

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**“DISEÑO METODOLOGICO DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS BASADO  
EN EL ENFOQUE ESTRATEGICO TENDIENTE A LA GENERACION DE VALOR  
DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO (INSAFOCOOP)”**

TRABAJO DE GRADUACION  
PRESENTADO POR:

DEYSI MIREYA MORALES PANAMEÑO  
LESLY KARINA NAVARRO REYES  
SANDRA LISSETTE RAMOS FRANCO

PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DOCENTE DIRECTORA:  
MSc. MATILDE GUZMAN DE DIAZ

FEBRERO 2007

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

## **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

### **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector (a) : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretario (a) General : Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

### **FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Decano de la Facultad de

Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretaria de la Facultad de

Ciencias Económicas : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Docente Director : MSc. Matilde Guzmán de Díaz

Coordinador del Seminario : M.A.E. Francisco Antonio Quintanilla

Docente Observador : MSc. Manfredo Rifftofen Castro Guzmán

Febrero de 2007

San Salvador, El Salvador, Centro América

## AGRADECIMIENTOS

**“Todo por simple que parezca, es el resultado de esfuerzos de muchas personas”.**

**Gracias a Dios** por darme vida, paciencia y sabiduría para culminar este trabajo que es el fruto de mi esfuerzo y el de mis compañeras. (Salmo 23).

**Mi Papi** (Raúl Morales) **y mi Mami** (Ana Cecilia de Morales), que con su sacrificio me permitieron culminar mi carrera profesional, me apoyaron y creyeron en mí, brindándome lo que necesitaba en el momento preciso.

**Mis Hermanos** (Ramón, Ana, Raúl y Daniel), que me comprendieron y animaron a salir adelante.

**Mis amigos de tesis Lesly y Sandra**, que contribuyeron a la realización de este trabajo dando su esfuerzo y dedicación para lograr culminar este trabajo.

**Mis amigos y mi comunidad de la Iglesia** que con sus oraciones me animaron y apoyaron.

*Deysi Mireya Morales Panameño*

**A Dios**, por darme el don de la vida y permitirme culminar este proceso satisfactoriamente; además de mostrarme lo fiel que es a pesar de los obstáculos. (Efesios 5:20).

**A mi Mamá** (María Elena Reyes) por haberme brindado su apoyo económico, moral de manera incondicional y que gracias a ella soy la mujer que soy, además por su esfuerzo de madre realizado hasta el último momento en que Dios le dio vida y porque a pesar de eso está presente, no físicamente pero vive y algún día estaré con ella nuevamente.

**A mis Hermanos** (Mario Cesar, Nancy Carolina Navarro Reyes) por su apoyo económico y sus ánimos proporcionados para seguir adelante, además por comprenderme en cada situación de mi vida.

**A mi Novio** (Pedro Vaquero) por motivarme a continuar y estar a mi lado en todo momento, comprendiéndome y luchando junto a mí para ser mejores cada día.

**A mis amigas** (Deysi Morales y Sandra Ramos) por el apoyo recibido, comprensión brindada y por tomar en cuenta mis ideas y opiniones en este trabajo.

**A mis amigos de la Iglesia** por tenerme presente en sus oraciones y darme palabras de aliento para seguir mi camino y no desmayar.

*Lesly Karina Navarro Reyes*

**A Nuestro Señor Jesucristo**, por permitirme culminar una etapa importante de mi vida y porque todo lo que soy hasta este momento ha sido gracias a él. (Job 12:13).

**A mi Padre**, por haberme otorgado su apoyo y porque ha sido mi ejemplo de superación.

**A mi Madrecita**, por su gran amor incondicional, por sus sabios consejos, y porque siempre me brindó palabras de fortaleza en los momentos de dificultad.

**A mi Hermanita**, por su amor, por sus consejos y por animarme a no rendirme.

*Sandra Lisette Ramos Franco*

**A nuestra asesora y amiga** MSc. Matilde Guzmán de Díaz por su valiosa dedicación y orientación en la realización de este trabajo, y por los consejos proporcionados para nuestro crecimiento personal

*Grupo de Tesis*

## INDICE

Pág.

RESUMEN. . . . . i

INTRODUCCION. . . . . iii

### **CAPITULO I: MARCO DE REFERENCIA SOBRE EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO, SOBRE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS Y SOBRE ENFOQUES MODERNOS DE ADMINISTRACION.**

**A. GENERALIDADES SOBRE EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO. . . . . 1**

#### **COOPERATIVO**

1. Antecedentes. . . . . 1

2. Misión y Visión Institucional. . . . . 5

2.1 Misión. . . . . 6

2.2 Visión. . . . . 6

3. Valores que Fomenta. . . . . 6

4. Principios que Aplica. . . . . 7

5. Atribuciones Legales. . . . . 8

6. Conformación Orgánica. . . . . 10

6.1 Estructura Orgánica. . . . . 10

6.2 Descripción de Unidades Orgánicas. . . . . 12

7. Servicios que brinda. . . . . 16

8.	Leyes y Reglamentos que rigen su accionar.	17
8.1	Leyes.	17
8.2	Reglamentos.	17
9.	Institutos u Organizaciones con los que se relaciona.	18
9.1	Institutos.	18
9.2	Organizaciones.	19
<b>B. ASPECTOS TEORICOS SOBRE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS.</b>		<b>20</b>
<b>Y ENFOQUES MODERNOS DE ADMINISTRACION.</b>		
1.	Auditoria de Recursos Humanos.	20
1.1	Conceptos.	20
1.2	Importancia.	22
1.3	Objetivos.	23
1.4	Enfoques.	24
1.4.1	Interno.	24
1.4.2	Externo.	25
1.4.3	Legal, de Cumplimiento o de Conformidad.	25
1.4.4	Funcionamiento.	25
1.4.5	Estratégico.	26
1.5	Métodos y Técnicas Aplicables.	26
1.6	Proceso de Auditoria de Recursos Humanos.	29
1.6.1	Diseño y Elaboración de Plan de Trabajo.	29
1.6.2	Obtención de Información.	30
1.6.3	Clasificación y Análisis de Datos Recolectados.	31

1.6.4	Evaluación de Resultados Basados en Criterios e Indicadores.	32
	Previamente Establecidos	
1.6.5	Diseño y Elaboración del Informe de Auditoría.	33
1.7	Auditor de Recursos Humanos.	34
2.	Enfoques Modernos de Administración.	37
2.1	Administración Estratégica.	37
2.1.1	Concepto.	39
2.1.2	Importancia.	39
2.1.3	Ventaja Competitiva y Comparativa.	40
2.2	Mapas Estratégicos.	41
2.2.1	Concepto.	41
2.2.2	Importancia.	42
2.2.3	Principios.	42
2.2.4	Proceso de Creación de Valor.	43
2.2.5	Perspectivas.	46
2.3	Activos Intangibles.	48
2.3.1	Capital Humano.	49
2.3.2	Capital Estructural.	50
2.3.3	Capital Relacional.	50
2.3.4	Alineación de los Activos Intangibles con la Estrategia Empresarial.	50

## **CAPITULO II: DIAGNOSTICO SITUACIONAL SOBRE LOS ACTIVOS INTANGIBLES DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO (INSAFOCOOP)**

<b>A. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.</b>	<b>52</b>
1. Objetivos.	52
2. Importancia.	53
3. Determinación de Población y Muestra.	54
4. Alcances y Limitaciones.	64
4.1 Alcances.	64
4.2 Limitaciones.	65
5. Recolección de Datos.	65
6. Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos.	66
<b>B. SITUACION ACTUAL Y ANÁLISIS DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES DEL .</b>	<b>67</b>
<b>INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO</b>	
1. A Nivel Institucional.	67
1.1 Elementos Estratégicos que enmarcan su Actuación.	67
1.1.1 Misión y Visión Organizacional.	68
1.1.2 Posicionamiento Estratégico.	68
1.1.3 Objetivos a Largo Plazo.	69
1.1.4 Políticas de Calidad.	71
1.1.5 Estrategias Generales.	72
1.1.6 Valores Corporativos.	72

1.2	Elementos que le Generan Valor.	.	.	.	.	.	.	73
1.2.1	Capital Humano.	.	.	.	.	.	.	73
1.2.2	Capital Estructural.	.	.	.	.	.	.	74
1.2.3	Capital Relacional.	.	.	.	.	.	.	75
2.	A Nivel Operacional.	.	.	.	.	.	.	76
2.1	Administración Estratégica del Recurso Humano.	.	.	.	.	.	.	77
2.1.1	Planeación de Actividades.	.	.	.	.	.	.	77
2.1.2	Clara definición del Trabajo.	.	.	.	.	.	.	78
2.1.3	Monitoreo de Resultados.	.	.	.	.	.	.	78
2.1.4	Aplicación de Medidas..	.	.	.	.	.	.	78
2.2	Vínculo con Unidad de Recursos Humanos.	.	.	.	.	.	.	79
2.2.1	Alineamiento de Objetivos.	.	.	.	.	.	.	79
2.2.2	Prácticas Administrativas Integradas.	.	.	.	.	.	.	80
2.2.3	Políticas Implementadas.	.	.	.	.	.	.	81
2.2.4	Relación Funcional.	.	.	.	.	.	.	82
2.2.5	Programas de Entrenamiento Ejecutados.	.	.	.	.	.	.	82
2.3	Determinación de Valor.	.	.	.	.	.	.	84
2.3.1	Capital Humano.	.	.	.	.	.	.	84
2.3.2	Capital Estructural.	.	.	.	.	.	.	85
2.3.3	Capital Relacional.	.	.	.	.	.	.	87
<b>C.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</b>	.	.	.	.	.	.	<b>88</b>
1.	Conclusiones.	.	.	.	.	.	.	88
2.	Recomendaciones.	.	.	.	.	.	.	89

**CAPITULO III: DISEÑO METODOLOGICO DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS  
BASADO EN EL ENFOQUE ESTRATEGICO TENDIENTE A LA GENERACION DE  
VALOR DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO  
(INSAFOCOOP).**

<b>A. ETAPAS DE APLICACIÓN DEL DISEÑO METODOLÓGICO.</b>	<b>91</b>
1. Procedimiento Para Aplicar La Auditoria De Recursos Humanos bajo el Enfoque Estratégico.	91
1.1 Elaboración de Plan de Trabajo.	91
1.2 Recolección de Información.	103
1.2.1 Establecimiento de Criterios e Indicadores.	103
1.2.2 Diseño de Check List para Realizar la Auditoria.	105
1.3 Hoja de Evaluación.	116
1.4 Bocetos de Papeles de Trabajo	120
1.5 Preparación de Informe Final.	122
2. Determinación de Generación de Valor a través de los Activos Intangibles (Capital Intelectual).	124
2.1 Capital Humano.	124
2.2 Capital Estructural.	124
2.3 Capital Relacional.	126
3. Etapa Previa al Alineamiento de los Activos Intangibles con la Estrategia Institucional.	127
3.1 Reformulación del Marco Institucional a Nivel Organizacional.	127

3.1.1	Reformulación de Misión y Visión.	127
3.1.2	Establecimiento de Objetivos a Largo Plazo.	127
3.1.3	Definición de Políticas.	128
3.1.4	Rediseño de la Estrategia Institucional.	129
3.1.5	Declaratoria de Valores.	129
3.1.6	Estructura Orgánica.	133
3.1.6.1	Organigrama (Por Unidades).	134
3.1.6.2	Contexto de Aplicación.	135
<b>4.</b>	<b>Alineamiento de los Activos Intangibles con la Estrategia Institucional.</b>	<b>135</b>
4.1	Diseño del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).	135
4.1.1	Formulación del Diseño.	135
4.1.2	Elaboración del Cuadro de Mando Integral.	137
4.2	Disponibilidad de Activos Intangibles.	138
4.2.1	Descripción y Diseño de Cédulas.	138
4.2.1.1	Capital Humano.	138
4.2.1.2	Capital Estructural.	141
4.2.1.3	Capital Relacional.	145
4.3	Diseño del Mapa Estratégico del INSAFOCOOP.	147
<b>B.</b>	<b>COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO METODOLOGICO.</b>	<b>148</b>
	<b>(PROYECCION FINANCIERA)</b>	
	<b>BIBLIOGRAFIA.</b>	<b>150</b>
	<b>ANEXOS.</b>	<b>154</b>

## RESUMEN

Las organizaciones salvadoreñas en los últimos años han registrado cambios administrativos al interior de las mismas, en aspectos relacionados con los procedimientos que operativizan, los métodos de trabajo que aplican, con las políticas que han implementado, con la forma en que gestionan sus Recursos Humanos, etc.; algunos de estos factores y otros han incidido en el grado de éxito o fracaso que han logrado éstas, pero dado el nivel de competitividad en el cual está inmerso el país se hace necesario que éstas cuenten con todos aquellos recursos que contribuyan a su crecimiento y desarrollo, y una de las herramientas más utilizadas por los funcionarios y empresarios para conocer y evaluar el nivel de productividad que tienen son las auditorías administrativas las cuales son llevadas a cabo a nivel general, brindando información útil y valiosa a estos; sin embargo no se debe olvidar que todas las organizaciones cuentan con dos clases de activos: los tangibles e intangibles; los primeros conformados por el Capital Físico y Capital Financiero y los segundos conformados por el Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional, de los cuales los Activos Intangibles son aquellos que más contribuyen a generar valor a las organizaciones cuando están alineados con la estrategia empresarial o institucional, y que la herramienta a utilizar para identificar y evaluar el aporte que está dando cada uno de los capitales que integran los Activos Intangibles es la Auditoría de Recursos Humanos basada en el Enfoque Estratégico.

En ese orden de ideas se realizó un estudio en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) con la finalidad de conocer los elementos estratégicos y operativos que enmarcan la aplicación de la función de administración de recursos humanos y con base a ello formular una propuesta técnica con la finalidad de que el INSAFOCOOP cuente con un instrumento técnico que facilite la determinación de generación de valor de los Activos Intangibles bajo el Enfoque Estratégico.

Dado que la población del área objeto de estudio (INSAFOCOOP) era Finita (121 Personas) se clasificó esta en tres grupos para su estudio que luego fueron estratificados. La información se obtuvo por medio de una Entrevista dirigida a los miembros del Consejo de Administración, y dos cuestionarios dirigidos a Jefes de Unidades y Personal Administrativo, conteniendo ambos instrumentos preguntas abiertas. Los resultados obtenidos en la investigación fueron analizados con la intención de identificar cuales son los Capitales que generan valor y de obtener elementos que sirvan para el planteamiento de la propuesta.

De acuerdo con la Investigación se logró determinar que pese a que INSAFOCOOP cuenta con Capital Intelectual, éste no ha sido explotado en su máximo nivel y no se ha realizado un alineamiento de cada uno de los capitales que conforman éste, mucho menos se ha visualizado cómo hacer para que los mismos estén en correspondencia con la estrategia institucional.

Conforme a los resultados obtenidos en la Investigación se elaboró el documento denominado "Diseño Metodológico de Auditoría de Recursos Humanos basado en el Enfoque Estratégico tendiente a la Generación de Valor del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)", el cual deberá ser utilizado como instrumento de apoyo que le permita cumplir de manera efectiva la labor de ente rector del Sistema Cooperativo en El Salvador.

## INTRODUCCION

Durante los últimos años el contexto económico-social de El Salvador ha estado inmerso en una serie de cambios, entre los que sobresalen aquellos que realizan algunas personas que tienen que enfrentar retos y desafíos en forma individual, y con la finalidad de concretizar sus aspiraciones crean un tipo de empresa conocida como Asociación Cooperativa, en la actualidad esta clase de organizaciones han crecido en número de manera vertiginosa ejerciendo un mayor nivel de protagonismo en el sector al que pertenecen.

Dada la necesidad de que existiera un ente estatal que regulará el accionar de las asociaciones cooperativas, se creó en el año de 1969 un organismo con fondos del Estado para que fuera el regente en el ámbito cooperativo, conocido como Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), pero fue hasta el año de 1971 que comenzó a funcionar como tal y rige su accionar por medio de su Ley de Creación y por su Reglamento Interno. Esta Institución dado su origen se ha dedicado a Fomentar y Promover el movimiento cooperativo en los diversos sectores económicos de la sociedad salvadoreña, brindando apoyo y asistencia técnica a las asociaciones cooperativas en las áreas administrativa, contable, financiera y legal, labor que sigue cumpliendo como tal.

En las condiciones económicas y sociales de hoy en día para alcanzar el éxito y ser competitivo, para generar valor en una organización, el uso de la información, de los conocimientos, la capacidad de gestionar, de desarrollar y controlar los Activos Intangibles se convierten en herramientas indispensables para el logro de los objetivos estratégicos empresariales o institucionales. Dado ello toda clase de organismo económico social debe verificar que las políticas y prácticas relacionadas con los recursos humanos que se han implementado estén en correspondencia con la estrategia general de la empresa,

que los programas que se ejecutan en esa vía sean coherentes con los objetivos empresariales a largo plazo.

En ese orden de ideas, se presenta el Trabajo de Investigación titulado: **“Diseño Metodológico de Auditoría de Recursos Humanos basado en el Enfoque Estratégico tendiente a la Generación de Valor del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)”**, el cual pretende servir de guía a los Órganos de Dirección para que se dinamice el accionar del Instituto como ente rector del sector cooperativo, de igual manera facilitar la identificación y evaluación a sus Activos Intangibles o Capital Intelectual (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional) que posee los cuales deben ser vistos y gestionados estratégicamente ya que solo así pueden contribuir a Generar Valor a una Institución y esto solamente es factible de conocerse a través de la realización de Auditorías de Recursos Humanos.

A continuación brevemente se describen las partes en las cuales está estructurado el documento:

El Capítulo I contiene la información bibliográfica que sustenta el estudio, el cual comprende dos partes: en la primera se presentan las Generalidades del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) en el que se abordan los Antecedentes Históricos, Misión y Visión Institucional, Valores que Fomenta, Principios que Aplica, Atribuciones Legales, Conformación Orgánica, Servicios que Brinda, Leyes y Reglamentos que rigen su accionar y las Instituciones u Organizaciones con las que se relaciona.

La segunda parte esta constituida por los aspectos teóricos sobre la Auditoría de Recursos Humanos detallándose de manera profunda las Consideraciones Generales de la misma tales como Conceptos, Importancia, Objetivos, Enfoques, Métodos y Técnicas Aplicables, el Proceso de Auditoría y el Auditor; en este mismo apartado se abordarán los Enfoques Modernos de Administración que hoy en día pueden aplicarse para la evaluación de una Institución y más aún que pueden utilizarse como base para la

creación de una auditoría a los diferentes recursos con que cuenta, en estos se detallará sobre la Administración Estratégica, Mapas Estratégicos y Activos Intangibles

El Capítulo II comprende el Diagnóstico Situacional que se realizó sobre los Activos Intangibles que forman parte del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), el cual se desagrega en tres partes: La primera contiene la metodología de la investigación que se utilizó, que permitió llevar a cabo el estudio denotándose en esta los objetivos que persiguen, la importancia que tiene, la determinación tanto de la población así como su muestra, los alcances y limitaciones que se tuvieron, finalizado con la recolección, tabulación, análisis e interpretación de datos.

En la segunda parte describe la situación actual y el análisis de los Activos Intangibles del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), en el que se denota de forma específica los aspectos y actores principales que forman parte del Capital Intelectual los cuales se señalan a continuación: inicia con los Elementos Estratégicos que enmarcan su actuación y los que le Generan Valor, tales como Misión y Visión Organizacional, Posicionamiento Estratégico, Objetivos a Largo Plazo, Políticas de Calidad, Estrategias Generales Valores Corporativos, Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional. De igual manera se estudia el Nivel Operacional, y se toma en consideración la Administración Estratégica del Recurso Humano, el Vínculo con Unidad de Recursos Humanos y la Determinación de Valor.

Y para cerrar este capítulo en la tercera parte se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron con el desarrollo del trabajo, las que dieron la pauta al planteamiento de la propuesta de solución a la problemática encontrada en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

En el Capítulo III se presenta la propuesta técnica que se ha formulado, la cual comprende el Diseño Metodológico de Auditoría de Recursos Humanos basado en el Enfoque Estratégico tendiente a la Generación de Valor del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP); el cual está dividido en dos partes: en la primera se describe las Etapas de Aplicación del Diseño Metodológico, conformada por el procedimiento que se deberá ejecutar para llevar a cabo la Auditoría de Recursos Humanos bajo el Enfoque Estratégico, explicando en esta la manera en que se deberá operativizar en el INSAFOCOOP, incluyéndose para tales efectos los formularios que deberán completarse para su realización, luego se denotan los elementos que se requieren para coadyuvar a la Determinación de Generación de Valor a través de los Activos Intangibles. De igual manera se establece la Etapa previa al alineamiento de los Activos Intangibles la cual contiene la reformulación de algunos elementos claves para el mismo. Finalizando con el alineamiento propiamente dicho en el cual se desarrolla el Diseño del Cuadro de Mando Integral, la Disponibilidad de Activos Intangibles, describiendo en este punto la forma en como hacerlo y el diseño de las cédulas correspondientes a cada Capital y por último el Diseño del Mapa Estratégico del INSAFOCOOP. Concluyendo con una Proyección Financiera de los Costos de Implementación del Diseño Metodológico.

# **CAPITULO I: MARCO DE REFERENCIA DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO, SOBRE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS Y LOS ENFOQUES MODERNOS DE ADMINISTRACION.**

## **B. GENERALIDADES SOBRE EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO**

### **1. Antecedentes**

En el año de 1950, una serie de factores económicos y sociales que afectaban a un porcentaje numeroso de familias en El Salvador dio origen a un Movimiento Cooperativo, con la finalidad de contrarrestar en alguna medida la falta de oportunidades de trabajo, la pobreza etc.; con este hecho histórico surge la promulgación de una Nueva Constitución Política en el país, en la cual se establecía en el Artículo No. 114 Titulo V del Orden Económico que “El Estado Protegerá y Fomentará las Asociaciones Cooperativas facilitando su Organización, Expansión y Financiamiento”; a raíz de este acontecimiento, se dieron una serie de cambios orientados al Sistema Cooperativo tales como: la creación de la Sección de Educación Obrera en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social la que fue denominada Sección de Cooperativas en el año de 1953 en un intento por impulsar el Cooperativismo en El Salvador; luego surgieron otras entidades como la Sección de Fomento Cooperativo Agropecuario en el Ministerio de Agricultura y Ganadería, la Administración de Bienestar Campesino (ABC) en 1962, la que posteriormente fue conocida como Banco de Fomento Agropecuario, conformada por tres Unidades Orgánicas: Agrícola, Educativa y Contable.

En ese orden de ideas en el año de 1964 el Estado Salvadoreño promovió la creación de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito para los sectores urbanos con la finalidad de

contribuir a satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales mediante la ayuda mutua; pero acaecen nuevos hechos que promueven al Cooperativismo en el país, entre los que sobresalen: La Creación del Programa de la Asociación Nacional de Uniones de Crédito conocido como CUNA AID con el apoyo de los Estados Unidos de Norte América. Luego un grupo de 36 obreros de la fábrica de Industrias Unidas S. A., conocida como IUSA, decidieron formar una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito, por lo que el 23 de Mayo de 1965 se fundó oficialmente la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Industrias Unidas S. A. y otras empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA de R.L.).

Finalmente, en 1966 se constituye la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES, de R.L.) como una institución privada de carácter financiero con propiedad asociativa, con el fin de contribuir al éxito de las Cooperativas Asociadas, brindándoles el soporte institucional para lograr su eficiencia y solvencia, y de que estas se integren al Sistema Cooperativo Financiero, cumpliendo con sus funciones, que tienda a garantizar la liquidez y la innovación de sus procesos a través de la intermediación, supervisión y control que se les aplica.

Cabe denotar que no existía ninguna Institución que ejecutara un control estricto del funcionamiento de las Cooperativas, por lo que el Estado decide centralizar ese rol con la creación de una Corporación de Derecho Público, con autonomía en los aspectos económico y administrativo, por lo que la Asamblea Legislativa de esa época aprueba: el Decreto Legislativo No.560 que contiene la "*Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo*", y el Decreto Legislativo No.559 que presenta la "*Ley General de Asociaciones Cooperativas*", ambas

Leyes de fecha 25 de Noviembre de 1969 publicadas en el Diario Oficial No.229 - Tomo 225 del día 9 de Diciembre de ese mismo año.

Por consiguiente, también se emite el *“Reglamento para Designar Representantes de las Asociaciones Cooperativas ante el Consejo de Administración del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo”* según Acuerdo No.163 de fecha 25 de Junio de 1971 promulgado en el Diario Oficial No.118 – Tomo No.231 del 30 de Junio de ese año.

Es importante denotar que a falta de un presupuesto que permitiera el funcionamiento del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (NSAFOCOOP), éste comenzó a operar hasta el día 1 de Junio de 1971, con un monto presupuestario Inicial de \$21,394.29 para cubrir todas las operaciones. No obstante, el *“Reglamento Interno del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo”* se aprobó como Acuerdo No.115 de fecha 18 de abril de 1972 publicado en el Diario Oficial No.83 – Tomo No.235 del 8 de Mayo del mismo año.

Sin embargo, la Ley General de Asociaciones Cooperativas sufre reformas en ciertos artículos que se emitieron el 6 de Mayo de 1986 en el Decreto No.339 dado en el Salón Azul del Palacio Legislativo y promulgado en el Diario Oficial No.86 – Tomo No.291 del 14 de Mayo de 1986; algunas de estas reformas son: Art. 12 Inciso 2 Derogación del Régimen Monetario; Art. 46 Respecto a la habilitación de edad; Art. 71 en el literal a) Conforme a los importes de papel sellado y timbres fiscales; Art. 72 literal a) Exención del Impuesto sobre la Renta, entre otras. Mientras tanto, el día 20 de Agosto del año antes referido se creó el Decreto No. 62 en el que aparece el respectivo *“Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas”* publicado en el Diario Oficial No.7 – Tomo No.294 del día 13 de Enero de 1987, estando en esa época como Presidente Constitucional de la República el Ing. José Napoleón Duarte.

En sus inicios, el Instituto funcionó como Sección de Cooperativas localizado en esa época en el edificio del Ministerio de Trabajo, sobre la Segunda Avenida Norte y esquina de la Avenida Juan Pablo Segundo; pero con el correr de los años las necesidades que acaecían en su momento incidieron en que fueran cambiando de local con el propósito de brindar una mejor atención a los Cooperativistas. En la actualidad, se encuentra ubicada en el Centro Comercial La Mascota, sobre la Avenida Manuel Enrique Araujo siendo una de las mejores instalaciones físicas con que cuenta desde su fundación.

El INSAFOCOOP es el ente encargado de fomentar, vigilar y fiscalizar la organización así como la administración de todas las Asociaciones Cooperativas por lo que descentralizó los servicios que presta en las diferentes Oficinas Regionales situadas en los Departamentos de Santa Ana (Zona Occidental), San Vicente (Zona Para Central) y San Miguel (Zona Oriental), contando cada una con personal administrativo y de campo, bajo la dirección de las Oficinas Centrales en San Salvador.

En lo que respecta a las diferentes clases de Asociaciones Cooperativas que se encuentran inscritas y registradas en el Instituto están las de *Producción, Vivienda y Servicios*; las primeras son de tipo Agrícola, Artesanal, Industrial o Agroindustrial; las segundas hasta este momento no tienen división alguna; y las terceras son de Ahorro y Crédito, Transporte, Consumo, Profesionales, Seguros, Aprovechamiento y Comercialización. De igual manera, cuentan con Federaciones de Asociaciones Cooperativas y una Confederación de Asociaciones Cooperativas de El Salvador (COACES de R.L.) que fue constituida el 9 de Marzo de 1984 por integrar Federaciones de Cooperativas de distinta actividad económica pero más del 50% de su membresía son Cooperativas de Producción Agropecuaria.

Es preciso indicar que las Cooperativas del Sector Agrario o Reformado están bajo el Control del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) a raíz de la crisis económica y política del país que surgió en 1979, teniendo como consecuencia el golpe de estado y la formación de una Junta Revolucionaria de Gobierno que planteó la necesidad de reformas estructurales, tales como la Reforma Agraria.

Por otra parte, el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) proporciona los siguientes servicios: Constitución de una Cooperativa, Reactivación de una Asociación Cooperativa, Reforma de Estatutos, Legalización de Libros, Legalización del Catálogo de Cuentas, Asesorías de Aperturas Contables y Servicios de Fiscalización.

Dado lo anterior, el Consejo de Administración del INSAFOCOOP tomó el acuerdo de iniciar el Proceso de Implementación del Sistema de Calidad ISO 9000, en la Sesión Ordinaria No.404 del 14 de Septiembre del 2000, obteniendo la Certificación en el año 2003 pero al vencer los Certificados de Calidad en Diciembre de ese mismo año, inició el Proceso de Re certificación a la nueva Norma de Calidad ISO 9001-2000 que conllevaría a la "mejora continua", puesto que buscan estandarizar así como garantizar la prestación de los servicios en forma no solo eficiente sino también oportuna al Sector Cooperativo por lo que las Unidades Orgánicas de Asesoría Jurídica, Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas, Fomento y Asistencia Técnica, Vigilancia y Fiscalización, están bajo la perspectiva de las Normas de Calidad ISO 9001-2000.

## **2. Misión y Visión Institucional**

Como toda organización e Institución que persigue un propósito o finalidad ya sea permanente o semi-permanente como razón de ser, así como una percepción clara de su futuro,

el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo posee estos elementos:

### **2.1 Misión**

Normar y apoyar la organización, desarrollo y consolidación de las entidades que conforman el Movimiento Cooperativo Salvadoreño, desde un concepto de autonomía y autogestión a través de actividades de asistencia técnica, fiscalización y asesoría Integral.

### **2.2 Visión**

Ser la Institución líder y rectora del Cooperativismo Salvadoreño con credibilidad y eficiencia en la Administración Pública.

## **3. Valores que Fomenta**

Entre los valores que posee INSAFOCOOP, así como todas las Asociaciones Cooperativas se tienen:

- Solidaridad
- Responsabilidad
- Honradez
- Credibilidad
- Honestidad
- Preparación
- Transparencia
- Amabilidad
- Ayuda mutua
- Democracia

- Equidad
- Igualdad

#### 4. Principios que Aplica

Los principios básicos que se practican en el INSAFOCOOP se encuentran fundamentados en:

- Eficiencia y eficacia en la prestación del servicio
- Trabajo en equipo
- Mejora continua
- Disciplina institucional

Además de estos, aplica los que se le exigen a un grupo de personas que quieren conformar una Asociación Cooperativa, los que se detallan a continuación:

- **Primer Principio:** Membresía Abierta y Voluntaria

Las Cooperativas son Organizaciones voluntarias para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y a aceptar la responsabilidad que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

- **Segundo Principio:** Control Democrático de los Miembros

Como miembros de una Cooperativa participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones, así como en las Cooperativas de base, tienen igual derecho de voto.

- **Tercer Principio:** Participación Económica de los Miembros

Contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la

Cooperativa reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

- **Cuarto Principio:** Autonomía e Independencia

Las Cooperativas son Organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (Incluyendo Gobiernos) o tienen capital de fuentes externas lo realizan en términos que aseguren el control democrático.

- **Quinto Principio:** Educación, Entrenamiento e Información

Brindan estos servicios a sus miembros, dirigentes electos, gerentes y empleados, de forma tal que contribuyan al desarrollo de la Cooperativa. Además informan al público en general sobre la naturaleza y beneficios del Cooperativismo.

- **Sexto Principio:** Cooperación entre Cooperativas

Las Cooperativas trabajan de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales. Fortaleciendo el Movimiento Cooperativo a través del servicio que proporcionan a sus miembros.

- **Séptimo Principio:** Compromiso con la Comunidad

Trabajando para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

## 5. Atribuciones Legales

Basado en el Decreto Legislativo No. 560 de Fecha 25 de Noviembre de 1969 publicada en

el Diario Oficial No. 229 – Tomo 225 del día 9 de Diciembre del mismo año; que contiene “La Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)”. Las atribuciones que le competen como Instituto son las siguientes:

Art. 2. Son atribuciones del Instituto:

- a) La ejecución de la Ley General de Asociaciones Cooperativas;
- b) Iniciar, promover, coordinar y supervisar la organización y funcionamiento de las asociaciones cooperativas, federaciones y confederaciones de las mismas, y prestarles el asesoramiento y asistencia técnica que necesiten;
- c) Planificar la política de fomento y desarrollo del cooperativismo para lo cual podrá solicitar la colaboración de los organismos estatales, municipales y particulares interesados en estas actividades, a fin de que el movimiento cooperativista, se enmarque dentro de los programas de desarrollo económico del país;
- d) Conceder personalidad jurídica, mediante la inscripción en el Registro Nacional de Cooperativas, a las asociaciones cooperativas federaciones de cooperativas y a la Confederación Nacional de Cooperativas;
- e) Conocer de la disolución y liquidación de las asociaciones cooperativas, federaciones y de la Confederación Nacional de Cooperativas;
- f) Ejercer funciones de inspección y vigilancia sobre las asociaciones cooperativas,

Federaciones de cooperativas y Confederación Nacional de Cooperativas, e imponer a las mismas las sanciones correspondientes;

- g) Promover la creación e incremento de las fuentes de financiamiento de las asociaciones cooperativas, federaciones de cooperativas y Confederación Nacional de Cooperativas;
- h) Divulgar los lineamientos generales de actividad cooperativista, en particular los relativos a la administración y legislación aplicables a aquella, con el objeto de promover el movimiento cooperativo;
- i) Asumir la realización o ejecución de programas o actividades que en cualquier forma y directamente se relacione con las atribuciones indicadas en el presente artículo.

## **6. Conformación Orgánica**

### **6.1 Estructura Orgánica**

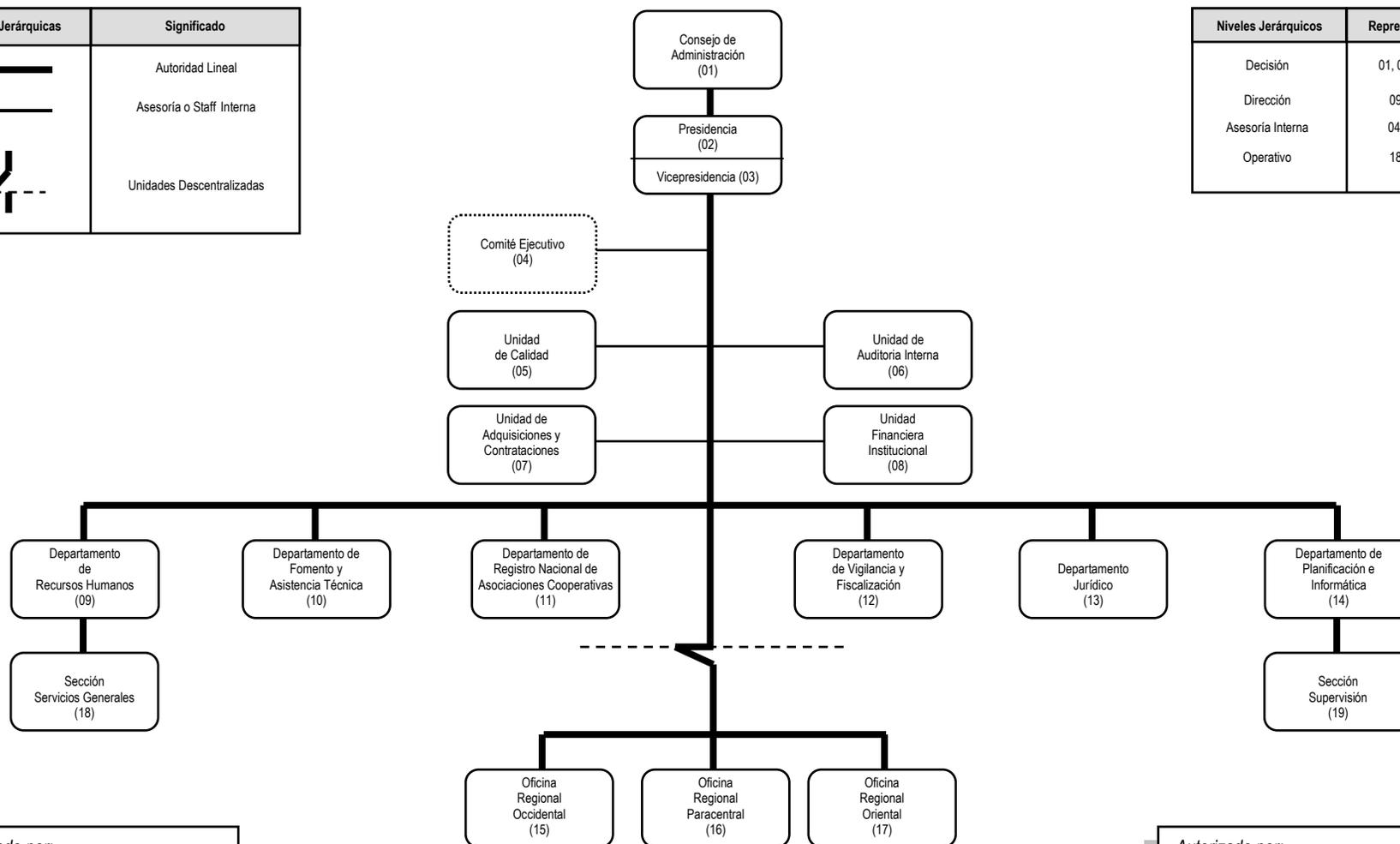
Este apartado contiene el organigrama del Instituto sujeto de estudio, de forma tal que debido a ciertos inconvenientes en su estructura, se realizó un levantamiento de la situación actual, dicho organigrama se presenta a continuación para dar una mejor visualización de como está actualmente funcionando:



# Organigrama por Unidades Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo

Líneas Jerárquicas	Significado
	Autoridad Lineal
	Asesoría o Staff Interna
	Unidades Descentralizadas

Niveles Jerárquicos	Representado
Decisión	01, 02, 03
Dirección	09-17
Asesoría Interna	04, 08
Operativo	18-19



Elaborado por:  
Grupo de Trabajo de Graduación  
Fecha de Elaboración: San Salvador,  
Lunes 14 Agosto de 2006.

Autorizado por:  
Fecha de:  
- Autorización:  
- Vigencia:

## 6.2 Descripción de Unidades Orgánicas

- **Consejo de Administración**

Órgano responsable de la elaboración del Reglamento de la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, y encargado de cumplir todas las disposiciones legales y reglamentarias que rijan el funcionamiento del Instituto, cuenta con sus respectivas atribuciones contempladas en el Art. 11 de la misma Ley antes comentada. Conformado por representantes de las Asociaciones Cooperativas de cada una de las regiones garantizando la participación democrática así como representantes de ministerios con los cuales se relaciona.

- **Presidencia**

La conforma el presidente que es el funcionario ejecutivo principal, siendo el superior jerárquico del personal del Instituto y quien además tendrá a su cargo la Dirección y Control a tiempo completo, de las actividades del INSAFOCOOP. Se establecen sus atribuciones en el Art. 20 de la Ley de Creación del INSAFOCOOP y el Art. 12 de su Reglamento Interno.

- **Vicepresidencia**

Posee en cierta forma las mismas atribuciones de Presidencia, que las ejecutará a falta del representante, así como ejercer las demás funciones que le corresponden con base a la Ley, los Reglamentos y Acuerdos del Consejo de Administración y por delegación de Presidencia.

- **Comité Ejecutivo**

Asegura que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad, además informar sobre el desempeño del mismo Sistema y de cualquier necesidad de mejora. Conformado por cada representante de las Unidades Orgánicas.

- **Unidad de Calidad**

Le corresponde el Asesoramiento, Capacitación sobre el Sistema de Gestión de Calidad y aplicación de normas ISO 9001:2000. Además revisar, actualizar manuales, procedimientos, formularios, instructivos y aplica seguimiento de acciones correctoras y preventivas. Finalmente el Control de la demanda del servicio y tiempo de atención de los mismos.

- **Unidad de Auditoria Interna**

Garantiza el funcionamiento de la estructura de control interno, mediante la planificación y ejecución de auditorías posteriores a las operaciones administrativas, orientadas a medir la efectividad de dichos controles internos.

- **Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI)**

Es la unidad responsable de la descentralización operativa y de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública. Capítulo II Art. 9. Pág. 5

- **Unidad Financiera Institucional (UFI)**

Responsable de la gestión financiera, que incluye la realización de todas las actividades relacionadas a las áreas de presupuesto, tesorería y contabilidad gubernamental.<sup>2</sup>

- **Departamento de Recursos Humanos**

Encargado de realizar todas las actividades relacionadas al recurso humano que conllevan al logro de objetivos y metas de la Institución, por medio del reclutamiento, selección y contratación del personal; vigilando porque se cumplan disposiciones, instructivos y manuales que reglamenten el Instituto.

- **Departamento de Fomento y Asistencia Técnica**

Proporciona Asistencia Técnica, Administrativa y Legal en forma adecuada y eficiente a las Asociaciones Cooperativas. Además apoya los comités de Educación en el desarrollo de sus actividades para el funcionamiento de las Cooperativas, cumpliendo con las Normas Internacionales de Calidad.

- **Departamento de Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas**

Le corresponde la Inscripción de las Asociaciones Cooperativas, con el propósito de fortalecer el Movimiento Cooperativo en el país, impulsando el desarrollo económico y social; asesorar y facilitar la información necesaria en lo relativo al registro Cooperativo.

---

<sup>2</sup> Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (SAFI). Capítulo III Art. 16. Pág. 12

- **Departamento de Vigilancia y Fiscalización**

Realiza las actividades de Fiscalización, inspección y asesoría a las Asociaciones Cooperativas, para lograr que éstas sean eficientes en lo administrativo, económico y contable.

- **Departamento Jurídico**

Vela por el funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas, en lo concerniente al aspecto legal; proporcionando asesoría en dicha materia.

- **Departamento de Planificación e Informática**

Apoya a la Dirección Superior en la creación, mantenimiento y revisión de proyectos en beneficio del Movimiento Cooperativo, así como llevar un control, revisión y mantenimiento de equipos informáticos de la Institución; velando por el buen funcionamiento de la red interna institucional y la seguridad de la misma.

- **Oficinas Regionales ( Occidental, Para-central y Oriental)**

Establecidas para Fiscalizar, Asesorar y Orientar a las Asociaciones Cooperativas en las Áreas Contables, Administrativas y Legales para el funcionamiento de las mismas; así como en el cumplimiento de sus objetivos.

- **Sección de Servicios Generales**

Planifica y Ejecuta las actividades de mantenimiento y reparación que permitan el uso eficiente de los recursos e instalaciones de INSAFOCOOP, para apoyar todas las actividades de las dependencias que conforman el Instituto.

- **Sección de Supervisión**

Mantiene una adecuada supervisión al personal de campo, verificando el cumplimiento de sus funciones, sirviendo de apoyo en el desarrollo de sus actividades, o a través de asesorías oportunas en las áreas de Fomento y Asistencia Técnica y Vigilancia y Fiscalización, con la finalidad de brindar un mejor servicio a los Cooperativistas.

## 7. Servicios que brinda

- **Constitución e Inscripción de una Asociación Cooperativa**

Se proporcionan los pasos correspondientes para la formación de una Cooperativa, así como también se definen los requisitos básicos que debe cumplir un grupo pre-cooperativo para la constitución de la misma.

- **Reactivación de una Asociación Cooperativa**

Servicio en el cual se detallan las políticas a seguir por cada Cooperativa para su reactivación, siempre que ésta lo solicite. Brindando el Instituto el procedimiento que debe seguir para ello.

- **Reforma de Estatutos**

Es toda modificación a los Estatutos de una Asociación Cooperativa, estableciendo los pasos necesarios para asesorar en dicha reforma.

- **Legalización de Libros de Actas y Libros Contables**

Debe sellarse los libros indispensables, ya sean que estén empastados o sean hojas

folladas presentadas por la Cooperativa, de esta forma mantendrán los registros de sus operaciones.

- **Legalización del Sistema Contable**

Es la Autorización del Catálogo de Cuentas y Manual de Aplicaciones de las Asociaciones Cooperativas, llevando así la contabilidad debidamente organizada.

- **Apertura y Reaperturas Contables**

Reciben las Asociaciones Cooperativas asesoramiento sobre como elaborar las aperturas con base a los estatutos de la misma y reaperturas contables, siempre que las soliciten.

- **Servicios de Fiscalización**

Realizan Inspecciones parciales o totales de Estados Financieros, verificando que las cifras que reflejan los Estados, presenten la situación real Económica y Financiera; definiendo las correspondientes políticas de calidad.

## **8. Leyes y Reglamentos que rigen su accionar**

### **Leyes**

- La Ley General de Asociaciones Cooperativas
- La Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)
- Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (SAFI)
- Ley General del Presupuesto

## **Reglamentos**

- Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas
- Reglamento de la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo
- Reglamento de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública
- Reglamento de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado
- Reglamento para designar Representantes de las Asociaciones Cooperativas ante el Consejo de Administración del INSAFOCOOP.

## **9. Institutos u Organizaciones con los que se relaciona**

Dentro del contexto en el cual se desarrolla el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, este tiene contactos con diferentes Institutos u Organizaciones con los cuales realiza distintos proyectos a favor de las personas y/o comunidades que lo necesitan.

## **Institutos**

- Ministerio de Economía
- Ministerio de Agricultura y Ganadería
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social
- Ministerio de Relaciones Exteriores

Denotando que de ellos surgen representantes quienes conforman el Consejo de Administración del INSAFOCOOP.

- Ministerio de Hacienda

Proporciona de una manera adecuada la distribución de los recursos asignados al INSAFOCOOP, en sus diferentes Departamentos y Unidades que integran la estructura orgánica del mismo.

- Fondo de Inversión Social y Desarrollo Local (FISDL)
- Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA)

Con estos Institutos tiene un convenio denominado Plan 3/9 llamado así por la firma de estas tres Instituciones y creado para contribuir en el año 2009 a reducir la pobreza y que consiste en trabajar con pequeños productores agrícolas, beneficiados por el programa de transferencia de tierra.

### **Organizaciones**

- Alianza Cooperativa Internacional (ACI)

La cual se encarga de Actualizar cambios y necesidades de tiempos modernos de las Asociaciones Cooperativas, tienen su sede en Londres.

- Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES)

Está enfocado a los campos municipales de todo el país para la Creación de Asociaciones Cooperativas en servicios municipales, con el fin de Fortalecer y Expandir el Cooperativismo.

- Applus + CTC

Empresa Internacional que ha permitido la Certificación de Calidad ISO 9001: 2000 del INSAFOCOOP, contando así con personal capacitado en Sistema de Gestión de Calidad, para ser capaces de atender las necesidades de asesoría o que surjan desde las Cooperativas.

- Asociaciones Cooperativas Inscritas y en formación de las que se toman algunas en representación:
  - ACACPAES, de R.L. Sonsonate
  - ACACSIN, de R.L. Sonsonate
  - El Triunfo, de R. L. Santa Ana
  - ACAPRODES, de R.L. Sonsonate
  - Seguros Futuros A. C. de R. L.
  - ACCOVI, de R.L.
  - ACOPANELA, de R.L.
  - Los Álamos de R.L.
  - CACTIUSA, de R.L.
  - ACOMI, de R.L.
  - ACACME, de R.L.
  - ACOPUS, de R.L.
  - ACECENTA, de R.L.
  - COOP-1, de R.L.
  - BIOLACT, de R.L.
  - Otras.

## **B. ASPECTOS SOBRE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS Y ENFOQUES MODERNOS DE ADMINISTRACION.**

### **1. Auditoría de Recursos Humanos**

Esta clase de auditoría es una de las áreas que se estudian a nivel específico dentro de lo que comprende la Auditoría Administrativa, ya que a través de ésta se visualiza un ámbito vital y crítico de la organización debido a que involucra al recurso humano como un elemento integrador y dinámico de los recursos con los que cuenta la misma.

Dado ello, en la Auditoría de Recursos Humanos se evalúa las actividades de administración de personal con el objetivo de mejorarlos, refiriéndose a una evaluación de cómo esas actividades contribuyen a las estrategias corporativas generales. Así mismo se expone en esta sección lo relacionado a: Concepto, Importancia, Objetivos, Enfoques, Métodos y Técnicas Aplicables y el Proceso de Auditoría de Recursos Humanos y finalmente el Auditor de Recursos Humanos.

## 1.1 Conceptos

Para una mayor profundización del tema se exponen los conceptos básicos sobre Auditoría de Recursos Humanos.

La Palabra Auditoría viene del Latín auditorius y de ésta proviene auditor, quien tiene la virtud de oír y revisar cuentas, debe estar encaminado a un objetivo específico que es el de evaluar la eficiencia y la eficacia con que se está operando para que por medio del señalamiento de cursos alternativos de acción se tomen decisiones que permitan corregir los errores, en caso de que existan o bien mejorar la forma de actuación siendo así se puede definir:

- **Auditoría**

Según Chiavenato, Idalberto en su Libro Administración de Recursos Humanos pág 652, nos comenta sobre lo que es auditoría: "Sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa que se lleva a cabo, en especial cuando ese programa está descentralizado"

Asimismo es un proceso sistemático que consiste en planear, ejecutar y supervisar el trabajo realizado en una entidad determinada con la finalidad de informar y opinar con base a una evidencia fehaciente sobre su situación financiera, administrativa, operativa o cualquier otro propósito.

- **Recursos Humanos**

Como ya se ha denotado este elemento es el que se encarga de dinamizar e integrar los demás recursos de la organización, por lo tanto de forma específica el Recurso Humano

para Werther, William B. y otros, Administración de Personal y Recursos Humanos, Pág. 573 dice: “Es aquel grupo de personas que se encuentran dispuestos, capaces y deseosos de trabajar para contribuir de ésta forma al logro de los objetivos de la empresa.

De igual manera son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización aportando habilidades, conocimientos, actitudes, percepciones entre otros. Asimismo posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo.

- **Auditoría de Recursos Humanos**

De acuerdo a los diferentes conceptos que se nos presentan se proporciona de forma breve y concisa lo que es Auditoría de Recursos Humanos, es aquel examen de carácter minucioso y lógicamente fundado, un sistema de revisión y control para informar acerca de la eficiencia y la eficacia de los objetivos, políticas, aplicación de recursos humanos y la estructura de la organización, comprendiendo el análisis de los mismos acompañado de sugerencias para mejorar.

“Es una revisión sistemática y formal diseñada para medir costos y beneficios del programa global de Recursos Humanos y comparar su eficiencia y eficacia actual en el desempeño pasado, con el desempeño en otras organizaciones comparables, y su contribución a los objetivos de la organización”<sup>3</sup>

## **1.2 Importancia**

La importancia de la Auditoría de Recursos Humanos, radica en los logros o hallazgos que

---

<sup>3</sup> Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. MC Graw Hill 2002 Pág. 446

ésta muestre al final de cada ejercicio de auditoría y en las soluciones que proporcione a tales hallazgos; por ello es necesario aplicar la auditoría de Recursos Humanos en una organización para examinar la actuación y desempeño del personal a fin de analizar sus logros y las posibilidades alternativas para una mejoría de las realizaciones a corto y largo plazo.

Con una Auditoría de Recursos Humanos las organizaciones pueden suspender prácticas perjudiciales; disminuyendo costos innecesarios y aumentando el rendimiento del personal con sugerencias que incrementen la inversión en el Capital Intelectual, además garantiza que se cumplan los planes estratégicos de la organización.

Dado ello, existen cinco razones principales por lo que es importante evaluar la eficacia y eficiencia de la Gestión de Recursos Humanos:

- El Renovado reconocimiento de que son las personas lo que hace que una organización tenga éxito o fracase.
- Las personas cuestan dinero y en muchos casos sus sueldos constituyen un costo importante para la empresa.
- Se sabe muy poco de lo que realmente supone gestionar los Recursos Humanos, por lo que se requiere una evaluación continua para profundizar en estos conocimientos.
- Examina el cumplimiento de la empresa con respecto a las obligaciones sociales de tipo administrativo y los derechos colectivos relacionados con el personal.
- Las actividades de la Unidad de Personal guardan una relación directa con la productividad de la organización y la calidad del entorno laboral.

### **1.3 Objetivos**

Los objetivos de la Auditoría de Recursos Humanos pueden ser muy amplios y variados, siendo el principal, el de verificar, analizar y evaluar el cumplimiento de objetivos, políticas y procedimientos de la administración de recursos humanos. Además pretende encontrar soluciones efectivas al problema de mantener de forma eficaz el trabajo colectivo, al encontrar el origen de los problemas que pudieran suscitarse.

Así mismo evalúa las funciones, actividades y formas en que se operan los recursos humanos para determinar si se ajustan a los programas establecidos sugiriendo los cambios y mejoras que deben hacerse.

En ese orden de ideas se pueden mencionar algunos de los principales objetivos:

- Contribuye a evaluar el estado de salud del Sistema de Recursos Humanos y descubrir las áreas problemáticas.
- Coadyuva a evaluar y hacer un seguimiento de las diversas actividades de recursos humanos en función de criterios tangibles.
- Ayuda a anticipar soluciones a problemas futuros y a iniciar intervenciones.

### **1.4 Enfoques**

Se establecen varios enfoques desde los cuales puede aplicarse la Auditoría de Recursos Humanos, de manera que pueda observarse la amplitud que posee cada uno, para el caso se toma el enfoque estratégico debido a que es el más completo y abarca diferentes aspectos de la organización.

#### **1.4.1 Interno**

Es aquel que juzga la eficiencia de la Unidad de Recursos Humanos con base a la capacidad de brindar determinados servicios a la organización a un costo menor, valorando su actuación en relación a sus actividades y sus costos.

Desde este punto de vista, son medidas operativas tradicionalmente utilizadas las que se evalúan tales como: Cantidad, Fiabilidad, Costos y Velocidad. Aunado a esto este enfoque se orienta hacia el resultado en las actividades, los costos de productividad.

#### **1.4.2 Externo**

Dado que se basa en el valor agregado que se genera, es decir que la última medida de la aplicación efectiva de la función de Recursos Humanos es el impacto que ésta genera en los resultados empresariales.

#### **1.4.3 Legal, de Cumplimiento o de Conformidad**

Basado en un planteamiento jurídico, encargado de realizar un inventario de la situación social de la empresa, tomando en cuenta las leyes y normas del derecho de trabajo y comprobando con regularidad la relación con la reglamentación aplicable. Cabe decir que se centra en la verificación del cumplimiento de la normativa laboral vigente.

De esta forma debería constatarse si las políticas, prácticas y documentos referentes a la contratación, retención, disciplina, medidas de higiene y seguridad laboral se cumplen legalmente dentro de la organización.

#### **1.4.4 Funcionamiento**

Enfoque en el cual se analizan y estudian cada una de las áreas de dirección de Recursos Humanos, incidiendo en la detección de las medidas planificadas, así como la forma en que éstas han sido implantadas y los resultados obtenidos. Para realizar este estudio es preciso elaborar una lista de indicadores que servirán para analizar cada una de ellas; éstos pueden ser cualitativos como cuantitativos a través de las respuestas dadas por el personal involucrado de la organización.

En ese orden de ideas, este enfoque básicamente trata sobre el observar si los procedimientos aplicados son los correctos y funcionan adecuadamente, es decir si existe una relación o congruencia entre los objetivos y procedimientos y si se han efectuado de forma que se incurra en un menor costo.

#### **1.4.5 Estratégico**

La administración de los recursos humanos debe contribuir al éxito estratégico de la organización es por ello que este enfoque surge con el propósito de establecer si la función de los Recursos Humanos se constituye como fuente de ventaja competitiva de la empresa.

Desde esta perspectiva se verifica que las políticas y prácticas de recursos humanos estén en correspondencia con la estrategia general de la empresa y que los programas implementados en esta función sean coherentes con los objetivos empresariales a largo plazo.

## 1.5 Métodos y Técnicas Aplicables

Muchas Organizaciones aplican métodos y técnicas para determinar los costos y beneficios de la función de recursos humanos. Además utilizan investigaciones ya sea internas y externas periódicas con el fin de conocer el desempeño del recurso humano y de esta forma analizar la relación que tienen con los objetivos a largo plazo y estrategias empresariales.

Por lo tanto existen dos clases de conocimientos uno de ellos es el conocimiento vulgar empírico( subjetivo) que se obtiene de la realidad, es decir de lo cotidiano, de lo que acontece día a día; otro es el conocimiento científico (objetivo) en el cual se aplican métodos para verificar cierta información recibida. De igual manera se presentan dos clases de investigaciones, la bibliográfica a la cual se le denomina información secundaria debido a que se obtiene información escrita y recopilada por diferentes autores y también la investigación de campo que es una fuente primaria por ser recolectada por un contacto directo con las partes involucradas.

Dado ello puede denotarse que un método es un arreglo ordenado, un plan general, un procedimiento planeado que se sigue para descubrir la existencia de procesos, distinguir las fases de desarrollo, desenredar enlaces internos y externos e interacciones con otros procesos y así garantizar y profundizar los conocimientos adquiridos.

En cambio una técnica: “Es una aplicación específica del método mediante el procedimiento o conjunto de procedimiento para el empleo de un instrumento, para el uso de un material o para el manejo de una determinada situación en proceso”<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Iglesias Mejía, Salvador. Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación Monográfico o Tesis. 3ra. Edición Pág. 51

Entre los métodos auxiliares en los que se basa el método científico y los cuales pueden aplicarse en la Auditoría de Recursos Humanos están:

- Deducción ( General – Particular )
- Inducción (Particular – General )
- Análisis ( Separación de las partes de un todo a fin de estudiarlas por separado)
- Síntesis ( Revisión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad)
- Introspección ( Observación Conducta Interna)
- Extrospección ( Observación Conducta Externa)

De acuerdo a las técnicas estas se clasifican en dos grandes grupos:

<b>Técnica</b>	<b>Clases</b>	<b>Instrumentos de Recolección de Información</b>
Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libre</li> <li>• Dirigida</li> <li>• Estandarizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de Preguntas</li> <li>• Lista de Verificación</li> </ul>
Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurada</li> <li>• No Estructurada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionarios</li> <li>• Sondeos de opinión</li> </ul>
Observación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturalista</li> <li>• Controlada</li> <li>• Experimentación o condicionada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis Histórico</li> <li>• Información Externa</li> <li>• Estudio de casos</li> <li>• Grupos de Control</li> <li>• Simulación</li> <li>• Estudios Pilotos</li> </ul>

Técnicas Específicas Aplicables:

- De Enfoque Comparativo-----Con empresas Exitosas
- De Consultoría-----Para profundizar fallas
- Enfoque Estadístico-----A través de Indicadores
- De Enfoque Retrospectivo-----Verificar pasado y aspectos legales
- Interna-----Para profundizar en aplicación de función de recursos humanos
- Externa-----Para garantizar Objetividad del Estudio

## **1.6 Proceso de Auditoría de Recursos Humanos**

El Proceso de Auditoría de Recursos Humanos tiene como propósito servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes etapas se orienten en forma programada y sistemática. Además facilita al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencia entre otros para su examen, informe y seguimiento.

De conformidad con lo denotado, las etapas que integran el proceso son:

### **1.6.1 Diseño y Elaboración del Plan de Trabajo**

El Plan de Trabajo contiene básicamente el nombre del proyecto de auditoría (Proceso a Evaluar), los objetivos que se pretenden alcanzar (Generales y Específicos), las políticas que coadyuvarán al logro de tales fines, las actividades a desarrollar, fecha de inicio, fecha de finalización, fecha de entrega de informe, auditor

responsable, y posteriormente se presentan los recursos humanos, materiales, financieros necesarios para ejecutarlo. De igual manera se incluye el mecanismo a seguir para supervisar el cumplimiento del mismo.

Para que la aplicación del Plan de Trabajo sea efectiva se requiere de la participación de todo el personal de la organización desde la cúpula hasta el personal operativo.

Por lo tanto, “Un Plan es un Instrumento diseñado para alcanzar un objetivo, en el que se definen el espacio, tiempo y medios para su alcance; a virtud de ello, en un plan se definen en forma coordinada, las metas, estrategias, políticas, directrices y técnicas, así como los instrumentos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un Plan es un Instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes, en función de la evolución periódica de los resultados”<sup>5</sup>

#### **1.6.2 Obtención de Información**

Etapa en la cual se realiza el diseño de formas e instrumentos de recolección de información que se estimen más viables; de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la medición que se empleará, el manejo de los papeles de trabajo y las evidencias.

Subsecuentemente, esta tarea debe enfocarse al registro de todo tipo de hallazgos que permitan realizar un examen objetivo para no incurrir en errores de interpretación. Esta información se puede obtener por medio de una investigación documental que consiste en localizar, seleccionar y estudiar la documentación que

---

<sup>5</sup> Franklin F, Enrique Benjamín. Auditoría Administrativa Mc Graw Hill. 1ra. Edición Pág. 553

puede aportar elementos de juicio a la Auditoría, como Leyes, Reglamentos, Normas, así como manuales, sistemas de información, registros entre otros. También puede realizarse, por medio de una investigación de campo donde se debe tener contacto con la realidad, lo que en su momento oportuno puede provocar una reformulación de los objetivos, estrategias, acciones a seguir o tiempos de ejecución. Así mismo un acercamiento y revisión de área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, para conocer las condiciones de trabajo y el clima organizacional imperante.

Dado ello para que se efectúe correctamente la auditoría se debe contar con el adiestramiento del personal a realizar la misma, para que posea los conocimientos básicos y los lineamientos que debe seguir cuando éste ejecute la auditoría de manera que no exista complicación alguna en el proceso que se llevará a cabo.

### **1.6.3 Clasificación y Análisis de Datos Recolectados**

Se deberá ordenar y agrupar la información con el propósito de agilizar e imprimir coherencia en el trabajo, es por ello que el auditor debe hacerlo en lo que se denomina papeles de trabajo, los cuales son registros en los que describe técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas.

Estos papeles proporcionan el soporte principal que el encargado de llevar la auditoría debe incorporar en el informe debido a que incluye observaciones, hechos, argumentos para respaldarlo. Además posee las fallas detectadas en la organización en el cumplimiento de sus políticas y procedimientos; se puede recurrir nuevamente

a los empleados abordados en el caso de que existan dudas u otro aspecto que el auditor considera relevante.

Para mayor facilidad al momento de analizar y relacionar variables entre los distintos instrumentos aplicados, éstos deben contener preguntas similares con la finalidad de corroborar respuestas de no ser así debe procederse a recopilar de nuevo la información considerada como deficiente. Finalmente cada deficiencia debe ser contrarrestada con la concepción de una mejora; esta comparación y cruce de información para comprobar veracidad o exactitud de lo afirmado, señalamientos de fallas, es de vital importancia.

#### **1.6.4 Evaluación de resultados Basados en Criterios e Indicadores Previamente Establecidos**

Los criterios e indicadores establecidos para la evaluación de resultados deben de establecerse al iniciar la investigación. Esta debe considerar influencias ambientales externas, así como influencias organizacionales internas sobre los procesos de gestión del talento humano y los resultados finales esperados.

Existen dos clases de Criterios:

- **Los Criterios Subjetivos** o llamados cualitativos, como su palabra lo indica basados en cualidades, cabe denotar algunos de ellos: actitud y confianza de los empleados, nivel de cooperación del órgano de administración de recursos humanos con los demás órganos de la organización, la opinión de los gerentes entre otros. Siendo éstos utilizados como prueba para obtener evidencias corroborativas de algunos problemas detectados durante la planeación.

- **Los Criterios Objetivos** o denominados cuantitativos por referirse a aspectos de cantidad, para el caso se tienen: En qué medida apoya la estrategia de administración de recursos humanos la estrategia global de la organización, relación costo beneficio del área de recursos humanos, así como la eficiencia y la eficacia aplicada a ciertos aspectos de la organización. Cabe mencionar que estos criterios sirven de ayuda para determinar en forma preliminar los problemas latentes.

Finalmente entre los indicadores clasificados de igual forma y a manera general se detallan los siguientes:

- Indicadores del efecto de los Recursos Humanos sobre:
  - Resultados Financieros
  - Clientes Externos
- Indicadores del Efecto de las Políticas y Prácticas sobre los clientes internos
- Indicadores de Análisis de Puestos de Trabajo
- Indicadores de Planilla
- Otros.

#### **1.6.5 Diseño y Elaboración del Informe de Auditoría**

El informe constituye un factor invaluable en tanto que posibilita conocer si los instrumentos y criterios contemplados fueron acordes con las necesidades reales, en el se consideran los resultados de la Auditoría identificando claramente las áreas auditadas, el objeto de la revisión, alcance recursos y métodos empleados. Por consiguiente se establece las conclusiones y recomendaciones de la auditoría

basados en la expresión de juicios y las evidencias obtenidas.

Respecto a lo denotado en el párrafo anterior un informe debe reconocer la existencia de aspectos tanto positivos como negativos, debido a que se considera mas balanceado y logra mejor aceptación y por este medio cumplir con el propósito de que el auditor cuente con un medio de información estructurado para dar a conocer los resultados de su análisis, debe ser elaborado de manera sistemática, cumpliendo las características propias de la información, claridad, objetividad, oportunidad, confiabilidad y precisión.

Las partes principales de un informe de Auditoría de Recursos Humanos son:

- Propósito y Alcance de la Auditoría de Recursos Humanos
- Procedimientos utilizados en la Auditoría de Recursos Humanos
- Exposición de hechos y problemas importantes
- Recomendaciones para resolver problemas
- Certificación del Auditor o Dictamen

## **1.7 Auditor de Recursos Humanos**

La persona que audita es conocida como auditor, el cual debe poseer ciertas características que lo ayuden a llevar a cabo de una mejor manera su trabajo. De ante mano se sabe que no cualquier persona puede realizar una auditoría, debe ser una persona la cual este convencida de su trabajo; es de suma importancia para la empresa y sobre todo que es muy valioso para ésta el obtener buenos resultados, así como también tener pleno conocimiento de lo que realiza, además de ser paciente y tolerante ejecutando su trabajo por medio de

una serie de pasos lógicos hasta llegar a la conclusión del mismo. Por consiguiente altamente capacitado y con mente abierta ante cualquier situación que se presente.

En tal sentido, un auditor es: “Aquella persona profesional, que se dedica a trabajos de auditoría habitualmente con libre ejercicio de una ocupación técnica”. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

- **Atributos del Auditor**

- Debe tener dos oídos y una boca
- Debe tener pleno conocimiento del procedimiento que va a implementar para que los resultados sean efectivos.
- Debe saber presentar un informe claro y preciso sobre el área que auditará
- Debe contar con amplio conocimiento en su área
- Debe estar en constante capacitación y aprendizaje
- Debe saber interpretar y analizar información, esquematizar
- Debe tener habilidad para entrevistar y relatar lo observado.
- Debe tener razonamiento deductivo para facilitar soluciones lógicas
- Debe tener amplia capacidad para escuchar con el fin de captar toda la información

Un buen auditor debe hacer sentir a las personas que son importantes y que quiere formar parte de ellos para que de esta manera se le facilite recabar información. Cabe mencionar quien debe evaluar el área de Recursos Humanos:

- La Autoridad Superior
- Los Gerentes de Línea o de Áreas Funcionales
- Los Jefes de la Unidades Orgánicas

- Los Empleados
- Los Clientes
- Los Proveedores

Así mismo se debe determinar a la persona o agente que se encargará de llevar a cabo la Auditoría dentro de la organización éste puede ser:

- Un Especialista
- Un Consultor Externo
- Un Grupo Interno
- Otros.

Es de señalar que la elección del Auditor o evaluador depende de ciertos aspectos tales como:

- Tipo de Evaluación
- Alcance o Ámbito ( Funciones, Servicios o Resultados)
- Enfoque Aplicado
- Tamaño de la Unidad de Recursos Humanos
- Asignación Presupuestaria
- Personal Calificado, etc.

La misión Principal del Auditor es la de ayudar a los miembros de la Dirección a ejercer eficazmente sus responsabilidades, proporcionándoles los análisis, las apreciaciones y las recomendaciones pertinentes sobre procedimientos examinados que recogerá en el informe.

Dado ello las actividades que todo Auditor debe ejecutar son:

- Decidir que es lo que se va a examinar
- Decidir provisionalmente de que forma llevará a cabo la Auditoría, Elaborando un plan general preliminar de la misma.
- Seleccionar el personal que participará
- Empezar una investigación previa sobre la Función de Recursos Humanos con el propósito de identificar problemas en los que posteriormente profundizará
- Ultime el Plan de Auditoría, refinando herramientas y medidas e ir elaborando el calendario de su realización
- Recabar la información pertinente
- Resumir los resultados y utilizarlos para descubrir puntos fuertes y débiles de la Función de Recursos Humanos y señalar áreas potenciales de actuación a Largo Plazo a fin de mejorar el campo de éstas.

Finalmente el Auditor debe basarse en un código de ética, el cual sirve para organizar y entender mejor las reglas de conductas del mismo. Dado que de ella depende la transparencia de las acciones, que de una u otra manera se traducen en hechos.

## **2. Enfoques Modernos de Administración**

### **2.1 Administración Estratégica**

Los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas. De igual forma las condiciones futuras del negocio son bastante volátiles, de

manera que los administradores no pueden planear anticipadamente cada acción ni seguir una estrategia propuesta o previamente planeada sin alterarla de alguna manera.

Dado ello, se conceptualizará lo que concierne a administración y estrategia, para tener un panorama más exacto sobre estos términos y subsecuentemente el concepto de administración estratégica.

- **Administración**

Definición etimológica, que se forma del prefijo “ad” hacia y “ministratio”. Esta última viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad (subordinación u obediencia). El que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro y del sufijo “ter” que sirve como término de comparación.<sup>6</sup>

- **Estrategia**

Es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a una compañía de acuerdo a una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que emplean los administradores en el manejo de la organización.

Para Franklin F., Enrique Benjamín en su libro Auditoría Administrativa. Pág. 549 estrategia es: “Principios y rutas fundamentales que orientará, el proceso administrativo para alcanzar los objetivos propuestos”

---

<sup>6</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. I Parte LIMUSA. Pág 15

### **2.1.1 Concepto**

La Administración Estratégica “Se ocupa de los aspectos dentro del proceso administrativo que se involucran con asegurar la viabilidad organizacional y que los recursos de la entidad, se adecuen al entorno de tal manera que se permita la eficiente realización de sus objetivos corporativos, utilizando cursos de acción con un riesgo aceptable”. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Puede agregarse que la Administración Estratégica es un proceso continuo que nunca termina que incluye el establecimiento de una visión estratégica de lo que será la configuración de la compañía y de hacia dónde se dirige la organización, la determinación de objetivos, la creación de una estrategia, la ejecución y puesta en práctica de la estrategia elegida de manera eficiente y efectiva y finalmente la evaluación del desempeño e inicio de ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.

### **2.1.2 Importancia**

La importancia de la Administración Estratégica, radica en que la búsqueda de la competitividad se encuentra en ella misma y en las elecciones que se realizan al diseñar y aplicar el proceso de Administración Estratégica. Además el uso eficaz de las partes interdependientes del proceso, permite elegir la dirección que la empresa seguirá y sus decisiones para lograr competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio que no es mas que aquellos que superan los que un

inversionista espera obtener de otras inversiones con riesgos similares. Así mismo la aplicación de la Administración Estratégica se utiliza para que la organización se adapte a las condiciones de un mercado en constante cambio y conforme una estructura competitiva con los recursos, capacidades y aptitudes que evolucionan de manera continua.

### **2.1.3 Ventaja Competitiva y Comparativa**

- **Ventaja Competitiva**

“Es el producto de por lo menos una de las siguientes características: eficiencia superior, calidad superior, innovación superior y capacidad superior de satisfacer al cliente”<sup>7</sup>.

Además se obtiene cuando una organización pone en práctica una estrategia que crea valor y de la cual otras organizaciones no pueden duplicar los beneficios o la consideran demasiado costosa para imitar.

De igual manera una organización tiene ventaja competitiva sobre sus rivales cuando es capaz de atraer los clientes y defenderse de las fuerzas competitivas, desempeñando las actividades de la cadena de valor de una manera diferente de la de los rivales y desarrollando competencias y capacidades de recursos que no se igualan fácilmente.

---

<sup>7</sup> Hill, Charles W. L. y Gareth R., Jones. Administración Estratégica. Colombia MC Graw Hill 1996. Pág 127

- **Ventaja Comparativa**

“La ventaja comparativa está relacionada con la especialización propia de cada país: aquello que es capaz de producir comparativamente mejor, es decir, donde la ventaja es mayor o la desventaja menor”. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Las fuentes de las ventajas comparativas se basan fundamentalmente en la productividad, y ésta a su vez, en los factores productivos: trabajo, capital, recursos naturales y tecnología.

La ventaja comparativa es el menor coste de oportunidad en la fabricación de un bien. El coste de oportunidad hace referencia a aquello a lo que hay que renunciar para producir un bien. De igual manera ésta estaría dentro de la empresa en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

## **2.2 Mapas Estratégicos**

### **2.2.1 Concepto**

El Mapa Estratégico es: “Una representación visual de las relaciones de causa y efecto, entre los componentes de la estrategia de una empresa”<sup>8</sup>, que vincula cuatro perspectivas: de aprendizaje y crecimiento, interna, del cliente y financiera con un rendimiento en los procesos internos de gestión de operaciones, gestión del cliente,

---

<sup>8</sup> Kaplan, Robert S. y Norton, David P. Mapas Estratégicos. Harvard Business School Press. Gestión 2000. Pág 38

procesos reguladores y sociales e innovación los que crean proposiciones de valor, identificando las capacidades específicas en los activos intangibles de la empresa.

### **2.2.2 Importancia**

Permite a la organización relacionar los objetivos basado en las cuatro perspectivas antes denotadas y determinar las relaciones de causa y efecto con el propósito de descubrir cómo obtener la mejora del proceso interno. Así como también ayuda a conocer donde se encuentra y hacia donde se debe conducir el negocio. Dado ello proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores; y descubrir de que modo los activos intangibles permiten mejorar los procesos internos que tienen la máxima fuerza para proporcionar valor a los clientes, accionistas y comunidades.

### **2.2.3 Principios<sup>9</sup>**

- **La Estrategia equilibra fuerzas contradictorias**

Permite equilibrar y articular el objetivo financiero a corto plazo de reducir costos y mejorar la productividad con el objetivo a largo plazo de un crecimiento rentable de los ingresos.

- **La Estrategia se basa en una proposición de valor diferenciada para el cliente**

Entre las proposiciones de valor se encuentran: costo total bajo, liderazgo de

---

<sup>9</sup> *Ibíd.*

producto, soluciones completas para los clientes y cierre del sistema, estos son atributos que deben aportarse para que el cliente quede satisfecho.

- **El Valor se crea mediante procesos internos**

Los procesos internos eficaces y coordinados determinan cómo se crea y sostiene el valor, las organizaciones deben basarse en aquellos procesos internos que colaboran con la proposición de valor diferenciadora y con los más críticos para mejorar la productividad y mantener la capacidad de la organización para funcionar.

- **La Estrategia consta de temas simultáneos y complementarios**

Deben relacionarse los diferentes procesos de manera que en cada uno de ellos se obtengan beneficios a corto y largo plazo y de esta forma generar un crecimiento sostenible del valor para los accionistas.

- **La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles**

Este principio se identifica con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, ya que describe los activos intangibles de la empresa y la función que tienen en la estrategia.

#### **2.2.4 Procesos de Creación de Valor**

Los procesos internos producen y entregan la proposición de valor a sus clientes así como también mejoran procesos y reducen costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera.

No obstante, Kaplan, Robert S. y Norton, David P. en su libro Mapas Estratégicos.

Pág. 39 clasifica en cuatro grupos los procesos internos:

- **Procesos de gestión operativa**

Son los procesos básicos por medio de los cuales las organizaciones producen productos y/o servicios y los entregan a los clientes. Estos procesos a su vez incluyen otros procesos respecto a las organizaciones dedicadas a la fabricación:

- Adquirir materias primas a los proveedores
- Convertir las materias primas en productos acabados
- Distribuir los productos acabados a los clientes
- Gestionar el riesgo

En el caso de los procesos operativos de las organizaciones de servicios, éstos producen y entregan los servicios usados por los clientes.

- **Procesos de la gestión de clientes**

Las organizaciones consideraban que basándose en los procesos de gestión operativa obtenían éxitos pero hoy en día, los procesos de la gestión de clientes ayudan a la organización a adquirir, sostener y aumentar las relaciones duraderas y rentables con los clientes objetivos.

Los procesos de la gestión de clientes son:

- Seleccionar clientes
- Adquirir clientes
- Retener clientes

- Establecer relaciones con los clientes

- **Procesos de innovación**

Las innovaciones de éxito son necesarias debido a que conducen a la organización, a la adquisición y el aumento de clientes, la fidelidad de los clientes, esto permite que la organización pueda obtener una ventaja competitiva una vez que éstos creen productos nuevos, servicios y procesos.

Los cuatro procesos de innovación son:

- Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios
- Gestionar la cartera de investigación y desarrollo
- Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios
- Lanzar los nuevos productos y servicios al mercado

- **Procesos reguladores y sociales**

Estos procesos ayudan a las organizaciones para que éstas puedan lograr continuamente el derecho de funcionar en comunidades y países donde producen y venden.

Las organizaciones están en la obligación de informar de su actividad en cuanto a las siguientes dimensiones:

- Medio ambiente
- Seguridad y salud
- Practicas de empleo
- Inversiones en la comunidad

### 2.2.5 Perspectivas

Ayudan a establecer los objetivos pertinentes de manera que puedan interrelacionarse y descubrir conjuntamente la estrategia a implantar, son los elementos fundamentales del mapa estratégico para comenzar a analizar la situación de la organización.

En ese orden de ideas se denotan cuatro perspectivas aplicadas que están íntimamente relacionadas con los principios, como lo indica Kaplan, Robert S. y Norton, David P. en su libro Mapas Estratégicos. Pág. 59

- **Perspectiva Financiera: la estrategia equilibra las fuerzas contradictorias largo plazo en oposición a corto plazo.**

Esta perspectiva describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros siendo el objetivo definitivo para las organizaciones que buscan el máximo de beneficio. Para ello se utilizan estrategias financieras donde las organizaciones pueden generar más dinero vendiendo más y gastando menos.

La actividad financiera puede mejorar por medio de dos enfoques:

- Crecimiento de los ingresos
- Productividad

- **Perspectiva del Cliente: la estrategia se basa en una proposición de valor diferenciada**

Define la proposición de valor para los clientes objetivos, ésta proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor, es aquí donde los

directivos identifican los segmentos de clientes por los que compete la unidad de negocio y los indicadores del rendimiento de la unidad en dichos segmentos.

La proposición de valor define la estrategia de la organización para el cliente describiendo la combinación única del producto, precio, servicio, relación e imagen que la organización ofrece a los clientes que tiene en su objetivo.

- **Perspectiva interna: el valor se crea a través de los procesos empresariales internos.**

Es una perspectiva que describe cómo se alcanzará la estrategia siendo un excelente rendimiento el motor que moverá la estrategia.

La organización gestiona sus procesos internos y el desarrollo de los recursos intangibles como son: Capital Humano, Estructural y Relacional para brindar una proposición de valor diferenciadora de la estrategia.

Los procesos internos como ya se denotó se conforman en cuatro grupos y éstos a su vez cumplen con dos componentes importantes de la estrategia: producir y entregar la proposición de valor a sus clientes y mejorar procesos y reducir costos para la productividad de la perspectiva financiera.

Se mencionarán nuevamente los procesos que incluye:

- Proceso de gestión operativa
- Proceso de gestión de clientes
- Procesos de innovación

- Procesos reguladores y sociales

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: alineación estratégica de los activos intangibles.**

Identifica con qué capital humano, qué estructura y qué relaciones se requieren para apoyar los procesos de creación de valor. Estos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos.

Finalmente es indispensable conocer la disponibilidad de habilidades, talento que hace falta para apoyar la estrategia, la disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura y la disponibilidad de la organización para movilizar y sostener el proceso de cambio que necesitan para ejecutar la estrategia.

De acuerdo a los activos intangibles éstos respaldan los procesos internos y aportan los fundamentos de la estrategia. La unificación de las cuatro perspectivas permite lograr la creación de valor en una organización.

### **2.3 Activos Intangibles**

El Capital Intelectual se refiere a los activos intangibles considerados desde una perspectiva estratégica y global, tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas, éstos a su vez si son gestionados y medidos convenientemente, se transforman en una fuente de ventaja competitiva sostenible capaz de proporcionar valor organizativo y traducirse en importantes beneficios. Así mismo tiene origen en la tecnología organizacional, relaciones con los clientes y destrezas profesionales.

Por otro lado Sullivan, Patrick H. en su libro Rentabilizar el Capital Humano Pág. 49 comenta: “El Capital intelectual incluye diversos tipos de conocimientos, saberes, ideas e innovaciones”.

Los elementos que comprende el capital intelectual son:<sup>10</sup>

- Capital Humano
- Capital Estructural
- Capital Relacional

### **2.3.1 Capital Humano**

Son las competencias, es decir los conocimientos, habilidades y actitudes que poseen todos los individuos, así como la capacidad de aprendizaje y creatividad de los mismos.

En una organización puede definirse como las habilidades de los empleados, contratistas y proveedores y otras personas relacionados para resolver los problemas de los clientes. Es un conocimiento útil para la organización que poseen las personas y equipos de la misma, ella no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un período de tiempo.

El capital humano debe estar coordinado con la estrategia, si la organización quiere obtener valor de las competencias de sus empleados.

---

<sup>10</sup> [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)

### **2.3.2 Capital Estructural**

Es la infraestructura que apoya la actividad humana (edificios, hardware, software, procesos, patentes, marcas de la organización, estructura organizacional, sistemas de información y bases de datos). Incluye el capital de procesos, técnicas, procedimientos y programas que permiten la entrega de bienes y servicios.

Conocimiento estructurado del que depende la eficacia y eficiencia interna de la organización; los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, los sistemas de gestión. Este es propiedad de la organización, al igual que el capital humano tiene valor solo en el contexto de la estrategia.

Algunos autores también la llaman capital de información que tiene dos componentes: infraestructura tecnológica y aplicaciones clave de información.

### **2.3.3 Capital Relacional**

Es la forma en que la organización se relaciona con agentes de su entorno, como usuarios, proveedores e instituciones a fines. Se potencia tejiendo y gestionando una red de relaciones con los mismos. También la relación a nivel interno como redes de apoyo y cuando se pacta con otros a cambio de algo.

### **2.3.4 Alineación de los Activos Intangibles con la Estrategia Empresarial**

Como ya se ha denotado los activos intangibles adquieren valor solo en el contexto de la estrategia, en lo que se espera que ayuden a la empresa a conseguir. La alineación no es más que alinear los objetivos de los tres componentes del capital

intelectual con los objetivos de los procesos internos e integrarlos unos con otros.

Alineamiento e integración son las bases conceptuales para desarrollar objetivos del capital humano, capital estructural y capital relacional, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Un elemento muy importante es el Mapa Estratégico el cual crea alineamiento e integración proporcionando un punto común de referencia para la estrategia de la empresa.

Dentro del Mapa Estratégico se utilizan tres técnicas de alineamiento citadas por Kaplan, Robert S. y Norton, David P. en su libro Mapas Estratégicos. Pág. 249 para establecer un puente entre éste y los activos intangibles:

- **Familias de puestos de trabajo estratégicos**

En cada proceso estratégico, existen una o dos familias de puestos de trabajo que tendrán el mayor impacto sobre la estrategia. Los resultados estratégicos se pueden acelerar solamente identificando estas familias y definiendo sus competencias y asegurando su desarrollo.

- **Portafolio estratégico de tecnologías de información**

En cada proceso estratégico la infraestructura y los sistemas de tecnología de información dan apoyo a su implementación. Estos sistemas representan una cartera de inversiones en tecnología que deberían tener prioridad en financiación y otros recursos.

- **Agenda de cambios en la empresa**

Toda estrategia requiere cambios de valores culturales tanto internos (trabajo en grupo) como externos (centrada en el cliente). Esto ayuda a darle forma al desarrollo de la nueva cultura y un nuevo clima organizacional.

Para medir los activos intangibles no se debe hacer por la cantidad de dinero gastado para desarrollarlos y su valor no lo deben determinar apreciaciones aisladas de las capacidades y el valor de Recursos Humanos y Tecnologías de Información. Los activos intangibles están estrechamente alienados con la estrategia y es de esta forma como estos crean valor para la organización.

## **CAPITULO II: DIAGNOSTICO SITUACIONAL SOBRE LOS ACTIVOS INTANGIBLES DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO (INSAFOCOOP)**

### **A. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

#### **1. Objetivos**

- Conocer los Elementos Estratégicos que enmarcan la actuación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).
- Determinar el Posicionamiento Estratégico de la Institución en el contexto social, económico y político.
- Conocer las Estrategias Generales que aplica el Nivel Directivo para orientar los Objetivos que se persiguen en la Institución.
- Identificar los Elementos que le Generan Valor a la Institución para establecer el Capital Intelectual (Activos Intangibles) con que cuenta.
- Conocer como los Jefes de Unidades Orgánicas administran estratégicamente al Recurso Humano.
- Indagar cual es el vínculo que mantienen los Jefes de Unidades Orgánicas con la Unidad de Recursos Humanos.
- Identificar las Políticas que implementan los Jefes de Unidades Orgánicas para administrar estratégicamente al Recurso Humano.
- Conocer los Programas de Entrenamiento que se han impartido al Personal Administrativo de las diferentes Unidades Orgánicas.

## **2. Importancia**

Es importante destacar la relevancia de la investigación, se logró recolectar en el momento oportuno toda aquella información necesaria que sirvió para determinar el Diagnostico Situacional de los Activos Intangibles del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), específicamente la identificación de los puntos débiles y fuertes que inciden en los mismos para el respectivo análisis.

Igualmente, con la metodología que se aplicó en la Institución objeto de estudio se lograron obtener todos los elementos estratégicos que contribuyeron en la elaboración de un Instrumento que sirviera de guía a los Órganos de Dirección para que estos dinamicen el accionar del Instituto como ente rector del sector cooperativo y faciliten la identificación y evaluación de los Activos Intangibles para que sean gestionados de manera que Generen Valor.

Por consiguiente, la importancia de la investigación radica en que a través de esta se lograron visualizar y determinar aquellos factores internos y externos que inciden en los Activos Intangibles (Capital Humano, Capital Estructural, Capital Relacional); a efectos de formular, replantear, modificar, rediseñar o elaborar todos los aspectos considerados indispensables para obtener resultados significativos.

## **3. Determinación de Población y Muestra**

### **Determinación de la Población**

Dado que la Institución objeto de investigación contaba con una Población *finita* puesto que se conocía el número de unidades de análisis que forman parte del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), el cual asciende a 121 personas clasificadas en tres grupos:

a) El primer grupo estuvo representado por el Consejo de Administración que está integrado por 20 miembros que se señalan a continuación:

- Presidente del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).
- Vicepresidente del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).
- Representantes del Ministerio de Trabajo y Previsión Social (Propietario y Suplente).
- Representantes de Ministerio de Economía (Propietario y Suplente).
- Representante del Ministerio de Agricultura y Ganadería (Propietario y Suplente).
- Representantes del Ministerio de Relaciones Exteriores (Propietario y Suplente).
- Representantes de las Asociaciones Cooperativas:
  - Seguros Futuros A.C. de R.L. (Propietario).
  - ACOBUS, de R.L. (Suplente).
  - ACACME, de R.L. (Propietario y Suplente).
  - ACECENTA, de R.L. (Suplente).
  - ACCOVI, de R.L. (Propietario y Suplente).
  - CACTIUSA, de R.L. (Propietario).
  - ACOMI, de R.L. (Propietario y Suplente).

b) Por otra parte, el segundo grupo estuvo conformado por todos los Jefes de Unidades Orgánicas, los cuales ascienden a 14 personas de las cuales 11 se encuentran en la Oficina Central y 3 en las Oficinas Regionales identificadas así:

- Representante de la Dirección de la Unidad de Calidad.

- Jefe de Unidad de Auditoria Interna.
- Jefe de Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Interinstitucionales (UACI).
- Jefe de Unidad Financiera Institucional (UFI).
- Jefe de Departamento de Recursos Humanos.
- Jefe de Departamento de Fomento y Asistencia Técnica.
- Jefe de Sección de Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas.
- Jefe de Departamento de Vigilancia y Fiscalización.
- Jefe de Departamento Jurídico.
- Jefe de Departamento de Planificación e Informática.
- Jefe de Sección Servicios Generales.
- Jefe de Oficina Regional Occidental.
- Jefe de Oficina Regional Paracentral.
- Jefe de Oficina Regional Oriental.

c) Y por último, el tercer grupo estuvo representado por el Personal Administrativo que pertenece a la Institución, el cual asciende a 87 personas de las cuales 60 se encuentran laborando en la Oficina Central y el resto esta destacado en las Oficinas Regionales así:

- 09 Personas en Oficina Regional Occidental (Departamento de Santa Ana).
- 10 Personas en Oficina Regional Paracentral (Departamento de San Vicente).
- 08 Personas en Oficina Regional Oriental (Departamento de San Miguel).

### Determinación de la Muestra

Cabe denotar que para calcular el Tamaño de la Muestra de la Población objeto de estudio, conformada por 3 grupos heterogéneos, se utilizó la *Fórmula para Muestreo Proporcional o Distribución Simétrica*:

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

En donde:

Z = Desviación Estándar (nivel de confianza de la información).

N = Población.

p = Probabilidad de Éxito (obtener una respuesta positiva al problema planteado).

q = Probabilidad de Fracaso (la respuesta sea negativa a la hipótesis).

e = Error de Estimación (nivel máximo de error aceptable en la investigación).

n = Tamaño de la Muestra (número de elementos).

Datos: n = ?

N = 121

Z = 95%  $\approx 0.95/2 = 0.475 = 1.96$

e = 10%  $\approx 0.10$

p = 50%  $\approx 0.50$

q = 0.50%  $\approx 0.50$

Sustituyendo valores en la fórmula se tuvo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (121) (0.50) (0.50)}{(0.1)^2 (121-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{116.2084}{1.2 + 0.9604}$$

$$n = 53.79022403 \approx 54 \text{ Personas}$$

Acorde a ello, la Muestra estuvo integrada por 54 Personas pertenecientes a diferentes grupos heterogéneos y con la finalidad de distribuir los Sujetos de Investigación en *Estratos* se requirió aplicar para cada uno la *Fórmula Estadística del Muestreo Aleatorio Estratificado* conocida como *Muestra Probabilística Estratificada* para calcular el Tamaño de cada Subpoblación.

Fórmula:

$$nh = Nh \times fh$$

En donde:

$nh$  = Tamaño de Muestra para cada Estrato (o Submuestras a estudiar).

$Nh$  = Población Total de cada Estrato (Tamaño del Estrato o Subpoblación).

$fh$  = Fracción Constante.  $\longrightarrow$   $fh = N / n$

$n$  = Tamaño de la Muestra.

$N$  = Tamaño de la Población.

Datos:  $nh = ?$

$N = 121$  Personas

Estrato No.1 = 20 Personas.

$n = 54$  Personas

Estrato No. 2 = 14 Personas.

$fh = 54 / 121 = 0.446280991$

Estrato No. 3 = 87 Personas.

Sustituyendo datos:

Estrato	Clasificación de los Grupos	No. de Personas (Nh)	fh = N / n	Submuestra (nh)
1	Consejo de Administración	20	0.446280991	8.925619835 ≈ 9
2	Jefes de Unidades Orgánicas	14	0.446280991	6.247933874 ≈ 6
3	Personal Administrativo	87	0.446280991	38.82644622 ≈ 39
		<b>N = 121</b>		<b>n = 54</b>

Se tiene que la Estratificación quedo así:

Estrato	Clasificación de los Grupos	Submuestra
1	Consejo de Administración	9
2	Jefes de Unidades Orgánicas	6
3	Personal Administrativo	39
		<b>n = 54</b>

Una vez determinados los elementos muestrales se llevo a cabo el *procedimiento para elegir a las unidades de análisis*; es decir, a quiénes se les paso el instrumento de medición. Sin embargo, para cada Estrato se ocupo un proceso diferente.

Por lo anterior, para el Estrato No.1 se realizo una entrevista debido a que la información que demandaba la investigación ameritaba que se profundizara en los Elementos Estratégicos que

enmarcan la actuación del INSAFOCOOP y los Elementos que le Generan Valor por lo que se seleccionaron a los 9 Miembros del Consejo bajo los Criterios siguientes:

- El Funcionario Ejecutivo principal que tiene a su cargo la dirección y control, a tiempo completo, de las actividades de la Institución así como su respectivo Suplente.
- La opinión de los Miembros Propietarios y Suplentes de los que permanecen informados de las actividades del Instituto por participar en las Sesiones del Consejo.

Por consiguiente, la Selección de los Sujetos de Análisis para el Estrato No.1 quedo como a continuación se indica:

<b>Unidades de Análisis</b>
Presidente del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.
Vicepresidente del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.
Propietario Representante del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
Suplente Representante del Ministerio de Trabajo y Previsión Social
Propietario Representante de Ministerio de Agricultura y Ganadería
Propietario Representante de Ministerio de Relaciones Exteriores
Propietario Representante ACCOVI, de R.L.
Propietario Representante de Seguros Futuros A.C. de R.L.
Propietario Representante de CACTIUSA, de R.L.

Por otra parte, para el Estrato No.2 se uso un Cuestionario para obtener la información por lo que se eligieron a los 6 Jefes de las Unidades Orgánicas aplicando los Criterio que a continuación se puntualizan:

- Conocer de qué manera los Jefes administran estratégicamente al Recurso Humano.

- El vinculo que existe entre el Departamento de Recursos Humanos con las Unidades Orgánicas de la Institución.
- Identificar cuáles son los Capitales que Generan Valor.

Por lo tanto, se utilizo el *Método de Muestreo Aleatorio Simple*, ya que fue una forma de asegurar que los trece Jefes de las Unidades Orgánicas tuvieran la misma oportunidad de ser elegidos y consistió en escribir el Nombre de cada Jefe en un papel para colocarlos en una caja por lo que después de haberlos revuelto, se hizo la primera selección tomando un papel sin mirar. Dicho proceso se repitió hasta haber elegido a 5 Jefes.

No obstante, para completar el Tamaño de la Submuestra se selecciono al Jefe del Departamento de Recursos Humanos fundamentado en uno de los Criterios expuestos con anterioridad. Quedando la Selección de los Sujetos de Análisis para el Estrato No.2 de la manera siguiente:

<b>Unidades de Análisis</b>
Jefe de Departamento de Recursos Humanos.
Jefe de UACI
Jefe de Oficina Regional Occidental.
Jefe de Departamento de Fomento y Asistencia Técnica.
Jefe de Departamento de Planificación e Informática.
Jefe de Departamento de Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas.

En lo que respecta, al Estrato No.3 se utilizo la fórmula del *Muestreo Aleatorio Sistemático* también denominado como *Selección Sistemática de Elemento Muestrales* para Seleccionar al Personal Administrativo.

$$K = N_h / n_h$$

En donde:

$K$  = Intervalo de Selección Sistemática (o k-ésimo miembro para formar parte de la muestra).

$N_h$  = Subpoblación.

$n_h$  = Submuestra.

Datos:  $K = ?$

$N_h = 87$  Personas

$n_h = 39$  Personas

Sustituyendo valores en la fórmula:

$$K = 87 / 39$$

$$K = 2.230769231 \approx 2$$

$K = 2$  es el intervalo que indico que cada segunda Persona del Personal Administrativo sería seleccionada hasta completar  $n_h = 39$ . Dado ello, se prosiguió a *seleccionar un punto de partida aleatorio* por lo que se considero el siguiente Criterio para llevar a cabo un Proceso Aleatorio:

- La opinión del Personal Administrativo independientemente de la Unidad Orgánica a la que pertenezca para conocer como le Generan Valor a la Institución.

Esto implica, que se elaboro un Listado en el que aparecía en orden alfabético los Nombres del Personal Administrativo enumerados del 1 al 87 y como dato adicional se escribió la Unidad

Orgánica a la que pertenece puesto que sería una referencia para establecer el contacto respectivo.

Seguidamente, se anotaron los números en papeles pequeños que se depositaron en una caja por lo que después de haberlos revuelto de manera minuciosa se hizo la selección tomando un único papel al azar que estableció el Punto de Partida al que se le Sumo el Valor de “K” y al resultado nuevamente se le sumo “K” hasta obtener el Total de la Submuestra. Por lo tanto, al extraer se tuvo:

<b>K1 = 41</b>	
# + K = ?	
K2 = 41+ 2	43
K3 = 43+ 2	45
K4 = 45+ 2	47
K5 = 47+ 2	49
K6 = 49+ 2	51
K7 = 51+ 2	53
K8 = 53+ 2	55

# + K = ?	
K9 = 55+ 2	57
K10 = 57+ 2	59
K11 = 59+ 2	61
K12 = 61+ 2	63
K13 = 63+ 2	65
K14 = 65+ 2	67
K15 = 67+ 2	69
K16 = 69+ 2	71

# + K = ?	
K17 = 71+ 2	73
K18 = 73+ 2	75
K19 = 75+ 2	77
K20 = 77+ 2	79
K21 = 79+ 2	81
K22 = 81+ 2	83
K23 = 83+ 2	85
K24 = 85+ 2	<b>87</b>

Posteriormente, para cada Valor obtenido se busco en el Listado para identificar el Nombre del Personal Administrativo seleccionado como Sujeto de Análisis y en que Unidad Orgánica se localizaría para recopilar la información a través del Instrumento de Medición que en este caso fue el Cuestionario.

Quedando en la Selección 23 Unidades de Análisis para el Estrato No.3 que se encontraron en las Unidades Orgánicas siguientes:

Unidad Orgánica	Unidades de Análisis
Departamento de Vigilancia y Fiscalización	3
Presidencia	1
Departamento de Fomento y Asistencia Técnica	3
Sección de Servicios Generales	2
Departamento de Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas	2
Oficina Regional Paracentral	3

Unidades Orgánicas	Unidades de Análisis
Oficina Regional Occidental	4
Unidad de Calidad	1
Unidad Indefinida	1
UACI	1
Oficina Regional Oriental	2
Departamento de Planificación e Informática	1

#### 4. Alcances y Limitaciones

##### 4.1 Alcances

- Se estableció contacto con el funcionario ejecutivo principal, así como con su respectivo suplente quienes tienen a cargo la dirección y control de las actividades de la institución contribuyendo de esta forma al conocimiento de los elementos estratégicos que enmarcan la actuación de la institución.
- Se recopiló la información necesaria para efectuar el diagnóstico sobre los factores internos y externos que inciden en el desarrollo de los activos intangibles, con los que cuenta el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.
- Se determinaron una serie de problemas relacionados con el personal, así como con la estructura orgánica que poseen.
- Se estableció por medio de un organigrama la forma en que el Instituto está funcionando actualmente, al mismo tiempo se identificó la incongruencia con la estructura vigente y con el que detalla brevemente el Reglamento del INSAFOCOOP

- Se identificó que no cuentan con el desarrollo necesario del capital intelectual para realizar sus actividades efectivamente, así como la falta de integración de los mismos para el logro de la estrategia institucional y los objetivos que persiguen a largo plazo.
- Se determinó que no existe una clara alineación de los objetivos que son orientados al personal con los objetivos de la Unidad de Recursos Humanos y por ende con los de la Institución.
- Se logró recabar la opinión de los jefes de unidades y del personal administrativo de las oficinas regionales para un mayor equilibrio en la tabulación de datos.
- Se identificó que los únicos instrumentos de evaluación que poseen son los elaborados por la Unidad de Calidad que son ejecutados una vez al año y la revisión de los formularios donde plasman sus actividades diarias de acuerdo a la implementación de las ISO 9001:2000

#### **4.2 Limitaciones**

- Contactar a los miembros del Consejo de Administración para realizar entrevistas
- Demora en la devolución de cuestionarios por parte de los jefes de unidades y del personal administrativo, por diferentes motivos como lo es sus actividades lo que originó una inversión de tiempo mayor a la planificada.
- De las entrevistas realizadas al Consejo de Administración solamente se efectuó un porcentaje, por no lograr establecer contacto con todos los miembros del mismo.
- De la totalidad de cuestionarios entregados a los jefes de unidades tanto de oficinas regionales como de oficina central un 66.67% se recolectó, mientras que un 33.33% no lo devolvió.

- De la totalidad de cuestionarios entregados al personal administrativo tanto en oficinas regionales como en oficina central un 78.26% se recolectó, mientras que un 21.74% no lo devolvió.
- De acuerdo a la estructura del instrumento de recolección de información, el personal de INSAFOCOOP no contestó completamente las preguntas del cuestionario puesto se encontraban saturados del trabajo propio de sus puestos.

## **5. Recolección de Datos**

Se realizó por medio de visitas, previa autorización de la Presidencia, el Departamento de Recursos Humanos y el Departamento de Planificación e Informática. Dicha recolección se efectuó a través de la entrega de dos cuestionarios, uno dirigido al Personal Administrativo y el otro a los Jefes de Unidad, considerando al personal de las Oficinas Regionales para una mayor transparencia en la investigación; así como también por una entrevista dirigida a los miembros del Consejo de Administración.

## **6. Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos**

En este numeral se describe la forma en que se efectuó la tabulación de la información, la cual fue recolectada utilizando las técnicas de la encuesta y la entrevista, para así denotar el análisis y la interpretación realizada objetivamente y acorde a las respuestas obtenidas de las personas sujetas de estudio.

Para realizar la tabulación de datos se utilizó el proceso siguiente:

- ✓ Se clasificaron los cuestionarios en dos: uno contestado por Personal Administrativo y otro contestado por Jefes de Unidades.

- ✓ Primero se indicó el número de la pregunta, seguido del enunciado de la pregunta.
- ✓ Luego se enunció el objetivo de la pregunta.
- ✓ Los cuestionarios constaban de preguntas abiertas.
- ✓ Se elaboró una tabla para las preguntas abiertas que contenía tres columnas: alternativa, frecuencia y porcentaje.
- ✓ Por la naturaleza de algunas preguntas se obtuvieron resultados similares a si se tratase de una semi-abierta, para lo cual se elaboró una tabla que contenía: opción, alternativa, frecuencia, porcentaje.
- ✓ Las opiniones que se ofrecieron para las preguntas abiertas fueron las respuestas obtenidas, algunas preguntas resultaron semiabiertas con lo que se obtuvieron respuestas de si, no, opiniones, dependiendo del objetivo de la pregunta, y el por que de esas respuestas. Las frecuencias fueron el resultado de la totalidad de la muestra en estudio; el porcentaje resultó de dividir entre el total de la población encuestada.

El análisis de cada pregunta se realizó después de la tabulación hecho en términos cuantitativos y cualitativos reflejando así la integridad de las respuestas obtenidas de los encuestados.

Luego del análisis se procedió a la interpretación de las respuestas que se obtuvieron, para concretizar el diagnóstico situacional sobre los Activos Intangibles del Instituto.

## **B. SITUACION ACTUAL Y ANÁLISIS DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO**

### **1. A Nivel Institucional**

Este apartado contiene la descripción de los datos que se obtuvieron en el Instrumento de Recolección de Información por parte del Consejo de Administración del INSAFOCOOP, a través

de la técnica de la entrevista en la cual se logró identificar los elementos estratégicos que enmarcan su actuación y los que le generan valor.

## **1.1 Elementos Estratégicos que enmarcan su actuación**

En este numeral se recopiló información acerca de misión y visión organizacional, posicionamiento estratégico, objetivos a largo plazo, políticas de calidad, estrategias generales y valores corporativos.

### **1.1.1 Misión y Visión Organizacional**

Se observó que entre los miembros del Consejo de Administración no existe uniformidad respecto a la manera que se fomenta en el personal el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión, dado que los miembros manifiestan lo siguiente: que dentro del proceso de inducción debe el nuevo empleado completar el formulario "compromiso con la política de calidad", en el caso del antiguo empleado elabora al inicio de cada año su compromiso personal apegado a cada área de trabajo, y por último las capacitaciones en todas las áreas primero evaluando y luego se ve la necesidad de capacitación para elaborar el programa de capacitación anual.

Por otra parte, mencionan que con el fomento de la visión y la misión institucional han obtenido los siguientes resultados: el posicionamiento que ésta ha alcanzado impulsando al movimiento cooperativo, una relación más fluida con las cooperativas y la integración de toda la gente al trabajo. Además para conocer si el personal se siente identificado con la institución lo comprueban a través de los resultados obtenidos de las boletas de opinión revisadas por el Comité Ejecutivo, los informes

del personal y de las cooperativas, así como por el trabajo que cada empleado realiza.

### **1.1.2 Posicionamiento Estratégico**

Los miembros del Consejo de Administración opinan que en el contexto económico se ha logrado que las cooperativas sean vistas como empresas, formadas por personas que libremente estén asociadas y que no tienen acceso a la banca, además representan el 1% del PIB. En lo que se refiere al contexto político se ha logrado despolitizar el tema del cooperativismo, existen cooperativas de todos los niveles políticos y de todas las áreas del país. Por consiguiente en el contexto social se ha logrado que las cooperativas cumplan con los principios y valores que la misma ley obliga poniendo en práctica el séptimo principio cooperativo “ayuda a la comunidad”.

En cuanto a las estrategias que se implementan para darle al Instituto el lugar determinado dentro de las asociaciones cooperativas éstos comentan lo siguiente: la certificación con Normas de Calidad ISO 9001-2000, la relación cercana con las cooperativas fomentando la comunicación y las visitas a las mismas y ganarse la confianza de las cooperativas para poder ayudar y trabajar en equipo.

Por lo anterior los entrevistados no coinciden en lo que respecta a cuál es el lugar que ocupa el Instituto en el contexto económico, político y social del país y por ende las estrategias no se encuentran bien definidas debido a que no poseen una clara visualización compartida acerca del papel que desempeña en los diferentes contextos.

### **1.1.3 Objetivos a Largo Plazo**

Los miembros del Consejo de Administración puntualizan los objetivos a largo plazo que pretende alcanzar el Instituto, entre los cuales expresan: Fortalecer y expandir las relaciones institucionales con el sector cooperativo para mejorar el servicio de calidad, Medición de los resultados en la prestación del servicio a las asociaciones cooperativas conforme al Plan Anual Operativo, Formar e informar a las personas que componen el movimiento cooperativo de tal forma que este contribuya eficazmente al desarrollo de sus empresas cooperativas y estas a su vez puedan informar al público en general de la naturaleza y los beneficios del cooperativismo, Modernización de los actuales sistemas de información y manejo estadísticos de datos que permitan mejorar continuamente la eficacia de la información cooperativa para la toma de decisiones, Gestión oportuna ante las instituciones correspondientes con el fin de lograr obtener mayores recursos que impulsen al movimiento cooperativo, Capacitación constante del recurso humano que conforma el INSAFOCOOP en áreas de especialización que permitan al Instituto desarrollar e implementar servicios de una excelente calidad, Contribuir al desarrollo económico-social de El Salvador por medio de la generación de empleos a través del movimiento cooperativo, Fiscalización e Inspección de las asociaciones cooperativas en las áreas administrativas, económicas, contables y financieras, Velar por el buen funcionamiento de las cooperativas en lo concerniente al aspecto legal, Mejorar las relaciones cooperativas instituto, Hacer que ya no se vea al instituto como un ente aislado, un ente que solo va a fiscalizar, sino en un ente que fiscaliza y se compromete a auxiliar a las cooperativas en todas las áreas que en

ellas hay, Posicionar el cooperativismo a nivel nacional, que sea considerado de suma importancia dentro de la economía y lo social del país.

De acuerdo a lo señalado con anterioridad, se denota que los miembros conocen los objetivos a largo plazo, no obstante se puede ver que no todos los tienen presentes y es por ello que no proporcionan exactamente la definición de los mismos pero en cierta medida coinciden con lo establecido en el plan quinquenal.

En tal sentido la forma en que dan a conocer los objetivos a largo plazo al personal es a través de reuniones programadas en las cuales se toman en consideración las opiniones de todos a fin de llevar a cabo el Plan Operativo Anual del Instituto.

En lo que se refiere a las dificultades que se presentan para el alcance de los objetivos a largo plazo se puede observar una opinión dividida ya que algunos manifiestan que no existen, en cambio otros mencionan que por ser éstos ambiciosos y por las coyunturas que acontecen si atraviesan problemas para alcanzarlos.

#### **1.1.4 Políticas de Calidad**

La única política de calidad que expresan los miembros del Consejo que se implementa es la Certificación ISO 9001:2000, manifestando a su vez que el replanteamiento de nuevas políticas de calidad dependerá de los resultados que se obtengan en la finalización de cada trimestre. No obstante mencionan su deseo por conseguir una calificador local ya que así los controles serían más estrictos y frecuentes.

Puede agregarse que la manera en que monitorean la implementación efectiva de las políticas de calidad es: a través de las boletas de opinión realizadas cada tres meses, informes mensuales presentados a las distintas comisiones que están conformadas por los miembros del Consejo de Administración y a través de encuestas. A pesar de no existir coincidencia en cuanto al monitoreo puede denotarse que si existe una relación directa entre la políticas de calidad que se implementan con los resultados generales que se obtienen a nivel institucional.

#### **1.1.5 Estrategias Generales**

Las estrategias generales que mencionan los miembros del Consejo de Administración son: reuniones de trabajo con el personal, contacto casi constante entre dirección superior y los empleados, elaboración de plan de trabajo anual, controles y monitoreos mensuales en las diferentes áreas, hacer participe a los empleados de todo lo que se lleva a cabo.

Con lo expuesto anteriormente, los entrevistados no tienen conocimiento de las estrategias generales que se han aplicado para orientar los objetivos a largo plazo que se persiguen ya que confunden las estrategias con las tareas que realizan para llevar a cabo su trabajo.

Por otra parte manifiestan que la instancia responsable de la formulación de las estrategias generales que aplica la institución es el Departamento de Planificación e Informática, mientras que el Consejo de Administración es el ente que se encarga de la aprobación de las mismas.

### **1.1.6 Valores Corporativos**

El Consejo de Administración menciona que los valores corporativos que se fomentan al interior de la institución son: Amabilidad en los servicios, Agilidad en los procesos a fin de ofrecer servicios eficientes y de calidad, Conciencia por un trabajo individual y de equipo de excelencia, Lealtad, Honestidad, Responsabilidad, integración, atención al cliente, parte de la política de calidad. A pesar de que los entrevistados no coinciden en la respuesta emitida, éstas forman parte del conjunto de valores corporativos de la institución.

Asimismo, no existe una correspondencia respecto a la manera en que se dan a conocer puesto que opinan que se hace: a través de reuniones de trabajo, la boleta de compromiso que el empleado llena anualmente, por medio de capacitaciones y con pláticas constantes. Por consiguiente se denota una falta de uniformidad al garantizar cómo el personal se compromete con los valores dado que exponen que lo realizan por medio de la boleta de compromiso, por medio de secuencia en el trabajo, a través del comportamiento que cada empleado presenta en diferentes circunstancias y haciéndoles ver que la institución necesita de ellos.

## **1.2 Elementos que le Generan Valor**

En este numeral se denotan los elementos que le generan valor al INSAFOCOOP basado en los Activos Intangibles (Capital Intelectual) desde el punto de vista institucional.

### **1.2.1 Capital Humano**

Los miembros del Consejo de Administración opinan que el nivel de conocimientos, desarrollo de habilidades, destrezas y competencias que posee el personal que

labora en la institución sí incide en el funcionamiento efectivo de la misma, debido a que consideran que las personas utilizan sus capacidades de la mejor forma para brindar servicios de calidad, tienen conocimiento de lo que están realizando ya que el personal tiene mucha experiencia y ésta es primordial. Por consiguiente la actualización y el desarrollo de los mismos contribuye a la obtención de los beneficios siguientes: cumplimiento efectivo de plan de trabajo, velar porque las cooperativas sean fortalecidas de la mejor manera y brindar un mejor servicio.

### **1.2.2 Capital Estructural**

De acuerdo al nivel de efectividad que tiene el Sistema de Comunicación que prevalece en la institución los miembros del Consejo de Administración consideran que es bueno dado que no es óptimo y que podría mejorarse. Por lo tanto proponen cambios con la finalidad de implementar mejoras entre las cuales están: mantener constantemente informado a todo el personal de las situaciones relevantes haciendo uso de boletines y correos electrónicos de manera que se actúe de inmediato sin esperar a una reunión para tener comunicación.

Con relación a los procedimientos y métodos de trabajo que se utilizan en la institución y si estos están orientados al Desarrollo Organizacional de la misma los miembros del Consejo de Administración expresan que sí lo están dado que por medio de la empresa certificadora están siendo constantemente auditados y que pretenden impulsar para el próximo año con un seminario en desarrollo organizacional, siempre y cuando se obtenga el refuerzo presupuestario.

Asimismo la manera en que ellos determinan el grado de efectividad que ofrece los procedimientos y métodos de trabajo que se aplican se denotan a continuación: con el logro y cumplimiento de los planes de trabajo del personal, presentando los avances que llevan sobre los diferentes proyectos, midiéndolos principalmente con las cooperativas, la PAO y la política de calidad la cual contempla los formularios que utilizan las unidades.

Cabe agregar que de la forma en cómo está organizado actualmente el INSAFOCOOP los miembros del Consejo de Administración dicen que ésta sí facilita el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión, puesto que actualmente trabajan según el Presupuesto por departamentos pero ya está aprobado por Decreto Legislativo el cambio a Gerencias para una mejor presentación; sin embargo no se conoce el estudio pertinente en el que se identifique la necesidad de éste cambio.

En relación al sistema de informática, mobiliario, equipo y base de datos acorde a las funciones generales que desarrolla, los miembros del Consejo de Administración opinan que el instituto si cuenta con lo necesario aunque pudiera mejorarse. Además afirman que al personal se le dota de todos estos recursos para ejecutar su labor. A pesar de lo anterior se observa que no todo el personal cuenta con los mismos.

### **1.2.3 Capital Relacional**

Los miembros del Consejo de Administración exponen que la clase de relación que establece y fomenta el INSAFOCOOP con las asociaciones cooperativas es: una

política de puertas abiertas sin dejar de lado el papel de ente regulador y fiscalizador, una relación estrecha basada en la confianza dando vida al Artículo 114 de la Constitución de la República de El Salvador el cual dice: “El Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento”. Con esta clase de relación éste obtiene los siguientes beneficios: cumplimiento del mandato constitucional, el crecimiento del instituto así como la presencia ante todas las cooperativas y ser el mejor intermediario entre ellas y el Gobierno Central dado que al fortalecer el sector cooperativo se fortalece la institución.

Cabe denotar que INSAFOCOOP se relaciona directamente con las siguientes Instituciones u organismos: Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Ministerio de Hacienda, Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Corte de Cuentas, Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Educación, Embajadas, Confederación de Cooperativas de Centro América y del Caribe, Alcaldías, Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), Ministerio de Agricultura y Ganadería, Alianza Cooperativa Internacional (ACI), COLAC (organización de cooperativas de ahorro y crédito de Latinoamérica). Y de la naturaleza de esas relaciones se obtienen los beneficios que a continuación se mencionan: facilidad de la operativización del trabajo, mejora en la imagen institucional, establecimiento de canales de comunicación formal, la coordinación e implementación de políticas gubernamentales y el fortalecimiento del cooperativismo a nivel nacional e internacional.

## **2. A Nivel Operacional**

Este apartado contiene la descripción de los datos que se recabaron en los Instrumentos de Recolección de Información que se les pasaron a los Jefes de Unidades Orgánicas y al Personal Administrativo, a través de la Técnica de la Encuesta, con la finalidad de identificar la Administración Estratégica del Recurso Humano, el Vínculo de las Unidades Orgánicas con la Unidad de Recursos Humanos y la Determinación de Valor.

### **2.1 Administración Estratégica del Recurso Humano**

En este numeral se presenta la manera en que los Jefes de las diferentes Unidades Orgánicas administran a su Personal, esto es: Planeación de Actividades, Clara Definición del Trabajo, Monitoreo de Resultados y la Aplicación de Medidas.

#### **2.1.1 Planeación de Actividades**

La mayoría de Jefes de Unidades Orgánicas manifiesta que planifica las actividades orientadas al desempeño efectivo y desarrollo del Personal por medio de la elaboración anual del Plan de Actividades Operativas (PAO). Sin embargo, las actividades que dicen planificar difieren por lo que se deduce que desconocen aquellas que estratégicamente pueden planificar o solo lo hacen con las que mejor se ajustan a la labor que ejecutan.

Por otra parte, los Jefes consideran que enfrentan distintas dificultades al momento de operativizar las actividades, entre las cuales expresan: Falta de recursos materiales, equipo a utilizar, personal insuficiente así como la ausencia de apoyo logístico; por consiguiente, se puede observar que los problemas no solo están bien

identificados sino que también pueden incidir de forma directa en el que hacer de la Institución.

### **2.1.2 Clara definición del Trabajo**

Los Jefes de Unidades Orgánicas opinan que garantizan una clara definición del trabajo a través de los informes que presenta cada Asesor de las visitas efectuadas a las Asociaciones Cooperativas, la elaboración de las actividades que debe realizar el Personal, planificación y evaluación de labores todos los viernes.

Con lo anteriormente expuesto, se denota la ausencia de métodos de trabajo que le permiten al Personal tener muy claro sus responsabilidades para un desempeño efectivo.

### **2.1.3 Monitoreo de Resultados**

El monitoreo de resultados que mencionan los Jefes de Unidades Orgánicas son los siguientes: Supervisión personalizada, vía telefónica e informes semanales o mensuales, medición trimestral por parte del Departamento de Planificación e Informática para verificar si se están cumpliendo las metas trazadas, comparaciones entre lo realizado con lo planificado y una supervisión a través de los sistemas informáticos (modalidades del SIAC y Comprasal).

Se deduce entonces, que no existe un proceso uniforme que indague objetivamente en los resultados finales.

#### **2.1.4 Aplicación de Medidas**

Los Jefes de Unidades Orgánicas expresan que las medidas que aplican para llevar a cabo las actividades que planifican, son: La capacitación, mayor adiestramiento o instrucciones concretas para procedimientos específicos, cumplir con el programa de labores (actividades) proyectadas, realizadas, supervisión e informes.

De acuerdo con lo anterior, se observa que los Jefes tienen diferentes criterios para aplicar medidas y puede deberse a que cada uno conoce las necesidades que se presentan en sus respectivas Unidades.

### **2.2 Vínculo con Unidad de Recursos Humanos**

Este numeral se centra en la relación que mantienen las diferentes Unidades Orgánicas con la Unidad de Recursos Humanos, en cuanto a: Alineamiento de Objetivos, Prácticas Administrativas Integradas, Políticas Implementadas y Programas de Entrenamiento Ejecutados.

#### **2.2.1 Alineamiento de Objetivos**

Los Jefes de Unidades Orgánicas plantean los objetivos que pretenden alcanzar con la forma en que administran al Personal, teniendo así: Disciplina para cumplir con el trabajo, adquirir conocimientos por medio de capacitaciones, puntualidad, respeto entre el personal, buena comunicación, entregar en forma y tiempo los servicios requeridos por los usuarios internos, cumplir con el Plan Operativo Anual (PAO) así como posicionar al INSAFOCOOP en el Mercado Salvadoreño.

Por lo anterior, se denota que los Jefes están conscientes de lo que pretenden lograr, aunque la mayoría desconoce quién es el ente responsable de garantizar que exista correspondencia. Por lo que es importante agregar que tampoco existe alineamiento en los objetivos que han orientado para el Personal que administran con los de la Unidad de Recursos Humanos, debido a que estos son emitidos por la Presidencia Ejecutiva, a la vez de que aseveran que son Institucionales; es decir, que la Unidad de Recursos Humanos no es responsable del cumplimiento de los objetivos orientados a la administración del Personal porque son regulados por la Dirección General.

### **2.2.2 Prácticas Administrativas Integradas**

Los Jefes de Unidades Orgánicas puntualizan las prácticas administrativas que ha implementado el Personal, las cuales se detallan a continuación: Control previo, supervisión continua, planificación mensual, ejecución diaria de las tareas, planificar el trabajo a efectuar así como organizar el tiempo de trabajo en las Asociaciones Cooperativas. No obstante, es necesario señalar que algunos consideran que las líneas administrativas ya están establecidas bajo los Procedimientos de ISO 9001:2000, por lo que se tienen que ejecutar respetando los plazos para cumplir satisfactoriamente con lo que solicitan.

Por otro lado, al indagar si las prácticas administrativas que implementa cada Empleado forman un todo en la Unidad, mencionan lo siguiente: Administrativamente se tiene el compromiso de cumplir fielmente en la resolución de las peticiones de los usuarios por lo que en ese aspecto lo consideran un todo, y

porque el trabajo debe ser realizado diariamente. Con lo anterior se expone que los Jefes están de acuerdo en que debe darse una integración en las labores que realiza el Personal.

En lo que respecta a los resultados que se obtienen con la integración de las prácticas administrativas, indican que son: Mejor comunicación por consiguiente mejor desempeño, las Asociaciones Cooperativas logran beneficios para llevar una mejor administración, el Personal realiza las tareas tomando en cuenta lo que deben hacer y dejar de hacer para que entreguen un trabajo con el mínimo de errores en el tiempo que se le solicita, así como el cumplimiento en las labores. Los señalamientos anteriores, reflejan que al llevarse a cabo una integración permite de manera efectiva el alcance de las funciones de la Unidad Orgánica independientemente de su naturaleza.

Sin embargo, se encuentra dividida la opinión en cuanto a que si las prácticas administrativas que implementa el Personal están alineadas con la Unidad de Recursos Humanos, quienes lo afirman dicen que los lineamientos establecidos son dictados a través del Órgano correspondiente, siendo la Unidad de Recursos Humanos la que se encarga de todo el Personal, por lo que dependen con el visto bueno de la Dirección Superior para darlos a conocer. Mientras quienes lo niegan expresan que dependen directamente de la Presidencia Ejecutiva en cuanto a instrucciones y lineamientos Institucionales.

### **2.2.3 Políticas Implementadas**

Los Jefes de Unidades Orgánicas manifiestan que implementan políticas para administrar estratégicamente al Personal, las cuales son: Buen trato, incentivos, y reuniones de trabajo individual o grupal. Acorde a lo anterior, es evidente que los Jefes de Unidades Orgánicas se han limitado a definir ciertas políticas, tomando en cuenta solo la satisfacción de necesidades inmediatas sin prestarles el grado de importancia que merecen para un desempeño efectivo del Personal.

No obstante, se encuentra dividida la opinión en cuanto a que si las políticas que implementan están en correspondencia con las de la Unidad de Recursos Humanos. De igual forma, no se identificó quién es el ente responsable de garantizar que exista correspondencia en las mismas.

### **2.2.4 Relación Funcional**

Se puede observar que existe una relación muy deficiente de la Unidad de Recursos Humanos con las demás Unidades Orgánicas del Instituto, puesto que se limita a desarrollar actividades sencillas orientadas sólo al control del personal (reclutamiento y contratación, control de asistencia y permisos, elaboración de planillas y pago del personal).

Por otra parte, las unidades no la consideran como el soporte principal dentro de la Institución para el logro de objetivos dado que no asume un nivel de protagonismo que le permita tomar decisiones y efectuar acciones con iniciativa propia pues está sujeto a lo que decida la cúpula.

### **2.2.5 Programas de Entrenamiento Ejecutados**

Los Jefes de Unidades Orgánicas plantean que los programas de entrenamiento que han ejecutado para que el Personal cumpla con su trabajo de manera efectiva, son: Programas de entrenamiento administrativos, capacitaciones (atención al cliente, papeles de trabajo, NIC'S/NIF) y otros que puedan implementarse con el resultado de la evaluación al Personal o por la naturaleza de la Unidad son solicitados a otras dependencias del Estado (Ministerio de Hacienda-UNAC, Secretaría del Estado).

Cabe denotar que dependiendo de la necesidad de cada Unidad éstas solicitan la aprobación de la Presidencia Ejecutiva sobre el programa a impartir, luego la Unidad de Recursos Humanos es la encargada de buscar las instancias respectivas que lo lleven a cabo.

Por otra parte, algunos Jefes manifiestan que el apoyo que han recibido por parte de la Unidad de Recursos Humanos en cuanto a los programas de entrenamiento, se denotan a continuación: Por medio de cursos, seminarios, charlas referentes a las actividades que brinda la Unidad a las Asociaciones Cooperativas en cambio otros opinan que reciben el apoyo necesario, ya que el Presupuesto Institucional es bastante limitado.

De acuerdo a los señalamientos anteriores, se deduce que la Unidad de Recursos Humanos no posee un elevado nivel de protagonismo debido a que limita su

accionar a dar respuestas que vienen por parte de la Presidencia Ejecutiva, además de que no tiene iniciativa propia para contribuir en el desarrollo de las Unidades.

## **2.3 Determinación de Valor**

En este numeral se aborda la determinación de valor del Capital Intelectual (Activo Intangible), el cual se divide en Capital Humano, Capital Estructural, y el Capital Relacional.

### **2.3.1 Capital Humano**

Tanto los Jefes de Unidades Orgánicas como el Personal Administrativo consideran que el nivel de conocimientos, desarrollo de las habilidades, destrezas y competencias que éste último posee si inciden en el funcionamiento efectivo de la Unidad a la que pertenecen, puesto que expresan que las capacitaciones que se imparten proporcionan el conocimiento para la realización de actividades en el que hacer de las Unidades y que contribuye a la generación de ideas así como a la implementación de estrategias que sean viables para la ejecución de las mismas.

Por otro lado, la manera en que los Jefes garantizan que el Personal actualice los conocimientos, desarrolle las habilidades, destrezas y competencias es por medio de la entrega del material respectivo para trabajar, explicando los lineamientos e instrucciones para cada situación, resultados de las visitas a las Asociaciones Cooperativas y finalmente a través de las capacitaciones solicitadas por el Personal posterior a cada evaluación. Dado ello, la forma más frecuente en que los Jefes

tienen una garantía de que el Personal se actualice es a través de las evaluaciones de las actividades que realizan.

Asimismo, el Personal Administrativo menciona que la capacitación es la principal manera en que reciben apoyo para la actualización de los mismos, quedando en segundo lugar los seminarios, cursos y delegación de responsabilidades todo esto a efecto de ponerlos en práctica. Obteniendo la Unidad los beneficios siguientes: Entrega del trabajo en tiempo y forma, mejor atención a las Asociaciones Cooperativas y cumplimiento efectivo de las funciones que le corresponden como Unidad Orgánica.

### **2.3.2 Capital Estructural**

El Personal Administrativo considera que el sistema de comunicación que prevalece en las diferentes Unidades Orgánicas es el Verbal, ya que la mayoría de disposiciones a efectuar se transmiten en forma constante y fluida por parte de los Jefes presentándose la limitante de retroalimentar continuamente por no acatarlas tal como se indican. Respecto al nivel de efectividad que tiene el sistema de comunicación que prevalece en las Unidades Orgánicas no existe uniformidad en el criterio en como lo evalúan los Jefes y el Personal Administrativo debido a que los primeros dicen que es regular en cambio los segundos aseveran que es bueno.

Cabe señalar, que con la finalidad de implementarle mejoras al sistema de comunicación tanto los Jefes de Unidades Orgánicas como el Personal Administrativo proponen los cambios siguientes: Establecer comunicación por

Internet y correos electrónicos, proporcionar los medios a la mayoría del Personal, normalizar en instrumento por escrito el tipo de comunicación e intercambios con otras Unidades.

En cuanto a los procedimientos y métodos de trabajo que se utilizan el Personal Administrativo difiere de estos dado que pertenecen a diferentes Unidades Orgánicas; es decir, que cada uno aplica los correspondientes a su área laboral. No obstante, es importante señalar que se remiten a la base documental ISO 9001:2000, la cual contiene todos los registros. Asimismo, consideran que si son efectivos los procedimientos y métodos que se aplican en las Unidades puesto que son los adecuados, contribuyen satisfactoriamente al logro de los objetivos y se obtienen resultados efectivos. Cabe mencionar que no coinciden en quién es el ente responsable de actualizarlos; sin embargo existe una mayoría que considera como responsable a la Unidad de Calidad.

De acuerdo a lo anterior, los Jefes agregan que los procedimientos y métodos de trabajo que se utilizan si están orientados al desarrollo de las Unidades Orgánicas debido a que existen leyes, reglamentos y decretos que rigen su funcionamiento; es decir bajo los cuales tienen que laborar. Respecto a esto, dieron a conocer diferentes maneras de cómo ellos determinan el grado de efectividad que esos proporcionan, entre las que están: Bueno, satisfactorio por el cumplimiento de las actividades a ejecutar mensualmente lo planificado.

Por otra parte, según lo expresado por los Jefes de Unidades Orgánicas en cuanto a la forma en cómo esta organizado actualmente la Institución se puede determinar que esta no concuerda con el organigrama vigente, ya que exponen respuestas diferentes denotando así que no conocen la estructura del mismo debido a que solo les basta realizar sus labores y recibir remuneración a cambio, independientemente si están bien organizados o no puesto que en la práctica con el organigrama existe Personal que no esta bajo la misma Unidad de mando.

En relación al sistema de informática, mobiliario, equipo y base de datos con el que se cuenta para cumplir la labor que se desempeña en la Unidad Orgánica, los Jefes y el Personal Administrativo manifiestan que si cuentan con estos recursos pero que es necesario mejorarlos de manera constante, ya que no es el adecuado debido a que los equipos están obsoletos, no se tiene una base de datos que permita resolver problemas de trabajo en el menor tiempo posible.

### **2.3.3 Capital Relacional**

El Personal Administrativo expresa que si establece contacto con las Asociaciones Cooperativas esto con la finalidad de llevar a cabo reuniones de trabajo, asesorías administrativas, contables, legales, etc., ya que el trabajo que desempeñan exige comunicación con los directivos y empleados de las Cooperativas.

Por otro lado, los Jefes de Unidades Orgánicas opinan que la clase de relación que establecen y fomentan como Unidad con las Asociaciones Cooperativas es muy buena, la cual se realiza por medio de visitas, comunicación verbal y/o escrita de

acuerdo a las actividades que se desarrollan y con la interrelación existente con las mismas, manteniendo en lo posible un ambiente de comunicación. Sin embargo, existen Unidades que por las funciones que realizan no se relacionan con las Cooperativas.

Para finalizar, en cuanto a lo anteriormente señalado hay diferentes beneficios que la Unidad Orgánica obtiene con esa relación, entre los cuales están: Cumplimiento de las metas programadas y el posicionamiento en la Población Cooperativa.

## **C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. Conclusiones**

En este numeral se presentan las conclusiones que resultaron del diagnóstico situacional sobre los activos intangibles del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) a nivel institucional y operacional, las cuales son:

- 1.1. No existe una manera adecuada por parte del Nivel Directivo para fomentar en el personal el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión institucional, ya que no están definidas claramente para todos los que conforman el Instituto.
- 1.2. No tiene establecida la posición que ocupa en el contexto económico, político y social del país dado que las estrategias no se encuentran bien definidas, además de no poseer una clara visualización compartida acerca del papel que desempeña en los diferentes contextos.
- 1.3. Falta de políticas a nivel institucional que permitan el cumplimiento de las actividades a desarrollar por el personal, puesto que limitan su accionar a la política de calidad.

- 1.4. Escaso conocimiento de las estrategias generales que contribuyan al alcance de los objetivos a largo plazo.
- 1.5. Existe una gama de valores corporativos que no se encuentran agrupados significativamente y esto dificulta el dominio de los mismos.
- 1.6. El conocimiento que ha adquirido el personal es por medio de la experiencia y no tanto por los que le haya proporcionado el Instituto, a la vez que han obviado la forma en que puedan desarrollar las habilidades, destrezas y competencias que ellos poseen.
- 1.7. La estructura orgánica que actualmente posee el INSAFOCOOP no tiene correspondencia con el organigrama vigente.
- 1.8. En cuanto al sistema de informática, mobiliario, equipo y base de datos que posee el Instituto son deficientes debido a que no a todo el personal se le ha dotado de los recursos necesarios que le permita realizar sus labores y con ello brindar un mejor servicio a las asociaciones cooperativas.
- 1.9. La Unidad de Recursos Humanos no asume un mayor nivel de protagonismo dentro de la Institución, con las demás unidades orgánicas, que le permita ser el soporte principal que lleve a cabo la función de administración de recursos humanos.

## **2. Recomendaciones**

Este numeral contiene las recomendaciones que se hacen en cuanto a las conclusiones obtenidas del diagnóstico situacional, las cuales se puntualizan a continuación:

- 2.1. Reformular una Misión y Visión más clara y sencilla para que el Nivel Directivo establezca los mecanismos que incidan en la participación activa del Personal, permitiendo el cumplimiento y el alcance de los mismos.
- 2.2. Fijar las estrategias a seguir para posicionar a la Institución no solo dentro de las asociaciones cooperativas sino también en los diferentes contextos del país.
- 2.3. Definir las Políticas Institucionales que contribuyan a la ejecución de los Objetivos Generales.
- 2.4. Rediseñar la Estrategia Institucional que coadyuve al alineamiento de los Objetivos a Largo Plazo con los Activos Intangibles.
- 2.5. Diseñar una Declaratoria de Valores Corporativos que sea transmitida a todo el personal, logrando así la identificación y la práctica efectiva de los mismos.
- 2.6. La elaboración de programas que estén orientados a proporcionar nuevos conocimientos, desarrollar habilidades, destrezas y competencias del personal.
- 2.7. Rediseñar un organigrama en el que se visualice la forma idónea en la que debe laborar la Institución.
- 2.8. El nivel Directivo debe evaluar las condiciones bajo las cuales labora el personal para identificar la manera más factible en la que pueda dotar a los puestos estratégicos de los recursos necesarios, permitiéndole el logro de resultados efectivos generando valor al instituto.
- 2.9. Elaborar un Diseño Metodológico de Auditoria de Recursos Humanos basado en el Enfoque Estratégico tendiente a la Generación de Valor del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

# **CAPITULO III: DISEÑO METODOLOGICO DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN EL ENFOQUE ESTRATEGICO TENDIENTE A LA GENERACION DE VALOR DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO (INSAFOCOOP).**

## **C. ETAPAS DE APLICACIÓN DEL DISEÑO METODOLÓGICO**

### **5. Procedimiento Para Aplicar La Auditoria De Recursos Humanos bajo el Enfoque Estratégico**

La secuencia de los pasos con la cual se realizará la auditoria se presenta en el Diseño que se propone para que sea implementado por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), la cual se describe a continuación:

#### **1.1 Elaboración de Plan de Trabajo**

- Pasos a seguir:
  - a) Formular el encabezado del plan, el cual debe contener el nombre de la auditoria a realizar.
  - b) Establecer un objetivo general y tres específicos que estén orientados a la finalidad que se persigue.
  - c) Determinar las metas a cumplir que sean necesarias para el éxito de la auditoria.
  - d) Enunciar las políticas que marcaran los límites para la toma de decisiones.
  - e) Definir la estrategia como acción a realizar para alcanzar los objetivos previstos.

- f) Describir las actividades a ejecutar en el proceso de la auditoria, cada una con fecha de inicio y finalización, así como los recursos necesarios a utilizar (materiales, humanos y financieros).
- g) Nombrar al auditor responsable de todo el proceso.
- h) Establecer un mecanismo de control para efectos de tener un mayor conocimiento de cómo se está llevando a cabo la auditoria, este será el monitoreo constante por parte del Consejo de Administración dado que es está la autoridad máxima de la Institución.
- i) Determinar fechas: de inicio y finalización de la auditoria, así como también la fecha en la cual debe de entregarse el Informe Final de la misma a las autoridades correspondientes.
- j) Elaborar el cronograma de actividades el cual mostrará el tiempo en el que se llevará a cabo la auditoria.
- k) Elaborar los programas a implementar para auditar el Capital Intelectual, así:
  - Identificar cada programa dependiendo del Capital Intelectual a evaluar.
  - Establecer el nombre de la unidad a la cual va dirigido el programa.
  - Colocar el período de ejecución del programa (inicio-finalización)
  - Formular el objetivo que se pretende alcanzar.
  - Definir las actividades a realizar en cada programa, incluyendo referencia, firma y observaciones de cada una.
  - Colocar el nombre de la(s) persona(s) encargada(s) de la elaboración y revisión de los programas.

En las páginas siguientes aparecen los formatos propuestos de Plan de Trabajo para el INSAFOCOOP que debe implementarse con su correspondiente Cronograma, en el cual se describen las actividades específicas a seguir en el tiempo indicado, luego se presentan cada uno de los Programas dirigidos al Capital Intelectual, así:

- Diseño de Plan de Trabajo con código PT- 01, en la página 94
- Cronograma de Actividades con código PT- 02, en la página 95
- Programa de Capital Humano con código PT- 03 en la página 96
- Programa de Capital Estructural con código PT- 04 en la página 100
- Programa de Capital Relacional con código PT- 05 en la página 102



INSAFOCOOP

**PLAN DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS BASADA EN EL ENFOQUE  
ESTRATEGICO TENDIENTE A LA GENERACION DE VALOR**



**Objetivo General:** Realizar una evaluación y análisis de las Actividades ejecutadas por el personal de la Institución para beneficiar el servicio que se les brinda a las Asociaciones Cooperativas.

**Objetivos Específicos:**

- \* Verificar el cumplimiento del proceso, objetivos y políticas relacionadas con el Capital Humano en cuanto a Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Entrenamiento, Control y Evaluación del personal.
- \* Determinar con que elementos de tecnología de información cuenta el Instituto, así como la capacidad de movilizar y sostener el proceso de cambios requeridos (Capital Estructural).
- \* Conocer las relaciones que se mantienen con las Asociaciones Cooperativas y Organismos en cuanto a servicio y atención que brinda el personal técnico (Capital Relacional).

**Metas:**

- \* Lograr el 80% de colaboración por parte del personal involucrado.
- \* Alcanzar el 95% de éxito en la realización de la Auditoria.

**Políticas:**

- \* El responsable de autorizar anualmente la ejecución de la Auditoria de Recursos Humanos será el Consejo de Administración.
- \* La aplicación de la Auditoria debe dirigirse a puestos de trabajo estratégicos de INSAFOCOOP.
- \* El informe final de Auditoria tiene que ser considerado para la toma de decisiones.

**Estrategia:** Para efectuar la evaluación y análisis de las actividades contempladas en la Auditoria debe desarrollarse en un período máximo de cinco meses.

Actividades	Fecha de Inicio	Fecha Final	Recursos		
			Materiales	Humanos	Financieros
1. Desarrollar la etapa previa de logística para llevar a cabo la Auditoria (2 semanas). 2. Ejecutar el programa de capital humano con su respectivo instrumento (4 semanas). 3. Llevar a cabo el programa de capital estructural con su respectivo instrumento (2 semanas). 4. Efectuar el programa de capital relacional con su respectivo instrumento (1 semana). 5. Realizar la etapa final del proceso de auditoria (6 semanas)					

**Auditor Responsable:**

**Mecanismo de Control:** Monitoreo constante por parte del Consejo de Administración en el tiempo de realización de la auditoria

Fecha de Inicio:

Fecha Finalización:

Fecha Entrega de Informe:

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

PT - 02
---------

Tiempo  Actividades	1er MES				2do MES				3er MES				4to MES			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
○ Desarrollar la etapa previa de logística para llevar a cabo la Auditoria (2 semanas).																
○ Ejecutar el programa de capital humano con su respectivo instrumento (4 semanas).																
○ Llevar a cabo el programa de capital estructural con su respectivo instrumento (2 semanas).																
○ Efectuar el programa de capital relacional con su respectivo instrumento (1 semana).																
○ Realizar la etapa final del proceso de auditoria (6 semanas)																



INSAFOCOOP

**PROGRAMA DE CAPITAL HUMANO**



**UNIDAD A AUDITAR:**  
**PERIODO EXAMINADO:**

**OBJETIVO:**  
Verificar el cumplimiento del proceso, objetivos y políticas relacionadas con el Capital Humano en cuanto al Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Entrenamiento, Control y Evaluación del personal.

Nº	ACTIVIDADES A REALIZAR	REF	FIRMA	OBSERVACION
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Entrenamiento.</li> </ul> <p>Solicite y analice las políticas y procedimientos que emplea el Instituto para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Reclutamiento</li> <li>b) Selección</li> <li>c) Contratación</li> <li>d) Inducción</li> <li>e) Entrenamiento</li> </ul>			
2	<p>Solicite y analice los programas que emplea el Instituto en cuanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Reclutamiento</li> <li>b) Selección</li> <li>c) Contratación</li> <li>d) Inducción</li> <li>e) Entrenamiento</li> <li>f) Descripción de puestos</li> <li>g) Evaluaciones del Desempeño</li> <li>h) Relaciones Laborales</li> <li>i) Seguridad Ocupacional</li> <li>j) Compensación y Beneficios Sociales</li> </ul>			



INSAFOCOOP

## PROGRAMA DE CAPITAL HUMANO



UNIDAD A AUDITAR:

PERIODO EXAMINADO:

N°	ACTIVIDADES A REALIZAR	REF	FIRMA	OBSERVACION
3	Verifique el cumplimiento de los procedimientos para la determinación de: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Reclutamiento</li> <li>b) Selección</li> <li>c) Contratación</li> <li>d) Inducción</li> <li>e) Entrenamiento</li> </ul>			
4	Determine la existencia de procedimientos obsoletos y/o engorrosos a las actividades de: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Reclutamiento</li> <li>b) Selección</li> <li>c) Contratación</li> <li>d) Inducción</li> <li>e) Entrenamiento</li> </ul>			
5	Verificar el expediente del personal que incluyan los siguientes elementos: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Solicitud / Currículum</li> <li>b) Entrevistas</li> <li>c) Pruebas psicológicas</li> <li>d) Exámenes médicos</li> <li>e) Verificación de referencias empleos anteriores</li> <li>f) Criterios de Selección Final</li> <li>g) Celebración del Contrato</li> <li>h) Nombramiento por contrato o ley de salario</li> <li>i) Notificación por escrito de la contratación o departamentos interesados.</li> </ul>			



INSAFOCOOP

## PROGRAMA DE CAPITAL HUMANO



UNIDAD A AUDITAR:

PERIODO EXAMINADO:

N°	ACTIVIDADES A REALIZAR	REF	FIRMA	OBSERVACION
6	j) Comparación entre fecha de aprobación y retribución inicial. k) Verificación de la inducción impartida.  Verifique la existencia de un archivo que contenga información sobre: a) Aspectos sobre educación del empleado b) Niveles de entrenamiento en diferentes actividades c) Progresos y/o Ascensos de los empleados d) Retiros e) Cambios de Departamentos, etc.			
7	Solicite por escrito el Manual de Inducción			
8	Verifique si existe una base de datos de empresas y/o profesionales especializados para las capacitaciones			
9	Realice una inspección del Equipo e Infraestructura con los cuales se imparten capacitaciones al personal.			
10	Solicite el valor de la Asignación, Ejecución y Saldo presupuestario destinado a la actividad de Capacitación, Formación y Perfeccionamiento (de los 2 últimos años)			



INSAFOCOOP

## PROGRAMA DE CAPITAL HUMANO



UNIDAD A AUDITAR:

PERIODO EXAMINADO:

N°	ACTIVIDADES A REALIZAR	REF	FIRMA	OBSERVACION
11	<p>Verifique y documente la existencia de controles acerca de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Número de capacitaciones impartidas, valor monetario individual y total</li> <li>b) Existencia de un diagnóstico previo para justificar las capacitaciones</li> <li>c) Existencia de una carta de compromiso</li> <li>d) Control de Asistencia y notas</li> <li>e) Que el expediente se encuentre actualizado incluyendo los datos de la capacitación recibida</li> <li>f) Si el personal ha difundido los conocimientos adquiridos.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control y Evaluación del Personal</li> </ul>			
12	<p>Verificar si se realizan en forma periódica, inducciones del personal con el propósito de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Mejorar el Desempeño</li> <li>b) Efectuar promociones internas</li> </ul>			



INSAFOCOOP

## PROGRAMA DE CAPITAL ESTRUCTURAL

**UNIDAD A AUDITAR:****PERIODO EXAMINADO:****OBJETIVO:**

Determinar con que elementos de tecnologías de información cuenta el Instituto, así como la capacidad de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido.

Nº	ACTIVIDADES A REALIZAR	REF	FIRMA	OBSERVACION
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología de Información y Base de Datos</li> </ul> Identificar si la tecnología de información cuenta con los elementos siguientes: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Mobiliario y Equipo</li> <li>b) Sistemas de Información</li> <li>c) Base de Datos</li> <li>d) Conectividad con Internet</li> <li>e) Intranet</li> </ol>			
2	Establecer si el Software está protegido por contraseña.			
3	Establecer que tipos de sistemas de procesamiento de información se emplean: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Sistema de Procesamiento de Transacciones (SPO)</li> <li>b) Sistema de Automatización de Oficina (SAO)</li> <li>c) Sistema de Trabajo del Conocimiento (STC)</li> </ol>			
4	Determinar si el Sistema de Información requiere contraseña para acceder.			



INSAFOCOOP

## PROGRAMA DE CAPITAL ESTRUCTURAL



UNIDAD A AUDITAR:

PERIODO EXAMINADO:

N°	ACTIVIDADES A REALIZAR	REF	FIRMA	OBSERVACION
5	Indagar que programas de protección de virus se utilizan: a) Norton b) Panda c) AVG Free			
6	Determinar si la versión del programa de protección del virus se encuentra actualizada.			
7	Verificar si el equipo recibe mantenimiento  • Capacidad de movilizar y sostener el proceso de cambios requeridos			
8	Indagar si se ha definido la Misión y Visión Institucional			
9	Solicitar el documento donde se encuentra contemplado por escrito la Declaratoria de Valores			
10	Solicitar el Diseño del Organigrama de la Institución (Actualizado)			
11	Solicitar por escrito el Manual de Organización			
12	Solicitar el registro de los Estilos de Liderazgo que se han aplicado			



INSAFOCOOP

## PROGRAMA DE CAPITAL RELACIONAL



UNIDAD A AUDITAR:

PERIODO EXAMINADO:

## OBJETIVO:

Conocer las relaciones que se mantienen con las Asociaciones Cooperativas y Organismos en cuanto a servicio y atención que brinda el personal técnico.

Nº	ACTIVIDADES A REALIZAR	REF	FIRMA	OBSERVACION
1	Observar cómo es la actitud hacia los clientes: a) Indiferente b) Descortés c) Amable			
2	Observar si cuando se dirige a los clientes recuerda usar el nombre de los mismos.			
3	Observar cómo es la relación con los clientes: a) Tímida b) Reservada c) Servicial			
4	Observar si presta atención a las necesidades de los clientes			
5	Observar cómo se desenvuelve ante el trabajo en equipo			

## **1.2 Recolección de Información**

En esta etapa se establecerán los Criterios e Indicadores que guiarán la Auditoria, así como la elaboración de un Instrumento que servirá para recopilar información concerniente a las actividades a revisar.

### **1.2.1 Establecimiento de Criterios e Indicadores**

- **Criterios Subjetivos**

- ✓ Nivel de cooperación del Órgano de Administración de Recursos Humanos con los demás órganos de la organización.
- ✓ Grado de apertura y disponibilidad del Departamento de Recursos Humanos hacia los empleados para manejar problemas o explicar políticas de la organización.
- ✓ Actitud y confianza de los empleados en el Departamento de Recursos Humanos.
- ✓ Evaluación de la calidad de servicio ofrecido por el Departamento de Recursos Humanos a los demás departamentos.

- **Criterios Objetivos**

- ✓ En que medida apoya la estrategia del Departamento de Recursos Humanos la estrategia de la organización.
- ✓ Tiempo de respuesta para atender solicitudes.

- **Criterios Generales de Evaluación**

- ✓ Medidas de Adecuación (Adecuación a la misión y a los valores organizacionales).

- ✓ Medidas de Satisfacción de los empleados (Satisfacción de los Empleados con las actividades de Recursos Humanos, los programas).
  - ✓ Medidas indirectas de desempeño de los empleados: rotación de personal, ausentismo, número de sugerencias de mejoramiento planteadas por el empleado.
- **Indicadores Capital Humano**
    - ✓ Mejora de las competencias o capacidades: porcentaje de personas con nivel significativamente inferior al deseado en competencias claves; indicadores de resultados de la evolución de conocimientos.
    - ✓ Evaluación en el Desempeño: número de empleados con nivel de desempeño satisfactorio, en relación con el número de personas evaluadas.
    - ✓ Indicadores de Captación de Recursos Humanos: Grado de utilización de fuentes de trabajo de reclutamiento interno.
    - ✓ Indicadores de análisis de puestos de trabajo: métodos utilizados para analizar y describir los puestos de trabajo.
    - ✓ Indicadores de Formación: número de horas de formación por empleado.
- **Indicadores Capital Estructural**
    - ✓ Indicadores de Tecnología de Información: actualización de los Sistemas de Información.

- ✓ Manuel de Organización
- ✓ Manual de Inducción del Recurso Humano

- **Indicadores Capital Relacional**

- ✓ Incremento de Clientes: (Cantidad nuevos clientes/ Cantidad clientes en el país).
- ✓ Retención de Clientes (Antigüedad media de la base de clientes)
- ✓ Satisfacción de los Clientes (# reclamos recibidos/ cantidad de clientes que representan).

### **1.2.2 Diseño de Check List para Realizar la Auditoria**

- Pasos a seguir:
  - a) Formular encabezado del instrumento de recolección de información.
  - b) Colocar el nombre del Capital Intelectual a evaluar.
  - c) Establecer el nombre de la unidad a la cual va dirigida la Check List.
  - d) Colocar el período de ejecución de la Check List (inicio-finalización).
  - e) Identificar el tema/área de la Auditoria a evaluar, así como las respectivas alternativas de la Check List.

En las páginas siguientes aparecerá el Diseño de Check List que se utilizará para ejecutar la Auditoria de Recursos Humanos.



INSAFOCOOP

## CHECK LIST PARA LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS



CAPITAL A AUDITAR: HUMANO

UNIDAD A AUDITAR:

PERIODO EXAMINADO:

Nº	TEMA / AREA DE LA AUDITORIA	SI	NO	N.A.	OBSERV
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Entrenamiento.</li> </ul> <p>Existen políticas y procedimientos empleados por el Instituto para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Reclutamiento</li> <li>b) Selección</li> <li>c) Contratación</li> <li>d) Inducción</li> <li>e) Entrenamiento</li> </ul>				
2	<p>Se tienen programas definidos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Reclutamiento</li> <li>b) Selección</li> <li>c) Contratación</li> <li>d) Inducción</li> <li>e) Entrenamiento</li> <li>f) Descripción de Puestos</li> <li>g) Evaluación del Desempeño</li> <li>h) Relaciones Laborales</li> <li>i) Seguridad Ocupacional</li> <li>j) Compensación y Beneficios Sociales</li> </ul>				
3	<p>Reciben formación el (los) encargado de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Reclutamiento</li> </ul>				



INSAFOCOOP

## CHECK LIST PARA LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS



CAPITAL A AUDITAR: HUMANO

UNIDAD A AUDITAR

PERIODO EXAMINADO

Nº	TEMA / AREA DE LA AUDITORIA	SI	NO	N.A.	OBSERV
	b) Selección c) Contratación d) Inducción e) Entrenamiento				
4	¿Existen problemas para reclutar empleados?				
5	¿Qué medios se utilizan para reclutar empleados? a) Oficinas de Empleo b) Medios de Comunicación (Prensa, Radio) c) Recomendaciones de los empleados				
6	¿Se enuncia suficientemente el reclutamiento?				
7	¿Se preparan listas de posibles candidatos con antelación?				
8	¿Existen procedimientos para establecer un primer contacto con los posibles candidatos?				
9	¿Se realizan análisis de costes y beneficios de los medios de Reclutamiento?				
10	¿Cumplen los impresos los requisitos legales?				
11	¿Se estudia la validez y la fiabilidad de los instrumentos de selección?				



INSAFOCOOP

## CHECK LIST PARA LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS



CAPITAL A AUDITAR: HUMANO

UNIDAD A AUDITAR:

PERIODO EXAMINADO:

Nº	TEMA / AREA DE LA AUDITORIA	SI	NO	N.A.	OBSERV
12	¿Se toman las decisiones de selección con pleno consentimiento de las descripciones de los puestos de trabajo?				
13	¿Se efectúan previsiones realistas de los puestos de trabajo?				
14	¿Se utilizan pruebas psicológicas? U otro tipo de pruebas escritas?				
15	¿Se efectúa una debida investigación de los antecedentes y se obtiene referencias de su empleo anterior?				
16	¿Se investiga debidamente los informes desfavorables recibidos de aspirantes a empleados?				
17	¿Se verifica que exista la autorización respectiva para la contratación de los empleados?				
18	¿Se proporciona un Manual de Inducción a los nuevos empleados?				
19	¿Qué información incluye el Manual de Inducción? a) Sobre el Instituto b) Estructura u Organigrama c) Contrato Individual o el Acuerdo Colectivo				



INSAFOCOOP

## CHECK LIST PARA LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS



CAPITAL A AUDITAR: HUMANO

UNIDAD A AUDITAR:

PERIODO EXAMINADO:

Nº	TEMA / AREA DE LA AUDITORIA	SI	NO	N.A.	OBSERV
20	Existen procedimientos escritos para ubicar a los nuevos empleados?				
22	¿Se da explicaciones sobre el lugar y el papel que le corresponde al nuevo empleado?				
23	¿Se realiza un seguimiento del éxito de la orientación y ubicación?				
24	¿Se cuenta con equipo e infraestructura destinada a la capacitación, formación y perfeccionamiento de personal?				
25	¿Se consulta previamente a la Unidad Presupuestaria para la disponibilidad de recursos para capacitación, formación y perfeccionamiento?				
26	¿Se imparten cursos de capacitación?				
27	¿Se tiene un sistema de control de las capacitaciones impartidas?				
28	¿Se mantiene un registro actualizado de todos los empleados que han recibido capacitación?				
29	¿Cuándo se efectúa rotación de personal se capacita previamente al empleado en el nuevo cargo?				



INSAFOCOOP

## CHECK LIST PARA LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS



CAPITAL A AUDITAR: HUMANO

UNIDAD A AUDITAR:

PERIODO EXAMINADO:

Nº	TEMA / AREA DE LA AUDITORIA	SI	NO	N.A.	OBSERV
30	El personal que es capacitado en una determinada área ¿es seleccionado de acuerdo al cargo?				
31	¿Se verifica que el personal que asiste a las capacitaciones se convierta en agente multiplicador de esos conocimientos?				
32	¿Se ofrecen los programas de formación en función del análisis de las necesidades?				
33	La información se imparte fundamentalmente por: a) Formadores Internos b) Formadores Externos				
34	La formación se lleva a cabo fundamentalmente en: a) El puesto de trabajo b) Fuera del puesto de trabajo, pero en el lugar de trabajo c) Fuera del puesto de trabajo y del lugar de trabajo				
35	¿Se mide y controla el éxito de la capacitación, formación y perfeccionamiento?				
36	¿Se mide satisfactoriamente la efectividad de la capacitación, formación y perfeccionamiento?				



INSAFOCOOP

## CHECK LIST PARA LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS



CAPITAL A AUDITAR: HUMANO

UNIDAD A AUDITAR:

PERIODO EXAMINADO:

Nº	TEMA / AREA DE LA AUDITORIA	SI	NO	N.A.	OBSERV
37	¿Se anima a los empleados a autoevaluarse y desarrollar sus carreras profesionales?				
38	¿Se anima a los Gerentes a ayudar a sus subordinados a desarrollar la carrera profesional?				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control y Evaluación del Desempeño</li> </ul>				
39	Se evalúa el reclutamiento en todas las categorías de personal?				
40	Se basan las evaluaciones de rendimiento en: <ol style="list-style-type: none"> <li>Rasgos de Personalidad</li> <li>Comportamientos reales</li> <li>Resultados</li> </ol>				
41	Se han revisado frecuentemente los métodos y técnicas de evaluación del desempeño				
42	Se forma a los evaluadores para realizar la entrevista de evaluación?				
43	Es satisfactoria la frecuencia con que se realizan las entrevistas de evaluación?				



INSAFOCOOP

## CHECK LIST PARA LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS



CAPITAL A AUDITAR: HUMANO

UNIDAD A AUDITAR:

PERIODO EXAMINADO:

Nº	TEMA / AREA DE LA AUDITORIA	SI	NO	N.A.	OBSERV
44	<p>Qué clase de disposición legal o administrativa regula el control de ausencia y tardanzas?</p> <p>a) Reglamento Interno b) Régimen Disciplinario c) Leyes</p>				
45	<p>¿Cuál es el medio para el control de la Asistencia y puntualidad del Personal?</p> <p>a) Tarjetas Reloj b) Listado de Asistencia c) Libro</p>				
46	Existen controles para las ausencias y tardanzas del personal que presta servicios fuera del Instituto				
47	Se rinde un informe al Superior Inmediato sobre las ausencias y/o tardanzas				
48	<p>¿Qué clase de acciones de personal llevan a cabo?</p> <p>a) Nombramientos b) Cambios c) Licencias y vacaciones d) Separación del Servicio e) Disciplina y otras acciones</p>				
49	Realizan evaluación del Desempeño				



INSAFOCOOP

## CHECK LIST PARA LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

**CAPITAL A AUDITAR:** HUMANO / ESTRUCTURAL**UNIDAD A AUDITAR:****PERIODO EXAMINADO:**

Nº	TEMA / AREA DE LA AUDITORIA	SI	NO	N.A.	OBSERV
50	Existen controles acerca de: a) Horas Extras b) Capacitación c) Rotación de Personal  • Tecnología de Información				
51	Cuenta con la siguiente tecnología de información: a) Mobiliario y Equipo de Oficina b) Sistemas de Información c) Base de Datos d) Conectividad con Internet e) Intranet				
52	Se usa contraseña para proteger el Software				
53	¿Qué tipos de sistemas de procesamiento de información emplea? a) Sistema de Procesamiento de Transacciones (SPO) b) Sistema de Automatización de Oficina (SAO) c) Sistema de Trabajo del Conocimiento (STC)				
54	Requiere el sistema de información contraseña para acceder.				



INSAFOCOOP

## CHECK LIST PARA LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

**CAPITAL A AUDITAR:** ESTRUCTURAL**UNIDAD A AUDITAR:****PERIODO EXAMINADO:**

Nº	TEMA / AREA DE LA AUDITORIA	SI	NO	N.A.	OBSERV
55	Qué programa de protección de virus utiliza: a) Norton b) Panda c) AVG Free				
56	Está actualizada la versión del programa de protección del virus				
57	Recibe mantenimiento el equipo cada cierto periodo de tiempo  • Capacidad de Movilizar y Sostener el Proceso de Cambios Requeridos				
58	Se encuentra plasmada por escrito la Misión y Visión de la Institución.				
59	Se cuenta con una Declaratoria de Valores				
60	Existe el diseño de un organigrama de la Institución (actualizado)				
61	Se cuenta con un Manual de Organización				
62	Se posee un registro de los estilos de liderazgo que se han aplicado				



INSAFOCOOP

## CHECK LIST PARA LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

**CAPITAL A AUDITAR:** RELACIONAL**UNIDAD A AUDITAR:****PERIODO EXAMINADO:**

Nº	TEMA / AREA DE LA AUDITORIA	SI	NO	N.A.	OBSERV
63	La actitud que demuestran hacia los clientes es: a) Indiferente b) Cortés c) Cordial				
64	Cuando se dirige a los clientes recuerda usar el nombre de los mismos.				
65	Cómo es la relación que establece con los clientes: a) Tímida b) Reservada c) Social				
66	Presta la debida atención a las necesidades de los clientes				
67	Contribuye a los esfuerzos del trabajo en equipo.				
68	Se fomenta la colaboración y ayuda mutua en la realización del trabajo al personal.				
69	Se realiza la acción de mejores prácticas compartidas.				
70	Existe comunicación formal dentro del Instituto				

SI: indica una condición favorable; NO: condición que debe ser explicada por escrito; N/A: no aplica, preguntas que deben ser ignoradas; OBSERV: Observaciones

### 1.3 Hoja de Evaluación

- Pasos a seguir:
  - a) Colocar el nombre de la auditoria y el título de hoja de evaluación.
  - b) Determinar el Capital a Evaluar.
  - c) Establecer el nombre de la unidad a la cual va dirigida la Hoja de Evaluación.
  - d) Colocar el período de ejecución de la hoja de evaluación.
  - e) Retomar los indicadores que se definieron previamente de acuerdo a la hoja de evaluación de cada Capital Intelectual.
  - f) Describir los resultados obtenidos en la auditoria por cada capital y su respectiva calificación (Excelente – Muy Bueno – Regular – Deficiente)
  - g) Obtener el promedio de todos los resultados obtenidos para luego determinar el porcentaje de logro por meta establecida previamente.
  - h) Colocar el nombre y firma del responsable de elaborar, supervisar y aprobar la hoja de evaluación.

A continuación se presentan las Hojas de Evaluación correspondientes a cada uno de los capitales, en el orden siguiente:

Hoja de Evaluación Capital Humano, Código PT-07, página 117

Hoja de Evaluación Capital Estructural, Código PT-08, página 118

Hoja de Evaluación Capital Relacional, Código PT-09, página 119

PT - 07

 <p>INSAFOCOOP</p>		<p><b>Auditoria de Recursos Humanos Basado en el Enfoque Estratégico Tendiente a la Generación de Valor</b></p>				
<b>HOJA DE EVALUACIÓN</b>						
Capital a Evaluar:				Indicadores:		
<b>HUMANO</b>				* Los referidos al Capital Humano		
Unidad: <b>Recursos Humanos</b>						
Periodo Examinado:						
No.	Resultados Obtenidos	Calificación				Promedio
		Excelente	Muy Bueno	Regular	Deficiente	
Totales						
Logro por Meta						

	Responsable	Firma
<b>Elaboro</b>		
<b>Superviso</b>		
<b>Aprobó</b>		

Puntuación	Calificación
10-9	Excelente
8-7	Muy Bueno
6-5	Regular
≥4	Deficiente

PT - 08

 INSAFOCOOP		<b>Auditoria de Recursos Humanos Basado en el Enfoque Estratégico Tendiente a la Generación de Valor</b>				 Applus	
<b>HOJA DE EVALUACIÓN</b>							
Capital a Evaluar:			Indicadores:				
<b>ESTRUCTURAL</b>			* Los referidos al Capital Estructural				
Unidad: <b>Informática</b>							
Periodo Examinado:							
No.	Resultados Obtenidos	Calificación				Promedio	
		Excelente	Muy Bueno	Regular	Deficiente		
Totales							
Logro por Meta							

	Responsable	Firma
<b>Elaboro</b>		
<b>Superviso</b>		
<b>Aprobó</b>		

Puntuación	Calificación
10-9	Excelente
8-7	Muy Bueno
6-5	Regular
≥4	Deficiente

PT - 09

		<b>Auditoria de Recursos Humanos Basado en el Enfoque Estratégico Tendiente a la Generación de Valor</b>					
<b>HOJA DE EVALUACIÓN</b>							
Capital a Evaluar:				Indicadores:			
<b>RELACIONAL</b>				* Los referidos al Capital Relacional			
Unidad: *abajo detalladas							
Periodo Examinado:							
No.	Resultados Obtenidos	Calificación				Promedio	
		Excelente	Muy Bueno	Regular	Deficiente		
Totales							
Logro por Meta							

\* Fomento y Asistencia Técnica, Registro de Asociaciones Cooperativas, Vigilancia y Fiscalización de Cooperativas.

	Responsable	Firma
Elaboro		
Superviso		

Puntuación	Calificación
10-9	Excelente
8-7	Muy Bueno
6-5	Regular
≥4	Deficiente

<b>Aprobó</b>		
---------------	--	--

#### 1.4 Boceto de Papeles de Trabajo

- Pasos a seguir:
  - a) Elaborar cuadro resumen conteniendo al índice de los papeles de trabajo a entregar con su respectivo código, nombre del papel de trabajo, responsable, fecha de realización, nombre del auditor responsable, periodo auditado y firma.
  
  - b) Anexar los siguientes papeles de trabajo
    - Plan de Auditoria de Recursos Humanos
    - Cronograma de Actividades
    - Programa de Capital Humano
    - Programa de Capital Estructural
    - Programa de Capital Relacional
    - Check List de Capital Intelectual
    - Hoja de Evaluación
    - Resumen de Hallazgos.

Se presenta a continuación el formato del Boceto de los Papeles de Trabajo.



INSAFOCOOP

## INDICE DE PAPELES DE TRABAJO



Código	Nombre del Papel de Trabajo	Responsable	Fecha de Realización
PT-01	Plan de Auditoria de Recursos Humanos		
PT-02	Cronograma de Actividades		
PT-03	Programa de Capital Humano		
PT-04	Programa de Capital Estructural		
PT-05	Programa de Capital Relacional		
PT-06	Check List para realizar Auditoria		
PT-07	Hoja de Evaluación del Capital Humano		
PT-08	Hoja de Evaluación del Capital Estructural		
PT-09	Hoja de Evaluación del Capital Relacional		
PT-10	Resumen de Hallazgos		

- Nombre del Auditor Responsable:

- Periodo Auditado:

- Firma:

- **Resumen de Hallazgos**

Es el procedimiento utilizado en la Auditoria de Recursos Humanos para desarrollar completamente cada hallazgo significativo pertinente a las Unidades críticas examinadas en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

### 1.5 Preparación de Informe Final

- Pasos a seguir:
  - a) Colocar el nombre de la Auditoria y el título de Informe Final
  - b) Formular el propósito, alcance y fecha de realización de la auditoria.
  - c) Escribir los procedimientos utilizados a lo largo del proceso de ejecución de la auditoria.
  - d) Describir la exposición de hechos y problemas importantes
  - e) Redactar las recomendaciones finales.
  - f) Colocar el nombre, firma del responsable y fecha de la auditoria.

El formulario del Informe de Final se visualiza a continuación:



**Auditoria de Recursos Humanos Basado en el  
Enfoque Estratégico Tendiente a la  
Generación de Valor**



**INFORME FINAL**

**Propósito de Auditoria:**

**Fecha:**

**Alcance:**

• **Procedimientos Utilizados:**

• **Exposición de Hechos y Problemas Importantes:**

• **Recomendaciones:**

**Responsable:**

**Firma:**

**Fecha:**

## **6. Determinación de Generación de Valor a través de los Activos Intangibles (Capital Intelectual)**

### **2.1 Capital Humano**

Las empresas en primer lugar, deben tener el capital humano bien coordinado con la estrategia institucional si es que ésta desea obtener valor de las actuales y futuras capacidades y competencias de sus empleados.

Asimismo, se obtiene valor del capital humano desarrollando perfiles competenciales para aquellas familias de puestos estratégicos debido a que con estas competencias pueden los empleados tener un mayor impacto en la mejora de los procesos internos críticos. Este perfil describe los conocimientos, habilidades, valores que necesitan las personas que ocupan un determinado puesto de trabajo. Por consiguiente, sirve como punto de referencia para Seleccionar, Contratar, Formar y Desarrollar personas.

Dado ello las empresas deben elaborar programas de desarrollo de Capital Humano basándose en el modelo de familias de puestos de trabajo y valores estratégicos.

### **2.2 Capital Estructural**

Este capital lo compone la Tecnología de Información y Base de Datos así como la Capacidad de Movilizar el Proceso de Cambio Requerido.

La falta de información, desconfianza o carencia de recursos impiden dar paso para adquirir tecnología lo que en algunos casos ayudaría a incrementar su capacidad operativa.

Para generar valor es necesaria la tecnología ya que esta funge como habilitadora de los procesos, engranando a la perfección todos sus componentes, estas tecnologías siguen siendo vistas en gran medida como soporte y no como motor de crecimiento de la empresa.

Asimismo la tecnología trae muchas ventajas como: perfeccionar servicios, continuidad de las operaciones y flujo de información.

Dado ello esta no permite eficientizar todos los procesos internos de la empresa, también permite conocer mejor la competencia, además conocer mejor el medio tanto interno como externo del negocio y así detectar debilidades y potencialidades, por ende se deben atacar y lograr una ventaja competitiva.

La tecnología de Información comprende todas las tecnologías basadas en computadora y comunicaciones por computadora, usadas para: adquirir, almacenar, manipular, transmitir información a la gente y unidades de negocios tanto internos como externos. Permiten mejorar el manejo e integración de las necesidades de procesamiento de información en todas las áreas funcionales de ésta, además esta integrado por los sistemas, bases de datos, bibliotecas y redes y pone los conocimientos a disposición de la empresa.

De igual manera contiene la infraestructura tecnológica y aplicaciones claves de información es una combinación de información para respaldar los procesos internos principales, a su vez se divide en aplicación de procesamiento de transacciones, aplicaciones analíticas y aplicaciones de transformación.

Al igual que el Capital Humano debe estar bien alineado con la Estrategia y con todos los procesos internos. Una empresa con mucha capacidad de movilizar el proceso de cambio requerido, para generar valor debe tener una Visión, Misión, Valores y Estrategias compartidas contando con una dirección firme, creando una cultura de actuación alrededor de la estrategia institucional y comparte el conocimiento hacia arriba, hacia abajo y a través de toda la empresa de modo que todos los miembros trabajen juntos y en la misma dirección.

Finalmente las empresas deberán distinguir entre valores y normas. Los valores son las creencias, respeto, integridad y excelencia. La cultura se refleja en las normas que las personas comparten y que pueden estar ligados a los valores o no.

### **2.3 Capital Relacional**

Parte importante para el logro de los objetivos de una empresa no solo recae en su capital humano ni en su capital estructural, es sumamente especial el papel que juegan las relaciones establecidas con los clientes de la misma. Si los clientes son la razón de ser de las organizaciones, estas deben guiar su actuación por medio de una relación estrecha con ellos, sean estos internos o externos.

Es decir que las organizaciones deben preocuparse por fomentar excelentes relaciones con sus empleados, sus proveedores y los clientes externos, para generar valor a la organización y ser muy cuidadosos en el área de relaciones públicas y promoción

institucional que vayan a realizar. Las relaciones deben estar en correspondencia con los objetivos y la estrategia de la institución.

## **7. Etapa Previa al Alineamiento de los Activos Intangibles con la Estrategia Institucional**

### **3.1 Reformulación del Marco Institucional a Nivel Organizacional**

#### **3.1.1 Reformulación de Misión y Visión**

- **Misión:**

“Somos la Institución rectora del Movimiento Cooperativo Salvadoreño dedicado a dirigir y coordinar las Asociaciones Cooperativas de Producción, Vivienda y Servicios, por medio de Asistencia Técnica, Conformación, Consolidación y Asesoría Integral; desarrollando actividades de calidad, con una elevada vocación y compromiso en la práctica de mejora continua”.

- **Visión:**

“Ser la Institución líder del Movimiento Cooperativo a nivel nacional con reconocido prestigio internacional, laborando con efectividad y credibilidad en beneficio de las Asociaciones Cooperativas”.

#### **3.1.2 Establecimiento de Objetivos a Largo Plazo**

- Fortalecer y expandir las relaciones institucionales con el sector cooperativo para mejorar el servicio de calidad.
- Medición de los resultados en la prestación del servicio a las asociaciones cooperativas conforme al Plan Anual Operativo.
- Formar e informar a las personas que componen el movimiento cooperativo de tal forma que este contribuya eficazmente al desarrollo de sus empresas

cooperativas y estas a su vez puedan informar al público en general de la naturaleza y los beneficios del cooperativismo.

- Modernización de los actuales sistemas de información y manejo estadísticos de datos que permitan mejorar continuamente la eficacia de la información cooperativa para la toma de decisiones.
- Gestión oportuna ante las instituciones correspondientes con el fin de lograr obtener mayores recursos que impulsen al movimiento cooperativo.
- Capacitación constante del recurso humano que conforma el INSAFOCOOP en áreas de especialización que permitan al Instituto desarrollar e implementar servicios de una excelente calidad.
- Contribuir al desarrollo económico-social de El Salvador por medio de la generación de empleos a través del movimiento cooperativo.
- Fiscalización e Inspección de las asociaciones cooperativas en las áreas administrativas, económicas, contables y financieras.
- Velar por el buen funcionamiento de las cooperativas en lo concerniente al aspecto legal.

### **3.1.3 Definición de Políticas**

- Informar y Asesorar a los grupos de personas interesadas en organizar una Asociación Cooperativa.
- Practica de la Mejora Continua (Política de Calidad)
- Realizar una Auditoria de Recursos Humanos anual, para conocer el trabajo que se está realizando, de tal forma que se pueda verificar si se está cumpliendo con los Objetivos a Largo Plazo.

- Programar visitas de control, inspección y auditoría a las cooperativas que no cumplen con las disposiciones y normativas vigentes.
- Realizar convenios con universidades, entidades educativas y centros de investigación, a fin de lograr difundir la doctrina cooperativa, el conocimiento del quehacer institucional y el comportamiento del modelo cooperativo.

#### **3.1.4 Rediseño de la Estrategia Institucional**

- **Estrategia:**

Potenciar un servicio que cumpla las expectativas del Movimiento Cooperativo de forma efectiva y con el máximo nivel de calidad.

- **Orientación de la Estrategia:**

Soluciones completas para las Asociaciones Cooperativas y Grupos Precooperativos.

De acuerdo a lo anterior, para que la estrategia a implementar tenga éxito, INSAFOCOOP debería enfocarse en fortalecer la Supervisión, Mejorar y/o Modernizar la Tecnología de Información centrada en el Cliente así como Alinear y Desarrollar el Capital Intelectual siguiendo la orientación de la Estrategia.

#### **3.1.5 Declaratoria de Valores**

En el presente numeral se enmarcan con un orden de importancia los Valores y sus respectivas definiciones que orientaran al Consejo de Administración, Jefes de Unidades Orgánicas y al resto del Personal a seguir una misma dirección para alcanzar los Objetivos de la Institución, los cuales son:

***Ética:***

- Hacer prevalecer la honestidad en todo tiempo.
- Otorgar un trato justo y equitativo.
- Rechazar todo acto que vaya en contra de los principios morales.

***Responsabilidad:***

- Proporcionar el servicio demandado por los Cooperativistas en forma efectiva y con calidad.
- Cultivar las buenas relaciones interpersonales para fomentar un ambiente de respeto.

***Cooperación:***

- Asumir las obligaciones individuales sin olvidar practicar la integración del trabajo en equipo.
- Buscar el bienestar común.

Cabe denotar que a fin de aclarar y comunicar los Valores de la Institución para que sean puestos en practica se debe asegurar que todas las personas de los diferentes niveles jerárquicos estén de acuerdo con la Lista de Valores que se han descrito en caso contrario, es preciso considerar lo siguiente: Recabar las sugerencias de “nuevos valores” para luego analizarlos conforme a lo que sea mejor para la Institución; es decir, por lo que se quiere que sea

conocida y opere; asimismo, obtener las recomendaciones sobre la “prioridad que se deba conceder a cada uno”.

Una vez aprobada la Declaratoria de Valores, se tiene que convocar a una *reunión de lanzamiento* para darlos a conocer, puesto que es importante que se comprenda el significado de éstos y de hacer conciencia de la práctica de los mismos en el trabajo diario. Cabe agregar, que los Valores deben estar contemplados en *carteles enmarcados* para colocarlos en las paredes de lugares visibles, tales como: En cada Unidad Orgánica, en la Sala de Reuniones e incluso en la Sala de Juntas del Consejo de Administración y en donde se reciben a los Cooperativistas.

De igual manera, sería conveniente contar en la entrada principal con una pared dedicada a una exhibición de fotografías individuales o grupales de aquellos empleados que hayan demostrado de manera perseverante cualquiera de los Valores, por lo que cada retrato estaría acompañado de una pequeña anécdota, a esto se le conocería como el Muro de la Fama, por consiguiente manifestaría no solo un reconocimiento al personal sino también mantendría los Valores en posición predominante en el desarrollo de las labores.

La Declaratoria de Valores se presenta a continuación:

# Declaratoria de Valores Integrales

## **Ética:**

- *Hacer prevalecer la honestidad en todo tiempo.*
- *Otorgar un trato justo y equitativo.*
- *Rechazar todo acto que vaya en contra de los principios morales.*

## **Responsabilidad:**

- *Proporcionar el servicio demandado por los Cooperativistas en forma efectiva y con calidad.*
- *Cultivar las buenas relaciones interpersonales para fomentar un ambiente de respeto.*

## **Cooperación:**

- *Asumir las obligaciones individuales sin olvidar practicar el trabajo en equipo.*
- *Buscar el bienestar común.*

### **3.1.6 Estructura Orgánica**

#### **3.1.6.1 Organigrama**

Hasta el año 2005 el NSAFOCOOP poseía una estructura en la cual las unidades orgánicas tenían denominación de Departamento, y en el año 2006 se aprueba por Decreto Ejecutivo N° 4 un nuevo reglamento en el cual se establece una estructura por Gerencias. Considerando este aspecto se toma de base para el rediseño de la estructura orgánica el Reglamento en el cual establece unidades orgánicas como Gerencia.

Significativamente es importante resaltar que se propone una unidad de Auditoría Externa, así como la creación de una Gerencia General que vele y controle el funcionamiento de las demás gerencias tanto del área Administrativa como el área Técnica.

Para que la aplicación de este rediseño sea efectiva se crea la Unidad de Desarrollo Institucional, quien velará por el buen funcionamiento a nivel organizacional de toda la estructura orgánica.

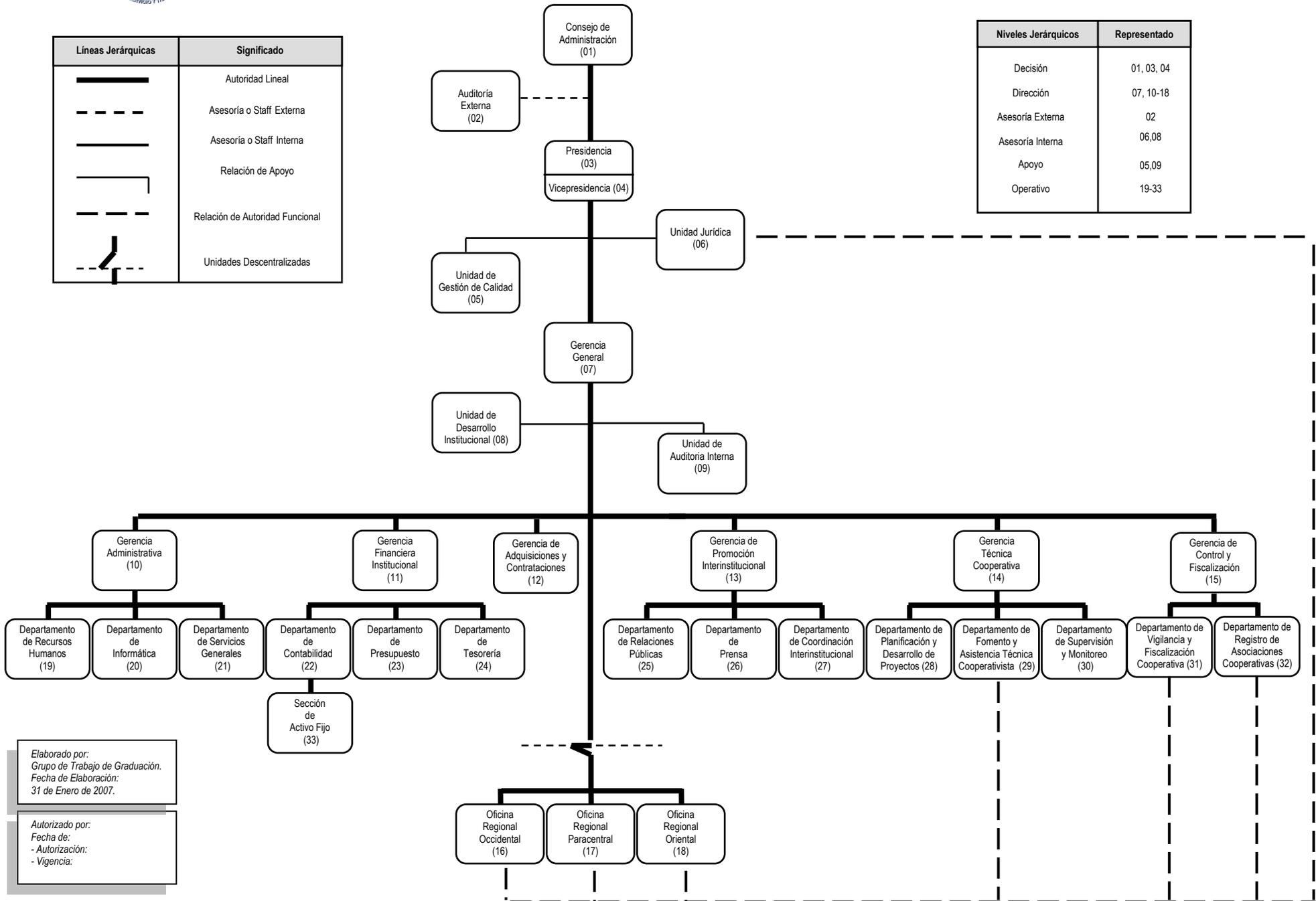
A continuación se presenta el General del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo Situación Propuesta:



# ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO (SITUACION PROPUESTA)

Líneas Jerárquicas	Significado
	Autoridad Lineal
	Asesoría o Staff Externa
	Asesoría o Staff Interna
	Relación de Apoyo
	Relación de Autoridad Funcional
	Unidades Descentralizadas

Niveles Jerárquicos	Representado
Decisión	01, 03, 04
Dirección	07, 10-18
Asesoría Externa	02
Asesoría Interna	06,08
Apoyo	05,09
Operativo	19-33



Elaborado por:  
Grupo de Trabajo de Graduación.  
Fecha de Elaboración:  
31 de Enero de 2007.

Autorizado por:  
Fecha de:  
- Autorización:  
- Vigencia:

### **3.1.6.2 Contexto de Aplicación**

A raíz de la investigación en INSAFOCOOP referente a la Estructura Orgánica que posee, es importante llevar a cabo un Rediseño de la misma que esté orientado a darle un mayor nivel de funcionalidad con respecto a las relaciones de trabajo que se dan en cada unidad.

Este rediseño no sólo permitirá establecer un balance en cada unidad, sino también contribuirá a la Generación de Valor puesto que estarán reflejados los niveles jerárquicos existentes así como también las relaciones de dependencia de los departamentos y las relaciones funcionales entre ellos. De igual manera, las relaciones existentes de las funciones de cada Gerencia en correspondencia con las funciones que realicen los departamentos y secciones bajo su responsabilidad.

Es importante destacar la creación de una Gerencia General que controlará el accionar de las demás gerencias, así como también la Unidad de Organización y Métodos.

## **8. Alineamiento de los Activos Intangibles con la Estrategia Institucional**

### **4.1 Diseño del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)**

#### **4.1.1 Formulación del Diseño**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) recoge una metodología para implantar la estrategia de la Institución a través de la comunicación y alienación de dicha

estrategia a todos los niveles organizacionales, facilita el diseño e implantación de las nuevas herramientas destinadas a la toma de decisiones.

Asimismo, contempla la visión integral de la empresa y su estrategia, considerando tres perspectivas: la Perspectiva de los Clientes, la Perspectiva Interna y la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento; las cuales se vinculan entre sí. De esta forma la visión se expresa en términos estratégicos y esta a la vez se traduce en objetivos operativos.

- Pasos para elaborar el Diseño del Cuadro de Mando Integral:
  - a) Construir la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, la cual incluye los objetivos a Largo Plazo concernientes a la propuesta de valor para el Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional.
  - b) Construir la Perspectiva Interna conformada por los procesos internos estratégicos de la Institución (procesos operativos, procesos de gestión de clientes, procesos reguladores y sociales); considerando para cada uno de ellos los respectivos objetivos los que a la vez deben estar alineados e integrados unos con otros así como con los de las demás perspectivas.
  - c) Construir la Perspectiva del Cliente que identifique los objetivos a Largo Plazo que contribuirán a formular la proposición de valor para los clientes objetivos.
  - d) Finalmente, establecer los indicadores necesarios de manera que los resultados de éstos puedan permitir el cumplimiento de cada objetivo a Largo Plazo propuesto.

#### 4.1.2 Elaboración del Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	
<b>Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar Asociaciones Cooperativas de Largo Plazo.</li> <li>• Aumentar satisfacción de Grupos Precooperativos y Asociaciones Cooperativas.</li> <li>• Concientizar a los Cooperativistas de su responsabilidad social.</li> <li>• Promover y difundir el Movimiento Cooperativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de Asociaciones Cooperativas Activas e Inactivas.</li> <li>• % de Clientes altamente satisfechos.</li> <li>• Número de Comunidades beneficiadas.</li> <li>• Número de Grupos Precooperativos en formación.</li> </ul>	
<b>Proceso Interno</b>	<b>Valoración al Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por la prestación de un servicio de excelente calidad.</li> <li>• Brindar un servicio eficaz.</li> <li>• Desarrollar el conocimiento sobre Clientes.</li> <li>• Detectar necesidades del Cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calificación otorgada por el Cooperativista.</li> <li>• Encuesta a Cooperativas.</li> <li>• Número de visitas a las Asociaciones Cooperativas.</li> <li>• Número de Clientes satisfechos.</li> </ul>
	<b>Efectividad Operativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar los Procesos Estratégicos de Fomento y Asistencia Técnica, Registro e Inscripción, Vigilancia y Fiscalización.</li> <li>• Atraer a Grupos Precooperativos.</li> <li>• Minimizar errores en el servicio brindado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de Procesos depurados por ineficaces o por cambios sustanciales.</li> <li>• Número de Grupos Precooperativos en formación.</li> <li>• Número de quejas de Cooperativas.</li> </ul>
	<b>Responsabilidad Social e Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir al desarrollo económico-social por medio de la generación de empleos a través del Movimiento Cooperativo.</li> <li>• Apoyar y motivar la participación en actividades que beneficien a la Comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de Grupos Precooperativos en formación.</li> <li>• Número de Comunidades beneficiadas.</li> </ul>
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	<b>Capital Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar formación al Personal a través de Capacitaciones Estratégicas.</li> <li>• Desarrollar Competencias Estratégicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horas de formación por Persona.</li> <li>• Índice de Capacidad/Perfil Competencial.</li> </ul>
	<b>Capital Estructural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernizar los Sistemas de Información y manejo estadísticos de datos.</li> <li>• Crear un entorno de apoyo al compromiso del Empleado con la Cultura Institucional y su dedicación a ella.</li> <li>• Crear alineación con objetivos Personales.</li> <li>• Desarrollar Liderazgo/talento Directivo y Operativo.</li> <li>• Promover el Trabajo en Equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad del Sistema de Información.</li> <li>• Encuesta a Empleados.</li> <li>• Número de Empleados identificados con la Institución.</li> <li>• Horas de formación por Personal.</li> <li>• Cantidad de Mejores Prácticas Compartidas.</li> </ul>
	<b>Capital Relacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer y expandir relaciones con los Clientes.</li> <li>• Gestionar apoyo con Organismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta a Empleados/Número de Grupos Precooperativos en formación y de Asociaciones Cooperativas Activas.</li> <li>• Número de Organismos que proporcionan apoyo a la Institución.</li> </ul>

## 4.2 Disponibilidad de Activos Intangibles

### 4.2.1 Descripción y Diseño de Cédulas

#### 4.2.1.1 Capital Humano

- Pasos para determinar la Disponibilidad de Capital Humano
  - a) Considerando los objetivos a Largo Plazo de la Perspectiva Interna, identificar las Familias de Puestos de Trabajo estratégicos.
  - b) Establecer el Perfil de Puesto de Trabajo o Perfil Competencial, que describa los conocimientos, habilidades y valores que necesita el personal que ocupa un determinado puesto de trabajo.
  - c) Colocar el número de personas que en la actualidad forman cada familia de puesto de trabajo.
  - d) Determinar el número de personas requeridas por medio de una evaluación de la complejidad de los procesos internos estratégicos.
  - e) Valorar al personal actual tomando en cuenta el perfil competencial, de esta manera se obtiene la cantidad de personas calificadas disponibles.
  - f) Calcular el porcentaje de Disponibilidad por cada familia de puesto de trabajo estratégico.  $[(\text{Personal Calificado}/\text{Número Requerido}) \times 100]$

- g) Obtener el promedio general de Disponibilidad  
[ $\sum\%$ Disponibilidad / Número de Familias de Puesto de Trabajo Estratégico]
- h) Aprobar o Reprobar cada porcentaje de Disponibilidad obtenido, considerando lo siguiente:

CALIFICACION	RANGO	SIMBOLOGIA
APROBADO	$\geq 60\%$	✓
REPROBADO	$< 60\%$	✗

El Diseño de Cédula de la Disponibilidad de Capital Humano es el siguiente:

## Disponibilidad del Capital Humano

	Valoración al Cliente		Efectividad Operativa				Responsabilidad Social e Institucional
<b>Procesos Estratégicos</b>	Brindar un servicio eficaz Velar por servicio de excelente calidad		Desarrollar conocimiento y detectar necesidades Mejorar los Procesos estratégicos Atraer a Grupos Precooperativos Minimizar errores en el servicio brindado				Apoyar y motivar la participación en actividades que beneficien a la Comunidad
<b>Familias de Trabajos Estratégicos</b>	Jefe de Planificación e Informática	Supervisor	Asesor Técnico de Cooperativa	Auditor de Cooperativa	Asesor Jurídico	Colaborador de Registro	Representante de Relaciones Públicas
<b>Perfil Competencial</b>							
<b>Conocimientos</b>							
<b>Habilidades</b>							
<b>Valores</b>							
<b>Personal Actual</b>	#	#	#	#	#	#	#
<b>Número requerido</b>	#	#	#	#	#	#	#
<b>Personal Calificado</b>	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
<b>Disponibilidad del Capital Humano</b>	%	%	%	%	%	%	%
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/> Aprobado		<input type="checkbox"/> Reprobado		<b>Disponibilidad Promedio del Capital Humano</b>		%

#### 4.2.1.2 Capital Estructural

Para efecto de una mejor comprensión en la elaboración de la Disponibilidad del Capital Estructural es necesario separarlo en los dos componentes principales.

- Pasos para construir la Disponibilidad de la Tecnología de Información:
  - a) Retomar la descripción de los procesos internos y familias de puestos de trabajo estratégicos establecidos en la Disponibilidad de Capital Humano.
  - b) Determinar las categorías de aplicaciones claves en el siguiente orden: (1) aplicaciones de transformación, (2) aplicaciones analíticas, (3) aplicaciones de procesamiento de transacciones.
  - c) Identificar la infraestructura tecnológica que posee.
  - d) Asignar puntuación a los elementos del Portafolio de Tecnología de Información y Base de Datos (literales b y c), así como aprobar o reprobar el nivel combinado de disposición, de acuerdo al siguiente cuadro:

PUNTUACION	SIGNIFICADO	CALIFICACION	SIMBOLOGIA
1 2	Nueva Aplicación Necesita Mejoras mayores	REPROBADO	X
3 4 5	Nuevo Desarrollo en camino Necesita Mejoras leves OK	APROBADO	✓

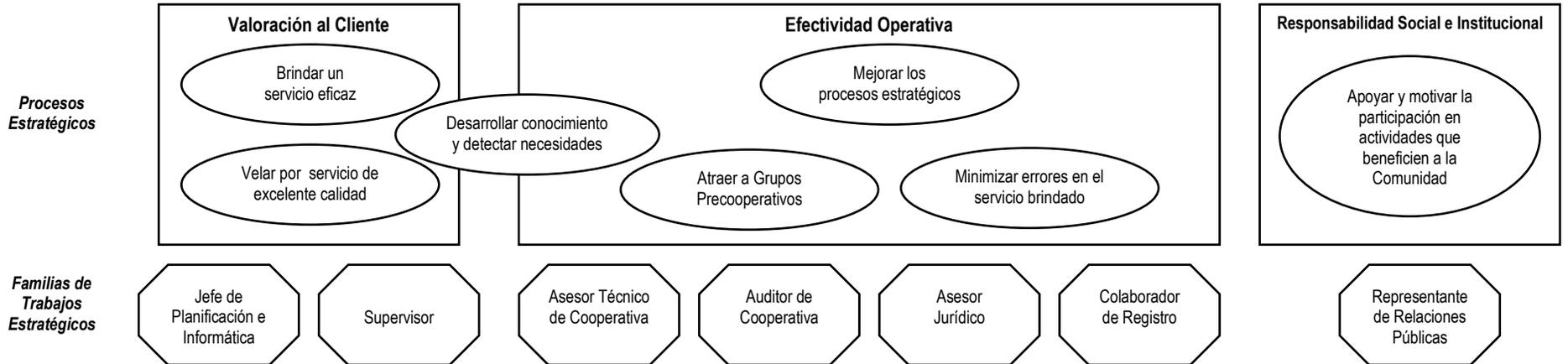
- Pasos para elaborar la Capacidad de Movilizar y Sostener el Proceso de Cambio Requerido:
  - a) Determinar los atributos a trabajar en este componente.
  - b) Clasificar los Objetivos a Largo Plazo, con su respectivo Indicador, del Capital Estructural del Cuadro de Mando Integral por cada atributo.
  - c) Proponer una meta de considerable alcance para cada objetivo a largo plazo expresada en porcentaje.
  - d) Realizar una evaluación que permita conocer el resultado del nivel actual de cada atributo.
  - e) Aprobar o Reprobar cada porcentaje comparando el nivel actual con la meta a alcanzar considerando el cuadro siguiente:

CALIFICACION	SIMBOLOGIA	CRITERIO
APROBADO	✓	Nivel Actual $\geq$ Meta
REPROBADO	✗	Nivel Actual $<$ Meta

El Diseño de las Cédulas de la Disponibilidad del Capital Estructural se presenta en las siguientes páginas:

## Disponibilidad del Capital Estructural

### Tecnología de Información y Base de Datos



**Portafolio de Tecnología de Información y Base de Datos**

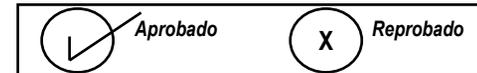
<b>Aplicaciones de Transformación</b>		≡ #	≡ #				
<b>Aplicaciones Analíticas</b>	≡ #	≡ #	≡ #	≡ #	≡ #	≡ #	≡ #
<b>Aplicaciones Procesamiento Transacciones</b>	≡ #	≡ #	≡ #	≡ #	≡ #	≡ #	≡ #
<b>Infraestructura Tecnológica</b>	≡ #	≡ #	≡ #	≡ #	≡ #	≡ #	≡ #
<b>Nivel Combinado de Disposición</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

**Aprobado**

**Reprobado**

**Capacidad de Movilizar y Sostener el Proceso de Cambios Requeridos**

<b>Atributo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador Estratégico</b>	<b>Meta</b>	<b>Nivel Actual</b>	<b>Calificación</b>
<b>Cultura</b>	Crear un entorno de apoyo al compromiso del Empleado con la Cultura Institucional y su dedicación a ella.	Encuesta a Empleados.	%	%	○
<b>Alineamiento</b>	Crear alineación con objetivos Personales.	Número de Empleados identificados con la Institución.	%	%	○
<b>Trabajo en Equipo</b>	Promover el Trabajo en Equipo.	Cantidad de Mejores Prácticas Compartidas.	%	%	○
<b>Liderazgo</b>	Desarrollar Liderazgo/talento Directivo y Operativo.	Horas de formación por Personal.	%	%	○



#### 4.2.1.3 Capital Relacional

- Pasos para diseñar la Disponibilidad del Capital Relacional:
  - a) Identificar los organismos con los que se relaciona la Institución.
  - b) Determinar el tipo de relación con base a lo siguiente:

TIPO DE RELACION	SIGNIFICADO
DIRECTA	Comunicación estrecha de acuerdo al área o actividad específica a trabajar entre responsables de ambos entes.
INDIRECTA	Comunicación realizada por medio de intermediarios que no están vinculados con el área o actividad específica a trabajar

- c) Describir el apoyo que se otorga y/o recibe.
- d) Basándose en la Descripción del Apoyo, asignar calificación y determinar la disponibilidad tomando en cuenta la siguiente escala:

ESCALA DE CALIFICACION		
CALIFICACION	NIVEL	DISPONIBILIDAD
1	Deficiente	Nula
2	Regular	Nula
3	Buena	Baja
4	Muy Buena	Alta
5	Excelente	Alta

El Diseño del Capital Relacional es el siguiente:

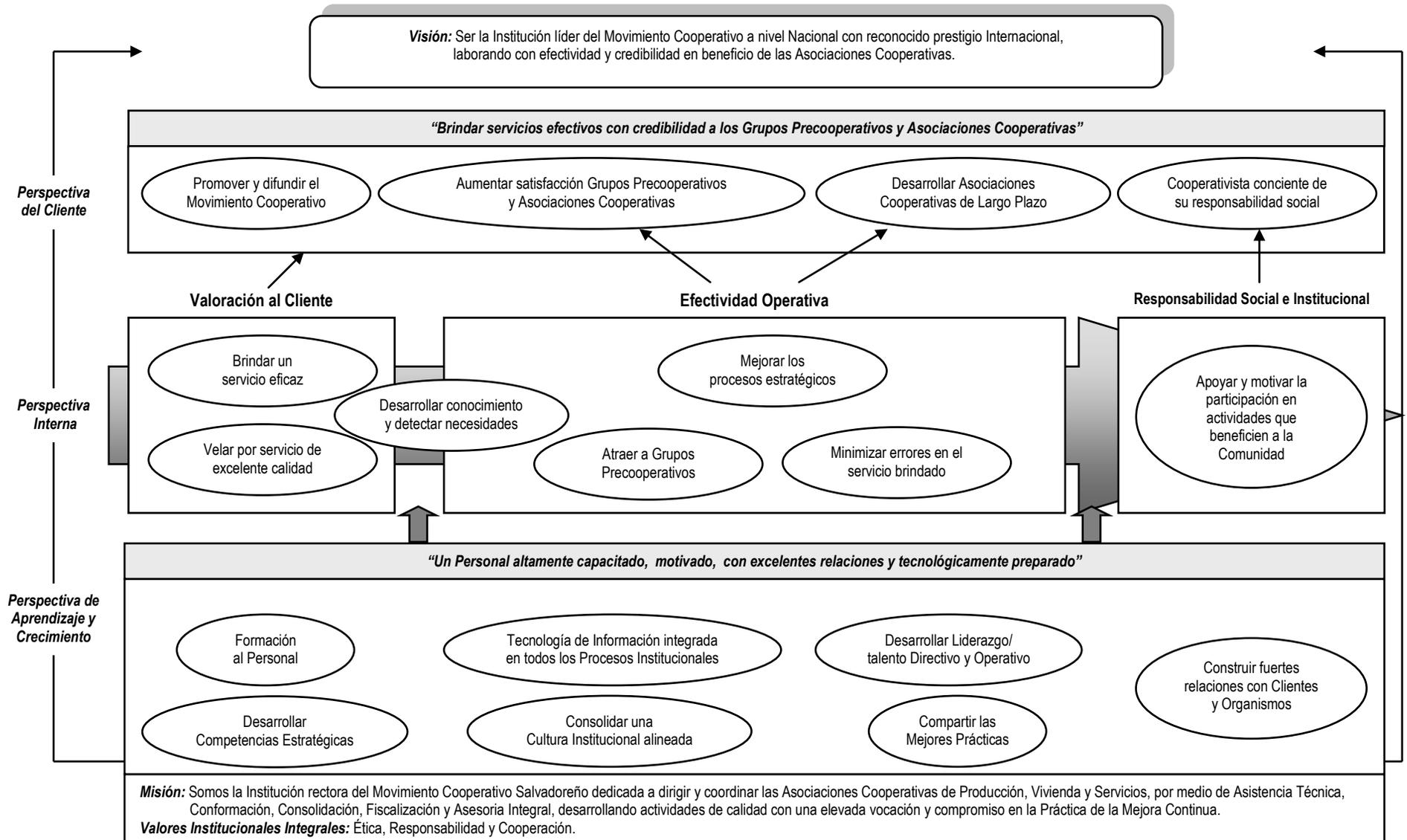
### Capital Relacional

Organismos	Tipo de Relación	Descripción del Apoyo	Calificación

Tipo de Relación	Significado
<i>Directa</i>	Comunicación estrecha de acuerdo al área o actividad a trabajar entre responsables de ambos entes.
<i>Indirecta</i>	Comunicación realizada por medio de intermediarios que no están vinculados con el área o actividad específica a trabajar.

Escala de Calificación		
Puntuación	Nivel	Disponibilidad
1	Deficiente	Nula
2	Regular	Nula
3	Bueno	Baja
4	Muy Bueno	Alta
5	Excelente	Alta

### 4.3 Diseño del Mapa Estratégico del INSAFOCOOP



**D. COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO METODOLOGICO (PROYECCION FINANCIERA)**

 COSTO DE IMPLEMENTACIÓN	
RUBRO	COSTO
Presentación (\$ 60 c/hra. x 4 Hras)	\$ 240.00
Diseño del Material	\$ 2,000.00
Reproducción del Material para Consejo de Administración	\$ 200.00
TOTAL A PAGAR AL CONSULTOR	\$ 2,440.00
Imprevistos (10% del Total)	\$ 244.00
COSTO TOTAL	\$ 2,684.00

**Nota Aclaratoria:** estos costos de implementación del Diseño Metodológico son una estimación a nivel general, lo específico será determinado por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) en el momento de la ejecución del mismo.

Para implementar el Diseño Metodológico se realizará en primer lugar una Presentación de todo el Proyecto ante los miembros del Consejo de Administración la cual estará a cargo de un Consultor experto en el tema. Así mismo se reproducirá el material de la Presentación para cada miembro del Consejo la cual constará de un documento anillado y la copia de las diapositivas que serán impresas. El diseño está valorado en \$ 2,000.00 y tanto este costo como la presentación y la reproducción del material estarán a cargo del Consultor cuyo total a cancelar será de \$ 2,440.00. Realizando un estimado para imprevistos del 10% del costo del Diseño igual a \$ 244.00. En su totalidad el Diseño Metodológico está valorado en \$ 2,684.00 que serán cancelados al Consultor.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **A. Libros**

- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas México 1973
- Bernal T., César Augusto. Metodología de la Investigación para Administración y Economía. 1ª Edición. Pearson Educación de Colombia, LTDA. 2000
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Mc Graw-Hill Interamericana, S.A. 2000
- Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Traducido de la Primera versión en Portugués. Mc Graw-Hill Interamericana, S.A. 2002
- Drovetta, Mabel S. – Guadagnini, Horacio M. Diccionario de Administración y Ciencias Afines. 1ª Edición. Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores. 1995
- Franklin, F. Fernando. Administración de Recursos Humanos. 1ª Edición. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. 2001
- Hellniegel, Don – Slocum, John Keith. Administración. 7ª Edición. Internacional Thomson Editores S.A. de C.V. 1998
- Hernández Sampieri, Roberto – Fernández Colocho, Carlos. Metodología de la Investigación. 2ª Edición. México: Ediciones Mc Graw-Hill Interamericana, S.A. de C.V. 1998

- Kaplan S., Robert – Norton P., David. Mapas Estratégicos. Gestión 2000.com. Harvard Business Review. España.
- Morrison, Tirso M. Diccionario Práctico Sinónimos/Antónimos. 1ª Edición. Ediciones Larousse S.A. de C.V. 1986.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. Sinopsis de Auditoria Administrativa. 2ª Edición. Editorial Trillas S.A. de C.V. México. 1984.
- Thompson Jr., Arthur. Administración Estratégica. 11ª Edición. Casa Nueva El Salvador. 1987.
- Werther Jr., William B. – Davis, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª Edición. Ediciones Mc Graw-Hill 1996

## **B. Tesis**

- Barrientos, Vera Celina y Otros. Guía de Auditoria Operacional para Auditoria Interna dirigida a las Unidades de Recursos Humanos del Sector Público. UES Junio 2000.
- Cañas Guzmán, Kathia Beatriz y Otros. Formulación y Aplicación de un Programa de Auditoria de Recursos Humanos para empresas del Sector Público: Caso Aplicado ANSP. Mayo 1998.

- Hernández Henríquez, Leonel Armidio y Otros. Diseño de un Modelo de Administración de Recursos Humanos para la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador. UES 1995.
- Linares Guardado, Ismael y Otros. Diseño de un Sistema de Auditoria de Recursos Humanos para Hospitales Nacionales de la región Occidental de El Salvador como apoyo al proceso de Modernización del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. UES Febrero 1999
- López de la O, Omar Antonio y Otros. Modelo de Auditoria de Recursos Humanos para Evaluar el Desempeño del Sistema de Administración de Personal en la Mediana Empresa Comercial de la Zona Metropolitana de San Salvador. 2001
- Salmerón Rodas, Ester Carolina y Otros. Formulación de una Propuesta Técnica para mejorar la Gestión Administrativa de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Industrias Unidas S.A. (IUSA) y otras Empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA DE R.L.) Marzo 2004.

### **C. Leyes**

- Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) 1965
- Reglamento Interno del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) 1972
- Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (Decreto N° 516)

#### **D. Documentos**

- Memoria de Labores que corresponde al período desde Junio 2005 hasta Mayo 2006 del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)
- Memoria de Labores que corresponde al período desde Junio 2004 hasta Mayo 2005 del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)
- Material Didáctico proporcionado en la Asignatura Administración de Personal III impartida por MSc. Matilde Guzmán de Díaz. 2005 (Auditoría de Recursos Humanos)
- Material Didáctico proporcionado en la Asignatura Administración de Personal III impartida por MSc. Matilde Guzmán de Díaz 2005 (Gestión del Conocimiento)
- Porqué se creó el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) Mayo 2005
- Brochur Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) 2006

#### **E. Direcciones Electrónicas**

- [www.insafocoop.gob.sv](http://www.insafocoop.gob.sv)
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- [www.google.com](http://www.google.com)

**A NEYOS**

## INDICE ANEXOS

**Anexo No.1:**

Guía de Entrevista dirigida a los Miembros del Consejo de Administración.

**Anexo No.2:**

Cuestionario dirigido a los Jefes de Unidades Orgánicas.

**Anexo No.3:**

Cuestionario dirigido al Personal Administrativo.

**Anexo No.4:**

Resumen de Guía de Entrevista efectuada a los Miembros del Consejo.

**Anexo No.5:**

Tabulación, Análisis e Interpretación del Cuestionario dirigido a los Jefes de Unidades Orgánicas.

**Anexo No.6:**

Tabulación, Análisis e Interpretación del Cuestionario dirigido al Personal Administrativo.

## ANEXO No.1

### Guía de Entrevista dirigida a los Miembros del Consejo de Administración del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)

**Objetivo:** Recabar información de primera fuente para realizar un análisis real y preciso sobre los Activos Intangibles con que cuenta el Instituto.

#### ***I. Datos de Identificación.***

- Institución que representa:

\_\_\_\_\_.

- Cargo que ocupa actualmente en el Consejo de Administración:

\_\_\_\_\_.

- Periodo(s) de Cargo(s) ocupado(s):

- Primer Periodo ( ) Cargo desempeñado: \_\_\_\_\_.

- Segundo Periodo ( ) Cargo desempeñado: \_\_\_\_\_.

- Tercer Periodo ( ) Cargo desempeñado: \_\_\_\_\_.

#### ***II. Guía de Preguntas.***

1. ¿De qué manera se fomenta en el Personal el cumplimiento de la Misión y el alcance de la Visión?
2. ¿Qué resultados se han obtenido al fomentar la Misión y Visión Institucional?
3. ¿Cómo se comprueba que el Personal se siente identificado con la Institución?
4. ¿Explique cuál es el lugar que ocupa el Instituto en el contexto económico, social y político del país?
5. ¿Qué Estrategias se han implementado para darle al Instituto un lugar determinado dentro de las Asociaciones Cooperativas?
6. ¿Cuáles son los Objetivos a Largo Plazo que pretende alcanzar el Instituto?
7. ¿De qué forma le dieron a conocer los Objetivos a Largo Plazo al Personal que labora en el Instituto?

8. ¿En el alcance de los Objetivos a Largo Plazo tienen dificultades?
9. ¿Mencione las Políticas que con respecto a la Calidad se han implementado en el Instituto?
10. ¿Piensan en formular o replantear nuevas Políticas de Calidad?
11. ¿De qué manera Monitorean la implementación efectiva de las Políticas de Calidad?
12. ¿Existe una relación directa entre las Políticas de Calidad que se han implementado con los resultados generales que se están obteniendo a nivel Institucional?
13. ¿Mencione las Estrategias Generales que se han aplicado para orientar los Objetivos que se persiguen a nivel Institucional?
14. ¿Qué instancia es responsable de la formulación de las Estrategias Generales que aplica la Institución?
15. ¿Quién es el ente que se encarga de la aprobación de las Estrategias Generales?
16. ¿Cuáles son los Valores Corporativos que se fomentan al interior de la Institución?
17. ¿De qué manera dieron a conocer al Personal los Valores que se fomentan al interior de la Institución?
18. ¿Cómo garantizan que el Personal se comprometa con los Valores Institucionales?
19. ¿Considera usted que el nivel de conocimientos, desarrollo de habilidades, destrezas y competencias que posee el Personal que labora en la Institución incide en el funcionamiento efectivo de la misma?
20. ¿Qué beneficios obtiene la Institución al actualizar los conocimientos y al desarrollar las habilidades, destrezas y competencias que posee el Personal?
21. ¿Cómo evalúa el nivel de efectividad que tiene el Sistema de Comunicación que prevalece en la Institución?
22. ¿Con la finalidad de implementar mejoras al Sistema de Comunicación que cambios propone?
23. ¿Los Procedimientos y Métodos de trabajo que se utilizan están orientados al Desarrollo Organizacional de la Institución?
24. ¿Cómo determinan el grado de efectividad que ofrecen los Procedimientos y Métodos de trabajo que se aplican?
25. ¿La forma en cómo esta organizado actualmente el INSAFOCOOP facilita el cumplimiento de su Misión y el alcance de su Visión?
26. ¿Qué cambios a nivel de Dependencias Jerárquicas considera necesario realizar?

27. ¿Cuenta el Instituto con un Sistema de Informática, Mobiliario, Equipo y Base de Datos acorde a las Funciones Generales que desarrolla?
28. ¿Se le ha dotado al Personal del Mobiliario, Equipo y Programas Informáticos acorde a la labor que ejecutan?
29. ¿Qué clase de relación ha establecido y fomenta el INSAFOCOOP con las Asociaciones Cooperativas?
30. ¿En qué se beneficia el INSAFOCOOP con el establecimiento y fomento de esa relación?
31. ¿Con qué Instituciones u Organismos se relaciona directamente el INSAFOCOOP?
32. ¿La naturaleza del establecimiento de esas relaciones Institucionales en que le benefician al INSAFOCOOP?

***III. Datos de la Entrevista.***

- Fecha: \_\_\_\_\_.
- Hora: \_\_\_\_\_.
- Lugar: \_\_\_\_\_.



**II. Datos sobre la Incidencia de los Activos Intangibles en el INSAFOCOOP.**

**A. Administración Estratégica del Recurso Humano.**

1. ¿De qué manera planifica estratégicamente las actividades orientadas al desempeño efectivo y desarrollo del Personal que labora en su Unidad?

---

---

---

---

---

---

2. Mencione algunas actividades que estratégicamente usted planifica con respecto al Personal con que cuenta?

---

---

---

---

---

---

3. ¿Qué dificultades enfrenta al momento de operativizar las actividades que están orientadas a la administración estratégica del Personal que labora en su Unidad?

---

---

---

---

---

---

4. ¿Cómo garantiza de que exista una clara definición del trabajo por parte del Personal que forma parte de su Unidad?

---

---

---

---

---

---

5. ¿De qué forma monitorea los resultados de las actividades que planifica para administrar estratégicamente al Personal de su Unidad?

---

---

---

---

---

---

6. ¿Enuncie que medidas aplica para que se ejecuten las actividades que planifica en relación a la administración estratégica del Personal con que cuenta?

---

---

---

---

---

7. ¿Cómo garantiza que las medidas aplicadas generen resultados efectivos?

---

---

---

---

---

**B. Vínculo con la Unidad de Recursos Humanos.**

8. ¿Mencione los objetivos que pretende alcanzar con la forma en que usted administra al Personal que labora en su Unidad?

---

---

---

---

---

9. ¿Cómo alinea los objetivos que ha orientado para el Personal que administra con los objetivos que la Unidad de Recursos Humanos ha establecido?

---

---

---

---

---

10. ¿Quién garantiza de que exista correspondencia en los objetivos?

---

---

---

---

---

**11. ¿Explique las prácticas administrativas que ha implementado el Personal de su Unidad?**

---

---

---

---

---

**12. ¿Las prácticas administrativas que implementa cada Empleado forman un todo en la Unidad?**

---

---

---

---

---

**13. ¿Qué resultados se obtienen con la integración de las prácticas administrativas?**

---

---

---

---

---

**14. ¿Las prácticas administrativas que implementa el Personal están alineadas con las de la Unidad de Recursos Humanos?**

---

---

---

---

---

**15. ¿Detalle cuáles son las políticas que implementa para administrar estratégicamente al Personal que labora en su Unidad?**

---

---

---

---

---

16. ¿Las políticas que implementa están en correspondencia con las de la Unidad de Recursos Humanos?

---

---

---

---

---

17. ¿Quién garantiza de que exista correspondencia en las políticas?

---

---

---

---

---

18. ¿Mencione los programas de entrenamiento que ha solicitado que se impartan al Personal con que cuenta?

---

---

---

---

---

19. ¿Qué clase de apoyo le proporciono la Unidad de Recursos Humanos al momento en que usted requirió el programa de entrenamiento?

---

---

---

---

---

**C. Determinación de Valor.**

20. ¿Considera que el nivel de conocimientos, desarrollo de las habilidades, destrezas y competencias que posee el Personal con que cuenta incide en el funcionamiento efectivo de la Unidad?

---

---

---

---

---

**21.** ¿De qué manera garantiza que el Personal actualice los conocimientos, desarrolle las habilidades, destrezas y competencias?

---

---

---

---

---

**22.** ¿Qué beneficios obtiene la Unidad al actualizar los conocimientos, desarrollar las habilidades, destrezas y competencias que posee el Personal?

---

---

---

---

---

**23.** ¿Cómo evalúa el nivel de efectividad que tiene el sistema de comunicación que prevalece en la Unidad?

---

---

---

---

---

**24.** ¿Con la finalidad de implementar mejoras al sistema de comunicación que cambios propone?

---

---

---

---

---

**25.** ¿Los procedimientos y métodos de trabajo que se utilizan están orientados al desarrollo de la Unidad?

---

---

---

---

---

**26.** ¿Cómo determina el grado de efectividad que ofrecen los procedimientos y métodos de trabajo que se aplican?

---

---

---

---

---

**27.** ¿La forma en cómo está organizado actualmente el Instituto concuerda con el organigrama vigente?

---

---

---

---

---

**28.** ¿Cuenta el Personal con un sistema de informática, mobiliario, equipo y base de datos acorde a la labor que ejecutan en la Unidad?

---

---

---

---

---

**29.** ¿Qué clase de relación ha establecido y fomenta la Unidad con las Asociaciones Cooperativas?

---

---

---

---

---

**30.** ¿En qué se beneficia la Unidad con el establecimiento y fomento de esa relación?

---

---

---

---

---

**III. Datos del Encuestador.**

*1.1.1.1*

Lugar:	
Fecha de Entrega:	
Observación:	



**II. Datos sobre la Incidencia de los Activos Intangibles en el INSAFOCOOP.**

**A. Administración Estratégica del Recurso Humano.**

1. ¿De qué manera planifica estratégicamente las actividades orientadas al desempeño efectivo y desarrollo del Personal que labora en su Unidad?

---

---

---

---

---

---

2. Mencione algunas actividades que estratégicamente usted planifica con respecto al Personal con que cuenta?

---

---

---

---

---

---

3. ¿Qué dificultades enfrenta al momento de operativizar las actividades que están orientadas a la administración estratégica del Personal que labora en su Unidad?

---

---

---

---

---

---

4. ¿Cómo garantiza de que exista una clara definición del trabajo por parte del Personal que forma parte de su Unidad?

---

---

---

---

---

---

5. ¿De qué forma monitorea los resultados de las actividades que planifica para administrar estratégicamente al Personal de su Unidad?

---

---

---

---

---

---

---

---

6. ¿Enuncie que medidas aplica para que se ejecuten las actividades que planifica en relación a la administración estratégica del Personal con que cuenta?

---

---

---

---

---

---

---

7. ¿Cómo garantiza que las medidas aplicadas generen resultados efectivos?

***B. Vínculo entre la Unidad de Recursos Humanos con las demás Unidades Orgánicas de la Institución.***

8. ¿De qué manera se relaciona la Unidad de Recursos Humanos con las demás Unidades Orgánicas de la Institución?

---

---

---

---

---

---

---

9. ¿Mencione cuáles son los objetivos que ha establecido la Unidad de Recursos Humanos para que se administre estratégicamente al Personal del Instituto?

---

---

---

---

---

---

---

10. ¿Explique las prácticas administrativas que ha implementado la Unidad de Recursos Humanos para el Personal de la Institución?

11. ¿Enuncie cuáles son las políticas que ha implementado la Unidad de Recursos Humanos para administrar estratégicamente al Personal que labora en el Instituto?

---

---

---

---

---

---

12. ¿Qué clase de apoyo proporciona la Unidad de Recursos Humanos al momento en que se requiere un Programa de Entrenamiento?

---

---

---

---

---

---

13. ¿Qué criterios considera la Unidad de Recursos Humanos para impartir un Programa de Entrenamiento?

---

---

---

---

---

---

**C. Determinación de Valor.**

14. ¿Considera que el nivel de conocimientos, desarrollo de las habilidades, destrezas y competencias que posee el Personal con que cuenta incide en el funcionamiento efectivo de la Unidad?

---

---

---

---

---

---

15. ¿De qué manera garantiza que el Personal actualice los conocimientos, desarrolle las habilidades, destrezas y competencias?

---

---

---

---

---

---

---

**16.** ¿Qué beneficios obtiene la Unidad al actualizar los conocimientos, desarrollar las habilidades, destrezas y competencias que posee el Personal?

---

---

---

---

---

---

**17.** ¿Cómo evalúa el nivel de efectividad que tiene el sistema de comunicación que prevalece en la Unidad?

---

---

---

---

---

---

**18.** ¿Con la finalidad de implementar mejoras al sistema de comunicación que cambios propone?

---

---

---

---

---

---

**19.** ¿Los procedimientos y métodos de trabajo que se utilizan están orientados al desarrollo de la Unidad?

---

---

---

---

---

---

**20.** ¿Cómo determina el grado de efectividad que ofrecen los procedimientos y métodos de trabajo que se aplican?

---

---

---

---

---

---

21. ¿La forma en cómo esta organizado actualmente el Instituto concuerda con el organigrama vigente?

---

---

---

---

---

---

22. ¿Cuenta el Personal con un sistema de informática, mobiliario, equipo y base de datos acorde a la labor que ejecutan en la Unidad?

---

---

---

---

---

---

23. ¿Qué clase de relación ha establecido y fomenta la Unidad con las Asociaciones Cooperativas?

---

---

---

---

---

---

24. ¿En qué se beneficia la Unidad con el establecimiento y fomento de esa relación?

---

---

---

---

---

---

**III. Datos del Encuestador.**

**1.1.1.2**

Lugar:	
Fecha de Entrega:	
Observación:	

ANEXO No.3

**Cuestionario dirigido al Personal Administrativo del  
Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)**

***Indicaciones:***

A continuación se presenta una serie de interrogantes que deberán ser contestadas con criterio objetivo.

***I. Datos de Identificación:***

- Unidad Orgánica a la que pertenece:

\_\_\_\_\_.

- Nombre del Puesto de Trabajo:

\_\_\_\_\_.

- Cargo que desempeña:

\_\_\_\_\_.

- Tiempo de Trabajo: Años

- En la Institución: \_\_\_\_\_.

- En la Unidad Orgánica: \_\_\_\_\_.

- En el Cargo: \_\_\_\_\_.

- Formación Profesional:

- Nivel Académico: \_\_\_\_\_.

- Otros Estudios: \_\_\_\_\_.

**II. Datos sobre la Incidencia de los Activos Intangibles en el INSAFOCOOP.**

**A. Determinación de Valor.**

1. ¿Considera que el nivel de conocimientos, desarrollo de las habilidades, destrezas y competencias que usted posee incide en el funcionamiento efectivo de la Unidad a la que usted pertenece?

---

---

---

---

---

---

2. ¿De qué manera le han apoyado para que actualice los conocimientos, mejore en el desarrollo de sus habilidades, destrezas y competencias?

---

---

---

---

---

---

3. ¿Mencione cuál es el sistema de comunicación que prevalece en la Unidad a la que usted pertenece?

---

---

---

---

---

---

4. ¿Cómo evalúa el nivel de efectividad que tiene el sistema de comunicación que prevalece en la Unidad a la cual usted pertenece?

---

---

---

---

---

---

5. ¿Con la finalidad de implementar mejoras al sistema de comunicación que cambios propone?

---

---

---

---

---

6. ¿Enuncie cuáles son los procedimientos y métodos de trabajo que utiliza en la Unidad a la que usted pertenece?

---

---

---

---

---

7. ¿Considera que son efectivos los procedimientos y métodos de trabajo que aplica en la Unidad a la cual usted pertenece?

---

---

---

---

---

8. ¿Quién es el ente responsable de actualizar los procedimientos y métodos de trabajo que usa?

---

---

---

---

---

9. ¿Cuenta con un sistema de informática, mobiliario, equipo y base de datos acorde al cargo que desempeña en la Unidad a la que usted pertenece?

---

---

---

---

---

10. ¿Establece contacto con las Asociaciones Cooperativas?

---

---

---

---

---

---

**III. Datos del Encuestador.**

Lugar:	
Fecha de Entrega:	
Observación:	

#### ANEXO No.4

### RESUMEN DE GUÍA DE ENTREVISTA EFECTUADA A LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO (INSAFOCOOP)

A los Miembros del Consejo de Administración del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) se les realizó una Entrevista Personal orientada por medio de una guía de preguntas:

#### Pregunta No.1

¿De qué manera se fomenta en el Personal el cumplimiento de la Misión y el alcance de la Visión?

#### Cuadro No.1:

Alternativas	Frecuencia
Dentro del Proceso de Inducción debe el nuevo empleado completar el formulario "Compromiso con la Política de Calidad". En el caso del antiguo empleado elabora al inicio de cada año su "compromiso personal" apegado a cada área de trabajo.	1
Con capacitaciones en todas las áreas.	1
Con la capacitación, primero lo evaluamos y después vemos la necesidad de capacitación, hacemos el programa para todo el año.	1

#### Pregunta No.2:

¿Qué resultados se han obtenido al fomentar la Misión y Visión Institucional?

#### Cuadro No.2:

Alternativas	Frecuencia
El posicionamiento que la Institución ha alcanzado impulsando al movimiento Cooperativo.	1
Los resultados han sido muchos, por que al estar muy de cerca de las Cooperativas la relación es más fluida y cualquier situación que se pueda dar de anomalías ligerito se detecta.	1
La integración de toda la gente al trabajo.	1

#### Pregunta No.3:

¿Cómo se comprueba que el Personal se siente identificado con la Institución?

#### Cuadro No.3:

Alternativas	Frecuencia
A través de los resultados obtenidos de las boletas de opinión que revisa el Comité Ejecutivo.	1
Cuando ellos nos dan los informes y las Cooperativas también informan. Al momento de hacer una evaluación en cada Cooperativa.	1
Con el trabajo sobre esto, todos responden a lo que es la Institución.	1

**Pregunta No.4:**

¿Explique cuál es el lugar que ocupa el Instituto en el contexto económico, social y político del país?

**Cuadro No.4:**

Alternativas	Frecuencia
En lo Económico: se ha logrado que las Cooperativas sean vistas como empresas. En lo Político: se ha logrado despolitizar el tema del Cooperativismo. En lo Social: se ha logrado que las cooperativas cumplan con los principios y valores que la misma ley nos obliga este año se premió en el mes de Julio (mes del Cooperativismo) a aquellas Cooperativas que lograran demostrar como estaban aplicando el 7° Principio Cooperativo que es “ayuda a la comunidad”.	1
En lo Económico: las Cooperativas son de las personas que libremente están asociadas y que talvez en muchas oportunidades o casi siempre no tienen acceso a la banca entonces es una fuerza de trabajo muy grande, lo que existe en las Cooperativas es demasiado dinero el que está ahí jugando y por chiquita o grande que sea una Cooperativa hay bastante dinero en juego que son de todos los socios. En lo Político: Hay Cooperativas de todos los niveles políticos y de todas las áreas de nuestro país ya que en sí el Cooperativismo no se puede sectorizar políticamente sino es abierto es para todos los colores políticos de nuestra nación por lo tanto si hay incidencias en algunas áreas de diferentes colores. En lo Social: no hubo opinión alguna.	1
En lo Económico: las Cooperativas que nosotros impulsamos tienen una participación del 1% en el PIB. Fomentamos más el autoempleo a través de las Cooperativas podemos obtener mejor posición económica a la gente más atendida y la gente también más ocupada.	1

**Pregunta No.5:**

¿Qué Estrategias se han implementado para darle al Instituto un lugar determinado dentro de las Asociaciones Cooperativas?

**Cuadro No.5:**

Alternativas	Frecuencia
Haberse certificado con Normas de Calidad ISO.	1
Lo primero fue la comunicación. Visitas a las Cooperativas. Relación más íntima, más cercana a las Cooperativas.	1
Ganarme la confianza de las Cooperativas para poderles ayudar y poder trabajar con ellas porque el instituto su razón de ser son las Cooperativas.	1

**Pregunta No.6:**

¿Cuáles son los Objetivos a Largo Plazo que pretende alcanzar el Instituto?

**Cuadro No.6:**

Alternativas	Frecuencia
<p>Como institución gubernamental los planes se hacen por quinquenio (período presidencial), se formulan planes anuales pero para darle cumplimiento a esos planes quinquenales. Los objetivos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer y expandir las relaciones institucionales con el Sector Cooperativo para mejorar el servicio de calidad.</li> <li>• Medición de los resultados en la prestación del servicio a las Asociaciones Cooperativas conforme al Plan Anual Operativo.</li> <li>• Formar e informar a las personas que componen el Movimiento Cooperativo de tal forma que este contribuya eficazmente al desarrollo de sus empresas Cooperativas y estas a su vez puedan informar al público en general de la naturaleza y los beneficios del Cooperativismo.</li> <li>• Modernización de los actuales sistemas de información y manejo estadísticos de datos que permitan mejorar continuamente la eficacia de la información Cooperativa para la toma de decisiones.</li> <li>• Gestión oportuna ante las instituciones correspondientes con el fin de lograr obtener mayores recursos que impulsen al Movimiento Cooperativo.</li> <li>• Capacitación constante del recurso humano que conforma el INSAFOCOOP en áreas de especialización que permitan al Instituto desarrollar e implementar servicios de una excelente calidad.</li> <li>• Contribuir al desarrollo económico-social de El Salvador por medio del a generación de empleos a través del Movimiento Cooperativo.</li> <li>• Fiscalización e Inspección de las Asociaciones Cooperativas en las áreas administrativas, económicas, contables y financieras.</li> <li>• Velar por el buen funcionamiento de las Cooperativas en lo concerniente al aspecto legal.</li> </ul>	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejorar las relaciones Cooperativas - Instituto.</li> <li>✓ Hacerlas que ya no se vea al instituto como un ente aislado, un ente que solo va a fiscalizar, sino en un ente que fiscaliza y se compromete a auxiliar a las Cooperativas en todas las áreas que en ellas hay.</li> </ul>	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Posicionar el Cooperativismo a nivel nacional, que sea considerado de suma importancia dentro de la economía y lo social del país. Ese es mi objetivo y si lo logramos es por las Cooperativas, yo como Instituto voy a dar gracias a Dios que lo logramos.</li> </ul>	1

**Pregunta No.7:**

¿De qué forma le dieron a conocer los Objetivos a Largo Plazo al Personal que labora en el Instituto?

**Cuadro No.7:**

Alternativas	Frecuencia
Se reúne al personal para hacer el Plan Operativo Anual que contiene estos objetivos.	1
Nosotros todo el Consejo de Administración con su Presidente, Vicepresidente y el Personal se trabaja en conjunto para hacer un plan de trabajo, se toman las ideas de todos de las diferentes áreas, se hace un consenso.	1
Cada vez que voy a hacer algo los llamo; es decir reuniones con todo el personal.	1

**Pregunta No.8:**

¿En el alcance de los Objetivos a Largo Plazo tienen dificultades?

**Cuadro No.8:**

Alternativas	Frecuencia
Si, por ser objetivos bastante ambiciosos y por las coyunturas que se presentan.	1
Pues hasta ahorita no las hemos tenido.	1
Nunca hay dificultades si uno trata de sobreponerlas.	1

**Pregunta No.9:**

¿Mencione las Políticas que con respecto a la Calidad se han implementado en el Instituto?

**Cuadro No.9:**

Alternativas	Frecuencia
La política de calidad es una: Somos la Institución rectora del Movimiento Cooperativo salvadoreño cuyas actividades diarias las realizamos con una elevada vocación y compromiso mediante el cumplimiento efectivo de los requisitos de calidad y la práctica de la mejora continua, reflejado en el servicio que brindamos a nuestros usuarios Cooperativistas fortaleciendo los siguientes valores: amabilidad, agilidad en los procesos y conciencia por un trabajo individual.	1
En la calidad del trabajo comenzamos con la ISO y es lo mejor que hay, una certificación y entonces estamos viendo calidad y tiempos que para nosotros es primordial y en toda empresa es lo óptimo ahorita estar certificado y para nosotros eso es un avance.	1
Son ISO 9001-2000.	1

**Pregunta No.10:**

¿Piensan en formular o replantear nuevas Políticas de Calidad?

**Cuadro No.10:**

Alternativas	Frecuencia
Eso dependerá de los resultados que se obtengan al finalizar el trimestre.	1
Creo que si.	1
Quisiera que la calificador con respecto a ISO fuera local así los controles estarían mucho más estrictos y frecuentes.	1

**Pregunta No.11:**

¿De qué manera Monitorean la implementación efectiva de las Políticas de Calidad?

**Cuadro No.11:**

Alternativas	Frecuencia
Trimestralmente, a través de las boletas de opinión.	1
A nosotros como consejo nos lo presentan todos los meses y estamos formados por comisiones.	1
Con las encuestas, y aquí últimamente me pasan toda la correspondencia y yo la llevo ahí también con la calidad, si estamos cumpliendo los días de respuesta para la gente que requiere nuestros servicios y cuando veo yo que no ponemos el grito en el cielo.	1

**Pregunta No.12:**

¿Existe una relación directa entre las Políticas de Calidad que se han implementado con los resultados generales que se están obteniendo a nivel Institucional?

**Cuadro No.12:**

Alternativas	Frecuencia
Si existe.	3

**Pregunta No.13:**

¿Mencione las Estrategias Generales que se han aplicado para orientar los Objetivos que se persiguen a nivel Institucional?

**Cuadro No.13:**

Alternativas	Frecuencia
Reuniones de trabajo constante con el personal. Contacto casi constante entre Dirección Superior y los Empleados.	1
Formar el plan de trabajo anual a largo, corto plazo e inmediato. Control que nosotros tenemos mensual sobre las cosas. Monitoreo mensual que se le hace a las diferentes áreas.	1
Hacer participe a la gente de todo lo que estamos haciendo, que todos conozcan lo que queremos hacer y lo que vamos a hacer.	1

**Pregunta No.14:**

¿Qué instancia es responsable de la formulación de las Estrategias Generales que aplica la Institución?

**Cuadro No.14:**

Alternativas	Frecuencia
Departamento de Planificación e Informática.	2
Las Jefaturas, el Consejo de Administración.	1

**Pregunta No.15:**

¿Quién es el ente que se encarga de la aprobación de las Estrategias Generales?

**Cuadro No.15:**

Alternativas	Frecuencia
Consejo de Administración de la Institución.	2
Comité Ejecutivo, algunas se las contamos al Consejo de Administración.	1

**Pregunta No.16:**

¿Cuáles son los Valores Corporativos que se fomentan al interior de la Institución?

**Cuadro No.16:**

Alternativas	Frecuencia
✓ Amabilidad en los servicios. ✓ Agilidad en los procesos a fin de ofrecer servicios eficientes y de calidad. ✓ Conciencia por un trabajo individual y de equipo de excelencia.	1
✓ Lealtad. ✓ Honestidad. ✓ Responsabilidad.	1
✓ Integración entre nosotros. ✓ Responsabilidad. ✓ Atención al cliente. ✓ Parte de la política de calidad.	1

**Pregunta No.17:**

¿De qué manera dieron a conocer al Personal los Valores que se fomentan al interior de la Institución?

**Cuadro No.17:**

Alternativas	Frecuencia
A través de reuniones de trabajo y la boleta de compromiso que el empleado llena anualmente.	1
Por medio de capacitaciones.	1
Con platicas constantes, charlas constantes que estamos dando nosotros cuando se necesitan y sabemos que son necesarias los llamamos a todos tenemos empleado del año y es parte de todo lo que ellos van tomando.	1

**Pregunta No.18:**

¿Cómo garantizan que el Personal se comprometa con los Valores Institucionales?

**Cuadro No.18:**

Alternativas	Frecuencia
En la boleta de compromiso cada empleado declara con su firma conocer y se compromete con su firma a trabajar con apego a los valores establecidos en la política de calidad.	1
Llevándoles una secuencia de los trabajos realizados, y viéndole su comportamiento ante los diferentes organismos donde llegan ellos o Cooperativas donde ellos se presentan.	1
Haciéndoles ver que esta institución necesita de ellos y que nosotros existimos por las Cooperativas.	1

**Pregunta No.19:**

¿Considera usted que el nivel de conocimientos, desarrollo de habilidades, destrezas y competencias que posee el Personal que labora en la Institución incide en el funcionamiento efectivo de la misma?

**Cuadro No.19:**

Alternativas	Frecuencia
Si, considero que la persona utiliza todas sus capacidades de la mejor forma para fomentar su efectividad brindándole servicios de calidad.	1
Si porque tienen conocimiento de lo que van a ir hacer, de lo que están realizando porque no es personal prácticamente nuevo, tiene mucha experiencia y la experiencia es bien primordial.	1
Pues aquí hay gente que la que menos tiene sea un año se está preparando pero en general la gente tiene entre ocho y treinta y pico de años entonces la gente conoce y necesitaba que se le diera oportunidad, apoyo, estar en un ambiente mejor todo eso influye, las condiciones de trabajo, ambiente de trabajo ahora se sienten muy bien.	1

**Pregunta No.20:**

¿Qué beneficios obtiene la Institución al actualizar los conocimientos y al desarrollar las habilidades, destrezas y competencias que posee el Personal?

**Cuadro No.20:**

Alternativas	Frecuencia
Lo más importante es que cumple efectivamente con su plan de trabajo.	1
Como INSAFOCOOP esta creado para velar por las Cooperativas entonces lo que estamos haciendo es eso, y lo estamos haciendo de la mejor manera para que las Cooperativas se sientan fortalecidas con el instituto, sabiéndolas encaminar en las diferentes necesidades que tienen.	1
Un mejor servicio por supuesto y eso lo fui yo a defender de este viernes que paso hace ocho días allá en panamá que estaban hablando del instituto.	1

**Pregunta No.21:**

¿Cómo evalúa el nivel de efectividad que tiene el Sistema de Comunicación que prevalece en la Institución?

**Cuadro No.21:**

Alternativas	Frecuencia
Yo creo que hemos avanzado muchísimo. Es bueno hasta la fecha aunque podría mejorarse.	1
Bastante bien, no óptimo sino bastante bien.	1
Ahorita estamos haciendo, le hemos dado la responsabilidad a Brenda que es especialista en mercadeo que la hemos puesto a que vea la política de comunicación, mercadeo y publicidad y la verdad es que tiene que ir poco a poco uno se gradúa y la experiencia ante la vida es lo que pesa.	1

**Pregunta No.22:**

¿Con la finalidad e implementar mejoras al Sistema de Comunicación que cambios propone?

**Cuadro No.22:**

Alternativas	Frecuencia
Mantener constantemente informado al personal en todo nivel de las situaciones relevantes haciendo uso de boletines, correos electrónicos.	1
Creo que la comunicación siempre debe estar más cercana a su gente, tratar de tener un equipo de trabajo para que cualquier situación que se dé de inmediato saber que se va hacer o comunicarles que es lo que esta pasando no esperar a una reunión o algo que si no de inmediato que se arreglen las cosas o se comuniquen.	1
Creación de la Gerencia llamada de Promoción Institucional.	1

**Pregunta No.23:**

¿Los Procedimientos y Métodos de trabajo que se utilizan están orientados al Desarrollo Organizacional de la Institución?

**Cuadro No.23:**

Alternativas	Frecuencia
En efecto y eso es algo que queda palpado porque la empresa certificadora que tenemos en la calidad nos audita, estamos constantemente siendo auditados.	1
Si.	1
El desarrollo organizacional de la institución esta para el próximo año un seminario para todos a efecto de poder trabajar en esto y que el refuerzo presupuestario nos salga para el próximo año y podamos estar en este desarrollo organizacional.	1

**Pregunta No.24:**

¿Cómo determinan el grado de efectividad que ofrecen los Procedimientos y Métodos de trabajo que se aplican?

**Cuadro No.24:**

Alternativas	Frecuencia
Porque el logro y cumplimiento de los planes de trabajo de todos los empleados es satisfactorio.	1
Cada mes todos ellos tienen que presentar lo que hacen los avances que llevan; si hay proyectos, como esta el proyecto o sea todo y se miden principalmente con las Cooperativas.	1
Los medimos con la PAO y las políticas de calidad con los formularios que tienen todos los departamentos.	1

**Pregunta No.25:**

¿La forma en cómo esta organizado actualmente el INSAFOCOOP facilita el cumplimiento de su Misión y el alcance de su Visión?

**Cuadro No.25:**

Alternativas	Frecuencia
Si.	2
Nosotros legalmente trabajamos según el presupuesto con departamentos pero ya está aprobado por el Presidente de la República por Decreto Ejecutivo que ya por gerencia yo le he dado ese espíritu pero desgraciadamente mis Jefes de Departamentos no son gerentes todavía no quieren también el presupuesto pero ya lo estamos haciendo tipo gerencial para que se vea mejor.	1

**Pregunta No.26:**

¿Qué cambios a nivel de Dependencias Jerárquicas considera necesario realizar?

**Cuadro No.26:**

Alternativas	Frecuencia
Actualmente considero que todo está trabajando muy bien.	1
A nivel de dependencias jerárquicas quizá mejorarlas cada vez más a todas.	1
Mis gerencias operativas ya lo tengo ya está aprobado pero no me lo ha dado hacienda como ya para ejecutarlo va.	1

**Pregunta No.27:**

¿Cuenta el Instituto con un Sistema de Informática, Mobiliario, Equipo y Base de Datos acorde a las Funciones Generales que desarrolla?

**Cuadro No.27:**

Alternativas	Frecuencia
Si, aunque pudiera ser mejor.	1
Si cuenta, porque la tecnología que se le ha dado a Informática es bastante suficiente.	1
En esa lucha estamos, tratando de mejorarlo.	1

**Pregunta No.28:**

¿Se le ha dotado al Personal del Mobiliario, Equipo y Programas Informáticos acorde a la labor que ejecutan?

**Cuadro No.28:**

Alternativas	Frecuencia
Si.	3

**Pregunta No.29:**

¿Qué clase de relación ha establecido y fomenta el INSAFOCOOP con las Asociaciones Cooperativas?

**Cuadro No.29:**

Alternativas	Frecuencia
La nueva Administración implementó con las Cooperativas una política de “puertas abiertas”, ya que han fomentado las relaciones amistosas y cordiales del Movimiento Cooperativo sin dejar de lado el papel de ente rector y fiscalizador.	1
Una relación bien estrecha porque el Sr. Presidente ha implementado este año muchas capacitaciones, tiene mucha visita; y la Sra. Vicepresidenta también está cerca de las cooperativas y le están dando seguimiento; y nosotros del Consejo que dependemos de todos los niveles del país también llevamos cualquier situación o cualquier anomalía o cualquier queja o agradecimiento ahí estamos todos.	1
De la mejor es ganarnos la confianza de las cooperativas porque estamos al servicio de ellas art. 114 de la Constitución de la República.	1

**Pregunta No.30:**

¿En qué se beneficia el INSAFOCOOP con el establecimiento y fomento de esa relación?

**Cuadro No.30:**

Alternativas	Frecuencia
Porque nos sentimos satisfechos de estar dando cumplimiento con el Artículo 114 de la Constitución, que es el que nos manda a fomentar y a asesorar las Cooperativas.	1
En la medida de 3 años se ha sentido más que es el que tiene que velar por las Cooperativas, el que tiene que estar pendiente de que las Cooperativas estén estables y funcionando a cabalidad. Se ha visto que ha crecido y que por si solo el INSAFOCOOP ya tiene presencia ante todas las Cooperativas.	1
Somos el mejor intermediario entre ellas y el gobierno central, su mejor elogista y si se fortalece el Sector Cooperativo nosotros vamos a fortalecer como instituto.	1

**Pregunta No.31:**

¿Con qué Instituciones u Organismos se relaciona directamente el INSAFOCOOP?

**Cuadro No.31:**

Alternativas	Frecuencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Trabajo y Previsión Social.</li> <li>• Ministerio de Hacienda.</li> <li>• Instituto Salvadoreño del Seguro Social.</li> <li>• Corte de Cuentas.</li> <li>• Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer.</li> <li>• Ministerio de Relaciones Exteriores.</li> <li>• Ministerio de Educación.</li> <li>• Embajadas.</li> <li>• Organismo de Integración Cooperativas Regional y Mundial: Confederación de Cooperativas del Caribe y Centro América.</li> </ul>	1
Se relaciona casi con todos a nivel nacional e internacional; a nivel internacional CCA, UOCU, CCC, hay mucha relación fuera de la institución, todas las Cooperativas del istmo y fuera de aquí también del istmo centroamericano porque es una relación internacional; dentro de aquí con todas las Cooperativas Agropecuarias y de Ahorro y Crédito y que somos bastantes, es una relación bien grande. Dependencias de estado con Hacienda, Alcaldías porque tenemos que ver eso, y en algunos casos dependiendo de los programas que cada Cooperativa tenga. También se han dado con educación.	1
En primer término FISDL, ISTA el Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Trabajo, participamos en ferias de trabajo con casi todas las instituciones de gobierno Confederación de Cooperativas de Centro América y del Caribe, Alianza Cooperativa Internacional (ACI), COLAC (Organización de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Latinoamérica). Yo soy el presidente de oficinas e institutos públicos a nivel del Caribe y Centroamérica tengo relaciones internacionales.	1

**Pregunta No.32:**

¿La naturaleza del establecimiento de esas relaciones Institucionales en que le benefician al INSAFOCOOP?

**Cuadro No.32:**

Alternativas	Frecuencia
<p>En la operativización del trabajo se hace más fácil el trabajo tanto administrativo como técnico.</p> <p>Mejora la imagen institucional al tener relaciones con organismos internacionales.</p> <p>Nos establece canales de comunicación formal.</p> <p>Permite la coordinación e implementación de políticas gubernamentales.</p>	1
En darle un posicionamiento a nivel nacional e internacional, en que se dé a conocer que significa INSAFOCOOP y hasta donde tiene que llegar, y para que existe, el porqué de su existir.	1
Relacionar y fortalecer el Cooperativismo a nivel nacional e internacional y por supuesto de que como países seamos reconocidos que estamos trabajando por ese sector que es muy importante para los países.	1

**ANEXO No.5**  
**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS JEFES DE UNIDADES ORGÁNICAS DEL**  
**INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO (INSAFOCOOP)**

**Pregunta No.1:**

¿De qué manera planifica estratégicamente las actividades orientadas al desempeño efectivo y desarrollo del Personal que labora en su Unidad?

**Objetivo:**

Conocer la manera en que los Jefes de las diferentes Unidades Orgánicas planifican estratégicamente las actividades para el desempeño efectivo y desarrollo del personal.

**Cuadro No.1:**

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Se elabora un Plan de Actividades Operativas (PAO), proyectadas para el año por lo que las actividades están distribuidas para el Personal de tal manera que el trabajo sea eficiente.	4	66.67%
Cuestionarios No Devueltos.	2	33.33%

**Análisis:**

Del 100% de las Personas encuestadas, las cuales fueron seis, se obtuvieron los resultados siguientes: El 66.67% respondió que se elabora anualmente el Plan de Actividades Operativas (PAO), por lo que las actividades para el Personal están distribuidas de tal manera que el trabajo sea eficiente y un 33.33% restante no devolvió el cuestionario.

**Interpretación:**

La mayoría de los Jefes de Unidades Orgánicas planifica las actividades orientadas al desempeño efectivo y desarrollo del Personal por medio de la elaboración de un Plan de Actividades Operativas.

**Pregunta No.2:**

¿Mencione algunas actividades que estratégicamente usted planifica con respecto al Personal con que cuenta?

**Objetivo:**

Identificar las actividades que estratégicamente planifican los Jefes de las diferentes Unidades Orgánicas para el Personal.

**Cuadro No.2:**

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Actividades de Compra, Bodega, Procesamiento, Control-Pasivo y Planificación de Fechas de Entrega de Trabajos a la UNAC.	1	16.67%
Número de Cooperativas a atender, contar con el apoyo logístico y número de Personas que pertenecen a la Unidad.	1	16.67%
Asistencia a las Cooperativas tanto a solicitud de ellas como de oficio.	1	16.67%
Asignación de actividades específicas para el Personal con el propósito de un mejor desempeño, el compromiso individual para con la Institución en cuanto al cumplimiento con las exigencias de la Certificación y el mandato de cumplir obligatoriamente con los plazos establecidos para la entrega de la documentación requerida por los Usuarios.	1	16.67%
Cuestionarios No Devueltos.	2	33.33%

**Análisis:**

Del 100% de la Población encuestada, que fueron seis, se obtuvieron los siguientes datos: Un 33.33% no devolvió el cuestionario; el 16.67% manifestó las actividades de compra, bodega, procesamiento, control-pasivo y planificación de fechas de entrega de trabajos a la UNAC; otro 16.67% planteó el número de Cooperativas a atender, contar con el apoyo logístico y número de Personas que pertenecen a la Unidad; otro 16.67% opinó la asistencia a las Cooperativas tanto a solicitud como de oficio; y un 16.67% restante hizo referencia a la asignación de actividades específicas para el Personal con el propósito de un mejor desempeño.

**Interpretación:**

Se puede denotar que los Jefes de Unidades difieren totalmente en las actividades que estratégicamente planifica con respecto al Personal con que cuenta, esto puede deberse al hecho de que tienen bajo su responsabilidad distintas Unidades Orgánicas o que desconoce aquellas que estratégicamente pueden planificarse; o simplemente planifica aquellas que mejor se ajustan al trabajo que se realiza.

**Pregunta No.3:**

¿Qué dificultades enfrenta al momento de operativizar las actividades que están orientadas a la administración estratégica del Personal que labora en su Unidad?

**Objetivo:**

Establecer las dificultades que enfrentan los Jefes de las diferentes Unidades Orgánicas al momento de operativizar las actividades para la administración estratégica del Personal.

**Cuadro No.3:**

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Falta de recursos materiales.	1	16.67%
Existen varios factores que pueden dificultar la operativización de actividades que pueden clasificarse en Internos y Externos, en relación a los Internos puede atribuirse al equipo a utilizar o la ausencia del Personal por incapacidad, en cuanto a los Externos se ve desde el punto de vista de documentación incompleta al momento de hacer los requerimientos.	1	16.67%
Cuando no se dan las cuentas en la fecha que han sido planificadas.	1	16.67%
Mucha demanda de servicios, personal insuficiente y falta de apoyo logístico.	1	16.67%
Cuestionarios No Devueltos.	2	33.33%

**Análisis:**

Del 100% de la Población sujeta de estudio, la cual fue seis, se obtuvieron los resultados siguientes: El 33.33% no devolvió el cuestionario; un 16.67% expuso la falta de Recursos Materiales; otro 16.67% mencionó que existen varios factores que pueden dificultar la operativización de actividades que pueden clasificarse en Internos y Externos, en relación a los Internos puede atribuirse al equipo a utilizar o la ausencia del Personal por incapacidad, en cuanto a los Externos se ve desde el punto de vista de documentación incompleta al momento de hacer los requerimientos; otro 16.67% expresó que cuando no se dan las cuentas en la fecha que han sido planificadas; y el 16.67% restante dijo que la mucha demanda de los servicios, personal insuficiente y la falta de apoyo logístico.

**Interpretación:**

La mayoría de Jefes de Unidades Orgánicas enfrentan diferentes dificultades al momento de operativizar las actividades que están orientadas a la administración estratégica del Personal que labora en su Unidad.

**Pregunta No.4:**

¿Cómo garantiza de que exista una clara definición del trabajo por parte del Personal que forma parte de su Unidad?

**Objetivo:**

Determinar como los Jefes de las diferentes Unidades Orgánicas garantizan que exista para el Personal una clara definición del trabajo.

**Cuadro No.4:**

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Por medio de los informes presentados por cada Asesor de las visitas efectuadas a las Cooperativas.	1	16.67%
Se han elaborado todas las funciones y actividades que debe realizar el Personal, por lo que acorde a las aptitudes de cada uno se le han asignado las tareas.	1	16.67%
Se planifica y evalúa el trabajo todos los Viernes.	1	16.67%
Existe un control permanente de parte de la Jefatura inmediata, control de auditorias, reportes mensuales a la Unidad de Calidad para garantizar que la documentación que solicitan sea realmente la que se entrega.	1	16.67%
Cuestionarios No Devueltos.	2	33.33%

**Análisis:**

Del 100% de las Personas encuestadas, las cuales fueron seis, se obtuvieron los siguientes datos: Un 33.33% no devolvió el cuestionario; el 16.67% aseveró que existe una clara definición del trabajo por parte del Personal a través de los Informes presentados por cada Asesor de las visitas efectuadas a las Cooperativas; otro 16.67% contestó que se han elaborado todas las funciones y actividades que debe realizar el Personal, por lo que acorde a las aptitudes de cada uno se le han asignado las tareas; otro 16.67% indicó que se planifica y evalúa el trabajo todos los Viernes; y un 16.67% restante declaró que existe un control permanente de parte de la Jefatura inmediata, control de auditorias, reportes mensuales a la Unidad de Calidad para garantizar que la documentación que solicitan sea realmente la que se entrega.

**Interpretación:**

Se puede denotar que los Jefes de Unidades Orgánicas no concuerdan en cómo garantizar que exista una clara definición del trabajo por parte del Personal.

**Pregunta No.5:**

¿De qué forma monitorea los resultados de las actividades que planifica para administrar estratégicamente al Personal de su Unidad?

**Objetivo:**

Conocer la forma en que los Jefes de las diferentes Unidades Orgánicas monitorean los resultados de las actividades que planifican para administrar estratégicamente al Personal.

**Cuadro No.5:**

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Por medio de la supervisión personalizada, vía telefónica e informes semanales y mensuales.	1	16.67%
Existe la medición trimestral por parte del Departamento de Planificación e Informática para verificar si se están cumpliendo las metas trazadas, de no ser así se evalúa al Personal para detectar las fallas para la aplicación de medidas correctoras.	1	16.67%
Comparaciones entre lo realizado y lo planificado.	1	16.67%
Supervisión a través de los Sistemas Informáticos (modalidades del SIAC y Comprasal), así como una revisión continua del trabajo asignado.	1	16.67%
Cuestionarios No Devueltos.	2	33.33%

**Análisis:**

Del 100% de la Población encuestada, que fueron seis, se obtuvieron los resultados siguientes: El 33.33% no devolvió el cuestionario; un 16.67% respondió que por medio de la supervisión personalizada, vía telefónica e informes semanales y mensuales; otro 16.67% hizo referencia a que existe la medición trimestral por parte del Departamento de Planificación e Informática para verificar si se están cumpliendo las metas trazadas, de no ser así se evalúa al Personal para detectar las fallas para la aplicación de medidas correctoras; otro 16.67% opinó que se realizan comparaciones entre lo realizado y lo planificado; y el 16.67% restante manifestó que se supervisa a través de los Sistemas Informáticos (modalidades del SIAC y Comprasal), así como una revisión continua del trabajo asignado.

**Interpretación:**

Puede denotarse que cada Jefe de Unidad monitorea los resultados de las actividades que planifica para administrar estratégicamente al Personal de la forma que mejor se ajuste al trabajo que se realiza en la Unidad Orgánica.

**Pregunta No.6:**

¿Enuncie que medidas aplica para que se ejecuten las actividades que planifica en relación a la administración estratégica del Personal con que cuenta?

**Objetivo:**

Identificar las medidas que los Jefes de las diferentes Unidades Orgánicas aplican para que se ejecuten las actividades que planifican en relación a la administración estratégica del Personal.

**Cuadro No.6:**

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Dependerá de los hallazgos, pueden ser Capacitaciones, mayor Adiestramiento o instrucciones concretas para procedimientos específicos.	1	16.67%
Programa de labores proyectadas, realizadas, supervisión e informes.	1	16.67%
Control previo al gasto (compras).	1	16.67%
Todo Empleado tiene que cumplir con su Programa de Actividades Proyectadas, salvo que por instrucciones superiores se cambie la programación.	1	16.67%
Cuestionarios No Devueltos.	2	33.33%

**Análisis:**

Del 100% de la Población sujeta de estudio, la cual fue seis, se obtuvieron los siguientes datos: Un 33.33% no devolvió el cuestionario; el 16.67% contestó que dependerá de los hallazgos, pueden ser Capacitaciones, mayor Adiestramiento o Instrucciones concretas para Procedimientos específicos; otro 16.67% planteó el Programa de Labores Proyectadas, Realizadas, Supervisión e Informes; otro 16.67% mencionó el Control Previo al Gasto (Compras); y un 16.67% restante expuso que todo Empleado tiene que cumplir con su Programa de Actividades Proyectadas, salvo que por Instrucciones Superiores se cambie la Programación.

**Interpretación:**

Puede observarse que los Jefes de Unidades tienen criterios diferentes de las medidas que aplica para ejecutar las actividades que planifica en relación a la administración estratégica.

**Pregunta No.7:**

¿Cómo garantiza que las medidas aplicadas generen resultados efectivos?

**Objetivo:**

Establecer como los Jefes de las diferentes Unidades Orgánicas garantizan para que las medidas aplicadas generen resultados efectivos.

**Cuadro No.7:**

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Cuando se ejecuta el 95% de lo planificado de las actividades asignadas, ya que el proceso requiere tiempos estipulados que deben ser efectivos.	1	16.67%
Los resultados obtenidos al final de cada mes; es decir, que la documentación sea entregada respetando los plazos establecidos verificando que no exista mora.	1	16.67%
Enviando informes a las Cooperativas por las labores realizadas para posteriormente hacer reinspecciones.	1	16.67%
No aplican medidas.	1	16.67%
Cuestionarios No Devueltos.	2	33.33%

**Análisis:**

Del 100% de las Personas encuestadas, las cuales fueron seis, se obtuvieron los resultados siguientes: El 33.33% no devolvió el cuestionario; un 16.67% opinó que cuando se ejecuta el 95% de lo planificado de las actividades asignadas, ya que el proceso requiere tiempos estipulados que deben ser efectivos; otro 16.67% hizo referencia a los resultados obtenidos al final de cada mes; es decir, que la documentación sea entregada respetando los plazos establecidos verificando que no exista mora; otro 16.67% manifestó que enviando informes a las Cooperativas por las labores realizadas para posteriormente hacer reinspecciones; y el 16.67% restante respondió que no aplican medidas.

**Interpretación:**

Se puede denotar que los Jefes de Unidades desconocen como garantizar que las medidas aplicadas para la planificación de las actividades generen resultados efectivos.

**Pregunta No.8:**

¿Mencione los objetivos que pretende alcanzar con la forma en que usted administra al Personal que labora en su Unidad?

**Objetivo:**

Conocer los objetivos que los Jefes de las diferentes Unidades Orgánicas pretenden alcanzar con la forma en que administran al Personal.

**Cuadro No.8:**

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Disciplina para cumplir con el trabajo y adquirir conocimientos por medio de Capacitaciones.	1	16.67%
Puntualidad, respeto entre el Personal y una buena comunicación.	1	16.67%
Entregar en forma y tiempo los servicios requeridos por los Usuarios Internos.	1	16.67%
Cumplir con el Plan Operativo Anual y posicionar al INSAFOCOOP en el Mercado Salvadoreño.	1	16.67%
Cuestionarios No Devueltos.	2	33.33%

**Análisis:**

Del 100% de la Población encuestada, que fueron seis, se obtuvieron los siguientes datos: Un 33.33% no devolvió el cuestionario, el 16.67% mencionó la disciplina para cumplir con el trabajo y adquirir conocimientos por medio de Capacitaciones; otro 16.67% expresó la puntualidad, respeto entre el Personal y una buena comunicación; otro 16.67% indicó entregar en forma y tiempo los servicios requeridos por los Usuarios Internos; y un 16.67% restante aseveró que cumplir con el Plan Operativo Anual y posicionar al INSAFOCOOP en el Mercado Salvadoreño.

**Interpretación:**

Se puede observar que los Jefes de Unidades difieren en los objetivos que pretende alcanzar con la forma en que administra al Personal, esto por el hecho de que son Unidades que realizan trabajos totalmente diferentes y esto pues genera discrepancia, ya que cada Jefe aplica los objetivos acorde al trabajo que realiza y mejor vinculado esta con sus necesidades.

**Pregunta No.9:**

¿Cómo alinea los objetivos que ha orientado para el Personal que administra con los objetivos que la Unidad de Recursos Humanos ha establecido?

**Objetivo:**

Determinar como los Jefes de las diferentes Unidades Orgánicas alinean los objetivos que han orientado para el Personal que administran con los objetivos que la Unidad de Recursos Humanos ha establecido.

**Cuadro No.9:**

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Los objetivos de la Unidad no son emitidos por la Unidad de Recursos Humanos, sino por el Ministerio de Hacienda (UNAC) y la Presidencia Ejecutiva de la Institución.	1	16.67%
Los objetivos son Institucionales y el compromiso de cumplimiento es general para todo el Personal.	1	16.67%
Acatando las disposiciones que dicta la Unidad de Recursos Humanos.	1	16.67%
Abstenciones.	1	16.67%
Cuestionarios No Devueltos.	2	33.33%

**Análisis:**

Del 100% de la Población sujeta de estudio, la cual fue seis, se obtuvieron los resultados siguientes: El 33.33% no devolvió el cuestionario; un 16.67% expuso que los Objetivos de la Unidad no son emitidos por la Unidad de Recursos Humanos, sino por el Ministerio de Hacienda (UNAC) y la Presidencia Ejecutiva de la Institución; otro 16.67% planteó que los Objetivos a cumplir son Institucionales y el compromiso de cumplimiento es general para todo el Personal; otro 16.67% indicó que acatando las disposiciones que dicta la Unidad de Recursos Humanos; y el 16.67% restante se abstuvo a contestar.

**Interpretación:**

Se puede denotar que la mayoría de Jefes de Unidades Orgánicas no alinea los objetivos que ha establecido para orientar al Personal que administra con los objetivos que la Unidad de Recursos Humanos ha establecido, esto puede deberse al hecho de que consideran que solamente deben estar en estrecha relación con los establecidos en el Plan Quinquenal que es formulado por el Gobierno Central.

**Pregunta No.10:**

¿Quién garantiza de que exista correspondencia en los objetivos?

**Objetivo:**

Identificar el ente responsable de garantizar que exista correspondencia en los objetivos.

**Cuadro No.10:**

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
En primer lugar, la Dirección Superior como responsable directo de la Institución. Luego, la Unidad de Calidad en monitoreos mensuales a las diferentes Unidades y cada uno de los Jefes en relación al Personal que se tiene a cargo.	1	16.67%
Abstenciones.	3	50%
Cuestionarios No Devueltos.	2	33.33%

**Análisis:**

Del 100% de las Personas encuestadas, las cuales fueron seis, se obtuvieron los siguientes datos: Un 50% se abstuvo a contestar; el 33.33% no devolvió el cuestionario; y el 16.67% restante respondió que el ente de garantizar que exista correspondencia en los Objetivos en primer lugar es la Dirección Superior como responsable directo de la Institución. Luego, la Unidad de Calidad en monitoreos mensuales a las diferentes Unidades y cada uno de los Jefes en relación al Personal que tienen a cargo.

**Interpretación:**

Los Jefes de Unidades Orgánicas desconocen quien garantiza de que exista correspondencia en los objetivos que ellos formulan para cumplir con sus labores.

**Pregunta No.11:**

¿Explique las prácticas administrativas que ha implementado el Personal de su Unidad?

**Objetivo:**

Conocer las prácticas administrativas que ha implementado el Personal que pertenece a las diferentes Unidades Orgánicas.

**Cuadro No.11:**

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Control previo, supervisión continua, planificación mensual y ejecución diaria de las tareas.	1	16.67%
Planificar el trabajo a efectuar, organizar el tiempo de trabajo en las Cooperativas y controlar las actividades que se ejecutan en las mismas.	1	16.67%
Las líneas administrativas ya están establecidas bajo los Procedimientos de ISO 9001:2000, solamente se deben ejecutar respetando los plazos para cumplir satisfactoriamente lo solicitado.	1	16.67%
Abstenciones.	1	16.67%
Cuestionarios No Devueltos.	2	33.33%

**Análisis:**

Del 100% de la Población encuestada, que fueron seis, se obtuvieron los resultados siguientes: El 33.33% no devolvió el cuestionario; un 16.67% expuso el control previo, supervisión continua, planificación mensual y ejecución diaria de las tareas; otro 16.67% mencionó el planificar el trabajo a efectuar, organizar el tiempo de trabajo en las Cooperativas y controlar las actividades que se ejecutan en las mismas; otro 16.67% dijo que las líneas administrativas ya están establecidas bajo los Procedimientos de ISO 9001:2000, solamente se deben ejecutar respetando los plazos para cumplir satisfactoriamente lo solicitado; y el 16.67% restante se abstuvo a contestar.

**Interpretación:**

En cuanto a las prácticas administrativas que ha implementado el Personal para la Unidad Orgánica, se puede notar que cada Jefe tiene conocimiento de ellas pero la mayoría no puede explicar cada una de ellas de manera específica.

**Pregunta No.12:**

¿Las prácticas administrativas que implementa cada Empleado forman un todo en la Unidad?

**Objetivo:**

Indagar si las practicas administrativas que implementa cada Empleado forma un todo en la Unidad.

**Cuadro No.12:**

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
En un 80%.	1	16.67%
Administrativamente la Unidad tiene el compromiso de cumplir fielmente en la resolución de las peticiones de los Usuarios por lo que en ese aspecto se considera un todo.	1	16.67%
Si, ya que el trabajo debe ser realizado diariamente para entregar los productos requeridos por los Usuarios Internos en forma y tiempo.	1	16.67%
Abstenciones.	1	16.67%
Cuestionarios No Devueltos.	2	33.33%

**Análisis:**

Del 100% de la Población sujeta de estudio, la cual fue seis, se obtuvieron los siguientes datos: Un 33.33% no devolvió el cuestionario; el 16.67% consideró que en un 80% las Prácticas Administrativas que implementa cada Empleado forman un todo en la Unidad; otro 16.67% opinó que administrativamente la Unidad tiene el compromiso de cumplir fielmente en la resolución de las peticiones de los Usuarios por lo que en ese aspecto se considera un todo; otro 16.67% respondió que Si, ya que el trabajo debe ser realizado diariamente para entregar los productos requeridos por los Usuarios Internos tanto en forma como en tiempo; y un 16.67% restante se abstuvo a contestar.

**Interpretación:**

La mayoría de los Jefes de Unidades Orgánicas desconocen si las prácticas administrativas que cada empleado implementa forman un todo en la unidad, esto por el hecho de que es muy probable que no se fomente una cultura de unidad y trabajo en equipo de los empleados.

**Pregunta No.13:**

¿Qué resultados se obtienen con la integración de las prácticas administrativas?

**Objetivo:**

Investigar que resultados se obtienen con la integración de las prácticas administrativas.

**Cuadro No.13:**

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Mejor comunicación por consiguiente mejor desempeño.	1	16.67%
Las Cooperativas obtienen beneficios para llevar una mejor administración.	1	16.67%
El Personal realiza las tareas tomando en cuenta lo que debe hacer y dejar de hacer (respecto a la Ley LACAP) para que entregue un trabajo con menos errores en el tiempo que se le solicita.	1	16.67%
Cumplimiento en las labores.	1	16.67%
Cuestionarios No Devueltos.	2	33.33%

**Análisis:**

Del 100% de las Personas encuestadas, las cuales fueron seis, se obtuvieron los resultados siguientes: El 33.33% no devolvió el cuestionario; un 16.67% manifestó que con la integración de las Prácticas Administrativas se obtiene mejor comunicación por consiguiente mejor desempeño; otro 16.67% expresó que las Cooperativas obtienen beneficios para llevar una mejor administración; otro 16.67% hizo referencia a que el Personal realiza las tareas tomando en cuenta lo que debe hacer y dejar de hacer (respecto a la Ley LACAP) para que entregue un trabajo con menos errores en el tiempo que se le solicita; y el 16.67% restante expresó el cumplimiento en las labores.

**Interpretación:**

No existe concordancia en cuanto a los resultados que se obtienen con la integración de las prácticas administrativa, esto puede encontrar una justificación en el hecho de que son Unidades Orgánicas que realizan tareas distintas por lo que es muy probable que las practicas que aplican sean distintas y se espera obtener resultados diferentes puesto que cada empleado utiliza aquellas que se ajustan a sus necesidades.

**Pregunta No.14:**

¿Las prácticas administrativas que implementa el Personal están alineadas con las de la Unidad de Recursos Humanos?

**Objetivo:**

Indagar si las practicas administrativas que implementa el Personal están alineadas con las de la Unidad de Recursos Humanos.

**Cuadro No.14:**

Opción	Alternativas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
Si	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los lineamientos establecidos son dictados a través de los Órganos correspondientes, siendo la Unidad de Recursos Humanos que se encarga de todo el Personal por lo que dependen justamente de esa vía con el visto bueno de la Dirección Superior para luego darlo a conocer al Personal.</li> </ul>	2	33.33%
No	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porque son diferentes.</li> <li>• La Unidad depende directamente de la Presidencia Ejecutiva en cuanto a instrucciones y lineamientos Institucionales, pero existe descentralización operativa que esta regida por el Ministerio de Hacienda (UNAC) en lo que respecta a Procedimientos y Leyes que se deben aplicar.</li> </ul>	2	33.33%
	- Cuestionarios No Devueltos.	2	33.33%
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>100%</b>

**Análisis:**

Del 100% de la Población encuestada, que fueron seis, se obtuvieron los siguientes datos: Un 33.33% afirmó que las Prácticas Administrativas que implementa el Personal están alineadas con la Unidad de Recursos Humanos; otro 33.33% lo negó; y el 33.33% restante no devolvió el cuestionario.

**Interpretación:**

Se puede denotar que los Jefes de Unidades desconocen si las prácticas administrativas que el Personal implementa están alineadas con la Unidad de Recursos Humanos y esto se debe al hecho que no todas las Unidades Orgánicas realizan un vínculo con esta Unidad.

**Pregunta No.15:**

¿Detalle cuáles son las políticas que implementa para administrar estratégicamente al Personal que labora en su Unidad?

**Objetivo:**

Conocer cuales son las políticas que están implementando los Jefes para administrar estratégicamente al Personal que labora en las diferentes Unidades Orgánicas.

**Cuadro No.15:**

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Buen trato, incentivos, etc.	1	16.67%
Se efectúan reuniones de trabajo en grupo o personal, cuando hay errores se les manifiesta para que no vuelvan a cometerlos y se explican los acontecimientos conforme a la ley.	2	33.33%
Las políticas son Institucionales.	1	16.67%
Cuestionarios No Devueltos.	2	33.33%

**Análisis:**

Del 100% de la Población sujeta de estudio, la cual fue seis, se obtuvieron los resultados siguientes: El 33.33% opinó que se efectúan reuniones de trabajo en grupo o personal, cuando hay errores se les manifiesta para que no vuelvan a cometerlos y se explican los acontecimientos conforme a la Ley; otro porcentaje similar no devolvió el cuestionario; el 16.67% dijo que el buen trato, incentivos, entre otros; y un 16.67% restante mencionó que las Políticas son Institucionales.

**Interpretación:**

Se puede observar que los Jefes de Unidades Orgánicas manifiestan que una de las políticas que están implementando para administrar estratégicamente al Personal es el efectuar reuniones en grupo o con el personal que labora en cada Unidad.

**Pregunta No.16:**

¿Las políticas que implementa están en correspondencia con las de la Unidad de Recursos Humanos?

**Objetivo:**

Verificar si las políticas que implementan los Jefes de las diferentes Unidades Orgánicas están en correspondencia con las de la Unidad de Recursos Humanos.

**Cuadro No.16:**

Opción	Alternativas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
Si		1	16.67%
No	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porque están conforme a la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, reglamento e instructivos que son dados por el Ministerio de Hacienda e instrucciones emitidas por el titular de la Institución.</li> </ul>	1	16.67%
Abstenciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No Contestó.</li> </ul>	2	33.33%
	- Cuestionarios No Devueltos.	2	33.33%
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>100%</b>

**Análisis:**

Del 100% de las Personas encuestadas, las cuales fueron seis, se obtuvieron los siguientes datos: Un 33.33% se abstuvo a contestar; otro porcentaje similar no devolvió el cuestionario; el 16.67% afirma que las Políticas que implementa están en correspondencia con las de la Unidad de Recursos Humanos; y un 16.67% restante lo niega.

**Interpretación:**

Puede observarse que la mayoría de los Jefes de Unidades Orgánicas desconocen si las políticas que implementa están en correspondencia con las de la Unidad de Recursos Humanos.

**Pregunta No.17:**

¿Quién garantiza de que exista correspondencia en las políticas?

**Objetivo:**

Indagar quién es el ente responsable de garantizar la existencia de correspondencia en las políticas.

**Cuadro No.17:**

Opción	Alternativas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
Abstenciones	• No Contestó.	4	66.67%
	- Cuestionarios No Devueltos.	2	33.33%
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>100%</b>

**Análisis:**

Del 100% de la Población encuestada, que fueron seis, se obtuvieron los resultados siguientes: El 66.67% se abstuvo a contestar; y un 33.33% restante no devolvió el cuestionario.

**Interpretación:**

En su mayoría los Jefes de Unidades Orgánicas desconocen quién garantiza de que exista correspondencia en las políticas.

**Pregunta No.18:**

¿Mencione los programas de entrenamiento que ha solicitado que se impartan al Personal con que cuenta?

**Objetivo:**

Determinar los programas de entrenamiento que los Jefes de las diferentes Unidades Orgánicas han solicitado que se impartan al Personal.

**Cuadro No.18:**

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Administrativos.	1	16.67%
Capacitaciones: Atención al Cliente, Papeles de Trabajo, NIC'S/NIF.	1	16.67%
Los Programas de Entrenamiento que puedan implementarse son el resultado de una evaluación al Personal en el cual se detecta la deficiencia en algunas áreas.	1	16.67%
Los Programas de Entrenamiento de la Unidad son dados por el Ministerio de Hacienda – UNAC (ente rector de las UACI'S a nivel Nacional) y la Secretaría del Estado.	1	16.67%
Cuestionarios No Devueltos.	2	33.33%

**Análisis:**

Del 100% de la Población sujeta de estudio, la cual fue seis, se obtuvieron los siguientes datos: Un 33.33% no devolvió el cuestionario; el 16.67% planteó que los Programas de Entrenamiento que ha solicitado que se impartan al Personal son Administrativos; otro 16.67% contestó las Capacitaciones de Atención al Cliente, Papeles de Trabajo, NIC'S/NIF; otro 16.67% aseveró que los Programas de Entrenamiento que puedan implementarse son el resultado de una Evaluación al Personal en el cual se detecta la deficiencia en algunas áreas; y un 16.67% restante declaró que los Programas de Entrenamiento de la Unidad son dados por el Ministerio de Hacienda – UNAC (ente rector de las UACI'S a nivel Nacional) y la Secretaría del Estado.

**Interpretación:**

Se puede denotar que los Jefes de Unidades Orgánicas no conocen que programas de entrenamiento pueden solicitar para que se impartan al personal con que cuenta.

**Pregunta No.19:**

¿Qué clase de apoyo le proporciono la Unidad de Recursos Humanos al momento en que usted requirió el programa de entrenamiento?

**Objetivo:**

Investigar que clase de apoyo proporciona la Unidad de Recursos Humanos al momento en que los Jefes de las diferentes Unidades Orgánicas requieren el programa de entrenamiento.

**Cuadro No.19:**

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Por medio de Cursos, Seminarios, Charlas referentes a las actividades que brinda la Unidad a las Cooperativas.	1	16.67%
El necesario considerando que el Presupuesto Institucional es bastante limitado, sin embargo pueden hacerse las indagaciones para optimizar los recursos y lograr mejores resultados.	1	16.67%
Ninguno.	1	16.67%
Abstenciones.	1	16.67%
Cuestionarios No Devueltos.	2	33.33%

**Análisis:**

Del 100% de las Personas encuestadas, las cuales fueron seis, se obtuvieron los resultados siguientes: El 33.33% no devolvió el cuestionario; un 16.67% indicó que por medio de Cursos, Seminarios, Charlas, etc.; otro 16.67% expresó que el necesario considerando que el Presupuesto Institucional es bastante limitado; otro 16.67% consideró que Ninguno; y el 16.67% restante se abstuvo a contestar.

**Interpretación:**

La mayoría de los Jefes de Unidades Orgánicas establece que no tienen ninguna clase de apoyo por parte de la Unidad de Recursos Humanos al momento de requerir programas de entrenamiento.

**Pregunta No.20:**

¿Considera que el nivel de conocimientos, desarrollo de las habilidades, destrezas y competencias que posee el Personal con que cuenta incide en el funcionamiento efectivo de la Unidad?

**Objetivo:**

Determinar si el nivel de conocimientos, desarrollo de las habilidades, destrezas y competencias que posee el Personal incide en el funcionamiento efectivo de las Unidades Orgánicas.

**Cuadro No.20:**

Opción	Alternativas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
Si	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con las Capacitaciones que se imparten a través de la UNAC, proporciona el conocimiento para poder realizar las actividades en cuestión informática y conforme a la Ley, por lo que el Jefe explica lo que se debe o no efectuar.</li> <li>• Cada uno de los conceptos son complementarios uno del otro e inciden directamente en el desempeño y funcionamiento de las Unidades.</li> </ul>	4	66.67%
	- Cuestionarios No Devueltos.	2	33.33%
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>100%</b>

**Análisis:**

Del 100% de la Población encuestada, que fueron seis, se obtuvieron los siguientes datos: Un 66.67% afirmó que el nivel de conocimientos, desarrollo de las habilidades, destrezas y competencias que posee el Personal incide en el funcionamiento efectivo de la Unidad; y el 33.33% restante no devolvió el cuestionario.

**Interpretación:**

Los Jefes de Unidades manifiestan que si consideran que el nivel de conocimientos, desarrollo de las habilidades, destrezas y competencias que posee el Personal con que cuentan incide en el funcionamiento efectivo de la Unidad Orgánica.

**Pregunta No.21:**

¿De qué manera garantiza que el Personal actualice los conocimientos, desarrolle las habilidades, destrezas y competencias?

**Objetivo:**

Establecer de qué manera los Jefes de las diferentes Unidades Orgánicas garantizan que el Personal actualice los conocimientos, desarrolle las habilidades, destrezas y competencias.

**Cuadro No.21:**

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Se le entrega al Personal el material que es enviado por el Ministerio de Hacienda y es explicado por el Jefe de la Unidad para trabajar de acuerdo a los lineamientos e instrucciones dadas para cada evento en cuestión.	1	16.67%
Por medio de los resultados de las visitas efectuadas a las Cooperativas.	1	16.67%
A través de las Capacitaciones solicitadas por el mismo Personal posterior a cada evaluación.	1	16.67%
Abstenciones.	1	16.67%
Cuestionarios No Devueltos.	2	33.33%

**Análisis:**

Del 100% de la Población sujeta de estudio, la cual fue seis, se obtuvieron los resultados siguientes: El 33.33% no devolvió el cuestionario, un 16.67% manifestó que se le entrega al Personal el material que es enviado por el Ministerio de Hacienda y es explicado por el Jefe de la Unidad para trabajar de acuerdo a los lineamientos e instrucciones dadas para cada evento en cuestión; otro 16.67% expuso que por medio de los resultados de las visitas efectuadas a las Cooperativas; otro 16.67% respondió que a través de las Capacitaciones solicitadas por el mismo Personal posterior a cada Evaluación; y el 16.67% restante se abstuvo a contestar.

**Interpretación:**

Se puede observar que la mayoría de los Jefes de Unidades Orgánicas desconocen de qué manera garantiza que el Personal actualice los conocimientos, desarrolle las habilidades, destrezas y competencias. Sin embargo, existen diferentes respuestas de cómo garantizan la actualización pero no poseen una sola manera de actualizar al Personal.

**Pregunta No.22:**

¿Qué beneficios obtiene la Unidad al actualizar los conocimientos, desarrollar las habilidades, destrezas y competencias que posee el Personal?

**Objetivo:**

Identificar los beneficios que obtienen las diferentes Unidades Orgánicas al actualizar los conocimientos, desarrollar las habilidades, destrezas y competencias que posee el Personal.

**Cuadro No.22:**

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Entregar el trabajo en tiempo y forma, siguiendo los lineamientos emitidos por la UNAC aplicando la LACAP y RELACAP.	1	16.67%
Se obtienen logros que sirven para atender mejor a las Cooperativas.	1	16.67%
Desarrollo del Recurso Humano es desarrollo para las Cooperativas.	1	16.67%
Los beneficios son contundentes en el desempeño del Personal capaz en relación al cumplimiento de la carga de trabajo.	1	16.67%
Cuestionarios No Devueltos.	2	33.33%

**Análisis:**

Del 100% de las Personas encuestadas, las cuales fueron seis, se obtuvieron los siguientes datos: Un 33.33% no devolvió el cuestionario; el 16.67% mencionó el entregar el trabajo en tiempo y forma, siguiendo los lineamientos emitidos por la UNAC aplicando la LACAP y RELACAP; otro 16.67% hizo referencia a que se obtienen logros que sirven para atender mejor a las Cooperativas; otro 16.67% dijo que el desarrollo del Recurso Humano es desarrollo para las Cooperativas; y un 16.67% restante aseveró que los beneficios son contundentes en el desempeño del Personal capaz en relación al cumplimiento de la carga de trabajo.

**Interpretación:**

De acuerdo a la variedad de respuestas respecto los beneficios que obtienen las Unidades de manera general, es la entrega de trabajos.

Desarrollo del recurso humano todos estos enfocados a proporcionar mejor servicio a las Asociaciones Cooperativas quienes son la razón de ser del Instituto, y a quienes aportan sus conocimientos, habilidades, destrezas y competencias por medio de la Asistencia y Asesoría entre otros servicios que se les brinda.

**Pregunta No.23:**

¿Cómo evalúa el nivel de efectividad que tiene el sistema de comunicación que prevalece en la Unidad?

**Objetivo:**

Determinar el nivel de efectividad que tiene el sistema de comunicación que prevalece en las diferentes Unidades Orgánicas.

**Cuadro No.23:**

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Regular.	1	16.67%
Con un 90% de efectividad, se marginan instrucciones escritas llevando el control continuo de formularios a través de un Sistema de Procesos Continuos.	1	16.67%
Se busca un nivel aceptable de comunicación a través de la evaluación del Personal de la Unidad con el propósito que no existan diferencias que puedan incidir negativamente al desempeño laboral.	1	16.67%
Abstenciones.	1	16.67%
Cuestionarios No Devueltos.	2	33.33%

**Análisis:**

Del 100% de la Población encuestada, que fueron seis, se obtuvieron los resultados siguientes: El 33.33% no devolvió el cuestionario; un 16.67% indicó que el nivel de efectividad que tiene el Sistema de Comunicación es Regular; otro 16.67% lo evaluó con un 90% de efectividad; otro 16.67% expresó que se busca un nivel aceptable de comunicación a través de la evaluación del Personal de la Unidad con el propósito que no existan diferencias que puedan incidir negativamente al desempeño laboral; y el 16.67% restante se abstuvo a contestar.

**Interpretación:**

La opinión de los Jefes de Unidades se encuentra dividida pero de forma general lo consideran Regular, es decir buscan el nivel aceptable a través de instrucciones escritas o evaluaciones al personal. Esto puede deberse a que prevalecen diferentes sistemas de comunicación en la Unidad Orgánica o no practican ninguno en especial y continuamente.

**Pregunta No.24:**

¿Con la finalidad de implementar mejoras al sistema de comunicación que cambios propone?

**Objetivo:**

Conocer los cambios que proponen los Jefes de las diferentes Unidades Orgánicas al sistema de comunicación a fin de mejorarlo.

**Cuadro No.24:**

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Los cambios son evidentes cuando la situación se vuelve compleja y esto entorpece el rendimiento de las actividades encomendadas, por lo que pueden proponerse intercambios con otras Unidades.	1	16.67%
Mejorar equipo.	1	16.67%
Todo lo solicitado a los Usuarios Internos (Unidades de la Institución), entreguen la documentación y formulario adecuado para efectuar una mejor respuesta.	1	16.67%
Abstenciones.	1	16.67%
Cuestionarios No Devueltos.	2	33.33%

**Análisis:**

Del 100% de la Población sujeta de estudio, la cual fue seis, se obtuvieron los siguientes datos: Un 33.33% no devolvió el cuestionario; el 16.67% planteó que se pueden proponer intercambios con otras Unidades; otro 16.67% expuso que se debe Mejorar el Equipo; otro 16.67% manifestó que todo lo solicitado a los Usuarios Internos (Unidades de la Institución), entreguen la documentación y formulario adecuado para efectuar una mejor respuesta; y un 16.67% restante se abstuvo a contestar.

**Interpretación:**

Se observa que los Jefes de Unidades han propuesto intercambios con otras Unidades Orgánicas, así como mejor equipo para poder desempeñar sus actividades de forma eficiente, también proporcionando toda aquella documentación requerida como formularios, etc., para tener una mejor respuesta a las necesidades solicitadas por los usuarios. Prácticamente quieren contar con todos los recursos que sean indispensables para la ejecución de sus actividades.

**Pregunta No.25:**

¿Los procedimientos y métodos de trabajo que se utilizan están orientados al desarrollo de la Unidad?

**Objetivo:**

Investigar si los procedimientos y métodos de trabajo que se utilizan están orientados al desarrollo de las diferentes Unidades Orgánicas.

**Cuadro No.25:**

Opción	Alternativas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
Si	• La aplicación de la LACAP, RELACAP, instructivos, decretos, etc.; emitidos por el Ministerio de Hacienda.	4	66.67%
	- Cuestionarios No Devueltos.	2	33.33%
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>100%</b>

**Análisis:**

Del 100% de las Personas encuestadas, las cuales fueron seis, se obtuvieron los resultados siguientes: El 66.67% afirmó que los Procedimientos y Métodos de Trabajo que se utilizan están orientados al desarrollo de las Unidades; y un 33.33% restante no devolvió el cuestionario.

**Interpretación:**

En cuanto a las personas encuestadas y que respondieron a la pregunta se determinó que los procedimientos y métodos de trabajo que se utilizan si están orientados al desarrollo de la Unidad ya que por ser una Institución Pública existen leyes, decretos, entre otros, para su funcionamiento y bajo los cuales tiene que laborar.

**Pregunta No.26:**

¿Cómo determina el grado de efectividad que ofrecen los procedimientos y métodos de trabajo que se aplican?

**Objetivo:**

Establecer el grado de efectividad que ofrecen los procedimientos y métodos de trabajo para las diferentes Unidades Orgánicas.

**Cuadro No.26:**

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Bueno.	1	16.67%
Satisfactorio por el cumplimiento de las actividades.	1	16.67%
Esta basado justamente en los controles establecidos para la observancia de los cumplimientos.	1	16.67%
Al ejecutar mensualmente lo planificado.	1	16.67%
Cuestionarios No Devueltos.	2	33.33%

**Análisis:**

Del 100% de la Población encuestada, que fueron seis, se obtuvieron los siguientes datos: Un 33.33% no devolvió el cuestionario; el 16.67% opinó que el Grado de Efectividad que ofrecen los Procedimientos y Métodos de Trabajo es Bueno; otro 16.67% contestó que es Satisfactorio por el cumplimiento de las actividades; otro 16.67% expresó que esta basado justamente en los controles establecidos para la observancia de los cumplimientos; y un 16.67% restante dijo que al ejecutar mensualmente lo planificado.

**Interpretación:**

Los Jefes de Unidades dieron a conocer diferentes maneras de cómo ellos determinan el grado de efectividad que ofrecen los procedimientos y métodos de trabajo que aplican, basados en cumplimiento de actividades y controles, para llevar a cabo la labor que realiza a cada Unidad Orgánica.

**Pregunta No.27:**

¿La forma en cómo esta organizado actualmente el Instituto concuerda con el organigrama vigente?

**Objetivo:**

Indagar si la forma en cómo esta organizado actualmente el Instituto concuerda con el organigrama vigente.

**Cuadro No.27:**

Opción	Alternativas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
Si		1	16.67%
No	•Debido a la limitación de recursos no es posible.	1	16.67%
Probablemente	• Existen algunos cambios.	1	16.67%
Abstenciones	No Contestó.	1	16.67%
	- Cuestionarios No Devueltos.	2	33.33%
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>100%</b>

**Análisis:**

Del 100% de la Población sujeta de estudio, la cual fue seis, se obtuvieron los resultados siguientes: El 33.33% no devolvió el cuestionario; un 16.67% afirmó que la forma en cómo esta organizado el Instituto concuerda con el Organigrama vigente; otro 16.67% lo niega; otro 16.67% consideró que probablemente este acorde; y el 16.67% restante se abstuvo a contestar.

**Interpretación:**

Según lo expresado por los Jefes de Unidades se puede observar que no conocen muy bien como está actualmente el Instituto en cuanto a su organigrama vigente esto puede deberse a que solamente les basta realizar sus labores y recibir remuneración independientemente si están bien estructurados o no, pero de acuerdo a lo investigado no existe una concordancia entre la organización actual y el organigrama vigente porque hay personas o Unidades Orgánicas que no están bajo el mismo mando en la practica que en el organigrama.

**Pregunta No.28:**

¿Cuenta el Personal con un sistema de informática, mobiliario, equipo y base de datos acorde a la labor que ejecutan en la Unidad?

**Objetivo:**

Conocer si el Personal cuenta con un sistema de informática, mobiliario, equipo y base de datos acorde a la labor que ejecutan en las diferentes Unidades Orgánicas.

**Cuadro No.28:**

Opción	Alternativas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
Si	• Se cuenta con lo necesario para el desempeño de las actividades.	3	50%
No		1	16.67%
	- Cuestionarios No Devueltos.	2	33.33%
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>100%</b>

**Análisis:**

Del 100% de las Personas encuestadas, las cuales fueron seis, se obtuvieron los siguientes datos: Un 50% afirmó que se cuenta con lo necesario para el desempeño de las actividades; el 33.33% no devolvió el cuestionario; y un 16.67% restante lo niega.

**Interpretación:**

Entre los Jefes de Unidades existe una discrepancia en cuanto a que si poseen un sistema de informática, mobiliario y equipo, así como base de datos acorde a la labor que realizan, algunos de ellos afirman que sí cuenta con lo necesario pero la opinión de otros es que no, por lo tanto podemos decir que no todos cuentan con todo el equipo y sistema adecuado, como en el caso de las regionales que aún se comunican por correspondencia y no tenían computadoras que a pesar de tenerlas ahora no hay acceso a una base de datos central ni el servicio de Internet para hacerle más fácil la comunicación.

**Pregunta No.29:**

¿Qué clase de relación ha establecido y fomenta la Unidad con las Asociaciones Cooperativas?

**Objetivo:**

Investigar que clase de relación han establecido y fomentan las diferentes Unidades Orgánicas con las Asociaciones Cooperativas.

**Cuadro No.29:**

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Muy Buena.	1	16.67%
Por medio de visitas y comunicación.	1	16.67%
En el desempeño de las actividades desarrolladas y con la interrelación existente con las Cooperativas, en lo posible se mantiene un ambiente satisfactorio de comunicación.	1	16.67%
Ninguna por ser un Área Administrativa y el trabajo es Institucional (Los Usuarios son las Unidades).	1	16.67%
Cuestionarios No Devueltos.	2	33.33%

**Análisis:**

Del 100% de la Población encuestada, que fueron seis, se obtuvieron los resultados siguientes: El 33.33% no devolvió el cuestionario; un 16.67% respondió que Muy Buena; otro 16.67% mencionó que por medio de visitas y comunicación; otro 16.67% expuso que en el desempeño de las actividades desarrolladas y con la interrelación existente con las Cooperativas, en lo posible se mantiene un ambiente satisfactorio de comunicación; y el 16.67% restante aseveró que Ninguna por ser un Área Administrativa y el trabajo es Institucional (los Usuarios son las Unidades).

**Interpretación:**

Se puede observar que las diferentes Unidades Orgánicas establecen y fomentan una relación con las Asociaciones Cooperativas, exceptuando aquellas que ejecutan actividades Institucionales.

**Pregunta No.30:**

¿En qué se beneficia la Unidad con el establecimiento y fomento de esa relación?

**Objetivo:**

Identificar en qué se benefician las diferentes Unidades Orgánicas con el establecimiento y fomento de esa relación.

**Cuadro No.30:**

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Cumplir con las metas programadas.	1	16.67%
Se posiciona en la Población Cooperativa.	1	16.67%
Abstenciones.	2	33.33%
Cuestionarios No Devueltos.	2	33.33%

**Análisis:**

Del 100% de la Población sujeta de estudio, la cual fue seis, se obtuvieron los siguientes datos: Un 33.33% se abstuvo a contestar; otro porcentaje similar no devolvió el cuestionario; el 16.67% manifestó que se beneficia al cumplir con las Metas Programadas; y un 16.67% restante dijo que se posiciona en la Población Cooperativa.

**Interpretación:**

Las Unidades Orgánicas que establecen y fomentan una relación con las Asociaciones Cooperativas obtienen beneficios concretos.

**ANEXO No.6**  
**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL**  
**INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO (INSAFOCOOP)**

**Pregunta No.1:**

¿Considera que el nivel de conocimientos, desarrollo de las habilidades, destrezas y competencias que usted posee incide en el funcionamiento efectivo de la Unidad a la que usted pertenece?

**Objetivo:**

Establecer si el nivel de conocimientos, desarrollo de habilidades, destrezas y competencias que posee el Personal Administrativo incide en el funcionamiento efectivo de las diferentes Unidades Orgánicas del INSAFOCOOP.

**Cuadro No.1:**

Opción	Alternativas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
Si	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las capacitaciones impartidas apuntan directamente al desarrollo de la Unidad.</li> <li>• La efectividad y eficiencia en un trabajo depende del grado de conocimiento, habilidades y destrezas que se posean.</li> <li>• Se pone en práctica los conocimientos que se adquieren en el aspecto legal y administrativo.</li> <li>• Porque permite innovar de acuerdo a las necesidades reales.</li> <li>• Se colabora en las diferentes actividades a realizar, aportando ideas, estrategias que sean viables para el desarrollo de un buen funcionamiento.</li> <li>• Mejoras para el funcionamiento de la Unidad.</li> <li>• Se necesita mucha experiencia y dedicación para no cometer errores, puesto que es un trabajo muy delicado sobre todo cuando se trata de documentos solicitados por las Asociaciones Cooperativas.</li> </ul>	16	69.56%
Probablemente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo no requiere de mayores habilidades.</li> </ul>	2	8.70%
	- Cuestionarios No Devueltos.	5	21.74%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

**Análisis:**

Del 100% de las Personas encuestadas, las cuales fueron veinte y tres, se obtuvieron los resultados siguientes: El 69.56% respondió que Si; un 21.74% no devolvió el cuestionario y el 8.70% restante contestó que Probablemente debido a que el trabajo no requiere de mayores habilidades.

**Interpretación:**

El Personal Administrativo está consciente que el nivel de conocimientos, desarrollo de las habilidades, destrezas y competencias que posee incide en el funcionamiento efectivo de las Unidades Orgánicas a las cuales pertenecen.

**Pregunta No.2:**

¿De qué manera le han apoyado para que actualice los conocimientos, mejore en el desarrollo de sus habilidades, destrezas y competencias?

**Objetivo:**

Conocer la manera en que la Institución apoya al Personal Administrativo para que actualice los conocimientos, mejore el desarrollo de las habilidades, destrezas y competencias.

**Cuadro No.2:**

Opción	Alternativas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
Capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acorde al desempeño de las actividades de la Unidad.</li> <li>• Otorgando los permisos necesarios para esta actividad.</li> <li>• Recibiendo Curso Básico de Cooperativismo, las Leyes y Reglamentos relacionados con el fin del Instituto.</li> <li>• A nivel formativo.</li> </ul>	8	34.78%
Seminarios y Cursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de la UNAC.</li> <li>• Brindando la oportunidad para formarse profesionalmente mediante la facilidad de tiempo.</li> <li>• La participación en diferentes temas, enriqueciendo conocimientos, fortaleciendo habilidades y destrezas.</li> </ul>	3	13.04%
Delegación de Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pone en desarrollo las habilidades, destrezas y competencias.</li> </ul>	1	4.35%
De Ninguna Manera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno para el desarrollo de las habilidades de los Empleados.</li> <li>• No existe apoyo.</li> <li>• No se ha recibido capacitación para actualizar los conocimientos.</li> <li>• Por el presupuesto de la Institución casi no hay capacitaciones para el Personal de Campo.</li> </ul>	5	21.74%
Asesorías		1	4.35%
	- Cuestionarios No Devueltos.	5	21.74%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

**Análisis:**

Del 100% de la Población encuestada, que fueron veinte y tres, se obtuvieron los siguientes datos: Un 34.78% expresó que por medio de las Capacitaciones se les apoya para actualizar los conocimientos y mejorar en el desarrollo de las habilidades, destrezas y competencias; el 21.74% manifestó que de Ninguna Manera; otro porcentaje similar no devolvió el cuestionario; un 13.04% opinó que a través de Seminarios y Cursos; el 4.35% hizo referencia a la Delegación de Responsabilidades y un 4.35% restante declaró que las Asesorías.

**Interpretación:**

La Capacitación es la principal manera en que apoyan al Personal Administrativo para que actualice los conocimientos, mejore en el desarrollo de las habilidades, destrezas y competencias.

**Pregunta No.3:**

¿Mencione cuál es el sistema de comunicación que prevalece en la Unidad a la que usted pertenece?

**Objetivo:**

Identificar el sistema de comunicación que prevalece en las Unidades Orgánicas para determinar cual es el sistema que se utiliza en toda la Institución.

**Cuadro No.3:**

Opción	Alternativas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
Verbal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porque se contestan llamadas de las Cooperativas ya constituidas y de personas interesadas en formar alguna Asociación Cooperativa.</li> <li>• Se usa una comunicación constante y fluida con los Jefes.</li> </ul>	9	39.13%
Escrito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por medio de memorandos entre Presidencia y Jefatura.</li> <li>• Informes.</li> <li>• Se complementa con el Informático.</li> </ul>	4	17.39%
Verbal y Escrito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memorandos.</li> <li>• Sistema de Comunicación Horizontal.</li> </ul>	4	17.39%
Abstenciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No Contestó.</li> </ul>	1	4.35%
	- Cuestionarios No Devueltos.	5	21.74%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

**Análisis:**

Del 100% de la Población sujeta de estudio, la cual veinte y tres, se obtuvieron los resultados siguientes: El 39.13% planteó que es Verbal el Sistema de Comunicación; un 21.74% no devolvió el cuestionario; el 17.39% indicó que es Escrito; otro porcentaje similar expuso que es Verbal-Escrito; y un 4.35% restante se abstuvo a contestar.

**Interpretación:**

El Sistema de Comunicación que prevalece en las diferentes Unidades Orgánicas es Verbal.

**Pregunta No. 4:**

¿Cómo evalúa el nivel de efectividad que tiene el sistema de comunicación que prevalece en la Unidad a la cual usted pertenece?

**Objetivo:**

Evaluar el sistema de comunicación para establecer el nivel de efectividad del mismo.

**Cuadro No.4:**

Opción	Alternativas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
Excelente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe mayor comunicación y de esa forma se cumplen a un 100% las actividades.</li> <li>• Es abierto.</li> <li>• Hay mejor entendimiento.</li> </ul>	6	26.09%
Muy Bueno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se obtienen los resultados esperados.</li> </ul>	4	17.39%
Bueno		7	30.43%
Abstenciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No Contestó.</li> </ul>	1	4.35%
	- Cuestionarios No Devueltos.	5	21.74%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

**Análisis:**

Del 100% de las Personas encuestadas, las cuales fueron veinte y tres, se obtuvieron los siguientes datos: Un 30.43% dijo que es Bueno el Nivel de Efectividad del Sistema de Comunicación; el 26.09% consideró que es Excelente; un 21.74% no devolvió el cuestionario; el 17.39% indicó que es Muy Bueno porque se obtienen los resultados esperados; y un 4.35% restante se abstuvo a contestar.

**Interpretación:**

La mayoría del Personal Administrativo evalúa como Bueno el nivel de efectividad que tiene el Sistema de Comunicación que prevalece en las diferentes Unidades Orgánicas.

**Pregunta No.5:**

¿Con la finalidad de implementar mejoras al sistema de comunicación que cambios propone?

**Objetivo:**

Conocer los cambios que propone el Personal Administrativo al sistema de comunicación a fin de mejorarlo.

**Cuadro No.5:**

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Separación del manejo de la Bodega de Papelería.	1	4.35%
Establecer comunicación por Internet y Correos Electrónicos.	2	8.69%
Práctica en la mejora continua (actualizaciones).	2	8.69%
Proporcionar los Medios Electrónicos a la mayoría del Personal.	1	4.35%
Mayor control de los Sistemas.	1	4.35%
Normalizar en instrumento por escrito el Tipo de Comunicación.	1	4.35%
Ninguno.	7	30.43%
Abstenciones.	3	13.04%
Cuestionarios No Devueltos.	5	21.74%

**Análisis:**

Del 100% de la Población encuestada, que fueron veinte y tres, se obtuvieron los resultados siguientes: El 30.43% no propuso Ningún cambio al Sistema de Comunicación; un 21.74% no devolvió el cuestionario; el 13.04% se abstuvo a contestar; un 8.69% sugirió la Comunicación por Internet y Correos Electrónicos; otro porcentaje similar hizo referencia a la Práctica en la Mejora Continua; el 4.35% opinó la separación del manejo de la Bodega de Papelería; otro 4.35% mencionó el proporcionar los Medios Electrónicos a la mayoría del Personal; otro 4.35% planteó un Mayor Control de los Sistemas; y un 4.35% restante aseveró que se debe de normalizar en instrumento por escrito el Tipo de Comunicación.

**Interpretación:**

Un porcentaje significativo del Personal Administrativo propone que ningún cambio debe de realizarse al Sistema de Comunicación.

**Pregunta No.6**

¿Enuncie cuáles son los procedimientos y métodos de trabajo que utiliza en la Unidad a la que usted pertenece?

**Objetivo:**

Identificar los procedimientos y métodos que utiliza el Personal Administrativo para realizar su trabajo.

**Cuadro No.6:**

Opción	Alternativas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
Base Documental ISO 9001:2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de Procedimientos, Instructivos, etc.</li> <li>• Control de las Boletas de Recopilación de Datos de las Cooperativas.</li> <li>• Procedimientos elaborados e implementados por la Unidad ISO y los Métodos dependiendo del tipo de grupo con el que se trabaje.</li> <li>• Las Normas, Reglamentos, Formularios, Cuestionario de Control, Hojas de Trabajo, entre otros.</li> </ul>	8	34.78%
Otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de actividades a corto y largo plazo.</li> <li>• Asistencia Técnica a Cooperativas por oficio o solicitud.</li> <li>• Reuniones constantes de trabajo, programación y evaluación de todas las actividades periódicamente.</li> <li>• Recibir requerimientos, conocer la posibilidad de compra, publicar en Comprasal, recibir ofertas, efectuar la compra, recibir productos y repartirlos a los Usuarios.</li> <li>• Recibir y atender las llamadas; así también, diagnosticar que solicitan las visitas. Llevar un record de todo para pasar un informe mensual con cifras.</li> <li>• Preparar charlas, pápele grafos, acetatos, material de apoyo, etc.</li> <li>• Los que establece la Presidencia Ejecutiva (Instrucciones).</li> <li>• Elaborar Credenciales y llevar a cabo la Inscripción de Cooperativas, etc.</li> </ul>	9	39.13%
Abstenciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No Contestó.</li> </ul>	1	4.35%
	- Cuestionarios No Devueltos.	5	21.74%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

**Análisis:**

Del 100% de la Población sujeta de estudio, la cual fue veinte y tres, se obtuvieron los siguientes datos: Un 39.13% expresó una serie de Procedimientos y Métodos de Trabajo, por lo que se agruparon en la opción Otros; el 34.78% manifestó usar los de la Base Documental ISO 9001:2000; un 21.74% no devolvió el cuestionario; y el 4.35% restante se abstuvo a contestar.

**Interpretación:**

No todo el Personal Administrativo concuerda en que los Procedimientos y Métodos de Trabajo que utilizan son los de la Base Documental ISO 9001:2000.

**Pregunta No.7:**

¿Considera que son efectivos los procedimientos y métodos de trabajo que aplica en la Unidad a la cual usted pertenece?

**Objetivo:**

Determinar la efectividad de los procedimientos y métodos que aplica el Personal Administrativo para ejecutar su trabajo.

**Cuadro No.7:**

Opción	Alternativas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
Si	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se están ocupando los Métodos adecuados, ya que son ágiles.</li> <li>• Porque se aplica a las distintas áreas de las Asociaciones Cooperativas a quienes se les presta los servicios.</li> <li>• El tiempo de los Procedimientos es menor por lo que se han tenido muchas ventajas.</li> <li>• Si no se dan eventos imprevistos, los objetivos se logran satisfactoriamente.</li> <li>• Se obtienen buenos comentarios del Cliente por el servicio brindado.</li> <li>• Resultan eficientes.</li> </ul>	15	65.22%
Podrían Mejorarse		3	13.04%
	- Cuestionarios No Devueltos.	5	21.74%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

**Análisis:**

Del 100% de las Personas encuestadas, las cuales fueron veinte y tres, se obtuvieron los resultados siguientes: El 65.22% afirmó que son efectivos los Procedimientos y Métodos de Trabajo que aplican; un 21.74% no devolvió el cuestionario; y el 13.04% restante dijo que Podrían Mejorarse constantemente.

**Interpretación:**

Los Procedimientos y Métodos de Trabajo que aplica el Personal Administrativo de las diferentes Unidades Orgánicas son efectivos.

**Pregunta No.8:**

¿Quién es el ente responsable de actualizar los procedimientos y métodos de trabajo que usa?

**Objetivo:**

Indagar quién es el ente responsable de actualizar los procedimientos y métodos que utiliza el Personal Administrativo para llevar a cabo su trabajo.

**Cuadro No.8:**

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Todo el Personal de cada Unidad.	1	4.35%
Las Jefaturas de las diferentes Unidades.	3	13.04%
Unidad de Calidad (ISO 9001:2000).	9	39.13%
La ENAC.	1	4.35%
Presidencia Ejecutiva.	1	4.35%
Unidad de Recursos Humanos.	1	4.35%
La UNAC.	1	4.35%
Abstenciones.	1	4.35%
Cuestionarios No Devueltos.	5	21.74%

**Análisis:**

Del 100% de la Población encuestada, que fueron veinte y tres, se obtuvieron los siguientes datos: Un 39.13% opinó que el ente responsable de actualizar los Procedimientos y Métodos de Trabajo es la Unidad de Calidad; el 21.74% no devolvió el cuestionario; un 13.04% indicó a las Jefaturas de las diferentes Unidades; el 4.35% aseveró que es todo el Personal de cada Unidad; otro 4.35% respondió que la ENAC; otro 4.35% manifestó que la Presidencia Ejecutiva; otro 4.35% planteó a la Unidad de Recursos Humanos; otro 4.35% expuso que la UNAC; y un 4.35% restante se abstuvo a contestar.

**Interpretación:**

El Personal Administrativo no concuerda quién es el ente responsable de actualizar los Procedimientos y Métodos de Trabajo. Sin embargo, existe una mayoría que considera a la Unidad de Calidad.

**Pregunta No.9:**

¿Cuenta con un sistema de informática, mobiliario, equipo y base de datos acorde al cargo que desempeña en la Unidad a la que usted pertenece?

**Objetivo:**

Establecer si el Personal Administrativo cuenta con un sistema de informática, mobiliario, equipo y base de datos acorde al cargo que desempeña en las diferentes Unidades Orgánicas.

**Cuadro No.9:**

Opción	Alternativas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
Si	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existe una base de datos del Sistema de Gestión de Calidad.</li><li>• Pero es necesario mejorarlo de forma constante.</li><li>• Aunque no es el adecuado.</li></ul>	12	52.17%
No	<ul style="list-style-type: none"><li>• Porque es escaso.</li><li>• Los equipos están obsoletos, no se tiene una base de datos actualizada que permita resolver problemas de trabajo en el menor tiempo posible, el mobiliario también no es apto para lo que se necesita.</li></ul>	6	26.09%
	- Cuestionarios No Devueltos.	5	21.74%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

**Análisis:**

Del 100% de la Población sujeta de estudio, la cual fue veinte y tres, se obtuvieron los resultados siguientes: El 52.17% contestó que Si; un 26.09% respondió que No; y el 21.74% restante no devolvió el cuestionario.

**Interpretación:**

La mayoría del Personal Administrativo de las diferentes Unidades Orgánicas cuenta con un Sistema de Informática, Mobiliario, Equipo y Base de Datos acorde al cargo que desempeña.

**Pregunta No.10:**

¿Establece contacto con las Asociaciones Cooperativas?

**Objetivo:**

Verificar si el Personal Administrativo establece contacto con las Asociaciones Cooperativas.

**Cuadro No.10:**

Opción	Alternativas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
Si	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para establecer reuniones de trabajo, asesorías administrativas, contables, legales, etc.</li> <li>• El trabajo que se desempeña exige comunicación con los Directivos y Empleados de las Asociaciones Cooperativas.</li> <li>• Cuando se contestan llamadas por teléfono.</li> <li>• En todo tiempo.</li> </ul>	17	73.91%
No		1	4.35%
	- Cuestionarios No Devueltos.	5	21.74%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

**Análisis:**

Del 100% de las Personas encuestadas, las cuales fueron veinte y tres, se obtuvieron los siguientes datos: Un 73.91% afirmó establecer contacto con las Asociaciones Cooperativas; el 21.74% no devolvió el cuestionario; y un 4.35% restante lo niega.

**Interpretación:**

Un porcentaje significativo del Personal Administrativo establece contacto con las Asociaciones Cooperativas.