



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL
E INFORMÁTICA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE
LICENCIADAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

FORMA: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL RENDIMIENTO DEL TALENTO HUMANO A LA AGENCIA GUARANDA DE LA COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA; AÑO 2022”.

AUTORAS:

CLELIA ROMELIA PATÍN ESTRELLA
DAYSY MARGOTH SISALEMA GUAQUIPANA

DIRECTOR:

ING. JORGE ARMANDO ZULA CUJANO PhD.

GUARANDA – ECUADOR

2024

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL RENDIMIENTO DEL TALENTO HUMANO A LA AGENCIA GUARANDA DE LA COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA; AÑO 2022.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios, por concedernos la paciencia, fuerza y sabiduría para culminar con éxito el proceso académico, con ello finalizar la carrera de Contabilidad y Auditoría.

A la Universidad Estatal de Bolívar, por abrirnos las puertas de la prestigiosa institución para prepararnos y adquirir nuevos conocimientos, por facilitarnos los docentes y las herramientas necesarias para convertirnos en profesionales íntegros y capaces de servir a la sociedad.

A nuestros docentes director Ing. Jorge Zula y pares académico Ing. Javier García y Dra. Margoth Chávez, por habernos guiado en el desarrollo del presente trabajo de integración curricular.

Finalmente, un agradecimiento a la Cooperativa Ahorro y Crédito Mushuc Runa, por darnos la oportunidad de realizar el proyecto en su prestigiosa institución, facilitándonos la información requerida.

Clelia Patin y Daysi Sisalema

DEDICATORIA

Ese proyecto de investigación me gustaría dedicarlo a:

A Dios, quien es el eje fundamental en mi vida, quien me dio salud y fuerza para combatir frente a cada batalla y obstáculos que encontré y me demostró que, con sabiduría, fe, amor y paciencia nada es imposible en la vida.

Mis padres, María y Segundo, por su paciencia, apoyo y comprensión en todos los momentos. Me han enseñado a enfrentar las adversidades y no desfacer en el intento. Me han dado todo lo que tengo y todo lo que he necesitado.

Finalmente, a mis hermanas por estar presente en el proceso brindándome su apoyo y por el cariño brindado, siempre las llevo en mi corazón.

Clelia Romelia Patin Estrella

Dedico este trabajo a Dios, quien me concedió vida, salud y sabiduría, permitiéndome llegar a la etapa final de mi carrera.

Agradezco profundamente a mis queridos padres, especialmente a mi madre Rosa Clara Guaquipana quien ha sido mi mayor fuente de inspiración que creyó en mí, con su paciencia, trabajo, sacrificio y consejos me ha enseñado que el esfuerzo y la perseverancia son la clave del éxito, además, a mi hijo, con su mera existencia, ha sido mi motivación y la fortaleza para lograr mis objetivos y metas.

También quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi hermano por el constante apoyo moral que me brindó a lo largo de mi carrera, a pesar de las dificultades, siempre creyó en mí. Finalmente, agradecer a toda mi familia por el amor y apoyo incondicional que me han brindado, su perseverancia y aliento fueron fundamentales para cumplir esta meta.

Daysi Margoth Sisalema Guaquipana

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN



UNIDAD DE TITULACIÓN Y UNIDAD DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS,
GESTIÓN EMPRESARIAL
E INFORMÁTICA

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Ing. Jorge Armando Zula Cujano PhD, Ing. Nelson Javier García López y la Dra. Elsita Margoth Chávez García PhD, en su orden Director y Pares Académicos del Trabajo de Integración Curricular "AUDITORÍA DE GESTIÓN AL RENDIMIENTO DEL TALENTO HUMANO A LA AGENCIA GUARANDA DE LA COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA; AÑO 2022" desarrollado por las señoritas CLELIA ROMELIA PATIN ESTRELLA Y DAYSI MARGOTH SISALEMA GUAQUIPANA.

CERTIFICAN

Que, luego de revisado el Trabajo de Integración Curricular en su totalidad, cumple con las exigencias académicas de la carrera CONTABILIDAD Y AUDITORIA, por lo tanto, autorizamos su presentación y defensa.

Guaranda, 03 de abril del 2024

Ing. Jorge Armando
Zula Cujano PhD
Director

Ing. Nelson Javier
García López
Par Académico

Dra. Elsita Margoth
Chávez García PhD
Par Académico

DERECHO DE AUTOR



**BIBLIOTECA
GENERAL**

DERECHOS DE AUTOR

Nosotros Clelia Romelia Patin Estrella y Daysi Margoth Sisalema Guaquipana portadores de la Cédula de Identidad No 0250012788 y 0202680880 en calidad de autores y titulares de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación: Auditoría de gestión al rendimiento del talento humano a la agencia Guaranda de la Cooperativa Ahorro y Crédito Mushuc Runa; año 2022, modalidad trabajo de integración curricular, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, concedemos a favor de la Universidad Estatal de Bolívar, una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservamos a nuestro favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar, para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Digital, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Los autores declaran que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Clelia Romelia Patin Estrella', written over a horizontal line.

Clelia Romelia Patin Estrella

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Daysi Margoth Sisalema Guaquipana', written over a horizontal line.

Daysi Margoth Sisalema Guaquipana

ÍNDICE DE CONTENIDO

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
DEDICATORIA	iv
CERTIFICADO DE VALIDACIÓN.....	v
DERECHO DE AUTOR.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	4
CAPÍTULO I.....	5
1. FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	5
1.1. Descripción del Problema	5
1.2. Formulación del Problema	7
1.3. Preguntas de Investigación.....	7
1.4. Justificación.....	7
1.5. Objetivos	9
1.5.1. Objetivo General	9
1.5.2. Objetivos Específicos.....	9
1.6. Idea a Defender	9
1.7. Variables.....	10
□ Variable Independiente:.....	10
□ Variable Dependiente:	10
Operacionalización de las variables	11
CAPÍTULO II	13
2. MARCO TEÓRICO	13
2.1. Antecedentes	13
2.2. Marco Científico	19

2.2.1.	La auditoría como proceso	19
2.2.2.	Tipos de auditoría.....	20
2.2.3.	Objetivos de la auditoría de gestión	21
2.2.4.	Beneficios de la auditoría de gestión	22
2.2.5.	Técnicas de la auditoría de Gestión	23
2.2.6.	Fases de la auditoría de gestión.....	24
2.2.7.	La evidencia en la auditoría de gestión	25
2.2.8.	Marcas de auditoría	27
2.2.9.	Desempeño Laboral del Talento Humano	29
2.2.10.	Especialidades del área de Recursos Humanos.....	29
2.2.11.	Responsabilidades del área de talento humano	31
2.2.12.	Gestión de Talento humano.....	31
2.2.13.	Importancia de la administración del talento humano	33
2.2.14.	Factores que intervienen en la planificación de la gestión de talento humano: 34	
2.3.	Marco Conceptual	35
2.4.	Marco legal.....	38
2.5.	Marco Georreferencial.....	45
CAPÍTULO III		46
3.	METODOLOGÍA	46
3.1.	Tipo de investigación	46
3.1.1.	Investigación documental	46
3.1.2.	Investigación de campo	46
3.2.	Enfoque de la investigación	47
3.2.1.	Cuantitativo.....	47
3.2.2.	Cualitativo.....	47
3.3.	Métodos de investigación.....	47
3.3.1.	Método deductivo	47
3.3.2.	Método Inductivo.....	48
3.4.	Técnicas e instrumentos de recopilación de datos.....	49
3.4.1.	Entrevista	49

3.4.2. Encuesta	49
3.5. Universo, Población y Muestra	49
3.5.1. Universo.....	49
3.5.2. Población	49
3.5.3. Muestra	49
3.6. Procesamiento de información.....	51
CAPÍTULO IV	52
4. RESULTADO Y DISCUSIÓN	52
4.1. Análisis, Interpretación y Discusión de resultados	52
4.1.1. Análisis e interpretación de la entrevista	52
4.1.2. Análisis e interpretación de la encuesta	54
4.2. Discusión de resultados.....	66
CAPÍTULO V	68
5. PROPUESTA.....	68
5.1. Título de la propuesta.....	68
5.2. Objetivo de la propuesta.....	68
5.3. Línea base de la auditoría de gestión	68
5.4. Desarrollo de la auditoría de Gestión.....	70
Informe de Auditoría.....	139
5.5. INFORME FINAL	139
CAPÍTULO I.....	143
INFORMACIÓN INTRODUCTORIA.....	143
Motivo del examen.....	143
Objetivo del examen.....	143
Alcance del examen.....	143
Base legal	143
Estructura orgánica.....	144
Objetivos de la entidad	144
CAPÍTULO II	146
RESULTADOS DEL EXAMEN.....	146
Control Interno	147

ACTA DE CONFERENCIA FINAL	157
CONCLUSIONES	158
RECOMENDACIONES	160
BIBLIOGRAFÍA	161
ANEXOS	170

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variable Independiente: Auditoría de Gestión.....	11
Tabla 2 Variable dependiente: Rendimiento al talento humano	12
Tabla 3 Marcas de la auditoría	28
Tabla 4 Objetivos.....	32
Tabla 5 Importancia.....	33
Tabla 6 Conocimiento sobre el servicio del personal.....	54
Tabla 7 Conocimiento del personal y dominio del tema en los procesos de cada trámite	55
Tabla 8 Consideración de los socios sobre la necesidad de capacitación del personal	57
Tabla 9 Percepción de los socios sobre la eficiencia de los servicios	58
Tabla 10 Percepción de los usuarios sobre el cumplimiento de los acuerdos al recibir servicios.....	60
Tabla 11 Percepción del socio sobre el cumplimiento de sus expectativas por parte del personal	61
Tabla 12 Cumplimiento de las expectativas de los socios en la realización de los trámites.....	63
Tabla 13 Percepción del trato respetuoso y amable por parte de los trabajadores	64
Tabla 14 Desarrollo de la auditoría de gestión	70
Tabla 15 Programa de auditoría preliminar	71
Tabla 16 Programa de auditoría preliminar	73
Tabla 17 Memorándum de planificación.....	74
Tabla 18 Memorándum de planificación.....	76
Tabla 19 Memorándum de planificación.....	78
Tabla 20 Memorándum de Planificación.....	80
Tabla 21 Memorándum de planificación.....	81
Tabla 22 Valores y Principios.....	83
Tabla 23 Organigrama Estructural	85
Tabla 24 FODA Institucional	86
Tabla 25 Perfil de Colaboradores dentro de la Institución	90
Tabla 26 Planificación Específica	92
Tabla 27 Control Interno	94
Tabla 28 Hoja de recomendaciones.....	100
Tabla 29 Narrativa de debilidad 1	102
Tabla 30 Narrativa de debilidades 2	104
Tabla 31 Narrativa de debilidades 3	105
Tabla 32 Narrativa de debilidades 4.....	106
Tabla 33 Narrativa de debilidades 5	107
Tabla 34 Narrativa de debilidades 6.....	108

Tabla 35	Narrativa de debilidades 7	109
Tabla 36	Narrativa de debilidades 8	110
Tabla 37	Narrativa de debilidades 9	111
Tabla 38	Programa de ejecución	112
Tabla 39	Monitoreo del plan estratégico y monitoreo.....	113
Tabla 40	Plan operativo anual	114
Tabla 41	Listado de trabajadores.....	115
Tabla 42	Cargos del personal	117
Tabla 43	Hoja de hallazgo 1	118
Tabla 44	Hoja de hallazgo 2	120
Tabla 45	Hoja de hallazgo 3	122
Tabla 46	Hoja de hallazgo 4	124
Tabla 47	Hoja de hallazgo 5	126
Tabla 48	Hoja de hallazgo 6	128
Tabla 49	Hoja de hallazgo 7	130
Tabla 50	Hoja de hallazgo 8	132
Tabla 51	Hoja de hallazgo 9	133
Tabla 52	Programa de comunicación de resultados	135
Tabla 53	Siglas y abreviaturas.....	140

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Objetivos.....	22
Figura 2 Beneficios	23
Figura 3 Herramientas para realizar una auditoría de gestión	27
Figura 4 Composición del talento humano	32
Figura 5 Ubicación georreferencial.....	45
Figura 6 Conocimiento sobre el servicio del personal.....	54
Figura 7 Conocimiento del personal y dominio del tema en los procesos de cada trámite	56
Figura 8 Consideración de los socios sobre la necesidad de capacitación del personal	57
Figura 9 Percepción de los socios sobre la eficiencia de los servicios	59
Figura 10 Percepción de los usuarios sobre el cumplimiento de los acuerdos al recibir servicios	60
Figura 11 Percepción del socio sobre el cumplimiento de sus expectativas por parte del personal	62
Figura 12 Cumplimiento de las expectativas de los socios.....	63
Figura 13 Percepción del trato respetuoso y amable por parte de los trabajadores ..	65

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo. 1 Cronograma de ejecución del proyecto	170
Anexo. 2 Presupuesto ejecutado	171
Anexo. 3: Carta de aceptación de la organización	172
Anexo. 4: Guía de entrevista.....	173
Anexo. 5 Guía de encuesta.....	176
Anexo. 6: Registro fotográfico	178
Anexo. 7 Metodología aplicada para la descripción del problema (Método del embudo).....	181
Anexo. 8 Evidencias de la auditoría	182

INTRODUCCIÓN

En las cooperativas de ahorro y crédito, la gestión del talento humano es un componente crítico que afecta su eficiencia operativa y su posición competitiva, enfrentándose a desafíos específicos como la atracción y retención de personal calificado, entre otros. La auditoría de gestión resulta una herramienta importante para evaluar y potenciar los procesos de recursos humanos, enfocándose en la mejora continua para alcanzar los objetivos organizacionales. La eficacia en la gestión del talento es fundamental para la capacidad de la cooperativa de ofrecer servicios financieros innovadores, mantener la satisfacción de sus socios y adaptarse a los cambios del mercado, destacando la singularidad del modelo cooperativo en el panorama financiero.

En tal sentido, la presente investigación titulada “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL RENDIMIENTO DEL TALENTO HUMANO A LA AGENCIA GUARANDA DE LA COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA; AÑO 2022”, es de interés, dado el impacto directo que tiene sobre la eficacia organizacional y la satisfacción de los socios. Este estudio busca no solo identificar y analizar las problemáticas existentes en la gestión del talento humano, sino también desarrollar recomendaciones basadas en evidencia para ayudar al mejor manejo de los procesos de recursos humanos condensado en el informe de auditoría.

El objetivo principal de este estudio radica en realizar una auditoría de gestión que evalúe de manera integral el rendimiento del talento humano en la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa en Guaranda, identificando áreas de mejora que permita optimizar la gestión de recursos humanos. A través de una metodología mixta que incluye investigación documental y de campo, con enfoques cuantitativos y cualitativos, el estudio abarca desde la revisión literaria hasta el análisis directo de datos específicos de la cooperativa.

Capítulo I: Presenta la formulación general del proyecto, abordando la descripción y formulación del problema, preguntas de investigación, justificación, objetivos

generales y específicos, idea a defender y las variables del estudio, seguido por la operacionalización de las variables. Se establece como objetivo principal la realización de una auditoría de gestión orientada a los procesos del talento humano dentro de la organización.

Capítulo II: El marco teórico profundiza en los antecedentes, marco científico que cubre la auditoría como proceso, tipos de auditoría, objetivos, beneficios, técnicas y fases de la auditoría de gestión, así como el desempeño laboral, especialidades del área de talento humano y factores que intervienen en la planificación de la gestión. También se desarrollan el marco conceptual, legal y georreferencial, proporcionando una base sólida para el análisis posterior.

Capítulo III: Describe la metodología aplicada, incluyendo los tipos de investigación empleados (documental y de campo), el enfoque de la investigación (cuantitativo y cualitativo), métodos de investigación (deductivo e inductivo), técnicas e instrumentos de recolección de datos (entrevistas y encuestas), y el universo, población y muestra estudiada, concluyendo con el procesamiento de la información obtenida.

Capítulo IV: Se dedica a los resultados y discusión, donde se analizan e interpretan los datos recabados a través de las entrevistas y encuestas realizadas, discutiendo los resultados en el contexto del estudio.

Capítulo V: Propone una serie de estrategias y acciones basadas en los hallazgos del estudio, con el fin de realizar la auditoría de gestión para mejorar el rendimiento del talento humano en la cooperativa. Esto incluye la elaboración de una línea base y el desarrollo detallado de la auditoría de gestión.

Las conclusiones destacan las principales observaciones del estudio, subrayando la necesidad de implementar prácticas de gestión del talento humano más efectivas. Las recomendaciones ofrecen sugerencias prácticas para abordar las debilidades identificadas, fomentando una cultura de mejora continua y eficiencia operativa dentro de la cooperativa.

RESUMEN

El estudio llevado a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa en Guaranda durante el año 2022 tuvo como objetivo general realizar una auditoría de gestión para mejorar el rendimiento del talento humano. Empleando una metodología mixta, se combinaron enfoques documentales y de campo, junto con métodos cuantitativos y cualitativos. Esto permitió una revisión profunda de literatura y un análisis directo de datos específicos de la cooperativa, facilitando la observación, interacción, y recopilación de evidencias directamente en su entorno operativo. A través de técnicas como entrevistas y encuestas, se recopiló información detallada de los empleados y socios, empleando análisis estadísticos y exploratorios para comprender la dinámica y desafíos del talento humano. Los principales resultados revelaron debilidades críticas, incluyendo la falta de monitoreo constante de responsabilidades, insuficiente implementación de programas de capacitación, procesos de selección y reclutamiento ineficientes, y deficiencias en la atención a los socios. Estos hallazgos subrayan la urgente necesidad de intervenciones correctivas para fortalecer el rendimiento y la gestión organizacional. Como conclusión, el informe final destacó la importancia de establecer sistemas de monitoreo y evaluación, desarrollar programas de capacitación alineados con el crecimiento profesional, optimizar los procesos de selección para incorporar candidatos adecuados y mejorar la verificación de la calidad en la atención a los pacientes. Estas recomendaciones estratégicas apuntan a abordar las debilidades detectadas y fomentar una cultura de mejora continua, esencial para el éxito y la eficiencia operativa de la cooperativa.

Palabras clave:

Auditoría de gestión, Cooperativa de Ahorro y Crédito, Rendimiento Laboral, Talento Humano

ABSTRACT

The study conducted at the Mushuc Runa Savings and Credit Cooperative in Guaranda during 2022 aimed to carry out a management audit to improve human talent performance. Employing a mixed methodology, documentary and field approaches were combined with quantitative and qualitative methods. This allowed for an in-depth review of the literature and a direct analysis of specific data from the cooperative, facilitating observation, interaction, and evidence collection directly in its operational environment. Through techniques such as interviews and surveys, detailed information from employees and partners was collected, using statistical and exploratory analysis to understand the dynamics and challenges of human talent. The main results revealed critical weaknesses in the management of human talent, including the lack of constant monitoring of responsibilities, insufficient implementation of training programs, inefficient selection and recruitment processes, and deficiencies in customer service. These findings underline the urgent need for corrective interventions to strengthen performance and organizational management. In conclusion, the final report highlighted the importance of establishing monitoring and evaluation systems, developing training programs aligned with professional growth, optimizing selection processes to incorporate suitable candidates, and improving the verification of quality in customer service. These strategic recommendations aim to address the detected weaknesses and promote a culture of continuous improvement, essential for the success and operational efficiency of the cooperative.

Keywords:

Management Audit, Savings and Credit Cooperative, Work Performance, Human Talent

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1. Descripción del Problema

En la investigación se aplicó el método de embudo, que permite identificar de manera precisa la problemática existente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa, agencia Guaranda. Este enfoque permitió abordar la problemática en distintos niveles: macro, meso y micro, lo que facilita una presentación clara y detallada del problema identificado. **Ver anexo 7.**

El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito destaca a las cooperativas financieras como entidades democráticas, propiedad de los socios, que funcionan como intermediarias financieras. Estas instituciones se esfuerzan por satisfacer las necesidades financieras de sus socios y comunidades, a través de la oferta de créditos más accesibles, mayores rendimientos sobre ahorros, comisiones reducidas y la introducción de nuevos productos y servicios (Luque y Peñaherrera, 2021).

Estudios realizados referente a la gestión del talento humano en la obtención de las metas y objetivos institucionales, y alcanzar la eficiencia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito como lo señala (Cisneros, 2022), en un estudio realizado en las COOACs en el Perú, donde se reveló que existía una correlación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, asociando que las dimensiones como capacitación, evaluación continua y la incorporación de la gestión del talento afectan de forma directa el rendimiento laboral.

Por otra parte, en Ecuador un estudio realizado por (Chuqui, 2021) en Riobamba, se identificó que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes existían debilidades empresariales significativas, entre ellas, la comunicación insuficiente entre directivos y empleados, deficiencias en las capacitaciones ofrecidas y en los procesos de selección de personal, así como en los procedimientos administrativos. Estas falencias obstaculizan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Sin embargo, se observó que las remuneraciones son percibidas como inadecuadas por la mayoría de los trabajadores, lo que contribuye insatisfacción y poco compromiso con las tareas diarias.

En la provincia Bolívar, en el estudio realizado en San José de Chimbo por (Salinas y Valdiviezo, 2024), en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. concluye que la adopción de estrategias específicas para optimizar la gestión del talento humano y el desempeño laboral constituye una medida altamente beneficiosa.

Destaca la necesidad de realizar evaluaciones continuas para mantener un enfoque adaptable que garantice la efectividad a largo plazo de dichas estrategias. Además, se identificó un nivel intermedio de desempeño laboral y ciertas preocupaciones no atendidas en relación con la satisfacción laboral de los empleados. Por tanto, se recomienda el desarrollo e implementación de estrategias dirigidas a abordar estas preocupaciones, con el fin de mejorar la satisfacción laboral y, consecuentemente, incrementar el desempeño general de los empleados para lograr los objetivos empresariales establecidos

El presente trabajo se desarrolló en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa, ubicada en la ciudad de Guaranda provincia Bolívar en el año 2022, es una de las instituciones financieras del sector indígena ubicado en el segmento 1(uno), en el cual laboran 12 trabajadores en diferentes áreas.

En el contexto actual, del objeto de investigación se identifican las siguientes ineficiencias en la gestión del talento humano dentro de la cooperativa; entre las que se destacan la falta de control de responsabilidades, carencia de personal capacitado, comunicación interna deficiente, falta de motivación, clima laboral negativo, falta de recursos, herramientas adecuadas y problemas de liderazgo, ocasionando una serie de problemas, incluyendo bajo rendimiento laboral, escasa integración, trabajo en equipo y niveles de desempeño insatisfactorios estas problemáticas requiere de un enfoque integral que incluya acciones para revertir esta problemática.

1.2. Formulación del Problema

¿Cómo la auditoría de gestión incide en el rendimiento del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa agencia Guaranda en el año 2022?

1.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son las fases que se aplica dentro de la auditoría de gestión para la recolección de la información de actividades y procesos de la institución?
- ¿Qué técnicas de auditoría de gestión se aplica en la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa para contribuir al rendimiento de la gestión del talento humano?
- ¿De qué manera afecta la inadecuada gestión del talento humano en el enfoque estratégico para el cumplimiento de los objetivos?
- ¿Cuáles son las alternativas de solución que existe mediante la gestión del talento humano que puedan proporcionar asesoría interna sobre reclutar mejores candidatos para un puesto de trabajo dentro cooperativa de ahorro crédito Mushuc Runa, agencia Guaranda?
- ¿Cómo evaluar el desempeño laboral dentro de la institución para detectar la efectividad del rendimiento de calidad en el colaborador?

1.4. Justificación

El rendimiento del talento humano está relacionado de manera directa en la gestión operativa y administrativa de las organizaciones, en alcanzar los objetivos institucionales a través de ser más productivas (eficiencia y eficacia). Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, al funcionar bajo principios cooperativos, requieren de una gestión efectiva y técnica del talento humano que no solo se alinee con los objetivos financieros y de servicio, sino también con los valores cooperativos de mutualidad, solidaridad y responsabilidad social.

En tal sentido, la investigación surge como respuesta a ineficiencias identificadas dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa, relacionadas con el rendimiento en la gestión del talento humano que permitió implementar acciones correctivas y efectivas para mejorar la productividad y eficiencia de la cooperativa.

El resultado de la investigación proporciona lineamientos y recomendaciones concretos para mejorar el rendimiento y la productividad del talento humano en la cooperativa. A través de su ejecución, se busca optimizar la gestión y rendimiento del personal, mejorando los procesos internos y fortaleciendo las competencias de los colaboradores. Esto, a su vez, contribuirá al logro de los objetivos estratégicos planteados por la cooperativa, contribuyendo a su competitividad y sostenibilidad a largo plazo, reflejado en el bienestar y desarrollo profesional de sus empleados y brindar un mejor servicio a los socios.

Adicional mejorar la calidad de servicio al socio, gestionar eficazmente los riesgos financieros, mejorar la eficiencia operativa, fomentar la innovación y la adaptación, promover una cultura organizacional sólida y comprometida. Estos elementos combinados contribuyen significativamente al logro de los objetivos y al éxito a largo plazo de la cooperativa. Estos resultados conjuntos prometen no solo una gestión más eficiente, sino también un ambiente laboral más enriquecedor y servicios mejor orientados a las necesidades de los socios.

La presente investigación beneficiará directamente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa para la toma de decisiones en la gestión del talento humano. Además, se reconocen beneficiarios indirectos que incluyen a todos los socios de la Cooperativa, así como a docentes y estudiantes que podrían utilizar la investigación como referencia para investigaciones futuras.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Realizar una auditoría de gestión al rendimiento al talento humano en la Cooperativa de Ahorro Crédito Mushuc Runa en la ciudad de Guaranda en el año 2022 que permita mejorar los procesos en la gestión del talento humano.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Investigar los referentes teóricos que justifiquen el estudio en referencia a la auditoría de gestión y rendimiento de talento en instituciones financieras.
- Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa referente a la gestión del talento humano.
- Aplicar las fases y técnicas de la auditoría al rendimiento de talento humano para obtención de evidencia suficiente y apropiada que respalde la comunicación de efectos encontrados.
- Elaborar el informe final de auditoría de gestión al rendimiento del talento humano, comunicar los hallazgos, emitir las conclusiones y recomendaciones.

1.6. Idea a Defender

La ejecución de una auditoría de gestión al rendimiento del talento humano contribuirá al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales de manera eficiente y eficaz a través de su adecuada administración.

1.7. Variables

- **Variable Independiente:** Auditoría de Gestión
- **Variable Dependiente:** Rendimiento al talento humano

Operacionalización de las variables

Tabla 1

Variable Independiente: Auditoría de Gestión

Variable	Concepto	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnicas
Auditoría de Gestión	Es un proceso que examina y evalúa para dar cumplimiento de normativas y actividades que realiza una organización con el fin de determinar el grado de eficiencia y eficacia, mediante aquello establecer un informe final donde emitan recomendaciones pertinentes.	Examina y evalúa el cumplimiento de la normativa	La evaluación pertinente se realizará en el año 2024 y se espera obtener un 70% de los resultados.	¿Conoce a que se refiere la auditoría de gestión? ¿Cree usted que la auditoría de gestión permite identificar el cumplimiento de normas de la Cooperativa Mushuc Runa?	Técnica: Entrevista
		Medir el cumplimiento	Se espera en el año 2024 de cumplimiento de normativas en un 80%.	¿Cree usted que es importante la utilización de herramientas como el cuestionario de control interno? ¿Está de acuerdo que se realice una auditoría de gestión al desempeño del talento humano de manera espontánea en la Cooperativa Mushuc Runa?	
		Grado de eficiencia y eficacia	Los directivos de la cooperativa conocerán en un 100% el informe de auditoría de gestión.		

Nota: Elaborado por Clelia Patin y Daysi Sisalema

Tabla 2

Variable dependiente: Rendimiento al talento humano

Variable	Concepto	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnicas
Rendimiento al Talento Humano	Rendimiento al talento humano se refiere a varios procesos de la organización que permite evaluar y fiscalizar el desempeño. (Bedón, 2023).	Competencia Técnica y Conocimiento Específico	En el año 2024 se espera medir el desempeño del personal en un 90%	¿Considera usted que el personal que labora en el área de atención al socio tiene conocimiento para explicarle de todos los servicios que brinda la cooperativa?	Técnica Encuesta
		Desarrollo Profesional	Productividad	¿El comportamiento del personal de la cooperativa transmite conocimiento, dominio del tema del trámite que se van a realizar?	
				¿Considera Usted que el personal requiere capacitación?	
		Calidad del Trabajo	en el año 2024 se espera alcanzar en un 80%	La efectividad en el rendimiento del personal en el año 2024 se espera alcanzar en un 80%	¿Considera Usted que el servicio que brinda la cooperativa es eficiente?
¿El personal a cumplido con los acuerdos llegados al ofertar el servicio?					
			¿La cooperativa cumple con las expectativas que usted requiere?		
			¿El trámite que ha realizado satisface sus expectativas?		
			¿Ha sido tratado usted con respeto y amabilidad por los funcionarios que le brindaron atención en el servicio requerido?		

Nota: Elaborado por Clelia Patin y Daysi Sisalema

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este apartado se establece la fundamentación académica, científica y teórica del estudio a partir de las variables identificadas, las cuales fueron abordadas a través de diferentes fuentes bibliográficas.

2.1. Antecedentes

A continuación, se exploraron diversos contextos de investigación mediante métodos académicos, con el propósito de identificar y acceder a la literatura relevante sobre la auditoría de gestión. Esto facilitó una comprensión profunda acerca de la importancia y el funcionamiento de la gestión del talento humano.

Antecedentes Académicos

Antecedentes académicos de auditoría de gestión

Según el autor (Collaguazo, 2022) en el trabajo de titulación denominado “Auditoría de gestión y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales” tuvo como objetivo desarrollar las fases de auditoría de gestión que permite medir el grado de cumplimiento de los procesos, utilizando una metodología documental e investigación de campo la cual permitió identificar las debilidades y los aspectos internos relevantes para determinar su incidencia en la toma de decisiones. Arrojando como conclusión que una vez realizada la auditoría de gestión fundamenta su vital importancia mediante la investigación donde establece las siguientes observaciones como: la inexistencia del reglamento interno, código de ética, falta de control de calidad a productos que ingresan para la producción, esto se debe a la ausencia de personal responsable y capacitado en el área.

Para Ortega Lizeth (2021) en su proyecto de investigación denominado “Auditoría de gestión al departamento de contabilidad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Píllaro del año 2021” propone como objetivo medir la eficiencia y eficacia de los procesos realizados, a través de los hallazgos indica que

la revisión por la gestión se realiza en los papeles de trabajo, los cuales detallan el proceso en diferentes etapas, incluyendo comprensión preliminar, planificación específica, ejecución, comunicación de resultados e informes de auditoría, utilizando una metodología descriptiva y de campo.

Posteriormente, como resultado de esta investigación el autor pudo concluir la vital importancia que tiene la auditoría de gestión, lo cual es una herramienta para medir y monitorear el nivel de cumplimiento de una entidad pública o privada, evaluando los riesgos internos, esto es realizado por un equipo de auditores profesionales a través técnicas y procedimientos de auditoría de gestión que muestra la situación actual de la institución.

De la misma manera, Tenada Hidalgo (2018), en su trabajo de investigación denominado “Auditoría de Gestión al departamento de talento humano de una distribuidora de productos de consumo masivo” indica que su objetivo es analizar la auditoría de gestión del departamento de recursos humanos de la empresa CODELITESA S.A., distribuidora de productos de consumo masivo, para lo cual aplica un método de carácter cualitativo y cuantitativo que permite la recopilación oportuna y necesaria de información interna dentro del departamento para fines de auditoría, los resultados muestran que en el análisis se presenta un informe en el que examina la gestión del departamento aplicando la etapa de auditoría de gestión. Finalmente, plantean sugerencias para mejorar el control y gestión de procesos del departamento de recursos humanos, el cual ayuda al desarrollo de la empresa, la mejora del desempeño de los empleados y al logro de objetivos, con el fin de establecer el nivel de eficiencia, eficacia, ética, ecología que posee la empresa.

Antecedentes académicos al rendimiento del talento humano

El estudio desarrollado por (Avendaño y Molina, 2021) tiene por tema “Factores que influyen en el rendimiento del talento humano en la empresa Maximax” menciona que el talento humano es el activo más fundamental de cualquier institución, en el cual su rendimiento relaciona con factores que la institución debe impulsar e implementar para alcanzar el máximo desempeño de sus colaboradores, tuvo como objetivo analizar los

factores que incluyen en el rendimiento de talento humano de la empresa Maximax, el diseño metodológico utilizado en el estudio de caso es de carácter interpretativo ya que se ha realizado de forma metódica con un enfoque cualitativo, con fuentes de información secundarios y un análisis documental como técnica de recolección, donde se encontraron los factores que puede afectar en el rendimiento en las tareas de los colaboradores en su lugar de trabajo, de esta manera en su resultado señala que los factores que incluyen en el rendimiento del talento humano son la motivación laboral, balance vida – trabajo, ambiente laboral y comunicación, crecimiento laboral y profesional.

El autor (Morales, 2018) en su trabajo de titulación denominado “Modelo de gestión del talento humano aplicado al sector del servicios de transporte de la provincia de Tungurahua”, menciona como objetivo proponer un modelo de gestión del talento humano que fortalezca el desempeño laboral y la calidad de servicio en la compañía Guaytambos Tours S.A., de acuerdo al paradigma crítico en la fundamentación filosófica denota la aplicación de un enfoque cuali-cuantitativo, donde se establece la comprensión del problema en la institución, de esta manera como resultado de la investigación expone que la responsabilidad es baja, debido a que existe conflicto en las funciones que efectúa, se evidencia un cuello de botella en puestos claves, de tal manera que para generar un logro de resultados menciona que es importante fortalecer el compromiso de todo el equipo de trabajo y así poder acceder a mejores niveles de competitividad.

Según (Peña Marín, 2020) en su trabajo de titulación denominado “Modelo de desarrollo del talento humano basado en competencias para la organización Compasión Ecuador” tiene por objetivo determinar medidores de indicadores económicos, que permita evaluar la incidencia del sistema de gestión del desempeño del personal, para la cual la metodología manejada fue un trabajo de campo, para esta investigación se ha utilizado una investigación cuantitativa, debido a ello ha buscado analizar y entender los resultados que se han dado en la organización a raíz de la implementación del sistema de gestión del desempeño y desarrollo por competencias en Compasión

Ecuador, de modo que como resultado obtuvieron que existe un malestar entre los gerentes y supervisores, por la falta de objetividad en el proceso de evaluación, para ello se centra los esfuerzos en alcanzar los resultados de alta calidad, cumpliendo con los estándares predeterminados para obtener resultados positivos de la organización.

Antecedentes científicos

Antecedentes científicos de auditoría de gestión

Castillo, et al., (2019), en su artículo denominado “Auditoría de gestión y su incidencia en la eficiencia y eficacia de las operaciones de una empresa comercial” revela que la evaluación de la gestión es un aspecto muy importante del entorno empresarial actual; su importancia se refleja en contar con las herramientas adecuadas para ayudar a mantener un control adecuado sobre las operaciones administrativas, financieras y de otro tipo, con base en normas internacionales de auditoría, normas de control interno del sector público y privado y una revisión de documentos de autores reconocidos en la materia, este artículo analiza el proceso de ejecución de una auditoría de gestión de la empresa. Metodológicamente, menciona que se utilizó una auditoría de gestión para revisar los procedimientos de control relacionados con los distintos componentes del informe COSO, aplicando las preguntas del cuestionario a los directivos: directores generales, comerciales financieros y de RRHH, validando la gestión a través de indicadores, según resultados indica el grado de eficiencia que logra una empresa al utilizar sus recursos, la eficacia con la que logra sus objetivos establecidos y la calidad de sus productos y servicios que se refleja en la satisfacción del cliente.

Según Chipana (2022) en su artículo denominado “Auditoría de gestión y los procesos administrativos de la Empresa Proyectos y Detalles SAC, en el periodo 2020”, muestra como principal objetivo determinar cómo las auditorías de gestión pueden mejorar los procesos administrativos de una empresa, utilizando un método cuantitativo, este artículo es fundamental y por su naturaleza el trabajo es descriptivo, el diseño es de carácter no experimental/simplemente descriptivo ya que los datos obtenidos son utilizados para analizar y describir posibles relaciones entre las variables, en el tamaño poblacional de esta investigación se muestra de 20 personas, como medio técnico la

recolección de datos se ha realizado a través de encuesta, como herramienta este estudio utiliza un cuestionario. En la empresa Proyectos y Details SAC existe una relación entre la auditoría de gestión y su impacto en la mejora de los procesos administrativos, siempre y cuando se aplique de determinada manera se puede verificar si la auditoría de gestión mejora el proceso administrativo correctamente. El autor pudo concluir que, en el mediano y largo plazo, la empresa no realizó correctamente las tareas administrativas en sus operaciones comerciales y por lo tanto sus procesos administrativos resultaron viciados.

Para los autores, Llumiguano, Gavilánez y Chávez, (2021) en su artículo denominado “Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas”, este estudio basado en el análisis de la auditoría de gestión corporativa como una de las herramientas para el diagnóstico, control, verificación y formulación de recomendaciones, mejora de procesos y realización de un buen gobierno corporativo, la investigación se efectuó de manera teórica y analiza dos partes; la primera considera la evolución de la auditoría hasta la fecha; la segunda parte estudia la auditoría gerencial en el Ecuador como actor del sistema socioeconómico. Como propósito indica analizar la importancia de la evolución de la auditoría de gestión en las organizaciones ecuatorianas orientada a los procesos de mejora continua, menciona que es necesario que se realice un control interno basado en la auditoría que ayude a detectar fraudes en los registros financieros de la empresa y brindar opiniones y sugerencias para mejorar la economía y la eficiencia en la organización.

Antecedentes científicos al rendimiento del talento humano

Los autores (Alarcón, Freire, Pérez, Jiménez y Nogueira, 2019) en su artículo “Medición del Rendimiento de Talento Humano en instituciones de Educación Superior: producción científica”, propone como objetivo determinar la influencia de la variable que influyen en la producción científica de los profesores de las universidades, el tipo de investigación empleada es descriptiva, explicativa y fundamentada en unos de los análisis estadísticos de datos, pues facilita el resumir y destacar las características más importantes del conjunto de datos obtenidos y destacándose su estructura o

composición. Desde el punto de vista teórico, los métodos empleados fueron el análisis, síntesis y el hipotético deductivo, con el propósito de enriquecer el criterio a partir de las experiencias adquiridas en las investigaciones realizadas, como resultado se fundamentan en el Capital Humano en la Institución Superior; para ello, la propuesta de medición del Capital Humano procura cuantificarlo en términos financieros o productivos mediante el control de gestión, con lo cual, el estudio establece un análisis a través del índice de Portela al tomar en cuenta la perspectiva empírica apoyada en la comparación de variables de experiencia profesional y el grado de conocimientos, que se describe en la educación.

Según el autor (Mendleta et al., 2020) en su artículo denominado “Herramienta clave al rendimiento de talento humano del sector hospitalario” menciona como objetivo, evaluar las funciones, conocimientos y habilidades del personal del área administrativa predeterminado por el cargo asignado, del mismo modo la metodología utilizada dentro de la investigación indica que es de carácter descriptiva transversal no experimental por cuanto se describieron la variables de estudio rendimiento del talento humano por competencia, es decir se detalló como son y como se manifiestan en la institución objeto de estudio, de esta forma se obtuvo como resultado de estudio en el área financiera al ser una área muy importante de esta casa de salud y al existir mucha rotación de personal, se enfocaron en el análisis de las razones existentes del personal de al poco tiempo de permanecer en su puesto de trabajo.

2.2. Marco Científico

En esta sección se realizó la fundamentación científica en el que se basa y desarrolla el presente tema de investigación de acuerdo a las variables identificadas.

2.2.1. La auditoría como proceso

El inicio de la auditoría nace de una necesidad social, derivada al desarrollo económico y financiero (Domínguez y Villanueva, 2019). Y se puede definir como un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencia y evaluarla objetivamente con el fin de determinar el cumplimiento de los requisitos establecidos. Este proceso se lleva a cabo de manera imparcial y objetiva, sin estar sujeto a las presiones o influencias de las partes involucradas (Medina et al., 2020).

Las características principales que definen a la auditoría como proceso son las siguientes:

- **Sistematicidad:** La auditoría sigue un conjunto de pasos predefinidos y documentados que aseguran la consistencia y la objetividad del proceso.
- **Independencia:** Es fundamental que el auditor sea independiente de las actividades que está auditando, lo que implica carecer de intereses personales o profesionales en el resultado de la auditoría.
- **Documentación:** La auditoría debe ser documentada de manera clara y precisa, permitiendo su reproducción y verificación posterior.
- **Evidencia:** Se basa en la recopilación y evaluación de evidencia objetiva que respalde las conclusiones del auditor, garantizando así la fiabilidad de los resultados.
- **Objetividad:** La imparcialidad y objetividad son pilares fundamentales de la auditoría, evitando cualquier influencia o presión por parte de las partes involucradas.

- Cumplimiento de requisitos: El propósito principal de la auditoría es determinar si se cumplen los requisitos establecidos, ya sean normativas, leyes, políticas, procedimientos o cualquier otro tipo de regulación vigente (Gutierrez, 2023).

2.2.2. Tipos de auditoría

Existen dos tipos de auditoría son los siguientes:

Auditoría interna

La auditoría es llevada a cabo por expertos que operan dentro de una institución. Su principal objetivo es examinar y evaluar diversas áreas, tales como las actividades, procedimientos internos, gestión empresarial y procesos contables, con el fin de asegurar el cumplimiento de leyes y regulaciones. Además, busca mejorar la eficiencia operativa al identificar posibles problemas dentro de la institución (Carguaytongo, 2021).

Auditoría externa

La auditoría externa es llevada a cabo por un auditor independiente, cuya función principal es realizar un exhaustivo control y análisis de la organización. Esto implica verificar las transacciones, cuentas, información y estados financieros correspondientes a un período específico. El propósito es evaluar y controlar el correcto funcionamiento de la entidad, así como comprender las actividades llevadas a cabo por los trabajadores y detectar posibles negligencias o incumplimientos de objetivos y metas (Sánchez y Vera, 2024).

Además, existen diversos tipos de auditoría que se adaptan a las necesidades específicas de las instituciones financieras, ya sean del sector público o privado. Estos tipos de auditoría varían según el tema de investigación que se aborde, permitiendo una evaluación detallada de aspectos específicos de la organización.

Auditoría de Gestión

Según (Andrade Rivadeneira y Montalvo Torres, 2021) mediante la ejecución de la auditoría de gestión se puede evaluar los objetivos y metas, partiendo del conocimiento de la empresa, permitiendo diagnosticar la situación actual de la misma. Es decir, es el proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas de una entidad, proporciona al auditor una guía con respecto a los programas, proyecto u operación con la finalidad de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía en la utilización de recursos disponibles, mediante el estudio realizado permite elaborar un informe final de auditoría para comunicar los hallazgos, emitir conclusiones y recomendaciones que les permitan tomar decisiones relevantes.

2.2.3. Objetivos de la auditoría de gestión

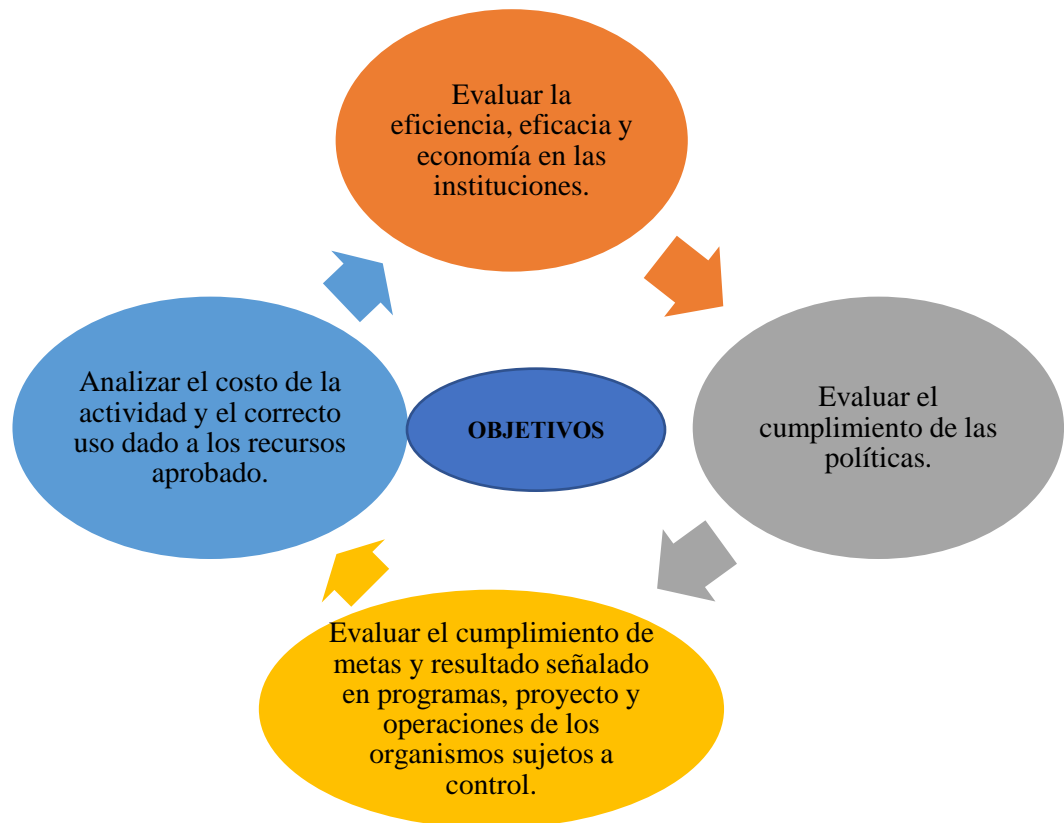
La auditoría de gestión, abarca una amplia gama de objetivos destinados a evaluar el desempeño de las entidades en varios aspectos clave. Estos objetivos incluyen la evaluación de metas y objetivos establecidos en diferentes departamentos y áreas de la organización. Además, la auditoría de gestión se enfoca en analizar y evaluar las actividades, sistemas, controles, funciones y operaciones en busca de posibles áreas de mejora y eficiencia. Entre los objetivos específicos de la auditoría de gestión se encuentran:

- Evaluar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por la organización en sus diferentes departamentos y áreas funcionales.
- Identificar áreas de oportunidad para mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones y procesos internos de la entidad.
- Analizar la efectividad de los sistemas de control interno implementados para garantizar el cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos.
- Examinar la adecuación y relevancia de las funciones y responsabilidades asignadas a cada departamento y área de la organización.

- Evaluar el desempeño de los sistemas de información utilizados para la toma de decisiones y la gestión de recursos (Callo y Araceli, 2024).

Figura 1

Objetivos de la auditoría de gestión



Nota. La figura presenta los objetivos de la auditoría de gestión. Tomado de (Cunalata, 2023)

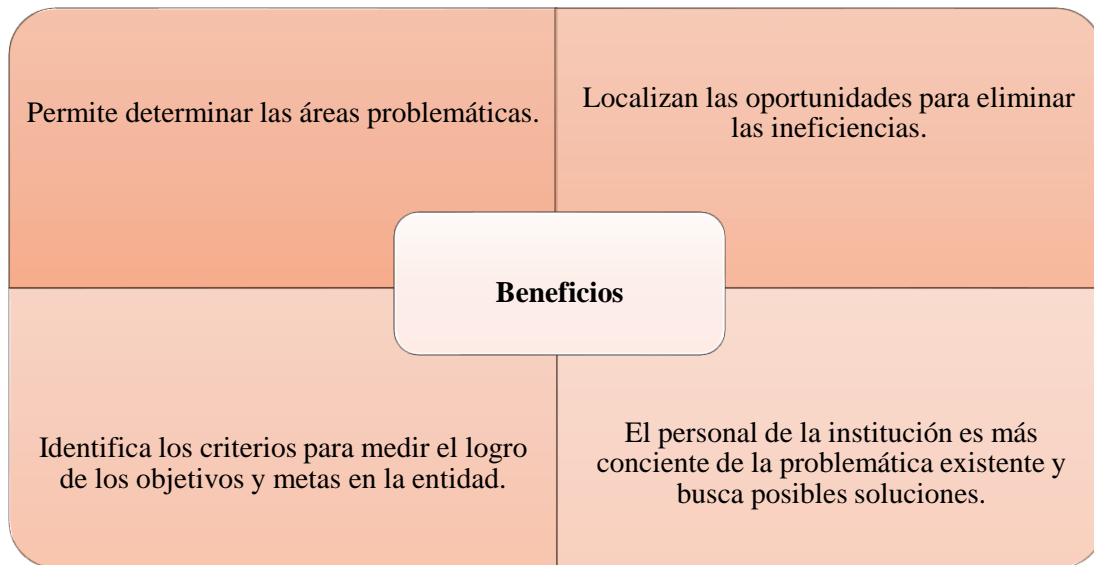
2.2.4. Beneficios de la auditoría de gestión

Ayuda a identificar las causas y las problemáticas de la institución, también ofrece la oportunidad de proponer mejoras y ajustes que optimicen la eficiencia y eficacia de la gestión.

Para (García, 2008) los beneficios de la auditoría de gestión son las siguientes:

Figura 2

Beneficios



Nota. La figura presenta los beneficios de la auditoría de gestión. Tomado de García (2008)

2.2.5. Técnicas de la auditoría de Gestión

Según (Vásquez Giler y Pinargote Vásquez, 2018) requiere de la utilidad de técnicas de carácter investigativo aplicables a actividades que se desarrollen dentro de los sistemas de gestión a continuación se da a conocer la más aplicadas.

- **Técnicas de Observación:** Estas técnicas permiten al auditor observar y registrar los hechos realizados por otras personas. Durante este proceso, el auditor emplea sus sentidos, como el oído, el tacto y el olfato, para recopilar información relevante.
- **Técnica de Comparación:** Esta técnica implica la evaluación de los planes y objetivos del programa, presentando datos sobre la producción y el desempeño reales en comparación con los puntos de referencia establecidos. Se compara el resultado obtenido con el resultado previsto, lo que facilita la identificación de posibles desviaciones.

- **Técnica de Revisión Selectiva:** Permite al auditor seleccionar hechos específicos para verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos. Esta selección se realiza con el objetivo de garantizar que se aborden adecuadamente los aspectos críticos del proceso de auditoría.
- **Técnica de Rastreo:** Esta técnica implica seleccionar algunas operaciones representativas y realizar un seguimiento exhaustivo desde el inicio hasta el final del proceso. Esto permite identificar posibles irregularidades o anomalías en el flujo de las operaciones y verificar la integridad de los procedimientos establecidos.

2.2.6. Fases de la auditoría de gestión

- **Fase 1. Planificación preliminar**

En esta fase tiene como objetivo conocer y comprender la situación de la empresa mediante la revisión de sus antecedentes y la visita a la institución, con el fin de determinar las actividades que llevan a cabo, operaciones, programas, proyectos y factores que afectan a lo que se pretende auditar. Es importante la planificación preliminar ya que permite realizar una adecuada planificación, ejecución y el tiempo que se desarrollará (Cubero-Abril, 2019).

- **Fase 2. Planificación específica**

Permite evaluar los componentes y subcomponentes la cual permitirá enfocar en la auditoría para determinar las estrategias y cumplimiento de objetivos que se aplicará en la ejecución. Su propósito es evaluar el control interno y así permitir conocer el nivel de riesgo y confianza por medio de la aplicación de un cuestionario, consecuentemente aplicar el programa de auditoría a ejecutarse (Cubero-Abril, 2019).

- **Fase 3. Ejecución**

En la presente fase se aplica los programas por componentes diseñados en la fase de la planificación específica. Se utiliza los procesos, herramientas y

técnicas de auditoría para obtener evidencias, lo cual permita elaborar la matriz de los hallazgos de las deficiencias encontradas, con el fin de garantizar la veracidad de dichos hallazgos con los respectivos papeles de trabajo que sustenten los resultados que se reflejarán en el informe de auditoría (Cubero-Abril, 2019).

- **Fase 4. Comunicación de resultados**

Es donde se obtiene el informe final de la auditoría, en la que el auditor dará a conocer los resultados, la opinión o el dictamen la cual se concluyera con el trabajo. Su propósito es dar a conocer a la máxima autoridad o junta de accionistas la gravedad y consecuencias de las falencias o errores que se están cometiendo dentro de la institución, con ello se implementará un plan correctiva para mejorar las operaciones y cumplir con las recomendaciones que emite el auditor (Cubero-Abril, 2019).

- **Fase 5. Seguimiento**

Realiza la verificación de cumplimiento de metas y objetivos tomando en cuenta las recomendaciones emitidas en el informe, este monitoreo sirve de base al auditor para la siguiente auditoría que se vaya a realizar (Díaz T. , 2023).

2.2.7. La evidencia en la auditoría de gestión

Son aquellos que constituyen elementos de prueba que tiene el auditor como respaldo sobre los hechos que examina, cuando estas son suficientes y competentes sustentan el contenido del informe, las debidas conclusiones y recomendaciones en un informe de auditoría se realiza en base a la evidencia para ello los auditores deben pensar cuidadosamente en la naturaleza y la cantidad de evidencia recopilada, con la aplicación de técnicas y pruebas de auditoría (Gallardo y Soria, 2024).

Tipos de evidencias:

Evidencia Física: Se visitan los sitios del proyecto, se obtiene mediante la inspección u observación directa de actividades, procesos, documentos y registros.

Evidencia Testimonial: Se obtiene en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas.

Evidencia Documental: Obtenidas de fuentes ajenas a la institución como: manuales e instrucciones, archivos o reportes.

Evidencia Analítica: Consiste en el estudio y evaluación utilizando comparaciones con otros datos relevantes.

Evidencia electrónica: Es una información en formato digital creada, transmitida, procesada, registrada y mantenida electrónicamente, estos pueden tomar formas como: imágenes, texto, audio, video y otros (Cubero-Abril, p. 114, 2019).

Pruebas de auditoría

Según (Cubero Abril, p. 119) señalan que las pruebas de auditoría son la siguientes:

- **Pruebas de cumplimiento:**

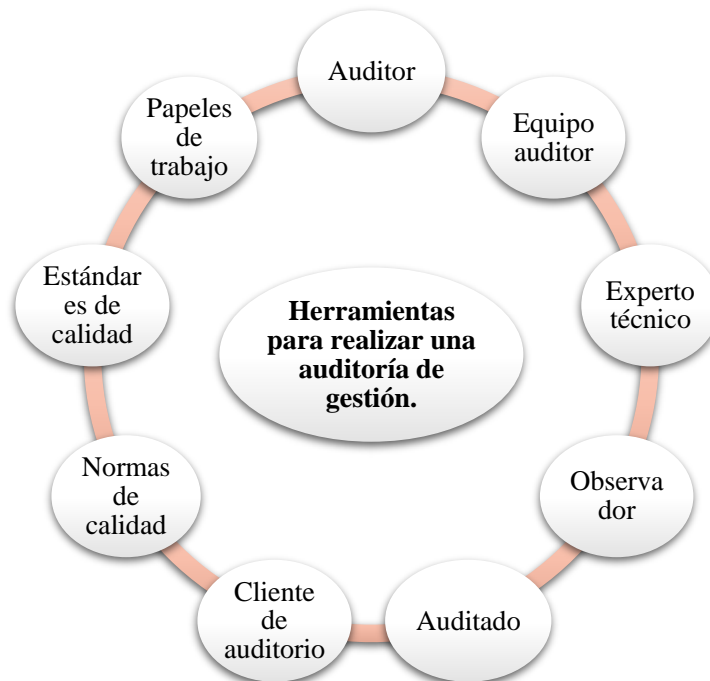
Las pruebas de cumplimiento, también conocidas como pruebas de control, son diseñadas por el auditor para verificar la efectividad y correcta aplicación de los controles internos establecidos por la empresa auditada. Estas pruebas se realizan mediante inspección de documentos, observación y preguntas cerradas, con el propósito de garantizar que los procedimientos de control se ejecuten adecuadamente y la información sujeta a control sea precisa. Su objetivo es reunir evidencia suficiente para determinar factores de riesgo y evaluar la existencia de un adecuado sistema de control interno.

- **Pruebas sustantivas:**

Las pruebas sustantivas permiten obtener evidencia directa sobre la validez de las áreas o componentes. Se llevan a cabo mediante indagaciones, análisis de documentación de respaldo, observaciones físicas y confirmaciones, con el fin de respaldar la validez y confiabilidad de la información analizada. Estas pruebas están orientadas a garantizar la imparcialidad y objetividad del proceso auditor y pueden incluir técnicas como aplicaciones de muestreo y procedimientos analíticos selectivos.

Figura 3

Herramientas para realizar una auditoría de gestión



Nota. La figura muestra las herramientas para realizar la auditoría de gestión. Tomado de Giler y Pinargote Vásquez (2018).











2.2.8. Marcas de auditoría

Son símbolos empleados por el auditor para indicar el tipo de procedimiento que está empleando, lo que ayuda a simplificar su documento de trabajo. A continuación, se

presentan las marcas más utilizadas en el trabajo de auditoría; no obstante, pueden usarse otras marcas, las cuales ser explicadas previamente (Enríquez, 2007, p. 675).

Tabla 3

Marcas de la auditoría

Símbolo	Significado
	Cálculo verificado
	Cifra Cuadrada
	Cifra que no debe ser considerada. Es decir, no incluirse en tabulaciones, sumatorias, inventarios etc.
	Documento pendiente por aclarar, revisar o localizar,
	Punto pendiente que fue aclarado, verificado o comprobado.
	Punto pendiente por aclarar, revisar o localizar.
	Nota: Estas dos marcas de pendiente solo son temporales. De hecho, no deben existir puntos pendientes de verificar, solicitar o revisar en los papeles de trabajo, estos deben ser completos.
	Confrontado contra registro.
	Confrontado contra documento original.
	Confrontado contra evidencia física. Se utiliza cuando algún dato o cifra que conste en la cédula se compara contra bienes o artículos tangibles, ejemplo: bienes inventariados o fondos arqueados.
	
	Pedido, contrato o dato por confirmar mediante compulsas.
obs.	Referencia de alguna irregularidad en el papel de trabajo, que posteriormente se describirá en una cédula de observación.

Nota. Realizado en base al libro de Enríquez Benjamín Franklin F. al (Enrique, 2007) con el tema de auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio.

2.2.9. Desempeño Laboral del Talento Humano

El desempeño laboral del talento humano se refiere a la evaluación del comportamiento observable y la conducta de un trabajador en el desarrollo de sus actividades. Esta evaluación se realiza con el objetivo de medir su idoneidad para el cargo y su capacidad para cumplir con las responsabilidades asignadas de manera adecuada. Es importante enfatizar que el desempeño laboral se evalúa en función de resultados específicos y objetivos medibles, incluyendo tanto los logros alcanzados como la conducta demostrada en el entorno laboral (Davalos, 2022).

Para una comprensión más completa, se debe considerar el contexto en el que se desarrolla el trabajo, como la cultura organizacional y las condiciones del entorno, así como reconocer la influencia del talento humano en el desempeño individual y colectivo. Asimismo, el desempeño laboral se utiliza como herramienta para la mejora continua, incorporando la retroalimentación como elemento clave para el desarrollo profesional del trabajador y vinculándolo con la planificación de carrera y el crecimiento dentro de la organización (Alvarado, 2024).

En este sentido, algunos ejemplos de indicadores para medir el desempeño laboral incluyen la productividad, la calidad del trabajo, la eficacia y eficiencia en el uso de recursos, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la resolución de problemas, la toma de decisiones acertadas, y el liderazgo inspirador (Díaz M. , 2023).

2.2.10. Especialidades del área de Recursos Humanos

Según (Chiavenato, 2008, p. 26) son los siguientes:

- **Posicionamiento:** Atraer y fidelizar talento a través de una imagen atractiva y competitiva.
- **Retención del Personal:** Motivar y recompensar a los empleados por su alto desempeño, brindar oportunidades de crecimiento y aprendizaje continuo.

- **Relaciones en el Trabajo:** Resolver de manera efectiva los desacuerdos entre empleados. Promover una comunicación fluida y transparente entre todos los niveles de la organización.
- **Formación y Desarrollo:** Brindar las habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño óptimo de las funciones. Medir el rendimiento de los empleados y brindar retroalimentación para su mejora.
- **Remuneración:** Establecer una estructura salarial justa y competitiva, ofrecer beneficios atractivos que complementen el salario y mejoren la calidad de vida de los empleados, asegurar el cumplimiento de las normas y regulaciones laborales.
- **Comunicación Interna:** Implementar canales de comunicación efectivos para mantener informados a los empleados, asegurar el acceso a la información necesaria para el desarrollo del trabajo y fomentar el diálogo y la participación de los empleados.
- **Organización:** Definir la estructura jerárquica y los roles de cada departamento, establecer las funciones, responsabilidades y requisitos de cada puesto.
- **Administración:** Optimizar los procesos administrativos relacionados con el talento humano, medir la eficiencia y eficacia de las actividades de RRHH.
- **Auditoría e Investigación:** Evaluar la eficacia de la gestión del talento humano.
- **Investigación en RRHH:** Identificar tendencias y mejores prácticas en materia de gestión del talento humano.

2.2.11. Responsabilidades del área de talento humano

Según (Chiavenato, 2008) las responsabilidades de línea para los gerentes son las siguientes:

1. Colocar a la persona en el lugar correcto, es decir reclutar y seleccionar.
2. Integrar y orientar a los nuevos trabajadores en el equipo.
3. Entrenar y preparar a las personas para su labor.
4. Evaluar y mejorar el desempeño de cada colaborador en el puesto que ocupa.
5. Conseguir la cooperación creativa y desarrollar relaciones de trabajo agradables.

2.2.12. Gestión de Talento humano

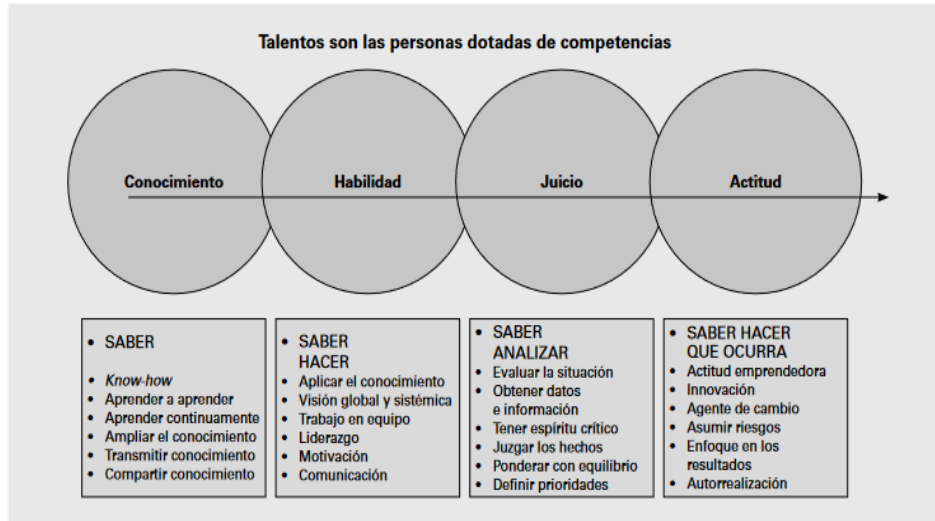
En la actualidad, a las personas se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus labores, cumplan metas y alcancen resultados positivos, en la era del conocimiento, lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para la organización se vuelve en un área abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizada. (Chiavenato, 2008, p. 43).

Según (Vallejo Chávez, 2016, p. 15) es aquel que describe a una persona como quien posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, en la actualidad se utiliza el término talento humano ya que toda persona poseemos habilidades, el tener una persona idónea se requiere de un proceso de reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar al personal para contar con personal altamente capacitado dentro de la empresa.

La administración de talento humano es una tarea difícil ya que cada persona es un mundo diferente, un sujeto a la influencia de muchas variables entre ella hay diferencias de comportamientos y aptitudes. También TH permite interrelacionarse, comunicar, trabajar dentro de la organización junto por un solo objetivo.

Figura 4

Composición del talento humano



Nota. Figura que muestra la composición del talento humano. Tomado de Chiavenato (2008).

Tabla 4

Objetivos

Objetivos de la Organización	Objetivos Individuales
Supervivencia	Mejor salario
Crecimiento sostenido	Mejor prestación
Rentabilidad	Estabilidad de empleo
Productividad	Seguridad en el trabajo
Calidad de los productos/ servicios	Calidad de vida en el trabajo
Reducción de costos	Satisfacción en el trabajo
Participación en el mercado	Consideración y respeto
Nuevos mercados	Oportunidad de crecimiento
Nuevos clientes	Libertad de trabajo
Competitividad	Liderazgo laboral
Imagen en el mercado	Sentido de pertenencia

Nota. Obtenido de la base principal del libro Luz M. Vallejo Chávez, (2016) con el tema de Gestión del talento humano.

2.2.13. Importancia de la administración del talento humano

La administración del talento humano es de suma importancia para cualquier institución, ya que es común encontrar colaboradores insatisfechos tanto con su empleo como con el clima organizacional, lo que puede generar problemas institucionales. Para abordar estos desafíos, es esencial contar con personal capacitado en el área de recursos humanos, que pueda gestionar y resolver estos conflictos de manera efectiva.

Es crucial comprender el papel fundamental que desempeña el departamento de talento humano en una organización. Este departamento se encarga de diversas funciones clave, como el diseño y la producción de bienes y servicios, el control de calidad, la distribución de productos, la asignación de recursos financieros, así como el establecimiento de objetivos y estrategias para la organización. Por lo tanto, su correcta administración contribuye significativamente al éxito y la eficiencia de la entidad (Vallejo Chávez, 2016, p. 21).

Tabla 5

Importancia

SIGLO XX	SIGLO XXI
Estabilidad, previsibilidad	Mejora continua y cambio discontinuo
Tamaño y escala de producción	Velocidad y capacidad de respuesta
Mando y control de la cima hacia abajo	Empowerment y liderazgo de equipos
Rigidez organizacional	Organizaciones virtuales y flexibilidad permanente
Control por medio de reglas y jerarquía.	Control por medio de la visión y valores
Información confidencial.	Conocimiento compartido
Racionalidad y análisis cuantitativo	Creatividad e intuición
Necesidad de certidumbre	Tolerancia a la ambigüedad
Reactivo y aversión de riesgo	Proactivo y emprendedor
Orientación hacia el proceso	Orientado hacia los resultados
Autonomía e interdependencia corporativa	Interdependencia y alianzas estratégicas
Integración vertical	Integración virtual

Enfoque hacia la totalidad de la organización	Enfoque en el entorno competitivo
Búsqueda de consenso	Contención constructiva
Orientación hacia el mercado nacional	Enfoque internacional
Ventaja competitiva sustentable	Ventaja por colaboración y reinención de la ventaja
Competencia por mercados actuales	Hipercompetencia por mercados futuros.

Nota. Realizado en base al libro Idalberto Chiavenato, al (2008) con el tema Gestión del Talento Humano.

2.2.14. Factores que intervienen en la planificación de la gestión de talento humano:

La planificación de la gestión del talento humano es un proceso fundamental para el éxito de cualquier organización. Este proceso implica la identificación, evaluación y gestión de los factores que impactan el talento humano, con el objetivo de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización (Diaz y Quintana, 2021).

Factores Clave a Considerar:

- 1. Ausentismo:** Se refiere a la falta de asistencia del trabajador a su lugar de trabajo.
- 2. Rotación del Personal:** Se refiere al abandono voluntario de los empleados de la organización.
- 3. Reclutamiento:** Es el proceso de búsqueda y selección de los candidatos más adecuados para ocupar un puesto vacante en la organización (Alvarado, 2024).

2.3. Marco Conceptual

En esta sección es necesario identificar un marco conceptual para identificar claramente los diferentes términos utilizados en el proceso de la investigación para comprender mejor los siguientes términos.

Cultura Organizacional

Según (Avellaneda, Claveriana y Maldonado, 2021) describe la personalidad positiva o negativa de una entidad u organización; su forma de ser y actuar, el conjunto de características que le proporcionan su propia identidad y le permite diferenciar de otras, la misma que incluye o afecta a los diferentes ámbitos racionales como: colaboradores, directivos, clientes, proveedores y la comunidad.

Talento Humano

Se define al talento humano no solo al esfuerzo o a la actividad humana. Según Morales Guayasamín (2018), menciona que se conoce “también a otros elementos como: motivación, actitudes, habilidades, experiencias, intereses vocacionales, aptitudes potenciales, salud” (p. 6). En ese sentido, el talento humano se denomina así cuando las personas tienen un gran valor para la organización.

Desempeño laboral

Según el autor (Chiavenato, 2009) los procesos de talento humano dentro de la organización se deben a la supervisión del personal en las instituciones financieras del sector público o privado que se sujetan profundamente a su conducta y a su desempeño laboral. Casi siempre, el control interno y la evaluación del desempeño se constituyen en procesos para la gestión al rendimiento de los trabajadores. Además, la obediencia a las reglas y los reglamentos internos, la sujeción a los preceptos legales, como horarios de trabajo, faltas y atrasos, también forman parte de estos procesos. Para controlar todos estos aspectos es imprescindible armar un banco de datos y un sistema de información administrativa como base fundamental para la auditoría de la gestión de talento humano.

Ambiente Laboral

El puesto o ambiente de trabajo son todos los factores físicos y humanos que afectan las tareas diarias de trabajo, como el horario, las condiciones de seguridad y salubridad del espacio de trabajo, la distribución y el ambiente de trabajador (Sarti, 2022).

Calidad

Es un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para satisfacer las necesidades de los clientes y otras partes interesadas. El término calidad puede usarse con adjetivos como pobre, buena o excelente (Diaz Muñoz, 2021).

Es un esfuerzo de actualización planificado y sistemático que involucra a la gestión y abarca todos los sistemas de la empresa con el objetivo de mejorar la eficiencia general (Perez, 2019).

Eficiencia

Es mejorar los procesos y optimizar los resultados. Es decir, las empresas eficientes son capaces de alcanzar los mismos objetivos utilizando menos recursos, o lograr más sin aumentar los recursos necesarios (Rojas, 2019).

Eficacia

Es lograr el efecto que se desea o espera optimizando los recursos, es decir el grado en que los programas o actividades gubernamentales logran las metas y objetivos establecidos por la ley u otras autoridades obteniendo resultados efectivos (Rojas, 2019).

Indicador

Los indicadores son medidas que resumen situaciones importantes que le interesan y comprenden su progreso a lo largo del tiempo. Se construyen a partir de información disponible para responder a determinadas preguntas formuladas en un contexto específico (Rojas, 2019).

Rendimiento laboral

Evalúa y controla la gestión de los procesos para resolver dificultades, eleva la calidad de vida y aumenta riqueza organizacional, además aumenta el rendimiento, el potencial, la competencia o el compromiso de un empleado. El rendimiento laboral refleja muchos aspectos importantes que dependen del crecimiento, la expansión y la producción de cada organización. Una fuerza laboral formada por parte de empleados sanos y en buenas condiciones para el desarrollo de trabajo y provoca la producción constante y minimiza los riesgos institucionales (Carlos Cabezas, 2021).

Relación de talento humano con rendimiento laboral

Existe un vínculo muy claro y directo entre el talento humano y el desempeño laboral, pues se ha demostrado que las características del puesto y las llamadas motivación se determinan la satisfacción de los empleados y su crecimiento dentro de la empresa, lo cual impacta significativamente en su desempeño laboral (Carlos Cabezas, 2021).

Capacitación

La capacitación es una herramienta fundamental para mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados, lo que a su vez contribuye al crecimiento y el éxito de la institución. Al proporcionar capacitación, se brinda la oportunidad de adquirir nuevas habilidades, actualizar conocimientos y mejorar el desempeño en sus roles y responsabilidades. Esto no solo beneficia a los empleados, sino también a la institución en general, ya que se fortalece el talento interno y se fomenta un ambiente de aprendizaje y cumplimiento de metas y objetivos.

La capacitación es, de hecho, el proceso de desarrollar habilidades y cualidades en las personas, como el objetivo de hacer más productivas y contribuir al logro de objetivos de la organización. El propósito principal es influir en los comportamientos de los individuos para mejorar su desempeño y aumentar su productividad (Vallejo, 2015, p. 91).

2.4. Marco legal

Este estudio se basa en las leyes, reglamentos, códigos y directrices establecidas por las autoridades gubernamentales, lo que sugiere que están vinculadas a estas variables.

- Constitución de la República del Ecuador.
- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS).
- Ley de Cooperativas y su Reglamento.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.
- Código Orgánico Monetario Financiero.

Constitución de la República de Ecuador

Art. 211.- La Contraloría General del Estado es un organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos (Constitución de la república del Ecuador , 2011).

Art. 212.- Serán funciones de la Contraloría General del Estado, además de las que determine la ley:

Dirigir el sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos.

Determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, relacionadas con los aspectos y gestiones sujetas a su control, sin perjuicio de las funciones que en esta materia sean propias de la fiscalía general del Estado.

Expedir la normativa para el cumplimiento de sus funciones.

Asesorar a los órganos y entidades del Estado cuando se le solicite (Constitución de la república del Ecuador , 2011).

Art. 327.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa.

Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley (Constitución de la República del Ecuador, 2011).

Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos. El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria. El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley. Lo que el empleador deba a las trabajadoras y trabajadores, por cualquier concepto, constituye crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios. Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal. Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales. Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades líquidas de las empresas, de acuerdo con la ley. La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades. Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionará por la ley (Constitución de la República del Ecuador, 2011).

Normas de auditoría general aceptadas (NAGAS)

Las NAGAS tienen su origen en los Boletines (Statement on Auditing Standards), constituye en los principios y requisitos que deben observar necesariamente los auditores en el desempeño de sus labores durante todo el proceso de la auditoría, mediante valores morales y éticos (Vara, 2017).

Norma generales o personal

Entrenamiento y capacidad profesional, independencia y cuidado o esmero profesional

Normas de ejecución del trabajo

Planteamiento y supervisión, estudio y control interno, evidencia suficiente y componentes

Normas de preparación de informe

Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, consistencia, revelación suficiente y opinión del auditor

Ley de Cooperativas y su Reglamento

Art. 1.- Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros (Ley de cooperativas, 2001).

Art. 2.- Los derechos, obligaciones y actividades de las cooperativas y de sus socios se regirán por las normas establecidas en esta Ley, en el Reglamento General, en los reglamentos especiales y en los estatutos, y por los principios universales del cooperativismo (Ley de cooperativas, 2001).

Art. 14.- Los miembros de una cooperativa deberán tener una ocupación compatible con la actividad fundamental que vayan a desarrollar en dicha entidad.

Art. 160.- Los trabajadores, empleados o jubilados de las entidades de derechos privado o público o del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, respectivamente, podrán cumplir sus obligaciones para con las cooperativas a las que pertenezcan, mediante órdenes escritas giradas contra las empresas en las que presten sus servicios, o contra el antedicho Instituto, hasta por el 25% de su sueldo o salario (Ley de cooperativas, 2001).

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

Artículo 2.- Objetivo. - La presente normativa tiene como objetivo delinear un marco normativo común que establezca las reglas o preceptos básicos para un buen gobierno de las entidades y la aplicación de valores y principios éticos y de conducta que afiancen las relaciones de los socios, clientes, empleados, gerente, proveedores, órganos de gobierno, de dirección y de control, con la sociedad (Arias P. , 2021).

Artículo 4.- Administrar. – Es la actividad de máxima importancia dentro del quehacer de cada una de las entidades, relacionadas al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos, que deben traducirse en tareas retadoras y productivas, las cuales deben ser medibles, para ejercer el control, dirección y mejora continua (Arias P. , 2021).

Artículo 5.- Medición de desempeño. – Serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de las entidades, para lo cual, cada indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

Medible: Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la entidad;

Entendible: Ser conocido fácilmente por todos aquellos que lo usan; y,

Controla: Dentro de la estructura de la entidad.

La aplicación de estos criterios debe ser relevante para la gestión de la administración, a fin de que aporte información necesaria para comunicar, controlar y toma de decisiones.

Art. 81.- Cooperativas de ahorro y crédito. - Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley (Asamblea Nacional , 2017).

Art. 89.- Agencias y sucursales. - Las cooperativas de ahorro y crédito para el ejercicio de sus actividades, podrán abrir sucursales, agencias u oficinas en el territorio nacional previa la autorización de la Superintendencia. Para la apertura de nuevas sucursales, agencias u oficinas se requerirá de un estudio de factibilidad que incluya un análisis de impacto económico geográfico con relación a otras existentes 33 previamente, con la finalidad de salvaguardar las instituciones locales. Los créditos en las sucursales, agencias u oficinas, serán otorgados preferentemente a los socios de estas sucursales, agencias u oficinas (Asamblea Nacional , 2017).

Art. 92.- Administración y calificación de riesgo. - LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA DEL SISTEMA FINANCIERO Las cooperativas de ahorro y crédito deberán contratar calificadoras de riesgo y realizar la administración integral de riesgos de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo dispuesto por el órgano regulador (Asamblea Nacional, 2017).

Art. 96.- Auditorías. - Las cooperativas de ahorro y crédito deberán contar con auditoría externa anual LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA DEL SISTEMA FINANCIERO y auditoría interna, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de esta Ley. Los auditores internos y externos deberán ser previamente calificados por la Superintendencia, desarrollarán su actividad profesional cumpliendo la Ley y su Reglamento. Los auditores internos y externos serán responsables administrativa, civil y penalmente de los dictámenes y observaciones que emitan (Corporación de Estudios y Publicaciones, 2017).

Código Orgánico Monetario y Financiero

Art. 445.- Naturaleza y objetivos.- Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con clientes o terceros, con sujeción a las regulaciones que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera regulará tomando en cuenta los principios de territorialidad, balance social, alternancia en el gobierno y control democrático y social del sector financiero popular y solidario (Asamblea Nacional , 2019).

Art 455.- Auditorías. - Las cooperativas de ahorro y crédito contarán con auditores interno y externo cuando sus activos superen USD 5'000.000,00 (cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América). Este valor se ajustará anualmente conforme al índice de precios al consumidor (Asamblea Nacional , 2019).

Art. 457.- Prohibiciones. Las cooperativas de ahorro y crédito, además de las prohibiciones, dispuestas en este Código que les fueran aplicables, tienen prohibido lo siguiente:

Establecer acuerdos, convenios o contratos con personas naturales o jurídicas ajenas a la organización, que les permita participar directa o indirectamente de los beneficios derivados de las medidas de fomento, promoción e incentivos que concede la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria;

Lucrar o favorecerse fraudulentamente de las operaciones y actividades de la organización y de los beneficios que otorga la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. Igual disposición aplicará a los administradores de las entidades financieras de este capítulo.

Ocultar, alterar fraudulentamente o suprimir en cualquier informe de operación, datos o hechos respecto de los cuales la superintendencia y el público tengan derecho a estar informados; y,

Las demás establecidas en este Código, en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento (Asamblea Nacional , 2019).

Código de trabajo

Art. 277.- Registro de empleadores. - Para el efecto de fiscalizar debidamente el cumplimiento de las disposiciones anteriores, la Dirección de Empleo y Recursos Humanos llevará un registro de empleadores de trabajo a domicilio, registro en el que deberá inscribirse todo empleador que ocupe trabajadores en tales condiciones. El plazo de la inscripción será fijado por la Dirección antes nombrada (Asamblea Nacional, 2017).

Art. 278.- Multas a los trabajadores. - El Juez del Trabajo, a petición del empleador, podrá imponer multas a los trabajadores por la obra defectuosa. Ninguna multa será mayor a la sexta parte de la remuneración pagada por ella to (Corporación de Estudios y Publicaciones, 2019).

Art. 279.- Fijación de sueldos, salarios y remuneraciones básicos mínimas unificadas. - Las comisiones sectoriales y las de trabajo, en los respectivos lugares, fijarán los sueldos, salarios básicos y remuneraciones básicas mínimas unificadas por día o por obra, para los trabajadores a domicilio, procediendo de oficio o a solicitud de parte (Corporación de Estudios y Publicaciones, 2019).

2.5. Marco Georreferencial

El proyecto de investigación se llevó a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. ubicada en Guaranda, calle García Moreno 811 y calle General Enríquez.

Figura 5

Ubicación georreferencial



Nota. Imagen extraída de la COAC Mushuc Runa agencia Guaranda, - Google Maps.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Para esta investigación es importante utilizar una metodología adecuada para obtener un avance efectivo en el proceso de la investigación, lo cual se aplicó ciertos tipos, métodos, enfoques y técnicas que contribuya a resolver el problema detectado dentro del estudio, se realizó con el fin de obtener resultados relevantes y de gran utilidad que pueda mejorar la precisión y validez de los resultados.

3.1. Tipo de investigación

Son utilizados en diversos ámbitos y campos de estudio. Cada tipo de investigación posee un propósito y se emplea para resolver diferentes interrogativas de investigación, al seleccionar la modalidad de investigación adecuada, es posible obtener resultado significativos y válidos que contribuyan al avance del conocimiento en un área determinada.

3.1.1. Investigación documental

El estudio se definió por su enfoque documental, debido a que se realizó una revisión y análisis de variadas fuentes bibliográficas para profundizar en las temáticas de auditoría de gestión y el rendimiento del talento humano. Mediante la metodología documental se identificó y compiló información pertinente de documentos académicos, como artículos de investigación, tesis, libros y estudios de caso, que trataban sobre la significancia de una administración eficiente del talento humano y las prácticas de auditoría de gestión dentro de las cooperativas de ahorro y crédito.

3.1.2. Investigación de campo

Se empleó la metodología de campo debido a la recopilación y análisis directo de datos e información específica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa, localizada en Guaranda, para el año 2022. Esta aproximación permitió una evaluación in situ de las prácticas de gestión del talento humano y la implementación de la auditoría de gestión, facilitando así la observación directa, la interacción con los

empleados y la administración, la recogida de evidencias y percepciones en el entorno natural donde se desarrollan las operaciones de la cooperativa.

3.2. Enfoque de la investigación

3.2.1. Cuantitativo

El enfoque cuantitativo implica la recopilación y análisis utilizando herramientas matemáticas para abordar el problema en cuestión. En este estudio, se aplicaron preguntas estructuradas en una encuesta dirigida a los socios de la cooperativa. Esto permitió recopilar las perspectivas de los participantes y medir aspectos como la eficacia, el desempeño laboral y el servicio proporcionado por la cooperativa. Posteriormente, los datos recopilados fueron tabulados y analizados de manera sistemática, lo que facilitó la organización y comparación de diferentes opiniones.

3.2.2. Cualitativo

En el contexto de este estudio, se aplicó el enfoque cualitativo para analizar la información recabada a través de entrevistas con el responsable o persona encargada de la cooperativa. Durante esta entrevista, se exploraron aspectos relevantes con el objetivo de comprender mejor la dinámica de la institución y su capacidad para cumplir con sus objetivos.

3.3. Métodos de investigación

Los métodos de investigación son procedimientos de inferencia que se fundamenta en la lógica para desarrollar su razonamiento y obtener conclusiones, ya sea partiendo de lo general para llegar a lo particular, o viceversa, de lo particular a lo general.

3.3.1. Método deductivo

El estudio se caracterizó por su enfoque deductivo, lo cual significa que partió de premisas generales teóricas sobre la auditoría de gestión y el rendimiento del talento humano para luego aplicarlas al caso específico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa. El uso del razonamiento deductivo fue fundamental para establecer relaciones causales y predecir resultados específicos dentro del contexto de la

cooperativa, facilitando así una comprensión profunda de cómo los principios generales de la auditoría de gestión y la gestión del talento humano se manifestaban en un entorno real y particular.

3.3.2. Método Inductivo

El estudio se definió por su enfoque inductivo, lo que implica que comenzó con la observación detallada y la recopilación de datos específicos dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa para, posteriormente, desarrollar generalizaciones y teorías que explican los fenómenos observados. Este enfoque permitió identificar patrones, tendencias y relaciones a partir de los datos específicos sobre la auditoría de gestión y el rendimiento del talento humano, emergiendo hacia conclusiones más amplias que trascienden el caso particular estudiado.

Diseño de Investigación

Investigación Exploratorio

El estudio es exploratorio debido a que se realizó en un área donde previamente existía poca información detallada o bien definida, especialmente en lo que respecta a la auditoría de gestión del talento humano dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa.

3.4. Técnicas e instrumentos de recopilación de datos

3.4.1. Entrevista

La entrevista es un método de diálogo dirigido entre el investigador y una persona o grupo, utilizado para recopilar datos a través de diversas fuentes como grabaciones, transcripciones o documentos escritos. En el contexto del estudio, se aplicaron 11 preguntas abiertas durante la entrevista con el jefe de agencia, siendo esta interacción fundamental para obtener información precisa y veraz sobre la institución, dado que el jefe de agencia es quien posee el conocimiento y la capacidad para ofrecer la información relevante.

3.4.2. Encuesta

En la presente investigación se llevó a cabo una serie de preguntas estructuradas diseñadas en base al tema de estudio. El objetivo de estas preguntas fue recopilar información que reflejará la opinión de los socios en relación con la atención a los socios y los servicios proporcionados.

3.5. Universo, Población y Muestra

3.5.1. Universo

En la investigación se tomó en cuenta como universo a los socios activos y al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa, agencia Guaranda.

3.5.2. Población

Se estableció como población a todos los socios y los 12 empleados que laboran dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa, agencia de Guaranda.

3.5.3. Muestra

Las técnicas de muestreo se dividen principalmente en probabilísticas y no probabilísticas. Dentro del muestreo probabilístico permite crear una muestra representativa de la población que garantiza la validez y fiabilidad de los datos recopilados, mientras que el muestreo no probabilístico su selección de elementos de la muestra no se realiza de manera aleatoria sino del criterio del investigador.

Muestreo poblacional

Mediante lo establecido para el primer grupo poblacional se encuentran los socios de la Cooperativa de ahorro y Crédito Mushuc Runa, con los datos obtenidos se procedió a realizar el tamaño muestral de la población.

$$n = \frac{Z^2 pq * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * pq}$$

n= tamaño de la muestra

N= población 18.760 socios

Z= nivel de confianza 1,96

he= error estimado 5%

p= probabilidad a favor 50%

$$n = \frac{1.96^2 0.5 * 0.5 * 18670}{0.05^2(18760 - 1) + 1.96^2 * 0.5 - 0.5}$$

n= 376 personas

Con el resultado obtenido se conoce el número de personas a encuestar consecuentemente se procede con la aplicación de la encuesta para la obtención de la información. Para la encuesta se utilizó la técnica de muestreo probabilístico, ya que se tuvo acceso a la información de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa, la misma que sirvió para obtener los resultados de la investigación propuesta del estudio.

Muestreo por juicio

Para la entrevista se consideró de acuerdo con las técnicas de muestreo por juicio, tomando en cuenta al jefe de agencia por ser responsable dentro de la institución y tener conocimiento de la situación que están atravesando en el departamento de talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa, Agencia Guaranda.

3.6. Procesamiento de información

Para procesar la información se utilizó los programas fundamentales como: Microsoft Word y Excel, estas herramientas posibilitaron la creación de tablas y la recopilación de datos provenientes de la encuesta y entrevista realizada. Esta elección se realizó con el propósito de facilitar la interpretación de la información compilada de manera clara y precisa. Así, se logró obtener una comprensión más profunda y detallada de la situación actual de las cuestiones estudiadas.

La utilización de Microsoft Word y Excel se reveló como una estrategia efectiva para organizar y presentar la información de manera coherente, contribuyendo así a un análisis más extenso y esclarecedor.

CAPÍTULO IV

RESULTADO Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, Interpretación y Discusión de resultados

Dentro de este capítulo se procedió a realizar el respectivo análisis e interpretación de los resultados a través del trabajo de campo, mediante la aplicación de la entrevista diseñada específicamente para el jefe de agencia en este caso al ingeniero Serafin Tigselema, y la encuesta dirigida a socios con un cuestionario estructurado de 8 preguntas sumamente importantes para obtención de la información. Esta técnica se empleó como un instrumento preciso para recopilar los datos relevantes acerca de la situación actual de la institución en el cual se tuvo una visión detallada del rendimiento del talento humano en su interior. Posteriormente, se realizó la discusión de los puntos más relevantes de cada técnica aplicada.

4.1.1. Análisis e interpretación de la entrevista

Una vez aplicada la entrevista al jefe de agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa, agencia Guaranda se identificó un desconocimiento en lo que respecta a la auditoría de gestión y al rendimiento del talento humano.

Sus respuestas durante la entrevista surgieron cierta familiaridad con estos conceptos, pero evidencian una carencia de conocimiento de los beneficios que promueven al realizar una auditoría en el cual en calidad de líder debería conocer para poder solicitar a la máxima autoridad una auditoría que pueda detectar las causas y problemáticas que se puedan presentar a futuro dentro de la institución.

Es crucial destacar que, como líder de la agencia, no parece estar al tanto de estos retrasos ni de la importancia de aplicar una auditoría de manera adecuada para garantizar un desempeño óptimo. Además, es preocupante notar que desconoce sobre el manual de Gestión del talento humano que utilizan dentro de la institución, lo cual indica que hay recursos disponibles que podría estar infrautilizadas debido a esta falla de comprensión y aplicación efectiva del manual pertinente.

Estas brechas en el conocimiento y su impacto en los procedimientos internos de la agencia podrían estar limitado la capacidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa, agencia Guaranda para maximizar su rendimiento y efectividad.

4.1.2. Análisis e interpretación de la encuesta

Pregunta 1: ¿Considera usted que el personal que labora en el área de atención al socio tiene conocimiento para explicarle de todos los servicios que brinda la cooperativa?

Tabla 6

Conocimiento sobre el servicio del personal

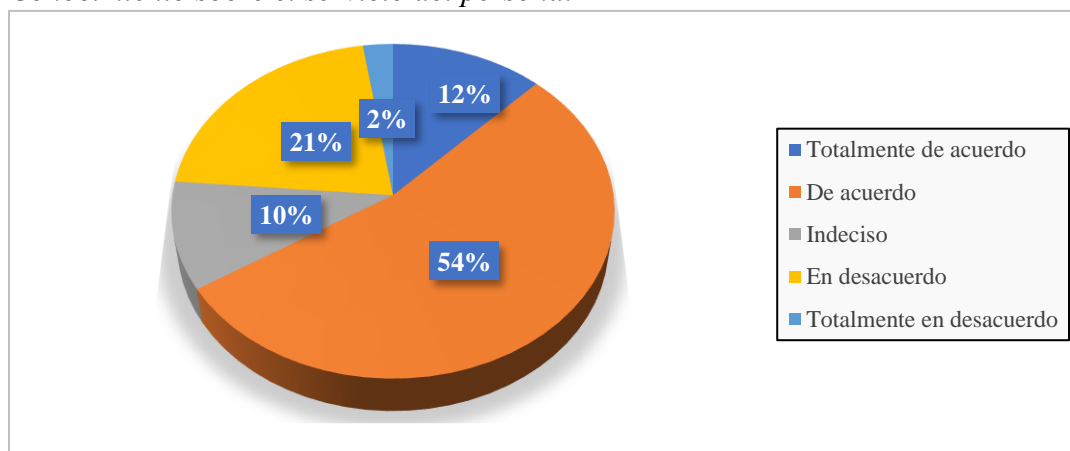
Alternativa	Número	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	46	12%
De acuerdo	202	54%
Indeciso	39	10%
En desacuerdo	80	21%
Totalmente en desacuerdo	9	2%
TOTAL	376	100%

Nota: Se presenta la percepción de los socios sobre el conocimiento del personal del área de atención sobre los servicios brindados. Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Patín, Clelia y Sisalema, Daysi

Figura 6

Conocimiento sobre el servicio del personal



Nota: Se presenta la percepción de los socios sobre el conocimiento del personal del área de atención sobre los servicios brindados. Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Patín, Clelia y Sisalema, Daysi

Análisis

La mayoría de los encuestados expresaron estar totalmente de acuerdo 12% o de acuerdo 54% con que el personal posee el conocimiento necesario para explicar los servicios. Un 10% se muestra indeciso, sin embargo, un porcentaje considerable mostró

dudas o desacuerdo 21%, totalmente en desacuerdo con un 2% indicando posibles áreas de mejora en la capacitación o comunicación del personal.

Interpretación

La mayoría de los encuestados siente que el personal de atención al socio comprende los servicios de la cooperativa, pero hay una parte importante que duda de su capacidad y habilidades en la Cooperativa Mushuc Runa. Lo que ocasiona insatisfacción y mala experiencia en el socio, por lo tanto, mejorar el servicio no solo aseguraría una experiencia más positiva para los socios, sino que también fortalecería su comprensión de los servicios ofrecidos y la relación con la cooperativa.

Pregunta 2: ¿El comportamiento del personal de la cooperativa transmite conocimiento, dominio del tema del trámite que se van a realizar?

Tabla 7

Conocimiento del personal y dominio del tema en los procesos de cada trámite

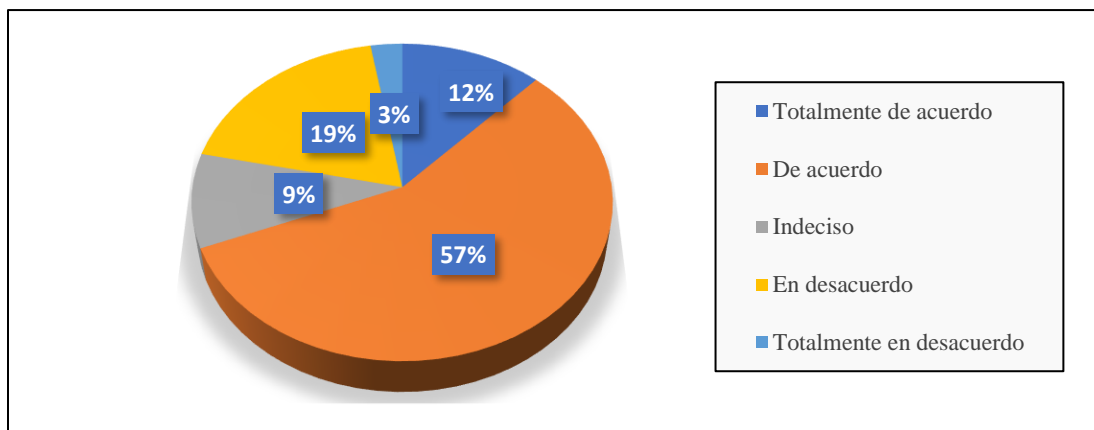
Alternativa	Número	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	45	12%
De acuerdo	214	57%
Indeciso	36	10%
En desacuerdo	71	19%
Totalmente en desacuerdo	10	3%
TOTAL	376	100%

Nota: Se presenta la percepción de los usuarios sobre el conocimiento y dominio del tema al explicar los trámites. Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Patín, Clelia y Sisalema, Daysi

Figura 7

Conocimiento del personal y dominio del tema en los procesos de cada trámite



*Nota: Se presenta la percepción de los usuarios sobre el conocimiento y dominio del tema al explicar los trámites. Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patín, Clelia y Sisalema, Daysi*

Análisis

La mayoría de los encuestados (69%) expresaron estar totalmente de acuerdo 57% o de acuerdo 12%, con que el personal transmite adecuadamente conocimiento y dominio del tema. Sin embargo, un porcentaje considerable 32% mostró dudas 10% mostrándose indeciso, o en desacuerdo 19% o falta de confianza 3% en este aspecto.

Interpretación

La mayoría de los encuestados perciben que el comportamiento del personal de la cooperativa transmite conocimiento y dominio del tema en los procesos de cada trámite. Sin embargo, existen socios que opinan lo contrario por lo que es esencial abordar estas preocupaciones. La incompetencia o la falta de dominio temático de los profesionales de la Cooperativa trae como consecuencia una gestión deficiente e imprecisa de cada trámite, ocasionando desconfianza e insatisfacción de los socios. Por lo que al mejorar estas áreas de conocimiento ayudaría a la captación y retención de socios en la cooperativa debido a la confianza transmitida en la sucursal.

Pregunta 3: ¿Considera usted que el personal requiere capacitación?

Tabla 8

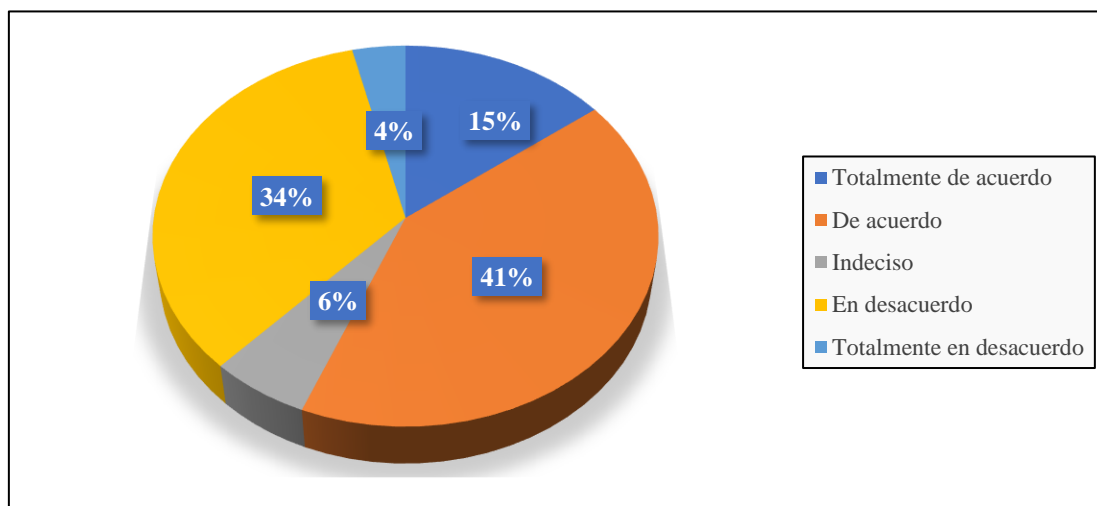
Consideración de los socios sobre la necesidad de capacitación del personal

Alternativa	Número	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	55	15%
De acuerdo	156	41%
Indeciso	22	6%
En desacuerdo	129	34%
Totalmente en desacuerdo	14	4%
TOTAL	376	100%

Nota: Se presenta la percepción de los socios sobre la necesidad de capacitación del personal de la cooperativa. Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patín, Clelia y Sisalema, Daysi

Figura 8

Consideración de los socios sobre la necesidad de capacitación del personal



Nota: Se presenta la percepción de los socios sobre la necesidad de capacitación del personal de la cooperativa. Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patín, Clelia y Sisalema, Daysi

Análisis

Se observa que la mayoría de los encuestados 56% están de acuerdo 45% totalmente de acuerdo 15% con la necesidad de capacitación del personal, mientras que un porcentaje considerable 40% expresa desacuerdo 54% o total desacuerdo 4%.

Interpretación

El gráfico revela que una mayoría de los encuestados respalda la necesidad de capacitación del personal, lo cual pone de manifiesto una deficiencia en la gestión del talento humano. Esto sugiere que los socios de la Cooperativa perciben que el personal que los asesora necesita adquirir un mayor conocimiento en su área de trabajo. En consecuencia, es imperativo proporcionar capacitación al personal, ya que constituye como herramienta para mejorar el servicio ofrecido a los socios. La capacitación no solo fortalece las habilidades y conocimientos necesarios para brindar un asesoramiento competente y personalizado, sino que también contribuye a elevar la calidad general de la atención al socio.

Pregunta 4: ¿Considera usted que el servicio que brinda la cooperativa es eficiente?

Tabla 9

Percepción de los socios sobre la eficiencia de los servicios

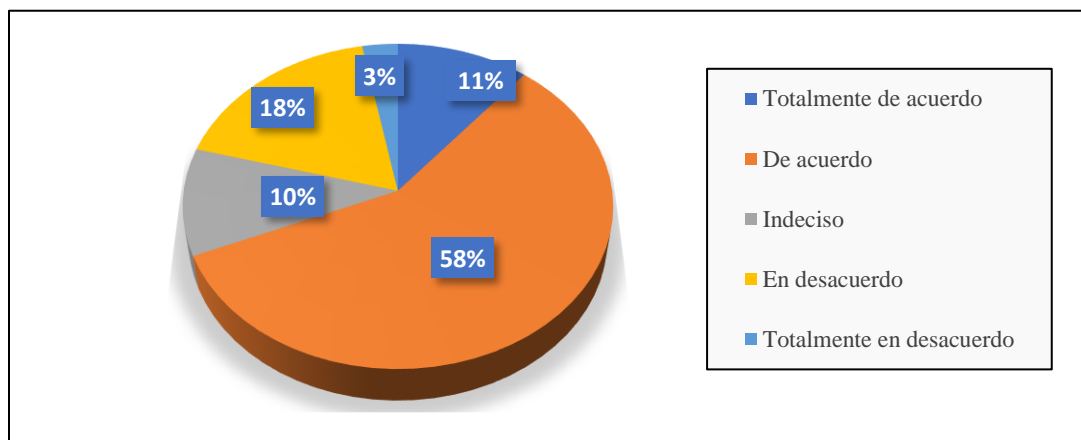
Alternativa	Número	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	41	11%
De acuerdo	217	58%
Indeciso	40	11%
En desacuerdo	67	18%
Totalmente en desacuerdo	11	3%
TOTAL	376	100%

Nota: Se presenta la percepción de los socios sobre la eficiencia de los trabajadores que brindan atención en la cooperativa. Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Patín, Clelia y Sisalema, Daysi

Figura 9

Percepción de los socios sobre la eficiencia de los servicios



Nota: Se presenta la percepción de los socios sobre la eficiencia de los trabajadores que brindan atención en la cooperativa. Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patín, Clelia y Sisalema, Daysi

Análisis

De acuerdo con la encuesta realizada un 11 % indica que están totalmente de acuerdo, mientras que un 58% está de acuerdo con la eficiencia de los trabajadores cuando le atiende. Por otro lado, el 10% se muestra indecisa, y el 18% está en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo, considerando que no hay eficiencia.

Interpretación

Aunque la mayoría de los socios perciben el servicio proporcionado por la cooperativa como eficiente, la presencia de un porcentaje significativo de encuestados que expresan desacuerdo sugiere la existencia de áreas de mejora en cuanto a la eficiencia percibida. Si bien la cooperativa está haciendo un buen trabajo en general, aún hay aspectos específicos que requieren atención para satisfacer las expectativas de todos los socios. Mejorar la eficiencia del servicio no solo puede aumentar la satisfacción del socio, sino que también puede contribuir a una mayor productividad y competitividad de la cooperativa en el mercado.

Pregunta 5: ¿El personal a cumplido con los acuerdos llegados al ofertar el servicio?

Tabla 10

Percepción de los usuarios sobre el cumplimiento de los acuerdos al recibir servicios

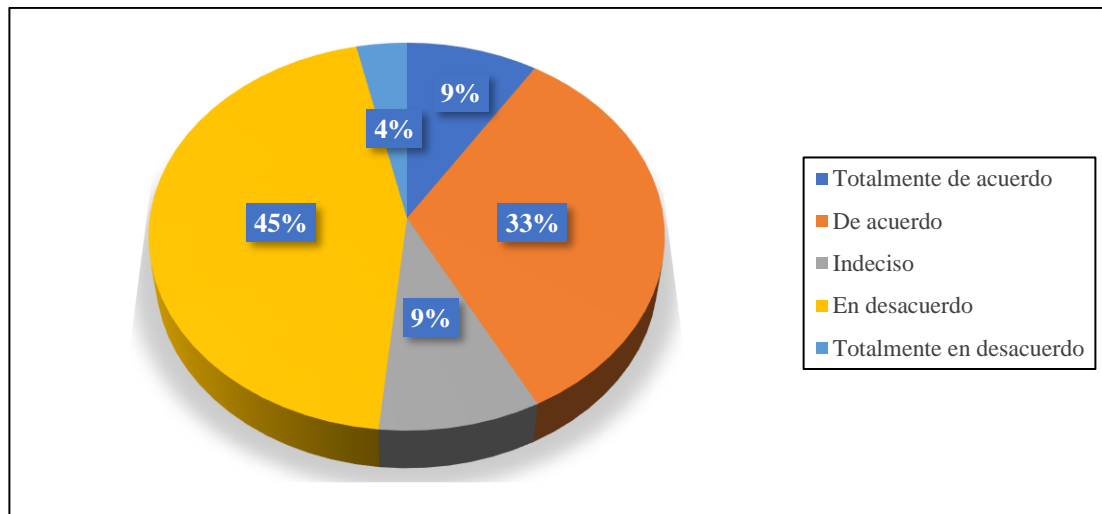
Alternativa	Número	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	34	9%
De acuerdo	125	33%
Indeciso	35	9%
En desacuerdo	169	45%
Totalmente en desacuerdo	13	3%
TOTAL	376	100%

Nota: Se presenta los resultados de la percepción de los usuarios sobre el cumplimiento de los acuerdos al recibir servicios en la cooperativa. Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Patín, Clelia y Sisalema, Daysi

Figura 10

Percepción de los usuarios sobre el cumplimiento de los acuerdos al recibir servicios



Nota: Se presenta los resultados de la percepción de los usuarios sobre el cumplimiento de los acuerdos al recibir servicios en la cooperativa. Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Patín, Clelia y Sisalema, Daysi

Análisis

Se observa que el 9% de los socios están totalmente de acuerdo, un 33% está acuerdo de que han cumplido con los acuerdos llegados al ofertar el servicio. Mientras que otro

9% está indeciso ante la pregunta. Por otro lado, un 45% está desacuerdo con el cumplimiento de los acuerdos llegados al ofertar el servicio, finalmente un 4% está en total desacuerdo.

Interpretación

Se evidencia una falta de confianza o satisfacción entre un porcentaje considerable de socios con respecto al cumplimiento de los acuerdos por parte de la cooperativa al ofrecer sus servicios. Esta falta de confianza puede llevar a una disminución en la fidelidad de los socios, así como a una reputación negativa para la cooperativa en el mercado. Además, puede resultar en la pérdida de socios potenciales si la insatisfacción se difunde o se comunica a otro. Es crucial abordar esta situación de manera efectiva para restaurar la confianza de los socios y mejorar la percepción de la cooperativa en cuanto al cumplimiento de acuerdos, lo que puede contribuir a fortalecer las relaciones con los socios existentes y atraer nuevos socios.

Pregunta 6: ¿La cooperativa cumple con las expectativas que usted requiere?

Tabla 11

Percepción del socio sobre el cumplimiento de sus expectativas por parte del personal

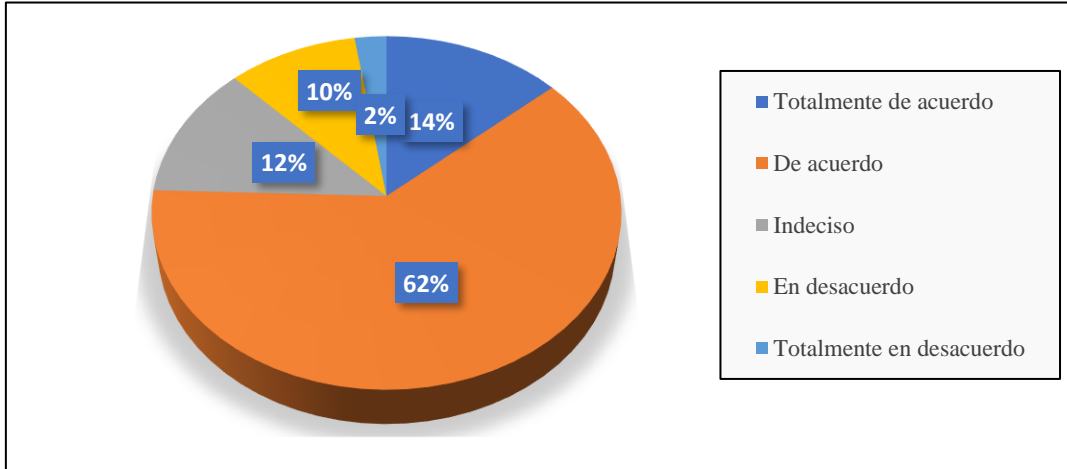
Alternativa	Número	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	51	14%
De acuerdo	233	62%
Indeciso	46	12%
En desacuerdo	37	10%
Totalmente en desacuerdo	9	2%
TOTAL	376	100%

Nota: Se presenta la percepción de los usuarios sobre el cumplimiento de sus expectativas durante la recepción de los servicios. Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Patín, Clelia y Sisalema, Daysi

Figura 11

Percepción del socio sobre el cumplimiento de sus expectativas por parte del personal



Nota: Se presenta la percepción de los usuarios sobre el cumplimiento de sus expectativas durante la recepción de los servicios. Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Patín, Clelia y Sisalema, Daysi

Análisis

El 14 % totalmente de acuerdo y el 62% de socios están de acuerdo con el cumplimiento de las expectativas durante la recepción de los servicios en la Cooperativa. Por lo contrario, existe un 12% se encuentran indecisos, adicionalmente se tiene un 10% en desacuerdo y 2% totalmente en desacuerdo.

Interpretación

La mayoría de los encuestados están de acuerdo con el cumplimiento de sus expectativas, pero una proporción notable está insatisfecha sobre si estas se están cumpliendo. Esta situación podría generar consecuencias negativas como la pérdida de fidelidad de los socios, la disminución y una reputación deteriorada. Por lo tanto, sería importante realizar evaluaciones periódicas del desempeño del personal y brindar capacitación específica en áreas de mejora identificadas.

Pregunta 7: ¿El trámite que ha realizado satisface sus expectativas?

Tabla 12

Cumplimiento de las expectativas de los socios en la realización de los trámites

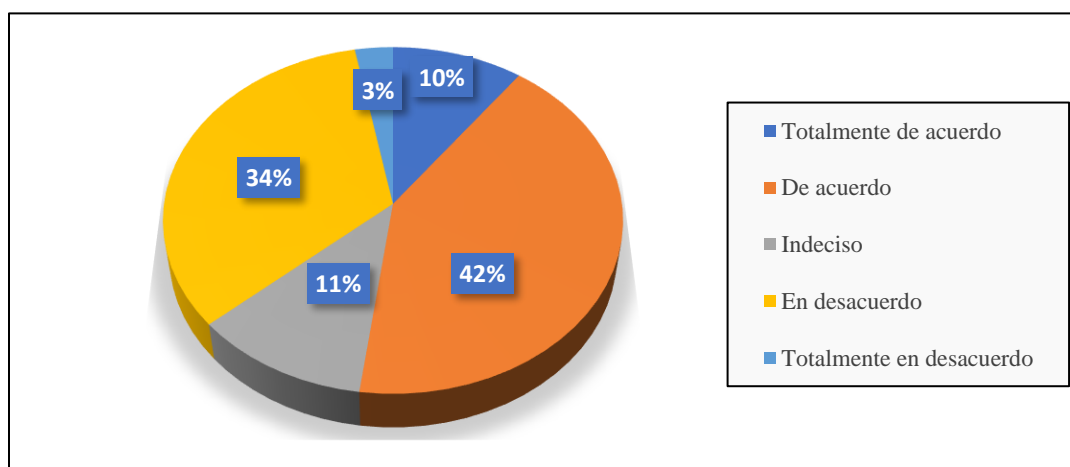
Alternativa	Número	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	38	10%
De acuerdo	158	42%
Indeciso	43	11%
En desacuerdo	126	34%
Totalmente en desacuerdo	11	3%
TOTAL	376	100%

Nota: Se presenta la percepción del cumplimiento de las expectativas de los socios al recibir los servicios por parte de la cooperativa. Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Patín, Clelia y Sisalema, Daysi

Figura 12

Cumplimiento de las expectativas de los socios en la realización de los trámites



Nota: Se presenta la percepción del cumplimiento de las expectativas de los socios al recibir los servicios por parte de la cooperativa. Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Patín, Clelia y Sisalema, Daysi

Análisis

Se observa que un 10% de los socios está totalmente de acuerdo con que satisfacen sus expectativas durante los trámites realizado, por otro lado, un 42% mencionan estar de acuerdo. Existen socios que brindan respuestas negativas, un 34% está en desacuerdo de que el colaborador satisface sus expectativas y el 3% totalmente en desacuerdo ya que existe una inconformidad con respecto al servicio brindado durante los trámites.

Interpretación

Aunque una parte significativa de los socios están satisfechos con el cumplimiento de sus expectativas durante los trámites realizados, aproximadamente un tercio muestra desacuerdo o incertidumbre al respecto. Esta insatisfacción podría resultar en una pérdida de confianza por parte de los socios en la cooperativa y en una percepción negativa de sus servicios. Es crucial mejorar el proceso de atención durante los trámites para garantizar una experiencia satisfactoria para todos los socios. Se sugiere implementar programas de capacitación para el personal enfocados en habilidades de atención al socio y eficiencia en la gestión de trámites.

Pregunta 8: ¿Ha sido tratado usted con respeto y amabilidad por los funcionarios que le brindaron atención en el servicio requerido?

Tabla 13

Percepción del trato respetuoso y amable por parte de los trabajadores

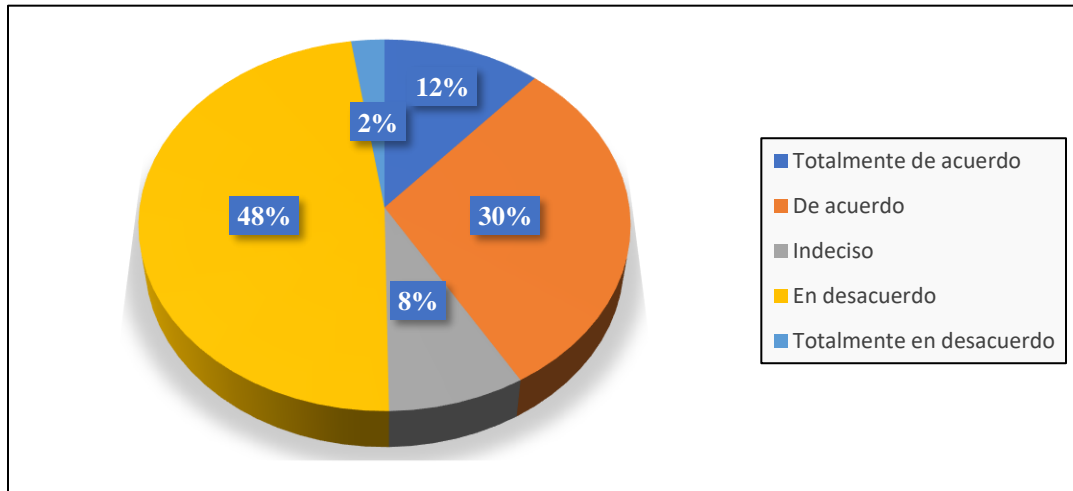
Alternativa	Número	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	43	11%
De acuerdo	113	30%
Indeciso	31	8%
En desacuerdo	180	48%
Totalmente en desacuerdo	9	2%
TOTAL	376	100%

Nota: Se presenta la percepción de los trabajadores sobre la recepción de un trato respetuoso y amable por parte de los trabajadores. Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Patín, Clelia y Sisalema, Daysi

Figura 13

Percepción del trato respetuoso y amable por parte de los trabajadores



Nota: Se presenta la percepción de los trabajadores sobre la recepción de un trato respetuoso y amable por parte de los trabajadores. Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Patín, Clelia y Sisalema, Daysi

Análisis

Se establece que un 12% de los socios de la cooperativa están totalmente de acuerdo que han sido tratado con respeto y amabilidad. Además, un 30% está de acuerdo, un 8% se encuentra indeciso ante la pregunta, también un 48% está en desacuerdo con respecto de que les haya tratado con respeto y amabilidad y un 2% se encuentran en total desacuerdo con lo mencionado.

Interpretación

Aproximadamente la mitad de los socios expresan desacuerdo con haber sido tratados con respeto y amabilidad por parte de los trabajadores de la cooperativa. Esta percepción negativa puede generar un ambiente de insatisfacción entre los socios, lo que a su vez podría afectar la reputación y la relación de la cooperativa con sus socios. Es fundamental que la cooperativa tome medidas para mejorar el trato hacia los socios por parte de los trabajadores. Se sugiere implementar programas de capacitación en servicio al socio y comunicación efectiva para el personal.

4.2. Discusión de resultados

El jefe de la agencia de la Cooperativa Ahorro y Crédito Mushuc Runa en la ciudad de Guaranda está consciente de que la gestión que se realiza no es la más adecuada, debido a ello la aplicación de una auditoría de gestión mejoraría la situación actual, donde se podría identificar áreas y causas problemáticas que han dado lugar a inconvenientes debido a la gestión inadecuada y desconocimiento de la materia. Estos problemas han contribuido a un bajo rendimiento laboral, la ausencia de un ambiente laboral positivo y experiencias insatisfactorias por parte de los socios, además se evidencia que existe una administración de gestión deficiente por parte de la máxima autoridad, porque la jefe agencia desconoce de algunas leyes y manuales que utilizan dentro de la institución.

En cuanto a los socios existe un consenso en la importancia que la cooperativa deben otorgar al rendimiento de personal y a la atención que brindan. Sin embargo, la gestión del talento humano, como personas que se ocupan de actividades operativas para proporcionar asesoría interna, no demuestra preocupación por garantizar que la cooperativa ofrezca un servicio eficiente y genere perspectivas positivas en los socios. Como grupo responsable, debería ser consciente de las posibles consecuencias derivadas de la falta de supervisión en el cual esto conllevaría a una imagen corporativa negativa, haciendo que los socios posean malas experiencias y no recomienden a más personas debido a la falta de atención y calidad en el servicio proporcionado.

Por ello, se considera que aplicar la auditoría de gestión, mediante esta herramienta permitirá identificar áreas problemáticas relacionadas con el rendimiento laboral y analizar de manera exclusiva el desempeño de la gestión del rendimiento al talento humano. Al realizar este proceso de evaluación, se tendría la oportunidad de detectar posibles riesgos y deficiencias, brindando la posibilidad de implementar medidas correctivas de manera oportuna, ya que evitará una mala gestión, contribuyendo a un buen desempeño laboral más efectivo y un ambiente laboral saludable

La aplicación de medidas correctivas a tiempo garantizará que la institución no se vea afectada por consecuencias negativas, como una percepción desfavorable, un mal ambiente laboral, y un deterioro de la imagen institucional.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

Con el propósito de desarrollar un análisis profundo de los procesos de gestión del talento humano que afecten el rendimiento del personal se procedió a realizar una propuesta de auditoría de gestión, presentada a continuación, misma que ayudó a comprender a fondo aspectos críticos del proceso.

5.1. Título de la propuesta

Elaborar el informe final de auditoría de gestión al rendimiento del talento humano a la Agencia Guaranda de la Cooperativa Ahorro y Crédito Mushuc Runa; año 2022.

5.2. Objetivo de la propuesta

Aplicar las fases y técnicas de la auditoría al rendimiento de talento humano siguiendo referentes teóricos, para la obtención de evidencia suficiente y apropiada que respalde la comunicación de efectos encontrados.

5.3. Línea base de la auditoría de gestión

Para establecer una línea base en la auditoría de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., se consideraron los siguientes componentes

Fases clave para establecer la línea base:

1. **Planificación Preliminar:** Para obtener un conocimiento general sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa a través de una visita previa, donde se recopila información crucial sobre la entidad. Esta fase incluye el levantamiento de antecedentes históricos y estructurales de la cooperativa, la recopilación de datos sobre el perfil de los colaboradores en la agencia de Guaranda, y una revisión meticulosa de la infraestructura física y las operaciones cotidianas de la cooperativa. Este primer paso es vital para

identificar las áreas de enfoque para la auditoría y establecer una base sólida para el análisis posterior.

2. **Planificación Específica:** Se enfoca en la evaluación detallada del control interno por componentes, llevando a cabo un análisis exhaustivo de los riesgos asociados y, en consecuencia, se están elaborando programas específicos para cada componente evaluado. Dentro de esta fase, se realiza la aplicación de cuestionarios de control interno para determinar el nivel de riesgo y de confianza, así como para evaluar la eficiencia y la eficacia en el rendimiento del talento humano. Este paso es crucial para identificar las fortalezas y debilidades en la gestión interna y establecer las bases para intervenciones focalizadas.
3. **Ejecución:** Se desarrollan activamente los programas de trabajo, se elaboran papeles de trabajo y se documentan los hallazgos pertinentes a cada componente de la auditoría. Esta etapa implica un análisis detallado y crítico de la información recopilada, lo que permite la preparación de documentos que reflejen de manera precisa los resultados obtenidos de la auditoría. El proceso de ejecución es fundamental para identificar áreas de mejora y recomendar acciones correctivas basadas en evidencias sólidas y análisis riguroso.
4. **Comunicación de Resultados:** Se prepara un informe de auditoría que comunica de manera clara y estructurada los hallazgos identificados, estableciendo la línea base del rendimiento del talento humano dentro de la cooperativa. Este informe será un documento clave para la toma de decisiones estratégicas y la planificación de mejoras en la gestión del talento humano y los procesos organizacionales. La comunicación efectiva de los resultados es esencial para asegurar la comprensión y el compromiso de todas las partes interesadas hacia las medidas de mejora propuestas.

La metodología empleada para establecer esta línea base no solo brinda una visión integral de la situación actual de la cooperativa en términos de gestión y rendimiento del talento humano, sino que también sienta las bases para un proceso continuo de evaluación y mejora.

5.4. Desarrollo de la auditoría de Gestión

Tabla 14

Desarrollo de la auditoría de gestión

	Fase	Desarrollo
I.	Panificación Preliminar	Guía de visita previa Memorando de la planificación
	II. Planificación específica	Cuestionario de control interno
III.	Ejecución	Desarrollo de los programas de trabajo Elaboración de los papeles de trabajo Hojas de hallazgos por componentes
IV.	Comunicación de resultados	Informe de la auditoría

Elaboración propia: Clelia Patin y Daysi Sisalema


FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Planificación de la auditoría de gestión

En esta primera fase corresponde al conocimiento general sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa en el cual se realiza la visita previa donde se obtiene la información la institución a ser examinada.

Tabla 15

Programa de auditoría preliminar

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR</p> <p>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<p>Ref.</p> <p>PP1.</p> <p>1/11</p>
---	---	--

Objetivo: Obtener un conocimiento general de la Cooperativa Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., Agencia Guaranda

Nº	Procedimiento	P T	Elabora do por:	TE	TR	Observaciones
1	Visita a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa, agencia Guaranda.	PP 1	RP Y DS	30 min	60 Min	
2	Antecedentes de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa	PP 2	RP Y DS	50 min	60 min	
3	Recopilar información de perfil de los colaboradores que conforman la cooperativa Mushuc Runa agencia Guaranda.	PP 3	RP Y DS	30 min	60 Min	

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 20/12/2023
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 21/12/2023

TE: Tiempo estimado


TR: Tiempo real

PP: Planificación preliminar

T/P: Papeles de trabajo

Tabla 16

Programa de auditoría preliminar

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR</p> <p>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<p>Ref.</p> <p>PP1.</p> <p>2/11</p>
---	---	--

Visita a la Cooperativa de Ahorro Mushuc Runa Ltda. Agencia Guaranda

El día 21 de diciembre se visitó a la Cooperativa de Ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda., Agencia Guaranda, ubicado calle García Moreno y General Enríquez, donde se observó los siguientes detalles como parte de la auditoría de gestión.

La cooperativa cuenta con una estructura de 4 planta, en la parte céntrica se ubica la oficina del gerente, en el lado izquierdo se encuentra la sala de reuniones y el área de recepción para recibir las llamadas de los socios, también cuentan con un baño para los trabajadores de la institución, en la parte externa existe una parada para los socios en donde hacen sus trámites.

El horario de trabajo de la institución es de lunes a sábado de 7:30 a.m. hasta las 17:40 p.m. la cual ejercen su labor.

Atentamente:




= verificado físicamente

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 22/12/2023
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 24/12/2023

Tabla 17

Memorándum de planificación

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<p>Ref. PP1. 3/11</p>
---	--	--

Antecedentes

Cuando los pueblos indígenas se les consideraba aptos sólo para la agricultura, ganadería y otras actividades relacionadas al campo, nadie pensaba que podíamos administrar una institución financiera, más aún cuando las instituciones financieras tradicionales calificaban a los indígenas al igual que a los sectores urbanos marginales como sujetos de crédito de alto riesgo, poco confiables y no rentables, nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito MUSHUC RUNA; que significa HOMBRE NUEVO. Con 38 jóvenes indígenas y campesinos de Pilahuín, Chibuleo y Quisapincha en la provincia de Tungurahua crearon Mushuc Runa, logrando el 17 de diciembre de 1997 el reconocimiento oficial a través de acuerdo del Ministerio de Bienestar Social N° 1820.

Se estableció una oficina propia en la ciudad de Ambato; poco a poco con el respaldo y la confianza de los nuevos socios en un periodo corto de diez años se ha logrado convertir a Mushuc Runa en un referente del cooperativista a nivel nacional e internacional, está presente en las ciudades de Ambato, Pelileo, Píllaro, Tungurahua, Riobamba -Chimborazo, Latacunga- Cotopaxi, Machachi- Pichincha, Guaranda- Bolívar y Puyo- Pastaza. El compromiso de la Cooperativa Mushuc Runa es mejorar la calidad de vida de sus socios.

Motivo

La presente auditoría de gestión, tiene con finalidad de controlar y verificar el control interno para identificar las falencias y problemas que tiene en el área de talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Agencia Guaranda.


Objetivo de la auditoría

Realizar una auditoría de gestión para el conocimiento del rendimiento al talento humano en la cooperativa de ahorro crédito Mushuc Runa; año 2022.

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 22/12/2023
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 24/12/2023

Tabla 18

Memorándum de planificación

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<p>Ref. PP1. 4/11</p>
---	--	--

Objetivos específicos

- Ejecutar las fases de la Auditoría de Gestión
- Evaluar el sistema de gestión del Talento Humano de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa
- Emitir una opinión del rendimiento del talento humano
- Emitir un informe de auditoría

Alcance

La auditoría se realizará en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre año 2022.

Enfoque

Realizar una auditoría de gestión en la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa, agencia Guaranda.

Identificación de la institución

CASA MATRIZ

Razón Social	Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.
Representante legal	Abg. Luis Alfonso Chango Pacha
Dirección	Juan Montalvo 06-36, Ambato 180103
Teléfono	(03) 299-4600
Horario	07:00 am -06:40 pm
Página web	https://mushucruna.com

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 02/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 04/01/2024

Tabla 19

Memorandum de planificación

	<p style="text-align: center;"> COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022 </p>	<p style="color: red; font-weight: bold;"> Ref. PPI. 5/11 </p>
---	--	--

ANTECEDENTES COAC MUSHUC RUNA, AGENCIA GUARANDA



Razón Social	Cooperativa de ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.
Representante legal	Ing. Serafín Tigselema
Dirección	García Moreno y General Enríquez Guaranda- Centro de la ciudad
Teléfono	(03) 299 4600 ext: 6101
Horario	7:45am -18:00pm

Reseña Histórica

La Cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa- Hombre Nuevo Ltda., nace de la iniciativa de un grupo de jóvenes indígenas en el año de 1997, dirigida y administrada por indígenas emprendedores con la finalidad de contribuir al


crecimiento y desarrollo de los socios, en particular de los sectores urbanos marginal y rural, tradicionalmente excluidos de la banca formal.

Treinta y ocho años oriundos de la provincia de Tungurahua desde los sectores de Píllaro, Pilahuín, Quisapincha y Chibuleo dieron un paso al costado sobre los virulentos comentarios y apreciaciones sobre cómo eran los indígenas, apartando la idea de ser sujetos no rentables y de poca confiabilidad para genera un crédito ya que se las señalaba como entes marginales que no tenían sentido de responsabilidad de liquidación. Tras la lucha de su sueño idealista, en el año de 1997 un 17 de diciembre se lo reconoce oficialmente por Ministerio de Bienestar N° 1820.

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 02/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 04/01/2024

Tabla 20

Memorándum de Planificación

	<p style="text-align: center;"> COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022 </p>	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="color: red;">Ref.</td> </tr> <tr> <td style="color: red;">PP1.</td> </tr> <tr> <td style="color: red;">6/11</td> </tr> </table>	Ref.	PP1.	6/11
Ref.					
PP1.					
6/11					

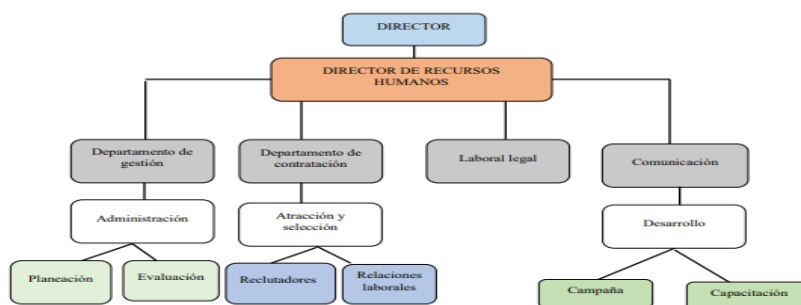
Base Legal

- Constitución de la República del Ecuador
- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS)
- Ley de Cooperativas y su Reglamento Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.
- Código Orgánico Monetario y Financiero.

Estructura de funcionarios del área de talento humano




ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MUSHUC RUNA



Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 02/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 04/01/2024

Tabla 21

Memorándum de planificación

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR</p> <p>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<p>Ref.</p> <p>PP1.</p> <p>7/11</p>
---	---	--

Misión Institucional

Brindar en forma integral los productos y servicios financiero de calidad, bajo principios de prudencia financiera y de riesgos, manteniendo la identidad y los valores culturales, buscando y promoviendo el “**Sumak Kawsay**” de nuestros socios - clientes, y protegiendo la Pacha Mama.

Visión Institucional

Ser una institución de reconocido prestigio, solvente, competitiva, líder y modelo en la presentación de productos y servicios financieros a nivel nacional, manteniendo y promoviendo la identidad y los valores culturales.

Objetivos de la entidad

Objetivos generales

Impulsar el desarrollo social económico de los socios de Mushuc Runa.

Objetivos específicos

Dimensión financiera: comprende los resultados esperados que se evidencia en los estados financieros de la cooperativa.

Estructura financiera: consolida la posición financiera de la cooperativa en función de la recomendación en prudencia financiera conforme al marco regulatoria vigente.

Crecimiento: Mantener el crecimiento de activos, pasivos y patrimonios no inferior USD de 10 millones anuales con una rentabilidad esperada de 4% sobre activo.

Dimensión de cliente interno: Construyen los resultados esperados fortalecerá y facilitará el ambiente de trabajo.

Recursos humanos: Profesionalizar a los funcionarios de la cooperativa, de acuerdo con sus responsabilidades y función.

Estructura organizacional y procesos: Adecuar e implementar la estructura orgánico funcional de la entidad de acuerdo con el marco regulatorio. Diseñar y aplicar los procesos básicos de la implementación financiera.

Dimensión del cliente externo: Construyen los resultados esperados que mejora la capacidad de la cooperativa para satisfacer las necesidades de los socios.

Servicios/Productos: Adecuar los productos y servicios de créditos y capacitaciones a los requerimientos específicos de los segmentos de socios

Imagen institucional: Mantener la imagen institucional y la persecución de los socios de la cooperativa en el mercado.

Cobertura: Ampliar la cobertura geográfica en tres oficinas en el periodo 2006-2009.

Dimensión de estructura y tecnológica: Construyen los resultados esperados sobre la optimización en el uso de los recursos institucionales.


Infraestructura: Construir el local propio de la matriz y dotarlo de la infraestructura necesaria a una institución financiera.

Tecnología: Actualizar tecnología información de la cooperativa.

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 02/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 04/01/2024

Tabla 22

Valores y Principios

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR</p> <p>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<p>Ref.</p> <p>PP1.</p> <p>8/11</p>
---	---	--

Valores y principios

Los valores y principios de la Cooperativa de Ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda., son los siguientes:


1. Empezar negocios éticos, que contribuya al desarrollo del país, actuando con transparencia y practicando una competencia leal.
2. Mantener ambiente de trabajo en el cual el respeto a las personas sea una obligación, se confíe en el individuo, se promueve el trabajo en equipo.
3. Formar líderes, innovadores, creativos y comprometidos con los principios fundamentales de la institución.
4. Fomentar y desarrollar la identidad cultural.
5. Promover el desarrollo socioeconómico de sus asociados y de la comunidad, mediante la prestación de servicios financieros, conexos y complementarios a socios a socios y terceros en el marco de las operaciones determinadas en el Título Quinto del Decreto Ejecutivo 2132 con las excepciones y limitaciones contempladas en el mismo y en la Ley General de Instituciones de Sistema Financiero.
6. Fomentar el ahorro de la comunidad.
7. Fomentar, a través de sus servicios, los principios de la autoayuda, autogestión y autocontrol como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la Cooperativa.

8. Promover su relación y/o integración con otras entidades nacionales y/o extranjeras, en procurar de mantener convenios de cooperación que contribuyan al fortalecimiento de la Institución y del sistema cooperativo.
9. Obtener fuentes de financiamiento interno y/o externo, que fueron necesarios y convenios para el desarrollo institucional y de sus asociados.
10. Obtener fuentes de financiamiento interno y/o externo, que fueren necesarios y convenientes para el desarrollo institucional y de sus asociados.
11. Establecer otros servicios no financieros que contribuyan al mejoramiento social y económicamente de sus miembros, con las limitaciones previstas en el literal b) del artículo 46 del Decreto Ejecutivo 2131; y;
12. Promover la ampliación de la membresía de socios y terceros a la Cooperativa, tendiente a su consolidación y desarrollo

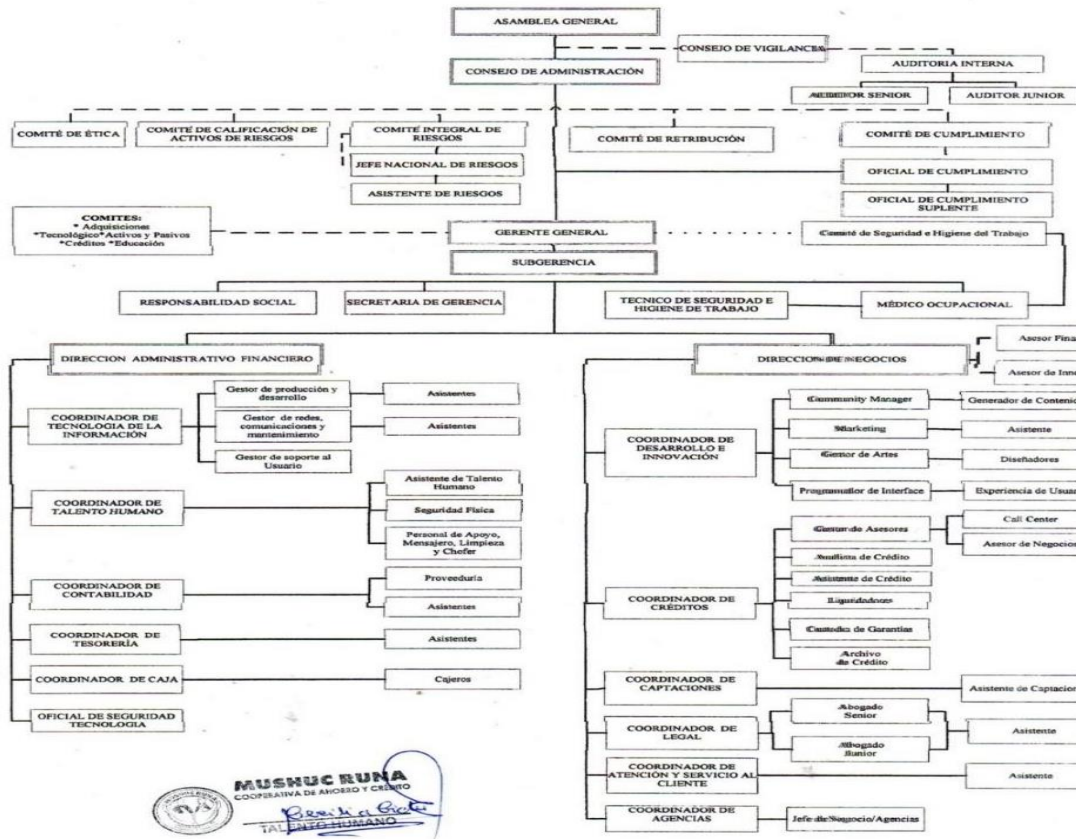
Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 02/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 04/01/2024

Tabla 23

Organigrama Estructural

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR</p>	<p>Ref. PP1. 9/11</p>
<p>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>		


Organigrama Estructural



Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 02/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 04/01/2024

Tabla 24

FODA Institucional

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR</p> <p>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<table border="1"> <tr> <td> <p>Ref.</p> <p>PP1.</p> <p>10/11</p> </td> </tr> </table>	<p>Ref.</p> <p>PP1.</p> <p>10/11</p>
<p>Ref.</p> <p>PP1.</p> <p>10/11</p>			

F	FORTALEZAS	O	OPORTUNIDADES
1	Infraestructura propia y adecuada	1	Incremento de la construcción
2	Baja rotación de personal gracias a que la cooperativa cuenta con personal altamente capacitados.	2	Convenios con las instituciones
3	Evaluación de la cooperativa: en los últimos años se ha diversificado el servicio.	3	La obsolescencia planeada de los equipos tecnológicos y de los reactivos ha ocasionado que muchos de los estudios especializados que se realizaban se hayan suspendido debido al alto costo que implicaría su realización
4	Tecnología	4	Des financiamiento en el presupuesto general del estado
5	Confianza en la cooperativa por parte de los socios.	5	Extensas ofertas académica de educación superior y posgrado
6	Crecimiento de los activos	6	Existe un incremento de socios de manera significativa.

7	Crecimiento de créditos. Poseen reglamento general	7	Realizar capacitaciones oportunas de motivación y búsqueda de rentabilidad.
8	Estar funcionando durante 43 años en el mercado financiero.	8	Socios insatisfechos de la banca pública
9	Experiencia en el sector del cooperativismo.		
D	DEBILIDADES	A	AMENAZAS
1	La comunicación: se realiza en forma tradicional, debido a que no existe una retroalimentación entre los departamentos que conforman la cooperativa.	1	La inflación: por su tendencia alcista, actualmente no se siente sus efectos por la inyección de recursos por parte del gobierno a la economía del país y se produce una aparente estabilidad en los ingresos de los socios.
2	Falta de especialización en el recurso humano.	2	Ordenanzas municipales
3	Falta de publicidad	3	Crisis Mundial
4	No se da un seguimiento a los convenios que se ha logrado con las instituciones educativas y otros.	4	Leyes gubernamentales
5	Ausencia de información histórica referente a trabajos de planificación.	5	El poder adquisitivo: disminuye por efectos la inflación.
6	Deficiente delegación de funcionarios	6	Pobreza: ha aumentado esto hace que los socios ya no inviertan en sus pequeños negocios.
7	Presupuesto limitado.	7	Riesgo país: Ha aumentado debido al no pago de la deuda externa

	8	Inseguridad Jurídica: las leyes tributarias, laborales vigentes no favorecen el desarrollo empresarial.
	9	Impuestos: Incrementos en las recaudaciones tributarias, barreras arancelarias para la importación de materia prima todo esto implica un incremento en el precio final al consumidor.
	10	Restricción leyes migratorias: incrementa los índices de deportaciones, aumenta el desempleo en el país y por consiguiente la pobreza afectando los ingresos de la cooperativa.

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 02/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 04/01/2024

Metas

- Ser Corporativa, competitiva y funcional.
- Potencia de empresa
- Fortalecer el liderazgo
- Establecer metas
- Potenciar equipo de trabajo
- No descuidar a los socios

Estructura de Propiedad

La infraestructura de la Cooperativa es moderna de cuatro plantas amplias debidamente distribuidas lo que facilita el funcionamiento. En la planta baja al ingreso de la Cooperativa se encuentran: Las áreas de cajas y servicio al socio, Vigilancia seguridad y Servicios Generales. En la segunda planta se encuentra: área de inversiones. Tercera planta se encuentra la oficina del jefe de agencia y área de crédito. Y en la cuarta planta se encuentra la bodega.


Presupuesto

Para objeto de la auditoría, se solicitó específicamente a la Cooperativa el presupuesto anual destinado a la gestión del talento humano. Sin embargo, no fue suministrada la información pro ser clasificada.

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 02/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 04/01/2024

Tabla 25

Perfil de Colaboradores dentro de la Institución

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR</p> <p>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<p>Ref.</p> <p>PP1.</p> <p>11/11</p>
---	---	---

Colaboradores	Cargo	Edad	Formación Académica	Años de Experiencia	Nivel de Responsabilidad
Serafin Tigselema	Jefe de Agencia	52	Ingeniero Contabilista y Auditoría	20	Alto
Ángel Zabala	Asesor	25	Bachiller	7	Alto
Kevin Chela	Analista de crédito	27	Bachiller	3	Alto
William Rea	Analista de crédito	28	Ingeniero contabilista y Auditoría CP	3	Alto
Francisco Wualo	Analista de crédito	47	Ing. Economía	25	Alto
Alexandra Pacha	Analista de crédito	30	Ing. Economía de inversión	8	Alto

Nancy Pacary	Atención al cliente	31	Bachiller	10	Alto
Nancy Rea	Inversiones	35	Ing., Economía de inversión	5	Alto
Bladimir Poaquiza	Guardia	28	Certificado de primer nivel	2	Alto

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 02/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 04/01/2024


FASE II

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

En esta segunda fase se centra en la evaluación del control interno por componentes, se realizan el análisis de riesgos y consecuentemente se elabora programas por cada componente.

Tabla 26

Planificación Específica

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p> <p>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; color: red; font-weight: bold;">Ref.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; color: red; font-weight: bold;">PE.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; color: red; font-weight: bold;">1/1</td> </tr> </table>	Ref.	PE.	1/1
Ref.					
PE.					
1/1					

Objetivo: Diagnosticar el control interno aplicando los cinco componentes dentro de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa.


N°	Procedimiento	REF/PT	Elaborado por:	Observaciones
1	Realizar el cuestionario de control interno	RCI	RP Y DS	N/A
2	Determinar el nivel de riesgo y de confianza	DNC	RP Y DS	N/A
3	Elaborar hoja de recomendaciones	HR	RP Y DS	N/A

5 Elaborar las
narrativas de ND RPYDS N/A
debilidades.

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 08/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 10/01/2024

Tabla 27

Control Interno

	<p style="text-align: center;">COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.</p> <p style="text-align: center;">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p> <p style="text-align: center;">Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<p>Ref.</p> <p>CCI</p> <p>1/1</p>
---	--	--

Objetivo: Evaluar el sistema de gestión del Talento Humano de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa

Nº	Preguntas	Opciones de respuestas			Observaciones
		SI	NO	S/A	
AMBIENTE CONTROL					
1	¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico de talento humano para promover el desarrollo integral?	1			
2	¿En la cooperativa lleva a cabo verificaciones del personal para garantizar el cumplimiento de las leyes y normativas establecidas?	1			
3	¿La cooperativa cuenta con un manual de puestos para la contratación del personal?	1			
4	¿Existe un plan de capacitación continua para el puesto que ocupan?	1			
5	¿Existen canales formales de comunicación para que los colaboradores reporten sus problemas o inquietudes que existen dentro de la cooperativa?	1			
6	¿Se realizan auditorías internas para evaluar la eficiencia del área del talento humano?	1			
7	¿Dentro del área del talento humano se determina monitoreo en las responsabilidades del personal para el cumplimiento de los objetivos?		0		No realizan monitoreos al personal para dar cumplimiento a los objetivos.

EVALUACIÓN DE RIESGO				
8	¿Los objetivos a nivel de actividades tiene vínculo con los objetivos generales de la cooperativa?	1		
9	¿Son adecuados los recursos de talento humano para alcanzar los objetivos?	1		
10	¿Las falencias que existen dentro del talento humano son identificados de inmediato?		0	No son identificados de manera inmediata las falencias que existen dentro del área del talento humano.
11	¿El personal recibe un entrenamiento y capacitación de alto nivel para adquirir conocimientos?	1		
12	¿Se realiza una evaluación constante del nuevo personal para determinar su idoneidad para el puesto?	1		
13	¿Dentro de la cooperativa ha detectado problemas internos que presentan mediante el bajo rendimiento del personal para el cumplimiento de objetivos?		0	No existe un control interno
ACTIVIDADES DE CONTROL				
14	¿En la cooperativa realizan una supervisión de los beneficios que obtiene el empleado?	1		
15	¿Poseen con tecnología para el control de asistencia, como un reloj biométrico u otros dispositivos similares, para el registro de entrada y salida del personal?	1		
16	¿Disponen de un método para evaluar el ambiente laboral?	1		
17	¿Realizan el proceso de selección y reclutamiento de manera eficiente?		0	No realizan adecuadamente el proceso de selección y reclutamiento
18	¿Se realiza una verificación de forma continua a los empleados de la correcta atención al socio?		0	No realizan una verificación de forma continua a los

					empleados, para mejorar el servicio a los socios de cooperativa.
19	¿Los colaboradores son capacitados periódicamente?		0		No se realizan capacitaciones periódicamente al colaborador de la cooperativa.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
20	¿La información dentro de la institución es clara y precisa para el cumplimiento de objetivos?	1			
21	¿Utilizan algún sistema informático para proporcionar información necesaria a los colaboradores?	1			
22	¿Conoce usted si existe mecanismos que asegure la información dentro del talento humano?		0		Establecer una seguridad de información confiable para revisar las necesidades de los trabajadores y los riesgos a que puedan estar expuestos dentro de la institución.
23	¿Existe una buena comunicación entre el gerente, jefe de agencia y los colaboradores de la cooperativa?	1			
24	¿Cuentan con un sistema o mecanismo para reportar de manera inmediata las ineficiencias dentro de la cooperativa?	1			
MONITOREO					
25	¿Existe un sistema de control interno adecuado que permita observar la eficiencia de la cooperativa?	1			
26	¿Realizan supervisiones constantes para verificar el	1			

	cumplimiento de metas y objetivos?				
27	¿El gerente acepta propuestas de los colaboradores para el mejoramiento de los objetivos?	1			
28	¿Verifican que el personal cumpla con las leyes y reglamentos internos que están establecidas dentro de la institución?	1			
29	¿La cooperativa dispone del personal adecuado y capacitado para supervisar tanto su rendimiento como la calidad del servicio proporcionado a los socios?	1			
30	¿Aplican indicadores de gestión para medir el desempeño de los colaboradores?		0		No se aplican los indicadores de gestión
	TOTAL	21	9		

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 08/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 15/01/2024

Determinar los niveles de confianza y riesgo

NC= Nivel de confianza

NR=Nivel de riesgo

CT=Calificación total

PT=Ponderación

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{21}{30} \times 100 = 70\%$$

Establecer los niveles de riesgo de control

NR = Nivel de riesgo

$$NR=100\% - NC$$

$$NR= 100 \% - 30 \% = 70\%$$

ÍTEM	CALIFICACIÓN TOTAL	RIESGO	ENFOQUE
NC	70	MEDIO	CUMPLIMIENTO
NR	30	BAJO	

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-24%	24%-4%
ALTO	MEDIO	BAJO
NO CONFIABLE	CONFIABLE	NO EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO

NIVEL DE RIESGO

Nota: La tabla muestra el nivel de confianza y riesgo.


Interpretación

Para realizar el análisis de la gestión del Talento Humano, se realizó la matriz presentada, la cual, siguiendo los componentes del control interno COSO I, como guía de valoración se analizó el nivel de confianza y el nivel de riesgo en la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa. Se obtuvo un nivel de confianza del 70% (medio) en rango de (51% - 75%), por lo tanto, debido a la implementación parcial o incompleta de los diferentes componentes de la gestión del talento humanos, se muestra deficiencias en diferentes componentes, se considera como debilidades u oportunidades para mejora al cumplimiento de objetivos y metas.

De la misma manera se puede demostrar que el nivel de riesgo es bajo (30%) en un rango 15%-50%, es decir, se podría precautelar los problemas que se puedan dar a futuro implementando estrategias que permita mejorar la gestión del talento Humano

Tabla 28

Hoja de recomendaciones

	<p align="center"> COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE RECOMENDACIONES Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022 </p>	<table border="1"> <tr> <td align="center"> <p>Ref.</p> <p>HR.</p> <p>1/1</p> </td> </tr> </table>	<p>Ref.</p> <p>HR.</p> <p>1/1</p>
<p>Ref.</p> <p>HR.</p> <p>1/1</p>			


<p>Objetivo: Evaluar el control interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa</p>			
N°	REF.P/T	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
1	CI	No son identificados de manera inmediata las falencias que existen dentro del área del talento humano.	Realizar monitoreos contantes para identificar los problemas que se presenten de forma imprevisto.
2	CI	No realizan adecuadamente el proceso de selección y reclutamiento	Realizar un proceso adecuado y eficiente para el reclutamiento y selección del personal para que se lleve a cabo el cumplimiento de los objetivos.
3	CI	No realizan una verificación de forma continua a los empleados, para mejorar el servicio a los socios de cooperativa.	Realizar un modelo de gestión para capacitar y mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores
4	CI	Se desconoce los mecanismos que existen para asegurar la	Establecer una seguridad de información confiable para revisar las necesidades de los

		información dentro del talento humano.	trabajadores y los riesgos a que puedan estar expuestos dentro de la institución.
5	CI	No realizan monitoreos al personal para dar cumplimiento a los objetivos.	Realizar evaluación y capacitación para que el personal tenga un desempeño más eficiente y responsables con sus actividades y dar cumplimiento a los objetivos.
6	CI	No existe un control interno	Se debe realizar un control adecuado al personal para evitar problemas internos.
7	CI	No se realizan capacitaciones periódicamente	Establecer cronogramas de capacitaciones según su perfil para el mejoramiento de su idoneidad.
8	CI	No se aplican indicadores de gestión	Dar a conocer la importancia de los indicadores para medir el desempeño de los colaboradores.
9	CI	¿Dentro de la cooperativa ha detectado problemas internos que presentan mediante el bajo rendimiento del personal para el cumplimiento de objetivos?	No existe control interno

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 09/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 16/01/2024

Tabla 29

Narrativa de debilidad 1

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>NARRATIVA DE DEBILIDADES</p> <p>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<p>Ref.</p> <p>ND.</p> <p>1/9</p>
---	---	--

Debilidades detectadas: Dentro del área del talento humano se determinan las responsabilidades del personal no son monitoreadas para dar el cumplimiento de los objetivos


Tras realizar una evaluación preliminar en la auditoría de gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa, se identificaron varias debilidades significativas específicamente dentro del área de talento humano. Una de las principales observaciones fue que las responsabilidades del personal no son adecuadamente monitoreadas para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Durante la Fase II, centrada en la Planificación Específica, se llevó a cabo una evaluación detallada del control interno por componentes, incluyendo el análisis de riesgos, lo cual condujo a la elaboración de programas específicos para cada componente evaluado. Esta fase permitió diagnosticar el estado del control interno aplicando los cinco componentes del marco COSO dentro de la cooperativa, revelando áreas críticas que requerían atención. En particular, la falta de un monitoreo efectivo en las responsabilidades del personal destacó como una debilidad crítica, lo que indica que los mecanismos de seguimiento y evaluación en el desempeño y la contribución del talento humano hacia los objetivos organizacionales eran insuficientes o ineficaces. Este hallazgo subraya la necesidad de implementar estrategias y procesos mejorados para supervisar y evaluar el cumplimiento de las responsabilidades asignadas al

personal, asegurando así que la cooperativa pueda alcanzar sus metas y objetivos de manera más eficiente.

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 09/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 16/01/2024

Tabla 30

Narrativa de debilidades 2

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN NARRATIVA DE DEBILIDADES Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<p>Ref. ND. 2/9</p>
---	--	--

Debilidad detectada: Las falencias que existen dentro del talento humano no se identifican de manera inmediata.

En el área de talento humano se ha evaluado el control interno con el fin de determinar el entorno de la gestión administrativa, con el objetivo de establecer un ambiente de confianza en sus procedimientos.

Se denota que las falencias que existen dentro del área de talento humano no se identifican, la falta de actuación de manera inmediata del personal encargado para dar posibles soluciones dentro de la cooperativa, porque consideran que la misma persona que comete el error lo podrá resolver, y no es necesario dar a conocer a la máxima autoridad.


Abordar estas falencias de manera inmediata y efectiva es crucial para el bienestar y desarrollo de la cooperativa, promoviendo un ambiente laboral más saludable y construyendo al éxito a largo plazo de la cooperativa.

Por lo anteriormente mencionado y luego de haber evaluado el sistema de control interno se establece que los sistemas de control son ineficientes.

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 09/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 16/01/2024

Tabla 31

Narrativa de debilidades 3

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>NARRATIVA DE DEBILIDADES</p> <p>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<table border="1"><tr><td><p>Ref.</p><p>ND.</p><p>3/9</p></td></tr></table>	<p>Ref.</p> <p>ND.</p> <p>3/9</p>
<p>Ref.</p> <p>ND.</p> <p>3/9</p>			


Debilidades detectadas: Se detecta que existe problemas internos como el bajo rendimiento del personal que afecta al cumplimiento de objetivos.

Una falencia crítica detectada durante la auditoría de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa fue la incapacidad de identificar de manera inmediata las deficiencias existentes dentro del área de talento humano. Esta situación implica que los problemas relacionados con el desempeño, la capacitación, la motivación o la asignación de responsabilidades del personal no se reconocen ni se abordan en el momento oportuno. Como resultado, estas deficiencias pueden persistir sin resolución, afectando negativamente la eficiencia operativa, la moral del equipo y, en última instancia, la satisfacción de los socios y el rendimiento general de la cooperativa. La detección tardía de estas falencias impide la implementación rápida de medidas correctivas y limita la capacidad de la organización para adaptarse y mejorar continuamente sus procesos y servicios. Este hallazgo subraya la necesidad de mejorar los sistemas de monitoreo y evaluación dentro de la cooperativa, asegurando una identificación y corrección proactiva de cualquier problema relacionado con el talento humano.

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 09/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 16/01/2024

Tabla 32

Narrativa de debilidades 4

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>NARRATIVA DE DEBILIDADES</p> <p>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<p>Ref. ND. 4/9</p>
---	---	--


Debilidad detectada: No realizan un proceso de selección y reclutamiento de manera eficiente

Una debilidad significativa detectada en la auditoría de gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa fue la ineficiencia en el proceso de selección y reclutamiento. Esta falencia implica que los métodos utilizados para atraer, evaluar y seleccionar candidatos no están optimizados, lo que puede resultar en la incorporación de personal que no se alinee completamente con las necesidades, valores y objetivos de la cooperativa. Tal ineficacia en el reclutamiento y la selección puede llevar a consecuencias adversas, incluyendo una menor productividad, una mayor rotación de empleados y una disminución en la moral del equipo, afectando en última instancia la calidad del servicio ofrecido a los socios y la eficacia operativa general de la organización. Esta debilidad subraya la importancia crítica de revisar y mejorar los procesos de selección y reclutamiento para asegurar que la cooperativa atraiga y retenga talento de alta calidad que contribuya positivamente a su misión y objetivos estratégicos.

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 09/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 16/01/2024

Tabla 33

Narrativa de debilidades 5

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>NARRATIVA DE DEBILIDADES</p> <p>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<p>Ref.</p> <p>ND.</p> <p>5/9</p>
---	---	--


Debilidad detectada: La inexistencia de una verificación continua a los empleados de la correcta atención a los socios.

Una debilidad detectada en el proceso de auditoría de gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa fue la ausencia de verificaciones continuas para asegurar la correcta atención a los socios por parte de los empleados. Esta carencia indica que no se realizan seguimientos o evaluaciones periódicas del desempeño del personal en cuanto a la calidad del servicio al socio. La falta de este tipo de evaluaciones sistemáticas puede llevar a una disminución en los estándares de servicio, afectando negativamente la experiencia y satisfacción a los socios, lo cual es crítico en un entorno competitivo como el de las cooperativas de ahorro y crédito. Sin un mecanismo de retroalimentación y mejora constante, se pierden oportunidades valiosas para identificar áreas de mejora, capacitar adecuadamente al personal en las habilidades de servicio al socio y fortalecer la relación entre la cooperativa y sus socios. Esta debilidad subraya la necesidad urgente de implementar estrategias efectivas de monitoreo y evaluación del servicio al socio para garantizar una atención de alta calidad que cumpla o supere las expectativas de los socios.

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 09/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 16/01/2024

Tabla 34

Narrativa de debilidades 6

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>NARRATIVA DE DEBILIDADES</p> <p>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<p>Ref.</p> <p>ND.</p> <p>6/9</p>
---	---	--


Debilidad detectada: No cuentan con mecanismos que aseguren la información dentro del talento humano.

Una debilidad relevante identificada durante la auditoría de gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa fue la falta de mecanismos efectivos para asegurar la información dentro del área de talento humano. Esta falencia indica una insuficiente protección y gestión de los datos sensibles y confidenciales relacionados con el personal, incluyendo información sobre reclutamiento, desempeño, capacitación, y remuneración, entre otros. La ausencia de estos mecanismos de seguridad aumenta el riesgo de acceso no autorizado, pérdida o mal uso de información crítica, lo que puede tener consecuencias legales y afectar la privacidad y la confianza de los empleados. Adicionalmente, esta debilidad puede obstaculizar la toma de decisiones estratégicas efectivas en la gestión del talento humano, ya que se compromete la integridad y disponibilidad de los datos necesarios para el análisis y la planificación. Por lo tanto, es crucial establecer y reforzar los protocolos de seguridad de la información, así como implementar sistemas de gestión de datos robustos que garanticen la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información del talento humano.

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 09/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 16/01/2024

Tabla 35

Narrativa de debilidades 7

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>NARRATIVA DE DEBILIDADES</p> <p>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<p>Ref. ND. 7/9</p>
---	---	--

Debilidad detectada: La cooperativa no brinda capacitación de forma periódica a su personal.


En la cooperativa de Ahorro y crédito Mushuc Runa no capacita al personal de trabajo lo que puede ocasionar que los colaboradores no tengan un buen desarrollo en sus actividades y no amplíen su conocimiento. Para enfrentar y mejorar esta dificultad se recomienda realizar capacitaciones ya que mediante este proceso los empleados de la entidad obtendrán conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y realizar las labores con un buen desempeño.

De la evolución que se ha realizado a la institución financiera se ha detectado que en toda el área administrativa no se ha implementado capacitaciones al personal. Por lo que se considera que el control en relación con el área administrativo es débil.

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 09/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 16/01/2024

Tabla 36

Narrativa de debilidades 8

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>NARRATIVA DE DEBILIDADES</p> <p>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<p>Ref.</p> <p>ND.</p> <p>8/9</p>
---	---	--

Debilidad detectada: No aplican los indicadores de gestión para medir el desempeño de los colaboradores.

En la Cooperativa de Ahorro y crédito Mushuc Runa no se aplican los indicadores de gestión para medir el desempeño de los colaboradores, lo que podría ocasionar problemas a futuro (lo que no se mide no se puede mejorar)


Para enfrentar y mejorar esta dificultad se recomienda aplicar los indicadores de gestión y así medir la eficiencia de su desempeño en sus actividades diarias, con el cual tener información clara y precisa para la toma de decisiones en la institución financiera para satisfacer las necesidades y expectativas de los socios.

De la evolución que se ha realizado a la institución financiera se ha detectado que en toda el área administrativa no aplican los indicadores de gestión. Por lo que se considera que el existe incumplimiento de los indicadores importantes por ello se denota una gestión débil.

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 09/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 16/01/2024

Tabla 37

Narrativa de debilidades 9

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>NARRATIVA DE DEBILIDADES</p> <p>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<p>Ref.</p> <p>ND.</p> <p>9/9</p>
---	---	--

Debilidad detectada: No aplican auditoría de gestión del talento humano


Una debilidad crítica identificada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa fue la no aplicación de auditorías de gestión específicas al talento humano. Esta omisión sugiere que no se llevan a cabo evaluaciones formales y sistemáticas para examinar y mejorar las prácticas de gestión del personal, incluidos procesos como el reclutamiento, la capacitación, el desempeño y el desarrollo profesional. La falta de este tipo de auditorías limita significativamente la capacidad de la cooperativa para identificar ineficiencias, áreas de mejora y riesgos potenciales dentro del departamento de recursos humanos. Sin un proceso de auditoría dedicado a evaluar cómo se gestionan los talentos dentro de la organización, se reducen las oportunidades de optimizar las políticas de recursos humanos, mejorar la satisfacción y retención del personal, y en última instancia, incrementar la eficacia operativa y la calidad del servicio al socio. Implementar auditorías de gestión del talento humano permitiría a la cooperativa establecer un ciclo continuo de evaluación y mejora, asegurando que las estrategias de gestión del personal estén alineadas con los objetivos organizacionales y respondan adecuadamente a las necesidades cambiantes de la institución y su personal.

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 09/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 16/01/2024

FASE III
EJECUCIÓN

Tabla 38

Programa de ejecución

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA DE EJECUCIÓN</p> <p>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Ref. PE 1/1.</p> </div>
---	--	--


Objetivo: Emitir una opinión del rendimiento del talento humano

N°	Procedimiento	REF/PT	Elaborado por:	Observaciones
1	Preparación de los documentos de trabajo		RP Y DS	N/A
2	Análisis de la información		RP Y DS	N/A
3	Elaboración de las hojas de hallazgos		RP Y DS	N/A
4	Definición de la estructura del informe		RP Y DS	N/A
5	Elaboración del informe		RP Y DS	N/A
6	Socialización del informe		RP Y DS	N/A

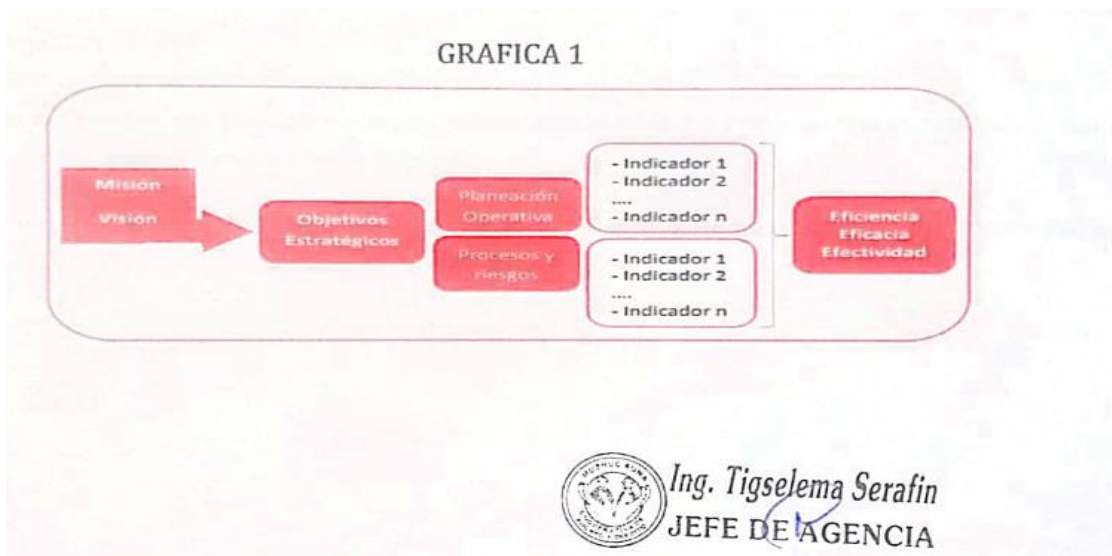
Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 10/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 16/01/2024

Tabla 39

Monitoreo del plan estratégico y monitoreo

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR</p> <p>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<p>Ref.</p> <p>PT.</p> <p>1/4</p>
---	---	--

Monitoreo del plan estratégico y monitoreo




✓ Verificado con documento de sustento

Análisis: El monitoreo del plan estratégico y operativo al respecto corresponde con el fin de detectar, oportunidades, deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste en lo cual debe cumplir a cabalidad con lo indicado en la gráfica.

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 10/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 16/01/2024

Tabla 40

Plan operativo anual

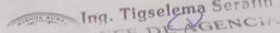
	<p align="center"> COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022 </p>	<p align="center"> Ref. PT. 2/4 </p>
---	---	---

Plan operativo anual

Mantener y mejorar la imagen, confianza institucional y percepción de los socios de la cooperativa en el mercado financiero.

PLANIFICACION OPERATIVA ANUAL				TOTAL
DIMENSIONES	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	CUMPLIMIENTO	93.89
PERSPECTIVA FINANCIERA	Consolidar la posición financiera de la Cooperativa en función de las recomendaciones de prudencia financiera conforme al marco regulatorio vigente, en particular la gestión de riesgos	Estrategia 1.-Establecer y aplicar la estrategia de liquidez institucional	94.67	90.03
		Estrategia 2.-Analizar, reestructurar y difundir las políticas de crédito, captaciones y recuperaciones	89.24	
		Estrategia 3.-Disminuir la cartera en riesgo y mejorar la cobertura de provisiones	92.71	
		Estrategia 4.-Fortalecer el patrimonio institucional, en particular a través de resultados Financieros	80.00	
		Estrategia 5.-Overshadow los productos y fuentes de fondeo	93.55	
PERSPECTIVA CLIENTE - MERCADO	Mantener y mejorar la imagen, confianza institucional y percepción de los socios de la Cooperativa en el mercado financiero	Estrategia 1.-Difundir el pago de remesa	100.00	93.29
		Estrategia 2.-Presencia en medios de comunicación / difusión y alianzas estratégicas institucionales	100.00	
		Estrategia 3.-Implementar nuevos Puntos de Venta	79.87	
PERSPECTIVA PROCESOS - TECNOLOGIA	Adecuar la infraestructura y tecnología en sistemas al tamaño y operaciones de la Cooperativa, mediante la actualización del Core Transaccional y la incorporación de MUSHUC RUNA VIRTUAL.	Estrategia 1.-Adecuación de la Agencia	100.00	100.00
		Estrategia 2.-Complementar la interconexión entre Óscinas	100.00	
PERSPECTIVA DE TALENTO HUMANO	Consolidar la administración del Recurso Humano, sobre la base de la formación de los funcionarios de la Cooperativa, de acuerdo a sus responsabilidades y funciones	Estrategia 1.-Diseñar un esquema de administración integral del Recurso Humanos, que incluya un sistema de capacitación y formación interna Estrategia 2.-Elaborar e implementar los Manuales y Procedimientos Operativos	84.49 100.00	92.24

Atentamente,


 Ing. Tigselma Serafin
 JEFE DE AGENCIA


✓ Verificado con documento de sustento

Análisis:

El plan operativo anual denota el cumplimiento de metas y objetivos en lo cual se evidencia deficiencias en el cumplimiento al no alcanzar los objetivos planteados anualmente.

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 10/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 16/01/2024

Tabla 41*Listado de trabajadores*

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR</p> <p>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<p>Ref.</p> <p>PT.</p> <p>2/4</p>
---	---	--

Colaboradores	Cargo	Edad	Formación Académica	Años Experiencia	Nivel de Responsabilidad
Serafín Tigselema	Jefe de Agencia	52	Ingeniero Contabilidad y Auditoría	20	Alto
Angel Zabala	Asesor	25	Bachiller	7	Alto
Kevin Chela	Analista de crédito	27	Bachiller	3	Alto
Willian Rea	Analista de crédito	28	Ingeniero contabilidad y Auditoría	3	Alto
Francisco Wualo	Analista de crédito	47	CP Ing. Economía	25	Alto
Alexandra Pacha	Analista de crédito	30	Ing. Economía de inversión	8	Alto
Nancy Pacary	Atención al cliente	31	Bachiller	10	Alto

Nancy Rea	Inversiones	35	Ing., Economía de inversión	5	Alto
Bladimir Poaquiza	Guardia	28	Certificado de primer nivel	2	Alto

✓ Verificado


Análisis:

De acuerdo a la formación académica de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa denota personal ocupando puestos importantes con títulos de bachiller y con años de experiencia mínima.


Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 10/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 16/01/2024

Tabla 42

Cargos del personal


	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR</p> <p>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<p>Ref.</p> <p>PT.</p> <p>3/4</p>
---	---	--

Cargos del personal



MUSHUC RUNA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

AGENCIA	Nombres/ Apellidos	Area
GUARANDA	Sra. Martha Toalombo	Recibidor /Pagador
GUARANDA	Srta. Nancy Veronica Pacari	Servicio de Atencion al Cliente
GUARANDA	Ing. Nancy Rea	Asistente de Inversiones
GUARANDA	Ing. Maria Alexandra Pacha	Asistente de Creditos
GUARANDA	Ing. Serafin Tigselema	Jefe de Agencia
GUARANDA	Ing. Francisco Gualo	Analista de credito
GUARANDA	Sr. Angel Llanganate	Servicios Generales
GUARANDA	Sr. Fabian Yucailla	Asesor de Creditos
GUARANDA	Ing. Kevin Chela	Asesor de Creditos
GUARANDA	Ing. Rea Willian	Asesor de Creditos
GUARANDA	Ing. Rea Edwin	Asesor de Creditos



Ing. Tigselema Serafin
JEFE DE AGENCIA

Elaborado por: Ing. Serafin Tigselema.
JEFE DE AGENCIA GUARANDA

✓ Verificado con documento de sustento


Análisis:

Según la documentación de sustento se puede evidenciar que sobre la idoneidad del personal para ocupar un cargo no cumplen con el perfil de puestos de acuerdo con los parámetros establecidos de la institución.

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 10/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 16/01/2024

Tabla 43

Hoja de hallazgo 1

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>HOJA DE HALLAZGO N° 1</p> <p>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<p>Ref.</p> <p>HH1</p> <p>1/9</p>
---	---	--

Título: Dentro del área del talento humano se determinan las responsabilidades del personal no son monitoreadas para dar el cumplimiento de los objetivos

Condición: Se observa que dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa el personal no son monitoreadas contantemente para verificar si cumplen con las responsabilidades adecuadas para dar el cumplimiento de objetivos.

Criterio: Según Art. 328.- El personal o trabajador son responsables para dar cumplimiento a los objetivos si la remuneración dentro de institución es justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de las personas trabajadora incluyendo a la familia, con un salario que establece la ley sin ser disminuido ni descontado. Los trabajadores según la ley deben ser reconocidos por las horas extraordinarias, suplementarios y comisiones.

Causa: El personal no son eficientes y responsables porque no son reconocidos como dice la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria según el artículo 328.

Efecto: Existen personal con bajo desempeño laboral la cual son menos responsables con sus actividades.

Conclusión: Se concluye que el personal no es responsable porque no son bien remunerados por el trabajo o esfuerzo.

Recomendación

Jefe de Agencia: Para que el personal sea más responsable en sus actividades y den el cumplimiento a los objetivos deben ser bien remunerados y reconocido según a lo que establece la ley.

Comentario: Al no cumplir con la ley que estable que el personal o trabajador sean reconocidos la institución se verá afectado para el cumplimiento de objetivos.

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 11/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 16/01/2024

Tabla 44

Hoja de hallazgo 2

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE HALLAZGO N° 2</p> <p>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<p>Ref. HH2 2/9</p>
---	---	--

Título: Las falencias que existen dentro del talento humano no se identifican de manera inmediata.

Condición: Tienen acceso al manual de gestión de talento humano; sin embargo, se evidencia una falta de aplicación práctica y un incumplimiento de las pautas establecidas en el manual de la cooperativa.

Criterio: De acuerdo Versión: 003 con código: GTH-MAN-001 aprobado por el consejo de administración denominado Manual de Gestión de Talento Humano menciona precisar instrucciones definidas para llevar a cabo la integración, permanencia, productividad, y organización de los trabajadores de la cooperativa.

Causa: La falta de control y la existencia total de la aplicación total en afirmar que se está aplicando a cabalidad el manual con la que cuenta la cooperativa.

Efecto: Conllevará a encontrar con problemas dentro de la agencia como la falta de comunicación, casos de discriminación, no promover el talento humano interno, entre otros.

Conclusión: A pesar de con cumplir los parámetros que dicta el manual de gestión de talento humano, con cuentan con la total aplicación acordada dentro de ello.

Recomendación:


Jefe de Agencia: Llevar a cabo un control riguroso del cumplimiento del manual ya sea trimestral, semestral o anual.

Comentario: Para asegurar un cumplimiento efectivo ya sea de un manual, políticas o acuerdos, es imperativo llevar a cabo un control o seguimiento exhaustivo por el director de recursos humanos.

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 11/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 16/01/2024

Tabla 45

Hoja de hallazgo 3

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE HALLAZGO N° 3 Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<p>Ref. HH4 3/9</p>
---	--	--

Título: Se detecta que existe problemas internos como bajo rendimiento del personal que afecta al cumplimiento de objetivos.

Condición: La cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., no evalúa el desempeño personal de la agencia Guaranda.

Criterio: En la cooperativa agencia Guaranda se ha detectado que existe la contratación del personal sin tomar en cuenta el manual de gestión de talento humano, que dentro del manual existen proceso de contratación y sección del personal según al perfil de puestos tomado en cuenta que deben ser capacitados en las actividades y labores que realice y no afecte para el cumplimiento de objetivos.

Causa: Esto se debe al desinterés de la importancia del manual del talento humano de cooperativa. En base al manual el desempeño y el rendimiento del personal son evaluados y determinados a los cargos que deben ocupar los colaboradores.

Efecto: Al no contar con el personal capacitado se debe al bajo rendimiento y es perjudicial para que la cooperativa cumpla adecuadamente sus objetivos

Conclusión: La cooperativa no se preocupa que el bajo rendimiento del personal es un problema y afecta al cumplimiento de objetivos, lo que significa que es importante considerar el manual de gestión de talento humano.

Recomendación


Jefe de Agencia: Es importante considerar el manual gestión de talento humano para evitar problemas internos como el bajo rendimiento del personal, ya que ayudaría a identificar deficiencias, de esa manera se podrá aplicar alternativas para mejora en el desarrollo de las actividades de la entidad y evitar inconvenientes en el cumplimiento de objetivos.

Comentario: Los problemas internos como el bajo rendimiento del personal afecta al cumplimiento de objetivos.

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 11/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 16/01/2024

Tabla 46

Hoja de hallazgo 4

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE HALLAZGO N° 4</p> <p>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<p>Ref. HH4 4/9</p>
---	---	--

Título: No realizan un proceso de selección y reclutamiento de manera eficiente

Condición: La Cooperativa de Ahorro y crédito Mushuc Runa, no lleva a cabo una selección y reclutamiento de personal que esté en línea con un potencial elevado y el perfil necesario para el cargo o la vacante disponible.

Criterio: De acuerdo con el manual de gestión de talento humano con la que cuenta la cooperativa en el numeral 5.2 Reclutamiento y Selección del Personal indica en el literal a) Toda incorporación se somete a un proceso técnico de reclutamiento y selección de personal, dentro de los términos y las condiciones descritas en el manual.

Dentro del numeral mencionado contiene 8 literales que se deben cumplir a cabalidad para la selección del personal.

Causa: El incumplimiento de los parámetros expuestos dentro del manual hace que exista una selección y reclutamiento de personal ineficiente que asuman cargos dentro de la agencia.

Efecto: Existe personal con un perfil bajo en la institución financiera, lo cual puede generar problemas a futuro al no adaptarse rápidamente a la actividad desempeñada y no se eficiente en la obtención de resultados.

Conclusión: La falta control o el conocimiento total de proceso que se debe llevar a cabo en selección y reclutamiento del personal los lleva al incumplimiento del manual que disponen en el área de talento humano.

Recomendación:

Jefe de Agencia: Trabajar junto con el consejo de vigilancia para realizar un control del correcto proceso de selección y reclutamiento del personal y de esta manera disminuir las problemáticas al no tener personal capacitado para el puesto.

Comentario: Al no contar con el personal idóneo para el puesto sus resultados en las actividades desempeñadas serán ineficientes.

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 11/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 16/01/2024

Tabla 47

Hoja de hallazgo 5

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE HALLAZGO N° 5</p> <p>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<p>Ref. HH5 5/9</p>
---	---	--

Título: La inexistencia de una verificación continua a los empleados de la correcta atención a los socios.

Condición: Existe carencia de control y evaluación de la atención a los socios en el servicio que brindar día a día los colaboradores.

Criterio: De acuerdo con la Norma Internacional ISO 9001:2015 en la 9.1.3. menciona sobre el **Análisis y evaluación:** La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen seguimiento y medición:

Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar:

- a) La conformidad de los productos y servicios;
- b) El grado de satisfacción del socio;
- c) El desempeño y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad.

Causa: La ausencia de un control efectivo y la falta de personal debidamente capacitado para garantizar una atención a los socios adecuado son factores críticos. Además, se observa la carencia de un sistema biométrico de evaluación para medir la calidad del servicio

Efecto: Socios insatisfechos, y experiencias negativas, como resultado obtendrán pérdida de socios, quienes optarán no adquirir sus servicios

Conclusión: La falta de una verificación continua de la adecuada atención a los socios por parte de los colaboradores de la correcta atención ocasiona que el personal brinde el servicio a su manera, sin consideras las opiniones ni la satisfacción de los socios.

Recomendación:


Jefe de Agencia: Se sugiere llevar a cabo una gestión para implementar un sistema biométrico de evaluación que mida la calidad de servicio proporcionado por los colaboradores.

Comentario: El no llevar un control de atención a los socios pueden existir personas inconformes con el servicio brindado.

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 11/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 16/01/2024

Tabla 48

Hoja de hallazgo 6

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE HALLAZGO N° 6</p> <p>Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2022</p>	<p>Ref. HH6 6/9</p>
---	--	--

Título: La cooperativa no brinda capacitación de forma periódica a su personal.

Condición: Se indagó con el jefe de agencia y el demás personal encargado sobre la realización del proceso de capacitación y se ha constatado que no existe ningún tipo de capacitación por parte de la institución hacia los colaboradores que laboran.

Criterio: Normas de control interno de la contraloría general del estado 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo

Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de los/as colaboradores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo. El plan de capacitación será formulado por las unidades de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad. La capacitación responderá a las necesidades de las servidoras y servidores y estará directamente relacionada con el puesto que desempeñan.

Causa: Una de las probabilidades para que no se realice una capacitación a los empleados podría ser por el desconocimiento de las nuevas tecnologías, técnicas, y métodos que se utilizan actualmente

Efecto: Al no realizar una la capacitación a los colaboradores por lo menos trimestralmente afectaría al desempeño de estos y como consecuencia afectaría al desarrollo de las actividades que la entidad ofrece ya que no podrán ofrecer un servicio de calidad a los socios.

Conclusión: Se ha llegado a la conclusión de que la institución no realiza capacitaciones a los colaboradores por la falta de observancia en la necesidad de actualizar sus conocimientos y tampoco podrán dar un servicio de calidad a sus socios afectando al desarrollo de la cooperativa.

Recomendación:


Jefe de Agencia: Para contar con un personal productivo y calificado es de suma importancia que todo el personal se encuentre capacitado en sus diferentes áreas para de esta manera actualizar sus conocimientos con nuevos métodos para trabajar y garantizar la eficiencia.

Comentario: La falta de un programa estructurado de capacitación no solo contraviene las normativas de control interno establecidas, sino que también refleja una desatención hacia el potencial de mejora y crecimiento de su equipo humano. Es imperativo reconocer que el capital humano representa uno de los activos más valiosos de cualquier organización, y su desarrollo continuo es fundamental para mantenerse competitivos y responder efectivamente a las demandas del mercado y las expectativas de los socios. La recomendación de implementar programas de capacitación periódica debería verse no solo como una medida correctiva, sino también como una estrategia proactiva para fomentar un ambiente de aprendizaje y mejora continua, lo cual a su vez puede traducirse en un incremento de la satisfacción laboral y un mejor servicio a los socios. Este enfoque hacia la capacitación y el desarrollo profesional no solo beneficiará a los empleados en términos de crecimiento personal y profesional, sino que también reforzará la capacidad de la cooperativa para alcanzar sus objetivos estratégicos y operacionales.

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 11/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 16/01/2024

Tabla 49

Hoja de hallazgo 7

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE HALLAZGO N° 7</p> <p>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<p>Ref. HH7 7/9</p>
---	---	--

Título: No cuentan con mecanismos que aseguren la información dentro del talento humano.

Condición: No existe confidencialidad de la información los datos recopilados no son salvaguardados, las personas que están dentro del área pueden acudir a cualquier información sin ningún problema.

Criterio: De acuerdo con la Ley orgánica de protección de datos personales el Art. 10.- Principios. - Sin perjuicio de otros principios establecidos en la Constitución de la República, los instrumentos internacionales ratificados por el estado u otras normas jurídicas, la presente Ley se regirá por los principios:

Literal: g) Confidencialidad. – El tratamiento de datos personales debe concebirse sobre la base del debido sigilo recogido y secreto, es decir, no debe tratarse o comunicarse por un fin distinto por el cual fueron recogidos, al menos que concurra una de las casuales que habiliten un nuevo tratamiento conforme los supuestos de tratamiento legítimo señalado en esta ley.

Causa: La carencia de un mecanismo para salvaguardar o archivar la información de manera confidencial hace que la información del personal no esté segura.

Efecto: Los miembros de la institución pueden tener conocimiento de cualquier información confidencial del personal que necesiten y se pueden divulgar de los datos personales de cualquier personal.

Conclusión: Establecer un mecanismo de seguridad de información para obtener alta confiabilidad de que los datos estén salvaguardados y que no sea de libre acceso ya que son informaciones confidenciales de los trabajadores.

Recomendación:


Jefe de Agencia: Crear un mecanismo o sistema para salvaguardar la información del personal.

Comentario: No contar con un sistema de confidencialidad de datos o información se ha provocado problemas como conocer el perfil del personal que no es apto para el puesto.

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 11/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 16/01/2024

Tabla 50

Hoja de hallazgo 8

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE HALLAZGO N° 8</p> <p>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<p>Ref. HH8 8/9</p>
---	---	--

Título: Carencia de aplicación de los indicadores de gestión

Condición: No aplican los indicadores de gestión para medir el desempeño de los colaboradores.

Criterio: Principio de control interno, uso de indicadores de gestión: este debe formar parte de los sistemas para que permitan medir el grado de control integral el grado de control integral de las operaciones y su avance tanto físico como financiero de tal manera que se pueda hacer un análisis de gestión en los distintos sectores.

Causa: Desconocimiento de la importancia de los indicadores de gestión por parte del jefe de agencia.

Efecto: (Lo que no se mide no se puede mejorar) No se puede identificar si está cumpliendo con los objetivos y metas establecidas o propuestas.

Conclusión: La falta de conocimiento de la aplicación de los indicadores conlleva traer consecuencia y no poder medir el desempeño.

Recomendación:


Jefe de Agencia: Que cumpla la aplicación de los indicadores de gestión ya que es muy importante para conocer la eficiencia del desempeño en la institución.

Comentario: Al no cumplir con el parámetro se denota carencia de conocimiento de personal y un riesgo para el futuro para la cooperativa

Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 11/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 16/01/2024

Tabla 51

Hoja de hallazgo 9

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE HALLAZGO N° 8</p> <p>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<p>Ref. HH8 9/9</p>
---	---	--

Título: Carencia de aplicación de auditoría de gestión del talento humano

Condición: No se realiza de forma integral y periódico una auditoría de gestión del talento humano que permita el reconocimiento de desviaciones de forma oportuna

Criterio: Principio de control interno, auditoría de gestión: la auditoría de gestión del talento humano es un examen sistemático, independiente y objetivo de las políticas, procesos y prácticas de gestión del talento humano de una organización. Su objetivo es evaluar la eficacia y eficiencia de la gestión del talento humano y determinar si está alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

Causa: Desconocimiento del proceso como parte integral de la gestión departamental

Efecto: No se identifican desviaciones en el proceso del talento humano lo que limita la ejecución de la mejora continua

Conclusión: la falta de aplicación de una auditoría de gestión del talento humano de forma integral y periódica limita la capacidad de la organización para identificar desviaciones en los procesos relacionados con el talento humano. Esto, a su vez, impide la implementación de medidas de mejora continua y la optimización del desempeño del personal.

Recomendación:

Jefe de Agencia: Se recomienda implementar un proceso formal de auditoría de gestión del talento humano, siguiendo los principios de control interno y auditoría de gestión. Este proceso debe ser:

- **Integral:** Abarcar todas las áreas de la gestión del talento humano, incluyendo la planificación, la selección, la formación, el desarrollo, la evaluación y la compensación.
- **Periódico:** Realizarse con una frecuencia regular, por ejemplo, anual o semestralmente.
- **Sistemático:** Seguir una metodología documentada que asegure la objetividad y la confiabilidad de los resultados.
- **Independiente:** Ser realizado por un equipo independiente del departamento de Recursos Humanos.

Comentario: La implementación de una auditoría de gestión del talento humano permitirá a la organización mejorar la gestión del talento humano y alcanzar sus objetivos de forma más efectiva.


Elaborado por: CLP. y DS.	Fecha: 11/01/2024
Revisado por: Dr. Jorge Z.	Fecha: 16/01/2024

FASE IV

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Tabla 52

Programa de comunicación de resultados

	<p>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</p> <p>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022</p>	<p>Ref.</p> <p>CR.</p> <p>1/1</p>
---	---	--

Objetivo: Comunicar a los directivos de la Cooperativa Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., Agencia Guaranda., de los hallazgos encontrados en el proceso de ejecución.

Nº	Procedimiento	Fecha	Elaborado por:	TE	TR
1	Convocatoria lectura del informe	15/01/2024	RP Y DS	120 Min	140 min
2	Convocatoria a los principales directivos de la cooperativa a la lectura del borrador del informe	17/02/2024	RP Y DS	30 Min	40 min
3	Acta de Comunicación de Resultados.	18/02/2024	RP Y DS	40 Min	60 min
4	Elaborar el informe final	19/02/2024	RP Y DS	120 Min	140 min

OFICIO N°000-01

Asunto: Convocatoria lectura del informe

Guaranda, 15 de enero del 2024

Ing.

Serafin Tigselema

JEFE DE AGENCIA GUARANDA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.

Presente

De mi consideración

Por medio de la presente se convoca a usted a la lectura del informe de la auditoría de gestión, realizada a la cooperativa de ahorro y crédito agencia Guaranda por el periodo del alcance de la auditoría entre 01 de enero al 31 de diciembre del 2022.

El acto se llevará a cabo el 17 de febrero a las 9 horas, en las instalaciones de la cooperativa.

Se le pide de manera más atenta asistir a dicha lectura. Esperando su puntualidad asistencia, agradezco su atención.

Atentamente:



Romelia Patín

Estudiante de la UEB



Daysi Sisalema

Estudiante de la UEB

Acta de Conferencia Final

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
MUSHUC RUNA LTDA.**



DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2022

En la provincia Bolívar cantón Guaranda a los 19 diecinueve días del mes de enero del dos mil veinticuatro, las suscriptoras Clelia Romelia Patín Estrella, Daysi Margoth Sisalema Guaquipana; con el fin de dejar constancia de la conferencia final y comunicación de los resultados obtenidos en la **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA**. En el periodo comprendido entre al 01 de enero del 2022 realizado de conformidad con el acta de compromiso.

En el cumplimiento como lo establecido por las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, se e realizo la convocatoria a través de los oficios N°000-01 del 28 de enero del 2024, a los colaboradores involucrados con el propósito de solicitar su asistencia.

Al efecto, en la presencia de los presentes, mencionados, se procedió a la lectura del borrador del informe, en el cual se dio a conocer los resultados obtenidos a través de sus conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo cual suscriben la presente acta en cuanto:

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	FIRMAS
1	Ing. Serafín Tigselema	
2	Ing. Francisco Gualo	

NOMBRES DE LOS AUTORES QUE PARTICIPARÁN EN LA REUNIÓN

Jefe de Equipo	Supervisor	Auditor
Daysi Sisalema	Ing. Jorge Zula PhD	Romelia Patín

Informe de Auditoría



AUDITORÍA GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.

DIRECCIÓN CANTONAL DE GUARANDA

DCG-0001-2024

5.5. INFORME FINAL

Auditoría de gestión al rendimiento al talento humano y la gestión de los procesos de contratación del personal y capacitación para el cumplimiento de metas y objetivos y el conocimiento de áreas de mejora.

TIPO DE EXAMEN: AG PERIODO DESDE: 2022-01-01 HASTA: 2022-12-31

Tabla 53*Siglas y abreviaturas*

SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS	
AG	Auditoría de gestión
SEPS	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
CRE	Constitución de la República del Ecuador
LOEPS	Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
COMF	Código Orgánico Monetario y Financiero
NAGAS	Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas
MGTH	Manual de Gestión de Talento Humano
ART.	Artículo
PP	Planificación preliminar
VI	Visita previa de la cooperativa
MP	Memorándum de preliminar
CCI	Cuestionario de control interno
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
NR	Nivel de Riesgo

HR	Hoja de recomendación
HH	Hoja de hallazgo

ÍNDICE

CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	143
INFORMACIÓN INTRODUCTORIA.....	143
Motivo del examen.....	143
Objetivo del examen.....	143
Alcance del examen.....	143
Base legal	143
Estructura orgánica.....	144
Objetivos de la entidad.....	144
CAPÍTULO II	146
RESULTADOS DEL EXAMEN.....	146
Control Interno	147
ACTA DE CONFERENCIA FINAL	157

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

Se emite el informe de la auditoría de gestión por la Dirección Nacional de Fortalecimiento e Inclusión Financiera No. SEPS-INFMR-2022, de 01 de enero del al 31 de diciembre; año 2022, para la agencia Guaranda de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa, en respuesta a deficiencias identificadas en la gestión del rendimiento del talento humano.

Motivo del examen

El propósito de esta auditoría de gestión es ejercer control y supervisión sobre el sistema de control interno, con el objetivo de detectar y diagnosticar problemas y deficiencias específicas en el área de gestión del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa, agencia Guaranda.

Objetivo del examen

Realizar una auditoría de gestión para el conocimiento del rendimiento al talento humano en la cooperativa de ahorro crédito Mushuc Runa; año 2022

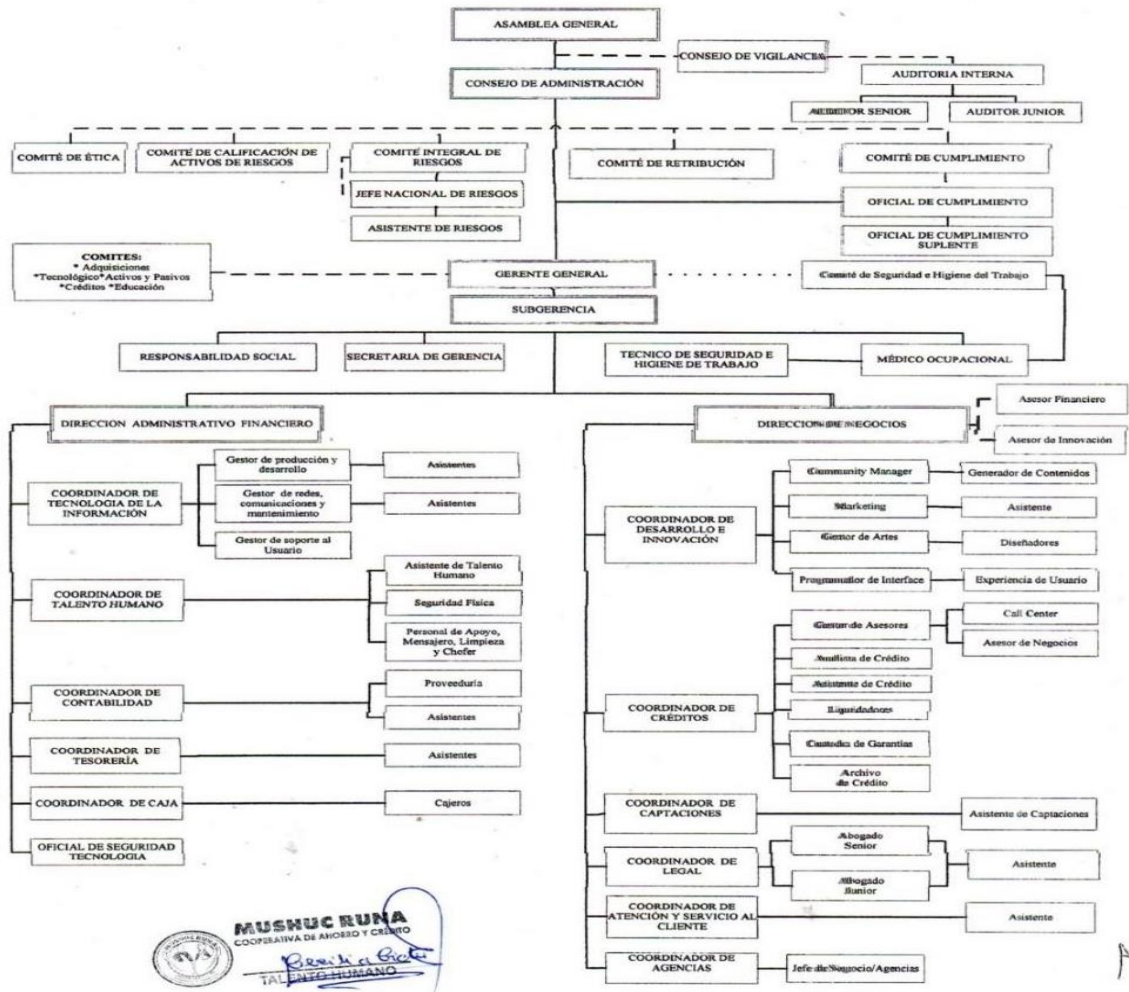
Alcance del examen

La auditoría se realizará en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre año 2022.

Base legal

- Constitución de la República del Ecuador
- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS)
- Ley de Cooperativas y su Reglamento
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
- Código Orgánico Monetario y Financiero

Estructura orgánica



Objetivos de la entidad

Objetivos generales

Impulsar el desarrollo social económico de los socios de Mushuc Runa.

Objetivos específicos

- **Dimensión financiera:** comprende los resultados esperados que se evidencia en los estados financieros de la cooperativa.

- **Estructura financiera:** consolidar la posición financiera de la cooperativa en función de la recomendación en prudencia financiera conforme al marco regulatoria vigente.
- **Crecimiento:** mantener el crecimiento de activos, pasivos y patrimonios no inferior USD de 10 millones anuales con una rentabilidad esperada de 4% sobre activo.
- **Dimensión de cliente interno:** construir los resultados esperados fortalecerá y facilitará el ambiente de trabajo.
- **Recursos humanos:** profesionalizar a los funcionarios de la cooperativa, de acuerdo con sus responsabilidades y función.
- **Estructura organizacional y procesos:** adecuar e implementar la estructura orgánico funcional de la entidad de acuerdo con el marco regulatorio. Diseñar y aplicar los procesos básicos de la implementación financiera.
- **Dimensión del cliente externo:** Construyen los resultados esperados que mejora la capacidad de la cooperativa para satisfacer las necesidades de los socios.
- **Servicios/Productos:** Adecuar los productos y servicios de créditos y capacitaciones a los requerimientos específicos de los segmentos de socios
- **Imagen institucional:** Mantener la imagen institucional y la persecución de los socios de la cooperativa en el mercado.
- **Cobertura:** Ampliar la cobertura geográfica en tres oficinas en el periodo 2006-2009.
- **Dimensión de estructura y tecnológica:** Construyen los resultados esperados sobre la optimización en el uso de los recursos institucionales.
- **Infraestructura:** Construir el local propio de la matriz y dotarlo de la infraestructura necesaria a una institución financiera.
- **Tecnología:** actualizar tecnología información de la cooperativa.

CAPÍTULO II

RESULTADOS DEL EXAMEN

La auditoría de gestión, enfocada en el rendimiento del talento humano y en el presupuesto financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. para el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2022, se llevó a cabo con el objetivo de emitir un juicio sobre la eficiencia y el logro de objetivos a través del desempeño del talento humano, basándonos en la información proporcionada por la institución.

Esta auditoría se realizó siguiendo las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, las cuales estipulan que la auditoría debe ejecutarse de manera que permita obtener resultados que sean tanto razonables como fiables, basándose en el rendimiento del talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores de la cooperativa, asegurando así que la información examinada esté libre de errores materiales y omisiones significativas.

Es importante señalar que la naturaleza de esta auditoría no busca establecer una verdad absoluta sobre la situación de la cooperativa, sino más bien ofrecer un nivel de aseguramiento sobre la veracidad y fiabilidad de la información relacionada con el rendimiento del talento humano, así como sobre el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.

Control Interno

1. Dentro del área del talento humano se determinan las responsabilidades del personal no son monitoreadas para dar el cumplimiento de los objetivos.

Se ha identificado que, en el ámbito del talento humano dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa, no se realiza un monitoreo efectivo de las responsabilidades asignadas al personal, lo cual repercute directamente en el logro de los objetivos organizacionales. La falta de seguimiento constante impide verificar si el personal cumple adecuadamente con las responsabilidades necesarias para alcanzar las metas y objetivos establecidos.

De acuerdo Art. 328 el personal o trabajador son responsables para dar cumplimiento a los objetivos si la remuneración dentro de institución es justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de las personas trabajadora incluyendo a la familia según la ley deben ser reconocidos por las horas extraordinarias, suplementarios y comisiones.

Conclusión

La evaluación del área de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa ha revelado una carencia significativa en el monitoreo y seguimiento de las responsabilidades asignadas a su personal. Esta omisión en la supervisión afecta de manera crítica la capacidad de la cooperativa para alcanzar sus objetivos organizacionales. La ausencia de un sistema efectivo que asegure el cumplimiento de las tareas y responsabilidades esenciales subraya una desconexión entre la gestión del talento humano y las metas establecidas por la organización.

Además, se destaca la importancia de una remuneración justa y adecuada, conforme al Artículo 328, como un elemento crucial para garantizar el cumplimiento de los objetivos. Una compensación que no solo sea equitativa, sino que también reconozca el esfuerzo y la dedicación del personal, incluyendo el pago de horas extras y comisiones, es fundamental para motivar al personal

y fomentar un compromiso más profundo hacia los objetivos de la cooperativa. La implementación de estas medidas no solo es una obligación legal sino una inversión en el bienestar del personal y, por ende, en la productividad y éxito de la organización.

Recomendación

Jefe de Agencia: Implementar estrategias de motivación, asegurar remuneraciones equitativas y reconocer adecuadamente las horas extras y comisiones, conforme a la ley, para fomentar el logro efectivo de los objetivos.

2. Las falencias que existen dentro del talento humano no se identifican de manera inmediata.

Las deficiencias en la gestión del talento humano no son identificadas de manera oportuna. Aunque existe un manual de gestión de talento humano accesible, se observa una carencia en su aplicación efectiva y un incumplimiento de las directrices especificadas en dicho manual de la cooperativa.

De acuerdo con la Versión: 003 con código: GTH-MAN-001 aprobado por el consejo de administración denominado Manual de Gestión de Talento Humano menciona precisar instrucciones definidas para llevar a cabo la integración, permanencia, productividad y organización de los trabajadores de la cooperativa.

Conclusión

La detección y corrección de deficiencias en la gestión del talento humano dentro de la cooperativa se enfrenta a retrasos significativos. A pesar de contar con un Manual de Gestión de Talento Humano (Versión: 003, Código: GTH-MAN-001), aprobado por el consejo de administración, que establece directrices claras para la integración, permanencia, productividad y organización del personal, se evidencia una falta de adherencia y aplicación práctica de estas normativas.

Recomendación

Jefe de Agencia: Llevar a cabo un control riguroso y periódico del cumplimiento del manual ya sea trimestral, semestral o anual.

3. Se detecta que existe problemas internos como el bajo rendimiento del personal que afecta al cumplimiento de objetivos.

Se ha identificado que problemas internos, particularmente el bajo rendimiento del personal, impactan negativamente en la consecución de los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Asimismo, se constata la falta de un sistema de evaluación de desempeño efectivo para el personal en la agencia Guaranda.

Dentro del Manual de Gestión de Talento Humano literal e) Se debe realizar la socialización a todo el personal, ya que todos deben tener pleno conocimiento de cómo se va a llevar a cabo las evaluaciones y cuál es el objetivo por cumplir en el periodo establecido.

Conclusión

La presencia de problemas internos, destacando el bajo rendimiento del personal, representa un obstáculo significativo para alcanzar los objetivos establecidos por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Este desafío se ve exacerbado por la ausencia de un mecanismo de evaluación de desempeño eficaz en la agencia Guaranda.

Recomendación

Jefe de Agencia: Se subraya en el Manual de Gestión de Talento Humano la importancia de la socialización de los procesos de evaluación a todos los miembros del personal, asegurando su comprensión y participación en el cumplimiento de los objetivos durante el periodo definido. Es importante considerar el manual gestión de talento humano para evitar problemas internos como el bajo rendimiento del personal, ya que ayudaría a identificar deficiencias, de esa manera se podrá aplicar alternativas para mejora en el desarrollo de las actividades de la entidad y evitar inconvenientes en el cumplimiento de objetivos.

4. No realizan un proceso de selección y reclutamiento de manera eficiente.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa no ejecuta los procesos de selección y reclutamiento de manera eficaz, fallando en atraer e incorporar candidatos con el potencial adecuado y el perfil requerido para las posiciones o vacantes disponibles.

De acuerdo con el Manual de Gestión de Talento Humano

5.2 Reclutamiento y Selección del Personal literal a) Toda incorporación se somete a un proceso técnico de reclutamiento y selección de personal, dentro de los términos y las condiciones descritas en el manual.

Conclusión

La ineficacia en los procesos de selección y reclutamiento por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa resulta en la incapacidad de atraer e integrar individuos con el potencial y las cualificaciones necesarias para cumplir adecuadamente con las demandas de las vacantes disponibles. A pesar de que el Manual de Gestión de Talento Humano establece claramente en su sección 5.2 sobre Reclutamiento y Selección de Personal, que cada incorporación debe seguir un procedimiento técnico riguroso conforme a los criterios detallados en el manual, esta directriz parece no aplicarse eficazmente en la práctica.

Recomendación

Jefe de Agencia: Trabajar junto con el consejo de vigilancia para supervisar y asegurar la adecuación de los procesos de selección y reclutamiento de personal. Esta acción es crucial para mitigar las dificultades asociadas a la incorporación de personal que no cumple con los requisitos de competencia para las posiciones ofrecidas.

5. La inexistencia de una verificación continua a los empleados de la correcta atención a los socios.

Se evidencia una falta de seguimiento y evaluación continua sobre la calidad de la atención que los empleados brindan a los socios, lo que subraya una

deficiencia en los mecanismos de control del servicio diario ofrecido por el personal.

De acuerdo con la Norma Internacional ISO 9001:2015 en la 9.1.3. menciona sobre el **Análisis y evaluación**: La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen seguimiento y medición:

Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar:

- a) La conformidad de los productos y servicios;
- b) El grado de satisfacción del socio;
- c) El desempeño y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad

Conclusión

La falta de un proceso de verificación y evaluación continua de la atención que el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa brinda a sus socios resalta una carencia significativa en los controles internos para asegurar la calidad del servicio ofrecido. Este vacío en el seguimiento compromete la capacidad de la organización para garantizar la satisfacción de los socios y la calidad de sus productos y servicios.

Recomendación

Jefe de Agencia: Se recomienda enfáticamente la implementación de un sistema de evaluación biométrico para monitorear y medir de manera objetiva la calidad del servicio prestado por los colaboradores. Este sistema deberá diseñarse para recoger y analizar datos precisos sobre la interacción entre empleados y socios, facilitando así la identificación de áreas de mejora en el servicio al cliente.

6. La cooperativa no brinda capacitación de forma periódica a su personal.

Se ha constatado, a través de consultas con el jefe de agencia y otros responsables, que la cooperativa no proporciona capacitación de manera regular a su personal. La investigación revela la ausencia de iniciativas de formación continua por parte de la institución para el desarrollo de habilidades y competencias de sus colaboradores.

Según Normas de control interno de la contraloría general del estado 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo

Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de los/as colaboradores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo. El plan de capacitación será formulado por las unidades de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad. La capacitación responderá a las necesidades de las servidoras y servidores y estará directamente relacionada con el puesto que desempeñan.

Conclusión

La falta de un programa de capacitación periódica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa representa una omisión significativa frente a las Normas de Control Interno establecidas por la Contraloría General del Estado, específicamente en la sección 407-06 sobre Capacitación y Entrenamiento Continuo. La omisión en la actualización de conocimientos del personal impide la prestación de un servicio de calidad a los socios, afectando negativamente la excelencia del servicio ofrecido.

Recomendación

Jefe de Agencia: Para contar con un personal productivo y calificado es de suma importancia que todo el personal se encuentre capacitado en sus diferentes áreas para de esta manera actualizar sus conocimientos con nuevos métodos para trabajar y garantizar la eficiencia.

7. No cuentan con mecanismos que aseguren la información dentro del talento humano.

La cooperativa carece de sistemas eficaces para garantizar la seguridad y confidencialidad de la información gestionada por el talento humano. Se ha detectado que los datos recabados no se protegen adecuadamente, permitiendo el acceso indiscriminado al personal del área sin restricciones ni control.

De acuerdo con la **Ley orgánica de protección de datos personales el Art. 10.- Principios.** - Sin perjuicio de otros principios establecidos en la Constitución de la República, los instrumentos internacionales ratificados por el estado u otras normas jurídicas, la presente Ley se regirá por los principios: **Literal g) Confidencialidad.** – El tratamiento de datos personales debe concebirse sobre la base del debido sigilo recogido y secreto, es decir, no debe tratarse o comunicarse por un fin distinto por el cual fueron recogidos, al menos que concurra una de las casuales que habiliten un nuevo tratamiento conforme los supuestos de tratamiento legítimo señalado en esta ley

Conclusión

La falta de medidas de seguridad y confidencialidad en la gestión de la información dentro del talento humano de la cooperativa constituye una vulneración a los principios establecidos por la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, específicamente el principio de confidencialidad delineado en el Artículo 10, literal g. La situación actual de la cooperativa, donde se permite el acceso libre y sin restricciones a la información recabada, no solo compromete la privacidad de los datos, sino que también desafía los mandatos legales sobre protección de datos personales.

Recomendación

Jefe de Agencia: Implementar inmediatamente protocolos de seguridad y sistemas de gestión de la información que aseguren la confidencialidad y protección de los datos personales, conforme a lo establecido en la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales. Particularmente en lo referente al principio de confidencialidad. Es esencial establecer controles de acceso rigurosos y procedimientos claros para el tratamiento de la información dentro de la cooperativa.

8. No aplican los indicadores de gestión para medir el desempeño de los colaboradores.

La cooperativa no implementa indicadores de gestión para evaluar el rendimiento de sus colaboradores. Según los principios de control interno, la

utilización de estos indicadores es fundamental dentro de los sistemas organizacionales, ya que facilitan la medición del control integral de las operaciones, así como del progreso tanto físico como financiero, permitiendo realizar análisis de gestión efectivos en diversas áreas.

De acuerdo con el **Principio de control interno**, uso de indicadores de gestión: este debe formar parte de los sistemas para que permitan medir el grado de control integral de las operaciones y su avance tanto físico como financiero de tal manera que se pueda hacer un análisis de gestión en los distintos sectores.

Conclusión

La ausencia de indicadores de gestión para la evaluación del desempeño de los colaboradores en la cooperativa representa una desatención crítica a los principios de control interno. Este vacío impide una medición eficaz del control y avance de las operaciones, tanto en el aspecto físico como financiero, limitando significativamente la capacidad de la organización.

Recomendación

Jefe de Agencia: Integrar y aplicar de manera inmediata indicadores de gestión específicos para la evaluación del rendimiento de los colaboradores, conforme a los principios de control interno, mejorando así el control y seguimiento de las operaciones en todos los niveles de la organización.

9. Carencia de aplicación de auditoría de gestión del talento humano

Deficiencia en la Implementación de la Auditoría de Gestión del Talento Humano: La cooperativa no ejecuta de manera integral y regular auditorías de gestión del talento humano, lo que obstaculiza la detección temprana de desviaciones.

De acuerdo **Principio de control interno**, auditoría de gestión: la auditoría de gestión del talento humano es un examen sistemático, independiente y objetivo de las políticas, procesos y prácticas de gestión del talento humano de una organización. Su objetivo es evaluar la eficacia y eficiencia de la gestión del talento humano y determinar si está alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

Conclusión: La falta de una auditoría de gestión del talento humano llevada a cabo de manera integral y sistemática en la cooperativa impide la identificación oportuna de áreas de mejora en la gestión del personal. Esta carencia contraviene los principios de control interno, que establecen la auditoría de gestión como herramienta esencial para la evaluación objetiva y sistemática de la eficacia y eficiencia de las políticas y prácticas de talento humano.

Recomendación:

Jefe de Agencia:

Implementar de manera urgente un programa de auditoría de gestión del talento humano que sea integral, sistemático e independiente, con el objetivo de evaluar la eficacia, eficiencia y alineación de las políticas y prácticas de gestión del personal con los objetivos estratégicos de la organización.

Dictamen

Tras el proceso de auditoría y con base en la evidencia obtenida, estamos en posición de ofrecer un dictamen informado y detallado sobre las prácticas de gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa.

Nuestros hallazgos indican que, si bien la Cooperativa dispone de un Manual de Gestión del Talento Humano diseñado para orientar y estructurar el rendimiento y desarrollo de su personal, la implementación de estos lineamientos no se lleva a cabo de manera efectiva. Esta desconexión entre la política estipulada y su práctica real subraya deficiencias significativas en varios aspectos críticos de la gestión de recursos humanos, incluyendo la supervisión de responsabilidades, la capacitación continua, la selección y el reclutamiento de personal, la evaluación de desempeño y la seguridad de la información.

La falta de aplicación práctica de los procedimientos y estándares definidos en el Manual no solo impide el establecimiento de un ambiente laboral óptimo, sino que también limita la capacidad de la Cooperativa para alcanzar sus metas y objetivos en los plazos estipulados. Esta situación resulta en una serie de

consecuencias negativas, tales como el bajo rendimiento del personal, la insatisfacción de los socios, y una gestión del talento humano que no está alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

Además, la ausencia de un sistema de evaluación y seguimiento continuo que permita la identificación y corrección oportuna de las desviaciones respecto a las políticas de talento humano establecidas contribuye a una cultura organizacional que no promueve el crecimiento, el desarrollo ni la mejora continua.

Por lo tanto, consideramos imperativo que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa tome medidas correctivas urgentes para alinear efectivamente sus prácticas de gestión del talento humano con los estándares establecidos en su Manual. Esto incluye la implementación de un sistema robusto de seguimiento y evaluación, el fortalecimiento de los procesos de capacitación y desarrollo, la mejora de los procedimientos de selección y reclutamiento, y la garantía de la seguridad y confidencialidad de la información del personal.



ACTA DE CONFERENCIA FINAL
AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
MUSHUC RUNA LTDA

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2022

En la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua a los diecinueve días del mes de febrero del dos mil veinticuatro, las suscriptoras Clelia Romelia Patin Estrella, Daysi Margoth Sisalema Guaquipana; con el objetivo de dejar constancia de la conferencia final y comunicación de resultados obtenidos en la **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.**, en el periodo comprendido entre el 01 de enero del 2022 se realiza de conformidad con acta de compromiso.

En cumplimiento con lo establecido por las normas y reglamentos de la auditoría, se realizó la convocatoria el 28 de enero del 2024, a los miembros implicados para solicitar su asistencia.

En efecto, en el presente de las siguientes personas, se procedió a la lectura del informe, acto en el cual se dio a conocer los resultados alcanzados.

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	FIRMAS
1	Ing. Serafin Tigselema	
2	Ing. Francisco Gualo	

Nombres de los auditores que participaron en la reunión:

Clelia Romelia Patin Estrella

Daysi Margoth Sisalema Guaquipana

CONCLUSIONES

- La investigación de referentes teóricos ha aportado una comprensión profunda de los principios y prácticas de la auditoría de gestión y el manejo del talento humano. Este análisis teórico ha enriquecido el estudio, proporcionando fundamentos sólidos para evaluar el rendimiento del talento humano en la cooperativa y para desarrollar recomendaciones basadas en las mejores prácticas y enfoques innovadores en el campo de la gestión de recursos humanos.
- La aplicación metódica de las fases y técnicas de auditoría al rendimiento del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa, ha permitido la identificación de varias debilidades críticas que impactan negativamente el desempeño organizacional. Entre estas se destaca la falta de monitoreo constante del personal para asegurar el cumplimiento de sus responsabilidades, una insuficiente implementación de programas de capacitación continuos que promuevan el desarrollo profesional del personal, y la ausencia de un proceso de selección y reclutamiento eficiente. Adicionalmente, se evidenció una carencia de verificación continua sobre la calidad de atención a los socios proporcionada por los empleados y la inexistencia de mecanismos para asegurar la confidencialidad de la información del talento humano. Estas debilidades subrayan la necesidad de adoptar medidas correctivas y preventivas para fortalecer la gestión del talento humano y, consecuentemente, mejorar el rendimiento general de la cooperativa.
- La realización del informe final de auditoría de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa ha sido esencial para comunicar de manera clara y efectiva los hallazgos concernientes al rendimiento del talento humano, identificando áreas críticas que requieren atención inmediata, tales como la falta de seguimiento de las responsabilidades del personal, la inexistencia de capacitaciones regulares, ineficiencias en los procesos de selección y

reclutamiento, y la necesidad de mejorar la atención al socio. A raíz de estos hallazgos, se han propuesto recomendaciones estratégicas, incluyendo la implementación de sistemas de monitoreo y evaluación, el desarrollo de programas de capacitación orientados al crecimiento profesional, la optimización de los procesos de selección para asegurar la incorporación de candidatos adecuados, y la introducción de evaluaciones continuas para la mejora de la atención al socio. Estas recomendaciones buscan no solo abordar las debilidades detectadas sino también promover una cultura de mejora continua que potencie el desempeño y satisfacción del personal, asegurando así la eficiencia operativa y la calidad del servicio ofrecido por la cooperativa a sus socios.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa implementar un programa continuo de formación y actualización para su equipo de auditoría y gestión del talento humano, basado en las últimas investigaciones y tendencias en auditoría de gestión y gestión de recursos humanos. Esto incluiría talleres, seminarios y cursos que enfatizan en las mejores prácticas y enfoques innovadores, promoviendo un entorno de aprendizaje que motive al personal a aplicar estos conocimientos en su trabajo diario, con el fin de optimizar el rendimiento organizacional.
- Frente a las debilidades identificadas, es crucial que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa desarrolle e implemente un plan integral de acción que incluya la instauración de procesos de monitoreo constante y evaluación del personal, la creación de un calendario de capacitaciones regulares ajustado a las necesidades de desarrollo del equipo, y la revisión y mejora de los procesos de selección y reclutamiento para asegurar la adecuada incorporación de talento. Adicionalmente, debe establecerse un mecanismo de feedback continuo sobre la atención a los socios y reforzarse la seguridad y confidencialidad de la información del talento humano.
- Para maximizar el impacto de las estrategias propuestas y asegurar una implementación efectiva, se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa establecer un comité de seguimiento compuesto por miembros de diversas áreas de la cooperativa. Este comité deberá revisar periódicamente el progreso en la implementación de las recomendaciones, ajustando las estrategias según sea necesario y promoviendo una cultura organizacional de mejora continua. Asimismo, es vital incentivar la comunicación transparente y el compromiso de todos los empleados en el proceso de mejora, asegurando así la efectividad y sostenibilidad de las iniciativas emprendidas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, N. (2024). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pedro Carbo*. Universidad Estatal del Sur de Manabí.
<https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/6315/1/Alvarado%20Cruz%20Narcisa%20Paulina.pdf>
- Andrade Rivadeneira, C. L., y Montalvo Torres, J. D. (2021). *Auditoría de gestión al año 2018 de confecciones arena ubicado en el cantón Ibarra, Imbabura, Ecuador [Tesis Pregrado, Universidad Técnica del Norte]*. UTN, Ibarra.
<http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/11375>
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación* (sexta ed.). Episteme.
- Arias, P. (2021). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Amazonas .
- Asamblea Nacional . (2017). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria: legislación conexas.. Corporación de Estudios y Publicaciones*.
- Asamblea Nacional . (2019). *Código Orgánico Monetario y Financiero Único: Concordancias.. Corporación de Estudios y Publicaciones*.
- Asamblea Nacional . (2017). *Constitución de la República del Ecuador: comentarios, legislación conexas, concordancias. Corporación de Estudios y Publicaciones*.
- Asamblea Nacional. (2017). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria: legislación conexas.. Corporación de Estudios y Publicaciones*.
- Avendaño, J., y Molina, A. (2021). *Factores que influyen en el redimiento del talento humano en la empresa Maximax*. Universidad Simón Bolívar.

https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/9549/PDF_Resumen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Callo, M., y Araceli, A. (2024). *La auditoría de gestión y la mejora del control interno en la Unidad de Logística de la Municipalidad Distrital de Andahuaylillas, provincia de Quispicanchis*. Universidad Nacional de San Antonio.

https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/8570/253T20240183_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Carguaytongo, J. (2021). *La labor de auditoría interna y su impacto en la razonabilidad de los estados financieros de las COACS del segmento 2 en la provincia de chimborazo*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato.

Carlos Cabezas, J. B. (2021). *La gestión de Talento Humano para un Rendimiento Laboral Efectivo*. Guayaquil. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i11.3296>

Castillo, J., Erazo, J., Narváez, C., y Torres, M. (2019). Auditoría de gestión y su incidencia en la eficiencia y eficacia de las operaciones de una empresa comercial. *Visionario Digital*, 3(2.1). <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/article/view/551>

Chafla, E. (2023). *Auditoría de Gestión a los Procesos de Otorgación de Créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Ya Ltda., Agencia Riobamba, Período 2020*. TFG, Universidad Nacional de Chimborazo. <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/10308/1/Chafla%20Gualli%2c%20E.%282023%29%20Auditor%c3%ada%20de%20Gesti%c3%b3n%20a%20los%20Procesos%20de%20Otorgaci%c3%b3n%20de%20Cr%c3%a9ditos%20>

en%20la%20Cooperativa%20de%20Ahorro%20y%20Crédito%20Credi%20Y

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México: Tercera Edición.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. (J. M. Chacón, Ed.)
Mexico: A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc.

Chipana, M. (2022). Auditoria de gestión y los procesos administrativos de la Empresa
Proyectos & Detalles SAC, en el periodo 2020. *Ciencias y educación*.
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/2486>

Chuqui, L. (2021). *La gestión de la administración del talento humano y el desempeño
laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes en Riobamba*.
Universidad Nacional de Chimborazo.
<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/8617/1/7.->
TESIS%20Lizeth%20Dalila%20Chuqui%20Criollo-ING-COM.pdf

Cisneros, H. (2022). *Gestión del Talento Humano y desempeño laboral en la
Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena, Ayacucho*. TFG,
Universidad Peruana Los Andes, Huancayo.
[https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/5141/T037_409
30203_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/5141/T037_40930203_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Collaguazo, A. (2022). *Auditoria de gestión y su incidencia en la toma de decisiones
generales del restaurante FLYINGPIG CIA. LTDA.- QUITO, PERIODO 2020*
[Tesis Pregrado, Universidad Nacional de Chimborazo]. Universidad
Nacional de Chimborazo, Riobamba.

Constitución de la república del Ecuador . (13 de Julio de 2011). *Decreto Legislativo*.

- Corporación de Estudios y Publicaciones. (2017). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria: legislación conexas.. Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Corporación de Estudios y Publicaciones. (2019). Código Orgánico Monetario y Financiero Único: Concordancias.. Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Corporación Kumbre. (25 de Septiembre de 2023). *ASÍNOMAS*.
[https://www.asinomasec.com/news-3/cooperativas-financieras-en-bol%C3%ADvar-](https://www.asinomasec.com/news-3/cooperativas-financieras-en-bol%C3%ADvar)
- Cubero-Abril, T. (2019). Manual de auditoría de gestión: Enfoque empresarial de riesgos. *Universidad del Azuay Casa Editora*, 1-260.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33324/ceuzuay.82>
- Cunalata, G. (2023). *Auditoría de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.* Universidad Técnica de Ambato.
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/39734/1/T5977i.pdf>
- Davalos, J. (2022). *Plan de gestión del talento humano para mejorar el desempeño del personal de la Municipalidad del Distrito de la Victoria.* Universidad Alas Peruanas.
https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/12336/Tesis_plan_gesti%3%b3n_talento_humano_mejorar_desempe%3%b1o_personal_municipalidad_distrito_La%20Victoria.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Diaz Muñoz, G. A. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium* ISSN 2588-0969(39).
http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2588-09692021000100019&script=sci_arttext

- Díaz, G., y Quintana, M. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven*, 22(1), 29-48.
https://gestionjoven.org/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf
- Díaz, M. (2023). *Gestión administrativa y rendimiento laboral de los servidores administrativos del área de logística de la Gerencia Regional de Agricultura-La Libertad*. Universidad nacional Agraria de la Selva.
https://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14292/2531/TS_MED_Q_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Díaz, T. (2023). “*Auditoría de gestión al GAD parroquial de San Miguelito del cantón Píllaro*”. UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO, Ambato.
- Domínguez, M., y Villanueva, A. (2019). *Estudio de prefactibilidad de constitución de firma de auditoría de servicios financieros y contables*. TFM, UNITEC.
<https://repositorio.unitec.edu/bitstream/handle/123456789/7975/11723148-11723137-julio2019-m09-t.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Enrique, F. (2007). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio* (Segunda edición ed.).
- Gallardo, D., y Soria, R. (2024). *Auditoría de Control Interno al Área de Crédito a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Innovación Andina, Agencia Matriz, provincia de Cotopaxi, Año 2022*. Universidad Técnica de Cotopaxi.
<https://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/12177>
- García, R. d. (2008). *AUDITORÍA DE GESTIÓN Conceptos y métodos*. Félix Varela.

- Gaspar, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Artículos de investigación*.
<https://doi.org/10.23857/pc.v6i8>
- Gutierrez, Y. (2023). *control interno y la gestión administrativa de los colaboradores de la Universidad José Carlos Mariátegui, Monquegua*. TFM, Universidad Privada de Tacna.
<https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/3119/Gutierrez-Rojas-Yoselin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jiménez, J. (2021). *Modelo de gestión de talento humano para mejorar el clima laboral en la cooperativa de ahorro y crédito "RHUMY WARA" del cantón de Pelileo provincia Tungurahua*. UNIANDES.
<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/13190/1/UA-ADNL-EXC-001-2021.pdf>
- Ley de cooperativas. (2001). *Contitución Política de la República*.
- Llumiguano, M., Gavilánez, C., y Chávez, G. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores* ISSN 2007-7890, 8(3).
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78902021000500042
- Luque, A., y Peñaherrera, J. (2021). Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador. *Revesco*, 1-17.
- Medina, A., Medina, Y., Medina, A., y Nogueira, D. (2020). Fundamentos teórico-conceptuales de la auditoría de procesos. *Retos de la dirección*, 14(1).

http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552020000100001&script=sci_arttext&tlng=en

Mendleta , M., Erazo , J., y Narváz , C. (2020). Gestión por competencias: Herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Fundación Koinonía*, 5(10).

Morales, C. (2018). *Modelo de gestión del talento humano aplicado al sector de servicios de transporte de la provincia de Tungurahua [Tesis Pregrado Universidad Técnica de Ambato]*. TFM, Universidad Técnica de Ambato, Ambato.

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27621/1/465%20O.E..pdf>

Ortega, L., y Ortega, J. (2021). *Auditoría de gestión al departamento de contabilidad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Pillaro del año 2021*. Repositorio, Universidad Técnica de Ambato, Ambato.

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/37595/1/T5680i.pdf>

Peña Marín, J. E. (2020). *Modelo de desarrollo del talento humano basado en competencias para la organización compasión Ecuador*. TFM, Universidad Andina Simón Bolívar.

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7444/1/T3239-MDTH-Pe%c3%b1a-Modelo.pdf>

Perez, A. (2019). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Ciencias educativas*.
<https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200>

- Punguil, M., y Vargas, K. (2023). *Factores determinantes en el Clima Laboral y la Innovación de una entidad financiera*. Universidad Técnica de Cotopaxi. <https://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/10040/1/PI-002372.pdf>
- Roberto, S. (2005). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). (J. M. Chacón, Ed.) México.
- Rojas, M. (2019). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista espacios*. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/18390611.html>
- Romero, J., Remache, J., Ocampo, W., y Alvarado, E. (2020). Gestión del talento humano en las cooperativas de ahorro y crédito, para mejorar la atención a los socios. *Journal of Science and Research*, 5(CICACI2020). <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.4725708>
- Salinas, K., y Valdiviezo, M. (2024). *El talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., en la ciudad de Chimbo, provincia Bolívar*. Universidad Estatal de Bolívar. <https://dspace.ueb.edu.ec/bitstream/123456789/6772/1/4.%20TESIS%20SALINAS%20Y%20VALDIVIEZO.pdf>
- Sánchez, L., y Vera, N. (2024). *Auditoría de gestión y su incidencia en la toma de decisiones en el Hospital General Privado Tungurahua Esmedicas S.A., cantón Ambato, provincia de Tungurahua*. TFG, Universidad Técnica de Cotopaxi. <https://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/11739/1/UTC-PIM-000784.pdf>
- Sarti, F. (2022). Ambiente laboral: Qué es y cómo mejorarlo. *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/ambiente-laboral-que-es/#:~:text=ambiente%20laboral%20positivo%3F->

,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20ambiente%20laboral%3F,tambi%C3%A9n%20el%20clima%20laboral%2C%20etc.

Secretario General de la Asamblea Nacional. (2016). Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP.

Superintendencia Economía Popular y Solidaria. (5 de Junio de 2023). *Catastros de entidades activas del SFPS*. https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Segmentacio%CC%81n-2023_05jun2023.pdf

Teneda Hidalgo, V. E. (2018). *Auditoría de Gestión al departamento de talento humano de una distribuidora de productos de consumo masivo*. Repositoria, Universidad Católica del Ecuador Ambato, Ambato. <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2597>

Vara, R. (2017). *Normas de Auditoria Geralmente Aceptadas*. Peru.

Vásquez Giler, M., y Pinargote Vásquez, N. F. (2018). *Auditoría de Gestión: una herramienta de mejora continua* (Primera ed.). Manta.

Zambrano, G., Álvarez, D., y Yoza, N. (2021). La importancia de la Auditoria de Gestión y los procesos administrativos y técnicos,realidad y perspectiva . *Revista Científica Multidisciplinaria* .

ANEXOS

Anexo. 1 Cronograma de ejecución del proyecto

CRONOGRAMA TENTATIVO (GANTT)																													
ACTIVIDADES	Año 2023																Año 2024												
	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				
Formulación General del Anteproyeto	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Denuncia del tema																													
Análisis del tema																													
Modificación del tema																													
Revisión de la descripción del Problema																													
Cambio de tema																													
Revisión de la descripción del Problema																													
Justificación																													
Objetivos de investigación																													
Antecedentes																													
Marco científico																													
Marco conceptual																													
Marco legal																													
Metodología																													
Aplicación de encuesta y entrevista																													
Procesamiento de la Información																													
Resultados y discusión																													
Proceso de la Auditoría de gestión																													
Conclusiones y Recomendaciones																													
Revisión Final																													
Culminación y entrega del trabajo de integración curricular																													

Anexo. 2 Presupuesto ejecutado

RECURSO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO
Laptop	1	\$ 551,00	\$ 551,00
Memoria USB	1	\$ 13,00	\$ 14,00
Pasajes	-	-	\$ 30,00
Alimentación	-	-	\$ 30,00
Imprimaciones	50	\$ 0,05	\$ 2,50
TOTAL			\$ 627,50

Nota: Elaboración: propia

Anexo. 3: Carta de aceptación de la organización



MUSHUC RUNA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
Especialistas en micro finanzas

Ambato, 01 de diciembre del 2023

ING

Elsita Margoth Chávez García

COORDINADORA DE LA UNIDAD DE INTEGRACION CURRICULAR

Presente -

De mi consideración:

En mi calidad de GERENTE GENERAL de la Cooperativa de Ahorro Crédito Mushuc Runa, informo que su petición según el oficio N°S/N de fecha 17 de noviembre del 2023, esta autorizado que las señoras Clelia Romelia Patin Estrella con cedula de identidad N°025001278-8, Daysi Margoth Sisalema Guaquipana con cedula N°020268088-0 para que realicen el proyecto de investigación "Auditoria de gestión al rendimiento del talento humano a la agencia Guaranda de la Cooperativa de Ahorro Crédito Mushuc Runa ;año 2022".

Gracias por su atención.

Atentamente,




Abg. Luis Alfonso Chango
GERENTE GENERAL



Matriz Ambato: Rivadavia entre Juan Diego Vela y An. Cevallos
Teléfono: (003-2) 2821894/2826810/2822503 | 2 824834
www.mushucruna.com

Matriz Ambato | Agencias: Huachi (Chico Ambato) | Guano | Píllaro | Pollock (Rosauro) | Latacunga | Guaranda |
Huachi | Chuqui | Cotacachi | Ibarra | Píllaro | Azuay | La Troncal | Limón | Caerza | Guachapala | Cantón Sur | Chus
Luis | Siglo | Ibarra | Guachapala | La Libertad | Casapango | Macale | Guayaquil | Santo Domingo | Guano | Gu

Anexo. 4: Guía de entrevista

 UNIVERSIDAD DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA


UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Objetivo de la entrevista: Es recopilar toda la información para la elaboración del trabajo de investigación, dentro de la modalidad de titulación. Por lo cual se solicita que sus respuestas sean lo más objetivas.

- ¿Conoce usted a qué se refiere la auditoría de gestión?
la auditoría de gestión en el examen y evaluación que se realiza a una entidad, para descartar como se realiza el proceso de la Auditoría
- ¿Cuáles son los beneficios que implica el uso de la auditoría de gestión?
Permite evaluar los resultados de la gestión de la organización programas, proyectos y operaciones
- ¿Al realizar la auditoría de gestión usted cree que se evalúa el cumplimiento de metas y objetivos?
Los objetivos serían realizar la auditoría para identificar los hechos reales, sustentables y con evidencia
- ¿Considera usted que la auditoría de gestión es una herramienta que contribuye a la toma de decisiones a la máxima autoridad?
Es una herramienta que se utiliza en las organizaciones con la finalidad de diagnosticar, controlar, verificar, y establecer recomendaciones en todos los procesos de la organización
- ¿Se ha realizado auditoría de gestión de manera imprevista en la cooperativa?
Si las auditorías lo realizan trimestrales, semestrales y anuales



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA



6. ¿Considera usted, que es importante contar con el departamento talento humano?
El área de talento humano es un departamento humano tiene como finalidad mejorar las relaciones interpersonales, y brindar bienestar al colaborador y al empleador.
7. ¿Cuál es el Manual de Administración del Talento y Desarrollo Humano que utilizan en la cooperativa Mushuc Runa? ¿Cómo ayuda?
El manual de talento humano es una herramienta que permite establecer la función y competencia de los empleados.
8. ¿De qué manera influye el área de talento humano al mejoramiento del desempeño laboral?
Motivación laboral, balance de vida, en buen trabajo. Crecimiento laboral en las áreas de trabajo y profesional.
9. ¿Conoce usted por qué es importante aplicar las técnicas de evaluación de desempeño a los colaboradores?
Para conocer si están con los conocimientos en el área que desempeña para una posible capacitación y una evaluación para su ascenso de puesto.
10. ¿Por qué es necesario evaluar los resultados, según el cargo que desempeñan?
Para conocer el desempeño laboral que permite que el empleado y el supervisor identifique y discuta las áreas en donde el puede desempeñar, también puede ser una oportunidad importante para su ascenso.



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA





.....
.....

11. Una vez realizada la auditoría al talento humano como usted utilizaría dichos hallazgos

Sin respuesta del jefe de Agencia.....
.....
.....
.....

Anexo. 5 Guía de encuesta

Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa, agencia Guaranda.

 UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA 

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA, AGENCIA GUARANDA

1. ¿Considera usted que el personal que labora en el área de atención al cliente tiene conocimiento para explicarle de todos los servicios que brinda la cooperativa?

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Indeciso
En desacuerdo *X*.....
Totalmente en desacuerdo

2. ¿El comportamiento del personal de la cooperativa transmite conocimiento, dominio del tema y explica el proceso del trámite que se van a realizar?

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Indeciso
En desacuerdo *X*.....
Totalmente en desacuerdo

3. ¿Considera usted que el personal requiere capacitación?

Totalmente de acuerdo *X*.....
De acuerdo
Indeciso
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

4. ¿Considera usted que el servicio que brinda la cooperativa es eficiente?

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Indeciso *X*.....



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA



En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

5. ¿El personal a cumplido con los acuerdos llegados al ofertar el servicio?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

6. ¿La cooperativa cumple con las expectativas que usted requiere?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

7. ¿El trámite que ha realizado satisface sus expectativas?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

8. ¿Ha sido tratado usted con respeto y amabilidad por los funcionarios que le
brindaron atención en el servicio requerido?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Anexo. 6: Registro fotográfico

Responsable de la agencia Guaranda



Entrevista al responsable de agencia



Encuesta aplicada a los socios

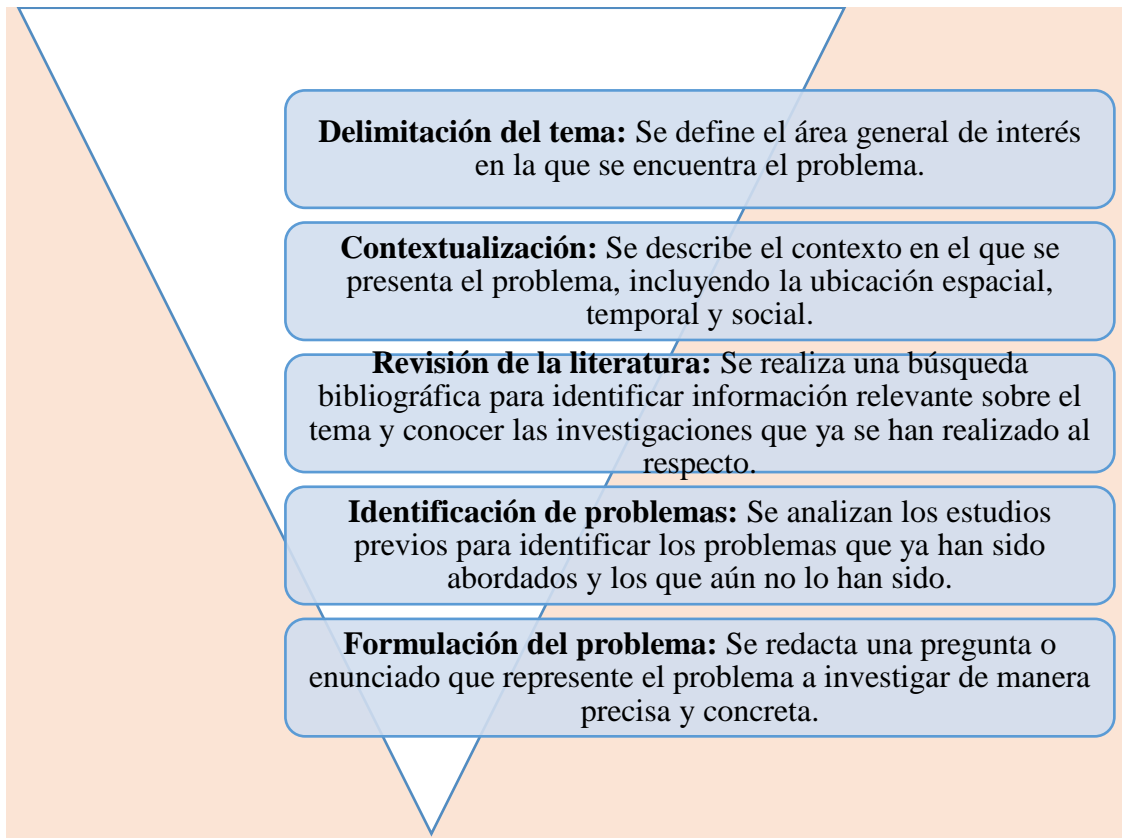


Entrega del informe de auditoría al Ing. Serafin Tigselema Jefe de Agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa- Sucursal Guaranda



Anexo. 7 Metodología aplicada para la descripción del problema (Método del embudo)

Pasos del método del embudo:



Anexo. 8 Evidencias de la auditoría

Entrega de uniformes

 **MUSHUC RUNA**
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

Entrega de Uniformes - DAMAS

AGENCIA	Nombres/ Apellidos	Area	Firma
GUARANDA	Sra. Martha Toalombo	Recibidor /Pagador	<i>Pendiente al anaco negro.</i>
GUARANDA	Srta. Nancy Veronica Pacari	Atencion al Cliente	<i>[Handwritten Signature]</i>
GUARANDA	Ing. Nancy Rea	Asistente de Inversiones	<i>[Handwritten Signature]</i>
GUARANDA	Ing. Maria Alexandra Pacha	Asistente de Creditos	<i>[Handwritten Signature]</i>

Elaborado por:


Ing. Tigselema Serafin
JEFE DE AGENCIA

Ing. Serafin Tigselema.
JEFE DE AGENCIA GUARANDA

Scanned by IapScanner



MUSHUC RUNA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

Entrega de Uniformes - DAMAS

AGENCIA	Nombres/ Apellidos	Area	Firma
GUARANDA	Sra. Martha Toalombo	Recibidor /Pagador	Pendiente al anaco negro.
GUARANDA	Srta. Nancy Veronica Pacari	Atencion al Cliente	
GUARANDA	Ing. Nancy Rea	Asistente de Inversiones	
GUARANDA	Ing. Maria Alexandra Pacha	Asistente de Creditos	

Elaborado por:

Ing. Tigselema Serafin
 JEFE DE AGENCIA
 Ing. Serafin Tigselema.
 JEFE DE AGENCIA GUARANDA

Scanned by lapScanner

Actividades que desempeñan los trabajadores



MUSHUC RUNA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

AGENCIA	Nombres/ Apellidos	Area
GUARANDA	Sra. Martha Toalombo	Recibidor /Pagador
GUARANDA	Srta. Nancy Veronica Pacari	Servicio de Atencion al Cliente
GUARANDA	Ing. Nancy Rea	Asistente de Inversiones
GUARANDA	Ing. Maria Alexandra Pacha	Asistente de Creditos
GUARANDA	Ing. Serafin Tigselema	Jefe de Agencia
GUARANDA	Ing. Francisco Gualo	Analista de credito
GUARANDA	Sr. Angel Llanganate	Servicios Generales
GUARANDA	Sr. Fabian Yucailla	Asesor de Creditos
GUARANDA	Ing. Kevin Chela	Asesor de Creditos
GUARANDA	Ing. Rea Willian	Asesor de Creditos
GUARANDA	Ing. Rea Edwin	Asesor de Creditos

Elaborado por:

Ing. Tigselema Serafin
 JEFE DE AGENCIA
 Ing. Serafin Tigselema.
 JEFE DE AGENCIA GUARANDA

Equipo para la verificación biométrica del cumplimiento de horarios



Plan Operativo anual

DIMENSION FINANCIERA																									
Mantener y mejorar la imagen, confianza institucional y percepción de los socios de la Cooperativa en el mercado Ecuatoriano																									
Regla 1																									
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA												METAS	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADORES			CUMPLIMIENTO	TOTAL					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				Ejecutado	Planificado	Ejecutado			Ejecutado	Ejecutado	Ejecutado		
Quitar actualizaciones mensuales															100	100	100	100	100	100	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Tomar de decisión para mantener el acuerdo de arrendamiento para la agencia															100	100	100	100	100	100	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Socializar con el personal de la agencia una vez al mes y replicación del contenido vigente hasta la fecha															100	100	100	100	100	100	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Unidades telefónicas desahucio a los días de vencimiento															100	100	100	100	100	100	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Solicitar referidos a los inversionistas antiguos y nuevos cada mes															100	100	100	100	100	100	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Realizar incremento de montos de diésel con un interés preferencial															100	100	100	100	100	100	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Capacitar al personal que tiene contacto directo con el cliente															100	95	100	95	100	95	85.00	90.25	85.74		
Solicitar capacitaciones de acuerdo al área de demanda a las agencias afiliadas															100	85	100	85	100	85	85.00	72.25	81.41		
Mostrar carta de atención al cliente mediante plataformas virtuales															100	100	100	100	100	100	100.00	100.00	100.00		
Desarrollar pruebas para el buen desempeño y mejora de atención al cliente en todas las áreas															100	95	100	95	100	95	85.00	72.25	81.41		
Realizar llamadas telefónicas con los clientes															100	100	100	100	100	100	100.00	100.00	100.00		
Asignar campañas de cobranza a todos los empleados de la agencia desde 5 días de vencimiento en adelante															100	100	100	100	100	100	100.00	100.00	100.00		
Organizar gestión de cobranzas recurrentes y de nuevas cobranzas adicionales de cobros de 90 días															100	95	100	100	100	95	85.00	85.00	85.00		
Realizar pruebas legales cobros de 180 días vencidos															100	100	100	100	100	100	100.00	100.00	100.00		
Solicitar informes de procesos legal frecuentemente al abogado externo cada mes y realizar su respectivo cumplimiento para no descuidar las demandas															100	100	100	100	100	100	100.00	100.00	100.00		
Regla 2																									
Actualizar, reestructurar y difundir las políticas de crédito, cobros y cobranzas																									
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA												METAS	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADORES			CUMPLIMIENTO	TOTAL					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				Ejecutado	Planificado	Ejecutado			Ejecutado	Ejecutado	Ejecutado		
Revisar las políticas para otorgar crédito según la legislación del país															100	100	100	100	100	100	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Revisar las políticas de cobros y cobranzas															100	100	100	100	100	100	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Promover la creación de un nuevo producto de Crédito para todas las personas que tengan dependencia laboral															100	50	100	50	100	50	50.00	25.00	12.50		
Capacitar al personal donde exponer normativas y políticas vigentes de COAC, Muebles, Renta															100	100	100	100	100	100	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Socializar sobre las actualizaciones de las normativas vigentes para su respectivo conocimiento y desenvolvimiento laboral															100	100	100	100	100	100	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Hacer cumplir las normativas vigentes a todos los colaboradores															100	100	100	100	100	100	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Realizar pruebas de diagnóstico a los colaboradores de las normativas															100	85	100	85	100	85	85.00	90.25	85.74		
Evaluar la aplicabilidad de normativas y políticas en toda área, cada trimestre															100	85	100	85	100	85	85.00	72.25	81.41		
Exponer normativas actualizadas con el equipo de trabajo															100	100	100	100	100	100	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Hacer cumplir con las normativas y políticas de la institución															100	100	100	100	100	100	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Regla 3																									
TOTAL																									

Ing. Tigselema Serafin
JEFE DE AGENCIA

Estrategia 3													Efectividad De bia*100	Eficiencia Hr/Q'do	Eficacia Hr/M²	Eficacia Hr/M²	CUMPLIMIE NTO					
INDICADOR	CRONOGRAMA																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
Evaluar efectividad y eficiencia actual de oficinas													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Generar reporte de indicadores de morosidad													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Controlar con hoja de ruta las gestiones realizadas con llamadas a los socios													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Monitorear el cumplimiento del presupuesto establecido para los oficinas													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Motivar a los Colaboradores y presionar para bajar la Felicitad al mejor oficial de acuerdo a los resultados corte fin de mes													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Proponer incentivos económicos al mejor oficial por desempeño y mantener la carta de riesgo													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Llamadas de atención por no cumplir lo establecido (Mayores acciones de sobre extrajudicial y judicial)													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Organizar las salidas grupales de trabajo con abogados externos													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Enviar a los abogados externos informes sobre los avances de procesos													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Realizar mediante convenios, actas transaccionales, justificables													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Presionar las demandas a los abogados externos para que ejecuten y/o queden en abandono													100	75	100	75	100	75	75	75	56.25	42.19
Enviar informes manuales de acciones de cobranza a													100	75	100	75	100	75	75	75	56.25	42.19
Elaborar un formato de acción de cobranza													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Determinar metas e indicadores para colocación y													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Aplicar metas de colocación y recuperación mensuales a													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Socializar metas de colocación y recuperación mensuales													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Controlar frecuentemente el cumplimiento de las metas													100	75	100	75	100	75	75	75	56.25	42.19
Implementar sanciones sobre base del incumplimiento													100	75	100	75	100	75	75	75	56.25	42.19
Solicitar mediante informes a T.H.H. la sanción													100	75	100	75	100	75	75	75	56.25	42.19
TOTALES													95.00	92.50	90.83							

Estrategia 4													Efectividad De bia*100	Eficiencia Hr/Q'do	Eficacia Hr/M²	Eficacia Hr/M²	CUMPLIMIE NTO					
Fortalecer el patrimonio institucional, en particular a través	CRONOGRAMA																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
Determinar certificado obligatorio													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Considerar créditos aplicando las políticas crediticias con intención de certificado de aprobación													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Captar nuevos socios para incrementar certificado de aprobación													100	0	100	0	100	0	0.00	0.00	0.00	0.00
Activar campaña de promoción para ingreso de nuevos socios													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Motivar a los socios con sorteos periódicos para las firmas de nuevas cuentas													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Realizar grupos de trabajo para promocionar en ferias, fiestas, donde estas concentraciones de personas													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Realizar actividades en medios de comunicación													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
TOTALES													80.00	80.00	80.00							

Estrategia 5													Efectividad De bia*100	Eficiencia Hr/Q'do	Eficacia Hr/M²	Eficacia Hr/M²	CUMPLIMIE NTO					
Consolidar los productos y fuentes de fondo	CRONOGRAMA																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
Realizar publicidad													100	95	100	95	100	95	95	95	90.25	85.74
Realizar publicidad en periódicos, cartones, estafetas de pagar mediante sistema													100	95	100	95	100	95	95	95	90.25	85.74
Solicitar espacios en medios de comunicación con el fin de difundir productos y servicios													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Monitorear a medios de comunicación contratados, que cumplan con las pautas acordadas													100	95	100	95	100	95	95	95	90.25	85.74
Visitas a instituciones, empresas, Transporte													100	95	100	95	100	95	95	95	90.25	85.74
Organizar visitas institucionales con los asesores de crédito e instituciones a diferentes potencialidades													100	95	100	95	100	95	95	95	90.25	85.74
Mantener comunicación con las representaciones legal de instituciones, empresas, como Transporte, así para ofertas													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
TOTALES													96.67	93.50	90.49							

Ing. Tigalema Serafin
JEFE DE AGENCIA

DIMENSION DEL MERCADO													Efectividad De bia*100	Eficiencia Hr/Q'do	Eficacia Hr/M²	Eficacia Hr/M²	CUMPLIMIE NTO	TOTAL DIMENSION					
Fortalecimiento Institucional																							
Mantener y mejorar la imagen, confianza institucional y percepción de los socios de la Cooperativa en el mercado financiero																							
Estrategia 1																							
Difundir el pago de remesa																							
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA											METAS		TIEMPO		PRESUPUESTO		INDICADORES		INDICADORES		CUMPLIMIE NTO	TOTAL DIMENSION
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	a	b	c	d	e	f	g	h	i		
Realizar trabajos a Informativos manualmente													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Gestionar a departamento de marketing material													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Créditos inmediatos													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Dar un trato especial a los socios AAA con las políticas													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Gestionar inmediatamente créditos virtuales													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Inspecciones inmediato de créditos viable por los oficiales de crédito													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
TOTALES													100.00	100.00	100.00								
Estrategia 2																							
Presencia en medios de comunicación / difusión y alianzas estratégicas institucionales																							
1.- Seleccionar los medios de comunicación de acuerdo al segmento de mercado																							
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA											METAS		TIEMPO		PRESUPUESTO		INDICADORES		INDICADORES		CUMPLIMIE NTO	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	a	b	c	d	e	f	g	h	i		j
Seleccionar los medios de comunicación de acuerdo al segmento de mercado													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Investigar el ranking del medio de comunicación, radio, televisión, redes sociales													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Solicitar propuesta a medios de comunicación													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Seleccionar la mejor propuesta para realizar contratos													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Monitorear a medios de comunicación contratados, que cumplan con las pautas													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
TOTALES													100.00	100.00	100.00								
Estrategia 3																							
Implementar nuevos Puntos de Venta																							
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA											METAS		TIEMPO		PRESUPUESTO		INDICADORES		INDICADORES		CUMPLIMIE NTO	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	a	b	c	d	e	f	g	h	i		j
Localizar lugar de trabajo													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Buscar un punto estratégico de mayor afluencia comercial para colocar comensal o cajero automático													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Adeuar el lugar de trabajo													100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Solicitar a gerencia general mantenimiento correctivo a la fachada del edificio en cuanto a pintura interior y exterior, cambio del rótulo de lona desgastado que da un mal aspecto													100	50	100	50	100	50	50	50	25.00	12.50	
Solicitar cambio de cajero automático y de su fachada													100	50	100	50	100	50	50	50	25.00	12.50	
Instalaciones de hardware, software y comunicaciones													100	95	100	95	100	95	95	95	90.25	85.74	
Solicitar a departamento de sistemas mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de cómputo.													100	95	100	95	100	95	95	95	90.25	85.74	
TOTALES													86.25	78.81	74.56								