**Universidad San Gregorio de Portoviejo**

**Carrera de Auditoría y Contabilidad**

**Estudio de Caso**

**Previo a la obtención del título de:**

Ingeniero en Auditoría y Contabilidad

**Tema:**

# AUDITORÍA A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD EDUCATIVA GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE PROVINCIA DE MANABÍ.

**Autoras:**

Rossana Andreina Alcívar Mendoza

Jazmina Nicolle Cedeño Calderón

**Tutor del Trabajo de Titulación:**

. Ing. Marcelo Mendoza Vinces Mg.

Portoviejo - Manabí - Ecuador

**2019**

# Certificado del tutor de Trabajo de Titulación

Ing. Marcelo Mendoza Vinces Mg., en calidad de Tutor del Trabajo de Titulación, certifico que las egresadas Rossana Andreina Alcívar Mendoza y Jazmina Nicolle Cedeño Calderón, son autoras de la Tesis de Grado titulada: **"AUDITORÍA A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD EDUCATIVA GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE PROVINCIA DE MANABÍ"**, misma que ha sido elaborada siguiendo a cabalidad todos los parámetros metodológicos exigidos por la Universidad San Gregorio de Portoviejo, orientada y revisada durante su proceso de ejecución bajo mi responsabilidad.

_____.

. Ing. Marcelo Mendoza Vinces Mg.

**TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

# Certificado del Tribunal Examinador

Quienes suscriben, docentes miembros del tribunal de sustentación del trabajo de titulación: “auditoría a los procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa Particular General Eloy Alfaro Delgado del Cantón Rocafuerte provincia de Manabí”.

Certificamos que el presente trabajo ha cumplido con los requisitos reglamentarios que exige la Universidad San Gregorio de Portoviejo.

**Tribunal**

Ing. André Ruiz Vélez Mg.
**Coordinadora de la carrera**

Ing. Marcelo Mendoza Vinces Mg.
**Tutora trabajo investigación**

Dra. Galdys del Carmen Salas Mg.
**Miembro del tribunal**

Ing. Antonio Romero Álava Mg.
**Miembro del tribunal**

# Declaración de autoría

La responsabilidad del presente estudio de caso, sus argumentos, análisis, procedimientos, ideas, resultados, conclusiones y planteamientos de soluciones del tema: "**AUDITORÍA A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD EDUCATIVA GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE PROVINCIA DE MANABÍ",** pertenecen exclusivamente a sus autoras. Quienes con sus actividades en conjunto con el tutor del Trabajo de Titulación logramos culminar con éxito.

Al mismo tiempo que cedemos los derechos de autoría del presente trabajo de titulación a favor de la Universidad San Gregorio de Portoviejo.

Rossana Andreina Alcívar Mendoza

**Egresada de la carrera de Auditoría Contabilidad**

Jazmina Nicolle Cedeño Calderón

**Egresada de la carrera de Auditoría y y Contabilidad**

# Dedicatoria

Hoy quiero dejar plasmado en estas líneas la alegría que siento por culminar mis estudios universitarios.

Primeramente, darle gracias a Dios y a la Virgen por haberme derramado en mi sabiduría y al Espíritu Santo en mi corazón dándome la fortaleza seguridad en mí misma.

A mis padres Gustavo Alcívar y Roxana Mendoza por ser un pilar fundamental con su apoyo cariño y comprensión durante mis 5 años de estudios.

A mi hermano Andrés por irradiarme su ejemplo de superación, y a mis familiares que de una u otra manera compartieron conmigo momentos de alegría y preocupación incondicional en todo momento.

**Rossana Andreina Alcívar Mendoza**

# Dedicatoria

A mis padres Wiltom Cedeño y Yasmina Calderón por el sacrificio realizado día a día para ayudarme a cumplir con cada una de mis metas, en especial esta que es una de las que más deseaban, verme como una profesional. Por todo ese esfuerzo, constancia y todo el amor brindado en cada uno de mis años de estudio. Todo esto es gracias a ustedes y para ustedes.

**Jazmina Nicolle Cedeño Calderón**

# Agradecimiento

Nuestra más sincera gratitud, principalmente a Dios por habernos dado la existencia y permitido llegar al final de la carrera.

Agradecemos a la Universidad San Gregorio de Portoviejo, Carrera de Auditoria y Contabilidad por habernos acogido en sus aulas

Al Tribunal de Revisión y Sustentación.

A nuestros padres, docentes y personas que de alguna y otra manera contribuyeron para alcanzar esta meta anhelada.

**Las autoras**

## Sumario

A fin de evaluar los procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa General Eloy Alfaro Delgado del cantón Rocafuerte provincia de Manabí, y determinar sus fortalezas y debilidades, las egresadas Rossana Andreina Alcívar Mendoza y Jazmina Nicolle Cedeño Calderón han realizado la investigación con el tema del Trabajo de Titulación: **"AUDITORÍA A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD EDUCATIVA GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE PROVINCIA DE MANABÍ, DEL PERIODO 01 DE ENERO DEL 2018 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018".**

En el capítulo I se describen los antecedentes generales relacionados con el tema de investigación, así como también todo lo concerniente a la problematización del proyecto, esto es, la formulación, planteamiento y delimitación del problema; y, finalmente se hace la exposición de los objetivos (general y específicos) del proyecto.

Las referencias investigativas, y el desarrollo de los aspectos teóricos, conceptuales y del marco legal se exponene en el capítulo II; dichos apartados se convierten en los conceptos que sustentan las hipótesis, constructos y el desarrollo del trabajo ejecutado por los autores.

En el capítulo III se realiza el marco metodológico, exponiendo las principales las técnicas, herramientas, instrumentos que se utilizarán para el desarrollo del proyecto y la operacionalización de los objetivos, exponiendo en la parte final la población investigada y el correspondiente cálculo de la muestra.

Los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas efectuadas a la población objeto de estudio, se muestran el primer apartado del capítulo IV, posterior a lo cual se desarrolla la auditoria de gestión a los procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo de la institución, partiendo de la planificación preliminar y específica, la aplicación del control interno y la ejecución de las técnicas de auditoria sustentadas a través de los papeles de trabajo y hojas de hallazgos, para finalmente expresar la opinión y criterio de auditoría a través de las conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe final de auditoría.

Como último apartado del estudio de caso, se plantea una propuesta para beneficio de la institución auditada, la cual surge de las recomendaciones de auditoría expresadas por el equipo auditor, propuesta denominada ***"Manual de políticas y procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo"***, lo cual aportará mejoras al componente evaluado.

**Palabras claves:** Auditoría de gestión, procesos, contratación, evaluación, docentes, personal administrativo, Unidad Educativa Particular General Eloy Alfaro Delgado**.**

Ing. Marcelo Mendoza Vinces Mg**.**

**TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

.

# Summary

In order to evaluate the hiring and evaluation processes of the teaching and administrative staff of the Eloy Alfaro Delgado General Educational Unit of the Rocafuerte province of Manabí, and to determine their strengths and weaknesses, the graduates Rossana Andreina Alcívar Mendoza and Jazmina Nicolle Cedeño Calderón have carried out the investigation with the subject of the Titling Work: "**AUDIT TO THE PROCESSES OF CONTRACTING AND EVALUATION OF THE TEACHING AND ADMINISTRATIVE STAFF OF THE ELOY ALFARO DELGADO GENERAL EDUCATIONAL UNIT OF THE CANTÓN ROCAFUERTE PROVINCE OF MANABÍ, PERIOD JANUARY 01, 2018 TO DECEMBER 31 OF 2018 "**.

Chapter I describes the general background related to the research topic, as well as everything concerning the problematization of the project, that is, the formulation, approach and delimitation of the problem; and, finally, the objectives (general and specific) of the project are presented.

The research references, and the development of the theoretical, conceptual and legal framework aspects are set out in Chapter II; These sections become the concepts that support the hypotheses, constructs and the development of the work executed by the authors.

In Chapter III the methodological framework is carried out, exposing the main techniques, tools, instruments that will be used for the development of the project and the operationalization of the objectives, exposing in the final part the investigated population and the corresponding calculation of the sample.

The results obtained in the surveys and interviews carried out with the population under study are shown in the first section of chapter IV, after which the management audit is carried out to the hiring and evaluation processes of the teaching and administrative staff of the institution , based on preliminary and specific planning, the application of internal control and the execution of audit techniques supported through the work papers and findings sheets, to finally express the opinion and audit criteria through the conclusions and recommendations contained in the final audit report.

As a final section of the case study, a proposal is proposed for the benefit of the audited institution, which arises from the audit recommendations expressed by the audit team, a proposal called "**Manual of policies and processes of recruitment and evaluation of teaching and administrative staff ",** Which will improve the evaluated component.

**Keywords:** Management audit, processes, hiring, evaluation, teachers, administrative staff, General Educational Unit General Eloy Alfaro Delgado.

Ing. Marcelo Mendoza Vinces Mg**.**

**TITOR OF THE TITULATION WORK**

# Índice de contenidos

Certificado del tutor de Trabajo de Titulación ..... ii
Certificado del Tribunal Examinador ..... iii
Declaración de autoría ..... iv
Dedicatoria ..... v
Agradecimiento ..... vii
Sumario ..... viii
Summary ..... x
Índice de contenidos ..... xii
CAPÍTULO I ..... 1
1. Problematización ..... 1
1.1. Tema ..... 1
1.2. Antecedentes Generales ..... 1
1.3. Formulación del problema ..... 6
1.4. Planteamiento del problema ..... 6
1.5. Preguntas de la investigación ..... 8
1.6. Delimitación del problema ..... 9
1.7. Justificación ..... 9
1.8. Objetivos ..... 11
1.8.1. Objetivo general ..... 11
1.8.2. Objetivos específicos ..... 11
CAPÍTULO II ..... 14
2. Contextualización ..... 14
2.1. Marco Teórico ..... 14
2.1.1. Auditoría ..... 14
2.1.2. Objetivo de la Auditoría ..... 15

2.1.3. Importancia de la Auditoría ..... 15
2.1.4. Clasificación de la Auditoría ..... 16
2.1.5. Procedimientos para la realización de una Auditoría ..... 21
2.2. Marco Conceptual ..... 32
2.3. Marco legal ..... 35
2.4. Marco Ambiental ..... 37
2.5. Variables ..... 39
2.5.1. Variable independiente ..... 39
2.5.2. Variable dependiente ..... 39
2.6. Operacionalización de las variables ..... 40
2.6.1. Variable independiente: Auditoría de Gestión ..... 40
2.6.2. Variable dependiente: Gestión de talento humano ..... 41
CAPÍTULO III ..... 42
3. Marco metodológico ..... 42
3.1. Plan de investigación ..... 42
3.2. Tipos de investigación ..... 42
3.3. Fuentes de información ..... 43
3.4. Instrumentos ..... 43
3.5. Población ..... 44
3.6. Tamaño de la muestra ..... 44
3.7. Análisis de los resultados ..... 44
CAPÍTULO IV ..... 45
4.1. Aplicación de los instrumentos ..... 45
4.1.1. Resultados de la entrevista ..... 45
4.1.2. Resultados de la encuesta ..... 47
4.3. Plan de auditoría ..... 55
4.4. Fase I: Planificación Preliminar y Específica ..... 64

4.4.1. Informe de Planificación Preliminar. ..... 64
4.5. Programa de auditoría ..... 80
4.6. Papeles de trabajo ..... 81
4.7. Hojas de hallazgo ..... 94
4.8. Informe de auditoría ..... 100
4.8.1. Información introductoria ..... 100
4.8.2. Detalle del informe ..... 102
CAPÍTULO V ..... 111
5. PROPUESTA ..... 111
5.1. Título de la propuesta ..... 111
5.2. Autores de la propuesta. ..... 111
5.3. Institución beneficiada. ..... 111
5.4. Datos informativos de la propuesta. ..... 111
5.5. Fecha de presentación ..... 111
5.6. Fecha de culminación ..... 112
5.7. Beneficiarios. ..... 112
5.7.1. Beneficiarios Directos. ..... 112
5.7.2. Beneficiarios Indirectos. ..... 112
5.8. Objetivos de la propuesta. ..... 113
5.8.1. Objetivo General. ..... 113
5.8.2. Objetivos Específicos ..... 113
5.9. Costo de la propuesta ..... 113
5.10. Impacto e importancia de la propuesta ..... 113
5.11. Descripción de la propuesta ..... 114
REFERENCIAS ..... 132
APÉNDICES ..... 137

# LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de variable independiente: Auditoría de Gestión ..... 40
Tabla 2. Matriz de variable dependiente: Gestión de talento humano ..... 41
Tabla 3: Cuadro de tabulación de datos de la pregunta # 1. ..... 47
Tabla 4: Cuadro de tabulación de datos de la pregunta # 2..... 48
Tabla 5: Cuadro de tabulación de datos de la pregunta # 3..... 49
Tabla 6: Cuadro de tabulación de datos de la pregunta # 4..... 50
Tabla 7: Cuadro de tabulación de datos de la pregunta # 5..... 51
Tabla 8: Cuadro de tabulación de datos de la pregunta # 6..... 52
Tabla 9: Cuadro de tabulación de datos de la pregunta # 7..... 53
Tabla 10: Cuadro de tabulación de datos de la pregunta # 8..... 54

# LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Componentes del control interno ..... 30
Figura 2: Gráfico de interpretación de la pregunta # 1 ..... 47
Figura 3: Gráfico de interpretación de la pregunta # 2 ..... 48
Figura 4: Gráfico de interpretación de la pregunta # 3 ..... 49
Figura 5: Gráfico de interpretación de la pregunta # 4 ..... 50
Figura 6: Gráfico de interpretación de la pregunta # 5 ..... 51
Figura 7: Gráfico de interpretación de la pregunta # 6 ..... 52
Figura 8: Gráfico de interpretación de la pregunta # 7 ..... 53
Figura 9: Gráfico de interpretación de la pregunta # 8 ..... 54

# CAPÍTULO I

## 1. Problematización

### 1.1. Tema

Auditoría a los procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa General Eloy Alfaro Delgado del cantón Rocafuerte provincia de Manabí, del periodo 01 de enero del 2018 al 31 de diciembre del 2018.

### 1.2. Antecedentes Generales

Según Sotelo (2015):

> La auditoría existe desde tiempos muy remotos, aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables, y la gestión administrativa no era tomada en cuenta. Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas.

Ya en la primera mitad del siglo XX de una Auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior (Murillo, 2012, p. 2)

Franklin (2000) acota lo siguiente:

> La práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la Auditoría

> pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así la Auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, a las instituciones financieras (Franklin, 2000, p. 5)

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración además a ampliado su objeto de estudio y ha sido motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoría administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable.

Viendo ya la necesidad de las revisiones integrales y analizando a la empresa como un todo en 1945, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones. A fines de 1940 cuando los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que le permitiera realizar una.

En 1949, Billy E. Goetz declara el concepto de auditoría administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores de administrativos. Seis años después, en 1955, Harold Koontz y Ciryl O´Donnell, también en sus Principios de

Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos.

En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa, entre ellos el proceso de contratación de personal.

En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

Holmes (1993), señaló que la auditoria de recursos humanos es solo una de las áreas que cubre la auditoria administrativa, constituye también el ámbito vital y crítico de la organización. En los diversos métodos de auditoria administrativa se analizan diferentes factores que intervienen en la organización y entre ellos siempre se destaca el factor de los recursos humanos, como un elemento integrador y dinámico. Es por ello que la práctica periódica de auditorías en esta área permite además de las ventajas de un constante análisis comparativo obtener elementos objetivos de juicio para sugerir mejoras en las actividades y funciones, así como señalar las fallas destacando las áreas críticas y de escasa acción, para el mejor funcionamiento dentro de un organismo social.

En 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su instrumentación, la

forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y presenta un caso práctico para ejemplificar una aplicación específica.

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. Forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que, además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

Por lo tanto, la Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado, también como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

En cuanto a los antecedentes generales de la institución objeto de estudio, la Unidad Educativa General Eloy Alfaro Delgado del cantón Rocafuerte se creó por iniciativa de la Lcda. Carmela Giler Muñoz, con el afán de servir a la comunidad, y preocupada por el desempleo se propuso una meta de ayudar y ayudarse, es así que vio la necesidad de crear en el cantón un jardín de infantes, en vista de que reunía el perfil de maestra y contaba con las instalaciones donde podría funcionar dicha Institución, inicio los trámites en las entidades competentes teniendo apoyo por el Lcdo. Francisco Palma Sosa y el Lcdo. Mario Giler Supervisores de esa época del Cantón, cumpliendo con los requisitos establecidos por el Ministerio de Educación entre ellos estaba la denominación del nombre, el cual por idea de una maestra que por su experiencia y de acuerdo al lugar surge el nombre de “Rayito de Luz”; y en mayo 1998 abre las puertas funcionando con autorización del supervisor de la zona;

mediante Acuerdo N° 013-DP-DECM de fecha 27de enero de 1999, la Directora Provincial de Educación autoriza el funcionamiento del Jardín de Infantes Particular “Rayito de Luz” a partir del año escolar 1999-200, iniciando sus labores con 27 alumnos, obteniendo muchos éxitos.

En el Año Lectivo 2007-2008 mediante resolución N° 040-DP-DECM de fecha 4 de abril del 2007, se autoriza el funcionamiento del octavo, noveno y décimo año de Educación General Básica. Mediante Acuerdo Ministerial N° 568-DS-DPEM de fecha 27 de mayo del 2010, la Dirección Provincial de Educación de Manabí le designa con el nombre de “General Eloy Alfaro Delgado, al Jardín de Infantes y Escuela “Rayito de Luz”.

La Licenciada Carmela Giler en su calidad de Directora de la Escuela Particular “General Eloy Alfaro Delgado” y Rectora del Colegio del mismo nombre solicita a la Dirección Provincial de Educación el cambio de denominación a Unidad Educativa Particular “Gral. Eloy Alfaro Delgado”, mediante informe de fecha 27 de diciembre del 2010, el Dr. Gerardo Tapia Segovia, Supervisor Provincial de Educación, de la UTE N° 5 de Rocafuerte recomienda el cambio de denominación y la Comisión Provincial de Defensa Profesional de la Dirección de Educación en sesión ordinaria de fecha 12 de enero del 2011 aprobó el cambio de denominación.

En el 2016 se Autorizó el Funcionamiento por 5 años, con la oferta educativa en los niveles de Educación Inicial 2, subniveles I y II; Educación General Básica en sus subniveles: Preparatoria, Elemental, Medias y Superior; Bachillerato General Unificado en Ciencias; y, Bachillerato Técnico de Servicio, especialidad: Aplicaciones Informáticas, desde el año lectivo 2016-2017 hasta el año lectivo 2020-2021.

A través del trabajo metodológico educativo y del trabajo en equipo se ha logrado que aumente la población estudiantes, lo que nos ha permitido modificar la infraestructura del plantel, contando con laboratorio de computación, química, informática, inglés son aula audiovisual, biblioteca, departamento del DECE, Rectorado, Secretaría, Inspección, canchas, cubierta; todo esto debido al apoyo incondicional de la Sra. Carmen Rita Carvajal que desde el inicio prestó las instalaciones para que funcionara esta institución educativa con el único propósito de servir a la comunidad rocafortense. En cuanto a la autoridad de la institución en el 2016 mediante Acuerdo Nº 039-2015-AJZ4 se reconoció a la Mg. María Agustina García Franco como Rectora de esta dependencia Educativa.

### 1.3. Formulación del problema

¿La carencia de un adecuado proceso de contratación de personal docente y administrativo en la Unidad Educativa General Eloy Alfaro Delgado del cantón Rocafuerte repercute en las actividades académicas de la institución?

### 1.4. Planteamiento del problema

La aplicación de un procedimiento metodológico para la realización de la Auditoría de Recursos Humanos permite detectar las deficiencias en la aplicación práctica de las políticas de Recursos Humanos (RRHH). Estas están relacionadas principalmente con el bajo nivel de participación de los empleados, las deficiencias en el flujo de RRHH, los inadecuados sistemas de trabajo y las insuficiencias en el sistema de compensación, provocando resultados negativos en la Gestión estratégica eficaz. La no existencia de la planeación estratégica constituye la debilidad que mayor incidencia tiene en la gestión estratégica institucional eficaz pues de ella depende la proyección de los recursos humanos y su desempeño en la organización.

Este impulso para las evaluaciones de cumplimiento o auditorías puede provenir de cualquiera de los diversos grupos de una organización, ya sea alta gerencia, junta directiva o encargado de recursos humanos, de cualquier empresa, pública, privada o multinacional, es decir, se puede dar en cualquier ámbito. Una auditoría de este tipo trasciende la legislación laboral y se vuelven relevantes para las operaciones dentro de una organización mucho más allá de los recursos humanos. No obstante, la Auditoría de Recursos Humanos no soluciona directamente los problemas, sino que, los detecta e informa a través de sus recomendaciones, a los responsables de conducir la institución municipal, para que tomen las decisiones correspondientes, siendo esto la función principal que posee este procedimiento.

En las empresas del mundo, las auditorías de recursos humanos son importantes, porque ayuda en la evaluación, el papel y la contribución de las funciones de recursos humanos en la planificación estratégica de la organización. Sus resultados permiten la formulación efectiva de estrategias alineadas con sus objetivos y metas. Por lo tanto, muchas organizaciones consideran a sus empleados como sus más importantes bienes, y por ello las auditorias son devenir en una mayor parte de gestión de esos activos.

De acuerdo con la Contraloría General del Estado, en el Ecuador, el reclutamiento y selección del personal se debe realizar cuando las diferentes áreas lo solicitan para luego proceder con el proceso de contratación, la problemática en muchas instituciones incluidas unidades educativas del país radica en que las falencias en el proceso se dan por la falta de planificación por parte de la dirección de talento humano, ocasionando que las entidades no cuente con un instrumento administrativo para determinar las necesidades futuras del personal, a corto y mediano plazo; y que

no se evalúe el grado de cumplimiento y porcentaje de las metas alcanzadas en los relacionados al recurso humano.

Por otro lado, en el país, debido al avance tecnológico en la información se hace presente la necesidad de adquirir información acerca de la contratación y el desempeño laboral, con el fin de que esta sea evaluada y sirva como punto de partida para iniciar un proceso de mejora institucional con relación al cumplimiento de la normativa legal, objetivos y metas a los que se sujeta una institución.

Esta situación podría replicarse en la Unidad Educativa General Eloy Alfaro Delgado del cantón Rocafuerte en vista de que durante los últimos cinco años no se han efectuado auditorías enfocadas al proceso de reclutamiento y contratación del personal docente y administrativo poniendo en riesgo la gestión administrativa y de talento humano, por cuanto el logro de objetivos y alcance de metas podrían comprometerse afectando seriamente al desarrollo institucional del establecimiento.

### 1.5. Preguntas de la investigación

Partiendo de dichos acontecimientos presentamos las siguientes interrogantes tales como:

- ¿Cuál es la situación actual del proceso de contratación de personal docente y administrativo en la institución objeto de estudio?
- ¿Cuáles son los procedimientos de auditoría de recursos humanos que se deben aplicar en la entidad investigada?
- ¿Cuáles son los niveles de riesgo y confiabilidad relacionados al proceso de contratación de personal docente y administrativo en la institución?
- ¿De qué manera se podrán minimizar los riesgos inherentes proceso de contratación de personal administrativo y docentes en la institución?

## 1.6. Delimitación del problema

- **Área:** Auditoria y Contabilidad
- **Campo:** Auditoría
- **Aspectos:** Recursos Humanos
- **Problema:** Deficiencia en el proceso de contratación de personal docente y administrativo de la Unidad Educativa General Eloy Alfaro Delgado.
- **Tema:** Auditoría a los procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa General Eloy Alfaro Delgado del cantón Rocafuerte provincia de Manabí.
- **Delimitación espacial:** La presente investigación se desarrolla en la Unidad Educativa General Eloy Alfaro Delgado del cantón Rocafuerte, provincia de Manabí.
- **Delimitación temporal:** En el periodo comprendido desde el 01 de enero al 31 de diciembre del 2018.
    - **Línea de investigación:** Proceso de control de las organizaciones.

## 1.7. Justificación

Las auditorías de recursos humanos son un medio vital para evitar la responsabilidad legal y regulatoria que puede surgir de las políticas y prácticas de recursos humanos de una organización. Además de identificar las áreas de riesgo legal, las auditorías a menudo están diseñadas para proporcionar a una empresa información sobre la competitividad de sus estrategias de recursos humanos al observar las mejores prácticas de otros empleadores en su industria. En esencia, una auditoría de recursos humanos implica identificar problemas y encontrar soluciones a los problemas antes de que se vuelvan inmanejables.

Las auditorías de recursos humanos pueden ayudar a identificar si las áreas o los procesos de práctica específicos de un departamento de recursos humanos son adecuados, legales y efectivos. Los resultados obtenidos de la auditoría a realizar pueden ayudar a identificar las brechas en las prácticas y contratación de personal docente y administrativo en la Unidad Educativa General Eloy Alfaro Delgado del cantón Rocafuerte, pudiendo priorizar estas brechas en un esfuerzo por minimizar las demandas legales o las violaciones reglamentarias, así como para lograr y mantener una alta competitividad en áreas clave de práctica de RRHH.

El presente estudio de casos se justifica debido a que muestra una oportunidad para evaluar el correcto desarrollo del proceso de reclutamiento y contratación de empleados en la institución objeto de estudio para identificar los riesgos relacionados y elaborar una propuesta que permita minimizarlos a fin de mejorar su situación actual, así como la forma en que se pueden hacer las cosas de manera diferente, más eficiente o a un costo reducido.

Además de la importancia mostrada en párrafos anteriores, la ejecución del presente trabajo se justificó en los siguientes ámbitos:

En el ámbito personal, esta es una gran contribución para las autoras del estudio, ya que proporciona más conocimiento y experiencia en el campo de auditorías de recursos humanos previo al inicio de su carrera profesional, permitiendo a su vez cumplir con el requisito requerido para la obtención del título de tercer nivel como Ingenieras en Auditoría y Contabilidad otorgado por la carrera de Auditoría y Contabilidad de la Universidad de San Gregorio de Portoviejo.

En el campo académico, el desarrollo de este estudio sirve como una fuente de información y ayuda como una guía para los estudiantes y / o profesionales que

basan su investigación en temas similares, proporcionando además modelos metodológicos para su aplicación.

En el aspecto social, la investigación busca acercar a la Universidad San Gregorio de Portoviejo con la comunidad, en este caso y de forma específica con la Unidad Educativa General Eloy Alfaro Delgado del cantón Rocafuerte quien además será la principal beneficiada de este trabajo por cuanto se busca proponer un conjunto de acciones que permitan minimizar los riesgos relacionados al proceso de contratación de personal posterior al diagnóstico a efectuar.

## 1.8. Objetivos

### 1.8.1. Objetivo general

Realizar una auditoría a los procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa General Eloy Alfaro Delgado del cantón Rocafuerte de la provincia de Manabí.

### 1.8.2. Objetivos específicos

- Analizar la situación actual del proceso de contratación de personal docente y administrativo en la institución objeto de estudio.
- Ejecutar los procedimientos de auditoría de recursos humanos en la entidad investigada.
- Identificar los niveles de riesgo y confiabilidad relacionados al proceso de contratación de personal docente y administrativo en la institución.
- Elaborar un informe final, que contenga los respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones correspondientes al proceso de contratación de personal administrativo y docentes en la institución.

- Diseñar una propuesta para minimizar los riesgos inherentes proceso de contratación de personal administrativo y docentes en la institución.

### 1.8.3. Cumplimiento de los Objetivos específicos

**Objetivo específico 1:** Analizar la situación actual del proceso de contratación de personal docente y administrativo en la institución objeto de estudio.

Para el cumplimiento del primer objetivo específico se utilizaron como técnicas de recolección de datos a la encuesta, la entrevista y la observación para realizar un diagnóstico previo a la ejecución de la auditoría, se indagó en los procedimientos actuales y los protocolos que se llevan a cabo. De esta manera se pudo analizar la situación actual de la entidad en cuanto al proceso de contratación del personal docente y administrativo respecta.

**Objetivo específico 2:** Ejecutar los procedimientos de auditoría de recursos humanos en la entidad investigada.

Se ejecutaron los procedimientos de auditoría tal como se observa en el capítulo IV de este trabajo, llevando a cabo la planificación preliminar, específica, programa de auditoría, papeles de trabajo, hojas de hallazgo y el informe final. De tal manera que se pudieron identificar las falencias y aspectos negativos durante el proceso objeto de análisis.

**Objetivo específico 3:** Identificar los niveles de riesgo y confiabilidad relacionados al proceso de contratación de personal docente y administrativo en la institución.

Mediante la aplicación de un cuestionario de evaluación del control interno cuyos resultados se muestran en el capítulo IV del presente documento se pudieron identificar los niveles de riesgo y confianza de los procesos de contratación y

evaluación del personal docente y administrativo de la institución objeto de estudio. El nivel de confianza global se ubicó en un 41.67% (bajo), por lo que equivalió a un riesgo alto, siendo necesario aplicar pruebas de cumplimiento y sustantivas o de doble propósito.

**Objetivo específico 4:** Elaborar un informe final, que contenga los respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones correspondientes al proceso de contratación de personal administrativo y docentes en la institución.

En el capítulo IV de este documento se observa el informe final de auditoría teniendo como hallazgos: no se cumple con todas las etapas del proceso de contratación y selección del personal; no todos los miembros docentes y personal administrativo cumplen con el perfil, requisitos y documentaciones requeridas de acuerdo a las políticas de contratación de la entidad; y no se hallaron reportes de contratación y evaluación actualizados. Cada hallazgo que posee los respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones.

**Objetivo específico 5:** Diseñar una propuesta para minimizar los riesgos inherentes proceso de contratación de personal administrativo y docentes en la institución.

El cumplimiento del objetivo específico 5 se observa en el capítulo V de este trabajo, ya que se diseñó una propuesta que consistió en un manual de políticas y procesos de contratación y evaluación del personal docentes y administrativo para minimizar los riesgos inherentes al proceso en la Unidad Educativa Particular General Eloy Alfaro Delgado del cantón Rocafuerte.

# CAPÍTULO II

## 2. Contextualización

### 2.1. Marco Teórico

#### 2.1.1. Auditoría

De acuerdo con Banda (2011), la Auditoría es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones administrativas o financieras, efectuadas con posterioridad a su ejecución, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas de acuerdo con las normas legales y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones, orientadas a asesorar en la toma de decisiones a la gerencia.

La Contraloría General del Estado (2002) establece lo siguiente:

La Auditoría también es considerada como la verificación, estudio y evaluación de aspectos limitados o de una parte de las operaciones y transacciones financieras o administrativas, con posterioridad a su ejecución, se aplicarán las técnicas y procedimientos de auditoría de acuerdo con la materia del examen y formulará el correspondiente informe que debe contener comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Varela, Venini, & Scarabino (2013) expresan que la auditoría se caracteriza por ser una actividad autónoma y objetiva de aseguramiento que tiene como fin aportar valor y mejoras en cada una de las operaciones de los procesos llevados a cabo en una organización. Contribuye de manera significativa a cumplir los objetivos institucionales aportando un enfoque sistemático y disciplinado para valorar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

La auditoría se enfoca también a validar procesos, a analizar riesgos y a trabajar coordinadamente con las áreas de Compílense he aquí la importancia que el auditor sea sociable que tenga una buena comunicación (Palermo, 2015 p. 13), el lograr negociaciones con las partes efectivas porque el auditor interno debe ser parte de la organización y lograr que las diferentes partes auditadas vean en él un referente y un consultor para que puedan ayudar.

Las auditorías son un requisito legal. Aquí es donde un equipo de auditores independiente de la compañía revisa los estados financieros en nombre de los accionistas en cuanto a la verdad y equidad de las cifras reportadas, así como, si se han preparado de acuerdo con las normas contables pertinentes y el marco jurídico.

### 2.1.2. Objetivo de la Auditoría

Según la Contraloría General del Estado (2002) menciona que la Auditoría tiene como objetivo general básico examinar las actividades operativas, administrativas, financieras y ecológicas de un ente, de una unidad, de un programa, o de una actividad, para establecer el grado en que sus servidores cumplen con sus atribuciones y deberes, administran y utilizan los recursos en forma eficiente, efectiva y eficaz, logran las metas y objetivos propuestos; y, si la información que producen es oportuna, útil, correcta, confiable y adecuada.

### 2.1.3. Importancia de la Auditoría

La Auditoría es una tarea compleja pero importante ya que ayuda a garantizar que los aspectos administrativos o financieros de una empresa se mantengan considerablemente limpios.

Clemens (2012) indica que tener un sistema de auditoría eficaz es importante para una empresa porque le permite perseguir y alcanzar sus diversos objetivos

corporativos. Los procesos empresariales necesitan diversas formas de control interno para facilitar la supervisión y monitoreo, prevenir y detectar transacciones irregulares, medir el desempeño continuo, mantener registros de negocios adecuados y promover la productividad operativa.

Los auditores internos revisan el diseño de los controles internos y proponen informalmente mejoras y documentan cualquier irregularidad material que permita una investigación más profunda por parte de la administración si se justifica bajo las circunstancias.

### 2.1.4. Clasificación de la Auditoría

Al hablar del concepto de auditoría, se decía que es un proceso de verificación sistemático y documentado, al objeto de obtener y evaluar de forma objetiva evidencias que permitan determinar si el objeto de la auditoría se ajusta a unos requisitos especificados (Alcívar, Brito, & Guerrero, Auditoría en las empresas, 2016). Dependiendo del criterio y finalidad de esa información podemos distinguir diversos tipos de auditoría:

#### 2.1.4.1. De acuerdo a quien la realiza

**Auditoría Interna**

Según Estupiñan (2015), una auditoría interna es el examen, seguimiento y análisis de las actividades relacionadas con las operaciones de una empresa, incluyendo su estructura de negocios, comportamiento de los empleados y sistemas de información. Los reglamentos de auditoría interna han aumentado los requisitos corporativos para realizar auditorías internas.

De acuerdo con Varela, Venini, & Scarabino, (2013), la auditoría interna examina la confiabilidad e integridad de la información, el cumplimiento de las regulaciones, la protección de los activos, el uso económico y eficiente de los recursos, las metas y

objetivos operacionales establecidos; igualmente, abarca actividades financieras y operacionales.

Las auditorías son componentes importantes de la gestión de riesgos de una empresa, ya que ayudan a identificar los problemas antes de que se conviertan en problemas sustanciales, como los intentos de robar la propiedad intelectual.

El auditor interno tiene la responsabilidad de evaluar y analizar las estrategias de la institución para la gestión de riesgos, prácticas de gestión y manejo, siendo también responsables de los procesos de control interno de una entidad y la prevención del fraude.

**Auditoría Externa**

La auditoría externa es aquellas ejecutada por Contraloría General de la República, y los organismos de la Administración Central del Estado autorizados, así como la auditoría independiente que realizan las sociedades civiles de servicio y otras organizaciones autorizadas expresamente por el Contralor General de la República a quienes contraten el servicio de auditoría, es decir cuando el auditor es totalmente ajeno a la organización (Ojeda & Carmona, p. 5).

Este tipo de auditoría consiste en que una empresa particular o ajena supervise los estados financieros y el cumplimiento de las normas o leyes específicas que la rigen. Los usuarios de la información financiera de estas entidades son agencias gubernamentales, inversores y el público en general.

De acuerdo con Lozada (2015), la nominación del auditor, las calificaciones y el formato de presentación de los informes por parte de la auditoría externa son establecidos por las entidades reguladoras, y pueden variar según la jurisdicción de cada país. Los auditores externos deben ser parte de uno de los organismos

profesionales de contabilidad del país y usualmente presentan sus informes a los accionistas de una sociedad anónima.

En cuanto a las diferencias entre los auditores internos y externos se pueden evidenciar varias. Los auditores internos que son miembros de una organización profesional están sujetos al mismo código ético y de conducta aplicables a los auditores externos, sin embargo, difieren principalmente en la relación con la entidad que auditan (Acevedo, 2015). Los auditores internos, aunque por lo general son independientes, forman parte de la organización, son empleados de la entidad, aunque en algunos casos, la función puede ser externalizada.

#### 2.1.4.2. De acuerdo con la naturaleza de las operaciones analizadas

#### Auditoría Financiera

Una auditoría financiera es una evaluación independiente y objetiva de los informes financieros de una organización y de los procesos de información financiera. El propósito principal de las auditorías financieras es dar a los reguladores, inversionistas, directores y gerentes la seguridad razonable de que los estados financieros son precisos y completos.

Hawks (2014) establece que las auditorías financieras ofrecen garantías razonables, pero no garantías absolutas. A través de una variedad de diferentes procedimientos de auditoría tales como entrevistas, observación y trabajo de prueba, los auditores financieros pueden determinar si los controles y procesos necesarios para producir estados financieros precisos están en su lugar. Si los controles y procesos están en su lugar, pueden concluir que los estados financieros son precisos y razonables, pero todavía no pueden garantizar que no hubo errores humanos o errores de comunicación que pueden conducir a un error.

Hay muchos grupos diferentes de partes interesadas que quieren asegurarse de que los estados financieros que ven son exactos y completos. Los entes reguladores quieren asegurarse de que las organizaciones cumplan con las leyes aplicables y presentar su salud financiera con precisión por razones fiscales (Hawks 2014).

Los inversores seleccionan las inversiones basadas en la salud financiera, por lo que sus inversiones son tan buenas como la información que tienen. Los gerentes y los directores quieren tener la seguridad de que existen controles para impedir que los activos se maltraten o se pierdan.

**Auditoría Legal**

Según González (2015), las Auditorías legales tienen por objeto hacer una revisión de la documentación corporativa legal y administrativa de una empresa, con el objeto de obtener información en donde sea posible soportar una opinión de su situación y el estado legal, así mismo, se debe mantener informados a los accionistas, mostrando los puntos fuertes y débiles de la entidad auditada.

**Auditoría de Procesos**

Meza (2005) indica que una auditoría de proceso se realiza en cualquier industria con el objeto de revisar para mejorar los procedimientos de control de proceso y/o la operación de una planta industrial, tratando de hacer uso racional de todos los recursos.

**Auditoría del sistema de gestión**

Una auditoría de un sistema de gestión es aquella en la que se evalúa la eficacia de un sistema de gestión establecido para la capacidad de cumplir con estándares o normas (Gonzalez 2014)

Resulta importante tener en cuenta que un sistema de gestión consiste en un conjunto interrelacionado de elementos (como, instrucciones, procedimientos, etapas, formatos, registros, entre otros) por medio de los que la institución planifica, ejecuta y controla actividades determinadas y orientadas a conseguir los propósitos establecidos.

De este modo puede tomarse un sistema de gestión como una guía que explica cómo se gestiona la empresa: definiendo cuál es su estructura organizativa, cuáles son sus procesos y sus procedimientos clave del negocio respecto al ámbito al que hace referencia el sistema en cuestión (calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales, etc.) y quién asume las responsabilidades de dichos procesos y procedimientos.

#### 2.1.4.3. De acuerdo al alcance de la Auditoría

**Auditoría Parcial**

Este tipo de Auditoría se emplea cuando se audita sólo algunas partes de la empresa, algunos procesos, departamentos, etc.

**Auditoría Global**

La auditoría global se da cuando se audita el sistema de gestión de la totalidad de una institución, pudiendo ser consecuencia de la suma de varias auditorías parciales previamente realizadas.

#### 2.1.4.4. De acuerdo al momento en que se realiza

**Auditoría Programada**

Cuando responde a una actividad planificada, conocida de antemano.

**Auditoría Extraordinaria**

Cuando se origina por problemas o imprevistos con la prevención

### 2.1.5. Procedimientos para la realización de una Auditoría

#### 2.1.5.1. Planificación Preliminar o Diagnóstico

La fase del diagnóstico preliminar es la etapa anterior a la fase del desarrollo de la auditoría o examen especial. El propósito del diagnóstico preliminar del problema no se trata de plantear medidas para resolverlo, sino en idear y planificar una misión o proyecto de consultoría que contribuya a hacerlo (IPN 2011).

El diagnóstico preliminar limita su alcance a una reunión y análisis rápido de información esencial que, según la experiencia y el juicio del consultor, se necesita para entender el problema correctamente, encuadrarlo en el marco más amplio de las actividades, los logros y otros problemas gerenciales y de dirección existentes o potenciales del cliente y evaluar de manera realista las posibilidades de ayudar al cliente.

#### 2.1.5.2. Planificación Específica

En la fase de planificación específica se define la estrategia que se seguirá en el trabajo. Tiene efecto en la utilización de los recursos de forma eficiente y en la consecución de las metas y objetivos establecidos para la auditoría. Se fundamenta en la información obtenida durante la planificación preliminar.

En esta etapa el propósito principal es evaluar el control interno, establecer los niveles de riesgos de la auditoría y seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados a cada componente en la fase de ejecución, mediante los programas respectivos.

En la planificación preliminar se evalúa a la entidad, como un todo. En cambio, en la planificación específica se trabaja con cada componente en particular. Uno de los factores claves del enfoque moderno de auditoría, además de los mencionados en la planificación preliminar, está en concentrar los esfuerzos de auditoría en las áreas

de mayor riesgo y en particular en las denominadas afirmaciones (aseveraciones o representaciones) que es donde el auditor emplea la mayor parte de su trabajo para obtener y evaluar evidencia de su validez, sobre la cual fundamentará la opinión de los estados financieros.

La aplicación de pruebas de cumplimiento para evaluar el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control es el método empleado para obtener la información complementaria y calificar el grado de riesgo tomado al ejecutar una auditoría. Las técnicas de mayor aplicación son la entrevista, la observación, la revisión selectiva, el rastreo de operaciones, la comparación y el análisis.

La responsabilidad por la ejecución de la planificación específica está concentrada en el supervisor y jefe de equipo. No obstante, en el caso de exámenes complejos que requieran la evaluación de muchos componentes en paralelo, es recomendable la participación de los miembros del equipo, en determinados casos, de especialistas en disciplinas específicas.

#### 2.1.5.3. Ejecución

Durante la etapa de la planificación específica se debieron seleccionar los componentes a ser examinados, los procedimientos a ser aplicados y el alcance del trabajo. Al aplicar los programas específicos se espera obtener la evidencia suficiente para demostrar la veracidad de los resultados conseguidos en cada componente examinado, de las afirmaciones contenidas en los informes de la entidad y de los asuntos objeto de la auditoría.

Esta etapa o fase empieza con la aplicación de los programas de auditoría específicos derivados de la fase anterior, continúa con la obtención de la información

necesaria, la verificación de los resultados financieros, la identificación de los hallazgos, las conclusiones y recomendaciones por componentes y finalmente la comunicación de los resultados a la administración de la institución examinada para resolver los problemas y promover la efectividad en sus operaciones a fin de contribuir en su desarrollo institucional.

De acuerdo con la Contraloría General del Estado (2012), en esta fase se utiliza aproximadamente el 60% del tiempo estimado para ejecutar la auditoría, el que se divide en 50% para desarrollar los hallazgos y conclusiones y el 10% para comunicar los resultados en el proceso del examen, a los funcionarios de la entidad.

En general las decisiones de planificación se basan en:

- Conocimiento de las actividades.
- Evaluación de los riesgos inherentes y de control.
- Evaluación de los componentes y de las operaciones significativas.
- Expectativas sobre la calidad de la evidencia que se obtendrá con la ayuda de los procedimientos aplicados. (Contraloría General del Estado 2012)

En la etapa de ejecución se pone en práctica el plan de auditoría y los procedimientos planificados a fin de obtener suficiente evidencia que respalde la elaboración del informe.

**2.1.5.4. Comunicación**

Durante una auditoría, los auditores tendrán una comunicación constante con los servidores de la entidad bajo examen, permitiéndoles presentar pruebas documentadas, así como información verbal relacionada a los asuntos o componentes sometidos a examen. Esta fase es considerada como la última fase de la auditoría, sin embargo, debe ser ejecutada durante todo el proceso (Contraloría General del Estado 2012).

La importancia atribuida a la oportunidad en la comunicación de los resultados está contemplada en las disposiciones legales pertinentes. Al finalizar la auditoría, el auditor deberá dejar constancia documentada del cumplimiento de la comunicación de resultados en los términos previstos por la ley y normas profesionales sobre la materia.

Las diferencias de opinión entre los auditores y los servidores o ex-servidores de la entidad, organismo o empresa del sector público auditada, o terceros relacionados, serán resueltas, en lo posible dentro del curso del examen, de subsistir, en el informe constarán las opiniones divergentes.

Las disposiciones legales pertinentes, reconocen a la comunicación de resultados en el transcurso del examen como un elemento muy importante, especialmente al completar el desarrollo de cada hallazgo significativo y en la conferencia final y por escrito, a través del informe de auditoría que documenta formalmente los resultados del examen.

En esta etapa se elabora el informe, en donde los auditores deben comunicar a los funcionarios de la institución auditada los resultados y hallazgos obtenidos durante todo el proceso de ejecución de la auditoría.

**Comunicación al Inicio de la Auditoría**

Para la comunicación del inicio del examen, en el transcurso del examen y la convocatoria a la lectura del borrador del informe, se deben considerar las disposiciones que constan en el Reglamento de Delegación de Firmas de la Contraloría General del Estado.

Según la Contraloría General del Estado (2012):

Para la ejecución de una auditoría, el jefe del equipo, notificará el inicio del examen mediante oficio a los principales funcionarios vinculados con las operaciones o componentes que serán examinadas con el objetivo y alcance de la auditoría. En el caso de servidores que se encuentren desempeñando funciones, procederá de conformidad al Reglamento de Responsabilidades y cuando el servidor respectivo haya renunciado o salido de su cargo, se citará el artículo pertinente de la ley.

La comunicación de resultados se realizará de forma individual y en caso de ser necesario, en el domicilio del interesado, por correo certificado o a través de la prensa. Para el caso de particulares se les notificará o requerirá información de conformidad con las disposiciones legales pertinentes.

La comunicación inicial, se complementa con las entrevistas a los principales funcionarios de la entidad auditada, en esta oportunidad a más de recabar información, el auditor puede emitir criterios y sugerencias preliminares para corregir los problemas que se puedan detectar en el desarrollo de tales entrevistas.

**Comunicación en el Transcurso de la Auditoría**

Con el propósito de que los resultados de un examen no propicien situaciones conflictivas y controversias muchas veces insuperables, éstos serán comunicados en el transcurso del examen, tanto a los funcionarios de la entidad examinada, a terceros y a todas aquellas personas que tengan alguna relación con los hallazgos detectados.

El informe de evaluación del control interno es una de las principales oportunidades para comunicarse con la administración en forma tanto verbal como escrita.

En el desarrollo del examen, el auditor puede identificar algunos hechos que requieren ser corregidos, los cuales pondrán en conocimiento de los directivos para que se tomen las acciones correctivas, luego, el auditor con la evidencia necesaria, llega a conclusiones firmes, aun cuando no se haya emitido el informe final.

La Contraloría General del Estado (2012) establece que la comunicación de resultados será permanente y no se debe esperar la conclusión del trabajo o la formulación del informe final, para que la administración conozca de los asuntos observados por parte del auditor, éste deberá transmitirlos tan pronto como haya llegado a formarse un criterio firme debidamente documentado y comprobado. Cuando las personas relacionadas con los hallazgos detectados sean numerosas, de acuerdo a las circunstancias se mantendrá reuniones por separado con la máxima autoridad y grupos de funcionarios por áreas. De esta actividad, se dejará constancia en las actas correspondientes.

Las discrepancias de opinión, entre los auditores y los funcionarios de la entidad, serán resueltas en lo posible durante el curso del examen. Para la formulación de las recomendaciones, se incluirá las acciones correctivas que sean más convenientes para solucionar las observaciones encontradas.

**Comunicación al Término de la Auditoría**

La comunicación de los resultados al término de la auditoría, se efectuará de la siguiente manera:

a) Se preparará el borrador del informe que contendrá los resultados obtenidos a la conclusión de la auditoría, los cuales, serán comunicados en la conferencia final por los auditores de la Contraloría a los representantes de las entidades auditadas y las personas vinculadas con el examen.

b) El borrador del informe incluirá los comentarios, conclusiones y recomendaciones, estará sustentado en papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis realizado por el auditor, este documento es provisional y por consiguiente no constituye un pronunciamiento definitivo ni oficial de la Contraloría General del Estado.

c) Los resultados del examen constarán en el borrador del informe y serán dados a conocer en la conferencia final por los auditores, a los administradores de las entidades auditadas y demás personas vinculadas con él. (Contraloría General del Estado 2012)

#### 2.1.5.5. Seguimiento

De acuerdo con Meza & Zamora (2017), tras identificar las no conformidades es necesario verificar que las acciones correctivas sean implementadas dentro de un periodo razonable de tiempo. Sin un seguimiento efectivo y sistemático a las acciones correctivas, el proceso de auditoría es potencialmente un desperdicio de recursos del auditor y del auditado.

### Auditorias administrativas

Concha & Juscamaita (2016) indican que la auditoría administrativa hace referencia a una revisión la misma que puede ser analítica total o parcial de una organización con la intención de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar, valorar y lograr una ventaja competitiva sustentable, ya que a través de estas auditorías se pueden identificar falencias que a simple vista no son visibles y con ello establecer medidas que colaboren a corregir o eliminar esas falencias y con ello incrementar productividad y aumentar su nivel de eficiencia.

Por su parte, Santos y Ruiz (2016) expresan que la importancia de realizar una auditoria administrativa radica en su exactitud con la que puede hacer visible los problemas y con ello donde nace, cuáles son sus consecuencias y las posibles soluciones, ya que aquellos problemas tienen el potencial de dificultar el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Se puede decir que con el control permanente a través de auditorías ya sea empresas pequeñas o de gran tamaño se tendría revisiones periódicas que contribuyen de manera positiva a la toma de decisiones.

**Auditorias de recursos humanos**

Una auditoría de recursos humanos es un método integral para revisar las políticas, procedimientos, documentación y sistemas actuales de recursos humanos para identificar las necesidades de mejora y mejora de la función de recursos humanos, así como para evaluar el cumplimiento con cambios constantes. Reglas y regulaciones. Una auditoría implica la revisión sistemática de todos los aspectos de los recursos humanos, generalmente en forma de lista de verificación.

Las secciones de revisión incluyen:

- Contratación
- Beneficios
- Compensación
- Proceso de evaluación del desempeño
- Proceso de terminación y entrevistas de salida.
- Descripciones de trabajo
- Revisión de formulario

- Revisión de archivos de personal

El propósito de una auditoría de recursos humanos es reconocer las fortalezas e identificar cualquier necesidad de mejora en la función de recursos humanos. Una auditoría correctamente ejecutada revelará las áreas problemáticas y brindará recomendaciones y sugerencias para solucionar estos problemas. Algunas de las razones para llevar a cabo tal revisión incluyen:

- Asegurar la utilización efectiva de los recursos humanos de la organización.
- Revisión del cumplimiento en relación con la administración de la organización.
- Inculcar un sentido de confianza en la gestión y la función de recursos humanos
- Mantener o mejorar la organización y la reputación del departamento en la comunidad.
- Realización de una revisión de “diligencia debida” para los accionistas o posibles inversores / propietarios
- Estableciendo una línea de base para futuras mejoras para la función.

Debido a la multitud de leyes que afectan a cada etapa del proceso de empleo, es extremadamente importante para un empleador realizar regularmente un análisis de recursos humanos de sus políticas y prácticas. Esto ayuda a identificar problemas de cumplimiento normativo si existen y evita multas y / o juicios potencialmente costosos, si de otro modo se ignora.

**Auditorias de control interno**

Mantilla (2011) al respecto determina:

Es un proceso realizado por el consejo de directores. administradores y otro personal de la entidad. diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. (p. 4)

Por su parte, Valladares (2015) indica que el control interno puede únicamente ayudar a una entidad a conseguir sus metas y objetivos. lo que quiere decir que proporciona una solamente seguridad razonable no absoluta respecto a la consecución de objetivos. Ayuda a asegurar información financiera confiable. y a que la entidad cumpla con leyes y regulaciones. evitando peligros y sorpresas en el transcurso de sus actividades.

**Componentes del control interno**

El control interno está compuesto por 5 elementos mostrados a continuación:

***Figura 1.*** Componentes del control interno

**Fuente:** Jiménez Ortega (2011)

**Eficacia**

De acuerdo con Roura (2013), es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Es hacer lo que es apropiado, es decir, las actividades de trabajo que ayudan a la organización a alcanzar sus metas, se puede ser eficaz, pero no eficiente, y también a la inversa. Sin embargo, se debe tratar de ser eficaces y eficientes, aunque no siempre se persiga ambos propósitos.

Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado. (Contraloría General del Estado, 2001, pág. s.p).

**Eficiencia**

Calvo, Pelegrín, & Saturnina (208) manifiestan que la eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado; En términos generales, la palabra eficiencia se refiere a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por las organizaciones debido a que en la práctica todo lo que estas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos limitados y en situaciones complejas en muchos casos.

Zamora y Navarro (2014) expresan que la eficiencia es definida como el grado de optimización del resultado obtenidos en relación con los recursos utilizados a eficiencia vista como la relación entre los bienes y servicios consumidos y los bienes

y servicios producidos, o lo que es lo mismo, servicios provistos (outputs) en relación con los recursos empleados para obtener ese efecto (inputs). Cabe señalar que, en el sector privado los inputs y outputs pueden ser expresados en términos financieros, mientras que, en el sector público, es mucho más complejo identificar los inputs.

## 2.2.Marco Conceptual

**Auditoría:** es una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse (Verdugo, 2015).

**Auditoría de gestión:** es un examen sistemático de las decisiones y acciones de la administración para analizar el desempeño. La auditoría de gestión implica la revisión de aspectos administrativos como el objetivo organizativo, las políticas, los procedimientos, la estructura, el control y el sistema para verificar la eficiencia o el desempeño de la administración sobre las actividades de la Compañía.

**Gestión Administrativa:** La gestión administrativa consiste en gestionar la información a través de las personas. La información es fundamental para todos los procesos de gestión y las personas son los recursos que hacen el mejor uso de esa información para agregar valor. La mayoría de los profesionales que trabajan y todos los gerentes tienen algún elemento de gestión administrativa en sus trabajos.

**Recursos humanos:** Los recursos humanos se utilizan para describir tanto a las personas que trabajan que conforman la fuerza laboral en una empresa u

organización como al departamento responsable de administrar los recursos relacionados.

**Planificación:** es un proceso que comienza con la primera visión de la organización, la misión de la organización; usa el mapa estratégico como una herramienta para establecer metas, estrategias y políticas organizacionales (Cambra 2012). La planificación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de ejecutar en el futuro.

**Organización:** es una entidad que comprende varias personas, como una institución o una asociación, que tiene un propósito particular. La organización es la segunda fase del proceso administrativo. A través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento. Con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas.

**Control:** es una medida del rendimiento realizado y comparado con un conjunto de metas y objetivos. Se detectan desviaciones y se toman las medidas necesarias para corregirlas. El control se realiza a nivel estratégico, táctico y operativo. Toda la organización se evalúa a través de un sistema de control administrativo. Por otro lado, una auditoría externa que analiza y controla las diversas áreas funcionales de la organización también entra en un acuerdo (Ricalde 2014). Mediante el control se busca proporcionar un grado de seguridad y nivel de confianza mayor durante el desarrollo de las operaciones, por tal razón, es un factor importante en toda organización, siendo uno de las etapas del proceso administrativo, es vital para fomentar el desarrollo institucional.

**Dirección:** es una etapa del proceso administrativo que comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

**Control interno:** es una expresión utilizada con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades.

**Evaluación de desempeño:** la evaluación de desempeño es un proceso constructivo para reconocer el desempeño de un empleado. La evaluación de un empleado debe ser lo suficientemente específica como para informarlo y guiarlo en el desempeño de sus funciones.

**Docente:** un docente es una persona que ayuda a otros a adquirir conocimiento, competencia o virtud con carácter general o bien especializado en una determinada área de asignatura, o disciplina académica

**Desempeño laboral:** el desempeño laboral evalúa si una persona realiza bien un trabajo. El desempeño laboral, estudiado académicamente como parte de la psicología industrial y organizacional, también forma parte de la gestión de recursos humanos. El rendimiento es un criterio importante para los resultados y el éxito de la organización.

**Proceso de contratación:** es el proceso de revisar las solicitudes, seleccionar a los candidatos adecuados para entrevistar, evaluar a los candidatos, elegir entre los candidatos para tomar la decisión de contratación y realizar varias pruebas y controles previos al empleo.

## 2.3. Marco legal

### NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA (NIA)

Las Normas Internacionales de Auditoría se deberán aplicar en las auditorías de los estados financieros. Las NIA contienen principios y procedimientos básicos y esenciales para el auditor. Estos deberán ser interpretados en el contexto de la aplicación en el momento de la auditoría.

**NIA 250 - Responsabilidad del auditor de considerar las disposiciones legales y reglamentarias**

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor de considerar las disposiciones legales y reglamentarias en la auditoría de estados financieros. Esta NIA no es de aplicación en el caso de otros encargos que proporcionan un grado de seguridad en los que al auditor se le contrata específicamente para comprobar el cumplimiento de disposiciones legales o reglamentarias específicas e informar al respecto de manera separada.

**NIA 265 – Responsabilidad que tiene el auditor de comunicar adecuadamente**

El NIA es la normativa sobre la responsabilidad del auditor, de comunicar adecuadamente, a los responsables del gobierno de la entidad y a la dirección, las deficiencias en el control interno que haya identificado durante la realización de la auditoría de los estados financieros. Al realizar la identificación y valoración del riesgo de incorrección material el auditor debe obtener conocimiento del control interno relevante para la auditoría.

**NIA 300 - Responsabilidad que tiene el auditor de planificar**

El NIA es la normativa sobre la responsabilidad del auditor, de planificar la auditoría de estados financieros. Esta NIA está redactada en el contexto de auditorías recurrentes. Las consideraciones adicionales en un encargo de auditoría inicial figuran separadamente.

**NIA 402 – Responsabilidad del auditor de la entidad usuaria de obtener evidencia de auditoria**

El NIA es la normativa sobre la responsabilidad del auditor, de la entidad usuaria de obtener evidencia de auditoría suficiente y adecuada cuando la entidad usuaria utiliza los servicios de una o más organizaciones de servicios.

**NIA 705 – Emitir un informe adecuado**

El NIA es la normativa sobre la responsabilidad del auditor, de emitir un informe adecuado en función de las circunstancias cuando, al formarse una opinión de conformidad con la NIA 7001, concluya que es necesaria una opinión modificada sobre los estados financieros.

**CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA Y LA LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL**

EL marco legal relacionado al servicio que ofrecen las instituciones educativas y su proceso de contratación está conformado por la Constitución de la República (aprobada en 2008), la Ley Orgánica de Educación Intercultural (que entró en vigencia el 31 de marzo de 2011), y el Reglamento a dicha Ley (que está vigente desde el 26 de julio de 2012). Tanto la Constitución como la Ley y su Reglamento modifican completamente la antigua estructura del sistema de control educativo ecuatoriano y por lo tanto hacen viables los profundos cambios que se requieren para

mejorar sustancial y sosteniblemente el servicio educativo que se ofrece en nuestro país ecuatoriano.

En las instituciones educativas se habla de la importancia de llevar el control interno en todo ámbito educativo para mejorar el talento humano, por lo que se ha visto importante que se maneje en las planificaciones este proceso y sobre todo que sea efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, control interno que debe estar diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: eficiencia y eficacia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y administrativa y 5 cumplimiento de las leyes y normas aplicables; en sí, proyectadas hacer un proceso cotidiano en toda la organización.

El propósito del control interno y gestión del talento humano en las instituciones educativas es satisfacer el bien común de la sociedad mediante la óptima utilización de los recursos, maximizando las competencias de la institución y por ende mejorar la coordinación entre sus distintos niveles operativos, a fin de tomar decisiones acertadas en beneficio de los educandos.

## 2.4. Marco Ambiental

### CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008)

El Art. 66, numeral 15 garantiza a los ciudadanos “el derecho al trabajo y a desarrollar actividades económicas en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental”.

**LEY DE GESTIÓN AMBIENTAL (2004)**

Art. 1.- La presente Ley establece los principios y directrices de política ambiental; determina las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia.

Art. 2.- La gestión ambiental se sujeta a los principios de solidaridad, corresponsabilidad, cooperación, coordinación, reciclaje y reutilización de desechos, utilización de tecnologías alternativas ambientalmente sustentables y respecto a las culturas y prácticas tradicionales

Art. 33.- Establézcanse como instrumentos de aplicación de las normas ambientales los siguientes: parámetros de calidad ambiental, normas de efluentes y emisiones, normas técnicas de calidad de productos, régimen de permisos y licencias administrativas, evaluaciones de impacto ambiental, listados de productos contaminantes y nocivos para la salud humana y el medio ambiente, certificaciones de calidad ambiental de productos y servicios y otros que serán regulados en el respectivo reglamento

Art. 40.- Toda persona natural o jurídica que, en el curso de sus actividades empresariales o industriales estableciere que las mismas pueden producir o están produciendo daños ambientales a los ecosistemas, está obligada a informar sobre ello al Ministerio del ramo o a las instituciones del régimen seccional autónomo. La información se presentará a la brevedad posible y las autoridades competentes deberán adoptar las medidas necesarias para solucionar los problemas detectados. En caso de incumplimiento de la presente disposición, el infractor será sancionado con una multa de veinte a doscientos salarios mínimos vitales generales.

## 2.5. Variables

### 2.5.1. Variable independiente

Auditoría de Gestión.

### 2.5.2. Variable dependiente

Gestión de talento humano.

## 2.6. Operacionalización de las variables

### 2.6.1. Variable independiente: Auditoría de Gestión

**Tabla 1.** Matriz de variable independiente: Auditoría de Gestión

| Conceptualización | Categorías | Indicadores | Ítems | Técnicas |
|---|---|---|---|---|
| La auditoría operativa, administrativa o de gestión "es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquiera otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales" (Macías & Zambrano, 2018) | Planificación | Auditorías y/o Exámenes Especiales ejecutados / Número de Auditorías y/o Exámenes Especiales programados. | ¿Cuántas auditorías y/o exámenes especiales se han ejecutado? | Entrevista a Rectora |
| | | | ¿Cuántas auditorías y/o exámenes especiales se han programado? | Entrevista a Rectora |
| | Ejecución | % Cumplimiento Evaluación del control interno | ¿Se ha evaluado el control interno del proceso de contratación y desempeño laboral de los docentes y el personal administrativo? | Entrevista a Rectora<br>Encuestas (docentes y personal administrativo) |
| | Comunicación de resultados | Número de hallazgos Recomendaciones | ¿Considera usted que es necesario la implementación de una propuesta para mejorar el proceso de contratación y evaluación del personal docente y administrativo? | Entrevista a Rectora |

**Elaborado por:** Las autoras

### 2.6.2. Variable dependiente: Gestión de talento humano

**Tabla 2.** Matriz de variable dependiente: Gestión de talento humano

| Conceptualización | Categorías | Indicadores | Ítems | Técnicas |
|---|---|---|---|---|
| La gestión del talento se refiere a la anticipación del capital humano requerido para una organización y la planificación para satisfacer esas necesidades. Por lo tanto, la gestión del talento es la ciencia de utilizar la planificación estratégica de recursos humanos para mejorar el valor empresarial y hacer posible que las empresas y organizaciones alcancen sus objetivos. (Montoya & Boyero, 2016) | Conocimiento de funciones | % de nivel de conocimiento de funciones | ¿Cuál es el nivel de conocimiento de funciones del personal de la Unidad Educativa? | Encuesta a los empleados |
| | Proceso de contratación | Riesgo inherente | ¿Cuál es el nivel de confianza del control interno del proceso de contratación de personal? | Cuestionario de control interno al Departamento de Recursos Humanos |
| | | Nivel de confianza | | Cuestionario de control interno al Departamento de Recursos Humanos |
| | Evaluación de personal | Técnicas e instrumentos de evaluación | ¿Cuáles son las técnicas e instrumentos utilizados para la evaluación el desempeño del personal? | Entrevista al Rectora |

**Elaborado por:** Las autoras

# CAPÍTULO III

## 3. Marco metodológico

### 3.1. Plan de investigación

**Bibliográfica:** la investigación bibliográfica se utiliza para argumentar la investigación mediante la recopilación, análisis y sintetización de datos de fuente secundaria extraídas de revistas, documentos y libros.

**Campo:** es de campo, dado que, para la obtención de la información primaria se realizan encuestas, entrevistas, verificación y confrontación de información, entre otros, que fueron ejecutados en el lugar de la ocurrencia del problema, a través de la aplicación de una auditoría de gestión efectuada en la Unidad Educativa General Eloy Alfaro Delgado del cantón Rocafuerte.

### 3.2. Tipos de investigación

El presenta trabajo se basa en los siguientes tipos de investigación:

**Exploratoria:** porque se realiza un reconocimiento de la situación general de la Unidad Educativa General Eloy Alfaro Delgado del cantón Rocafuerte, en el cual se establecieron los aspectos considerados por el área de talento humano en la gestión de los procesos de contratación y evaluación del personal.

**Descriptiva:** se realiza una descripción de las características y generalidades del objeto de estudio y la problemática referente al tema de estudio. Dicha situación contribuye a tener un conocimiento detallado y específico del proceso, así como los resultados de gestión alcanzados por la institución, lo que permitirá satisfacer la problemática de la investigación.

**Analítico:** porque se identificaron cada una de las partes que caracterizan la realidad del proceso de contratación y evaluación del personal de la institución

objeto de estudio a partir del proceso de análisis de datos de fuentes primarias relacionándolas con los de fuente secundaria para un mejor criterio de la interpretación.

### 3.3. Fuentes de información

Las fuentes de información que ayudarán a validar el contenido de este trabajo serán las siguientes:

**Primaria:** para la obtención de información se aplicarán instrumentos de recolección de datos como la encuesta dirigida al personal docente y administrativo y entrevista al Rector de la Unidad Educativa General Eloy Alfaro Delgado.

**Secundarias:** consistieron en la recopilación de datos procedentes de fuentes bibliográficas para fundamentar teóricamente esta investigación.

### 3.4. Instrumentos

En el desarrollo de la investigación se utilizarán los instrumentos que se detallan a continuación:

**Entrevista:** dirigida al Rector de la Unidad Educativa General Eloy Alfaro Delgado.

**Encuesta:** dirigida a los docentes y personal administrativo de la Unidad Educativa General Eloy Alfaro Delgado.

**Observación:** de los procesos ejecutados, tratamiento de la información, entre otros.

**Cuestionario:** utilizado para la evaluación del control interno del proceso de contratación y personal de la institución objeto de estudio.

### 3.5. Población

La población la constituirán el total del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa General Eloy Alfaro Delgado del cantón Rocafuerte conformado de la siguiente manera:

Docentes (20)

Personal Administrativo (6)

Total (26)

### 3.6. Tamaño de la muestra

En este caso el muestreo no se lo realizó, ya que no fue necesario por la cantidad de la población es muy pequeña, por lo tanto, se utilizó el 100% de la población para efectos de este trabajo en los que se aplicaron los instrumentos de recolección de datos, de tal manera que se encuestó a 26 personas.

### 3.7. Análisis de los resultados

Las recolecciones de datos de fuentes primarias generarán resultados que en el caso de las encuestas fueron tabulados y debidamente organizados en tablas y gráficos con el fin de analizar e interpretarlos, en el caso de la entrevista, se hizo un análisis subjetivo de las características consultadas del objeto de estudio. Por otro lado, la observación y la aplicación del cuestionario de control interno permitieron determinar el riesgo inherente y el nivel de confianza del proceso de contratación y evaluación del personal como parte de la auditoría de gestión que al finalizar brindó hallazgos y recomendaciones para mejorar dichos procesos a futuro.

# CAPÍTULO IV

## 4.1. Aplicación de los instrumentos

### 4.1.1. Resultados de la entrevista

1. **¿La institución dispone de políticas y procesos de contratación de personal docentes y administrativo?**

"Sí, hemos implementado políticas y procesos para la contratación de empleados porque es indispensable contar con buen personal docente para brindar un servicio educativo de calidad".

2. **¿La institución dispone de políticas y procesos de evaluación del personal docentes y administrativo?**

"No, para eso tenemos solo procesos y parámetros bien definidos para una correcta evaluación y poder mejorar el desempeño a través de capacitaciones".

3. **¿Se han realizado auditorías y/o exámenes especiales al proceso de contratación y evaluación del personal docente se han ejecutado?**

"No se han realizado".

4. **¿Se han realizado auditorías y/o exámenes especiales al proceso de contratación y evaluación del personal docente se han programado?**

"Ninguna".

5. **¿Se cuenta con un manual de políticas y procedimientos para la contratación y evaluación del personal docente y administrativo?**

"No, solo tenemos políticas y procesos definidos, pero no un manual establecido".

6. **¿Se ha evaluado el control interno del proceso de contratación y desempeño laboral de los docentes y el personal administrativo?**

"Sí, anualmente se realizan controles para verificar si se han cumplido con las normativas y los procesos".

7. **¿Cuál es el nivel de conocimiento de funciones del personal de la Unidad Educativa?**

"Considero que es alto, puesto que, si se cuenta con manuales de función de puesto de trabajo, y los docentes con los que contamos son altamente competentes y conocen bien sus funciones".

8. **¿Cuáles son las técnicas e instrumentos utilizados para la evaluación el desempeño del personal?**

"Utilizamos test de carácter y cuestionarios de evaluación de conocimientos, capacidad de síntesis y analítica".

9. **¿Considera usted que es necesario la implementación de una propuesta para mejorar el proceso de contratación y evaluación del personal docente y administrativo?**

"Sí, siempre es importante mejorar por lo que estamos dispuestos analizar para implementar propuestas que sirvan a la institución".

### 4.1.2. Resultados de la encuesta

**Pregunta #1.** ¿Conoce usted si la institución dispone de políticas y procesos de contratación de personal docentes y administrativo?

***Tabla 3:*** **Cuadro de tabulación de datos.**

| Parámetro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| SI | 24 | 92.31% |
| NO | 2 | 7.69% |
| **Total** | **26** | **100.00%** |

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

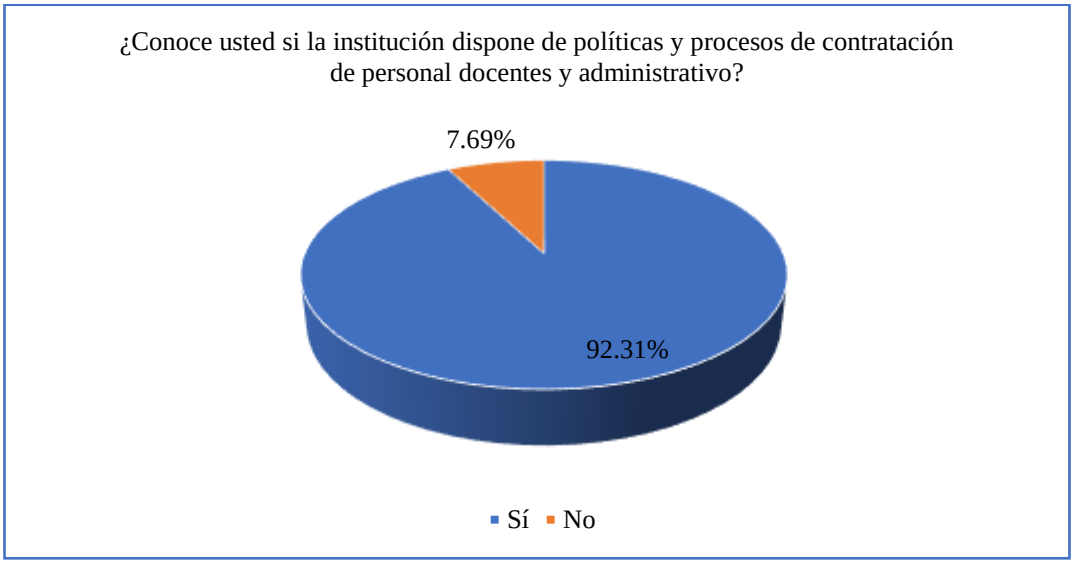



***Figura 2*: *Gráfico de interpretación***

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Análisis e interpretación:** Del total de la población encuestada se pudo conocer que el 92.31% sí tiene conocimientos acerca de las políticas y procesos de contratación de personal docentes y administrativo, el 7.69% dijo que no. Este resultado es positivo porque establece que la mayoría del personal de la institución objeto de estudio conoce las disposiciones que rigen en la entidad, lo que hace que se sientan más comprometidos con el cumplimiento de estas.

**Pregunta #2.** ¿Conoce usted si la institución dispone de políticas y procesos de evaluación del personal docentes y administrativo?

***Tabla 4:*** **Cuadro de tabulación de datos.**

| **Parámetro** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
|---|---|---|
| SI | 5 | 19.23% |
| NO | 21 | 80.77% |
| **Total** | **26** | **100.00%** |

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

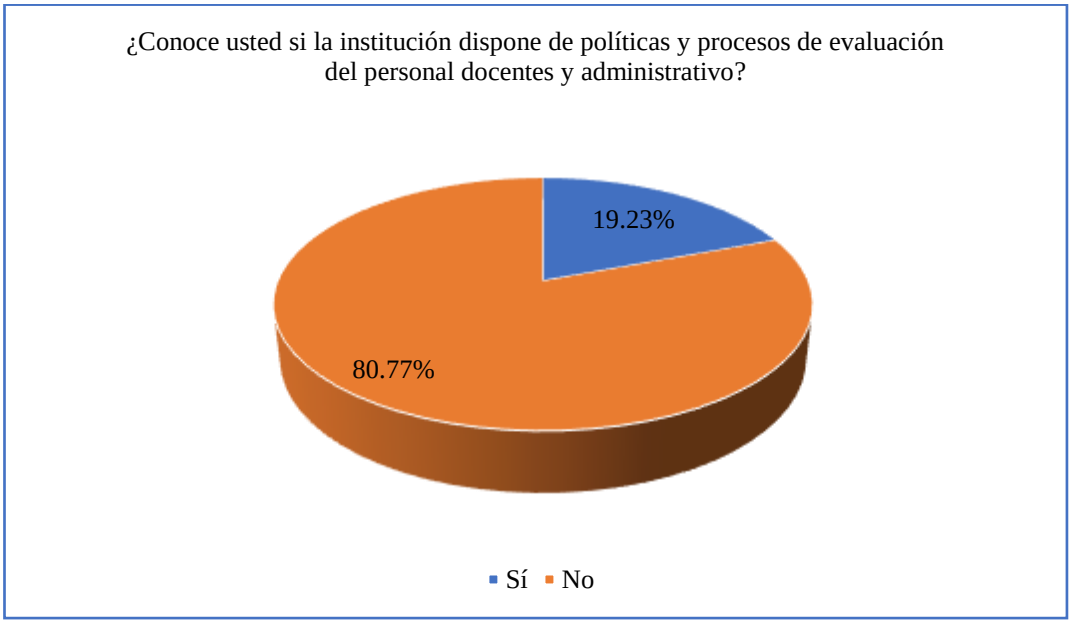



***Figura 3: Gráfico de interpretación***

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Análisis e interpretación:** De la encuesta aplicada a los empleados de la Unidad Educativa, el 80.77% contestó que no conoce si la institución dispone de políticas y procesos de evaluación del personal, el 19.23% dijo que sí. A diferencia del proceso de contratación, la mayoría de los miembros del personal de la institución desconoce la existencia de políticas y procesos de evaluación, por lo cual, es probable que dicho proceso tenga inconsistencias debido a la falta de capacitación al respecto.

**Pregunta #3.** ¿Cuál es el nivel de conocimiento de funciones del personal de la Unidad Educativa?

***Tabla 5:*** **Cuadro de tabulación de datos.**

| Parámetro | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| ALTO | 21 | 80.77% |
| MEDIO | 5 | 19.23% |
| BAJO | 0 | 0.00% |
| **Total** | **26** | **100.00%** |

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

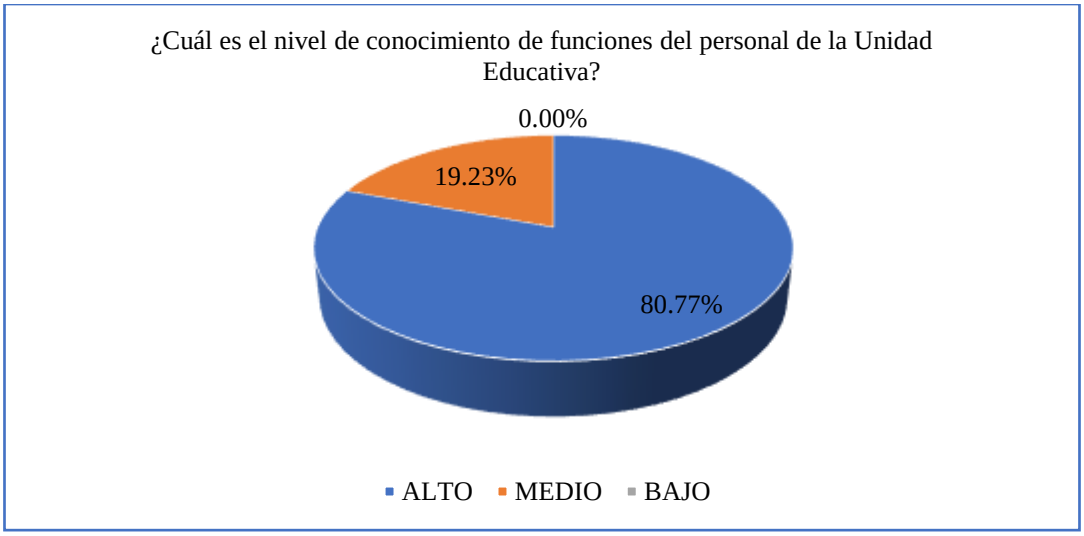



***Figura 4: Gráfico de interpretación***

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Análisis e interpretación:** De la encuesta aplicada a los empleados de la Unidad Educativa, el 80.77% contestó que su nivel de conocimiento respecto al conocimiento de funciones del personal es alto, el 19.23% dijo medio, nadie contestó bajo. Estos resultados coinciden con lo expresado por la Rectora de la entidad que participó en la entrevista, y quien mencionó que las funciones del personal están bien definidas y se socializan de forma eficiente a fin de que los empleados realicen sus actividades de forma correcta, además de que existe un manual de funciones de puestos de trabajo que facilitan el entendimiento y desempeño de las funciones.

**Pregunta #4.** ¿Se ha evaluado el control interno del proceso de contratación y evaluación de los docentes y el personal administrativo en la institución?

***Tabla 6:*** **Cuadro de tabulación de datos.**

| **Parámetro** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
|---|---|---|
| SI | 20 | 76.92% |
| NO | 6 | 23.08% |
| **Total** | **26** | **100.00%** |

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

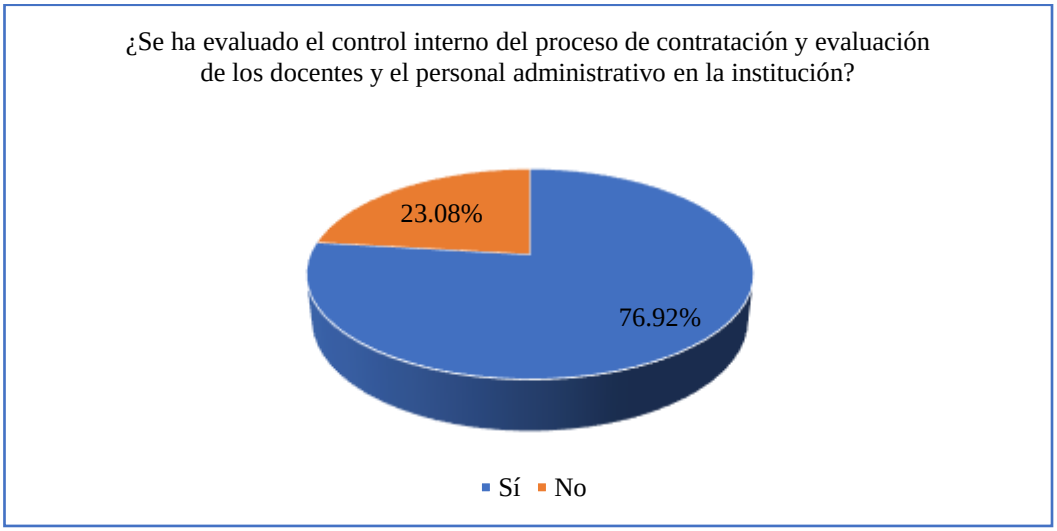



***Figura 5: Gráfico de interpretación***

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Análisis e interpretación:** Se preguntó a los encuestados acerca de si se ha evaluado el control interno del proceso de contratación y desempeño laboral de los docentes y el personal administrativo en la institución, el 76.92 % contestó que sí, mientras que el 23.08% dijo no. La mayoría de los encuestados indican que, si se ha evaluado el control interno de los procesos de contratación y evaluación de los docentes y personal administrativo, estos resultados coinciden con lo mencionado por la Rectora en la entrevista efectuada ya que mencionó que anualmente se realiza dicha evaluación para propiciar la mejora continua.

**Pregunta #5.** ¿Cree usted que el proceso de contratación de personal de la institución educativa se realiza de forma eficiente?

***Tabla 7:*** **Cuadro de tabulación de datos.**

| **Parámetro** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
|---|---|---|
| SI | 10 | 38.46% |
| NO | 16 | 61.54% |
| **Total** | **26** | **100.00%** |

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

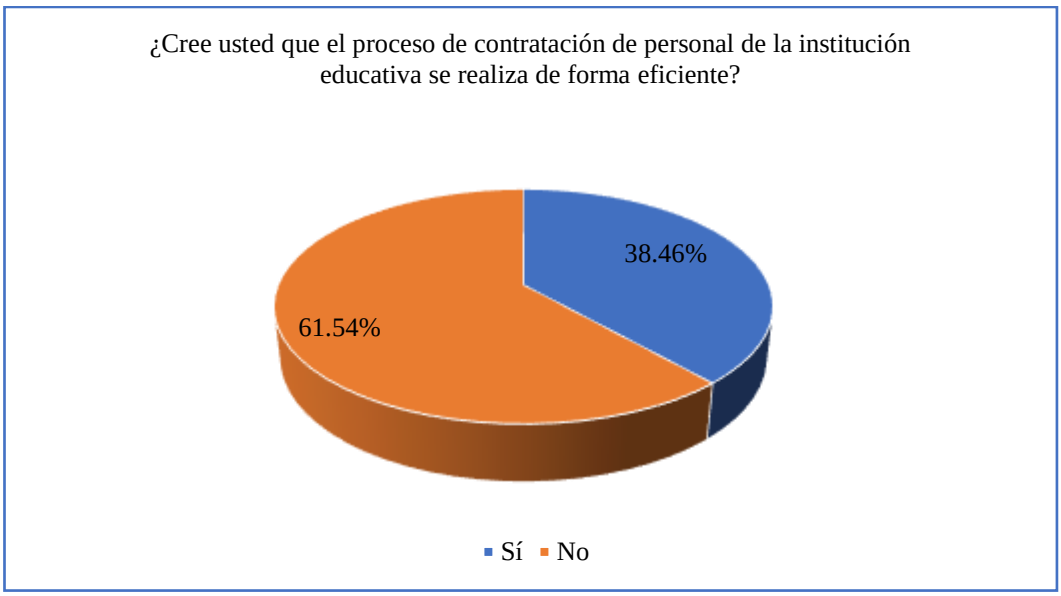



***Figura 6: Gráfico de interpretación***

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Análisis e interpretación:** Se preguntó a los encuestados acerca de si el proceso de contratación del personal de la institución educativa se realiza de forma eficiente, el 61.54% dijo que no, y el 38.46% dijo sí. Los resultados evidencian que según la opinión de la mayoría de empleados de la institución la contratación de personal no es un proceso eficiente ya que en ocasiones existen inconsistencias e incumplimiento en las políticas y protocolo.

**Pregunta #6.** ¿Cree usted que el proceso de evaluación de personal de la institución educativa se realiza de forma eficiente?

***Tabla 8:*** **Cuadro de tabulación de datos.**

| **Parámetro** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
|---|---|---|
| SI | 10 | 38.46% |
| NO | 16 | 61.54% |
| **Total** | **26** | **100.00%** |

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

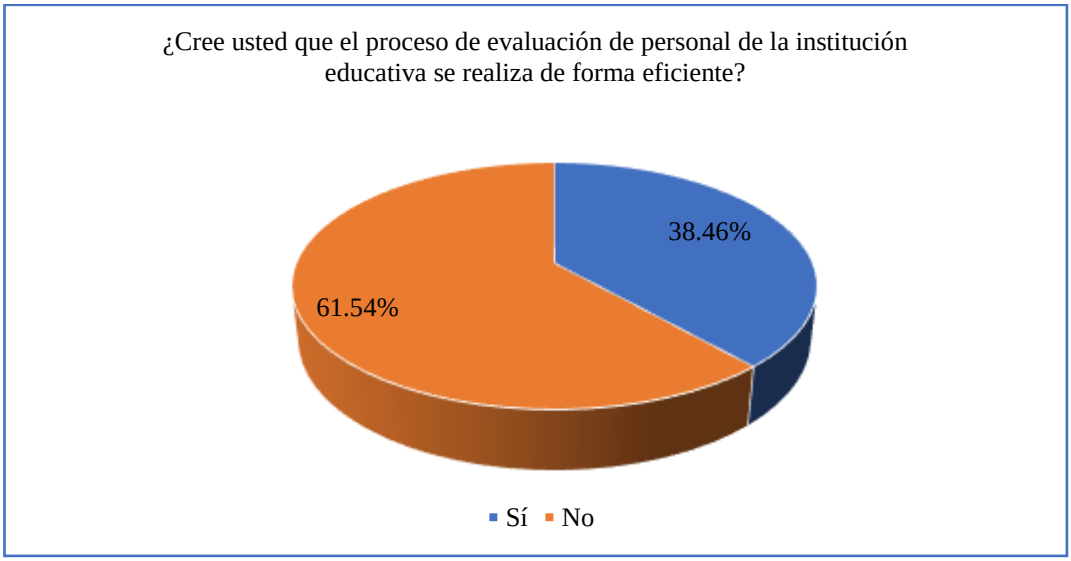



***Figura 7: Gráfico de interpretación***

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Análisis e interpretación:** Se preguntó a los encuestados acerca de si el proceso de evaluación del personal se realiza de forma eficiente, el 61.54% dijo que no, y el 38.46% dijo sí. Los resultados son similares a los de la pregunta anterior, la mayoría de los encuestados mencionaron que el proceso de evaluación no se realiza de forma eficiente, por lo que será necesario implementar una propuesta que busque mejorar dicha situación y facilitar el proceso para fomentar una mayor eficiencia.

**Pregunta #7.** ¿Conoce Ud. sí se han realizado auditorías de gestión al proceso de contratación y evaluación del personal docente y administrativo de la entidad?

***Tabla 9:*** **Cuadro de tabulación de datos.**

| **Parámetro** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
|---|---|---|
| SI | 0 | 0.00% |
| NO | 26 | 100.00% |
| **Total** | **26** | **100.00%** |

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

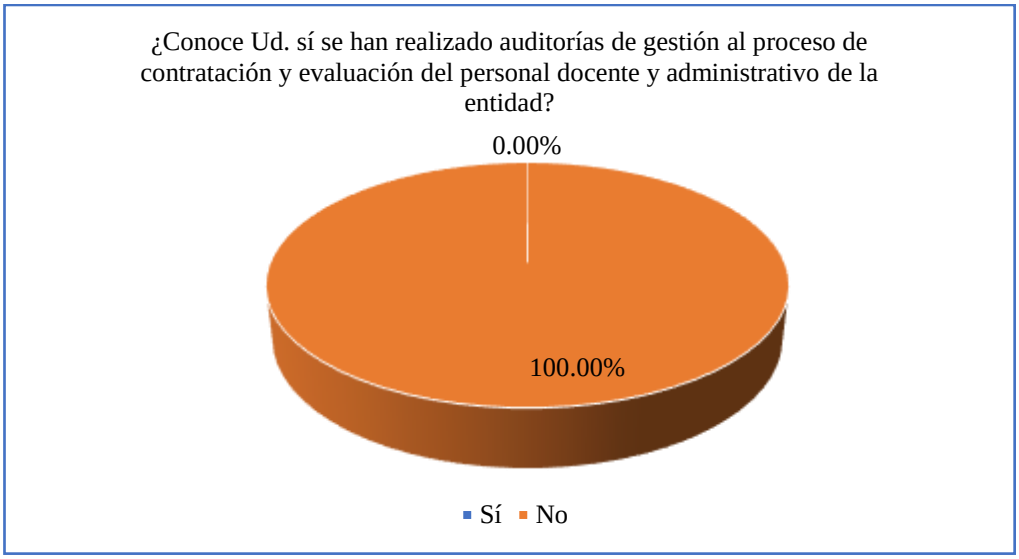



***Figura 8: Gráfico de interpretación***

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Análisis e interpretación:** Se preguntó al personal encuestado sobre si se han realizado auditoría de gestión al proceso de contratación y evaluación del personal docente y administrativo de la entidad, a lo que el 100.00 % dijo que no. Los resultados evidencian que no se han efectuado auditorías a este componente, por lo que es necesario que se realicen a fin de identificar los errores y procesos deficientes que se efectúan.

**Pregunta #8.** ¿Considera usted que es necesario la implementación de una propuesta para mejorar el proceso de contratación y evaluación del personal docente y administrativo?

***Tabla 10:*** **Cuadro de tabulación de datos.**

| **Parámetro** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
|---|---|---|
| SI | 21 | 80.77% |
| NO | 5 | 19.23% |
| **Total** | **26** | **100.00%** |

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

***Figura 9: Gráfico de interpretación***

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Análisis e interpretación:** Con respecto a si consideran que es necesario la implementación de una propuesta para mejorar el proceso de contratación y evaluación del personal docente y administrativo, el 80.77% dijo que sí, y el 19.23% dijo que no. Los datos obtenidos evidencian un resultado favorable para las autoras de este trabajo ya que se muestra la aceptación de la mayoría de personas miembros de la institución ante la propuesta que se buscará implementar ya que consideran que es necesario.

## 4.3. Plan de auditoría

**UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE**
**AUDITORÍA A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**
**HOJA DE INDICES**
**PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018**

| **PT: AD/4**<br>**1 - 1** | HOJA DE ÍNDICES |
|---|---|
| INDICES | **PAPELES DE TRABAJO** |
| **AD** | **ADMINISTRACIÓN DE AUDITORÍA** |
| **AD/1** | Orden de Trabajo |
| **AD/2** | Notificación |
| **AD/3** | Hoja de Índices |
| **AD/4** | Hoja de marcas de auditoría |
| **AD/5** | Hoja de distribución de actividades |
| **AD/6** | Hoja de distribución de tiempo |
| | |
| **PP** | **PLANIFICACIÓN PRELIMINAR** |
| **PI/1** | Programa de Planificación Preliminar |
| **NP/1** | Nómina de representantes de la Unidad Educativa |
| **PP/2** | Reporte de la Planificación Preliminar |
| | |
| **PE** | **PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA** |
| **PE/1** | Programa de Planificación Específica |
| **CI/1** | Cuestionario de Control Interno |
| **PE/2** | Evaluación del Cuestionario de Control Interno |
| **PE/3** | Determinación de niveles de riesgo en base al control interno |
| **PE/4** | Matriz de evaluación de riesgo |
| **PA/1** | Programa de Auditoría. |
| | |
| **EJ** | **EJECUCIÓN DEL TRABAJO** |
| **A** | Normativa y Administración |
| **B** | Selección y contratación del personal |
| **C** | Información del personal |
| **D** | Evaluación del desempeño |
| | |
| | **INFORME** |
| | Borrador del Informe |
| | Informe Final |
| | ***Elaborado por:*** *RAAM*<br>***Revisado por:*** *JNCC* |

**UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE**
**AUDITORÍA A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**
**HOJA DE MARCAS DE AUDITORÍA**
**PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018**

| **PT: AD/4 1 - 1** | **HOJA DE MARCAS DE AUDITORÍA** |
|---|---|
| **SIMBOLO** | **SIGNIFICADO** |
| ✓ | Chequeado o Verificado |
| Ð | Documento sustentado |
| ɳ | No confirmado |
| © | Confirmado |
| ¥ | Inspección física |
| ↻ | Corrección realizada |
| ≠ | No reúne requisitos |
| € | Ejecutado |
| ₽ | Impreso y enviado |
| ***Elaborado por:*** *RAAM*<br>***Revisado por:*** *JNCC* | |

**UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE**
**AUDITORÍA A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**
**HOJA DE DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES**
**PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018**

| **PT: AD/5 1 - 1** | HOJA DE DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES |
|---|---|

| **ACTIVIDAD** | **DÍAS** | **FECHA** |
|---|---|---|
| **Elaboración y ejecución del Programa de Planificación Preliminar**<br>- Visita a la Unidad Educativa y reunión de apertura.<br>- Contacto inicial con los auditados.<br>- Envió de oficio con solicitud de información.<br>- Revisión de la documentación, recopilación y verificación de información.<br>- Reporte de Planificación Preliminar | 05 | 24 de junio de 2019 al 28 de junio de 2019 |
| **Elaboración del Programa de Planificación Específica**<br>- Elaboración del Control Interno.<br>- Evaluación de Control Interno.<br>- Medición de los niveles de confianza.<br>- Elaboración del Programa de Auditoría | 08 | 01 de julio de 2019 al 10 de julio de 2019 |
| **Ejecución de la auditoría**<br>- Hojas de Trabajo.<br>- Hojas de Hallazgos | 12 | 11 de junio de 2019 al 26 de julio de 2019 |
| **Comunicación de resultados**<br>- Presentación de Borrador de Informe.<br>- Presentación del informe final | 05 | 29 de julio de 2019 al 02 de agosto de 2019 |
| ***Elaborado por:*** *RAAM*<br>***Revisado por:*** *JNCC* | **Fecha elaboración:** 23/06/2019<br>**Fecha revisión:** 24/06/2019 | |

**UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE**
**AUDITORÍA A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**
**HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE TIEMPOS**
**PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018**

| **PT: AD/6**<br>**1 - 1** | **HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE TIEMPOS** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **FASES** | **DÍAS** | **%** | **Julio** | | | | | **Junio** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | **Agosto** |
| | | | **L** | **M** | **M** | **J** | **V** | **L** | **M** | **M** | **J** | **V** | **L** | **M** | **M** | **J** | **V** | **L** | **M** | **M** | **J** | **V** | **L** | **M** | **M** | **J** | **V** | **L** | **M** | **M** | **J** | **V** |
| | | | **24** | **25** | **26** | **27** | **28** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** | **15** | **16** | **17** | **18** | **19** | **22** | **23** | **24** | **25** | **26** | **29** | **30** | **31** | **01** | **02** |
| Planificación preliminar | 05 días | 17% | - | - | - | - | - | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Planificación especifica | 08 días | 26% | | | | | | - | - | - | - | - | - | - | - | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ejecución del trabajo y análisis de los resultados | 12 días | 40% | | | | | | | | | | | | | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | | | | | | |
| Comunicación de resultados | 05 días | 17% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | - | - | - | - | - |

***Elaborado por:*** *RAAM*
***Revisado por:*** *JNCC*

**Fecha elaboración:** 23/06/2019
**Fecha revisión:** 24/06/2019

**UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE**
**AUDITORÍA A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**
**PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**
**PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018**

| **PT: PI/1**<br>**1 – 1** | PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR | | |
|---|---|---|---|
| **ACTIVIDAD** | **DÍAS** | **ELAB.** | **FECHA** |
| Remitir notificación de inicio de auditoría | -- | R. Alcívar | 24 de junio de 2019 |
| Efectuar la visita a la Unidad Educativa y reunión de apertura | 01 | R. Alcívar / J. Cedeño | 26 de junio de 2019 |
| Mantener contacto inicial con los auditados | -- | R. Alcívar / J. Cedeño | 26 de junio de 2019 |
| Realizar el recorrido por las instalaciones de la institución | 01 | R. Alcívar / J. Cedeño | 26 de junio de 2019 |
| Enviar los oficios con solicitud de información | 01 | J. Cedeño | 26 de junio de 2019 |
| Ejecutar la revisión de la documentación, recopilación y verificación de información. | 01 | R. Alcívar | 27 de junio de 2019 |
| Elaborar el reporte de Planificación Preliminar | 01 | J. Cedeño | 28 de junio de 2019 |
| ***Elaborado por:*** *RAAM*<br>***Revisado por:*** *JNCC* | | Fecha elaboración: 24/06/2019<br>Fecha revisión: 24/06/2019 | |

**UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE**
**AUDITORÍA A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**
**NOTIFICACIONES DE LA PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**
**PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018**

| **PT: AD/1**<br>**1 – 2** | **ORDEN DE TRABAJO N°001** |
|---|---|

Portoviejo, 24 de junio de 2019

Señoritas.
Rossana Andreina Alcívar Mendoza
Jazmina Nicolle Cedeño Calderón
**EGRESADAS DE LA UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO**
Ciudad. -

De mi consideración:

De conformidad con el Proyecto Aprobado, emito a usted Orden de Trabajo para que realice la Auditoria a los procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa General Particular Eloy Alfaro Delgado del cantón Rocafuerte; los objetivos del examen están encaminados a:

- Diagnosticar el estado actual de la gestión administrativa de los procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa General Eloy Alfaro Delgado.
- Ejecutar la auditoria de gestión procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa General Eloy Alfaro Delgado del cantón Rocafuerte, por el periodo comprendido del 1 de enero 2018 al 31 de diciembre del 2018.
- Emitir un informe sobre la auditoria de gestión procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa

General Eloy Alfaro Delgado, por el periodo comprendido del 1 de enero 2018 al 31 de diciembre del 2018.

- Mejorar la eficacia en la gestión de los procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa General Eloy Alfaro Delgado.

El equipo de trabajo estará conformado de la siguiente manera:

**SUPERVISOR:** Ing. Marcelo Mendoza Vinces
**JEFE DE EQUIPO1:** Srta. Jazmina Nicolle Cedeño Calderón
**MIEMBRO DEL EQUIPO:** Srta. Rossana Andreina Alcívar Mendoza

Por lo descrito, el tiempo estimado para la ejecución de la Auditoria de Gestión a los procesos Administrativos es desde el día 24 de junio al 02 de agosto del 2019.

Proceda de inmediato a realizar la Visita y la respectiva planificación. Producto de la Auditoria, se entregará el Informe de Auditoría que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones y los correspondientes papeles de trabajo que lo respalden.

Atentamente,

Ing. Marcelo Mendoza Vinces
**SUPERVISOR**

| PT: AD/2 | COMUNICACIÓN N°001 |
|---|---|
| 1 - 1 | NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORÍA |

**COMUNICACIÓN**
**Oficio No.** 002
Portoviejo, 25 de junio de 2019

Licenciada
Giler Muñoz Carmela Trinidad
**RECTORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE.**
Ciudad.

De mi consideración:

Es grato dirigirme a usted con el motivo de informarle que, mediante Orden de Trabajo No. 001, suscrita por Ing. Marcelo Mendoza Vinces, se aprobó el inicio para la ejecución de una *AUDITORIA A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD EDUCATIVA GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE*, misma que a pedido de parte interesada fue aprobada mediante Oficio No. 001, de 17 de junio de 2019, tengo a bien dirigirme a usted para solicitarle se facilite la siguiente información:

- Proyecto Educativo Institucional (PEI)
- Nómina de los docentes y trabajadores administrativos de la entidad.
- Información de constitución de la Unidad Educativa.
- Misión, Visión, Valores, Principales Políticas de la entidad.
- Manuales, Reglamentos y documentación normativa interna.
- Estructura del proceso de contratación y evaluación del personal.

La información solicitada formará parte de la evaluación preliminar de la auditoría de gestión que se está desarrollando, por lo cual agradeceré su pronta atención.

Sin otro particular me suscribo de usted.

Atentamente,

Srta. Jazmina Nicolle Cedeño Calderón
Srta. Rossana Andreina Alcívar Mendoza
**SUPERVISOR / AUDITOR – EGRESADAS DE LA CARRERA DE AUDITORÍA**

**UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE**
**AUDITORÍA A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**
**NÓMINA DE REPRESENTANTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA**
**PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018**

| **PT: NP/1**<br>**1 - 1** | **NÓMINA DE REPRESENTANTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA** |
|---|---|

**NÓMINA DEL PERSONAL QUE INTERVIENE EN LA AUDITORÍA A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE, POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018**

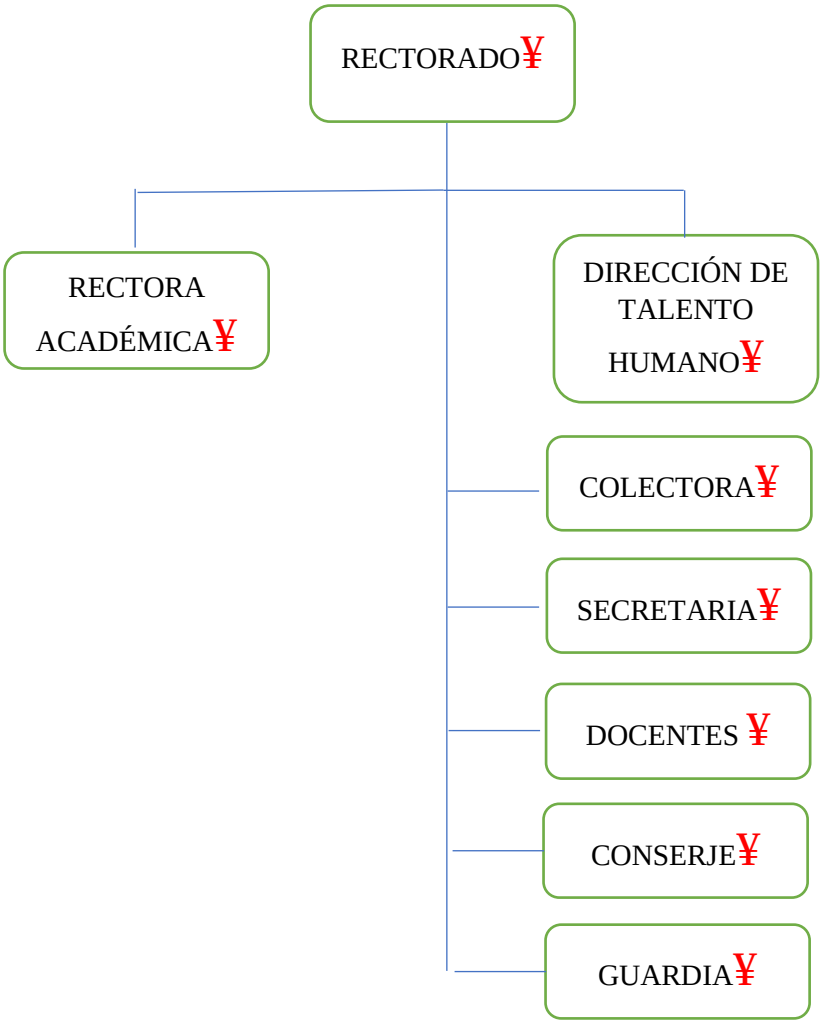
| NOMBRES Y APELLIDOS | CARGO | CÉDULA | FIRMA |
|---|---|---|---|
| Giler Muñoz Carmela Trinidad | Rectora | 1306672815 | |
| García Franco María Agustina | Rectora Académica | 1308537081 | |
| Sócrates Patricio Zambrano Cobeña | Inspector | 1311029076 | |

| | |
|---|---|
| ***Elaborado por:*** *RAAM*<br>***Revisado por:*** *JNCC* | **Fecha elaboración:**<br>25/06/2019<br>**Fecha revisión:** 25/06/2019 |

### 4.4. Fase I: Planificación Preliminar y Específica

#### 4.4.1. Informe de Planificación Preliminar.

**Estructura Orgánica**: La estructura orgánica Unidad Educativa Particular General Eloy Alfaro Delgado, es la siguiente:




| | |
|---|---|
| ¥ | **Inspección física** |

**UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE**
**AUDITORÍA A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**
**REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**
**PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018**

| | **REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR** |
|---|---|

## DATOS GENERALES:

**Base legal de creación:**

La Unidad Educativa se creó por iniciativa de la Lcda. Carmela Giler Muñoz, con el afán de servir a la comunidad, teniendo el apoyo del Lcdo. Francisco Palma Sosa y el Lcdo. Mario Giler Supervisores de esa época del Cantón, cumpliendo con los requisitos establecidos por el Ministerio de Educación entre ellos estaba la denominación del nombre, el cual por idea de una maestra que por su experiencia y de acuerdo al lugar surge el nombre de "Rayito de Luz"; y en mayo 1998 abre las puertas funcionando con autorización del supervisor de la zona; mediante Acuerdo N° 013-DP-DECM de fecha 27de enero de 1999.

**Misión:**

Brindar una educación integral con el lema "Sabemos para qué educamos" desde su origen hasta la actualidad no tiene fines de lucro; uniéndose así al desarrollo de la cultura preparando verdaderos líderes de una sociedad, poniendo énfasis en las siguientes bases. Ciencia, valores y disciplina.

**Visión:**

Tiene la visión de formar jóvenes íntegros y solidarios, poniendo énfasis en la práctica de los valores y conociendo sus raíces puedan actuar frente a una realidad que necesita de su servicio; expertos en el conocimiento básico, para que pueda desenvolverse en los campos de la ciencia y la cultura. La institución aspira la formación de bachilleres técnicos en Informática, especialidad Administración de Sistemas.

**Objetivos de la entidad:**

- Formar personas que desarrollen su autonomía y aprendan a resolver problemas que se le presente en su entorno aplicando el desarrollo tecnológico en cada una de las materias impartidas.

- Establecer espacios donde el estudiante pueda fomentar y aplicar los valores morales que le permitan involucrarse en la sociedad como mejores seres humanos.
- Formar en valores con el objetivo de disciplinar en base a los principios de nuestra constitución a cada uno de nuestros educandos.
- Incluir talleres literarios, concursos de oratorias, investigación científica, con el objetivo de convertirnos en expertos en el conocimiento básico para que se pueda desenvolver en los campos de la ciencia y la cultura.

**RESULTADOS DE LA VISITA PREVIA:**

La visita previa a la Unidad Educativa General Eloy Alfaro Delgado del cantón Rocafuerte tuvo lugar el 26 de junio de 2019, fecha desde la cual se ejecutaron observaciones a la infraestructura física de la institución en los horarios laborables de la institución siendo de 07h00 a 18h00, así como también se mantuvieron conversaciones con las principales autoridades de la entidad, la Rectora, Lcda. Carmela Giler Muñoz y la Rectora Académica, Lcda. María García Franco Mg. Sc., con el objeto de tener un mayor conocimiento de la institución y los procesos de contratación y evaluación docente que se desarrollan en esta.

Efectuada las visitas y los recorridos correspondientes a las instalaciones del establecimiento educativo localizado en las calles Atahualpa y Bolívar del cantón Rocafuerte, se pudo constatar que este cuenta con cuatro departamentos administrativos, Rectorado, Rectorado Académico y Contaduría y Secretaría, laboran 20 docentes, poseen un conserje y cuentan con guardianía privada. A infraestructura del bien se encuentra a nivel general en buen estado.

En las conversaciones efectuadas con las dignidades se pudo denotar que se encuentran comprometidos con el desarrollo institucional y la excelencia académica, para ello, la elección del personal docente para la contratación ha sido más exigente con el paso del tiempo, a pesar de esto, existe cierto desconocimiento de algunos aspectos puntuales relacionados con los procedimientos de contratación y evaluación adecuados.

| | |
|---|---|
| ***Elaborado por:*** *RAAM*<br>***Revisado por:*** *JNCC* | **Fecha elaboración:**<br>25/06/2019<br>**Fecha revisión:** 25/06/2019 |

**UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE**
**AUDITORÍA A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**
**PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**
**PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018**

| **PT: PE/1**<br>**1 - 1** | **PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA** | | |
|---|---|---|---|
| ACTIVIDAD | **REF.** | **ELAB.** | **FECHA** |
| Elaborar el Cuestionario de Control Interno. | CI/1 | R. Alcívar / J. Cedeño | 01 de julio de 2018 |
| Ejecutar el cuestionario de Control Interno en el componente Administración del Talento Humano. | CI/1 | R. Alcívar / J. Cedeño | 03 de julio de 2018 |
| Ejecutar el cuestionario de Control Interno en el componente proceso de contratación del personal docente y administrativo. | CI/1 | R. Alcívar / J. Cedeño | 03 de julio de 2018 |
| Ejecutar el cuestionario de Control Interno en el componente de evaluación del personal. | CI/1 | R. Alcívar / J. Cedeño | 03 de julio de 2018 |
| Evaluar los resultados de la evaluación del Control Interno. | PE/2 | R. Alcívar / J. Cedeño | 04 de julio de 2018 |
| Determinar los niveles de riesgos en base al Control Interno. | PE/3 | R. Alcívar / J. Cedeño | 04 de julio de 2018 |
| Determinar el riesgo inherente de la Unidad Educativa | -- | R. Alcívar / J. Cedeño | 04 de julio de 2018 |
| Evaluar las áreas críticas en base a los niveles de riesgos determinados en el Control Interno. | -- | R. Alcívar / J. Cedeño | 04 de julio de 2018 |
| Prepara la matriz de evaluación de riesgos | PE/4 | R. Alcívar / J. Cedeño | 05 de julio de 2018 |
| Estructurar el informe de planificación específica. | PE/5 | R. Alcívar / J. Cedeño | 6 de julio de 2018 |
| ***Elaborado por**: RAAM*<br>***Revisado por:** JNCC* | | Fecha elaboración: **29/06/2019**<br>Fecha revisión: **01/07/2019** | |

**UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE**
**AUDITORÍA A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL**

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**
**PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018**
**PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**

| PT: CI/1 | **CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO** | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| # | **PREGUNTAS** | **PT** | **SI/ NO** | **CT** | **NIVEL DE CONFIANZA** | | **NIVEL DE RIESGO DE CONTROL** | |
| | | **24** | **SI/ NO** | **10** | 41.67% | **BAJO** | 58.33% | **ALTO** |
| **Componente: Normativa y Administración** | | **4** | **-** | **1** | | | | |
| 1 | ¿La institución cuenta con un manual de responsabilidades y funciones del puesto de trabajo que se ajuste a los objetivos, misión y visión de la institución y que permitan una mejor decisión al momento de contratar personal docente y administrativo? | 1 | NO | 0 | No posee un manual de responsabilidad y funciones de puestos de trabajo del personal que labora dentro de la institución. | | | |
| 3 | ¿La entidad dispone de un Reglamento Orgánico Funcional actualizado? | 1 | SI | 1 | | | | |
| 4 | ¿Cuánta la entidad con reglamento interno para la administración del talento humano? | 1 | NO | 0 | No se cuenta con un reglamento interno para la administración de talento humano y el equipo d e auditoria conoció que no ay alguna gestión legalizando algún tipo de documento. | | | |
| 5 | ¿La persona encargada del talento humano reúne el perfil adecuado para llevar a cabo un proceso de contratación y evaluación eficiente? | 1 | NO | 0 | Actualmente la persona encargada del talento humano es también Inspector de la Unidad Educativa, de profesión Lcdo. en Ciencias Básicas, no ha tenido preparación técnica o mayor experiencia en la administración de talento humano. | | | |
| **Componente: Selección y contratación del personal** | | **11** | **-** | **3** | | | | |
| 6 | ¿La institución cuenta con un protocolo para la contratación de personal? | 1 | SI | 1 | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 7 | Se realiza una evaluación de necesidades para identificar vacantes de puestos que se sujetarán a concurso previo a su convocatoria | 1 | SI | 1 | |
| 8 | ¿Se establecer la planificación y el cronograma general del concurso de méritos y oposición? | 1 | NO | 0 | No se lleva cabo una planificación y cronograma general para el concurso de mérito y oposición en todos los casos, en ocasiones solo se limitan a la convocatoria, y concurso sin una planificación mayor, solo con la evaluación de las necesidades de puestos de trabajo. |
| 9 | ¿La institución realiza una convocatoria pública de aspirantes? | 1 | NO | 0 | No en todos los casos, en ocasiones se contrata sin una convocatoria previa |
| 10 | ¿Se elaboran banco de preguntas de conocimiento técnicos? | 1 | NO | 0 | Se realiza parcialmente, pues no todos los docentes contratados son sometidos a evaluaciones de conocimientos y experiencia. |
| 11 | ¿Se contrata personal que reúnan el perfil adecuado identificado en las necesidades para puestos vacantes? | 1 | NO | 0 | No en todos los casos, en ocasiones, los aspirantes no reúnen los requisitos de conocimiento profesional y técnico pero debido a la necesidad de cubrir puestos se contrata al que demostró mejores capacidades en el concurso de méritos y oposición |
| 12 | ¿Los empleados contratados cumplen con todos los requisitos para su ingreso? | 1 | NO | 0 | No todos los empleados presentan los requisitos (documentos) completos |
| 13 | ¿Se realiza evaluación de competencias conductuales en el proceso de selección de personal? | 1 | SI | 1 | |
| 14 | ¿Se realiza evaluación de la experiencia? | 1 | NO | 0 | No en todos los casos se realiza evaluación de la experiencia ya que los aspirantes no reúnen los requisitos solicitados y por la necesidad de cubrir la vacante se los contrata sin pasar esta evaluación. |
| 15 | ¿Para el proceso de contratación del personal, la institución cumple con todos los lineamientos impuestos en el protocolo de contratación? | 1 | NO | 0 | No se cumplen todas las etapas del protocolo, en ocasiones se omiten |
| 16 | ¿El proceso de selección se lo realiza a través del concurso de méritos y oposición? | 1 | NO | 0 | No en todos los casos, se lleva a cabo parcialmente en la contratación de personal administrativo, en cuanto al personal docente siempre se lo realiza. |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Componente: Información del personal** | | **4** | **-** | **2** | |
| 17 | ¿Los expedientes del personal contienen la documentación general, laboral y profesional de cada una de las docentes y trabajadores; la información relacionada con su ingreso, ¿evaluaciones, ascensos, promociones? | 1 | NO | 0 | No en todos los casos |
| 18 | ¿La base de datos con información del personal está actualizada? | 1 | NO | 0 | No se ha actualizado la base de datos |
| 19 | ¿Existen expedientes individuales para cada empleado de la entidad? | 1 | SI | 1 | |
| 20 | ¿El departamento de talento humano verifica si los documentos presentados por el personal en copia, reúnen los requisitos de veracidad y legalidad pertinentes? | 1 | SI | 1 | |
| **Componente: Proceso de evaluación del desempeño** | | **5** | **-** | **4** | |
| 21 | ¿Existe un manual de políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño? | 1 | NO | 0 | No se dispone de un manual de políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño |
| 22 | ¿El desempeño de los empleados es evaluado una vez al año? | 1 | SI | 1 | |
| 23 | ¿El desempeño es evaluado a través de competencias? | 1 | SI | 1 | |
| 24 | ¿Se lleva a cabo un análisis de los resultados de la evaluación del desempeño? | 1 | SI | 1 | |
| 25 | ¿Se registra y archivan los resultados de la evaluación del desempeño? | 1 | SI | 1 | |

***Elaborado por:*** *RAAM*
***Revisado por:*** *JNCC*

| | | |
|---|---|---|
| **CALIFICACION TOTAL = CT** | **10** | |
| **PONDERACION TOTAL = PT** | **24** | |
| **NIVEL DE CONFIANZA: NC=CT/PT*100** | **41.67%** | BAJO |
| **NIVEL DE RIESGO CONTROL: RC=100%-NC%** | **58.33%** | ALTO |

| **NIVEL DE CONFIANZA** | | |
|---|---|---|
| **BAJO** | **MODERADO** | **ALTO** |
| **15%-50%** | 51%-75% | 76%-95% |
| **85%-50%** | 49%-25% | 24%-5% |
| **ALTO** | **MODERADO** | **BAJO** |
| **NIVEL DE RIESGO (100-NC)** | | |

| **ENFOQUE** |
|---|
| El nivel de confianza global se ubica en un 41.67%, por lo que es un riesgo ALTO, siendo necesario aplicar pruebas de cumplimiento y sustantivas o de doble propósito. |

**UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE**
**AUDITORÍA A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**
**RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**
**PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018**

| PT: PE/3 | RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO |
|---|---|

## DETALLE DE RIESGOS INHERENTES:

Los principales riesgos inherentes determinados para la Unidad Educativa Particular "General Eloy Alfaro Delgado" del cantón Rocafuerte en cuanto a los procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativos son los que se describen a continuación:

- **Riesgo a tener un proceso de contratación con inconsistencias:** el departamento de talento humano no está a cargo de un profesional que reúna el perfil adecuado para el correcto desarrollo de las actividades y funciones, por lo que el protocolo de contratación no se cumple de forma correcta en todos los casos.
- **Riesgo a no disponer de un reporte detallado y actualizado del personal:** no todos los expedientes de los empleados contratados por la institución tienen la documentación solicitada completa, además la base de datos no se actualiza constantemente.
- **Riesgo a tener un proceso de evaluación del desempeño irregular y poco objetivo:** no se cuenta con un manual para la evaluación del desempeño por lo que podría no desarrollarse una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados

## RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

| |
|---|
| **Responsabilidades y funciones del puesto de trabajo ajustado a los objetivos, misión y visión**<br>La ausencia de un manual de funciones de cada puesto de trabajo impide tener una visión integral y esquemática de las actividades que contribuya a cumplir con los objetivos estratégicos propuestos por la alta dirigencia de la entidad.<br>**Proceso de contratación inconsistente**<br>Se pudo identificar que la empresa posee un protocolo para la contratación de personal, sin embargo, no siempre se cumple al 100% de los lineamientos, en ocasiones se realizan contrataciones sin previa convocatoria, no se efectúan evaluaciones de experiencia y el perfil de los contratados no se adecuan a las necesidades de la institución.<br>**Base de datos con información del personal**<br>La base de datos con información del personal no se actualiza de forma oportuna, además no se tiene la documentación completa de todos los empleados.<br>**Políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño**<br>La ausencia de políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño puede ocasionar irregularidades en cuanto a la integración de un empleado en la institución, ya que podrían no identificarse insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, y capacidades propiciando el incumplimiento de los objetivos institucionales. |

| | |
|---|---|
| ***Elaborado por:*** *RAAM*<br>***Revisado por:*** *JNCC* | **Fecha elaboración:**<br>05/07/2019<br>**Fecha revisión:** 05/07/2019 |

**UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE**
**AUDITORÍA A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**
**PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018**

| **PT: PE/4** | **CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA** |
|---|---|

**FÓRMULA:**

$$CP = \frac{CT \text{ x } 100}{PT}$$

| | |
|---|---|
| Ponderación Total | (PT) |
| Calificación Total | (CT) |
| Calificación Porcentual | (CP) |
| Nivel de Riesgo | (NR) |

**DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO:**

| **Confianza** | **Baja** | **Moderada** | **Alta** |
|---|---|---|---|
| | 15% - 50% | 51% - 75% | 76% - 100% |
| | 85% - 50% | 49% - 25% | 24% - 5% |
| **Riesgo** | **Alto** | **Moderado** | **Bajo** |

$$\boldsymbol{CP} = \frac{CT\ x\ 100}{PT} = \frac{10\ x\ 100}{24} = \frac{1000}{24} = 41.67\%$$

**NR =** 100% - CP = 100.00 – 41.67 = 58.33%

***Nota:*** *Al obtener un nivel de confianza global que se ubica en el 41.67%, se establece un riesgo alto, esto a su vez determina la necesidad de realizar pruebas de cumplimiento y/o sustantivas.*

| | |
|---|---|
| ***Elaborado por:*** *RAAM*<br>***Revisado por:*** *JNCC* | **Fecha elaboración:**<br>05/07/2019<br>**Fecha revisión:** 05/07/2019 |

**UNIVERSIDAD PARTICULAR SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO**
**NOMBRE DE LA ENTIDAD: EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE**
**AUDITORÍA A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO Y EL 31 DE DICIEMBRE DE 2018**

| **PT: PE/5** | **MATRIZ DE RIESGO Y ENFOQUE DE LA AUDITORÍA** | | | |
|---|---|---|---|---|
| **COMPONENTES** | **RIESGO** | **CONTROLES CLAVES** | **PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO** | **PRUEBAS SUSTANTIVAS** |
| **Normativa y Administración** | **RIESGO DE CONTROL ALTO 58.33%**<br>- No existe un manual de responsabilidades y funciones del puesto de trabajo que se ajuste a los objetivos, misión y visión.<br>- La persona encargada del talento humano no reúne el perfil adecuado para llevar a cabo un proceso de contratación y evaluación eficiente | - Reglamento y Políticas de responsabilidades del personal docente y personal administrativo.<br>- Reglamento Interno de la Institución. | - Verificar el cumplimiento de requisitos del personal en las actas de contratación.<br>. | - Analizar el perfil de cada miembro del personal que conforma la institución para determinar si es el adecuado para desarrollar las funciones de su puesto de trabajo. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Selección y contratación del personal** | **RIESGO DE CONTROL ALTO 58.33%**<br><br>- No en todos los casos se contrata personal que reúnan el perfil adecuado identificado en las necesidades para puestos vacantes<br><br>- Los empleados contratados no cumplen con todos los requisitos para su ingreso.<br><br>- El protocolo de selección y contratación se realiza de forma parcial. | - Protocolo de contratación | - Verificar el cumplimiento del proceso de selección de personal docente y administrativo de la institución | - Realizar una cédula analítica que determine el porcentaje de cumplimiento de los procesos de selección y contratación del personal docente y administrativo mediante revisión de actas. |
| **Información del personal** | **RIESGO DE CONTROL ALTO 58.33%**<br><br>- La base de datos con información del personal no está actualizada y no presenta información detallada del mismo. | - Reglamento Interno de la Institución.<br>- Proyecto Curricular institucional. | - Verificación de presentación de requisitos del personal al ingreso al trabajo. | - Solicitar los registros de la base de datos del personal que labora en la entidad.<br><br>- Evaluar el nivel académico del personal mediante la observación y estudio de las hojas de vida.<br><br>- Verificar si la información registrada en la base de datos del personal posee información personal, |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | ingreso, evaluaciones, ascensos, y promociones. |
| **Evaluación del desempeño** | **RIESGO DE CONTROL ALTO 58.33%**<br><br>- No existe un manual de políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño | - Protocolo para la evaluación del desempeño en la institución.<br>- Proyecto Educativo Institucional. | - Revisar informes de evaluaciones del desempeño al personal durante el último año<br>. | - Verificar el cumplimiento de los parámetros valorados en la evaluación del desempeño de personal. |

***Elaborado por:*** *RAAM*
***Revisado por:*** *JNCC*

**UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE**
**AUDITORÍA A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**
**PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018**

| PT: PE/6 | REPORTE DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA |
|---|---|

## DETALLES DE LA PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA:

Una vez que se efectuó la visita preliminar a las instalaciones de la Unidad Educativa Particular General Eloy Alfaro Delgado Del Cantón Rocafuerte, y posterior a que el equipo auditor efectuó un recorrido conociendo las instalaciones de la entidad con enfoque en el área de talento humano, indagando también en lo respectivo a la misión, visión, objetivos, reglamentos, políticas y estructura organizacional, se ejecutó la planificación específica, en la cual se pudo realizar:

- Aplicación y análisis de los resultados del control interno aplicado al proceso de contratación y evaluación del personal docente y administrativo de la institución objeto de estudio.
- Verificación de la existencia y aplicación de reglamentos y/o manuales de políticas y procesos aplicados para la contratación y evaluación del personal docente y administrativo por Unidad Educativa.

## ANÁLISIS DE RIESGOS EN BASE A LOS RESULTADOS DEL CONTROL INTERNO:

La aplicación general del Control Interno denota un riesgo de control del 20.00% lo cual se constituye en un riesgo bajo para la institución, siendo los principales factores:

- Inexistencia de un manual de responsabilidades y funciones del puesto de trabajo que se ajuste a los objetivos, misión y visión de la entidad

- Cumplimiento parcial en las etapas del protocolo de contratación establecido por la institución.
- El departamento de talento humano no está dirigido por una persona que reúna el perfil profesional adecuado para desempeñar el cargo.
- La base de datos con información del personal no está actualizada y no presenta información detallada del mismo.
- No se cuenta con un manual de políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño del docente y el personal operativo.

**REQUERIMIENTOS PARA LA FASE DE EJECUCIÓN:**

**Requerimiento de auditoría:**

Borrador del Informe, Informe aprobado, conclusiones y recomendaciones.

**Equipo multidisciplinario:**

- Supervisor de Auditoría
- Jefe de equipo auditor
- Auditor Operativo

**Recursos materiales y financieros:**

| | | |
|---|---|---|
| **Material de trabajo:** | | **USD. 209.65** |
| - Papelería y oficina | USD. 55.40 | |
| - Impresiones y fotocopiado | USD. 68.25 | |
| - Espiralado y encuadernación | USD. 86.00 | |
| **Viáticos y movilización:** | | **USD. 111.00** |
| - Jefe de Equipo Auditor | USD. 50.00 | |
| - Auditor Operativo | USD. 60.00 | |
| **TOTAL** | | **USD. 320.65** |

| | |
|---|---|
| ***Elaborado por:*** *RAAM*<br>***Revisado por:*** *JNCC* | **Fecha elaboración:**<br>08/07/2019<br>**Fecha revisión:**<br>08/07/2019 |

### 4.5. Programa de auditoría

| | | | |
|---|---|---|---|
| **UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE**<br>**AUDITORÍA A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**<br>**PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018** | | | |
| PT: PA/1 | PROGRAMA DE AUDITORÍA | | |
| # | Procedimientos: | **Ref. P/T** | **Tiempo** |
| 1 | Realizar un muestreo que determine el número de actas de contratación para verificación del cumplimiento de requerimientos. | PA/A1 | 1 día |
| 2 | Analizar el perfil de cada miembro del personal que conforma la institución para determinar si es el adecuado para desarrollar las funciones de su puesto de trabajo. | PA/A2 | 1 día |
| 3 | Verificar el cumplimiento del proceso de selección de personal docente y administrativo de la institución. | PA/A3 | 1 día |
| 4 | Solicitar los registros de la base de datos del personal que labora en la entidad. | PA/B1 | 1 día |
| 5 | Evaluar el nivel académico del personal mediante la observación y estudio de las hojas de vida | PA/B2 | 1 día |
| 6 | Verificar la documentación y requisitos presentados por el personal al ingreso al trabajo. | PA/B3 | 1 día |
| 7 | Verificar si la información registrada en la base de datos del personal posee información personal, ingreso, evaluaciones, ascensos, y promociones | PA/C1 | 2 días |
| 8 | Revisar informes de evaluaciones del desempeño al personal durante el último año. | PA/D1 | 2 días |
| 9 | Verificar el cumplimiento de los parámetros valorados en la evaluación del desempeño de personal. | PA/D2 | 2 días |

***Elaborado por:*** *RAAM*
***Revisado por:*** *JNCC*

## 4.6. Papeles de trabajo

| PT: PA/A1 | UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE<br>AUDITORÍA AL PROCESO DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO<br>PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018 |
|---|---|

**MUESTREO ALEATORIO SIMPLE PARA ESTIMAR LA PROPORCIÓN DE UNA POBLACIÓN**

| | | |
|---|---|---|
| **UNIDAD ADMINISTRATIVA:** | **Unidad Educativa Particular General Eloy Alfaro Delgado del Cantón Rocafuerte** | |
| **ACTIVIDAD DE CONTROL:** | **Auditoría a los procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo** | |
| **PERÍODO:** | **1/1/2018** | **31/12/2018** |
| **CÁLCULO DE LA MUESTRA PARA:** | **Presentación de requisitos del personal docente y administrativo** | |

La población objeto de estudio correspondió a 26 expedientes del personal que labora en la entidad, debido a que la documentación representaba un proceso extenso de revisión se optó por seleccionar una muestra de acuerdo a la aplicación de la fórmula para poblaciones finitas.

| INGRESO DE PARÁMETROS | |
|---|---|
| **Tamaño de la Población (N)** | **26** |
| **Error Muestral (E)** | **5%** |
| **Proporción de Éxito (P)** | **50%** |
| **Nivel de Confianza** | **50%** |
| **Nivel de Confianza (Z) (1)** | **0.6745** |

**TAMAÑO DE LA MUESTRA**

| | |
|---|---|
| **Fórmula** | **16.78** |
| **Muestra Óptima** | **15** |

**Se analizarán 15 expedientes**

**Porcentaje de Muestra** 57.69%

**Fórmula para poblaciones infinitas**

$$n = \frac{z^2 * P * Q}{E^2}$$

**Fórmula para poblaciones finitas**

$$n = \frac{P * Q * z^2 * N}{N * E^2 + z^2 * P * Q}$$

**Z=** Valor de la distribución normal estándar de acuerdo al nivel de confianza
**E=** Error de muestreo (precisión)
**N=** Tamaño de la Población
**P=** Proporción estimada
**Q=** 1-P

| | |
|---|---|
| ***Elaborado por:*** *RAAM*<br>***Revisado por:*** *JNCC* | **Fecha elaboración:** 05/07/2019<br>**Fecha revisión:** 05/07/2019<br>√ - Verificado |

| PT: PA/A2 | UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE<br>AUDITORÍA AL PROCESO DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO<br>PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018 |
|---|---|

**ANALÍTICA DEL PERFIL PROFESIONAL DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN PARA DETERMINAR SI ES EL ADECUADO PARA DESARROLLAR SUS FUNCIONES**

| | | |
|---|---|---|
| **UNIDAD ADMINISTRATIVA:** | **Unidad Educativa Particular General Eloy Alfaro Delgado del Cantón Rocafuerte** | |
| **ACTIVIDAD DE CONTROL:** | **Auditoría a los procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo** | |
| **PERÍODO:** | **1/1/2018** | **31/12/2018** |

**Descripción:** Para analizar el perfil profesional de los miembros de la institución objeto de estudio fue necesario recopilar las hojas de vida de una muestra de 15 trabajadores y comparar sus características con las requeridas por la institución según el puesto de trabajo para ver si es el adecuado para desempeñar el cargo.

**Perfil requerido según cargo y cumplimiento de las muestras analizadas**

| **Cargo:** Docente | **Cargo: S**ecretaria | **Cargo:** Administrador de talento humano |
|---|---|---|
| **Muestra:** 13 | **Muestra:** 1 | **Muestra:** 1 |
| **Nivel de instrucción:** tercer nivel | **Nivel de instrucción:** tercer nivel | **Nivel de instrucción:** cuarto nivel |
| **Cumplen:** 11<br>**No cumplen:** 2 | **Cumplen:** .0<br>**No cumplen:** 1 | **Cumplen:** .0<br>**No cumplen:** 1 |
| **Título requerido:** Licenciado en ciencias básicas, informática, idiomas. | **Título requerido:** Secretariado ejecutivo | **Título requerido:** Magister en gestión del talento humano |
| **Cumplen:** 8<br>**No cumplen:** 5 | **Cumplen:** .0<br>**No cumplen:** 1 | **Cumplen:** .0<br>**No cumplen:** 1 |
| **Área de conocimiento:** Ciencias básicas (matemáticas, lenguaje, ciencias naturales y sociales), pedagogía, informática, idiomas. | **Área de conocimiento:** ofimática, mecanografía, ortografía y gramática, caligrafía. | **Área de conocimiento:** Recursos humanos, ciencias administrativas. |
| **Cumplen:** 8<br>**No cumplen:** 5 | **Cumplen:** .0<br>**No cumplen:** 1 | **Cumplen:** .0<br>**No cumplen:** 1 |
| **Experiencia laboral:** 1 año | **Experiencia laboral:** 1 año | **Experiencia laboral:** 3 años |
| **Cumplen:** 10<br>**No cumplen:** 3 | **Cumplen:** .0<br>**No cumplen:** 1 | **Cumplen:** .0<br>**No cumplen:** 1 |
| **Habilidades y destrezas:**<br>• Dominar las nuevas tecnologías<br>• Relacionarse constructivamente con los alumnos<br>• Planificar el proceso de enseñanza<br>• Administrar las metodologías de la didáctica | **Habilidades y destrezas:**<br>• Organización de la información<br>• Expresión escrita<br>• Recopilación de información | **Habilidades y destrezas:**<br>• Capacidad de intercambiar de forma efectiva la información con todas las partes interesadas.<br>• Poder generar procesos de evaluación e |

| | | |
|---|---|---|
| • Investigar sobre la enseñanza. | | interpretación de la información<br>• Ética e integridad.<br>• gestionar interacciones, proporcionar servicio y apoyo a la organización.<br>• Capacidad para dirigir y contribuir a las iniciativas y procesos dentro de la organización. |
| **Cumplen:** 8<br>**No cumplen:** 5 | **Cumplen:** .0<br>**No cumplen:** 1 | **Cumplen:** .0<br>**No cumplen:** 1 |

**Análisis**

Se analizaron los perfiles profesionales de los miembros de la institución objeto de estudio mediante la recopilación de las hojas de vida de una muestra de 15 trabajadores, 13 docentes, 1 secretaria y 1 administrador de talento humano, para lo cual, se comparó sus características con las requeridas por la institución según el puesto de trabajo para ver si es el adecuado para desempeñar el cargo.

**Docentes:** 11 docentes poseen el título de tercer nivel que exige la entidad para desempeñar el cargo, 2 no lo tienen, es decir, el 15,38% incumplen con este requerimiento. En cuanto al título profesional obtenido, área de conocimiento y habilidades y destrezas, 8 cumplen con los requisitos de ingreso laboral y 5 equivalente al 38,46% no lo hace. Por el lado de la experiencia laboral solicitada, 3 de los 13 candidatos que ocuparon el puesto no cumplieron con este rubro, es decir, el 23,08%.

**Secretaria:** la institución solo cuenta con una secretaria, que no reúne la mayoría de requisitos solicitados para desempeñar el cargo.

**Administrador de talento humano:** Este cargo es desempeñado de forma empírica por el profesional que lo ocupa, pues no cuenta con la formación necesaria y requerida, tampoco con el criterio técnico que podría proporcionar una persona con un nivel de preparación mayor.

| | |
|---|---|
| ***Elaborado por:*** *RAAM*<br>***Revisado por:*** *JNCC* | **Fecha elaboración:**<br>05/07/2019<br>**Fecha revisión:** 05/07/2019 |
| | ✓ - Verificado |

**UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE**
**AUDITORÍA A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**
**PAPELES DE TRABAJO**
**PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018**

| PT: PA/A3 | MATRIZ DE VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO. |
|---|---|

**PERSONAL DOCENTE:**

| PROCESOS | SI/NO |
|---|---|
| Identificar vacantes de puestos que se sujetarán a concurso | SI |
| Establecer la planificación y el cronograma general del concurso de méritos y oposición | NO |
| Elaboración de banco de preguntas de conocimiento técnicos | NO |
| Identificación del nivel de la instrucción formal, experiencia, capacitación, experiencia y conductas | NO |
| Convocatoria de aspirantes | SI |
| Solicitud de documentos de aspirantes | SI |
| Entrevista de trabajo | SI |
| Evaluación técnica | SI |
| Evaluación de competencias conductuales | SI |
| Evaluación de la experiencia | NO |
| Selección en base a los perfiles analizados | SI |

**Análisis**

El proceso de selección de personal docente consta de 11 etapas, la institución incumple en 4, equivalente al 36,36%. La planificación, la elaboración de banco de preguntas, identificación del nivel de instrucción formal, experiencia,

**PERSONAL ADMINISTRATIVO:**

| PROCESOS | SI/NO |
|---|---|
| Identificar vacantes de puestos que se sujetarán a concurso | SI |
| Convocatoria de aspirantes | SI |
| Solicitud de documentos de aspirantes | SI |
| Entrevista de trabajo | SI |
| Evaluación de la instrucción formal | SI |
| Evaluación de la capacitación específica | NO |
| Evaluación de la experiencia | SI |
| Evaluación de habilidad técnica y práctica. | NO |
| Evaluación de competencias conductuales | NO |
| Selección en base a los perfiles analizados | SI |

**Análisis**

Por su parte, el proceso de selección de personal administrativo consta de 10 etapas, la institución incumple en 3, equivalente al 30,00%. Evaluación de la capacitación específica, la

| | |
|---|---|
| capacitación y conductas, y a evaluación de la experiencia no se realiza en todos los procesos. | valuación de habilidad técnica y la evaluación de competencias conductuales no se realizan de forma oportuna. Al igual que el proceso para la contratación docente, existen inconsistencias que podría afectar a la eficiente selección del trabajador para desempeñar las funciones de un puesto de trabajo de forma correcta. |
| ***Elaborado por:*** *RAAM*<br>***Revisado por:*** *JNCC* | **Fecha elaboración:** 05/07/2019<br>**Fecha revisión:** 05/07/2019 |
| | √ - Verificado |

**UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE**
**AUDITORÍA A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**
**PAPELES DE TRABAJO**
**PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018**

| | |
|---|---|
| **PT: PA/B1** | Oficio de Solicitud de base de datos del registro del personal contratado en la institución |

**Oficio No.** 005

Portoviejo, 5 de julio de 2019

Lcda.
Carmela Giler Muñoz
**RECTORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE**
Ciudad. -

De nuestra consideración:

Cumpliendo con el cronograma de ejecución de la Auditoría a los procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa Particular "General Eloy Alfaro Delgado" del Cantón Rocafuerte, por el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2018, misma que inició con fecha 24 de junio de 2019, nos dirigimos a usted para solicitarle la siguiente información:

- Base de datos del registro del personal contratado en la institución.

La información solicitada permitirá determinar el criterio de auditoría. Por la atención brindada a la presente quedamos de usted muy agradecidas.

Atentamente,

Rossana Andreina Alcívar Mendoza
Jazmina Nicolle Cedeño Calderón

| | |
|---|---|
| | Ð – Documento sustentado |

**UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE AUDITORÍA AL PROCESO DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**

**PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018**

| **PT: PA/B2** | **EVALUACIÓN DEL NIVEL ACADÉMICO DEL PERSONAL MEDIANTE LA OBSERVACIÓN Y ESTUDIO DE LAS HOJAS DE VIDA.** |
|---|---|

**Nómina evaluada:** Muestra de 15 empleados

| N° | NOMBRES | CEDULA | CARGO | AVISO DE ENTRADA | TITULO/ESTUDIO | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Calderón Muentes Erika Monserrate | 1313379412 | Docente | 1/11/2016 | Profesora | |
| 2 | Cedeño Calderón Jazmina Nicoll | 1350808950 | Docente | 1/11/2016 | Estudiante de ingeniería | ≠ |
| 3 | Chávez Anchundia Freddy Miguel | 1305446682 | Docente | 1/6/2012 | Licenciado | |
| 4 | Chunga Macay Byron Iván | 1313501064 | Docente | 1/5/2018 | Ingeniero | |
| 5 | Cobeña Chávez Carlos Javier | 1314481340 | Docente | 1/6/2016 | Abogado | |
| 6 | Contreras Ramírez Diana De Los Ángeles | 1307476992 | Docente | 1/6/2017 | Tecnólogo en promoción social | |
| 7 | García Franco María Agustina | 1308537081 | Docente - rectora | 1/6/2016 | Magister | |
| 8 | León Macias Luis Marcelo | 1312868480 | Docente | 1/6/2014 | Tecnólogo | |
| 9 | Macias Quispe Soraya Elizabeth | 1311509341 | Docente | 1/6/2017 | Parvularia | ≠ |
| 10 | Moreira Conforme María Vicenta | 1303487019 | Docente | 1/7/2014 | Artesanal profesional | |
| 11 | Quijije Delgado Galo Antonio | 1311767501 | Docente | 1/5/2012 | Licenciado | |
| 12 | Romero Zambrano Rankin Josué | 1313879171 | Docente | 1/5/2017 | Ingeniero | |
| 13 | Santos Chica Digna Dolores | 1307858272 | Docente | 1/6/2017 | Estudiante docencia | ≠ |
| 14 | Ugalde Giler Katry Stefania | 1312066358 | Secretaria | 1/11/2011 | Auxiliar de fisioterapia/Est. derecho | ≠ |
| 15 | Zambrano Cobeña Sócrates Patricio | 1311029076 | Administrador RRHH | 1/6/2016 | Licenciado | ≠ |

**Detalle de los resultados de la evaluación del nivel académico del personal:**

De la muestra de 15 hojas de vidas se pudo conocer que 3 empleados no poseen títulos de tercer nivel, y en la actualidad se encuentran atravesando los últimos años de sus estudios universitarios, no obstante, según las políticas de la institución todos los docentes y personal administrativo debe tener un nivel académico mínimo del tercer nivel con título profesional. La secretaria y el administrador de recursos humanos en sus hojas de vida no presentan los requisitos necesarios para desempeñar el cargo. Ante esta situación, la rectora de la institución mencionó que a pesar de no poseer menciones adecuadas para el desempeño de funciones designadas lo hacen muy bien y han adquirido experiencia, además de ser competentes. Aun así, se debe mencionar que no poseen criterios técnicos y podría ser perjudicial para el desarrollo eficiente de actividades en la institución.

| | |
|---|---|
| ***Elaborado por:*** *RAAM*<br>***Revisado por:*** *JNCC* | **Fecha elaboración:** 22/06/2018<br>**Fecha revisión:** 22/06/2018 |
| | √ – Verificado |

**UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE AUDITORÍA AL PROCESO DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**

**PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018**

| **PT: PA/B3** | **MATRIZ DE VERIFICACIÓN DE PRESENTACIÓN DE REQUISITOS DEL PERSONAL AL INGRESO AL TRABAJO.** |
|---|---|

| REQUISITOS | SI | NO | OBSERVACIÓN |
|---|---|---|---|
| Hoja de vida | SI | | 15/15 |
| Copia de cédula de ciudadanía | SI | | 15/15 |
| Copia de títulos que posee | SI | | 15/15 |
| Copia de cursos de profesionalización efectuados | | No | 11/15 No se encontró en todos los casos |
| Referencias laborales | | No | 13/15 No se encontró en todos los casos |
| Referencias personales | SI | | 15/15 |
| Copia de carnet de tipo sanguíneo | | No | 11/15 No se encontró en todos los casos |
| Copia de planilla o recibo de servicio básico (de los últimos tres meses) | | No | 7/15 No se encontró en todos los casos |

**Detalle de los resultados de la verificación de requisitos:**

Tomando como base la muestra de 15 expedientes de personal docente y administrativo, se procedió a realizar una constatación física de los documentos requeridos en el proceso de contratación, no obstante, se observaron inconsistencias en los distintos parámetros solicitados, ya que no en todos se tenía el expediente completo.

En el caso de las referencias laborales, de las 15 muestras, 2 estaban incompletas, es decir la base de datos no contaba con este parámetro, lo mismo ocurrió con las copias de cursos de profesionalización efectuados, solo 11 disponían de estos. En cuanto al carnet de tipo sanguíneo, se encontraron completos 11 de 15, y en lo que respecta a la copia de planilla o recibo de servicio básico 7 de 15, es decir, menos de la mitad presentó este documento actualizado al momento de ingresar al concurso.

Siguiendo con el protocolo de auditoría se mantuvo conversaciones con la rectora y la secretaria de la institución, en lo que coincidieron a decir que muchas veces los docentes y demás personal no llevan la documentación completa o desactualizada, sin embargo, aprueban las evaluaciones correspondientes con buena puntuación y eso hace que se decanten por ellos, y presentan la condición que posteriormente traerán los documentos que les haga falta. En todos los casos en los que se halla expedientes incompletos es solo un requisito o documentos que hace falta. Además, la máxima autoridad alegó que los requisitos más importantes son hoja de vida, cédula y copia y títulos profesionales de acuerdo a las necesidades de la institución y que en todos los expedientes sí constan, porque de lo contrario no entrarían a concursar.

| | |
|---|---|
| ***Elaborado por:*** *RAAM*<br>***Revisado por:*** *JNCC* | **Fecha elaboración:**<br>22/06/2018<br>**Fecha revisión:** 22/06/2018 |
| | √ – Verificado |

**UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE AUDITORÍA AL PROCESO DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**
**PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018**

| **PT: PA/C1** | **VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN REGISTRADA EN LA BASE DE DATOS DEL PERSONAL POSEE INFORMACIÓN PERSONAL, INGRESO, EVALUACIONES, ASCENSOS, Y PROMOCIONES.** |
|---|---|

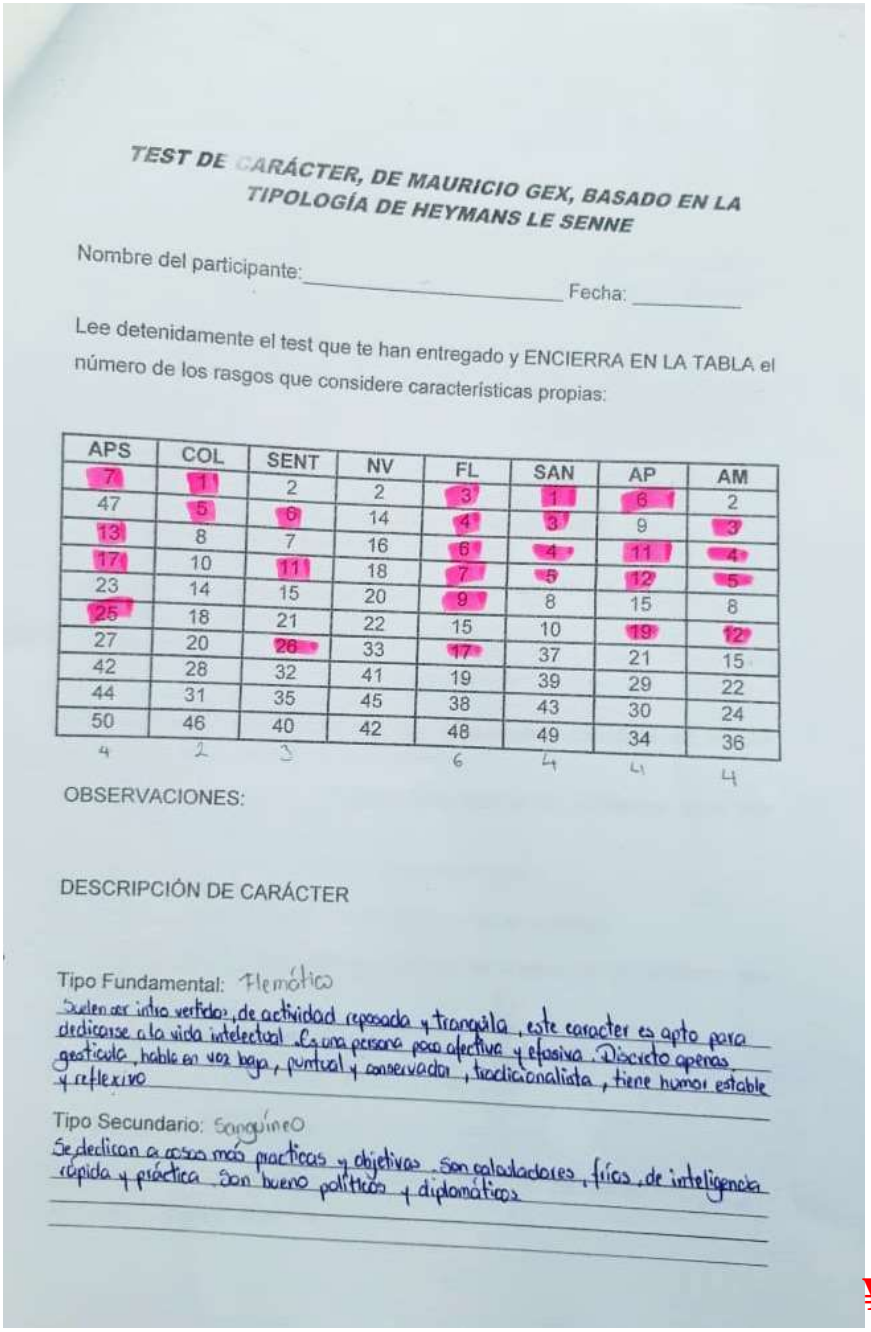
| **REQUISITOS** | **Muestra** | **Cumple** | **Porcentaje de cumplimiento** | **Observación** |
|---|---|---|---|---|
| Información de personal | 15 | 15 | 100.00% | |
| Documentación completa anexada | 15 | 7 | 46.47% | No se hallaron todos los documentos que exige el protocolo de presentación de requisitos del personal |
| Fecha de ingreso a trabajo y observaciones | 15 | 15 | 100.00% | |
| Evaluaciones | 15 | 12 | 80.00 % | De los quince casos, no se encontró registros de uno |
| Ascensos | 15 | 8 | 53.33% | No en todos los casos |
| Promociones | 15 | 8 | 53.33% | No en todos los casos |

**Detalle de los resultados de la verificación de información registrada:**

Se tuvo acceso a la base de datos del personal que labora en la entidad, se hallaron inconsistencias en cuanto a la falta de información, no toda la documentación está completa en todos los casos, no todos tiene registros de evaluaciones y los ascensos y promociones se encontraron de forma parcial. Se debe destacar que la base de datos se encontraba desactualizada al momento de la inspección hay que se tenía personal que ya no laboraba como trabajador activo, sin embargo, se actualizó posterior a la auditoría.

| | |
|---|---|
| ***Elaborado por:*** *RAAM*<br>***Revisado por:*** *JNCC* | **Fecha elaboración:** 22/06/2018<br>**Fecha revisión:** 22/06/2018 |
| | √ – Verificado |

| | |
|---|---|
| **UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE AUDITORÍA AL PROCESO DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**<br>**PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018** | |
| **PT: PA/C1** | **REVISIÓN INFORMES DE EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL DURANTE EL ÚLTIMO AÑO.** |



**TEST DE CARÁCTER, DE MAURICIO GEX, BASADO EN LA TIPOLOGÍA DE HEYMANS LE SENNE**

Nombre del participante: _____ Fecha: _____

Lee detenidamente el test que te han entregado y ENCIERRA EN LA TABLA el número de los rasgos que considere características propias:

| APS | COL | SENT | NV | FL | SAN | AP | AM |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 7 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 6 | 2 |
| 47 | 5 | 6 | 14 | 4 | 3 | 9 | 3 |
| 13 | 8 | 7 | 16 | 6 | 4 | 11 | 4 |
| 17 | 10 | 11 | 18 | 7 | 5 | 12 | 5 |
| 23 | 14 | 15 | 20 | 9 | 8 | 15 | 8 |
| 25 | 18 | 21 | 22 | 15 | 10 | 19 | 12 |
| 27 | 20 | 26 | 33 | 17 | 37 | 21 | 15 |
| 42 | 28 | 32 | 41 | 19 | 39 | 29 | 22 |
| 44 | 31 | 35 | 45 | 38 | 43 | 30 | 24 |
| 50 | 46 | 40 | 42 | 48 | 49 | 34 | 36 |
| 4 | 2 | 3 | | 6 | 4 | 4 | 4 |

OBSERVACIONES:

DESCRIPCIÓN DE CARÁCTER

Tipo Fundamental: Flemático

Suelen ser introvertidos, de actividad reposada y tranquila, este caracter es apto para dedicarse a la vida intelectual. Es una persona poco afectiva y efusiva. Discreto apenas gesticula, habla en voz baja, puntual y conservador, tradicionalista, tiene humor estable y reflexivo

Tipo Secundario: Sanguíneo

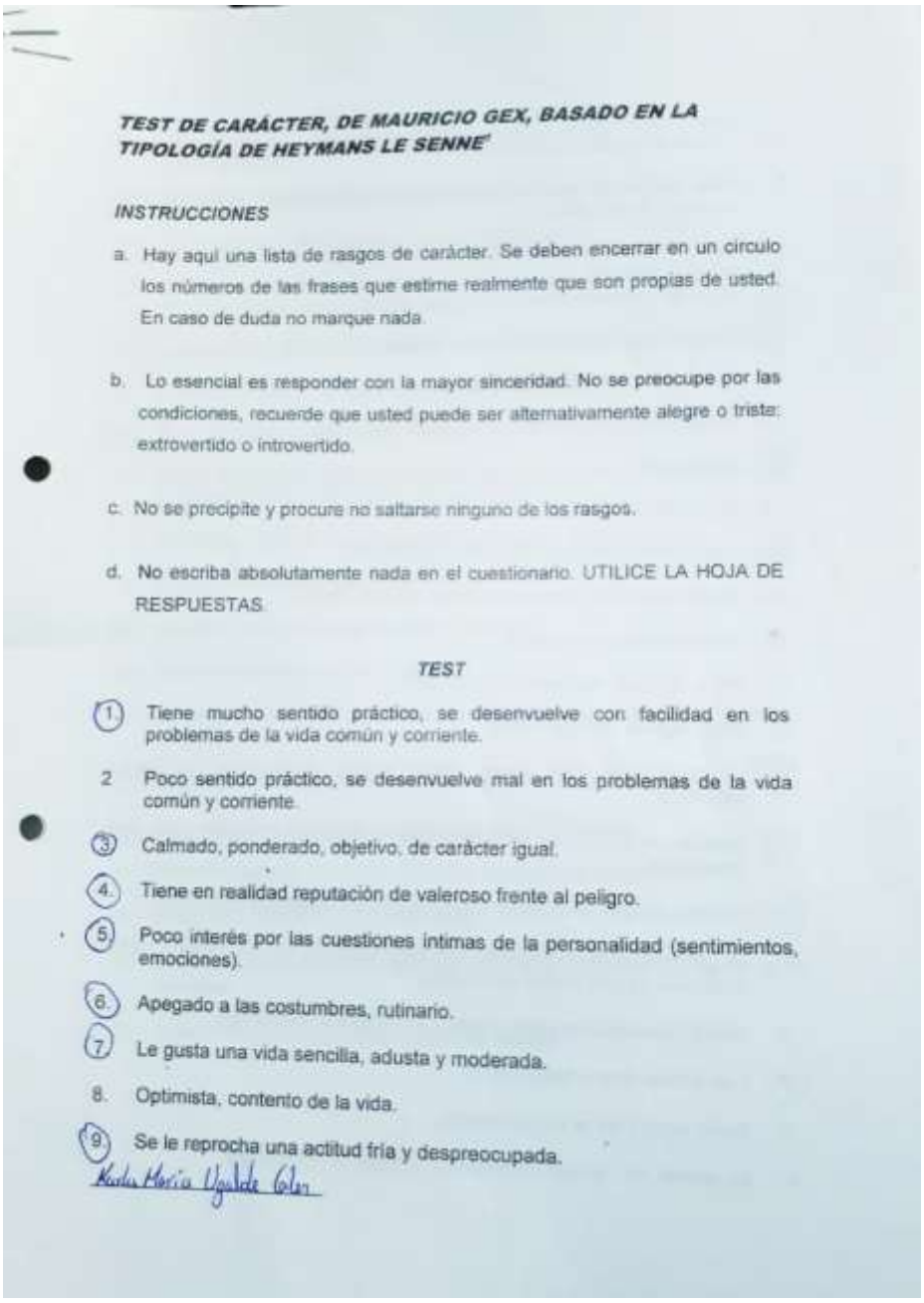
Se dedican a cosas más practicas y objetivas. Son calculadores, fríos, de inteligencia rápida y práctica. Son buenos políticos y diplomáticos

¥

| | |
|---|---|
| ***Elaborado por:*** *RAAM*<br>***Revisado por:*** *JNCC* | **Fecha elaboración:**<br>22/06/2018<br>**Fecha revisión:** 22/06/2018 |
| | ¥ – Verificado |

**UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE AUDITORÍA AL PROCESO DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**
**PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018**

| **PT: PA/C1** | **REVISIÓN INFORMES DE EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL DURANTE EL ÚLTIMO AÑO.** |
|---|---|



***TEST DE CARÁCTER, DE MAURICIO GEX, BASADO EN LA TIPOLOGÍA DE HEYMANS LE SENNE'***

*INSTRUCCIONES*

a. Hay aquí una lista de rasgos de carácter. Se deben encerrar en un círculo los números de las frases que estime realmente que son propias de usted. En caso de duda no marque nada.

b. Lo esencial es responder con la mayor sinceridad. No se preocupe por las condiciones, recuerde que usted puede ser alternativamente alegre o triste: extrovertido o introvertido.

c. No se precipite y procure no saltarse ninguno de los rasgos.

d. No escriba absolutamente nada en el cuestionario. UTILICE LA HOJA DE RESPUESTAS.

*TEST*

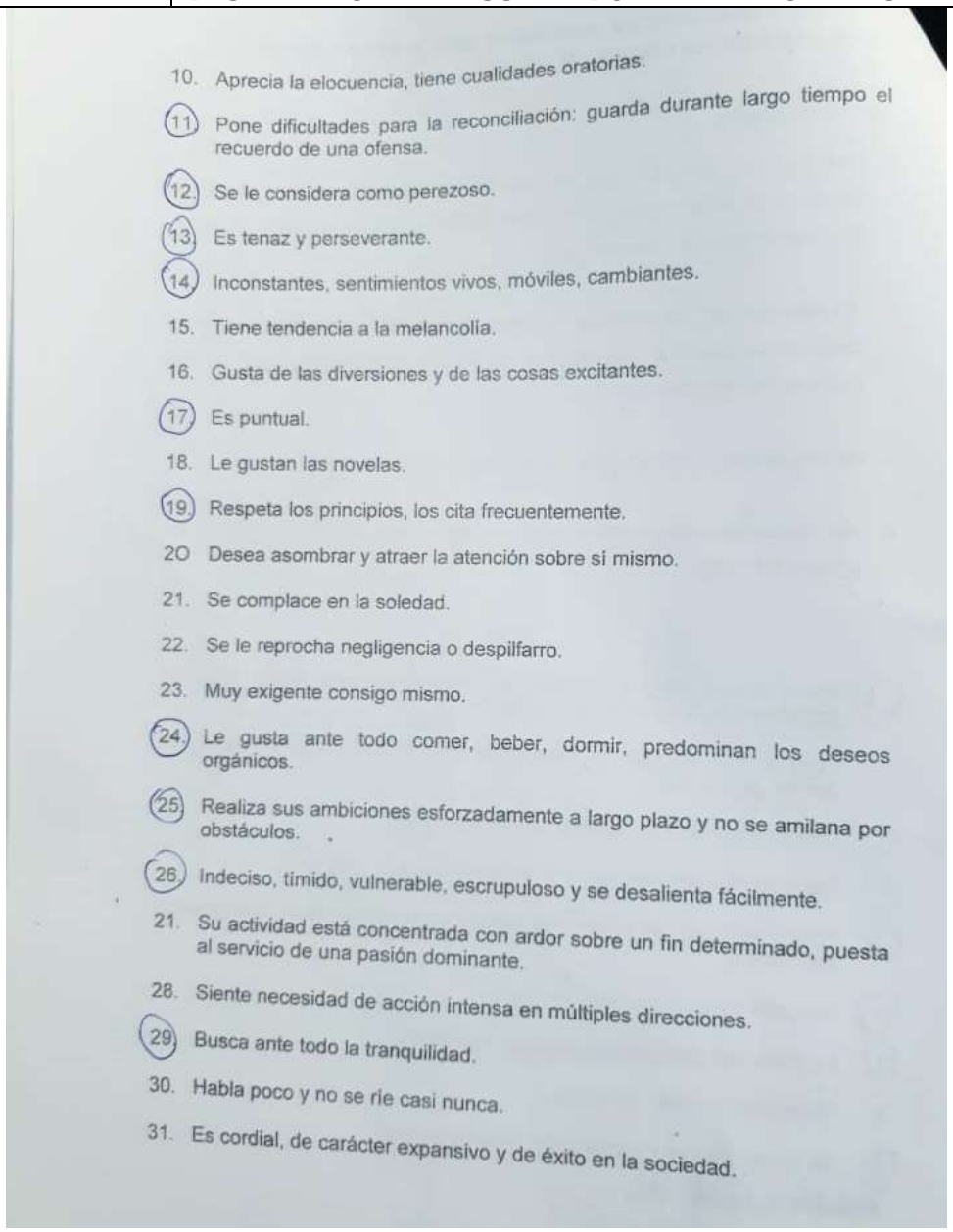
1. Tiene mucho sentido práctico, se desenvuelve con facilidad en los problemas de la vida común y corriente.
2. Poco sentido práctico, se desenvuelve mal en los problemas de la vida común y corriente.
3. Calmado, ponderado, objetivo, de carácter igual.
4. Tiene en realidad reputación de valeroso frente al peligro.
5. Poco interés por las cuestiones íntimas de la personalidad (sentimientos, emociones).
6. Apegado a las costumbres, rutinario.
7. Le gusta una vida sencilla, adusta y moderada.
8. Optimista, contento de la vida.
9. Se le reprocha una actitud fría y despreocupada.

Karla María Ugalde Colar

¥

| | |
|---|---|
| ***Elaborado por:*** *RAAM*<br>***Revisado por:*** *JNCC* | **Fecha elaboración:** 22/06/2018<br>**Fecha revisión:** 22/06/2018 |
| | √ – Verificado |

| | |
|---|---|
| **UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE AUDITORÍA AL PROCESO DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**<br>**PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018** | |
| **PT: PA/C1** | **REVISIÓN INFORMES DE EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL DURANTE EL ÚLTIMO AÑO.** |



10. Aprecia la elocuencia, tiene cualidades oratorias.
11. Pone dificultades para la reconciliación: guarda durante largo tiempo el recuerdo de una ofensa.
12. Se le considera como perezoso.
13. Es tenaz y perseverante.
14. Inconstantes, sentimientos vivos, móviles, cambiantes.
15. Tiene tendencia a la melancolía.
16. Gusta de las diversiones y de las cosas excitantes.
17. Es puntual.
18. Le gustan las novelas.
19. Respeta los principios, los cita frecuentemente.
20. Desea asombrar y atraer la atención sobre sí mismo.
21. Se complace en la soledad.
22. Se le reprocha negligencia o despilfarro.
23. Muy exigente consigo mismo.
24. Le gusta ante todo comer, beber, dormir, predominan los deseos orgánicos.
25. Realiza sus ambiciones esforzadamente a largo plazo y no se amilana por obstáculos.
26. Indeciso, tímido, vulnerable, escrupuloso y se desalienta fácilmente.
21. Su actividad está concentrada con ardor sobre un fin determinado, puesta al servicio de una pasión dominante.
28. Siente necesidad de acción intensa en múltiples direcciones.
29. Busca ante todo la tranquilidad.
30. Habla poco y no se ríe casi nunca.
31. Es cordial, de carácter expansivo y de éxito en la sociedad.

¥

| | |
|---|---|
| ***Elaborado por:*** *RAAM*<br>***Revisado por:*** *JNCC* | **Fecha elaboración:** 22/06/2018<br>**Fecha revisión:** 22/06/2018 |
| | √ – Verificado |

**UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE AUDITORÍA AL PROCESO DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**
**PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018**

| **PT: PA/C1** | VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS PARÁMETROS VALORADOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL. |
|---|---|

| PARAMETROS | CUMPLE | OBSERVACIÓN |
|---|---|---|
| Las cualidades del sujeto | SI | |
| Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado | NO | No se hallaron pruebas relacionadas en los registros |
| Conocimiento del trabajo | SI | |
| Relaciones con las personas | SI | |
| Estabilidad emotiva | SI | |
| Capacidad de síntesis | SI | |
| Capacidad analítica | SI | |

**Detalles de los resultados de la verificación del cumplimiento de los parámetros valorados en la evaluación del desempeño:**

El proceso de evaluación del desempeño del docente y personal administrativo se realiza cada año en la institución, en esta se deben evaluar los parámetros mencionados anteriormente, no obstante, al momento de hacer la inspección física de los registros existentes, se encontró que el parámetro contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado no se hallaba en las evaluaciones realizadas, y que, de las 15 muestras de expedientes auditadas, 3 no tenían registros de la evaluación del último periodo, ante estas inconsistencias, la Rectora de la Institución declaró que habían tenido problemas en el proceso el año anterior debido a que no todos los docentes se encontraban disponibles, estaban haciendo capacitaciones y que se efectuaron días posteriores, los informes se habías desordenado y no se había actualizado la base de datos con los resultados.

| | |
|---|---|
| ***Elaborado por:*** *RAAM*<br>***Revisado por:*** *JNCC* | **Fecha elaboración:** 22/06/2018<br>**Fecha revisión:** 22/06/2018 |
| | √ – Verificado |

## 4.7. Hojas de hallazgo

| **UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE**<br>**AUDITORÍA A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**<br>**PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018**<br>**Hoja de Hallazgo.: 001** | |
|---|---|
| **Condición:** | No se cumple con todas las etapas del proceso de contratación y selección del personal. |
| **Descripción:** | De conformidad al procedimiento de auditoría se procedió a solicitar a la Rectora de la Unidad Educativa General Eloy Alfaro del cantón Rocafuerte informes de procesos de contratación y selección del personal, también se dialogó la secretaria de la entidad, teniendo como hallazgo que no se cumple con todas las etapas del proceso de contratación y selección del personal.<br>El proceso de selección de personal docente consta de 11 etapas, la institución incumple en 4: la planificación, la elaboración de banco de preguntas, identificación del nivel de instrucción formal, experiencia, capacitación y conductas, y a evaluación de la experiencia no se realiza en todos los casos. Por su parte, el proceso de selección de personal administrativo consta de 10 etapas, la institución incumple en 3: evaluación de la capacitación específica, la valuación de habilidad técnica y la evaluación de competencias conductuales no se realizan de forma oportuna. Estas inconsistencias afectan a una selección del trabajador para desempeñar las funciones de un puesto de trabajo de forma eficiente. |
| **Criterio:** | El incumplimiento de varias etapas del proceso de contratación y selección del personal se constituye en una inobservancia a las disposiciones reglamentarias de la de acuerdo con:<br>**ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2017-00055-A**<br>***Artículo 2.- Objetivos. - Las políticas de selección y contratación de personal en las instituciones educativas fiscomisionales y particulares, tienen como principales objetivos:***<br>***c) Generar procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal directivo, docente y administrativo de los establecimientos educativos particulares y fiscomisionales, que sean rigurosos y transparentes.*** |
| **Causa:** | El incumplimiento de varias etapas del proceso de contratación y selección del personal es causado principalmente por la ausencia de un administrador de recursos humanos que posea criterios técnicos y mayor experiencia en estas actividades, además de la carga de trabajo que posee el personal designado de |

| | |
|---|---|
| | la selección de aspirantes ya que, al no poseer mucho tiempo disponible, limitan el proceso de contratación a las etapas básicas o que consideran más necesarias, es decir, la mala planificación también es otro de los factores que han impedido el desarrollo correcto de esta actividad. |
| **Efecto:** | Al saltarse etapas del proceso de contratación del personal están incumpliendo con protocolos establecidos y seleccionando empleados que no poseen el perfil y requisitos adecuados para desempeñar el cargo vacante, esto podría mermar el desarrollo institucional y brindar una oferta académica y pedagógica de mala calidad. |
| **Conclusión:** | De acuerdo con los resultados obtenidos en la revisión efectuada por la auditoría, así como también la información proporcionada por la Rectora y secretaria del establecimiento educativo, el equipo auditor concluye que el incumplimiento en las etapas del proceso de contratación y selección del personal se debe a la falta de criterio técnico y personal dedicado al proceso, lo que ha llevado a un reclutamiento poco eficiente y la presencia de empleados que no reúnen el perfil y requisitos adecuados para desempeñar el cargo, dicha situación afecta al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución además de interferir en la misión y visión de la misma. |
| **Recomendación:** | **A la Rectora de la Institución:**<br>• Efectuar una reestructuración en las políticas y protocolos de contratación de personal añadiendo normativas en las que se fomente el cumplimiento a carta cabal de todos las etapas y lineamientos, haciendo más estricto dicho proceso.<br><br>**Al encargado de la administración de talento humano:**<br>• Delegar personal a tiempo parcial para que trabaje en el desarrollo de indicadores y pruebas de evaluación de concurso de méritos y oposición, así como una selección más estricta de los profesionales que deseen ingresar a laborar en el lugar. |

| | |
|---|---|
| **UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE**<br>**AUDITORÍA A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**<br>**PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018**<br>**Hoja de Hallazgo.: 002** | |
| **Condición:** | No todos los miembros docentes y personal administrativo cumplen con el perfil, requisitos y documentaciones requeridas de acuerdo a las políticas de contratación de la entidad. |
| **Descripción:** | Se hizo una inspección de la base de datos con los registros de información del personal docente y administrativo de la entidad y se identificó que no todos cuentan con la documentación completa según lo exige las políticas de contratación de la Unidad Educativa.<br>Se mantuvo conversaciones con la rectora y la secretaria de la institución, en lo que coincidieron a decir que muchas veces los docentes y demás personal no llevan la documentación completa o se encuentra desactualizada, En todos los casos en los que se halla expedientes incompletos es solo un requisito o documentos que hace falta. Además, la máxima autoridad mencionó en la conversación que se tuvo que los requisitos más importantes son hoja de vida, cédula y copia y títulos profesionales de acuerdo a las necesidades de la institución y que en todos los expedientes sí constan, porque de lo contrario no entrarían a concursar. |
| **Criterio:** | **ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2017-00055-A**<br>***Artículo 2.- Objetivos***<br>*a) Garantizar que las instituciones educativas fiscomisionales y particulares impartan el servicio educativo con personal directivo, docente y administrativo idóneo, honorable y ético, debidamente calificado y seleccionado.*<br>**CODIGO DEL TRABAJO**<br>***Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación. -*** *El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.*<br>***Art. 42.- Obligaciones del empleador. -*** *Son obligaciones del empleador:*<br>*Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales.* |

| | |
|---|---|
| **Causa:** | La principal causa a este inconveniente hallado es la falta de profesionales que ingresan a concursar y que reúnan todos los requisitos y documentación solicitada, aunque no todos tengan el perfil profesional adecuado, los empleados son competentes y capaces de desempeñar su cargo, no obstante, desde un punto de vista objetivo y crítico no debería ser así, ya que se necesitan profesionales con formación adecuada. Además, el administrador del talento humano y secretaria no poseen los criterios técnicos necesarios para este proceso y en muchas ocasiones lo realizan de forma empírica. |
| **Efecto:** | El incumplimiento de documentación, perfil y requisitos del personal contratado ocasiona ineficiencia en el desempeño de las actividades operativas. Al no contar con profesionales con formación adecuada para los cargos vacantes se opta por improvisar y esto perjudica a la planificación de la institución debido a que podría mermar el cumplimiento de objetivos y logro de metas estratégicas. |
| **Conclusión:** | El 15,38% de los docentes de la institución no poseen un título de tercer nivel, el 38,46% incumple con los requisitos solicitados para su ingreso a trabajar. Por el lado de la experiencia laboral solicitada, el 23,08% de los candidatos que ocuparon el puesto no cumplieron con este requisito. El administrador de talento humano y la secretaria no reúnen el perfil adecuado para el cargo, por lo tanto, se incumple con las políticas de contratación de la entidad. |
| **Recomendaciones:** | **Administrador de talento humano:**<br>• Exigir a ´los candidatos a cubrir vacantes en el área docente y administrativa a presentar la totalidad de la documentación solicitada en los reglamentos y políticas de la institución.<br>**Secretaria:**<br>• Organizar y mantener actualizada la información relacionada a la documentación del personal docente y administrativo de la entidad. |

| | |
|---|---|
| **UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GENERAL ELOY ALFARO DELGADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE**<br>**AUDITORÍA A LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**<br>**PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2018**<br>**Hoja de Hallazgo.: 003** | |
| **Condición:** | No se hallaron reportes de contratación y evaluación actualizados. |
| **Descripción:** | Se efectuó una inspección de los procesos de contratación y evaluación encontrando inconsistencias en los registros y parámetros auditados. De acuerdo con el protocolo estipulado por la directiva de la Unidad Educativa, se deben considerar los siguientes parámetros:<br>• Las cualidades del sujeto<br>• Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado<br>• Conocimiento del trabajo<br>• Relaciones con las personas<br>• Estabilidad emotiva<br>• Capacidad de síntesis<br>• Capacidad analítica<br>Sin embargo, no se hallaron todos los registros de evaluación, no todos los docentes fueron sometidos al procedimiento, o por lo menos no se encontró evidencia en todos los casos, y el parámetro de "contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado" no se analizó por parte de los responsables en ninguno de los casos. |
| **Criterio:** | **ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2017-00055-A**<br>***Artículo 3.-*** *Políticas para la selección de personal. - Los promotores y representantes legales de las instituciones educativas fiscomisionales y particulares deberán ejecutar las siguientes políticas en la selección y contratación de personal directivo, docente y administrativo:*<br>*1.- Elaborar manuales de selección de personal en los que se establezca procedimientos claros que aseguren el mayor grado de objetividad, transparencia e imparcialidad;*<br>***2.-*** *Conformar comisiones para la selección de personal integrada con personas de reconocida solvencia moral, y por representantes de las madres, padres de familia y/o representantes legales quienes como observadores puedan verificar que se garanticen procesos de selección rigurosos y transparentes;* |
| **Causa:** | Cómo ya se mencionó anteriormente, una de las principales causas para que los procesos de gestión de recursos humanos no se lleven a cabo de forma eficiente es la falta de personal capacitado para hacer cumplir las |

| | |
|---|---|
| | estipulaciones, políticas y protocolos implementados en la institución de forma eficiente y basándose en criterios técnicos. A parte de lo mencionado, otra causa hallada es la falta de planificación y compromiso del docente para hacerla. |
| **Efecto:** | Como efecto de las inconsistencias halladas se puede mencionar que la ineficiencia del proceso de evaluación del personal impide descubrir si el empleado en verdad se siente comprometido y capacitado para desempeñar el cargo, por lo que podría afectar al logro me metas institucionales y bajar la calidad del servicio educativo. Los problemas, deficiencias, debilidades, carencias, y errores se pasan por alto y no puede haber un proceso de retroalimentación y mejora continua. |
| **Conclusiones:** | Se identificó el incumplimiento en el proceso, ya que no todos los parámetros fueron evaluados, y no consta en la base de datos que todos los docentes hayan realizado las pruebas pertinentes, existiendo inconsistencias halladas en la auditoría realizada. |
| **Recomendaciones:** | **Rectora:**<br>• Implementar un manual de contratación y evaluación para definir procesos de forma objetiva y de mayor practicidad a fin de aplicarlos en dichas etapas y aumentar la eficiencia de las operaciones de la institución con respecto a la situación mencionada.<br><br>**Administrador de talento humano:**<br>• Conformar una comisión de evaluación para optimizar los procesos y delegar a varios miembros del personal para conformarla con el fin de hacerlos sentir más comprometidos con el mejoramiento de la institución |

## 4.8. Informe de auditoría

### 4.8.1. Información introductoria

**Motivo de la auditoría.**

La Auditoría a los procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa General Eloy Alfaro Delgado del cantón Rocafuerte provincia de Manabí, del periodo 01 de enero del 2018 al 31 de diciembre del 2018", fue ejecutada en atención a la autorización de ejecución del proyecto investigativo resuelto por el Tribunal de Revisión de la Carrera de Auditoría y Contabilidad de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, suscrito por la Lcda. Giler Muñoz Carmela Trinidad, rectora de Unidad Educativa General Eloy Alfaro Delgado.

**Objetivos del examen.**

**Objetivo general.**

Realizar una auditoría a los procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa General Eloy Alfaro Delgado del cantón Rocafuerte de la provincia de Manabí.

**Objetivo Específicos:**

- Analizar la situación actual del proceso de contratación de personal docente y administrativo en la institución objeto de estudio.
- Ejecutar los procedimientos de auditoría de recursos humanos en la entidad investigada.
- Identificar los niveles de riesgo y confiabilidad relacionados al proceso de contratación de personal docente y administrativo en la institución.

- Elaborar un informe final, que contenga los respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones correspondientes al proceso de contratación de personal administrativo y docentes en la institución.
- Diseñar una propuesta para minimizar los riesgos inherentes proceso de contratación de personal administrativo y docentes en la institución.

**Alcance del examen.**

La Auditoría a los procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa General Eloy Alfaro Delgado del cantón Rocafuerte provincia de Manabí, se aplicará al periodo 01 de enero del 2018 al 31 de diciembre del 2018.

**Base legal**

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Ley de compañías.
- Código del Trabajo.
- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS).
- Normas Generales de control interno.
- Normas Internacionales de Auditoría

**Monto de recursos examinados**

Para la realización de la auditoría de gestión no se consideraron rubros económicos a ser auditados, en tanto se evaluó únicamente el componente administrativo.

### 4.8.2. Detalle del informe

**Resultados de la auditoría.**

**No se cumple con todas las etapas del proceso de contratación y selección del personal**

De conformidad al procedimiento de auditoría se procedió a solicitar a la Rectora de la Unidad Educativa General Eloy Alfaro del cantón Rocafuerte informes de procesos de contratación y selección del personal, también se dialogó la secretaria de la entidad, teniendo como hallazgo que no se cumple con todas las etapas del proceso de contratación y selección del personal.

El proceso de selección de personal docente consta de 11 etapas, la institución incumple en 4: la planificación, la elaboración de banco de preguntas, identificación del nivel de instrucción formal, experiencia, capacitación y conductas, y a evaluación de la experiencia no se realiza en todos los casos. Por su parte, el proceso de selección de personal administrativo consta de 10 etapas, la institución incumple en 3: evaluación de la capacitación específica, la valuación de habilidad técnica y la evaluación de competencias conductuales no se realizan de forma oportuna. Estas inconsistencias afectan a una selección del trabajador para desempeñar las funciones de un puesto de trabajo de forma eficiente.

El incumplimiento de varias etapas del proceso de contratación y selección del personal es causado principalmente por la ausencia de un administrador de recursos humanos que posea criterios técnicos y mayor experiencia en estas actividades, además de la carga de trabajo que poseen los encargados de la selección ya que, al no poseer mucho tiempo disponible, limitan el proceso de contratación a las etapas

básicas o que consideran más necesarias, es decir, la planificación también es otro de los factores que han impedido el desarrollo correcto de esta actividad.

Al saltarse etapas del proceso de contratación del personal están incumpliendo con protocolos establecidos y seleccionando empleados que no poseen el perfil y requisitos adecuados para desempeñar el cargo vacante, esto podría mermar el desarrollo institucional y brindar una oferta académica y pedagógica de mala calidad.

**Criterio**

**ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2017-00055-A**

***Artículo 2.- Objetivos. -*** *Las políticas de selección y contratación de personal en las instituciones educativas fiscomisionales y particulares, tienen como principales objetivos:*

*c) Generar procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal directivo, docente y administrativo de los establecimientos educativos particulares y fiscomisionales, que sean rigurosos y transparentes.*

**Conclusión**

De acuerdo con los resultados obtenidos en la revisión efectuada por la auditoría, así como también la información proporcionada por la Rectora y secretaria del establecimiento educativo, el equipo auditor concluye que el incumplimiento en las etapas del proceso de contratación y selección del personal se debe a la falta de criterio técnico y personal dedicado al proceso, lo que ha llevado a un reclutamiento poco eficiente y la presencia de empleados que no reúnen el perfil y requisitos adecuados para desempeñar el cargo, dicha situación afecta al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución además de interferir en la misión y visión de la misma.

## Recomendaciones

### A la Rectora de la Institución:

Efectuar una reestructuración en las políticas y protocolos de contratación de personal añadiendo normativas en las que se fomente el cumplimiento a carta cabal de todos las etapas y lineamientos, haciendo más estricto dicho proceso.

### Al encargado de la administración de talento humano:

Delegar personal a tiempo parcial para que trabaje en el desarrollo de indicadores y pruebas de evaluación de concurso de méritos y oposición, así como una selección más estricta de los profesionales que deseen ingresar a laborar en el lugar.

**No todos los miembros docentes y personal administrativo cumplen con el perfil, requisitos y documentaciones requeridas de acuerdo a las políticas de contratación de la entidad**

Se hizo una inspección de la base de datos con los registros de información del personal docente y administrativo de la entidad y se identificó que no todos cuentan con la documentación completa según lo exige las políticas de contratación de la Unidad Educativa.

Se mantuvo conversaciones con la rectora y la secretaria de la institución, en lo que coincidieron a decir que muchas veces los docentes y demás personal no llevan la documentación completa o se encuentra desactualizada, En todos los casos en los que se halla expedientes incompletos es solo un requisito o documentos que hace falta. Además, la máxima autoridad mencionó en la conversación que se tuvo que los requisitos más importantes son hoja de vida, cédula y copia y títulos profesionales de acuerdo a las necesidades de la institución y que en todos los expedientes sí constan, porque de lo contrario no entrarían a concursar.

La principal causa a este inconveniente hallado es la falta de profesionales que ingresan a concursar y que reúnan todos los requisitos y documentación solicitada, aunque no todos tengan el perfil profesional adecuado, los empleados son competentes y capaces de desempeñar su cargo, no obstante, desde un punto de vista objetivo y crítico no debería ser así, ya que se necesitan profesionales con formación adecuada. Además, el administrador del talento humano y secretaria no poseen los criterios técnicos necesarios para este proceso y en muchas ocasiones lo realizan de forma empírica.

El incumplimiento de documentación, perfil y requisitos del personal contratado ocasiona ineficiencia en el desempeño de las actividades operativas. Al no contar con profesionales con formación adecuada para los cargos vacantes se opta por improvisar y esto perjudica a la planificación de la institución debido a que podría mermar el cumplimiento de objetivos y logro de metas estratégicas.

**Criterio**

**ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2017-00055-A**

***Artículo 2.- Objetivos***

*Garantizar que las instituciones educativas fiscomisionales y particulares impartan el servicio educativo con personal directivo, docente y administrativo idóneo, honorable y ético, debidamente calificado y seleccionado.*

**CODIGO DEL TRABAJO**

***Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación. -*** *El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.*

***Art. 42.- Obligaciones del empleador. -*** *Son obligaciones del empleador:*

*Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales.*

**Conclusión**

El 15,38% de los docentes de la institución no poseen un título de tercer nivel, el 38,46% incumple con los requisitos solicitados para su ingreso a trabajar. Por el lado

de la experiencia laboral solicitada, el 23,08% de los candidatos que ocuparon el puesto no cumplieron con este requisito. El administrador de talento humano y la secretaria no reúnen el perfil adecuado para el cargo, por lo tanto, se incumple con las políticas de contratación de la entidad.

## Recomendaciones

### Administrador de talento humano:

Exigir a los candidatos a cubrir vacantes en el área docente y administrativa a presentar la totalidad de la documentación solicitada en los reglamentos y políticas de la institución.

Convocar a concursos de mérito y oposición solo a los aspirantes que reúnen el perfil adecuado y posean la documentación requerida en su totalidad.

### Secretaria:

Organizar y mantener actualizada la información relacionada a la documentación del personal docente y administrativo de la entidad.

**No se hallaron reportes de contratación y evaluación actualizados**

Se efectuó una inspección de los procesos de contratación y evaluación encontrando inconsistencias en los registros y parámetros auditados. De acuerdo con el protocolo estipulado por la directiva de la Unidad Educativa, se deben considerar los siguientes parámetros:

Las cualidades del sujeto

Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado

Conocimiento del trabajo

Relaciones con las personas

Estabilidad emotiva

Capacidad de síntesis

Capacidad analítica

Sin embargo, no se hallaron todos los registros de evaluación, no todos los docentes fueron sometidos al procedimiento, o por lo menos no se encontró evidencia en todos los casos, y el parámetro de “contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado” no se analizó por parte de los responsables en ninguno de los casos.

Cómo ya se mencionó anteriormente, una de las principales causas para que los procesos de gestión de recursos humanos no se lleven a cabo de forma eficiente es la falta de personal capacitado para hacer cumplir las estipulaciones, políticas y protocolos implementados en la institución de forma eficiente y basándose en criterios técnicos. A parte de lo mencionado, otra causa hallada es la falta de planificación y compromiso del docente para hacerla.

Como efecto de las inconsistencias halladas se puede mencionar que la ineficiencia del proceso de evaluación del personal impide descubrir si el empleado en verdad se siente comprometido y capacitado para desempeñar el cargo, por lo que podría afectar al logro me metas institucionales y bajar la calidad del servicio educativo. Los problemas, deficiencias, debilidades, carencias, y errores se pasan por alto y no puede haber un proceso de retroalimentación y mejora continua

**Criterio**

**ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2017-00055-A**

***Artículo 3.-*** *Políticas para la selección de personal. - Los promotores y representantes legales de las instituciones educativas fiscomisionales y particulares deberán ejecutar las siguientes políticas en la selección y contratación de personal directivo, docente y administrativo:*

*1.- Elaborar manuales de selección de personal en los que se establezca procedimientos claros que aseguren el mayor grado de objetividad, transparencia e imparcialidad;*

*2.- Conformar comisiones para la selección de personal integrada con personas de reconocida solvencia moral, y por representantes de las madres, padres de familia y/o representantes legales quienes como observadores puedan verificar que se garanticen procesos de selección rigurosos y transparentes;*

**Conclusión**

Se identificó el incumplimiento en el proceso, ya que no todos los parámetros fueron evaluados, y no consta en la base de datos que todos los docentes hayan realizado las pruebas pertinentes, existiendo inconsistencias halladas en la auditoría realizada.

## Recomendaciones

### Rectora:

Implementar un manual de contratación y evaluación para definir procesos de forma objetiva y de mayor practicidad a fin de aplicarlos en dichas etapas y aumentar la eficiencia de las operaciones de la institución con respecto a la situación mencionada.

### Administrador de talento humano:

Conformar una comisión de evaluación para optimizar los procesos y delegar a varios miembros del personal para conformarla con el fin de hacerlos sentir más comprometidos con el mejoramiento de la institución.

# CAPÍTULO V

## 5. PROPUESTA

### 5.1. Título de la propuesta

Diseño de un manual de políticas y procesos de contratación y evaluación del personal docentes y administrativo para minimizar los riesgos inherentes al proceso en la Unidad Educativa Particular General Eloy Alfaro Delgado del cantón Rocafuerte.

### 5.2. Autores de la propuesta.

- Rossana Andreina Alcívar Mendoza.
- Jazmina Nicolle Cedeño Calderón.

### 5.3. Institución beneficiada.

La propuesta será diseñada para implementarla en la Unidad Educativa Particular General Eloy Alfaro Delgado del cantón Rocafuerte, provincia de Manabí.

### 5.4. Datos informativos de la propuesta.

**País:** Ecuador

**Provincia:** Manabí

**Cantón:** Rocafuerte

**Campo:** Auditoría

**Área:** Gestión

**Aspecto:** Procesos de contratación y evaluación del personal.

### 5.5. Fecha de presentación

Una vez que se cuente con el proyecto de tesis aprobado por parte del tutor y los miembros de revisión de la carrera de Auditoría y Contabilidad de la Universidad

San Gregorio de Portoviejo, la propuesta *"Diseño de un manual de políticas y procesos de contratación y evaluación del personal docentes y administrativo para la Unidad Educativa Particular General Eloy Alfaro Delgado del cantón Rocafuerte"* será formalmente entregada mediante oficio a la Lcda. Giler Muñoz Carmela Trinidad, Rectora de la institución, para la respectiva revisión, socialización y aprobación de ser el criterio de la entidad auditada, durante la segunda y tercera semana del mes de julio del 2019

## 5.6. Fecha de culminación

Cuando esta propuesta haya sido socializada y aprobada por parte de las autoridades de la institución educativa, se espera que sea implementada en un tiempo máximo de 60 días, fecha en la cual deberá estar implementada (finalizada) por parte de la institución, durante la última semana del mes de septiembre del 2019.

## 5.7. Beneficiarios.

### 5.7.1. Beneficiarios Directos.

- Rectora de la Unidad Educativa Particular General Eloy Alfaro Delgado.
- Administrador del Talento Humano de la Unidad Educativa Particular General Eloy Alfaro Delgado.

### 5.7.2. Beneficiarios Indirectos.

- Estudiantes de la Unidad Educativa Particular General Eloy Alfaro Delgado
- Padres de familias de la Unidad Educativa Particular General Eloy Alfaro Delgado

## 5.8. Objetivos de la propuesta.

### 5.8.1. Objetivo General.

- Diseñar un manual de políticas y procesos de contratación y evaluación del personal docentes y administrativo para minimizar los riesgos inherentes al proceso en la Unidad Educativa Particular General Eloy Alfaro Delgado del cantón Rocafuerte.

### 5.8.2. Objetivos Específicos

- Reestructurar los protocolos y políticas de contratación y evaluación vigentes en la institución para su mejoramiento.
- Establecer procedimientos y parámetros de evaluación del personal docente y administrativo.
- Definir procesos de planeación, reclutamiento, selección y orientación del personal académico apegándose a sus políticas y principios.

## 5.9. Costo de la propuesta

| ÍTEM | DESCRIPCIÓN | VALOR |
|---|---|---|
| 1 | Análisis interno y externo de la unidad educativa | 200.00 |
| 2 | Diseño de políticas y procedimientos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo | 200.00 |
| 3 | Socialización de la propuesta | 100.00 |
| 4 | Edición e impresión | 100.00 |
| | **TOTAL** | **600.00** |

**Elaborado por:** Las Autoras

## 5.10. Impacto e importancia de la propuesta

La selección de personal es fundamental en cualquier empresa o institución, ya que sirve para crear un equipo competitivo y aportar valor, por tal motivo, debe ser un pilar importante en las estrategias institucionales. Se espera tener un impacto positivo en la gestión del talento humano de la institución objeto de estudio debido a

que se establecerán lineamientos y guías para un mejor proceso de contratación y evaluación de los docentes y el personal administrativo mejorando la eficiencia en dicha área. Además, la propuesta es importante porque favorecerá a una selección del personal más estricta y objetiva propiciando un aumento del nivel de profesionales que aporten al cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

## 5.11. Descripción de la propuesta

La propuesta consiste en un manual que contiene los siguientes puntos:

- Presentación.
- Objetivos Estratégicos.
- Estructura funcional.
- Políticas de contratación.
- Proceso de reclutamiento de personal.
- Procedimientos de evaluación.
- Parámetros de evaluación.

# Unidad Educativa Particular General Eloy Alfaro Delgado

# MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO

**Rocafuerte, 2019**

| | | | |
|---|---|---|---|
| | **Unidad Educativa Particular General Eloy Alfaro Delgado** | **Código: RRHH/PCE-1** | |
| **Administración de Talento Humano** | **Políticas y procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo** | **Página** | **1 - 15** |
| **Elaborado por:** | **Aprobado por:** | **Fecha de elaboración:**<br>**Fecha de aprobación:** | |

## INTRODUCCIÓN

La Unidad Educativa Particular General Eloy Alfaro Delgado del cantón Rocafuerte, es una institución de prestigio y orientada hacia la excelencia académica. Desde su origen ha tenido la intención de convertirse en una alternativa educacional de calidad para la zona en la que este está inserto.

Este concepto de calidad no sólo está referido a aquellos componentes que hacen de la educación un proceso que cumple fines de ilustración y de desarrollo intelectual para quienes se integran en ese proceso. Más allá, están los fines que hacen que un ser humano no solo sea una persona culta, sino y, por, sobre todo, un hombre de buena voluntad, capaz de jugarse por principios y valores que considera imprescindibles para su vida, la de su familia y la marcha de la sociedad en la que le toca convivir.

Para forjar personas de bien y con buena preparación, es necesario contar en su equipo de trabajo con profesionales altamente calificados y competitivos que, a través de procesos y evaluación, garanticen eficiencia y productividad en los servicios que ofrecen a la comunidad académica del cantón Rocafuerte.

Para cumplir con este propósito, la Dirección de Talento Humano debe aplicar procedimientos y técnicas adecuadas, de manera que el personal que ingresa a laborar en cumpla con requisitos de perfil profesional y humano adecuados.

| | | | |
|---|---|---|---|
| | **Unidad Educativa Particular General Eloy Alfaro Delgado** | **Código: RRHH/PCE-1** | |
| **Administración de Talento Humano** | **Políticas y procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo** | **Página** | **2 - 15** |
| **Elaborado por:** | **Aprobado por:** | **Fecha de elaboración:**<br>**Fecha de aprobación:** | |

La Dirección de Talento Humano se debe responsabilizar de las políticas y procesos de reclutamiento de docentes y personal administrativo, por lo que este documento muestra en detalle los lineamientos necesarios para llevar a cabo procedimientos acertados, con el propósito de dar cumplimiento con la misión, visión y objetivos institucionales de la noble institución**.**

**Misión:**

Brindar una educación integral con el lema “Sabemos para qué educamos” desde su origen hasta la actualidad no tiene fines de lucro; uniéndose así al desarrollo de la cultura preparando verdaderos líderes de una sociedad, poniendo énfasis en las siguientes bases. Ciencia, valores y disciplina.

**Visión:**

Tiene como visión formar jóvenes íntegros y solidarios, poniendo énfasis en la práctica de los valores y conociendo sus raíces puedan actuar frente a una realidad que necesita de su servicio; expertos en el conocimiento básico, para que pueda desenvolverse en los campos de la ciencia y la cultura. La institución aspira la formación de bachilleres técnicos en Informática, especialidad Administración de Sistemas.

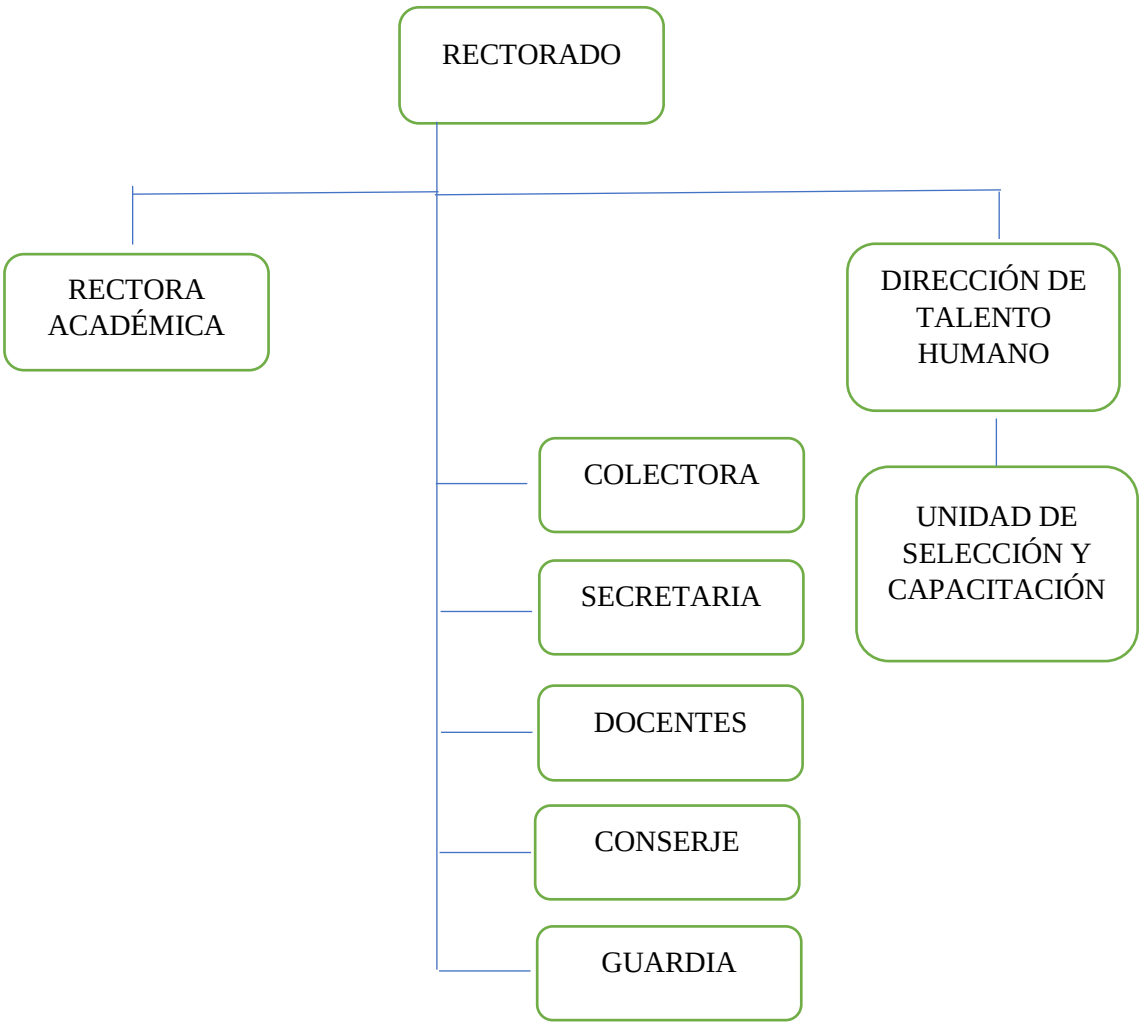
| | | | |
|---|---|---|---|
| | **Unidad Educativa Particular General Eloy Alfaro Delgado** | **Código: RRHH/PCE-1** | |
| **Administración de Talento Humano** | **Políticas y procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo** | **Página** | **3 - 15** |
| **Elaborado por:** | **Aprobado por:** | **Fecha de elaboración:**<br>**Fecha de aprobación:** | |

**Objetivos estratégicos de la entidad:**

- Formar personas que desarrollen su autonomía y aprendan a resolver problemas que se le presente en su entorno aplicando el desarrollo tecnológico en cada una de las materias impartidas.
- Establecer espacios donde el estudiante pueda fomentar y aplicar los valores morales que le permitan involucrarse en la sociedad como mejores seres humanos.
- Formar en valores con el objetivo de disciplinar en base a los principios de nuestra constitución a cada uno de nuestros educandos.
- Incluir talleres literarios, concursos de oratorias, investigación científica, con el objetivo de convertirnos en expertos en el conocimiento básico para que se pueda desenvolver en los campos de la ciencia y la cultura.

| | | | |
|---|---|---|---|
| | **Unidad Educativa Particular General Eloy Alfaro Delgado** | **Código: RRHH/PCE-1** | |
| **Administración de Talento Humano** | **Políticas y procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo** | **Página** | **4 - 15** |
| **Elaborado por:** | **Aprobado por:** | **Fecha de elaboración:**<br>**Fecha de aprobación:** | |

**Estructura organizacional:**



<table>
<tr><td rowspan="2"> </td><td colspan="2">Unidad Educativa Particular General Eloy Alfaro Delgado</td><td colspan="2" rowspan="2">Código: RRHH/PCE-1</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Políticas y procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo</td></tr>
<tr><td>Administración de Talento Humano</td><td>Página</td><td>5 - 15</td></tr>
<tr><td>Elaborado por:</td><td>Aprobado por:</td><td colspan="2">Fecha de elaboración:<br>Fecha de aprobación:</td></tr>
</table>

## Objetivo

Establecer el proceso de reclutamiento y selección del personal que permita integrar a la Unidad Educativa a personas con perfiles profesionales y humanos adecuados, según las necesidades institucionales, teniendo presentes las políticas, reglamentos y leyes vigentes.

## Alcance

Las políticas y procedimientos que se describen en este documento son de aplicación exclusiva por parte de la Dirección de Talento Humano a fin de llevar un proceso más adecuado y acertado para reclutar personal idóneo según las necesidades existentes para contribuir al cumplimiento de objetivos institucionales, misión y visión.

## Responsabilidad y autoridad

La Dirección de Talento Humano junto con Rectorado debe crear un convocar personal de la entidad para formar la Unidad de Selección y Capacitación, quien será la responsable del reclutamiento de docentes y personal administrativos, así como para proponer los candidatos más adecuados para su selección.

| | | | |
|---|---|---|---|
| | **Unidad Educativa Particular General Eloy Alfaro Delgado** | **Código: RRHH/PCE-1** | |
| **Administración de Talento Humano** | **Políticas y procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo** | **Página** | **6 - 15** |
| **Elaborado por:** | **Aprobado por:** | **Fecha de elaboración:**<br>**Fecha de aprobación:** | |

**Políticas**

**Identificación de la vacante**

Previo a la contratación del personal debe obligatoriamente existir la necesidad por un puesto no cubierto o disponible, es decir una vacante.

Un cargo o puesto debe ser considerado vacante cuando no tiene asignado a persona para su ejecución como resultado de:

- Renuncia de un empleado
- Reemplazo por ascenso de un empleado
- Por maternidad y/o enfermedad cuando el plazo o licencia sea mayor a un periodo de tiempo de 60 días.
- Para el desarrollo de un proyecto determinado.
- Cuando exista ampliación de la estructura organizacional

Si no existe una de las condiciones mencionas anteriormente no se podrá dar inicio a un proceso de contratación de personal.

**Parámetros de calificación**

Evaluación de conocimientos (prueba elaborada por el jefe departamental). Calificación: máximo 10 y mínimo 0 puntos

<table>
<tr><td rowspan="2"></td><td rowspan="2">Unidad Educativa Particular General Eloy Alfaro Delgado</td><td colspan="2" rowspan="2">Código: RRHH/PCE-1</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Políticas y procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo</td></tr>
<tr><td>Administración de Talento Humano</td><td>Página</td><td>7 - 15</td></tr>
<tr><td>Elaborado por:</td><td>Aprobado por:</td><td colspan="2">Fecha de elaboración:<br>Fecha de aprobación:</td></tr>
</table>

Requisitos de capacitación. Calificación: máximo 5 y mínimo 0. A la calificación obtenida se debe restar 0,5 por cada curso que haya sido tomado y no aprobado.

Experiencia según lo demande el perfil. Calificación: entre 5 y 3 puntos. Al puntaje mínimo se restará un punto por año de diferencia con el estándar del cargo.

Requisitos de instrucción mínima requerida. Calificación: entre 5 (por formación completa requerida según el cargo) y 3 puntos (por estudios intermedios) o 2 puntos (por estudios básicos admitidos por la institución).

Referencias de trabajo. Calificación: 1 punto por referencias positivas y, si se ha obtenido referencias negativas eliminan el puntaje obtenido.

**Convocatoria a concurso**

Para buscar candidatos idóneos a ocupar un cargo vacante se realizará una convocatoria pública por medio de prensa escrita y mediante carteles en las inmediaciones del edificio de la institución, publicando el cargo vacante objeto del concurso y los requisitos de los candidatos.

**Requisitos de los candidatos**

Para ocupar un cargo vacante es necesario considerar el nivel mínimo de instrucción, de acuerdo a las funciones que vaya a desempeñar el empleado:

Para cargos administrativos, estudios universitarios intermedios dependiendo del cargo, habilidades y destrezas, años de experiencia.

Para cargos de docencia, título de tercer nivel de acuerdo al área de enseñanza (Licenciado en ciencias básicas, informática, idiomas), habilidades y destrezas, años de experiencia.

Además de los requisitos mencionados, la Dirección de Talento Humano y la Unidad de Selección y Capacitación deberán establecer otros requerimientos según las necesidades de la institución, por lo que queda a su criterio.

**Reclutamiento de personal**

El proceso de reclutamiento de personal mantendrá en la base de datos a diversos candidatos potenciales, respetando una edad mínima de 18 años.

Las personas que se postulen deberán cumplir los requisitos impuestos en la convocatoria.

Las personas que cumplan con los requisitos impuestos se convierten en candidatos y continúan en la etapa de entrevistas, caso contrario, se deben descartar.

El reclutamiento del personal se efectuará bajo:

- El plan estratégico institucional.
- La estructura orgánica de la institución.
- Normas legales vigentes de contratación de personal.

- Consideraciones incluidas en el contrato colectivo vigente a la fecha de la ejecución del proceso.
- La descripción funcional del puesto vacante.

**Entrevista**

Los candidatos deberán cumplir con entrevistas realizadas por el Director de Talento Humano o cualquier miembro de la Unidad de Contratación y Capacitación de la institución.

Se debe efectuar entrevistas semiestructuradas y estandarizadas para todos los candidatos a fin de hacer un proceso transparente

Las preguntas deben corresponder con los temas y criterios según el puesto a ocupar

En la entrevista se debe mantener un diálogo, en el cual se haga preguntas indagativas relacionadas a los criterios de selección, como:

- Aclaración o mayor detalle sobre algunos puntos de la hoja de vida presentada
- Interés en ocupar el cargo
- Motivo de la salida de su último trabajo
- Logros importantes en su carrera profesional
- Habilidad para manejar situaciones conflictivas

- Capacidad para resolver problemas y tomar decisiones
- Capacidad para trabajar en equipo
- Capacidad comunicativa (verbal y escrita)
- Trato a compañeros de trabajo y a usuarios de su servicio.

**Aplicación de pruebas**

Todos los candidatos deberán rendir pruebas psicométricas, de conocimientos y habilidades tecnológicas y las pruebas específicas a aplicar que el proceso así lo determine. Dichas pruebas podrán ser discriminatorias en función del cargo vacante, esto es, según el campo de acción.

Los aspectos que pudieran cubrir estas pruebas son:

- Razonamiento abstracto.
- Aptitud verbal.
- Aptitud numérica.
- Aptitud espacial.
- Aptitud motriz.
- Atención.
- Concentración.

<table>
<tr><td rowspan="2"> </td><td colspan="2">Unidad Educativa Particular General Eloy Alfaro Delgado</td><td colspan="2" rowspan="2">Código: RRHH/PCE-1</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Políticas y procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo</td></tr>
<tr><td>Administración de Talento Humano</td><td>Página</td><td>11 - 15</td></tr>
<tr><td>Elaborado por:</td><td>Aprobado por:</td><td colspan="2">Fecha de elaboración:<br>Fecha de aprobación:</td></tr>
</table>

**Selección de personal**

La Dirección de Talento Humano, a través de la Unidad de Selección y Capacitación, es la única autorizada para realizar la selección y contratación respectiva para llenar una vacante. Debiendo llenar un informe final con los perfiles y candidatos más adecuados.

El informe final será presentado ante la Rectora General y la Rectora Académica (en caso de concurso de docentes) del cargo vacante para que tomen la decisión final.

**Contratación de personal**

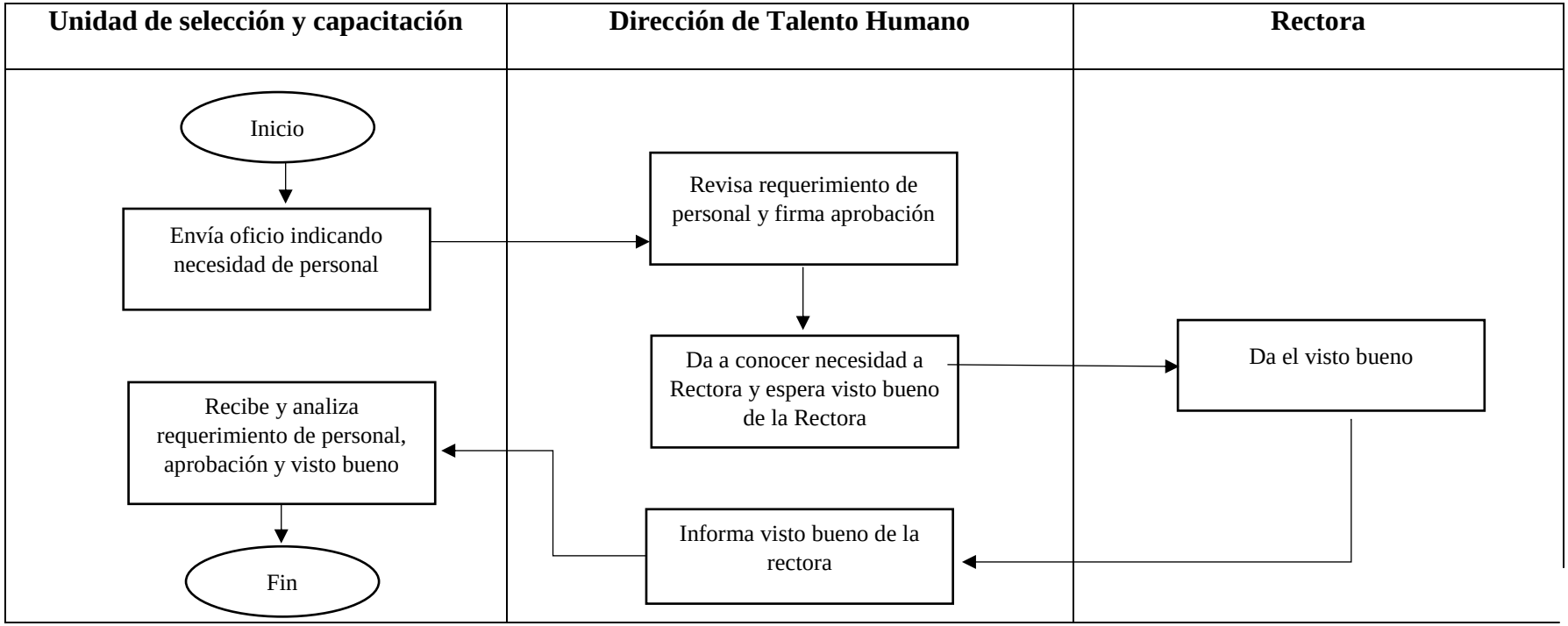
Los documentos a ser presentados para sustentar la contratación son los siguientes:

- Copia de cédula de identidad
- Certificado de votación
- Carné del IESS (para el caso de personas que hayan laborado anteriormente)
- Certificados de estudios
- Partida de matrimonio (para el caso de casados)
- Partida de nacimiento de hijos menores de 18 años
- Carné ocupacional (extranjeros)
- Fotos tamaño carné
- Certificados de los tres últimos trabajos anteriores

Si los documentos no están en regla y/o disponibles, no se podrá proceder con la contratación del aspirante seleccionado. Estos documentos formarán parte de la carpeta personal.

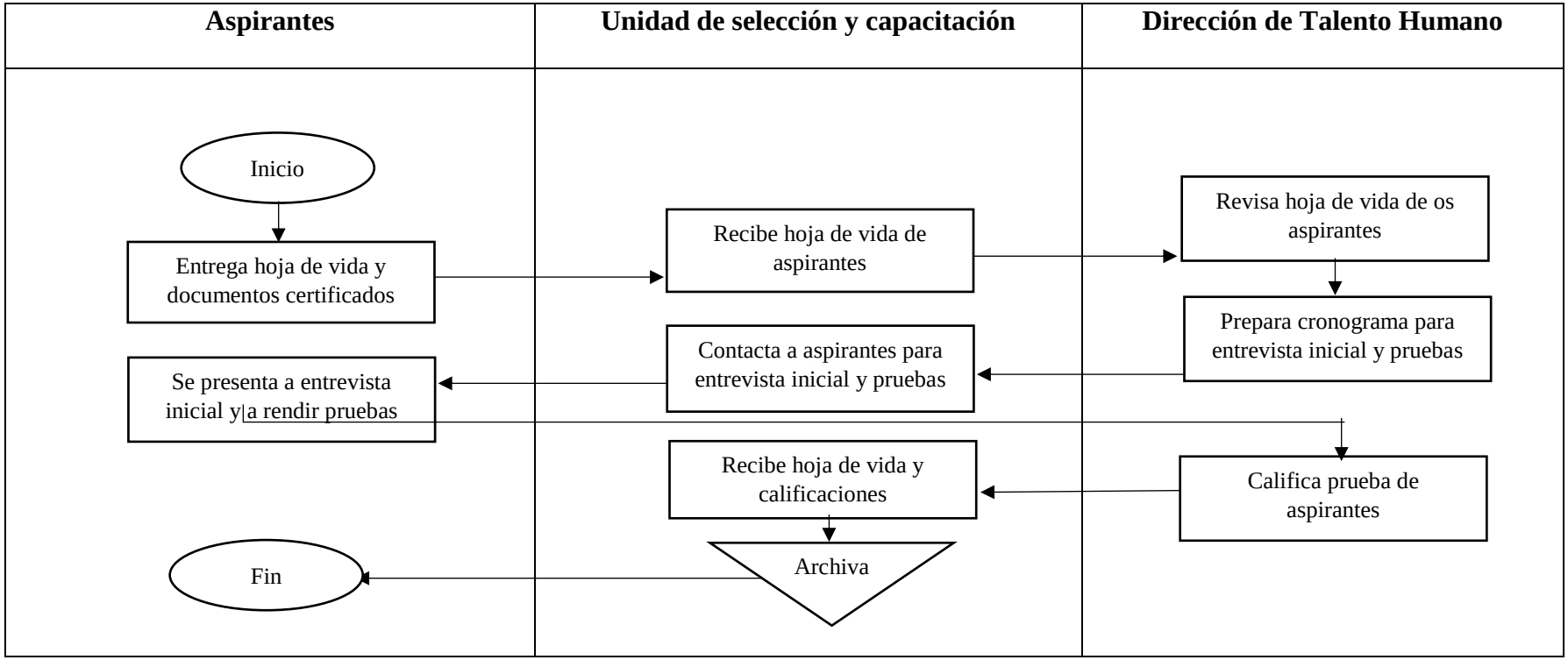
| | | |
|---|---|---|
| | **Unidad Educativa Particular General Eloy Alfaro Delgado** | **Código: RRHH/PCE-1** |
| **Administración de Talento Humano** | **Políticas y procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo** | **Página** **12 - 15** |
| **Elaborado por:** | **Aprobado por:** | **Fecha de elaboración:**<br>**Fecha de aprobación:** |

**Solicitar personal para vacante**



| | | |
|---|---|---|
| | **Unidad Educativa Particular General Eloy Alfaro Delgado** | **Código: RRHH/PCE-1** |
| **Administración de Talento Humano** | **Políticas y procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo** | **Página** **13 - 15** |
| **Elaborado por:** | **Aprobado por:** | **Fecha de elaboración:**<br>**Fecha de aprobación:** |

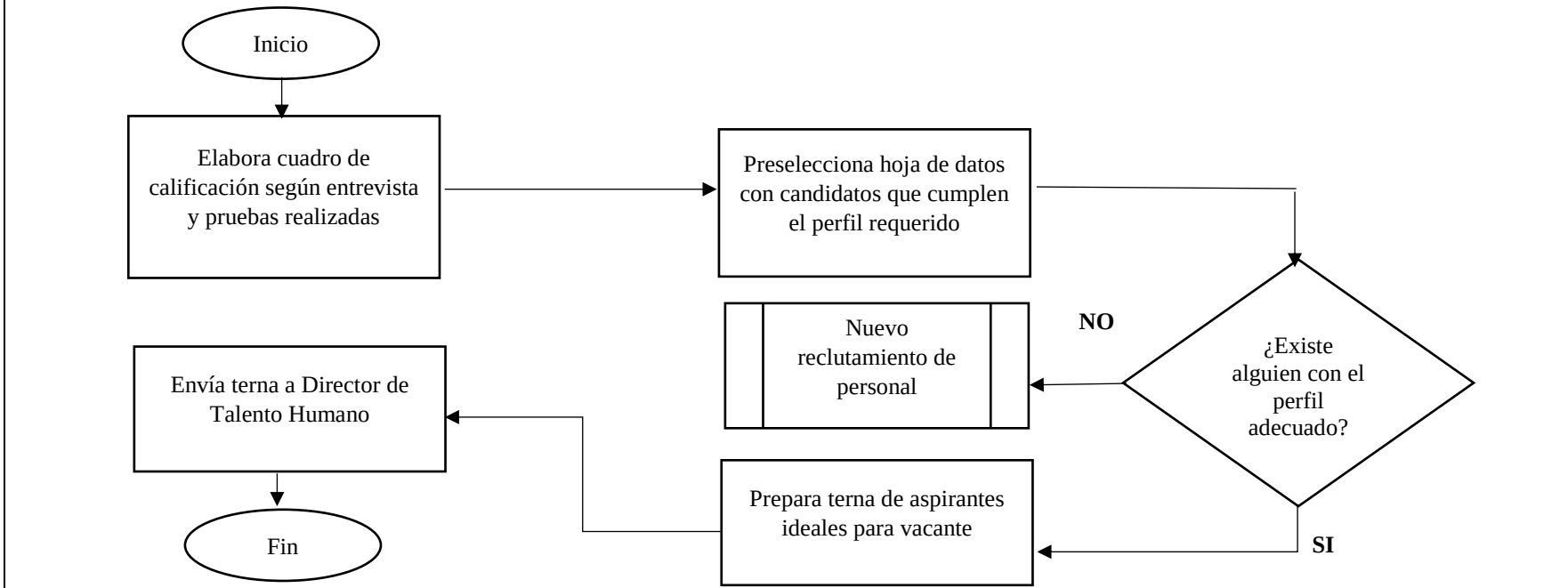
**Reclutar candidatos**



| | | |
|---|---|---|
| | **Unidad Educativa Particular General Eloy Alfaro Delgado** | **Código: RRHH/PCE-1** |
| **Administración de Talento Humano** | **Políticas y procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo** | **Página** **14 - 15** |
| **Elaborado por:** | **Aprobado por:** | **Fecha de elaboración:**<br>**Fecha de aprobación:** |

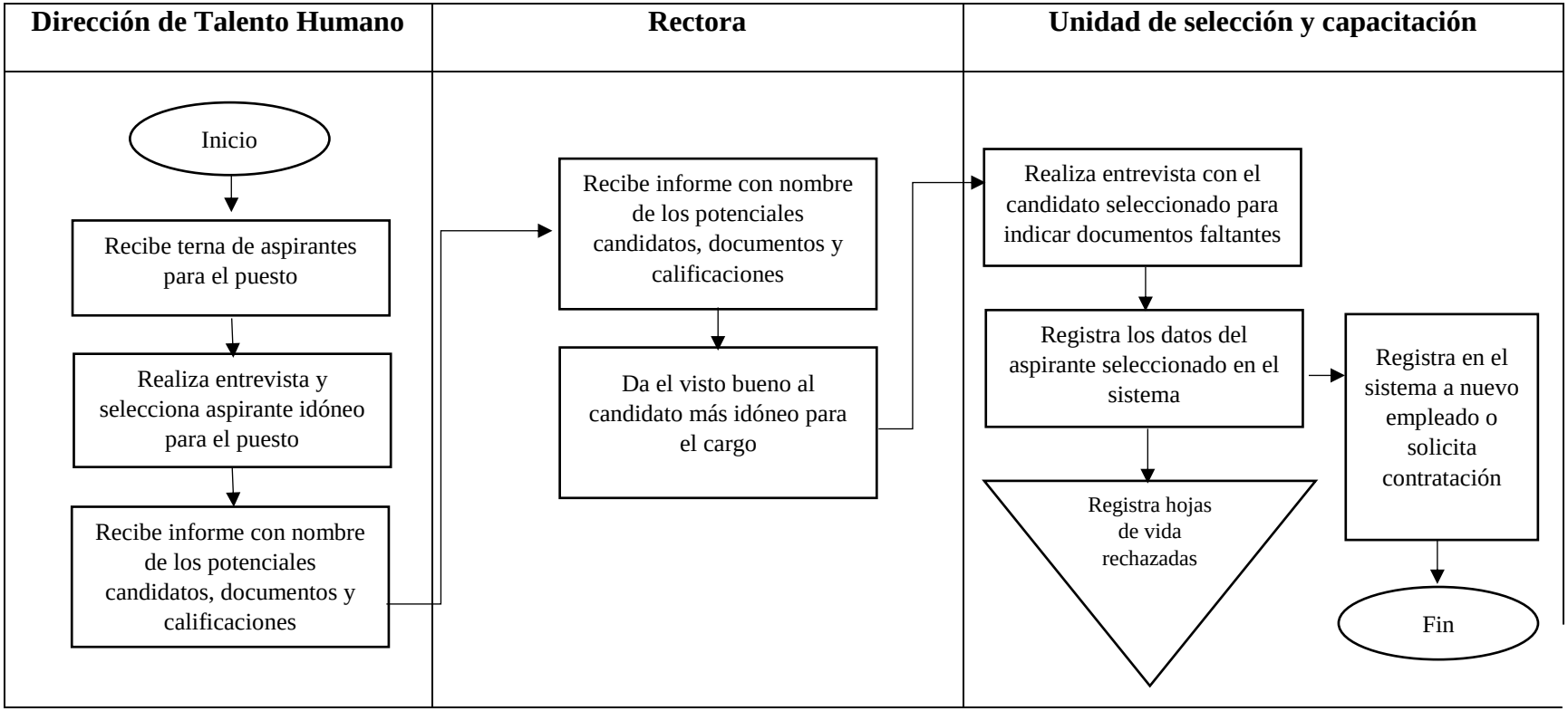
**Preparara terna de candidatos**

**Unidad de selección y capacitación**



| | | |
|---|---|---|
| | **Unidad Educativa Particular General Eloy Alfaro Delgado** | **Código: RRHH/PCE-1** |
| **Administración de Talento Humano** | **Políticas y procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo** | **Página** **15 - 15** |
| **Elaborado por:** | **Aprobado por:** | **Fecha de elaboración:**<br>**Fecha de aprobación:** |

## Contratar al personal



# REFERENCIAS


Díaz, C., & López , M. (2014). Determinación del perfil de desempeño de docentes. *Revistas ICONTEC, 6*(2), 6.

Acevedo, D. (2015). *Auditoría.* Obtenido de Academia: https://www.academia.edu/35071164/AUDITOR%C3%8DA

Alcívar, F., Brito, M., & Guerrero, M. (2016). *Auditoría en las empresas.* Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil : http://www.eumed.net/ce/2016/3/auditoria.html

Alcívar, F., Brito, M., & Guerrero, M. (Septiembre de 2016). *Auditoría en las Empresas*. Obtenido de www.eumed.net: http://www.eumed.net/ce/2016/3/auditoria.html

Asamblea Nacional del Ecuador. (12 de 06 de 2002). Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial.

Buleen, C. (2015). *Fases del proceso de auditoría*. Obtenido de Fases del proceso de auditoría: https://www.cuidatudinero.com/fases-del-proceso-de-auditora-5505.html

Calvo, J., Pelegrín, A., & Saturnina, M. (2018). Enfoques téoricos para la evaluación de la eficacia uy eficiencia. *Revistas Retos de la Dirección, 12*(1), 2.

Cambra, U. C. (2012). *Planificación estratégica y creatividad.* Madrid: ESIC.

Concha , Y., & Juscamaita, L. (2016). Auditoría administrativa y su aplicabilidad en las Pymes. *Lidera, 1*(11), 2.

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

Contraloría General del Estado. (2002). Manual General de Auditoría Gubernamental.

Contraloría General del Estado. (2012). *Capítulo VII. Comunicación de Resultados.* Recuperado el 20 de Febrero de 2017, de http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MGAG-Cap-VII.pdf

Contraloría General del Estado. (2012). *Ejecución de la Auditoría Financiera. Capítulo IV* . Recuperado el 20 de Febrero de 2017, de http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/NAFG-Cap-IV.pdf

ESAN. (27 de 02 de 2017). *La auditoría administrativa: una acción indispensable*. Obtenido de La auditoría administrativa: una acción indispensable: https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/02/la-auditoria-administrativa-una-accion-indispensable/

Estupiñan, R. (2015). *Administración de riesgos ERM y auditoría interna.* Bogotá: ECOE Ediciones.

Florez. (2015). *¿Qué son las NIIF - IFRS?* Obtenido de Aprende NIIF: https://aprendeniif.com/que-son-las-niif-ifrs/

Franklin, E. (2000). *Auditoría Administrativa.* México : Editorial McGraw Hill.

Gonzalez, H. (2014). *AUDITORIA DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTION.* Recuperado el 17 de Febrero de 2017, de Calidad y Gestión: https://calidadgestion.wordpress.com/2014/07/15/auditoria-de-sistemas-integrados-de-gestion/

Hawks, D. (2014). *Financial Audit: Definition, Procedure & Requirements.* Recuperado el 17 de Febrero de 2017, de Study.com: http://study.com/academy/lesson/financial-audit-definition-procedure-requirements.html

Holmes, A. (1993). *La Auditoria: Principios y Procedimientos.* México DF: Editorial Hispanoamérica.

IPN. (2011). *Diagnóstico Preliminar de los problemas.* Recuperado el 20 de Febrero de 2017, de Instituto Politécnico Nacional de México.

Ley de Gestión Ambiental. (2004). *AMBITO Y PRINCIPIOS DE LA GESTION AMBIENTA.* Obtenido de http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf

Lopez, H. (05 de 10 de 2013). *GENERALIDADES DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.* Obtenido de https://prezi.com/jx2lq6jjdtvn/generalidades-de-auditoria-administrativa/

Luna, I., & Torres, J. (2016). El estado del proceso administrativo de la microempresa en el sur del Istmo de Tehuantepec, México. *Revista análisis Estrategico y Desarrollo, 5*(8), 2.

Macías, M., & Zambrano, J. (2018). *Auditoría de gestión al departamento de talento humano de la compañía de seguridad HUTODA Cía. Ltda., periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017.* Obtenido de Universidad San Gregorio de Portoviejo: repositorio.sangregorio.edu.ec/browse?type=title&sort_by=1...20...

Mancheno, J., González, D., Heredia, E., & Castro, D. (2017). Propuesta de caso práctico para la enseñanza de la asignatura de Auditoría Administrativa. *Revista Publicando, 4*(12), 5.

Mendoza, M. (2016). *Enfoque de Auditoría.* Recuperado el 22 de Febrero de 2017, de Academia.edu: http://www.academia.edu/9477049/ENFOQUE_DE_AUDITOR%C3%8DA

Meza, E., & Zamora, T. (2017). *Examen especial a la cuenta inversiones en bienes de larga duración en El Fuerte Militar Grupo De Caballería Motorizado 12 "Tnte. Hugo Ortiz" en el período comprendido entre el 1 de enero del 2015 al 30 de septiembre del 2016.* Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad Técnica de Manabí.

Moreno, J. (2018). *Prontuario de finanzas empresariales* (Primera ed.). México: Patria Educación.

Murillo. (2012). *Antecedentes históricos de la Auditoría de Gestión.* Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana: https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/2/CAPITULO%201.pdf

Ojeda, L., & Carmona, M. (s.f.). La Auditoría de Gestión Social en las Empresas. *Revista Cooperativismo y Desarrollo, 1*(2), 5.

Olivera, B. (06 de 2013). *Elaboración de Auditorias en Procesos Administrativos.* Obtenido de https://dspace.itcolima.edu.mx/jspui/bitstream/123456789/425/1/ELABORACION%20DE%20AUDITORIA%20DE.....pdf

Palermo. (2015). Mejores Prácticas y Tendencias para contadores públicos. *Revista Contadores, 1*(1), 13-15.

Rajadell, Trullàs, & Simons. (2014). *Contabilidad para todos: Introducción al registro contable.* Barcelona: Omnia Science.

Redondo, R., Llopart, X., & Duran, D. (1996). *Auditoría de gestión.* España: Universidad de Barcelona .

Ricalde, M. d. (2014). *Proceso Administrativo.* México: Digital UNID.

Rodríguez, J. (2009). *Obtención de la información.* Recuperado el 21 de Febrero de 2017, de Auditoría Administrativa: http://lum2010audadm.blogspot.com/2009/10/obtencion-de-la-informacion.html

Roura, W. (2013). Eficacia y Eficiencia. *Revista Contaduría Pública, 1*(1), 2.

Sandoval, H. (2012). Introducción a la Auditoria. En *Introducción a la Auditoria* (pág. 8). Mexico: RED TERCER MILENIO S.C.

Santos, D. (22 de 11 de 2016). *Objetivos de la auditoría administrativa.* Obtenido de https://es.slideshare.net/danielcontador3/objetivos-de-la-auditora-administrativa

Santos, E., & Ruiz, M. (11 de 2016). *Auditoria de Recursos Humanos en la Organización.* Obtenido de Auditoria de Recursos Humanos en la Organización: http://repositorio.unan.edu.ni/4283/1/17748.pdf

Sotelo, J. (2012). La planeación de la auditoría en un sistema de gestión de calidad tomando como base la norma ISO 19011:201. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*.

Taylor, D., & Glezen, W. (1998). *Conceptos y Procedimientos de Auditoría.*

Toro, W., Carranza, W., & Martínez, F. (2015). AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DEL SIGLO XXI. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 3.

Valladares, V. (2015). *Examen de auditoría integral al proceso de contratación de personal del área de salud Nº5 Cariamanga, al periodo comprendido del 01*

*de enero al 31 de diciembre del 2012.* Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Varela, E., Venini, Á., & Scarabino, J. (2013). Normas de Auditorias y control interno. *Revista Invenio, 17*(31), 3.

Verdugo, N. (2015). *Auditoría de gestión aplicada a la compañía de Responsabilidad Limitada Laboratorio Celular Comunicaciones LABCELCOM CIA. LTDA. Periodo de 1 de enero a 31 de diciembre del 2013.* Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana: https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7769/1/UPS-CT004627.pdf

Villareal , E., Hernández, S., & Rivera , T. (2014). La auditoría administrativa como elemento para fomentar la competitividad. *Revista Iberoamericana de Producción Academica, 1*(2), 4.

Zamora, A., & Navarro , J. (2014). Eficiencia de la administración pública aduanera a través del modelo DEA. *CONfines de Relaciones Internacionales y Ciencia Política, 10*(20), 4.

# APÉNDICES
## Apéndice A

**Entrevista**

**Previo a la obtención del título de ingeniero en Auditoría y Contabilidad**

**UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO**

**Tema:** Auditoría a los procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa General Eloy Alfaro Delgado del cantón Rocafuerte provincia de Manabí.

**Objetivo:** Entrevista realizada a la máxima autoridad de la Unidad Educativa General Eloy Alfaro Delgado del cantón Rocafuerte provincia de Manabí para determinar la situación actual de los procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo.

1. ¿La institución dispone de políticas y procesos de contratación de personal docentes y administrativo?

2. ¿La institución dispone de políticas y procesos de evaluación del personal docentes y administrativo?

3. ¿Se han realizado auditorías y/o exámenes especiales al proceso de contratación y evaluación del personal docente se han ejecutado?

4. ¿Se han realizado auditorías y/o exámenes especiales al proceso de contratación y evaluación del personal docente se han programado?

5. ¿Se cuenta con un manual de políticas y procedimientos para la contratación y evaluación del personal docente y administrativo?

6. ¿Se ha evaluado el control interno del proceso de contratación y desempeño laboral de los docentes y el personal administrativo?

7. ¿Cuál es el nivel de conocimiento de funciones del personal de la Unida Educativa?

8. ¿Cuáles son las técnicas e instrumentos utilizados para la evaluación el desempeño del personal?

9. ¿Considera usted que es necesario la implementación de una propuesta para mejorar el proceso de contratación y evaluación del personal docente y administrativo?

# Apéndice B

## Encuesta

**Previo a la obtención del título de ingeniero en Auditoría y Contabilidad**

**UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO**

**Tema:** Auditoría a los procesos de contratación y evaluación del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa General Eloy Alfaro Delgado del cantón Rocafuerte provincia de Manabí.

**Objetivo:** Encuesta dirigida al personal docente y administrativo de la Unidad Educativa General Eloy Alfaro Delgado del cantón Rocafuerte de la provincia de Manabí para conocer la situación actual de los procesos de contratación y evaluación en dicha institución.

1. ¿Conoce usted si la institución dispone de políticas y procesos de contratación de personal docentes y administrativo?
   SI ☐
   NO ☐
2. ¿Conoce usted si la institución dispone de políticas y procesos de evaluación del personal docentes y administrativo?
   SI ☐
   NO ☐
3. ¿Cuál es el nivel de conocimiento de funciones del personal de la Unida Educativa?
   Alto ☐
   Medio ☐
   Bajo ☐
4. ¿Se ha evaluado el control interno del proceso de contratación y desempeño laboral de los docentes y el personal administrativo en la institución?
   SI ☐

NO ☐

5. ¿Ha recibido capacitaciones para mejorar su desempeño en su puesto de trabajo?

   SI ☐

   NO ☐

6. ¿Cree usted que el proceso de contratación de personal de la institución educativa se realiza de forma eficiente?

   SI ☐

   NO ☐

7. ¿Cree usted que el proceso de evaluación de personal de la institución educativa se realiza de forma eficiente?

   SI ☐

   NO ☐

8. ¿Conoce Ud. sí se han realizado auditorías de gestión al proceso de contratación y evaluación del personal docente y administrativo de la entidad?

   SI ☐

   NO ☐

9. ¿Considera importante que se realicen auditorías de gestión al proceso de contratación y evaluación del personal docente y administrativo de la entidad?

   SI ☐

   NO ☐

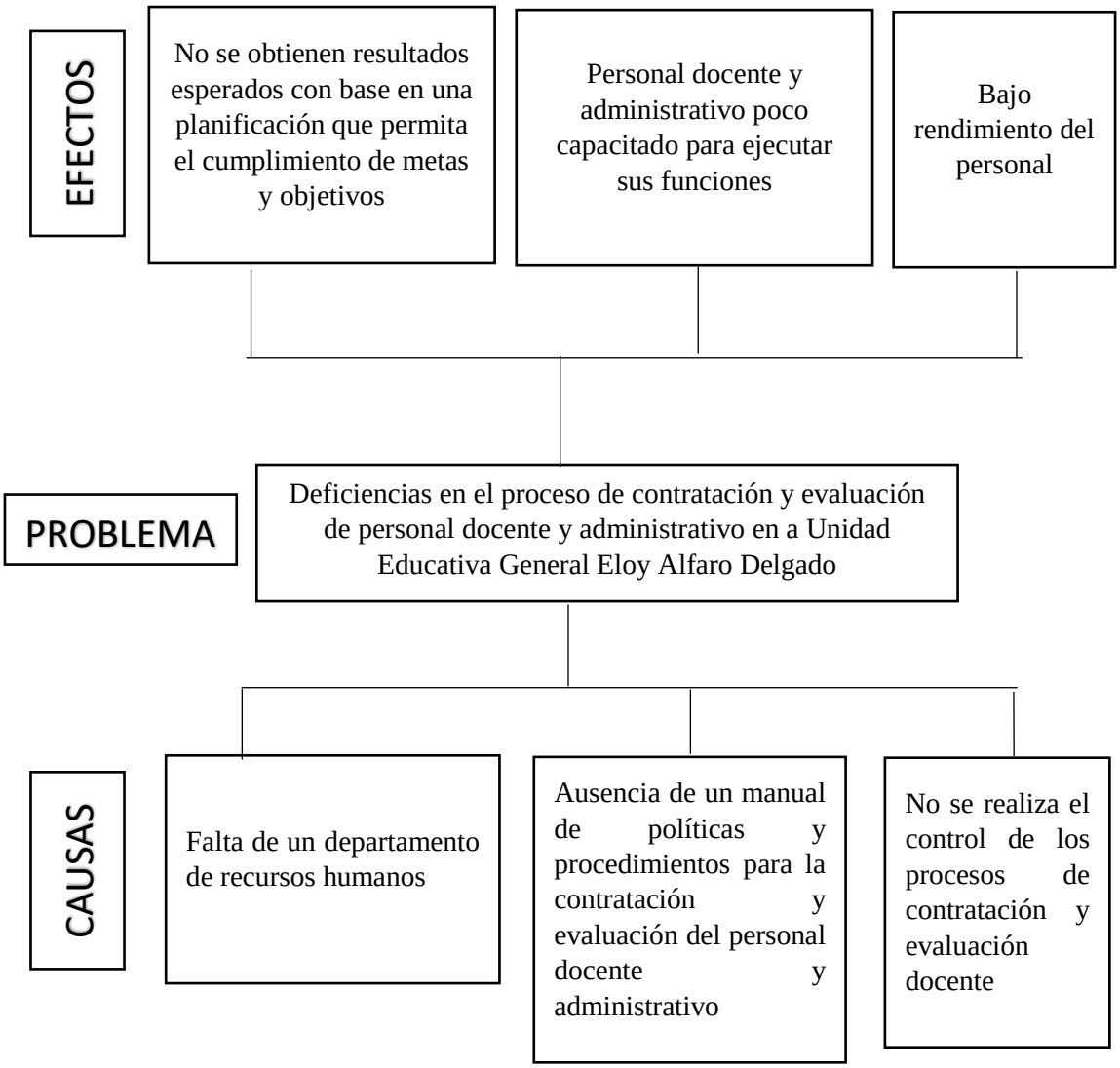
10. ¿Considera usted que es necesario la implementación de una propuesta para mejorar el proceso de contratación y evaluación del personal docente y administrativo?

    SI ☐

    NO ☐

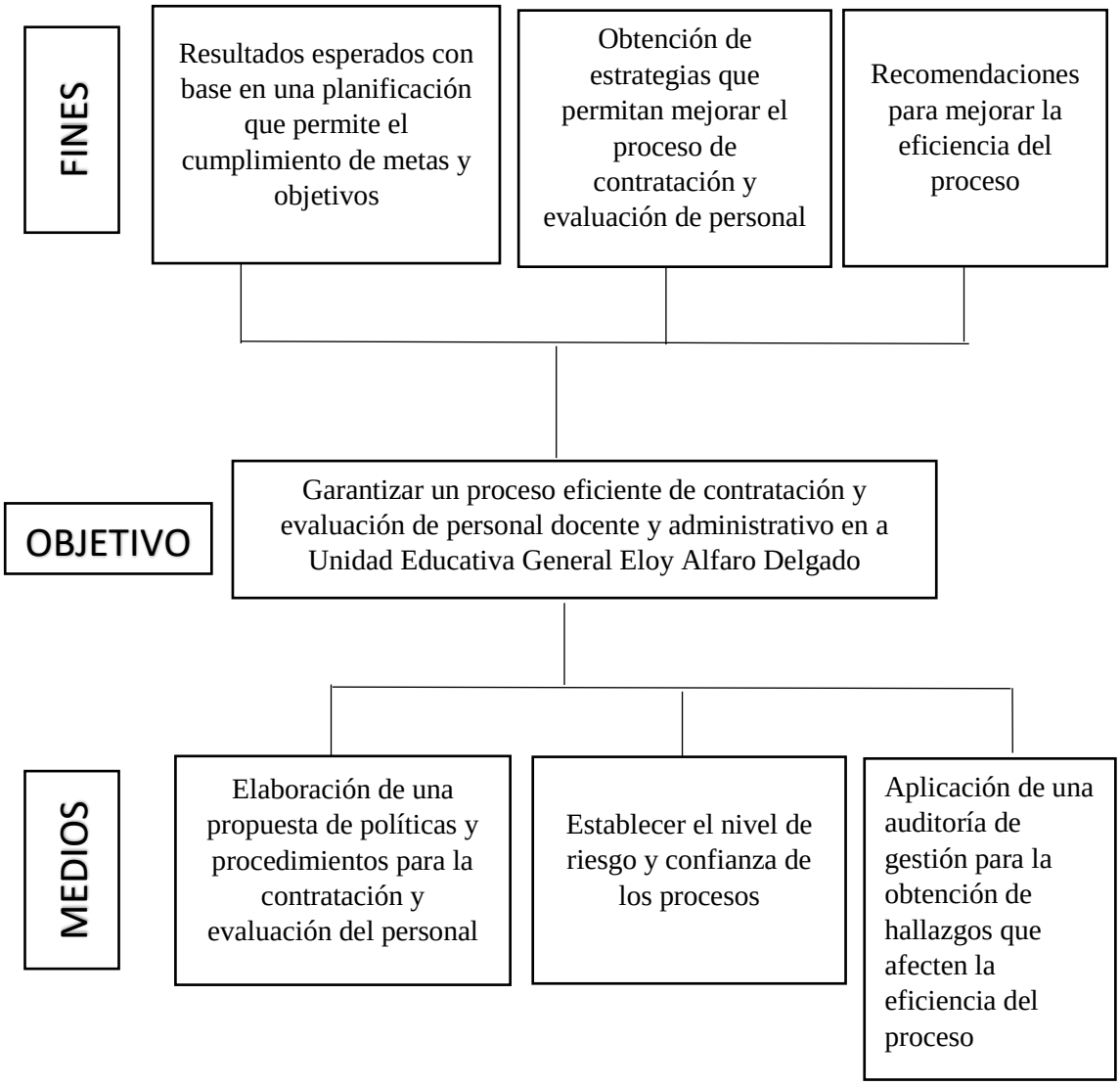
# Apéndice C

## Árbol del problema



# Apéndice D

## Árbol de Objetivo



# Apéndice E

# Oficios