ejecución de la auditoría.

3.4.1. Obtención de evidencia.

3.4.2. Indicadores de gestión.

3.4.3. Criterios de auditoría.

3.4.4. Papeles de trabajo.

3.5. Comunicación de resultados.

3.5.1. Informe de auditoría.

3.6. Conclusiones y Recomendaciones.

3.6.1. Conclusiones.

3.6.2. Recomendaciones.

Conclusiones

Conclusiones Generales

Recomendaciones

Referencias Bibliográficas



2.15 Cronograma:

OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES	RESULTADO	TIEMPO
Establecer la descripción de la Cooperativa	Análisis de la Reseña Histórica	Conocer la Evolución de la Cooperativa	3 días
Establecer la descripción de la Cooperativa	Conocer la Misión	Conocer la razón de ser de la Cooperativa	3 días
Establecer la descripción de la Cooperativa	Conocer la Visión	Percibir a dónde quiere llegar la Cooperativa	3 días
Establecer la descripción de la Cooperativa	Análisis de los Objetivos empresariales	Saber las metas de la Cooperativa	3 días
Establecer la descripción de la Cooperativa	Revisión de la Estructura organizacional	Comprender la estructura de la Cooperativa	3 días
Establecer la descripción de la Cooperativa	Revisión de los Estados financieros	Conocer la situación de la empresa expresada en números	3 días
Describir el marco Teórico de la Auditoría de Gestión	Expresar conceptos de la AG	Obtener conocimientos sobre el tema	3 días
Describir el marco Teórico de la Auditoría de Gestión	Enumerar los objetivos de la AG	Obtener conocimientos sobre el tema	3 días
Describir el marco Teórico de la Auditoría de Gestión	Exponer la importancia de la AG	Obtener conocimientos sobre el tema	3 días
Describir el marco Teórico de la Auditoría de Gestión	Describir la Auditoría Interna y Externa	Obtener conocimientos sobre el tema	3 días
Describir el marco Teórico de la Auditoría de Gestión	Describir los Procesos de la Auditoría de Gestión	Obtener conocimientos sobre el tema	5 días
Elaboración de la Auditoría de Gestión	Elaborar la orden de trabajo	Obtener la autorización para la ejecución de la Auditoría	10 días

Edición autorizada de 20 000 ejemplares
Del 618 501 al 638 500

No

0633573

Elaboración de la Auditoría de Gestión	Elaborar la Planificación Estratégica del examen	Definir la estrategia mediante la determinación de los procedimientos específicos a aplicarse por cada componente y la forma en que se realizara el trabajo	10 días
Elaboración de la Auditoría de Gestión	Planificación	Obtener un conocimiento preliminar y planificación específica	10 días
Elaboración de la Auditoría de Gestión	Ejecución de la auditoría	Obtener Evidencia, indicadores de Gestión	30 días
Elaboración de la Auditoría de Gestión	Comunicación de resultados	Comunicar los resultados	20 días
Proporcionar conclusiones y recomendaciones	Conclusiones	Emitir Conclusiones	5 días
Proporcionar conclusiones y recomendaciones	Recomendaciones	Brindar recomendaciones a la Cooperativa	5 días
			125 DIAS

2.16 Referencias: El método APA es utilizado para la presentación del presente trabajo.

Bibliografía

Arens, Alvin (Ed). (2007). *Auditoría: un enfoque integral*. México: Pearson Educación.

Armas, Raul (Ed). (2008). *Auditoría de Gestión conceptos y métodos*. México: Feliz Valera.

Bautista, Ernesto (Ed). (2009). *La Auditoría Integral*. España: El CID Editor.

Chiavenato, Idalberto (Ed). (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Contraloría General del Estado (Ed). (2011). *Guía metodológica para Auditoría de Gestión*. Ecuador.



UNIVERSIDAD DEL

Contraloría General del Estado (Ed.) (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*.

Ecuador.

Estipiñan, Gaitan (Ed). (2006). *Control Interno y Fraude*.

Colombia: OCOE EDICIONES.

Federación Nacional de Contadores del Ecuador (2001). *Normas Ecuatorianas de Auditoría*. Ecuador.

Más, Jordi y Ramió, Carles (Ed). (2009). *La auditoría Operativa en la Práctica: Técnicas de Mejora Organizativa*. España: Marcombo.

Artículos Científicos

Rodríguez González, Francisco, consultado en

<http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/13223>

García López, José Manuel, consultado en

<http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CJhlsrSuIMUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=capacitacion+del+personal&ots=lOmX9Mcl4W&sig=eJcLG4rt97Bmxne7zerYvtvOYyk#v=onepage&q=capacitacion%20del%20personal&f=false>

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alfonso Jaramillo León" de la Cámara de Comercio de Cuenca, consultado en

<http://www.caja.com.ec/404.html?asperrorpath=/contenido.aspx>

2.17 Anexos:

2.18 Firma de responsabilidad (estudiante):

Tatiana Orellana

2.19 Firma de responsabilidad (director sugerido)

Ing. Genaro Peña Cordero

2.20 Fecha de entrega: Miércoles 14 de mayo del 2014

Edición autorizada de 20 000 ejemplares
Del 618 501 al 638 500

Nº

0633574