



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE TITULACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA

**PLAN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE
TALENTO HUMANO DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

Autora:

Laura Aurora Acosta Robi

Tutora:

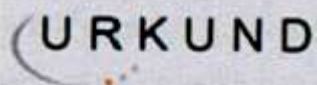
MAE. MGs. Eco. Josefa Esther Arroba Salto

GUAYAQUIL-ECUADOR

2019



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO: Plan de Auditoría de Gestión para el departamento de Talento Humano de las Instituciones de Educación Superior	
AUTOR/ES: Ing. Com Laura Aurora Acosta Robi	TUTOR: Eco. Arroba Salto Josefa, MAE. MGs.
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Magister en Contabilidad y Auditoria
MAESTRÍA Maestría en Contabilidad y Auditoria	COHORTE:
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2019	N. DE PAGS: 186
ÁREAS TEMÁTICAS: Auditoría	
PALABRAS CLAVE: Gestión, Auditoría, Talento Humano	
RESUMEN: <p>La presente investigación consiste en el Diseño de un Plan de Auditoría de Gestión, con la finalidad de determinar el nivel de eficiencia, y eficacia de los procesos que regulan el control interno y medir el nivel de cumplimiento de normas y estándares de calidad.</p> <p>En el primer capítulo se destaca la importancia del tema y el aporte a la institución y contenido de la investigación.</p> <p>En el segundo capítulo, Marco Teórico de la teoría de gestión, se presentan las conceptualizaciones.</p> <p>En el tercer capítulo Metodología/Análisis de Resultados y Discusión, se presentan los métodos, enfoques, técnicas y el desarrollo de la investigación a través de entrevistas, encuestas y observación documental.</p> <p>En el capítulo cuatro se presenta la propuesta del Diseño de un Plan de auditoría de gestión para el departamento de talento humano, con la guía del manual de auditoría de gestión que emite la Contraloría General del Estado.</p>	
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	
ADJUNTO PDF:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES: Ing. Com. Laura Acosta Robi	Teléfono: 0994327330 E-mail: la.acostaroby@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN	PhD. MBA. Ing. Com. EVA GUERRERO LÓPEZ, DIRECTORA TELÉFONO: 2596500 EXT.170, DIRECCIÓN E-mail: eguerrerol@ulvr.edu.ec MAE. MGs. ECO. INES ARROBA SALTO, COORDINADORA TELÉFONO 2596500 EXT. 170 E-mail: iarrobas@ulvr.edu.ec
Quito: Av. Whympers E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y Carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054.	

CERTIFICADO DE SIMILITUDESThe logo for URKUND, featuring the word "URKUND" in a bold, sans-serif font. To the left of the text is a stylized graphic consisting of a curved line that forms a partial circle, with three small dots positioned below it.**Urkund Analysis Result**

Analysed Document: URKUNDTesis Laura Acosta Robi 23-06-2019.docx (D54101738)
Submitted: 6/24/2019 12:51:00 AM
Submitted By: earrobas@ulvr.edu.ec
Significance: 3 %

Sources included in the report:

tesis Auditoria Cole Jipijapa.docx (D15135452)
TESIS MARZO 27 Graciela Espinoza MODIFICADA.docx (D49800013)
<http://www.ulacit.ac.cr/files/careers/documents/97fa98eab4890121d615d49fb9c61cad.pdf>

Instances where selected sources appear:

35

Firma: _____A handwritten signature in blue ink, which appears to read "Esther Josefa Arroba Salto". The signature is written in a cursive style and is enclosed within a hand-drawn oval.

MAE. MSC. ECON. ESTHER JOSEFA ARROBA SALTO
C.I. 1704188000

DEDICATORIA

A mis amadísimos hijos **Emily Fabiola** y **Derian Fabricio Angulo Acosta**, quienes son el motor fundamental en mi vida, gracias por cada palabra de apoyo y por entender que para triunfar demanda algunos sacrificios por las horas que no pude estar a su lado por tener que estudiar y luego en la culminación de este trabajo de titulación.

A mi adorada madrecita Aurora Roby Villamar, por todo su amor, cariño y bendiciones que me ha dado.

A mis amigos, Lic. Aline Aguirre, Ing. Dalton Cadena Piedrahita e Ing. Jordy Marin, por todo el apoyo brindado para la culminación de mi tesis.

A mis Hermanos Martha y Giovanni Acosta Roby, cunada, cuñado y sobrinos

Laura Aurora Acosta Robi

AGRADECIMIENTO

Es muy grato utilizar este espacio para expresarles mis agradecimientos:

A Dios, por haberme conservado con salud y permitirme llegar a la culminación de este reto profesional.

A las Autoridades de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Directivos del Departamento de posgrado y a cada uno de los Docentes, por permitirme ampliar y profundizar mis conocimientos profesionales.

A mi Tutora MAE. MGs. Eco Esther Arroba Salto, a quien debo agradecerle por haber sido un pilar fundamental en esta etapa, puesto que, con su gran experiencia, buenos consejos, me han permitido llegar a la meta.

Asimismo, a mí querida hermana Ec. Martha Acosta Roby, MCA, por su ayuda darme tics en la realización de este trabajo de investigación.

A las autoridades de Posgrado Dra. Eva Guerrero López, Directora de Posgrado y a mi gran amigo MSc Luis Suárez Piñeiro.

A la Universidad Técnica de Babahoyo, Ing. Marcos Oviedo Rodríguez, Ph.D Rector de la Institución por la autorización prestada para poder realizar el trabajo de investigación.

A la Facultad de Ciencias Agropecuarias, Docentes, Empleados y Estudiantes por el apoyo brindado al momento de realizar las encuestas y entrevistas.

Cada uno de mis amigos y familiares quienes me han apoyado con sus palabras y dándome mucho ánimo y confianza para poder cumplir con mí propósito.

A todos GRACIAS.

Laura Aurora Acosta Robi

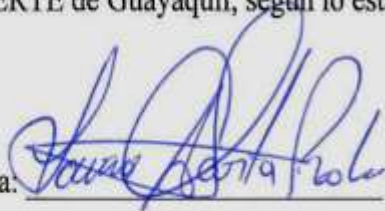
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Guayaquil, 13 de junio de 2019

Yo, **Laura Aurora Acosta Robi**, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establecido por la normativa vigente.

Firma.



LAURA AURORA ACOSTA ROBI

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS

Ciudad, 13 de junio del 2019

Certifico que el trabajo titulado **PLAN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR** ha sido elaborado por la Ingeniera Laura Aurora Acosta Robi bajo mi tutoría, que reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.

Firma: _____



MAE. MSC. ECON. Esther Josefa Arroba Salto

C.I. 1704188000

RESUMEN

La presente investigación consiste en el Diseño de un Plan de Auditoría de Gestión, con la finalidad de determinar el nivel de eficiencia, y eficacia de los procesos que regulan el control interno y medir el nivel de cumplimiento de normas y estándares de calidad.

En el primer capítulo se destaca la importancia del tema y el aporte a la institución y contenido de la investigación.

En el segundo capítulo, Marco Teórico de la teoría de gestión, se presentan las conceptualizaciones.

En el tercer capítulo Metodología/Análisis de Resultados y Discusión, se presentan los métodos, enfoques, técnicas y el desarrollo de la investigación a través de entrevistas, encuestas y observación documental.

En el capítulo cuatro se presenta la propuesta del Diseño de un Plan de auditoría de gestión para el departamento de talento humano, con la guía del manual de auditoría de gestión que emite la Contraloría General del Estado.

Para concluir se presenta las conclusiones y recomendaciones que coadyuve al logro de los objetivos institucionales.

SUMMARY

The current investigation consists in the Design of an Audit and Management Plan with the purpose of determine the level of efficiency and effectiveness of the process that moderate the internal control and measure the level of accomplishment of rules and quality standards.

The first chapter highlights the importance of the topic and the contribution to the institution, and the content of the research.

In the second chapter, the Theoretical Framework of the theory of management, and conceptualizations are presented.

In the third chapter Methodology/Results Analysis and Discussions, the methods, focuses, techniques and the development of the investigation are presented by the means of interviews, surveys and documentary observation.

The fourth chapter presents the proposal of the Design of an Audit and management Plan for the human talent department, with the guide of the audit and management manual provided by the General Comptroller of the State.

In conclusion, the closure statement and recommendations that contributes to the achievement of the institutional objectives are presented.

INDICE GENERAL

CAPÍTULO 1: MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. TEMA	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.5.1. OBJETIVO GENERAL	3
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.7. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.8. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.9. IDEAS A DEFENDER	5
1.10. VARIABLES	5
1.10.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	5
1.10.2. VARIABLE DEPENDIENTE.....	5
1.11. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE.....	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	8
2.1. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1.1 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	8
2.1.2 ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO.....	9
2.1.3 ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA	11
2.2. MARCO CONCEPTUAL	11
2.2.1 CONCEPTOS DE AUDITORIAS	11
2.2.2 AUDITORIA DE GESTIÓN O ADMINISTRATIVA	12
2.2.3 AUDITORÍA Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	16
2.2.4 PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	17
2.2.5 CONTROL INTERNO	18
2.3. MARCO LEGAL	24
LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR - LOES	26
CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO.....	32

MANUAL DE AUDITORIA DE GESTIÓN	32
CONTROL DE GESTIÓN	32
ÁMBITO Y OBJETIVO GENERAL DE LA GESTIÓN PÚBLICA.....	34
NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y DE LAS PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÚBLICOS	44
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA/ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	49
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
3.2. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	49
3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	49
3.3.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	49
3.3.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	50
3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	50
3.4.1. ESTUDIO DOCUMENTAL.....	50
3.4.2. ENCUESTA:	50
3.4.3. ENTREVISTA:	50
3.5. POBLACIÓN TOTAL	51
3.6. MUESTRAS ENTREVISTAS Y ENCUESTAS.....	51
3.6 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	52
3.6.1 ENTREVISTAS AL DIRECTOR Y ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO	53
3.7 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LA ENCUESTA	68
3.7.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	68
3.7.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA	69
3.7.2.1 RESULTADOS DE ENCUESTAS	69
3.7.2.1.1 ENCUESTA AL PERSONAL DOCENTE	69
3.7.2.1.2 ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES.....	83
CAPÍTULO 4: PROPUESTA/DESARROLLO DEL TEMA.....	89
4.1. PROPUESTA PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.....	89
4.2. BENEFICIO QUE APORTA LA PROPUESTA DIPAG-DTH	89

4.2.1.	ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD	90
4.3.	METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO	91
4.3.1.	METODOLOGÍA	91
4.3.2.	PROFESIONAL ENCARGADO DE LA APLICACIÓN DEL DIPAG-DTH	92
4.3.3.	PLANIFICACIÓN DIPAG-DTH	92
4.3.5.	DESARROLLO DEL PROCESO	94
4.3.5.1.	FLUJO DEL PROCESO DE AUDITORIA DE GESTIÓN	94
4.3.5.2.	FASES I DEL PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DIPAG-DTH	95
	FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR	95
4.3.5.3.	FASE II PLANIFICACIÓN DIPAG-DTH	112
4.3.5.4.	FASE III EJECUCIÓN DIPAG-DTH	132
4.3.5.5.	FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DIPAG-DTH	140
	CONCLUSIONES	144
	RECOMENDACIONES	145
	BIBLIOGRAFÍA	146

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Delimitación de la investigación.....	4
Tabla 2 Operacionalización de la variable	6
Tabla 3 Constitución de la República del Ecuador	25
Tabla 4 Ley Orgánica de Educación Superior 2010	26
Tabla 5 Ley Orgánica Reformada a la Ley Orgánica de Educación Superior	29
Tabla 6 Auditoria de Gestión / Auditoria Operacional	41
Tabla 7 Auditoria de Gestión / Auditoria Financiera.....	43
Tabla 8 Normas de Control Interno	44
Tabla 9 Población Total	51
Tabla 10 Muestras encuestas.....	52
Tabla 11 Muestra No probabilística para entrevista	52
Tabla 12 Entrevista al Director de Talento Humano	53
Tabla 13 Entrevista al Especialista de Talento Humano.....	57
Tabla 14 Aspectos positivos y negativos de las entrevistas al Director y al Especialista de Talento Humano de la Universidad Técnica de Babahoyo-UTB.	61
Tabla 15 Entrevista a la Directora del Departamento de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la calidad.	64
Tabla 16 Aspectos positivos y negativos a la entrevista realizada a la Directora del Departamento de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de Educación.....	66
Tabla 17 Recolección de la información de la encuesta	68
Tabla 18 Cumplimiento de obligaciones.....	69
Tabla 19 Actitud del Docente hacia el estudiante	71
Tabla 20 Gestión y Desarrollo Curricular	72
Tabla 21 Aplicación de Instrumentos para evaluar gestión	73
Tabla 22 Conoce y cumple con los procesos y políticas establecidas.	74
Tabla 23 Responsabilidad definida	75
Tabla 24 Auditoría de gestión en Talento Humano	76
Tabla 25 Cuenta con Departamento de auditoría.....	77
Tabla 26 Frecuencia de evaluación del desempeño.	78
Tabla 27 Calificación desempeño	79

Tabla 28 Estándares de desempeño.....	80
Tabla 29 Cumplimiento.....	81
Tabla 30 Capacitación al personal	82
Tabla 31 Docencia.....	84
Tabla 32 Recursos	86
Tabla 33 Organización Académica	87
Tabla 34 Planificación DIPAG-DTH.....	92
Tabla 35 Costo del DIPAG-DTH.....	93
Tabla 36 Resguardo Archivos Permanente y Corriente	98
Tabla 37 Contenido del Archivo Permanente y/o Corriente	99
Tabla 38 Contenido del Archivo Corriente	99
Tabla 39 Modelo Papeles de Trabajo.....	100
Tabla 40 Información Básica	101
Tabla 41 Indicadores de Talento Humano	103
Tabla 42 Cuestionario Control Interno	104
Tabla 43 FODA.....	107
Tabla 44 Matriz de Ponderación	110
Tabla 45 Matriz de Evaluación	111
Tabla 46 Estructura Específica de Control Interno	112
Tabla 47 Memorando de Planificación Preliminar	118
Tabla 48 Evidencia de la Auditoría.....	136
Tabla 49 Modelo de Hallazgo	139
Tabla 50 Previsión de la Evaluación	143

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Procesos de gestión de RR. HH.....	18
Figura 2 Pirámide Kelsen.....	24
Figura 3 Cumplimiento de Obligaciones	70
Figura 4 Actitud del Docente hacia el Estudiante.....	71
Figura 5 Gestión y Desarrollo Curricular.....	72
Figura 6 Aplicación de indicadores para evaluar gestión	74
Figura 7 Conoce y cumple con los procesos y políticas establecida.....	75
Figura 8 Responsabilidad definida.....	76
Figura 9 Auditoría de gestión en Talento Humano.....	77
Figura 10 Cuenta con Departamento de Auditoría.	78
Figura 11 Frecuencia de evaluación del desempeño.....	79
Figura 12 Calificación desempeño.....	80
Figura 13 Estándares de desempeño	81
Figura 14 Cumplimiento	82
Figura 15 Capacitación al personal.....	83
Figura 16 Satisfacción de los estudiantes hacia la Docencia	85
Figura 17 Satisfacción de los Estudiantes hacia los Recurso.....	86
Figura 18 Satisfacción de os Estudiantes hacia la Organización Académica	88
Figura 19 Flujo del Proceso de Auditoria de Gestión.....	94
Figura 20 Flujo de Actividades.....	96
Figura 21 Flujograma de actividades	134

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Solicitud de Autorización para realizar Trabajo de titulación en la Universidad Técnica de Babahoyo 1	149
Anexo 2 Oficio de Autorización 1	150
Anexo 3 Solicitud de Autorización para realizar trabajo de titulación en la Universidad Técnica de Babahoyo 2.....	151
Anexo 4 Autorización	152
Anexo 5 Organigrama Estructural	153
Anexo 6 Entrevista al Director y Especialista de Talento Humano.....	154
Anexo 7 Preguntas para la Entrevista a la Directora de Evaluación de Acreditación y Aseguramiento dela Calidad de Educación DEAAACE.....	156
Anexo 8 Preguntas para las Encuestas al Personal Docente	158
Anexo 9 Preguntas para la Encuesta al Personal Administrativo	160
Anexo 10 Pregunta para la Encuesta a los Estudiantes.....	162
Anexo 11 Carta de Validación de Propuesta – Ec. Martha Acosta Roby, MCA	164
Anexo 12 Valoración de la Validación de la Propuesta - Ec. Martha Acosta Roby, MCA.....	165
Anexo 13 Carta de Validación de Propuesta – Ing. Com. Hugo Castillo Lascano, MCA.....	166
Anexo 14 Valoración de la Validación de la Propuesta - Ing. Com. Hugo Castillo Lascano, MCA	167
Anexo 15 Carta de Validación de Propuesta – CPA David Reyes Andrade, MCA	168
Anexo 16 Valoración de la Validación de la Propuesta – CPA David Reyes Andrade, MCA.....	169
Anexo 17 Informe de Tutoría de Tesis	170

CAPÍTULO 1: MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Plan de auditoria de gestión para el departamento de Talento Humano de las instituciones de Educación Superior.

1.2. Planteamiento del problema

En el siglo XXI las Instituciones de Educación Superior demandan la necesidad de implementar auditoría integrada al departamento de Talento Humano para que sea posible la adaptación a los cambios que se originan en el entorno nacional e internacional, propiciando nuevas estrategias y filosofía empresarial sustentada en la base de la participación en las acciones y la práctica, se puede examinar todos los aspectos que se ejecutan en el área organizacional, lo que exige una evaluación continua de su estructura, funciones y procedimientos utilizados para cumplir con las metas, objetivos y el manejo de los recursos financieros e infraestructura.

La gestión del departamento de Talento humano busca evitar omisiones y reducir la repetitividad innecesaria en el cumplimiento de las acciones o actividades, que facilite la coordinación y el engranaje entre los diferentes procesos y políticas que se dan en una organización.

La gestión organizacional está basada en criterios de calidad, se centra a la atención de los resultados enfocados a la productividad, eficacia, satisfacción, grado de compromiso e implicación del personal que es parte del departamento de Talento Humano con la labor que realizan, evidenciando a que procesos se debe implementar, rediseñar y mejorar de acuerdo al caso, asignar tareas y sobre todo implementar planes de mejoras continuas.

Con la presente investigación se procura buscar una explicación a las incongruencias o hallazgos encontrados y posibles correcciones, en esta evaluación se presentara el estado actual institucional de sus estructuras y de modo de gestión de los procesos internos y de relacionamiento externo y de los productos, resultados e

impactos. Es decir, la asimilación con un patrón deseable que atienda a las dimensiones vinculadas con objetivos tales como: calidad de aprendizaje, tipo de graduado producido, conocimientos generados y transferidos, inserción regional, etc.; o capacidades sobre: innovación, flexibilidad, articulación con otros actores, anticipación de problemas, influencia en el medio, entre otros.

Los resultados determinaran la existencia de deficiencias o carencias en la disponibilidad y la utilización de los medios a disposición de la organización en un contexto que implica la presencia de incertidumbres e interrelaciones, para evaluar el objetivo de la institución.

1.3. Formulación del problema

¿Cómo la auditoría de gestión en el departamento de Talento Humano de las instituciones de Educación Superior favorece la aplicación de los procesos de gestión del Departamento de Talento Humano?

1.4. Sistematización del problema

¿Cuál es el método de auditoría de gestión que aplica el departamento de Talento Humano en Universidad Técnica de Babahoyo para evaluar los procesos?

¿Cuál es el modelo de evaluación establecido en el departamento de talento humano?

¿Cuáles son los mecanismos que están insertados para la adopción de normas y estándares efectivos en el departamento de talento humano?

¿Cómo estaría elaborado el Plan de Auditoría de Gestión para el Departamento de Talento Humano?

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1. Objetivo general

Analizar la auditoría de gestión que se aplica en el Departamento de Talento Humano de las instituciones de educación superior y su incidencia en los procesos de gestión.

1.5.2. Objetivos específicos

Determinar el método de la auditoría de gestión que aplica el Departamento de Talento Humano para la evaluación de sus procesos.

Describir el modelo de evaluación y control para el Departamento de Talento Humano.

Interpretar los mecanismos que están insertados para aplicar las normas y estándares efectivos en el departamento del talento humano.

Establecer un Plan de Auditoría de Gestión para el Departamento de Talento Humano.

1.6. Justificación de la investigación

Las universidades dentro de su estructura organizacional, incluyen una unidad de evaluación y autoevaluación institucional con la finalidad de cumplir con los requerimientos del organismo regular, tomar en cuenta los aspectos a ser evaluados por dicha unidad, de esta forma poder tomar un alcance diferente de los temas que serán evaluados por la unidad gestora de calidad. Dicho de esta manera, se confirma la necesidad de realizar auditoría de gestión, que garantice razonablemente la calidad de las instituciones de educación superior.

Los modelos de gestión en las Instituciones públicas y privadas son importante porque permite percibir cómo están funcionando realmente estas entidades, conociendo el grado de eficacia en el cumplimiento de sus objetivos, estrategias, metas y políticas institucionales establecidas, la eficiencia con que se manejan y se obtienen los recursos;

con la finalidad de sugerir y recomendar mejoras en gestión futura; además de contar con un talento humano calificado que coadyuve a promover el desarrollo de la misma.

Así mismo las Universidades y Escuelas Politécnicas son instituciones públicas que se caracterizan por la implementación del conocimiento y de nuevas tendencias en la gestión y evaluación de la calidad en la educación superior y sus procesos, están conformadas por el área académica y el área administrativa, esta última, es la encargada de los procesos administrativos donde se maneja la parte del presupuesto asignado a cada institución de educación superior, los cuales deberían funcionar con la teoría de gestión actual que se define como el manejo de herramientas que aporten en la reingeniería de la institución e implementar procedimientos más eficiente y eficaces.

Por tanto, el presente trabajo de investigación está enmarcada en la evaluación de auditoría de gestión del Departamento de Talento Humano, en la que se entregará un informe que contenga comentarios conclusiones y recomendaciones de las operaciones realizadas mediante la ejecución de esta investigación, el mismo que permitirá a la institución tomar decisiones futuras y adoptar correctivos que ayuden al fortalecimiento de la gestión administrativa y al logro de los objetivos institucionales.

1.7. Delimitación del problema de investigación

Tabla 1 Delimitación de la investigación

Campo:	Contabilidad y Auditoría
Área:	Auditoría
Aspecto:	Auditoría de gestión
Tipo de investigación	Descriptiva – Documental
Periodo de investigación	2018
Lugar:	Universidad Técnica de Babahoyo - Facultad de Ciencias Agropecuarias
Tema:	Plan de auditoría de gestión para el departamento de Talento Humano de las instituciones de Educación Superior
Provincia	Los Ríos

Fuente: Universidad Técnica de Babahoyo

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

1.8. Limitaciones de la investigación

Para el desarrollo de esta investigación detallamos las diferentes limitaciones:

Limitación del tiempo: el periodo de desarrollo de la investigación corresponde al año 2018.

Limitación de espacio: El lugar donde se realizará la investigación se centrará en el Km 2 ½ de la Av. Universitaria.

Limitación de recursos: Accesos a la documentación del departamento de Talento Humano.

1.9. Ideas a defender

La elaboración de un plan de auditoría de gestión para el Departamento de Talento Humano, permite optimizar los procesos de gestión del Departamento de Talento Humano en la Universidad Técnica de Babahoyo (UTB).

1.10. Variables

1.10.1. Variable Independiente

- Plan de auditoría de gestión

1.10.2. Variable Dependiente

- Aplicación de los procesos de gestión

1.11. Operacionalización de la variable

Tabla 2 Operacionalización de la variable

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTES	INSTRUMENTOS
Variable Independiente: Plan de auditoría de gestión	Control de procesos	de Grado de cumplimiento de gestión	de Talento Humano	Entrevistas a los responsables del Departamento de Talento Humano y Departamento de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación (DEAACE)
Variable Dependiente: Aplicación de los procesos de gestión	Normas y estándares de calidad	y Grado de Satisfacción de los clientes internos (estudiantes)	de Talento Humano	Encuestas dirigidas a estudiantes
			Evaluación de Talento humano	Observación Documental
			Departamento de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación (DEAACE)	

)
Nivel de Talento Documental
Capacitación a Humano
Docentes y
Administrativos

Fuente: Universidad Técnica de Babahoyo

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco teórico

En este capítulo se analizará y explicará los elementos teóricos relacionados al tema que se está investigando sobre la auditoria de gestión para el departamento de talento humano en la Universidad Técnica de Babahoyo, con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el que se manejan los recursos y alcanzar los objetivos deseados.

Todo procedimiento organizacional inicia a partir de la Revolución Industrial, en Inglaterra del siglo XVIII hasta mediados del siglo XIX, donde hubo transformaciones tecnológicas, financieras, comerciales, pero sobre todo humanas, no solo se trataba de mejorar los procesos operativos, sino cambios importantes en las relaciones laborales y el cómo aprovechar la fuerza humana.

Dentro de una organización en los momentos actuales, el departamento de recursos humanos asume la responsabilidad de seleccionar, capacitar, y de algún modo guiar a los colaboradores al desarrollo personal y profesional, con la finalidad de coadyuvar a las ventajas competitivas frente al mercado, de acuerdo al enfoque estratégico que el organismo adopte para el cumplimiento adecuado de la misión y con ello alcanzar la visión.

2.1.1 Principios de la Administración

Según Arturo Hernández Magallón, Guillermo Ramírez Martínez (2010), manifiestan

Los principios de la administración están ligados a la obra fundamental de Taylor: Principios de la administración científica, en la cual se aborda la organización del trabajo y de la producción, y se instauran reglas, sistemas contables y de medición con el propósito de elevar la productividad del trabajo y los volúmenes de producción. Su obra constituyó indudablemente al desarrollo de la fuerza productiva al

mejorar tanto la eficacia del factor trabajo como el rendimiento de los medios de producción, desde esta perspectiva debe situarse como una gran aportación al desarrollo industrial. (pp. 30 - 31).

Según Harold Koontz (2012) “Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”. (p. 4).

En todas las organizaciones se debe aplicar procesos contables y administrativos que permitan implementar diferentes normas, principios y técnicas para lograr el rendimiento de los medios de producción y el desarrollo del talento humano que coadyuve con los objetivos propuestos.

2.1.2 Administración de Talento Humano

Según Gary Dessler, Ricardo Alfredo Varela Juárez (2011) expone que:

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (p. 2).

Chiavenato, Idakberto (2008) manifiesta:

La administración de recursos humanos (RH) es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes. (pp. 7-8).

Los seis procesos de la administración de recursos humanos

La ARH es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la ARH son:

1. **Procesos para integrar personas.** Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
2. **Procesos para organizar a las personas.** Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
3. **Procesos para recompensar a las personas.** Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
4. **Procesos para desarrollar a las personas.** Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
5. **Procesos para retener a las personas.** Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
6. **Procesos para auditar a las personas.** Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa. (pp. 15 – 16)

La Administración de Talento Humano, es un pilar fundamental en toda organización su fin es construir e implementar procesos que beneficien el clima organizacional del personal que labora dentro de las mismas, logrando la fidelización y obteniendo los objetivos de calidad ante el cliente externo.

2.1.3 Antecedentes de la Auditoria

De acuerdo a los autores Cermen Karina Tapia Iturralde, Rahell Susana de León Contreras, Ricardo Alejandro Silva Villavicencio (2017), explican que:

La palabra auditoría reconoce su origen etimológico en el latín *auditio* cuyo significado es “audición”, ya que los primeros auditores solo escuchaban los informes contables por parte de sus auditados.

Esta actividad fue creciendo en la medida en que las actividades comerciales y empresariales se fueron haciendo más complejas, siendo así que, en los países anglosajones, esta fue empleada como *to audit* para designar la actividad de inspeccionar, en forma crítica, los estados contables. En el siglo XX empezó a aplicarse la denominación de auditoría en América Latina, a lo que hasta entonces se llamaba revisión de cuentas, para luego extenderse a toda tarea de control.

La auditoría consiste en revisar que los hechos, actividades y operaciones se den en la forma en que fueron planteados, y que las políticas y procedimientos establecidos se han observado y respetado. También es evaluar la forma en que se administra y opera para aprovechar al máximo los recursos, o bien, encontrar las áreas de oportunidad que permitan reforzar los controles existentes. (p. 13).

A través de la auditoria se inspecciona si las actividades y operaciones se están desarrollando de acuerdo a los respectivos procesos; evaluando la forma como se administra y opera el uso eficiente de los recursos.

2.2. Marco conceptual

2.2.1 Conceptos de auditorias

Para este autor Garcia, Raul de Armas (2008) la Auditoria es:

Es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, efectuado con posterioridad a su ejecución,

como servicio a los órganos de gobierno que responden por la correcta utilización de los fondos puestos a su disposición y a los propietarios de las entidades privadas. Se realiza por personal completamente independiente de las operaciones de la entidad evaluada, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones. (p. 7).

El propósito de la auditoria, es determinar a través de un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones, sobre la utilización y ejecución de los recursos puestos a su disposición en las operaciones financieras y administrativas de la institución u organización.

2.2.2 Auditoria de Gestión o Administrativa

2.2.2.1 Auditoria de Gestión

Para el mismo Garcia, Raul de Armas (2008) citado anteriormente, manifiesta La Auditoria de Gestión:

Es un proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas, en una entidad, programa, proyecto u operación, con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía, y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración del patrimonio público o privado.

La base de la auditoría de gestión se enmarca, principalmente, en los términos de medición de eficiencia, eficacia y economía, aunque también se extiende su aplicación a cuestiones relacionadas con la ecología y la equidad.

El auditor debe obtener datos que le permitan evaluar y analizar la entidad, con el fin de obtener evidencia del manejo organizacional, para ello debe trabajar con indicadores de gestión dirigidos al análisis de la gestión organizacional.

La eficacia de la gestión administrativa, el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales, de los planes y de los programas, de las metas y de la legalidad, es la responsabilidad primaria de los directivos y

gerentes de la organización, y este desempeño se evalúa por la auditoría de gestión, que al retroalimentar a la alta dirección con sus observaciones y recomendaciones, obtiene mecanismos efectivos para la salvaguarda del patrimonio y el logro de las políticas, objetivos y metas. (pp. 7-8).

Luna, Yanel Blanco (2012), manifiesta que:

Dentro del campo de acción de la auditoría de gestión se pueden señalar como objetivos principales:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

Otros objetivos de la auditoría de gestión son determinar si:

- La entidad ha conseguido los objetivos propuestos.
- Existen otras formas más económicas de obtener los servicios prestados.
- La gestión de la administración parece acertada.
- La empresa está obteniendo algo que vale lo que se está pagando por ella.
- Todos los servicios prestados son necesarios.
- Es necesario desarrollar nuevos servicios.
- El sistema presupuestario da una información adecuada y periódica para conocer la eficacia y la eficiencia obtenida.

No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión. En la auditoría de gestión, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad. Sin embargo, se señalan a continuación los enfoques que se le pueden dar al trabajo, dentro de un plan general, en las áreas principales que conforman una entidad:

- a. Auditoría de la gestión global del ente:
 - Evaluación de la posición competitiva.
 - Evaluación de la estructura organizativa.
 - Balance social.
 - Evaluación del proceso de la dirección estratégica.
 - Evaluación de los cuadros directivos.
- c. Auditoría de gestión del sistema de producción
 - Diseño del sistema.
 - Programación de la producción.
 - Control de calidad.
 - Almacén e inventarios.
 - Productividad técnica y económica.
 - Diseño y desarrollo de productos.
- d. Auditoría de gestión de los recursos humanos:
 - Productividad.
 - Clima laboral.
 - Políticas de promoción e incentivos.
 - Políticas de selección y formación.
 - Diseño de tareas y puestos de trabajo.
- e. Auditoría de gestión de sistemas administrativos:
 - Análisis de proyectos y programas.
 - Auditoría de la función de procesamiento de datos.
 - Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales. (pp. 77-78).

2.2.2.2 Auditoria Administrativa

Para Enrique Benjamín Franklin F (2007) manifiesta que:

Una auditoria administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valores y lograr una ventaja competitiva sustentable.

Objetivo de la Auditoria Administrativa

Por sus características, la auditoria administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las operaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento a dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis causa – efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

En virtud de lo anterior, es necesario establecer el marco para definir objetivos congruentes cuya cobertura encamine las tareas hacia resultados específicos. Entre los criterios más sobresalientes para lograrlo se puede mencionar:

a. De control

Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoria y evaluar el comportamiento organizacional en relación con los estándares preestablecidos.

b. De productividad

Encauzan las acciones de la auditoria para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización

c. De organización

Determinan que el curso de la auditoria apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo eficaz de la delegación de autoridades y el trabajo en equipo.

d. De servicio

Representa la manera que la auditoria pueda constar que la organización está inmersa en proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

e. De calidad

Dispone que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

f. De cambio

Transforma la auditoria en un instrumento que hace más permeable y perceptible a la organización.

g. De aprendizaje

Permiten que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejoras.

h. De toma de decisiones

Traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoria en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización. (pp. 11-12 – 13).

De lo expuesto anteriormente se resume que la auditoria de gestión, con el análisis y la evaluación de todos los procesos administrativos relacionados con las actividades de las instituciones u organizaciones, se puede diagnosticar el grado de eficiencia y eficacia, para establecer recomendaciones y lograr con éxitos los objetivos.

2.2.3 Auditoría y Gestión de Talento Humano

El autor José Sánchez Pérez (2014), encontró que:

Reyes (2005:223) sostiene que la auditoría de recursos humanos es:

Un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial, todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los

objetivos y políticas fijadas en la materia, sugiriendo en su caso los cambios y mejoras que deben hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de personal. (p. 16).

Para el autor Vieira, Caherine Vieira (2014), nos define que:

La gestión de los recursos humanos es, en cierta forma, el instrumento de acción administrativa a través del cual, la organización del trabajo formaliza, viabiliza e instrumenta las acciones de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de los recursos humanos, dentro de una concepción que apuntala los requisitos y demandas implícitas en la organización del trabajo. (p. 25).

Puesto que el talento humano constituye el factor básico para el desarrollo de las organizaciones, se concluye que tanto la teoría como la Gestión de Talento Humano tiene la tarea de revisar y comprobar que se cumplan las funciones y actividades que involucran al personal que labora en las instituciones, evaluando cada uno de los procesos para después establecer mejoras continuas a fin de alcanzar los objetivos y metas propuestas.

2.2.4 Proceso de gestión del Talento Humano

Procesos de gestión de los recursos humanos

Los autores, Gabriela Ribes Giner, Ma Rosario Perelló Marin, Aurelio Herrero Blasco (2018), indican que los:

En la Figura 1.se muestran las diferentes fases del proceso de gestión de RR. HH., todas ellas alineadas con la estrategia de la organización. Estas son:

1. **Planificación de los RR. HH.** Consiste en analizar el trabajo a desempeñar y diseñar el contenido de los puestos de trabajo; así como determinar cuántos empleados y con qué conocimientos y

competencias específicas se necesitan, creando ambientes de trabajo positivos y motivadores.

2. **Reclutamiento y selección.** Cuya misión principal es atraer y elegir a los empleados más adecuados.
3. **Formación y desarrollo.** Centrado en enseñar y entrenar a los trabajadores cómo desarrollar su trabajo y prepararlos para el futuro dentro de la organización.
4. **Evaluación del desempeño.** Fase en la que se evalúa la bondad del trabajo realizado, es decir, el rendimiento del trabajador.
5. **Retribución.** Fase en la que se cuantifica la remuneración de los empleados considerando factores tanto internos como externos.

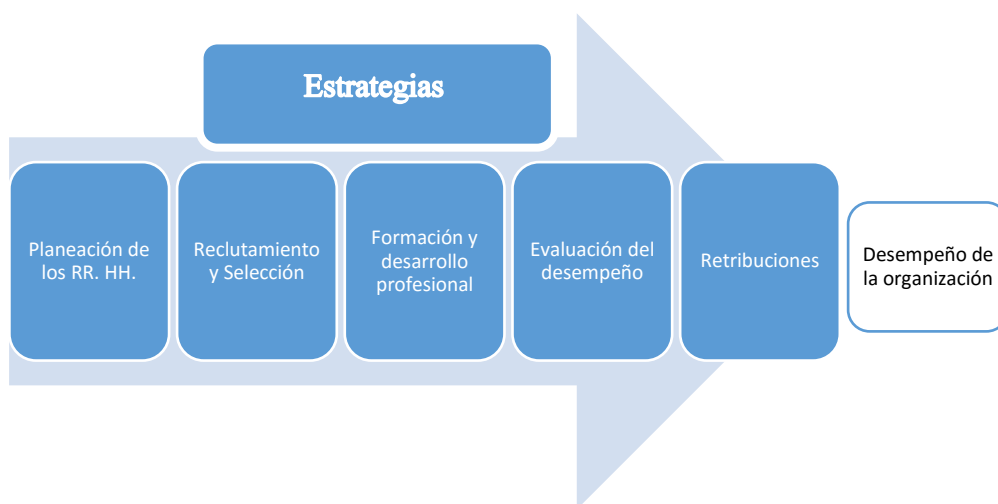


Figura 1 Procesos de gestión de RR. HH

Fuente: Dirección de Recursos Humanos, Gestión del Personal 2018

Elaborador por: Acosta Robi L. (2019)

2.2.5 Control Interno

Este autor, Samuel Alberto Mantilla B. (2013) define que:

COSO define el control interno como un proceso, ejecutado por administración principal y otro personal de la entidad, diseñado razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización.

Tales objetivos son: eficacia y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de la información financiera; cumplimiento de normas y obligaciones; y salvaguarda de activos. Este último objetivo fue incorporado por la adenda realizada en 1994 y no corresponde a la estructura conceptual original habida cuenta que responde a la necesidad específica de entidades que tienen que controlar activos que no son de su propiedad pero que constituyen parte de sus objetivos de negocio.

El proceso de control interno lo separa en cinco componentes: ambiente de control; valoración de riesgos; actividades de control; información y comunicación; y, monitoreo. La actualización realizada en 2013 mantiene estos objetivos, amplía su alcance (sobre todo en relación con otras presentaciones de reportes) y concreta los mismos componentes a partir de los principios que asocia a cada uno de ellos. (p. 17)

Rodrigo Estupiñan Gaitán (2006) manifiesta que la estructura del control interno propuesta por el modelo COSO, identifica cinco componentes interaccionado:

- | | |
|---------------------------|-------------------------------|
| 1. Ambiente de Control | 4. Información y comunicación |
| 2. Evaluación de Riesgos | 5. Monitoreo |
| 3. Actividades de control | |

1. **Ambiente de Control** es el elemento que proporciona disciplina y estructura. El ambiente de control se determina en función de la integridad y competencia del personal de una organización; los valores éticos son un elemento esencial que afecta a otros componentes del control. Entre sus factores se incluye la filosofía de la administración, la atención y guía proporcionados por el consejo de administración, el estilo operativo, así como la manera en que la gerencia confiere autoridad y asigna responsabilidades, organiza y desarrolla a su personal.

Establece el tono de una organización, influenciando en la gente la conciencia o conocimiento sentido del control. Esta es la

fundamentación para todos los otros componentes del control interno, suministrando disciplina y estructura. El ambiente de control incluye factores de integridad, valores éticos y competencia del personal de la entidad. (p. 4)

- 2. Evaluación de riesgos** es la identificación y análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos; la administración debe cuantificar su magnitud, proyectar su probabilidad y sus posibles consecuencias. (p. 6)
- 3. Actividades de control.** Son las políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que se lleve a cabo la administración. Ello contribuye a garantizar que las acciones necesarias sean tomadas para direccionar el riesgo y ejecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control ocurren por toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Ello incluye un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisiones de desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de funciones. (p. 7)
- 4. Información y comunicaciones.** La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada en forma y estructuras de tiempo que faciliten a la gente cumplir sus responsabilidades. Los sistemas de información producen información operacional financiera y suplementaria que hacen posible controlar y manejar los negocios.
- 5.** Todo el personal debe recibir un claro, mensaje de la alta dirección en el sentido de que las responsabilidades del control deben ser tomadas muy seriamente. Ellos deben entender claramente el significativo comunicativo de la inmediatez de la información. También es necesario tener una comunicación útil con el exterior como clientes, proveedores, entidades gubernamentales y accionistas. Se debe generar información relevante y comunicarla oportunamente, de tal manera que permita a las personas entender y cumplir con sus responsabilidades.
- 6. Monitoreo.** Los controles internos deben ser “monitoreados” constantemente para asegurarse de que el proceso se encuentra operando como se planeó y comprobar que son efectivos ante los

cambios de las situaciones que les dieron origen. El alcance y la frecuencia del monitoreo dependen de los riesgos que se pretenden cubrir.

Las actividades de monitoreo constante pueden ser implantadas en los propios procesos del negocio o a través de evaluaciones separadas de la operación, es decir, mediante auditoría interna o externa. Los controles internos se deben implementar en los procesos del negocio, sin inhibir el desarrollo del proceso operativo.

Los controles que hacen que la ejecución sea lenta, son evitados, lo cual puede ser más dañino que no tener controles, debido al falso sentido de seguridad. Los controles son efectivos cuando en los procedimientos no se les recuerda constantemente de su existencia.

7. Un sistema de control interno necesita ser supervisado, o sea, implementar un proceso de evaluación de la calidad del desempeño del sistema simultáneo a su actuación. Esto es, actividades de supervisión que se desarrollan adecuadamente con evaluación separada o una combinación de las dos. Los aspectos de supervisión ocurren en el transcurso de las operaciones. (p. 8)

Myrna Ricard Delgado (2017) manifiesta que:

El control interno es el conjunto de acciones interrelacionadas, sistemáticas y continuas, integradas a los procesos y actividades, con un enfoque de mejoramiento continuo, efectuadas por la dirección y el resto del personal de una entidad con vistas a garantizar el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales con una seguridad razonable.

El control interno se implementa mediante un sistema integrado de principios, normas, medidas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos que pueden afectar el patrimonio, la gestión eficiente, eficaz y efectiva de los procesos, la confiabilidad y oportunidad de la De lo anterior se desprende la definición que a criterio la asume

información, la comunicación y el cumplimiento de las leyes, políticas y regulaciones establecidas. (pp. 15-16).

Para el autor Carlos Garbajosa Chaparro (2013), establece diferentes tipos de control:

Según el área examinada dentro de la empresa

- **Control interno administrativo:** se refiere a los procedimientos y registros utilizados para controlar los mecanismos de toma de decisión y las acciones realizadas por la administración de la empresa. De esta manera, este tipo de control interno colabora a que tanto unos como otras resulten eficientes y estén encaminados hacia la consecución de los objetivos de la misma.
- **Control interno financiero:** se refiere a los procedimientos y registros utilizados para salvaguardar los recursos pertenecientes a la empresa y asegurar la confiabilidad de la información contable y financiera de la misma. Gracias a ello, se contribuye a aumentar la eficiencia y responsabilidad en la utilización de los recursos financieros disponibles.

Según el momento del tiempo respecto a las decisiones y operaciones que producen en la empresa

- **Control interno previo:** es el que se realiza antes de la ejecución de las operaciones previstas. Por consiguiente, ayuda a corroborar que éstas van a contribuir a la consecución de los objetivos y además, permite garantizar en un porcentaje elevado que las acciones que se llevarán a cabo cumplen la normativa legal vigente.
- **Control interno concomitante:** es el que se realiza en el momento de la ejecución, y por ello, permite evaluar la calidad de la operación realizada.
- **Control interno posterior:** es el que se realiza después de que la operación administrativa o financiera se haya realizado. Permite

evaluar si las acciones de la empresa han sido beneficiosas y si los resultados obtenidos como consecuencia de las mismas se ajustan a las previsiones. (p. 26).

Evaluación del control interno

La fase de evaluación del control interno examina y analiza los procedimientos utilizados en el desarrollo del mismo y la utilidad global de su realización, es decir, se encarga de determinar si el control interno ha contribuido al mejor funcionamiento general de la empresa, fundamentalmente respecto a dos cuestiones:

- Si ha dado resultados objetivos y constructivos sobre la actividad empresarial.
- Si ha contribuido a incrementar la eficiencia de las decisiones administrativas y a optimizar los recursos financieros disponibles.

Existen tres métodos principales para la desarrollar la evaluación y reflejar sus resultados:

- **Método descriptivo:** consiste en redactar de forma escrita clara y entendible todos los procedimientos que han formado parte del control interno, el personal que ha participado, las conclusiones extraídas, la información contable y financiera y las posibles correcciones de errores planteadas. Se suele utilizar en las pequeñas empresas.
- **Método mediante cuestionario:** consiste en elaborar una serie de preguntas concisas e inequívocas acerca de las diferentes ramas de la empresa sobre las que se ha aplicado el control interno. Los destinatarios de dichas cuestiones son los propios integrantes y técnicos de la empresa. Según las respuestas obtenidas, se evaluará si el control interno es o no fiable.
- **Gráfico o diagrama de flujo:** es una forma de trasladar toda la información que podría expresarse de manera narrativa (método descriptivo) a una representación visual de la misma, mediante

cuadros, figuras, líneas y similares. Ésta ofrece una visión global del funcionamiento del control interno, fácil y rápida[sic] de interpretar. Sin embargo, da una imagen más general y menos detallada que en la forma escrita. (pp. 26 – 27).

Se puede concluir entonces que un buen sistema de Control Interno, permitirá evaluar cada una de las áreas que integran la organización, descubriendo en que procesos o procedimientos se está fallando para mejorarlo y darles solución al problema, logrando optimizar los recursos y aumentar la eficiencia y eficacia para obtener una mejor gestión financiera y administrativa, contando con recursos humanos empoderados con la organización para lograr una adecuada toma de decisiones y así obtener auditorías tanto de gestión como financiera sean seguras.

2.3. Marco legal

Dentro del marco legal se analizan las leyes, reglamentos y normativas relacionadas con la auditoría de gestión en el departamento de Talento Humano, en la cual se hará referencia a la Constitución de la República del Ecuador, la Contraloría General del Estado y las leyes y reglamentos, normativas y acuerdos que rigen para las Instituciones de Educación Superior.



Figura 2 Pirámide Kelsen

Fuente: Pirámide de Kelsen

Elaborador por: Acosta Robi L. (2019)

Constitución de la República del Ecuador

Tabla 3 Constitución de la República del Ecuador

Artículo	Descripción
211	La Contraloría General del estado es un organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de personas jurídicas de derecho privado que disponen de recursos públicos.
212	Serán las funciones de ésta, además de las que se determine la ley 1. Dirigir el sistema de control administrativo que se compone de autoría interna, auditoría externa y de control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos
350	El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.
351	El sistema de educación superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del sistema de educación superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.
352	El sistema de educación superior estará integrado por universidades y escuelas politécnicas; institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos; y conservatorios de música y artes, debidamente acreditados y evaluados.
353	El sistema de educación superior se regirá por: 1. Un organismo público de planificación, regulación y coordinación interna del sistema y de la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva. 2. Un organismo público técnico de acreditación y aseguramiento de la calidad de instituciones, carreras y programas, que no podrá conformarse por representantes de las instituciones objeto de regulación.

- 354** Las universidades y escuelas politécnicas, públicas y particulares, se crearán por ley, previo informe favorable vinculante del organismo encargado de la planificación, regulación y coordinación del sistema, que tendrá como base los informes previos favorables y obligatorios de la institución responsable del aseguramiento de la calidad y del organismo nacional de planificación.
- 355** El Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución.
- 356** La educación superior pública será gratuita hasta el tercer nivel.
- 357** El Estado garantizará el financiamiento de las instituciones públicas de educación superior. Las universidades y escuelas politécnicas públicas podrán crear fuentes complementarias de ingresos para mejorar su capacidad académica, invertir en la investigación y en el otorgamiento de becas y créditos, que no implicarán costo o gravamen alguno para quienes estudian en el tercer nivel. La distribución de estos recursos deberá basarse fundamentalmente en la calidad y otros criterios definidos en la ley.

Fuente: Constitución de la República del Ecuador 2008

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

Ley Orgánica de Educación Superior - LOES

[Registro Oficial: Administración del Sr. Ec. Rafael Correa Delgado Presidente Constitucional de la República, Quito, Martes 12 de octubre del 2010 – N° 298]

Tabla 4 Ley Orgánica de Educación Superior 2010

Artículo	Descripción
15	Organismos públicos que rigen el Sistema de Educación Superior. - Los organismos públicos que rigen el Sistema de Educación Superior son: a) El Consejo de Educación Superior (CES): y, b) El Consejo de Evaluación. Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).
93	Principio de calidad. - El principio de calidad consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del

conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente.

- 94** Evaluación de la calidad. - La Evaluación de la Calidad es el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permitan emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución.
- 95** Acreditación. - La Acreditación es una validación de vigencia quinquenal realizada por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, para certificar la calidad de las instituciones de educación superior, de una carrera o programa educativo, sobre la base de una evaluación previa.
- 96** Aseguramiento de la calidad. - El Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, está constituido por el conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones vinculadas con este sector, con el fin de garantizar la eficiente y eficaz gestión, aplicables a las carreras, programas académicos, a las instituciones de educación superior y también a los consejos u organismos evaluadores y acreditadores.
- 97** Clasificación Académica o Categorización. - La clasificación académica o categorización de las instituciones, carreras y programas será el resultado de la evaluación. Hará referencia a un ordenamiento de las instituciones, carreras y programas de acuerdo a una metodología que incluya criterios y objetivos medibles y reproducibles de carácter internacional.
- 98** Planificación y ejecución de la autoevaluación. - La planificación y ejecución de la autoevaluación estará a cargo de cada una de las instituciones de educación superior, en coordinación con el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación
- 99** La autoevaluación. - La Autoevaluación es el riguroso proceso de análisis que una institución realiza sobre la totalidad de sus actividades institucionales o de una carrera, programa o posgrado específico, con amplia participación de sus integrantes, a través de un análisis crítico y un diálogo reflexivo, a fin de superar los obstáculos existentes y considerar los logros alcanzados, para mejorar la
-

eficiencia institucional y mejorar la calidad académica.

- 100** - La Evaluación Externa.- Es el proceso de verificación que el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior realiza a través de pares académicos de la totalidad o de las actividades institucionales o de una carrera o programa para determinar que su desempeño cumple con las características y estándares de calidad de las instituciones de educación superior y que sus actividades se realizan en concordancia con la misión, visión, propósitos y objetivos institucionales o de carrera, de tal manera que pueda certificar ante la sociedad la calidad académica y la integridad institucional.
- 101** Reglamento y Código de Ética. - El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior aprobará el Reglamento que regulará las actividades de los evaluadores externos y de todos los especialistas, consultores y funcionarios; y, el Código de Ética en el que se hará constar los requisitos, las incompatibilidades, prohibiciones y su forma de selección.
- 102** Evaluadores Externos. - El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, creará un Banco de Datos de Evaluadores Externos de la Educación Superior, que estará bajo su responsabilidad y administración.
- 103** Examen Nacional de evaluación de carreras y programas académicos. - Para efectos de evaluación se deberá establecer un examen para estudiantes de último año, de los programas o carreras. El examen será complementario a otros mecanismos de evaluación y medición de la calidad.
- 173** Evaluación Interna, Externa, Acreditación y aseguramiento interno de la calidad. – El Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior normará la autoevaluación institucional, y ejecutará los procesos de evaluación externa, acreditación y apoyará el aseguramiento interno de la calidad de las instituciones de educación superior.

Fuente: LOES 2010

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

[Registro Oficial: Administración del Sr. Lcdo. Lenín Moreno Garcés Presidente Constitucional de la República, Quito, jueves 2 de agosto de 2018 – N°297: Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Educación Superior]

Tabla 5 Ley Orgánica Reformada a la Ley Orgánica de Educación Superior

Artículo	Descripción
12	<p>Sustitúyase el Art. 15 de la Ley Orgánica de Educación Superior, por el siguiente:</p> <p>“Art. 15.- Organismos públicos del Sistema Nacional de Educación Superior. - Los organismos públicos del Sistema Nacional de Educación Superior son:</p> <p>a) El Consejo de Educación Superior;</p> <p>b) El Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior;</p> <p>c) El órgano rector de la política pública de educación superior.</p> <p>Estos organismos actuarán en el ámbito de sus competencias conforme a la Constitución de la República y la presente Ley, y deberán coordinar entre sí el ejercicio de sus funciones, deberes y atribuciones”.</p>
68	<p>Sustitúyase el Art. 93 de la Ley Orgánica de educación Superior, por el siguiente:</p> <p>“Art. 93.- Principio de Calidad- El principio de calidad establece la búsqueda continua, auto-reflexiva del mejoramiento, aseguramiento y construcción colectiva</p> <p>de la cultura de la calidad educativa superior con la participación de todos los estamentos de las instituciones de educación superior y el Sistema de Educación Superior, basada en el equilibrio de la docencia, la investigación e innovación y la vinculación con la sociedad, orientadas por la pertinencia, la inclusión, la democratización del acceso y la equidad, la diversidad, la autonomía responsable, la integralidad, la democracia, la producción de conocimiento, el diálogo de saberes, y valores ciudadanos. “.</p>
69	<p>Sustitúyase el Art. 94 de la Ley Orgánica de Educación Superior, por el siguiente:</p> <p>“Art. 94.- Sistema Interinstitucional de Aseguramiento de la Calidad- Tiene por objeto garantizar el efectivo cumplimiento del principio de calidad consagrado en la Constitución y en la presente ley, intervendrán como principales actores de este Sistema el Consejo de Educación Superior, el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y las Instituciones de Educación Superior”.</p>

-
- 70** Sustitúyase el Art. 95 de la Ley Orgánica de Educación Superior, por el siguiente:
“Art. 95.- Criterios y Estándares para la Acreditación. - El Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior establecerá modelos que incluirán criterios y estándares cuantitativos y cualitativos, que las instituciones de educación superior, carreras y programas deberán alcanzar para ser acreditadas; entendiéndose que el fin último es la calidad y no la acreditación”.
- 71** Sustitúyase el Art. 96 de la Ley Orgánica de Educación Superior, por el siguiente:
“Art. 96.- Aseguramiento interno de la calidad. - El aseguramiento interno de la calidad es un conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones de educación superior, con la finalidad de desarrollar y aplicar políticas efectivas para promover el desarrollo constante de la calidad de las carreras, programas académicos; en coordinación con otros actores del Sistema de Educación Superior”.
- 72** A continuación del Art. 96 de la Ley Orgánica de Educación Superior, agréguese el artículo 96.1. con el siguiente texto:
“Art. 96.1.- Plan de Mejoramiento con fines de Acreditación de la calidad- Cuando una institución de educación superior, una carrera o programa no sea acreditada por no cumplir los requisitos establecidos para la evaluación del entorno de la calidad, el Consejo de aseguramiento de la calidad de la educación superior dispondrá a la institución la formulación e implementación de un plan de mejoramiento de hasta tres años que contará con el acompañamiento de este organismo, luego de lo cual se procederá a realizar una nueva evaluación externa”.
- 73** Sustitúyase el Art. 97 de la Ley Orgánica de Educación Superior, por el siguiente:
“Art. 97.- Cualificación Académica-La cualificación académica de las instituciones de educación superior, carreras y programas será el resultado de la evaluación efectuada por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior sin fines de acreditación y en función de la naturaleza y particularidades de cada una de éstas. Hará referencia al cumplimiento de su misión, visión, fines y objetivos, en el marco de los principios de calidad, pertinencia e integralidad”.
- 74** Suprímase el Art. 98 de la Ley Orgánica de Educación Superior.
-

- 75** Suprímase el Art. 99 de la Ley Orgánica de Educación Superior.
- 76** Suprímase el Art. 100 de la Ley Orgánica de Educación Superior.
- 77** Sustitúyase el Art. 101 de la Ley Orgánica de Educación Superior, por el siguiente:
“Art. 101.- Reglamento y Código de Ética. - El Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior aprobará el Reglamento que regulará las actividades de los Pares Evaluadores y de los especialistas, consultores y funcionarios. El Código de Ética hará constar los requisitos, las incompatibilidades, prohibiciones y la forma de selección”.
- 78** Sustitúyase el Art. 102 de la Ley Orgánica de Educación Superior, por el siguiente:
“Art. 102.- Pares Evaluadores.- El Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior aprobará el Reglamento de los Pares Evaluadores para su selección y capacitación, y creará un Banco de Datos de los mismos que estará bajo su responsabilidad y administración.
- 79** Sustitúyase el Art. 103 de la Ley Orgánica de Educación Superior, por el siguiente:
“Art. 103.- Evaluación de resultados de aprendizaje de carreras y programas.- Para efectos de evaluación de resultados de aprendizaje de carreras y programas se establecerá un examen u otros mecanismos de evaluación para estudiantes del último período académico. Los procesos de evaluación se realizarán sobre los conocimientos y de ser necesario según el perfil profesional se aplicará sobre otras competencias”.
- 123** Sustitúyase el Art. 173 de la Ley Orgánica de Educación Superior, por el siguiente:
“Art. 173. - Evaluación Interna, Extrema, Acreditación y aseguramiento interno de la calidad. - El Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior normará la autoevaluación institucional, y ejecutará los procesos de evaluación externa, acreditación y apoyará el aseguramiento interno de la calidad de las instituciones de educación superior.

Fuente: Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Educación Superior.

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

Contraloría General del Estado

La Contraloría General del Estado es la encargada de controlar los recursos públicos y establecer auditorias de gestión para resolver sobre la autenticidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales, de acuerdo a esto se emite el Manual de Auditoria de Gestión para la Contraloría General del Estado y Entidades y Organismos del Sector Público sometidos a su control, el 22 de noviembre del 2001.

Manual de Auditoria de Gestión

Control de gestión

Definiciones

Gestión

Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervisión y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidas por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.

Gestión comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia.

Control

Control es un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados y para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales y a los referentes técnicos y científicos establecidos para las diferentes actividades humanas dentro de la organización social.

Control de gestión

El control de gestión es el examen de la economía a, efectividad y eficiencia de las entidades de la administración en el ejercicio y protección de los recursos públicos, realizado mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad.

Propósito del control de gestión

Al Estado le corresponde proveer de obras, servicios y bienes al pueblo como retribución a la contribución que éste realiza, mediante los tributos que entrega, es así donde nace su real derecho de exigir que los mismos sean de buena calidad, y entregados en forma oportuna a su servicio; pero también le interesa a la sociedad saber que la producción sea como consecuencia de una gestión pública, que procure la máxima productividad a un costo razonable que significa la utilización óptima y la protección de los recursos financieros materiales y humanos, evitando el desperdicio de los mismos o la apropiación indebida para fines particulares sin importar el perjuicio que se cause a la sociedad y descubriendo el fraude y los indicios de responsabilidad penal.

La gestión pública necesariamente tiene que realizarse como un imperativo social, entendido esto, que las autoridades, directivos y funcionarios que prestan su contingente en los diferentes Poderes del Estado y en las instituciones y organismos públicos, manifiesten y actúen con profesionalismo, mística de servicio y transparencia.

La gestión gubernamental, comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia.

El Estado, al igual que en la actividad privada, requieren tener Visión, Misión, Objetivos, Metas, Políticas, y Estrategias, a efecto de poder medir resultados y evaluar

su gestión en términos de eficiencia, eficacia, economía, ética, y ecología, para lo cual el estado necesita implementar y profundizar una cultura de servicio.

Ámbito y objetivo general de la gestión pública.

La evaluación de gestión en los sistemas de control interno, se refiere a medir la economía efectividad y eficiencia de las actividades, para lo cual es necesario realizar un proceso de evaluación de los métodos que la dirección de una entidad u organismo establece en forma periódica y sistemática sobre los controles para cumplir con las normas legales, el buen uso y protección de los recursos, la identificación y cubrimiento de riesgo y la responsabilidad del funcionario en relación con unos estándares de resultados esperados proyectando acciones a futuro en busca de un mejoramiento continuo.

El ámbito y objetivo de la gestión pública, se lo puede concebir de la siguiente manera:

Gestión Operativa. – Sectores: de los servicios generales del estado, del desarrollo social y comunitario, de la infraestructura económica, productiva, financiera, de valores y otros, propios de la misión y finalidad de la entidad u organismo.

Gestión Financiera. – Que incluye la presupuestaria, del crédito, la tributación, de caja o tesorería, la contable y la de contraloría pública, esta última en cuanto significa financiamiento para la adquisición de bienes, adquisición de servicios y realización de obras, y propiamente a la gestión contractual con su contenido legal y técnico.

Gestión Administrativa. – General, de bienes, de transporte y construcciones internas, de comunicaciones; de documentos (secretariado, biblioteca, imprenta, reproducción de documentos y otros), de seguridad, limpieza y mensajería, de recursos humanos, de desarrollo social e informática.

Instrumentos para el control de la gestión

El control de gestión como cualquier sistema, posee unos instrumentos para entenderlo, manejarlo y evaluarlo, entre ellos se encuentran:

Índices: Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas

Indicadores: Son los cocientes y parámetros que permiten realizar rendimientos.

Cuadros de Mandos: Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.

Gráficas: Representación de información (Variaciones y tendencias)

Análisis comparativos: Compararse con el mejor, para lograr una mejor superación.

Control Integral: Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.

Flujograma: Representación simbólica o pictórica de un procedimiento.

Uno de los instrumentos para lograr un buen control de gestión es la utilización de indicadores de economía, eficacia, eficiencia, calidad e impacto.

Elementos de Gestión

El estado requiere de planificar estrategias y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores de la institución pública en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y de la actividad profesional del auditor gubernamental que evalúa[*sic*] la gestión, en cuanto a las seis “E”, esto es, ECONOMÍA, EFICIENCIA, EFICACIA, ECOLOGÍA, EQUIDAD Y ÉTICA, en la forma que a continuación se describen:

Economía: son los insumos correctos a menor costo, a la adquisición o provisión de recursos idóneos en la cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad y procurando evitar desperdicios. La responsabilidad gerencial también se define por el manejo de los

recursos en función de su rentabilidad (en las actividades que le sea aplicable), el criterio de economía en su administración.

Eficiencia. – insumos que producen los mejores resultados con el menor costo o la utilización provechosa de los recursos, en otros términos, es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o normal; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades; por tanto, es la relación entre el rendimiento de los bienes, servicios u otros resultados y los recursos utilizados para producirlos. La eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas; que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas; que se cumplan los parámetros técnicos-productivos, que garanticen la calidad; que las mermas y los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos; y, que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar. Se manifiesta en la misión o finalidad compartida, tener objetivos y políticas, una estructura operativa definida, disponer del personal idóneo, y tener una cultura de perfeccionamiento.

Eficacia. - son los resultados que brinda los efectos deseados, en otra palabras, 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 logra 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.

La eficacia se determina comparando lo realizado con los objetivos previamente establecidos, o sea la medición del cumplimiento de objetivos y metas. Se mide la

eficacia investigando las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, como también del desempeño de los competidores actuales y potenciales, la permanente relación con los clientes, la consulta de su grado de satisfacción y la respuesta a sus reclamos y sugerencias.

Ecología. - son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional de un proyecto, programa o actividad.

Ética. - es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.

Equidad. - Implica distribuir y asignar los recursos entre toda la población, teniendo en cuenta el territorio. en su conjunto, la necesidad de estimular las áreas cultural y económicamente deprimidas, y con absoluto respeto a las normas constitucionales y legales imperantes sobre el reparto de la carga tributaria, los gastos, las inversiones, las participaciones, las subvenciones y transferencias públicas.

Fundamentos de la Auditoría de Gestión en el Sector Público Ecuatoriano

Marco legal y normativo

La Constitución Política de la República del Ecuador, en el Art. 211 establece que la Contraloría General del Estado realizará auditorías de gestión a las entidades y organismos del sector público y sus servidores; se pronunciará sobre la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales.

El Contralor General del Estado al emitir los objetivos, estrategias y políticas a aplicarse para la Planificación Operativa de Control del Año 2000, prevé como objetivo que se desarrollará y difundirá una metodología de trabajo para las auditorías de gestión, cuya actividad de control iniciará la institución a partir del año 2000, con las auditorías pilotos que planifiquen las direcciones de auditoría.

Definición

La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.

Propósitos y objetivos

Entre los propósitos tenemos a los siguientes.

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y,
- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

Los principales objetivos son:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- Satisfacer las necesidades de la población.

Alcance

La auditoría de gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominadas[sic] operaciones corrientes.

La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse principalmente lo siguiente:

- a) Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- b) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- d) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades

de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.

- f) Control sobre la identificación, de riesgos su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.
- g) Control de legalidad, del fraude y de la forma como se protegen los recursos
- h) Evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditores; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

Enfoque

La Contraloría del Ecuador se proyecta a la ejecución de auditorías de gestión con un enfoque integral, por tanto, se concibe como una Auditoría de Economía y Eficiencia, una Auditoría de Eficacia y una Auditoría de tipo Gerencial-Operativo y de Resultados.

Es una Auditoría de Economía y Eficiencia porque está orientada hacia la verificación de que se hayan realizado adquisiciones de recursos en forma económica (insumos) y su utilización eficiente o provechosa en la producción de bienes, servicios u obra, expresada en una producción maximizada en la cantidad y calidad producida con el uso de una determinada y mínima cantidad de recursos, es decir, incrementar la productividad con la reducción de costos.

Es una Auditoría de Eficacia porque está orientada a determinar el grado en que una entidad, programa o proyecto están cumpliendo los objetivos, resultados o beneficios preestablecidos, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

Es una Auditoría con enfoque Gerencial-operativo y de resultados, porque evalúa la gestión realizada para la consecución de los objetivos y metas mediante la ejecución

de planes, programas, actividades, proyectos y operaciones de una entidad, expresados en la producción de bienes, servicios y obras en la calidad y cantidad esperados, que sean socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto.

Similitudes y diferencias con otras Auditorías

La auditoría de gestión se origina y fundamenta en la auditoría operacional, constituye una auditoría integral y perfeccionada, respecto de quien se basa, no obstante sí existen diferencias entre ellas, aunque son mayores respecto a la auditoría financiera, como se puede apreciar en los siguientes cuadros:

Tabla 6 Auditoría de Gestión / Auditoría Operacional

ELEMENTO	OPERACIONAL	DE GESTIÓN
1. Objetivo	Evaluar las actividades para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de sus operaciones	Evaluar la eficiencia en objetivos y metas propuestas; determinar el grado de economía, eficiencia, ética y ecología, en el uso de los recurso[sic] y producción de bienes; medir la calidad de servicios, bienes u obras; y establecer el impacto socioeconómico.
2. Alcance	Examinar a una entidad o a parte de ella; a una actividad, programa, o proyecto. Se centra únicamente en áreas críticas.	Examina a una entidad o parte de ella; a una actividad, programa, o proyecto. Se interesa de los componentes escogidos, en sus resultados positivos y negativos.
3. Enfoque	Auditoría orientada hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones.	Auditoría orientada hacia la eficacia, eficiencia, economía. Ética y ecología, de las operaciones; de la gestión gerencial-operativa y sus resultados.

4. Interés sobre la administración	En los elementos del proceso administrativo: planificación, organización, integración del personal, dirección y control	Además del proceso administrativo, la planificación estratégica, el análisis FOD y la rendición de cuentas de la Gerencia.
5. Fase	<p>I. Estudio preliminar</p> <p>II. Revisión de la Legislación, objetivos, políticas y normas.</p> <p>III. Revisión y evaluación del Control Interno</p> <p>IV. Examen profundo de áreas críticas</p> <p>V. Comunicación de resultados</p>	<p>I. Conocimiento preliminar</p> <p>II. Planificación</p> <p>III. Ejecución</p> <p>IV. Comunicación de resultados</p> <p>V. Seguimiento</p>
6. Participantes	Auditores, aunque pueden participar otros especialistas de áreas técnicas, únicamente por el tiempo indispensable y en la cuarta fase “examen profundo de áreas críticas”.	Equipo Multidisciplinario, integrado por auditores y otros profesionales, participan desde la primera hasta la cuarta fase
7. Parámetros e indicadores de gestión		Uso para medir eficiencia, economía, eficacia, ética e impacto; además evaluar la gestión operativa y resultados, así como la calidad y satisfacción de los usuarios e impacto.
8. Control Interno	Se cumple en la tercera fase “revisión y evaluación de control interno”	En la segunda fase “planificación” se evalúa la estructura de control interno; y en la tercera fase se realiza evaluación específica por cada componente.

9. Informe	Se revelan únicamente los aspectos negativos (deficiencias) más importante	Se revela tanto los aspectos positivos (con mayor énfasis) como negativos (deficiencias) más importantes.
-------------------	--	---

Fuente: Manual de Auditoria de Gestión – Contraloría General del Estado

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

Tabla 7 Auditoria de Gestión / Auditoria Financiera

ELEMENTO	FINANCIERA	DE GESTIÓN
1. Objetivo	Dictaminar los estados financieros de un periodo	Revisa y evalúa la Economía y eficiencia con los que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros y, el resultado de las operaciones en cuanto al logro de las metas y eficacia de los procesos, evalúa la ética y la ecología, y promueve mejoras mediante recomendaciones.
2. Alcance y Enfoque	Examina registros, documentos e informes contables. Los estados financieros un fin. Enfoque de tipo financiero. Cubre transacciones de un año calendario.	Evalúa la eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología, en las operaciones. Los estados financieros un medio. Enfoque gerencial y de resultados. Cubre operaciones corrientes y recién ejecutadas.
3. Participantes	Sólo profesionales auditados con experiencia y conocimiento contable.	Equipo multidisciplinario conformado por auditores conedores de la gestión y otros profesionales de las especialidades relacionadas con la actividad que se audite.
4. Forma de Trabajo	Numérica, con orientación al	No numérica, con orientación al

	pasado y a través de pruebas selectivas.	presente y futuro y el trabajo se realice en forma detallada
5. Propósito	Emitir un informe que incluye el dictamen sobre los estados financieros	Emitir un informe que contenga: comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión – Contraloría General del Estado

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos

Tabla 8 Normas de Control Interno

Código	Descripción
100	Normas Generales
100-01	Control Interno El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control.
100-02	Objetivos del control interno El control interno de las entidades, organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos
100-03	Responsables del control interno El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias.
100-04	Rendición de cuentas La máxima autoridad, los directivos y demás servidoras y servidores, según sus competencias, dispondrán y ejecutarán un proceso periódico, formal y oportuno de rendición de cuentas sobre el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales y de los resultados esperados.

200 Ambiente de Control

El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno. Es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de las servidoras y servidores, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

200-01 Integridad y valores éticos

La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno.

200-02 Administración estratégica

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

200-03 Políticas y prácticas de talento humano

El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.

200-04 Estructura organizativa

La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.

200-05 Delegación de autoridad

La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas, ofrecen una base para el seguimiento de las actividades, objetivos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios.

200-06 Competencia Profesional

La máxima autoridad y los directivos de cada entidad pública reconocerán como elemento esencial, las competencias profesionales de las servidoras y servidores,

acordes con las funciones y responsabilidades asignadas.

200-07 Coordinación de acciones organizacionales

La máxima autoridad de cada entidad, en coordinación con los directivos, establecerá las medidas propicias, a fin de que cada una de las servidoras y servidores acepte la responsabilidad que les compete para el adecuado funcionamiento del control interno.

200-08 Adhesión a las políticas institucionales

Las servidoras y servidores de las entidades, observarán las políticas institucionales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo.

200-09 Unidad de Auditoría Interna

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y asesoría, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización; evalúa el sistema de control interno, los procesos administrativos, técnicos, ambientales, financieros, legales, operativos, estratégicos y gestión de riesgos.

400 Actividades de Control

La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información.

401 Generales**401-01 Separación de funciones y rotación de labores**

La máxima autoridad y los directivos de cada entidad tendrán cuidado al definir las funciones de sus servidoras y servidores y de procurar la rotación de las tareas, de manera que exista independencia, separación de funciones incompatibles y reducción del riesgo de errores o acciones irregulares.

401-02 Autorización y aprobación de transacciones y operaciones

La máxima autoridad, establecerá por escrito o por medio de sistemas electrónicos, procedimientos de autorización que aseguren la ejecución de los procesos y el control de las operaciones administrativas y financieras, a fin de garantizar que sólo se efectúen operaciones y actos administrativos válidos.

401-03 Supervisión

Los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, para asegurar que cumplan con las normas y regulaciones y medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales, sin perjuicio del seguimiento posterior del control interno.

407 Administración del Talento Humano**407-01 Plan de talento humano**

Los planes de talento humano se sustentarán en el análisis de la capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, en el diagnóstico del personal existente y en las necesidades de operación institucionales.

407-02 Manual de clasificación de puestos

Las unidades de administración de talento humano, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución, formularán y revisarán periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración.

407-03 Incorporación de personal

Las unidades de administración de talento humano seleccionarán al personal, tomando en cuenta los requisitos exigidos en el manual de clasificación de puestos y considerando los impedimentos legales y éticos para su desempeño.

407-04 Evaluación del desempeño

La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la Institución.

407-05 Promociones y ascensos

Las unidades de administración de talento humano propondrán un plan de promociones y ascensos para las servidoras y servidores de la entidad, observando el ordenamiento jurídico vigente.

407-06 Capacitación y entrenamiento continuo

Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores

en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

407-07 Rotación de personal

Las unidades de administración de talento humano y los directivos de la entidad, establecerán acciones orientadas a la rotación de las servidoras y servidores, para ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable.

407-08 Actuación y honestidad de las servidoras y servidores

La máxima autoridad, los directivos y demás personal de la entidad, cumplirán y harán cumplir las disposiciones legales que rijan las actividades institucionales, observando los códigos de ética, normas y procedimientos relacionados con su profesión y puesto de trabajo.

407-09 Asistencia y permanencia del personal

La administración de personal de la entidad establecerá procedimientos y mecanismos apropiados que permitan controlar la asistencia y permanencia de sus servidoras y servidores en el lugar de trabajo.

407-10 Información actualizada del personal

La unidad de administración de talento humano será responsable del control de los expedientes de las servidoras y servidores de la entidad, de su clasificación y actualización.

Fuente: Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA/ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Enfoque de la investigación

En este capítulo se analiza la metodología que aplica la Universidad Técnica de Babahoyo UTB en la auditoria de gestión, para conocer los puntos fuertes y débiles de los procesos que se ejecutan con los resultados de sus actividades en el Departamento de Talento Humano, aplicando herramientas de evaluación que permita determinar el grado de cumplimiento de la auditoria de gestión.

La Universidad Técnica de Babahoyo, cuenta con el Departamento de Talento Humano y el Departamento de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación – DEAAACE, estos dos departamentos tienen en sus funciones el proceso de evaluar, el primero evalúa al personal administrativo y el segundo a los docentes por medio de los sistemas: heteroevaluación, coevaluación y evaluación por pares.

El enfoque que se utilizó fue mixto, con las técnicas se permitió medir y realizar diagnóstico de los objetivos que se pretende alcanzar, a través de encuestas y entrevistas: también se identificó los hallazgos que aportan a la solución del problema lo que coadyuvó con los resultados a través del análisis de los principales documentos de gestión lo que permitió interpretar la conclusiones y recomendaciones para viabilizar el estudio.

3.2. Alcances de la Investigación

Exploratorio, descriptivo

3.3. Tipos de Investigación

3.3.1. Investigación bibliográfica

La investigación permitió identificar todos los conceptos, teorías y base legal relevantes para el desarrollo de este trabajo de investigación, proporcionando

información adecuada respecto a la auditoria de gestión, mediante el estudio de toda la información documental analizada.

3.3.2. Investigación de campo

Los datos se obtuvieron en el Departamento de Talento Humano de la UTB, institución donde se realizó el estudio.

3.4. Técnicas de Investigación

3.4.1. Estudio Documental

La observación permitió conocer cuáles fueron los procesos más representativos que se aplicaron dentro del Departamento de Talento Humano. Se empleó esta técnica para analizar los documentos que se utilizaron y verificaron los datos a partir de ellos.

3.4.2. Encuesta:

Por medio de esta técnica de investigación se obtuvo información a través de un cuestionario de preguntas cerradas, dirigidas al personal administrativo y docentes sobre el conocimiento del nivel de satisfacción y cumplimiento de las normativas vigentes; a los estudiantes se valoró el grado de satisfacción hacia los docentes y personal administrativo, en la Facultad de Ciencias Agropecuaria.

3.4.3. Entrevista:

Se empleó este tipo de instrumento para conseguir información a través de formulación de preguntas abiertas dirigidas al personal responsable del Departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica de Babahoyo y el Departamento de Evaluación y Acreditación y Aseguramiento de la Calidad Estudiantil –DEAACE.

3.5. Población Total

En esta investigación se consideró como base a todos los empleados, Docentes, administrativos y estudiantes de la Facultad de Ciencias Agropecuarias del periodo 2018-2019.

Tabla 9 Población Total

Población	Número
Directivos	3
Personal docente	68
Personal administrativo	17
Estudiantes	2448
TOTAL	2.536

Fuente: Departamento de Talento Humano – Secretaría de la Facultad de Ciencias Agropecuarias

Elaborado: Acosta Robi L. (2019)

3.6. Muestras entrevistas y encuestas

Para el cálculo del tamaño de la muestra se consideró la población conocida porque permite calcular variables cualitativas y cuantitativas para estudios con métodos inductivos, la fórmula es la siguiente:

$$n = ((N - 1)(Z)^2(p * q)) / ((N - 1)(e)^2 + (Z)^2(p * q))$$

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

Z= Nivel de confianza (1.96)

p= Variabilidad Positiva (0.95%)

q= Variabilidad negativa (0.05)

e= error 0.05%

Tabla 10 Muestras encuestas

	Población	Muestra	Técnicas seleccionadas
Personal docente	68	35	Cálculo de la muestra de una población conocida.
Personal administrativo	17	14	Cálculo de la muestra de una población conocida.
Estudiantes	2.448	71	Cálculo de la muestra de una población conocida.
Total	2.533	120	

Fuente: UTB-Departamento de Talento Humano – Secretaría de la Facultad de Ciencias Agropecuarias.

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

3.5.1 Muestra No probabilística para entrevista

Tabla 11 Muestra No probabilística para entrevista

Población	Número
Directivos	3
Total	3

Fuente: UTB-Departamento de Talento Humano – Secretaría de la Facultad de Ciencias Agropecuarias.

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

3.6 Presentación, Análisis, interpretación y discusión de resultados

Para el análisis y fortalecimiento de la información se realizó lo siguiente:

3.6.1 Entrevistas al Director y Especialista de Talento Humano de la Universidad Técnica de Babahoyo

Tabla 12 Entrevista al Director de Talento Humano

Tema: Plan de auditoria de gestión para el Departamento de Talento Humano de las instituciones de Educación Superior.		
Objetivo: Analizar la auditoria de gestión que se aplica en el Departamento de Talento Humano de las Instituciones de Educación Superior para el control de la adopción de normas y estándares efectivos.		
Entrevistado	Preguntas	Respuestas
Ing. Com. Javier Nagua Bazan, MSc – Director del Departamento de Talento Humano	1. ¿Qué objetivos emplea talento humano para la aplicación estratégica en la UTB?	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el desarrollo del talento humano, implementando políticas para el ámbito académico y administrativo, que aseguren el crecimiento y desarrollo integral de las potencialidades individuales e institucionales. • Fomentar el desarrollo profesional de los servidores administrativos y trabajadores, según las necesidades institucionales. • Implementar la evaluación como instrumento de mejoramiento al desempeño organizacional. • Mejorar la calidad de los servicios institucionales de índole administrativo que reciben los usuarios. • Regular la dinámica de los procesos administrativos institucionales para mejorar su gestión. • Impulsar la Seguridad y Salud Ocupacional en la institución • Administrar las obligaciones presupuestarias y actos administrativos del talento humano de la institución.
	2. ¿Qué métodos, medios o modelo establece el Departamento de Talento Humano para llevar a cabo su planificación, e impulsar el cumplimiento de las acciones institucionales?	Planteados los objetivos estratégicos de la Unidad, se elabora la matriz de cumplimiento y seguimiento de indicadores de gestión, mismos que son valorados de manera cuatrimestral y anual para conocer su desarrollo y avance.
	3. ¿El Departamento de Talento Humano de acuerdo a la planificación operativa, qué indicadores utiliza	Para medir el cumplimiento del Plan Operativo en esta área lo realiza de acuerdo a los Objetivos táctico, por ejemplo: Objetivo táctico: Fomentar el desarrollo profesional de los

para medir el cumplimiento del Plan operativo Anual-POA? servidores y trabajadores, según las necesidades institucionales

Indicador:

Porcentaje de servidores administrativos y trabajadores capacitados anualmente.

4. ¿Qué medidas aplica al Departamento de Talento Humano, para realizar el monitoreo de los planes de acción y demás herramientas de control, para promover el proceso de gestión eficaz?

Asignando responsabilidades al personal de la Unidad, cada uno velará por el cumplimiento de indicadores de gestión, dando el seguimiento oportuno de los objetivos estratégicos planteados.

5. ¿Qué procesos utilizan en el Departamento de Talento Humano para la contratación del personal docente y administrativo?

Para puestos que se encuentren vacantes en el distributivo de remuneraciones, los procesos de contratación se realizan previo concurso de méritos y oposición ya sea personal académico o administrativo, de conformidad a las normas legales vigentes que regulan dichos procesos.

Personal Académico: Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.

Personal Administrativo: Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal – Acuerdo Ministerial 222 – Ministerio del Trabajo.

Para los procesos de contratación del personal académico por servicios ocasionales y por honorarios por servicios profesionales, la Dirección de Talento Humano remite el requerimiento de necesidades docentes para cada periodo a los Decanos de cada Unidad Académica para cumplir con el cronograma del proceso de reforma de ingreso de contrataos ocasionales en el distributivo de remuneraciones, gestión que realiza la Unidad de Nomina.

Las Unidades Académicas en los plazos establecidos, remiten la nómina de las necesidades docentes con la respectiva distribución horaria al Vicerrectorado Académico y Rectorado para su revisión y aprobación, toda vez aprobado es enviado a la Dirección de Talento Humano para certificar la disponibilidad presupuestaria y proceder con la contratación.

En relación a los ingresos de contratos para puestos de Directores y Asesores, o cargos de libre nombramiento y remoción, son designados por la máxima Autoridad de la Institución, conformidad lo establecido por la Ley Orgánica de Servicio Público – LOSEP. Para los procesos de contratación de personal administrativo, toda vez autorizado por el Señor Rector los requerimientos de cada Unidad Administrativa y/o Académica, son remitidos a la Dirección de Talento Humano para certificar la disponibilidad presupuestaria para la contratación y evidenciado la existencia de recursos, se realiza el proceso de selección de conformidad con el perfil de puesto específico, verificando cada una de las hojas de vida del banco de aspirantes que cuenta la Dirección de Talento Humano, o a su vez se publica en la página web institucional el requerimiento del perfil profesional, y realizada la matriz de cumplimiento de requisitos por puesto se procede a seleccionar el perfil idóneo e informe favorable de contratación.

6. ¿Qué indicadores aplican para medir el grado de satisfacción del personal administrativo? Dentro de los nuevos formatos de evaluación de desempeño del personal administrativo se establecen parámetros de satisfacción del personal en referencia a los productos y servicios que se ofrecen en cada unidad administrativa.
7. ¿Se ha realizado evaluación al personal administrativo para determinar el grado de satisfacción en las actividades que realiza? Actualmente no se ha realizado la evaluación al personal administrativo para determinar el grado de satisfacción en las actividades que realiza, toda vez aplicado el nuevo procedimiento de evaluación, contando con los recursos necesarios (intangibles), se podrá ejecutar dicho proceso.
8. ¿Qué procesos, políticas utilizan para la promoción del personal administración, que conlleve al perfeccionamiento de la gestión? El único proceso valido, dentro del marco legal vigente para la promoción o ascensos del personal administrativo, es concursar y haber sido declarado ganador en un proceso de concurso de méritos y oposición, de un puesto ubicado en un nivel o grado superior al que labora.
9. ¿Qué procesos aplica la Institución, después de medir los resultados de evaluación de acuerdo a las funciones que Conocidos los resultados de la evaluación de desempeño, si es que existen servidores con calificaciones bajas, serán puestos a prueba durante un periodo de tres meses, posterior se les aplicará una nueva evaluación de

debe cumplir el personal, para aplicar correcciones y mejoras continuas?	desempeño para conocer si alcanzo una mejor calificación en relación a las actividades inherente a su área.
10. ¿Qué sistema automatizado utiliza el Departamento de Talento Humano para registrar información del personal que labora o laboro en los últimos 3 años en la UTB?	Actualmente la Dirección de Talento Humano cuenta con el SIDTH – Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano, en el cual se encuentra el registro de todo el personal activo y pasivo (ex servidores) desde el año 2015, y se están realizando las gestiones pertinentes para el ingreso de información al SIITH – Sistema Informático Integrado de Talento Humano del Ministerio del Trabajo
11. ¿Cuáles son los medios de comunicación que utiliza el Departamento de Talento Humano, para mantener informado al personal de la UTB sobre los últimos acontecimientos?	Comunicaciones masivas remitidas desde el correo Institucional de la Dirección. (talentohumano@utb.edu.ec). Publicaciones subidas a la página web Institucional por la Dirección de Tecnologías y Sistemas Informáticos.
12. ¿Cuál es el departamento responsable en realizar la auditoría de gestión interna a los procesos administrativos?	Dentro de la Estructura Organizacional existe la Unidad de Auditoría Interna, misma que actualmente no se encuentra en funciones; toda vez emitida la disposición de la máxima Autoridad de la Institución en requerir el informe de necesidad de dicha Unidad, se realizarán las gestiones correspondientes para su apertura, en razón de ser una dependencia clave en la correcta ejecución de los procesos administrativos que se llevan a cabo en la Institución.

Fuente: UTB-Departamento de Talento Humano – Secretaría de la Facultad de Ciencias Agropecuarias.

Elaborado: Acosta Robi L. (2019)

Tabla 13 Entrevista al Especialista de Talento Humano

Tema: Plan de auditoria de gestión para el Departamento de Talento Humano de las instituciones de Educación Superior.

Objetivo: Analizar la auditoria de gestión que se aplica en el Departamento de Talento Humano de las Instituciones de Educación Superior para el control de la adopción de normas y estándares efectivos.

Entrevistado	Preguntas	Respuestas
Ing. Com. Emilio Galarza Villalva, MSc	1. ¿Qué objetivos emplea talento humano para la aplicación estratégica en la UTB?	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el desarrollo del talento humano, implementando políticas para el ámbito académico y administrativo, que aseguren el crecimiento y desarrollo integral de las potencialidades individuales e institucionales. • Fomentar el desarrollo profesional de los servidores administrativos y trabajadores, según las necesidades institucionales. • Implementar la evaluación como instrumento de mejoramiento al desempeño organizacional. • Mejorar la calidad de los servicios institucionales de índole administrativo que reciben los usuarios. • Regular la dinámica de los procesos administrativos institucionales para mejorar su gestión. • Impulsar la Seguridad y Salud Ocupacional en la institución • Administrar las obligaciones presupuestarias y actos administrativos del talento humano de la institución.
	2. ¿Qué métodos, medios o modelo establece el Departamento de Talento Humano para llevar a cabo su planificación, e impulsar el cumplimiento de las acciones institucionales?	Planteados los objetivos estratégicos de la Unidad, se elabora la matriz de cumplimiento y seguimiento de indicadores de gestión, mismos que son valorados de manera cuatrimestral y anual para conocer su desarrollo y avance.
	3. ¿El Departamento de Talento Humano de acuerdo a la planificación operativa, qué indicadores utiliza para medir el cumplimiento del Plan operativo	Para medir el cumplimiento del Plan Operativo en esta área lo realiza de acuerdo a los Objetivos táctico, por ejemplo: Objetivo táctico: Fomentar el desarrollo profesional de los servidores y trabajadores, según las necesidades institucionales Indicador: Porcentaje de servidores administrativos y

Anual-POA?	trabajadores capacitados anualmente.
4. ¿Qué medidas aplica al Departamento de Talento Humano, para realizar el monitoreo de los planes de acción y demás herramientas de control, para promover el proceso de gestión eficaz?	Asignando responsabilidades al personal de la Unidad, cada uno velará por el cumplimiento de indicadores de gestión, dando el seguimiento oportuno de los objetivos estratégicos planteados.
5. ¿Qué procesos utilizan en el Departamento de Talento Humano para la contratación del personal docente y administrativo?	<p>Para puestos que se encuentren vacantes en el distributivo de remuneraciones, los procesos de contratación se realizan previo concurso de méritos y oposición ya sea personal académico o administrativo, de conformidad a las normas legales vigentes que regulan dichos procesos.</p> <p>Personal Académico: Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.</p> <p>Personal Administrativo: Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal – Acuerdo Ministerial 222 – Ministerio del Trabajo.</p> <p>Para los procesos de contratación del personal académico por servicios ocasionales y por honorarios por servicios profesionales, la Dirección de Talento Humano remite el requerimiento de necesidades docentes para cada periodo a los Decanos de cada Unidad Académica para cumplir con el cronograma del proceso de reforma de ingreso de contrataos ocasionales en el distributivo de remuneraciones, gestión que realiza la Unidad de Nomina.</p> <p>Las Unidades Académicas en los plazos establecidos, remiten la nómina de las necesidades docentes con la respectiva distribución horaria al Vicerrectorado Académico y Rectorado para su revisión y aprobación, toda vez aprobado es enviado a la Dirección de Talento Humano para certificar la disponibilidad presupuestaria y proceder con la contratación.</p> <p>En relación a los ingresos de contratos para puestos de Directores y Asesores, o cargos de libre nombramiento y remoción, son designados</p>

por la máxima Autoridad de la Institución, conformidad lo establecido por la Ley Orgánica de Servicio Público – LOSEP.

Para los procesos de contratación de personal administrativo, toda vez autorizado por el Señor Rector los requerimientos de cada Unidad Administrativa y/o Académica, son remitidos a la Dirección de Talento Humano para certificar la disponibilidad presupuestaria para la contratación y evidenciado la existencia de recursos, se realiza el proceso de selección de conformidad con el perfil de puesto específico, verificando cada una de las hojas de vida del banco de aspirantes que cuenta la Dirección de Talento Humano, o a su vez se publica en la página web institucional el requerimiento del perfil profesional, y realizada la matriz de cumplimiento de requisitos por puesto se procede a seleccionar el perfil idóneo e informe favorable de contratación.

6. ¿Qué indicadores aplican para medir el grado de satisfacción del personal administrativo?

Dentro de los nuevos formatos de evaluación de desempeño del personal administrativo se establecen parámetros de satisfacción del personal en referencia a los productos y servicios que se ofrecen en cada unidad administrativa.

7. ¿Se ha realizado evaluación al personal administrativo para determinar el grado de satisfacción en las actividades que realiza?

Actualmente no se ha realizado la evaluación al personal administrativo para determinar el grado de satisfacción en las actividades que realiza, toda vez aplicado el nuevo procedimiento de evaluación, contando con los recursos necesarios (intangibles), se podrá ejecutar dicho proceso.

8. ¿Qué procesos, políticas utilizan para la promoción del personal administración, que conlleve al perfeccionamiento de la gestión?

El único proceso valido, dentro del marco legal vigente para la promoción o ascensos del personal administrativo, es concursar y haber sido declarado ganador en un proceso de concurso de méritos y oposición, de un puesto ubicado en un nivel o grado superior al que labora.

9. ¿Qué procesos aplica la Institución, después de medir los resultados de evaluación de acuerdo a las funciones que debe cumplir el personal, para aplicar

Conocidos los resultados de la evaluación de desempeño, si es que existen servidores con calificaciones bajas, serán puestos a prueba durante un periodo de tres meses, posterior se les aplicará una nueva evaluación de desempeño para conocer si alcanzo una mejor calificación en relación a las actividades inherente a su área.

correcciones y mejoras continuas?

10. ¿Qué sistema automatizado utiliza el Departamento de Talento Humano para registrar información del personal que labora o laboro en los últimos 3 años en la UTB? Actualmente la Dirección de Talento Humano cuenta con el SIDTH – Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano, en el cual se encuentra el registro de todo el personal activo y pasivo (ex servidores) desde el año 2015, y se están realizando las gestiones pertinentes para el ingreso de información al SIITH – Sistema Informático Integrado de Talento Humano del Ministerio del Trabajo
11. ¿Cuáles son los medios de comunicación que utiliza el Departamento de Talento Humano, para mantener informado al personal de la UTB sobre los últimos acontecimientos? Comunicaciones masivas remitidas desde el correo Institucional de la Dirección. (talentohumano@utb.edu.ec). Publicaciones subidas a la página web Institucional por la Dirección de Tecnologías y Sistemas Informáticos.
12. ¿Cuál es el departamento responsable en realizar la auditoría de gestión interna a los procesos administrativos? Dentro de la Estructura Organizacional existe la Unidad de Auditoría Interna, misma que actualmente no se encuentra en funciones; toda vez emitida la disposición de la máxima Autoridad de la Institución en requerir el informe de necesidad de dicha Unidad, se realizarán las gestiones correspondientes para su apertura, en razón de ser una dependencia clave en la correcta ejecución de los procesos administrativos que se llevan a cabo en la Institución.

Fuente: Universidad Técnica de Babahoyo – Departamento de Talento Humano

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

Tabla 14 Aspectos positivos y negativos de las entrevistas al Director y al Especialista de Talento Humano de la Universidad Técnica de Babahoyo-UTB

ENTREVISTADO	PREGUNTAS	ASPECTOS	
		POSITIVO	NEGATIVO
Ing. Com. Javier Nagua Bazan, MSc – Director de Talento Humano. Ing. Com. Emilio Galarza Villalva, MSc – Especialista de Talento Humano.	1. ¿Qué objetivos emplea talento humano para la aplicación estratégica en la UTB?	Talento Humano si aplica objetivos para la aplicación estratégica en la UTB	
	2. ¿Qué métodos, medios o modelo establece el Departamento de Talento Humano para llevar a cabo su planificación, e impulsar el cumplimiento de las acciones institucionales ?	Elaboran la matriz de cumplimiento y seguimiento de indicadores de gestión, que son valorados de manera cuatrimestral y anual.	
	3. ¿El Departamento de Talento Humano de acuerdo a la planificación operativa, qué indicadores utiliza para medir el cumplimiento del Plan operativo Anual-POA?	Utilizan como indicador el porcentaje de servidores administrativos y trabajadores capacitados anualmente	

<p>4. ¿Qué medidas aplica el Departamento de Talento Humano, para realizar el monitoreo de los planes de acción y demás herramientas de control, para promover el proceso de gestión eficaz?</p>	<p>Asignan responsabilidades al personal de la Unidad, para que velen el cumplimiento de indicadores de gestión.</p>	
<p>5. ¿Qué procesos utilizan en el Departamento de Talento Humano para la contratación del personal docente y administrativo?</p>	<p>Para la contratación realizan previo concurso de méritos y oposición, de conformidad a las normas legales vigentes que regulan dichos procesos.</p>	
<p>6. ¿Qué indicadores aplican para medir el grado de satisfacción del personal administrativo?</p>	<p>Cuentan con parámetros de satisfacción del personal</p>	<p>No cuentan con indicadores para medir el grado de satisfacción del personal administrativo</p>
<p>7. ¿Se ha realizado evaluación al personal administrativo para determinar el grado de satisfacción en las actividades que realiza?</p>		<p>No se ha evaluado el grado de satisfacción en las actividades que realiza el personal administrativo</p>
<p>8. ¿Qué procesos,</p>	<p>Dentro del marco legal vigente para promover o</p>	

	UTB sobre los últimos acontecimientos?
12. ¿Cuál es el departamento responsable en realizar la auditoría de gestión interna a los procesos administrativos?	En la Estructura Organizacional existe la Unidad de Auditoría Interna No se encuentra en funciones

Fuente: Universidad Técnica de Babahoyo

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

Tabla 15 Entrevista a la Directora del Departamento de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la calidad.

Tema: Plan de auditoria de gestión para el Departamento de Talento Humano de las instituciones de Educación Superior.

Objetivo: Analizar la auditoria de gestión que se aplica en el Departamento de Talento Humano de las Instituciones de Educación Superior para el control de la adopción de normas y estándares efectivos.

Entrevistado	Preguntas	Respuestas
Ing. Com. Magdalena Hilcapi Mazacon, MSC – Directora Departamento de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad	<p>1. ¿Cómo se verifica la oferta académica para que esté de acorde con los objetivos y el logro de la misión y visión, respondiendo a estudios estructurados de pertinencia?</p> <p>2. ¿Cuáles son las políticas, normativas y/o procedimientos institucionales que aplican en la UTB para garantizar el mejoramiento continuo?</p> <p>3. ¿Cuáles son los procesos y recursos tecnológicos que se establecen para evaluar al docente?</p>	<p>Los estudios de pertinencia están orientados y coordinados con la misión y visión, dan origen a la creación de carreras. La oferta académica se oferta en función de aquello.</p> <p>Las políticas de mejoramiento continuo no han sido aprobadas, hoy nos encontramos en proceso de construcción y reconstrucción de las mismas para someterlas a la aprobación del órgano colegiado.</p> <p>Los procesos se inician con la socialización entre la comunidad docente, directivos de facultad y estudiantes, luego de la socialización se procede con la autoevaluación y el registro en el sistema de la evaluación de cada docente por parte del estudiante en los ámbitos académicos, seguidamente la evaluación entre pares, y de directivos para luego ser</p>

	sistematizado el proceso a través del sistema. Los recursos que se utilizan son tecnológicos y materiales.
4. ¿Qué procesos, políticas utilizan para la promoción del personal académico, que conlleve al perfeccionamiento de una gestión eficaz?	La promoción del personal académico está a cargo del departamento de Talento Humano, regido por normativas legales y de los órganos de control a nivel universitario.
5. ¿Cuáles son los procedimientos para seleccionar los cargos directivos en la docencia?	Talento humano tiene establecidos los procedimientos.
6. ¿Qué medidas aplica al DEAAACE, para realizar el monitoreo de los procesos y demás indicadores de control, para promover la gestión de calidad?	En la institución se está trabajando en estos procesos de calidad, por lo que no se han establecido aun los indicadores de control.
7. ¿Qué modelo de evaluación de desempeño dirigida a los docentes aplican en la UTB? ¿Qué medidas se han tomado a partir de sus resultados?	El formato de evaluación de desempeño integral del docente obedece a la parte académica, el mismo que se está implementando los ítems correspondientes a la Investigación y Vinculación. Las medidas adoptadas han sido: Capacitación para los casos de debilidad en áreas de Pedagogía y Profesional, e incentivos en los casos de fortalezas.
8. ¿Cómo se realiza el proceso de preselección de profesores no titulares ocasionales?	Es exclusivo del departamento de Talento Humano.
9. ¿Qué medios utilizan para mantener informado a los docentes en cuanto a la planificación y cómo se mide el cumplimiento?	La socialización y la documentación.
10. ¿Cómo se realiza el control de faltas y atrasos del personal docente? ¿Qué medidas correctivas se emplean?	Es exclusivo del departamento de Talento Humano.

Fuente: Universidad Técnica de Babahoyo – Departamento de Talento Humano

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

Tabla 16 Aspectos positivos y negativos a la entrevista realizada a la Directora del Departamento de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de Educación

Entrevistado	Preguntas	Aspectos	
		Positivo	Negativo
Ing. Magdalena Hilcapi Mazacon, MSC – Directora Departamento de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de Educación	a) ¿Cómo se verifica la oferta académica para que esté de acorde con los objetivos y el logro de la misión y visión, respondiendo a estudios estructurados de pertinencia?	Los estudios de pertinencia si están orientados y coordinados con la misión y visión.	
	b) ¿Cuáles son las políticas, normativas y/o procedimientos institucionales que aplican en la UTB para garantizar el mejoramiento continuo?		Las políticas de mejoramiento continuo se encuentran en proceso de construcción y reconstrucción para someterla a la aprobación del Órgano Colegiado.
	c) ¿Cuáles son los procesos y recursos tecnológicos que se establecen para evaluar al docente?	<ul style="list-style-type: none"> • La socialización entre la comunidad docente, directivos de facultad y estudiantes. • Autoevaluación y el registro en el sistema • Evaluación entre pares y directivos. • Aplicando el sistema SAI. 	
	d) ¿Qué procesos, políticas utilizan para la promoción del personal académico, que conlleve al perfeccionamiento de una gestión eficaz?		El Departamento de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad no aplica con este proceso, es competencia de Talento Humano

e) ¿Cuáles son los procedimientos para seleccionar los cargos directivos en la docencia?		El DEAAACE no establece esos procedimientos.
f) ¿Qué medidas aplica al DEAAACE, para realizar el monitoreo de los procesos y demás indicadores de control, para promover la gestión de calidad?		No aplican procesos, ni indicadores de control, para promover la gestión de calidad.
g) ¿Qué modelo de evaluación de desempeño dirigida a los docentes aplican en la UTB? ¿Qué medidas se han tomado a partir de sus resultados?	Se han implementado los ítems correspondientes a la Investigación y Vinculación. Las medidas adoptadas son Capacitaciones en caso de debilidades e incentivos en los casos de fortalezas.	
h) ¿Cómo se realiza el proceso de preselección de profesores no titulares ocasionales?		Este proceso es competencia de Talento Humano
i) ¿Qué medios utilizan para mantener informado a los docentes en cuanto a la planificación y cómo se mide el cumplimiento?	Socialización y la documentación.	No aplican procesos de mejora continua.
j) ¿Cómo se realiza el control de faltas y atrasos del personal docente? ¿Qué medidas correctivas se emplean?		Este proceso lo aplica Talento Humano.

Fuente: Universidad Técnica de Babahoyo

Elaborado por: Acosta Robi L (2019)

3.7 Recolección de la información de la encuesta

Tabla 17 Recolección de la información de la encuesta

Preguntas	Explicación
¿Para qué?	Para interpretar los hechos y fenómenos del problema planteado, con fundamentos teóricos y científicos relacionados al tema de investigación
¿A quién va dirigida?	La recopilación de información se realiza al personal docente, administrativo y a los estudiantes, con formato personalizado.
¿Sobre qué aspecto?	Sobre el Plan de auditoria de gestión en el Departamento de Talento Humano en las Instituciones de Educación Superior
¿Con quién?	Con el talento humano con el que cuenta la institución.
¿Cuándo?	La recolección de la información se realizará en la Facultad de Ciencias Agropecuarias.
¿Cuál es el lugar de la información?	Universidad Técnica de Babahoyo – Facultad de Ciencias Agropecuarias
¿Qué técnica de aplicaron?	Encuestas (tres)
¿Cómo?	Con cuestionarios

Fuentes: Universidad Técnica de Babahoyo – Facultad de Ciencias Agropecuaria

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

3.7.1 Presentación de resultados

Los resultados se los obtuvo de la recolección de la información de las tres encuestas diseñadas para: el personal docente (35), el personal administrativo (14) por ser responsabilidad de la Gestión del departamento de Talento Humano, y a los estudiantes (71), para medir el grado de satisfacción.

Para los datos de las encuestas que se realizó al personal docente, administrativo y estudiantes fue en base a la población total tomando una muestra aplicando la fórmula de Población Finita.

3.7.2 Análisis e interpretación de la encuesta

3.7.2.1 Resultados de encuestas

Una vez realizada las encuestas a los tres grupos relacionados con la Universidad Técnica de Babahoyo (Docentes, Administrativos, Estudiantes), se procedió a realizar las tabulaciones respectivas.

3.7.2.1.1 Encuesta al personal Docente

La encuesta está diseñada con tres criterios, cada uno consta con indicadores y sus correspondientes parámetros a evaluar.

Tabla 18 Cumplimiento de obligaciones

CUMPLIMIENTO OBLIGACIONES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO		
	A		
	SIEMPRE	VECES	NUNCA
a. Entrega el silabo a estudiantes inicio de clases.	100,0	0,0	0,0
b. Analiza el silabo con los estudiantes	91,4	8,6	0,0
c. Cumple con la planificación del silabo	97,1	2,9	0,0
d. Cumple el horario establecido	88,6	11,4	0,0
Promedio	94,3	5,7	0,0

Fuente: Docentes de la Facultad de Ciencias Agropecuarias - Universidad Técnica de Babahoyo

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)



Figura 3 *Cumplimiento de Obligaciones*

Fuente: Docentes Facultad de Ciencias Agropecuarias – Universidad Técnica de Babahoyo

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

Interpretación:

En el criterio “cumplimiento de obligaciones” el resultado de las encuestas revelo lo siguiente: la totalidad de docentes siempre entrega los sílabos al inicio de clases 100%; el 91,4 % siempre analiza el silabo con los estudiantes; el 97,1 % siempre cumple con la planificación del silabo y solo el 88,6 % de los docentes siempre cumple con el horario establecido.

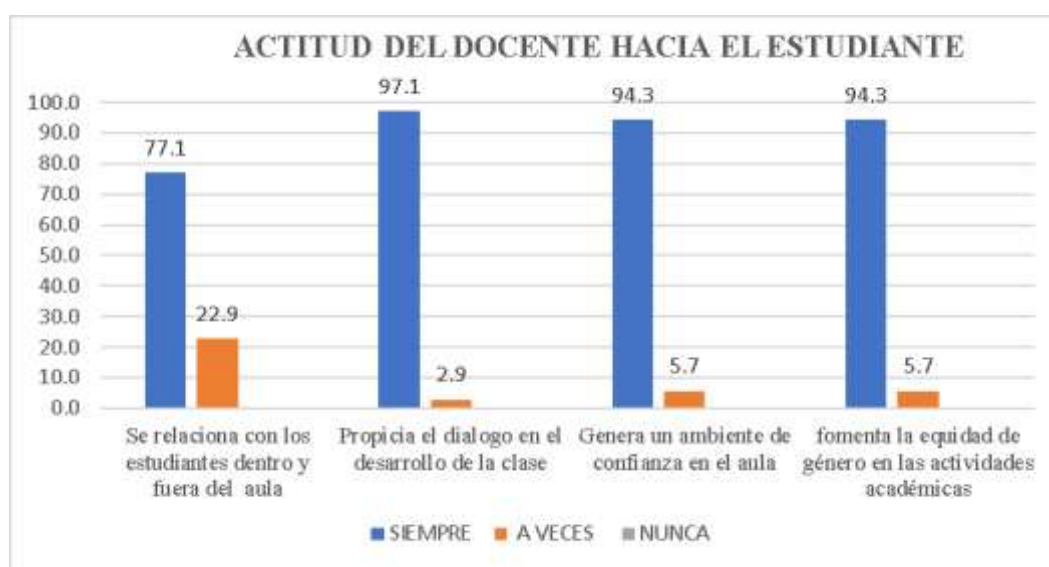
Como se puede observar, los resultados indican una evaluación positiva porque el 94.3% de los docentes encuestados, siempre cumplen con las obligaciones que plantea la Facultad de Ciencias Agropecuarias – Universidad Técnica de Babahoyo

Tabla 19 Actitud del Docente hacia el estudiante

1. ACTITUD DEL DOCENTE HACIA EL ESTUDIANTE	NIVEL DE CUMPLIMIENTO		
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a. Se relaciona con los estudiantes dentro y fuera del aula	77.1	22.9	0.0
b. Propicia el dialogo en el desarrollo de la clase	97.1	2.9	0.0
c. Genera un ambiente de confianza en el aula	94.3	5.7	0.0
d. fomenta la equidad de género en las actividades académicas	94.3	5.7	0.0
Promedio	90.7	9.3	0.0

Fuente: Docentes de la Facultad de Ciencias Agropecuarias - Universidad Técnica de Babahoyo

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

**Figura 4 Actitud del Docente hacia el Estudiante**

Fuente: Docentes de la Facultad de Ciencias Agropecuarias - Universidad Técnica de Babahoyo

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

Interpretación:

En el criterio “actitud del Docente hacia el estudiante”, sólo un 77,1 % siempre se relaciona dentro y fuera de la clase con el estudiante; mientras que el 97,1% siempre propicia el diálogo en el desarrollo de la clase; el 94,3 % siempre genera un ambiente de

confianza en el aula, y en el mismo porcentaje de docentes siempre fomentan la equidad de género en las actividades académicas.

Según los resultados obtenidos el 90.07% de los encuestados consideran una actitud positiva del docente hacia el estudiante con buena actitud en el proceso de aprendizaje.

Tabla 20 Gestión y Desarrollo Curricular

2. GESTIÓN Y DESARROLLO CURRICULAR	NIVEL DE CUMPLIMIENTO		
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a. Demuestra que las clases fueron planificadas	97.1	2.9	0.0
b. Demuestra dominio de la asignatura	100.0	0.0	0.0
c. Promueve actividades participativas en el proceso de interaprendizaje	100.0	0.0	0.0
d. Fomenta el trabajo en equipo	77.1	22.9	0.0
e. Utiliza las TIC s como recurso didáctico en el trabajo académico	93.6	6.4	0.0
Promedio	92.7	7.3	0.0

Fuente: Docentes de la Facultad de Ciencias Agropecuarias - Universidad Técnica de Babahoyo.

Elaborado por: Acosta Robi L (2019)

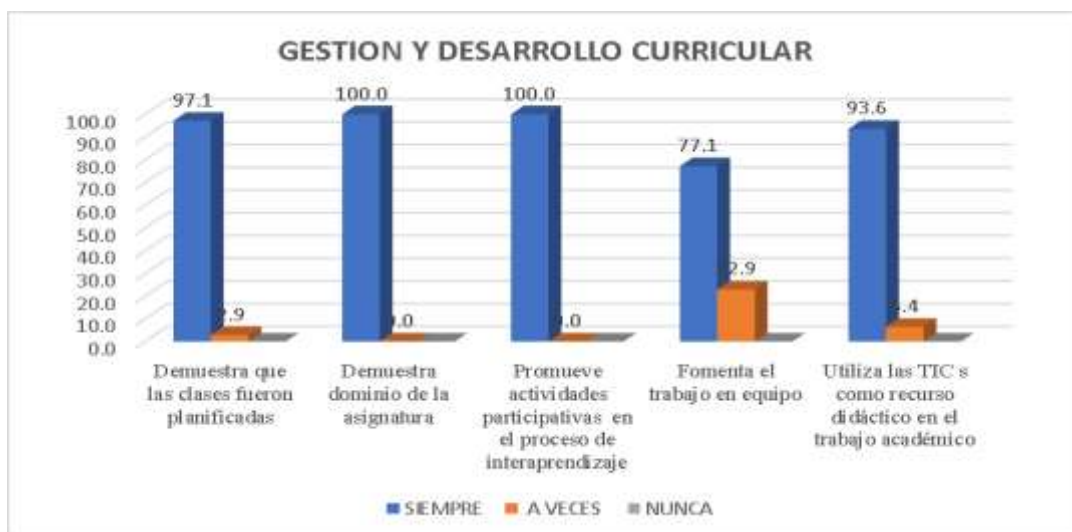


Figura 5 Gestión y Desarrollo Curricular

Fuente: Docentes de la Facultad de Ciencias Agropecuarias - Universidad Técnica de Babahoyo.

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

Interpretación:

En el criterio Gestión y Desarrollo Curricular; la planificación de las clases se cumple en un 97,1%; los docentes presentan tanto en el dominio de la asignatura y el promover actividades participativas en el proceso de interaprendizaje un 100% de cumplimiento; mientras que solo un 77,1 % siempre fomenta la participación de trabajo en equipo y el 93,6 % siempre utilizan las Tics como recurso didáctico en el trabajo académico.

Como se evidencia 92.7% de los docentes encuestados cumplen con la Gestión y Desarrollo Curricular, están consciente que esto es necesario para mejorar la calidad educativa buscando el mejoramiento permanente en la enseñanza y aprendizaje para los estudiantes.

Encuesta al personal administrativo

La encuesta dirigida al personal administrativo de la Facultad de ciencias Agropecuarias de la Universidad Técnica de Babahoyo-UTB, cuenta con diez preguntas a evaluar, la tabulación es la siguiente:

Tabla 21 Aplicación de Instrumentos para evaluar gestión

Pregunta	Nivel de Cumplimiento		
	Siempre	A veces	Nunca
1. ¿El Departamento de Talento Humano de la UTB aplica instrumentos de evaluación, con indicadores para medir resultados y evaluar la gestión del personal administrativo? a) Indicador cuantitativo b) Indicador cualitativo	17.65	76.47	5.88

Fuente: Empleados Facultad de Ciencias Agropecuarias – Universidad Técnica de Babahoyo

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

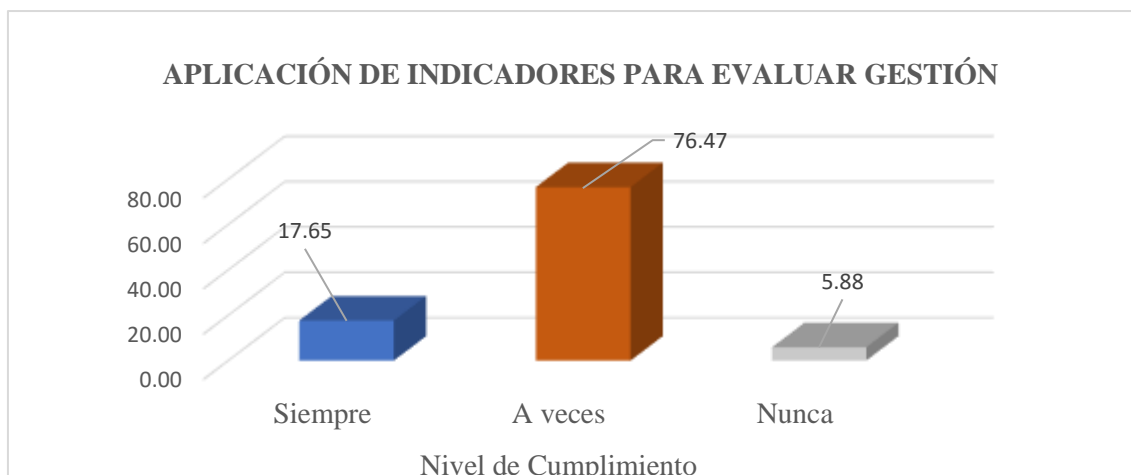


Figura 6 *Aplicación de indicadores para evaluar gestión*

Fuente: Empleados Facultad de Ciencias Agropecuarias – Universidad Técnica de Babahoyo

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

Análisis e Interpretación:

En el ámbito administrativo al preguntarles sobre la aplicación de instrumentos de evaluación, el 17,6% siempre; el 76,5 % del personal administrativo respondió que a veces, y el 5,9 % dijeron que nunca.

De la información proporcionada se puede evidenciar que en pocas ocasiones el Departamento de Talento Humano aplica indicadores de evaluación que permita valorar de forma metódica y objetiva, medir los resultados y así optimizar el desempeño laboral.

Tabla 22 *Conoce y cumple con los procesos y políticas establecidas.*

Pregunta	Nivel de Cumplimiento		
	Siempre	A veces	Nunca
2. ¿Considera usted que el personal administrativo en la FACIAG, conoce y cumple con los procesos y políticas establecidas?	47.06	52.94	0.00

Fuente: Empleados Facultad de Ciencias Agropecuarias – Universidad Técnica de Babahoyo.

Elaborado por: Acosta Robi L (2019)

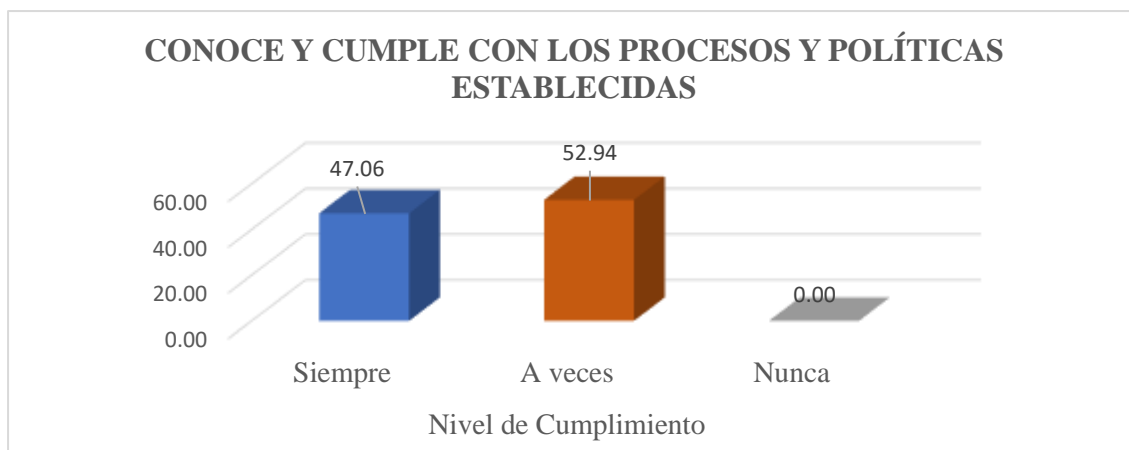


Figura 7 *Conoce y cumple con los procesos y políticas establecida*

Fuente: Empleados Facultad de Ciencias Agropecuarias – Universidad Técnica de Babahoyo

Elaborado por: Acosta Robi L (2019)

Análisis e Interpretación:

Al preguntárseles si conocen y cumplen con los procesos y políticas establecidas, el 47,06% siempre; el 52,94 % dijo que a veces.

Del resultado obtenido se puede determinar que el personal administrativo tiene poco conocimiento sobre los procesos y políticas establecidas, por lo que el establecer directrices y socializarlas ayudaría a la institución a saber qué dirección tomar, permitiendo mejorar y cumplir al cien por ciento los procesos.

Tabla 23 *Responsabilidad definida*

Pregunta	Nivel de Cumplimiento		
	Siempre	A veces	Nunca
3. ¿Sus funciones y responsabilidades están definidas?	52.94	41.18	5.88

Fuente: Empleados Facultad de Ciencias Agropecuarias – Universidad Técnica de Babahoyo.

Elaborado por: Acosta Robi L (2019)

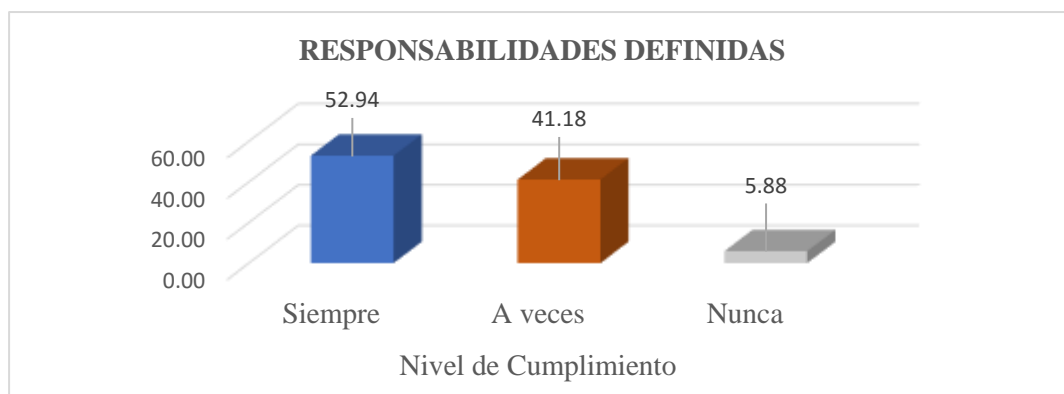


Figura 8 Responsabilidad definida

Fuente: Empleados Facultad de Ciencias Agropecuarias – Universidad Técnica de Babahoyo.

Elaborado por: Acosta Robi L (2019)

Análisis e Interpretación:

Las funciones y responsabilidades están definidas, en un 52.94% contestaron que siempre; el 41,18% a veces, y un 5,88% desconocen sus funciones.

La mitad más uno de la planta administrativa de la Universidad Técnica de Babahoyo conoce las funciones a desempeñar, sin embargo, es importante que las autoridades de control realicen acciones para que la totalidad del personal puedan conocer y realizar a cabalidad sus funciones.

Tabla 24 Auditoría de gestión en Talento Humano

Pregunta	Nivel de Cumplimiento		
	Siempre	A veces	Nunca
4. ¿Se ha realizado una auditoría de gestión en el departamento de talento humano de la UTB?	5.88	5.88	88.24

Fuente: Empleados Facultad de Ciencias Agropecuarias – Universidad Técnica de Babahoyo.

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

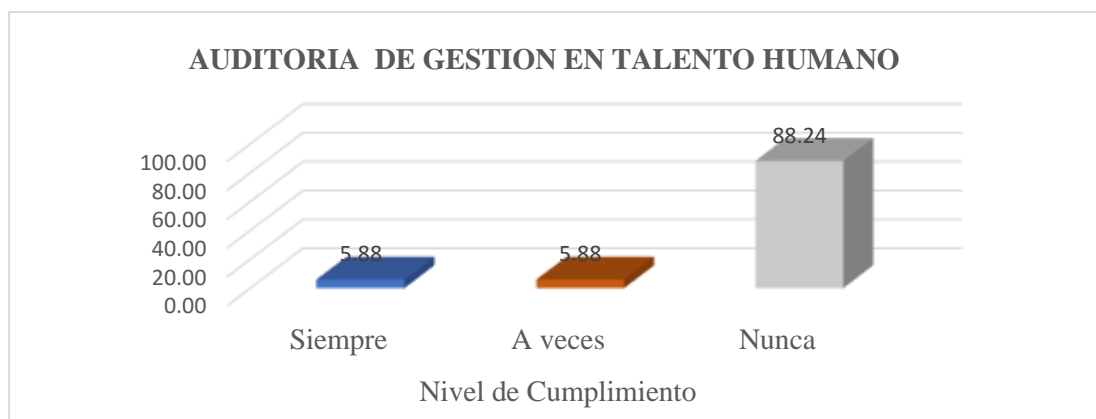


Figura 9 Auditoría de gestión en Talento Humano

Fuente: Empleados Facultad de Ciencias Agropecuarias – Universidad Técnica de Babahoyo.

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

Análisis e Interpretación:

Los administrativos respondieron a la pregunta si se ha realizado una auditoría de gestión en el departamento de Talento Humano, el 5.88% dijeron que siempre, el 5.88 % dijeron que a veces, y el 88.24 % dijeron que nunca.

De acuerdo al resultado de los encuestados, se indica que no se ha realizado la auditoria de gestión porque no está aperturada por el Órgano Colegiado Académico Superior de la UTB.

Tabla 25 Cuenta con Departamento de auditoría

Pregunta	Nivel de Cumplimiento		
	Siempre	A veces	Nunca
5.¿Conoce usted si la UTB cuenta con un departamento de Auditoría Interna?	5.88	0.00	94.12

Fuente: Empleados Facultad de Ciencias Agropecuarias – Universidad Técnica de Babahoyo.

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

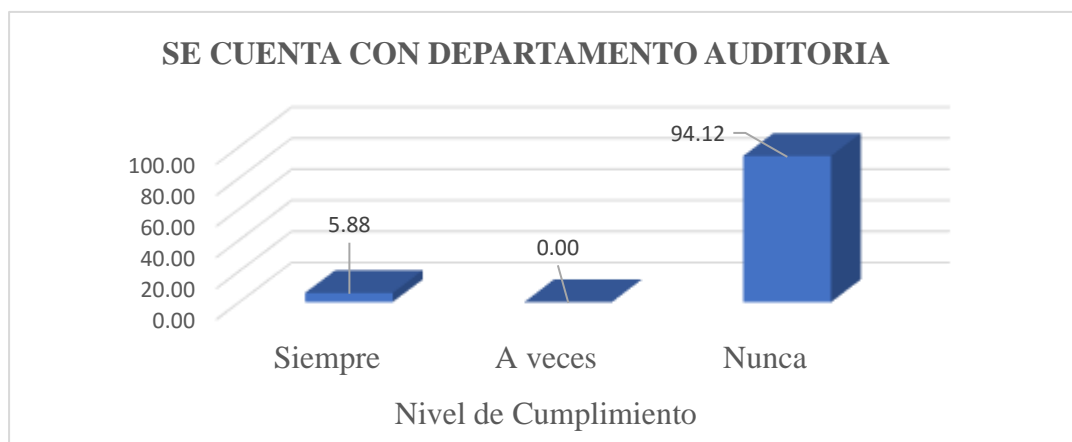


Figura 10 Cuenta con Departamento de Auditoría.

Fuente: Empleados Facultad de Ciencias Agropecuarias – Universidad Técnica de Babahoyo.

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

Análisis e Interpretación:

Al consultar si la UTB cuenta con un Departamento de Auditoría, el 5.88% dijeron que siempre, y el 94.12 dijeron que nunca.

Es imprescindible que la institución cuente con el departamento de Auditoría Interna para que mantenga control permanente y eficaz de los procesos establecidos, de esta manera se mejorará las operaciones contables, financieras y administrativas en la Universidad Técnica de Babahoyo, cabe señalar que en el orgánico estructural si existe el departamento.

Tabla 26 Frecuencia de evaluación del desempeño.

Pregunta	Nivel de Cumplimiento		
	Siempre	A veces	Nunca
6. ¿El departamento de Talento humano evalúa el desempeño?	17.65	41.18	41.18

Fuente: Empleados Facultad de Ciencias Agropecuarias – Universidad Técnica de Babahoyo.

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

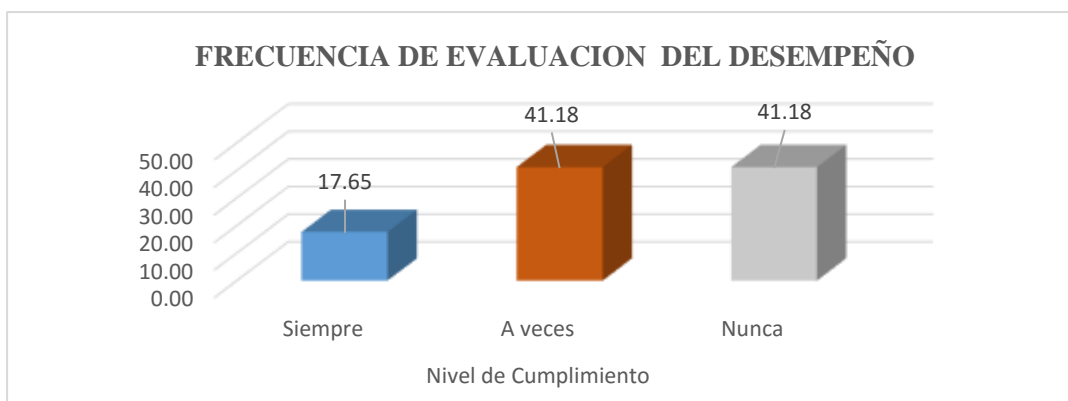


Figura 11 Frecuencia de evaluación del desempeño

Fuente: Empleados Facultad de Ciencias Agropecuarias – Universidad Técnica de Babahoyo.

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

Análisis e Interpretación:

Al preguntar a los administrativos cómo evalúa el Departamento de Talento Humano su desempeño el 17.65% dijo que siempre, y coincidiendo con el mismo valor 41.18% a veces y nunca.

Es importante para el desarrollo administrativo que se realice adecuadamente la evaluación de desempeño del personal administrativo, el personal se siente descontento porque no se cumple con lo estipulado en el manual de funciones creando un clima laboral no apropiado.

Tabla 27 Calificación desempeño

Pregunta	Nivel de Cumplimiento		
	Siempre	A veces	Nunca
7. ¿La calificación efectuada a su desempeño es comunicada de inmediato con recomendaciones para mejorar el nivel de desempeño?	23.53	47.06	29.41

Fuente: Empleados Facultad de Ciencias Agropecuarias – Universidad Técnica de Babahoyo.

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

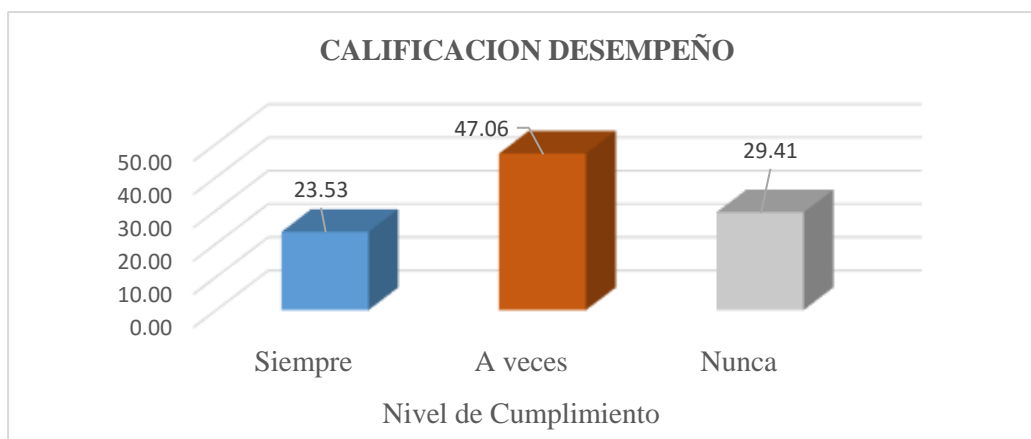


Figura 12 Calificación desempeño

Fuente: Empleados Facultad de Ciencias Agropecuarias – Universidad Técnica de Babahoyo.

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

Análisis e Interpretación:

Cuando se preguntó si la calificación efectuada a su desempeño es comunicada de inmediato con recomendaciones para mejorar el nivel de desempeño el personal administrativo respondió que el 23.53% siempre, el 47.06% a veces y el 29.41% nunca.

Lo que significa que el personal administrativo considera que el Departamento de Talento Humano en pocas ocasiones comunica al personal el resultado de la evaluación de desempeño sin realizar ninguna recomendación para conocer sus oportunidades o debilidades y así mejorar el desempeño laboral.

Tabla 28 Estándares de desempeño

Pregunta	Nivel de Cumplimiento		
	Siempre	A veces	Nunca
8. ¿Están definidos los estándares para el desempeño de las funciones asignadas a su responsabilidad?	47.06	29.41	23.53

Fuente: Empleados Facultad de Ciencias Agropecuarias – Universidad Técnica de Babahoyo.

Elaborado por: Acosta Robi L (2019)

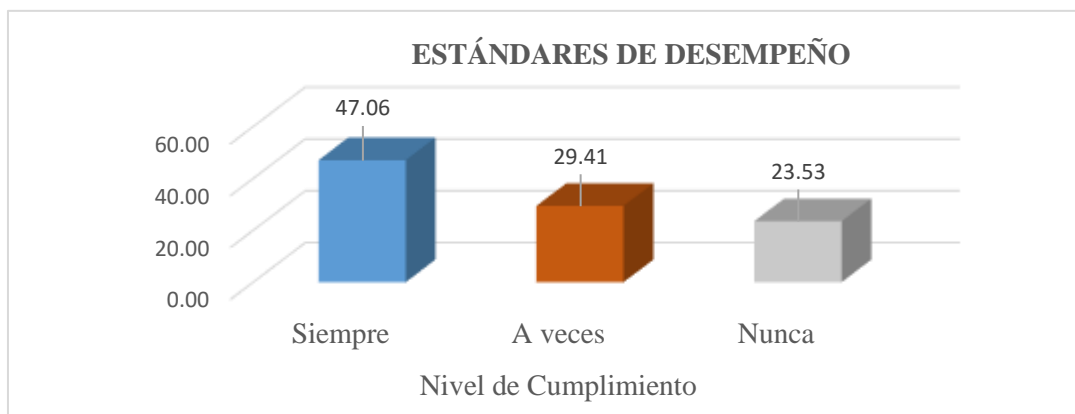


Figura 13 Estándares de desempeño

Fuente: Empleados Facultad de Ciencias Agropecuarias – Universidad Técnica de Babahoyo.

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

Análisis e Interpretación:

Los encuestados respondieron si están definidos los estándares de desempeño de las funciones asignadas, el 47.06% siempre, el 29.41% a veces y el 23.53% nunca.

Menos de la mitad del personal administrativo encuestado indican que están definidos los estándares de desempeño que permitan orientar y monitorear el accionar del personal hacia su mejoramiento continuo, se debería socializar los procesos, normas y políticas para lograr que se cumplan a cabalidad.

Tabla 29 Cumplimiento

Pregunta	Nivel de Cumplimiento		
	Siempre	A veces	Nunca
9. ¿En el desempeño de sus funciones que debe alcanzar su gestión?			
a) Horario de trabajo	88.24	5.88	5.88
b) Resultados			

Fuente: Empleados Facultad de Ciencias Agropecuarias – Universidad Técnica de Babahoyo.

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

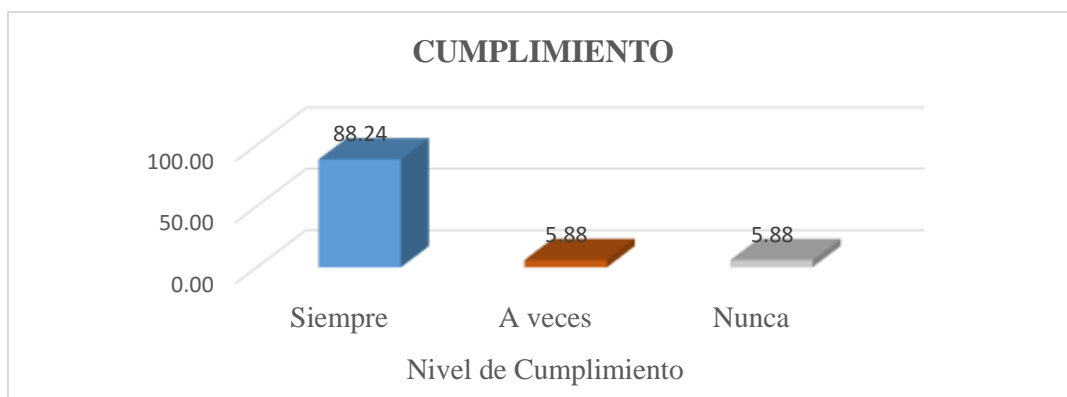


Figura 14 Cumplimiento

Fuente: Empleados Facultad de Ciencias Agropecuarias – Universidad Técnica de Babahoyo.

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

Análisis e Interpretación:

En el desempeño de sus funciones el personal administrativo indicó que el 88.24% siempre, el 5.88% a veces y el 5.88% nunca. Esto demuestra que el personal está cumpliendo con el desenvolvimiento de su gestión.

Tabla 30 Capacitación al personal

Pregunta	Nivel de Cumplimiento		
	Siempre	A veces	Nunca
10. ¿Recibe las capacitaciones necesarias para desempeñar de mejor forma su trabajo?	11.76	23.53	64.71

Fuente: Empleados Facultad de Ciencias Agropecuarias – Universidad Técnica de Babahoyo.

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

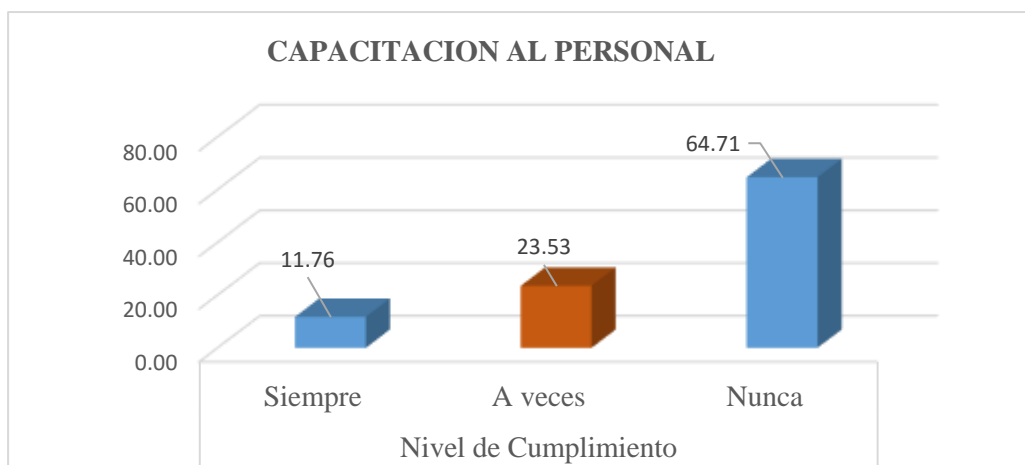


Figura 15 Capacitación al personal

Fuente: Empleados Facultad de Ciencias Agropecuarias – Universidad Técnica de Babahoyo.

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

Análisis e Interpretación:

Cuando se preguntó si reciben las capacitaciones necesarias para desempeñar de mejor forma su trabajo el 11.76% dijo siempre, el 23.53% a veces y el 64.71% nunca.

El personal administrativo considera que el Departamento de Talento Humano existe un mal manejo para detectar las necesidades para capacitar al personal de acuerdo a sus funciones.

3.7.2.1.2 Encuesta a los Estudiantes

Para las encuestas de los estudiantes de la carrera de Ingeniería Agronómica se aplicó una sola pregunta, la cual consta de tres parámetros: Docencia, que incluía seis preguntas, Recursos que contenía cinco preguntas y de Organización Académica que tenía dos preguntas, la tabulación fue la siguiente:

1. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted como estudiante de la Facultad de Ciencias Agropecuarias, con los siguientes aspectos que le ofrece la Universidad Técnica de Babahoyo?

Tabla 31 Docencia

Docencia	Nivel de Satisfacción				
	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Medianamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Dominio en la asignatura que imparte	0,0	0,0	12,7	54,9	32,4
2. Aportan las metodologías de enseñanzas en clases.	0,0	1,4	7,0	42,3	49,3
3. Los recursos tecnológicos y materiales didácticos son los adecuados.	1,4	5,6	33,8	35,2	23,9
4. Utilizan los profesores estrategias de evaluación	0,0	1,4	12,7	38,0	47,9
5. El Docente atiende según su horario con tutorías académicas	0,0	4,2	18,3	43,7	33,8
6. El docente asiste con puntualidad a su clase.	0,0	4,2	11,3	36,6	47,9
Promedio	0,2	2,8	16,0	41,8	39,2

Fuente: Estudiante de la carrera de Ingeniería Agronómica – Facultad de Ciencias Agropecuarias – Universidad Técnica de Babahoyo.

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

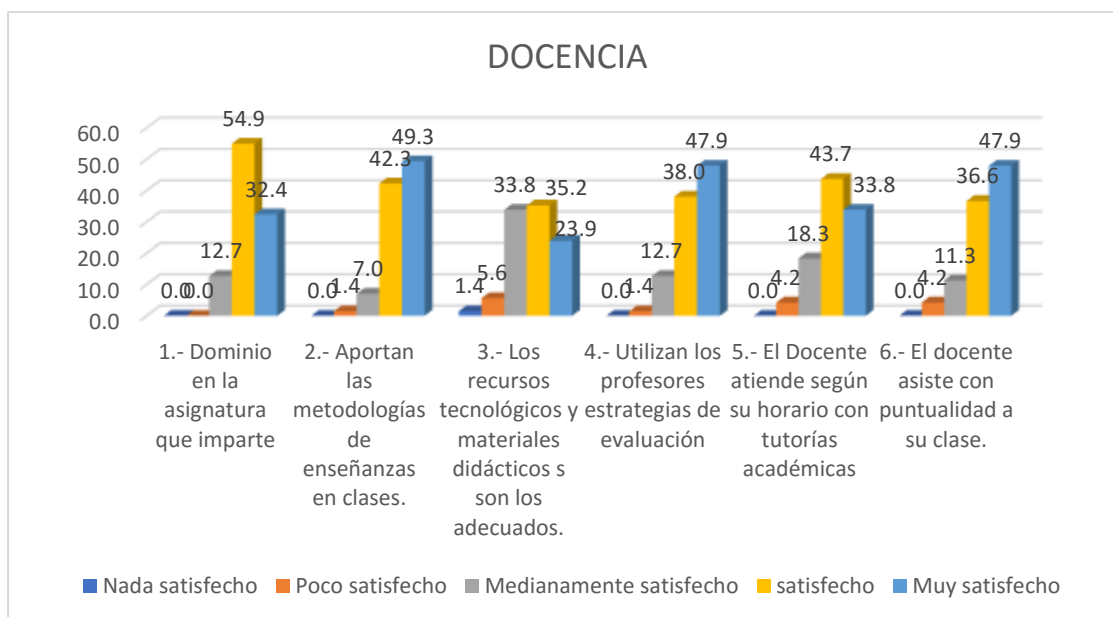


Figura 16 Satisfacción de los estudiantes hacia la Docencia

Fuente: Estudiante de la carrera de Ingeniería Agronómica – Facultad de Ciencias Agropecuarias – Universidad Técnica de Babahoyo.

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

Análisis e interpretación:

La satisfacción de los estudiantes en cuanto a la docencia, la totalidad de los encuestados indican que se encuentran satisfecho en el Dominio en la asignatura con el 54.9%, muy satisfecho en la metodología de enseñanza 49.3%, satisfecho en los recursos tecnológicos 35.2%, muy satisfecho con las estrategias de evaluación 47.9%, satisfecho con las tutorías académicas 43.7% y muy satisfecho con la puntualidad en clases con el 47.9%

Los estudiantes al ser el principal usuario dentro de la Universidad Técnica de Babahoyo indicaron en la encuesta que hay que mejorar e innovar los servicios educativos brindados, para ofrecer una enseñanza de calidad, que permitan tomar decisiones correctas que satisfagan los servicios y productos ofrecidos, y, así poder incrementar las fortalezas y subsanar las debilidades.

Tabla 32 Recursos

Recursos	Niveles de Satisfacción				
	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Medianamente satisfecho	satisfecho	Muy satisfecho
7. En Biblioteca reciben la atención de acuerdo a lo solicitado	0.0	8.5	21.1	33.8	36.6
8. Los Laboratorios están habilitados para la aplicación de talleres técnicos.	2.8	8.5	33.8	40.8	14.1
9. El Aula de clase esta adecuado con equipos informáticos	9.9	14.1	31.0	35.2	9.9
10. La Sala de cómputo está habilitada	1.4	11.3	19.7	36.6	31.0
11. Tiene acceso a red inalámbrica	36.6	14.1	14.1	23.9	11.3
Promedio	10.1	11.3	23.9	34.1	20.6

Fuente: Estudiante de la carrera de Ingeniería Agronómica – Facultad de Ciencias Agropecuarias – Universidad Técnica de Babahoyo.

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

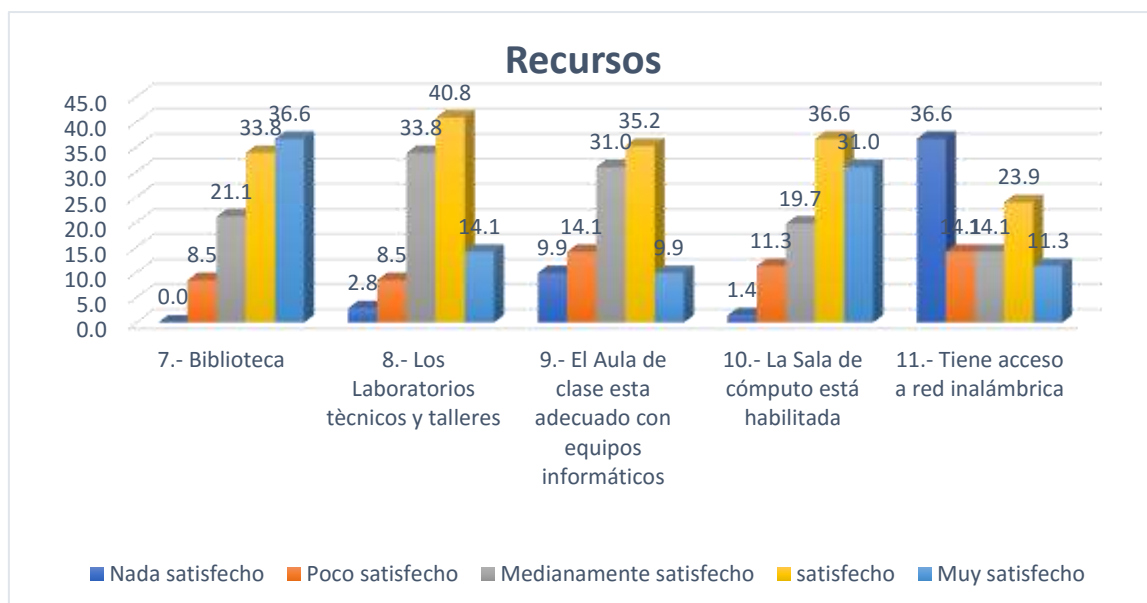


Figura 17 Satisfacción de los Estudiantes hacia los Recurso

Fuente: Estudiante de la carrera de Ingeniería Agronómica – Facultad de Ciencias Agropecuarias – Universidad Técnica de Babahoyo.

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

Análisis e Interpretación:

Satisfacción de los estudiantes en cuanto a los servicios recibidos, la totalidad de los encuestados indican que se encuentran muy satisfecho con la atención que reciben en Biblioteca con el 36.6%, satisfecho con los laboratorios técnicos con el 40.8%, satisfecho con la adecuación del aula de clases 35.2%, satisfecho con la sala de cómputo con el 36.6 y nada satisfecho con el acceso a red inalámbrica con el 36.6%.

El resultado de las encuestas indicó que hay que mejorar los servicios que aportan las áreas de conocimiento para los estudiantes, satisfaciendo sus necesidades en cuanto a instalaciones y equipamiento.

Tabla 33 Organización Académica

Organización Académica	Nivel de satisfacción				
	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Medianamente satisfecho	satisfecho	Muy satisfecho
12.- Atendidas las necesidades académicas por parte de los directivos y autoridades.	2.8	8.5	26.8	35.2	26.8
13.- Atención del personal administrativo.	0.0	2.8	22.5	42.3	32.4
Promedio	1.4	5.6	24.6	38.7	29.6

Fuente: Estudiante de la carrera de Ingeniería Agronómica – Facultad de Ciencias Agropecuarias – Universidad Técnica de Babahoyo.

Elaborado por: Acosta Robi L (2019)

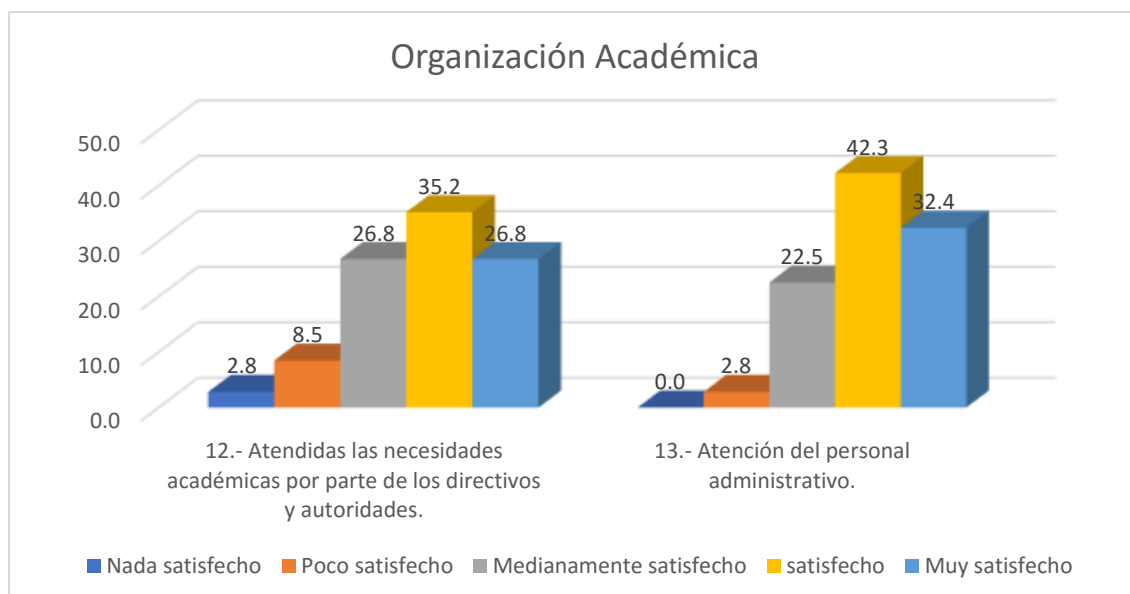


Figura 18 Satisfacción de os Estudiantes hacia la Organización Académica

Fuente: Estudiante de la carrera de Ingeniería Agronómica – Facultad de Ciencias Agropecuarias – Universidad Técnica de Babahoyo.

Elaborado por: Acosta Robi L (2019)

Análisis e Interpretación:

La satisfacción de los estudiantes hacia la organización académica, los encuestados en el nivel de satisfacción, en el indicador satisfecho con el 35.2% en el criterio de la atención a las necesidades académicas por parte de los directivos; y satisfecho en atención con el personal administrativo con el 42,3%.

Los estudiantes al ser los principales usuarios en la Universidad indican que hay que mejorar en la calidad organizacional puesto que son los principales usuarios al momento de evaluar la calidad

CAPÍTULO 4: PROPUESTA/DESARROLLO DEL TEMA

4.1. Propuesta para la solución del problema

Nombre de la propuesta tiene como enunciado “**DIPAG-DTH**”, que significa Diseño de un Plan de Auditoría de Gestión para el Departamento de Talento Humano.

Objetivo General

Diseñar un Plan de Auditoría de Gestión para el Departamento Talento Humano de la Universidad Técnica de Babahoyo que permita optimizar los procesos en la aplicación de normas y estándares de calidad.

Objetivo Específicos

1. Verificar la conformidad legal de las políticas y lineamiento que regulan el desarrollo del proceso de talento humano a partir de la evaluación e implementación del cuestionario de control interno.
2. Determinar el cumplimiento de los objetivos de la UTB, a través de establecimiento de indicadores.
3. Establecer la eficiencia y eficacia del departamento de Talento Humano.

4.2. Beneficio que aporta la propuesta DIPAG-DTH

La aplicación de un plan de auditoria de gestión en el Departamento de Talento Humano, permitirá optimizar los procesos en la aplicación de normas y estándares de calidad permitiendo medir y evaluar el grado de cumplimiento, determinando las falencias y aportando con un informe en el que se pueda sustentar, a fin de poder realizar un trabajo con eficiencia.

4.2.1. Análisis de la Factibilidad

DIPAG-DTH es factible porque permitirá mejorar los procedimientos administrativos y determinar un control eficiente y eficaz en la Universidad Técnica de Babahoyo.

Herramientas para la Auditoria de Gestión

Equipo multidisciplinario

Para la ejecución del DIPAG-DTH es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, dependiendo del entorno de la institución, área, unidades o proceso de gestión a examinarse; además podrían estar integradas por especialistas de otras disciplinas que ayuden a realizar un trabajo de calidad.

Audidores

Se designarán al jefe y supervisor del grupo entre los dos más experimentados, quienes tendrán la máxima e integra responsabilidad del DIPAG-DTH; asimismo este trabajo debe realizarse a cargo de una dirección de auditoría y bajo la dirección de su titular.

Especialistas

Profesionales que, a más de su capacidad, deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de lograr confianza en que su trabajo será ejecutado de manera imparcial.

El especialista debe ser uno más de los integrantes del equipo que interactúe con los demás, a tiempo completo y requerido.

4.3. Metodología del Modelo Operativo

4.3.1. Metodología

Para realizar la propuesta del DIPAG-DTH, se planteó la metodología con el diseño de un modelo por fases de: BACALLAO Horta, Maileny:

La propuesta para el análisis e investigación, está conformada por cuatro fases:

- Conocimiento Preliminar
 - Planeación
 - Ejecución
 - Comunicación de Resultados
1. En la primera fase conocimiento preliminar, consiste en adaptarse con el entorno de la institución a fin de obtener comprensión de los procesos de estudios; así como los antecedentes de la misma para conocer sus actividades y una adecuada planificación, ejecución y consecución de los resultados de auditoría de gestión para elaborar un programa donde se refleje los pasos a seguir para evaluar la gestión institucional.
 2. En la segunda fase de Planeación, se conocerá una breve reseña histórica de la Universidad Técnica de Babahoyo, respecto al Departamento de Talento Humano, esta se divide en dos fases: Planificación Preliminar y Planificación específica.

Planificación Preliminar, se establecerá la estrategia a seguir en el trabajo conforme la información obtenida del ente a auditar, y, en la Planificación Estratégica se obtendrá mediante la aplicación de los procedimientos específicos por cada componente y subcomponentes, de esta manera se desarrollará el trabajo en la siguiente fase.

Como esta auditoría se realiza por primera vez, no existe conocimiento acumulado, por tanto, la etapa de planificación requerirá un esfuerzo de auditoría adicional.

3. En la tercera fase de Ejecución, esta fase se focaliza en la experticia del auditor para aplicar las diferentes técnicas, pruebas de control, procedimientos sustantivos y pruebas analíticas conforme a los hallazgos sustentados con las evidencias necesarias, basándose con los criterios y procedimientos de auditoría, a fin de sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes de manera objetiva.
4. En la cuarta fase de Comunicación de Resultados, en esta fase el auditor presenta sus observaciones, conclusiones, recomendaciones y el correspondiente dictamen, su propósito es la toma de acciones correctivas y mejorar el nivel de desempeño laboral del personal que labora en la Universidad Técnica de Babahoyo.

4.3.2. Profesional encargado de la aplicación del DIPAG-DTH

El Órgano Colegiado Académico Superior, será quien designe al departamento las personas encargadas, las cuales deben de contar con experiencia y capacidad profesional como auditores para realizar este trabajo, o en su efecto solicitar a la Contraloría General del Estado que se encargue de cumplir con esta tarea.

4.3.3. PLANIFICACIÓN DIPAG-DTH

Tabla 34 Planificación DIPAG-DTH

Fases	Días	Inicio	Fin
Planificación Preliminar	3	1/04/2019	3/04/2019
Planificación Específica	5	8/04/2019	12/04/2019
Ejecución	13	15/04/2019	2/05/2019
Comunicación de resultados	7	6/05/2019	14/05/2019
Total	28	Días Laborables	

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

4.3.4. Costo de la Auditoría

Tabla 35 Costo del DIPAG-DTH

Gastos	Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
sistemas Informáticos	Laptop	1	1200,00	1.200,00
	Flash memory 64 gb	1	16,00	16,00
	Subtotal			1.216,00
Suministro de Oficina	Resma de papel bond	4	4,00	16,00
	Bolígrafo	4	0,25	1,00
	Lápices	4	0,25	1,00
	Liquid paper	1	1,00	1,00
	Copias	60	0,03	1,80
	Subtotal			
Otros Gastos	Transportes	1	20,00	20,00
	Alimentación	1	80,00	80,00
	Imprevistos	1	100,00	100,00
	Subtotal			
			Total	1.436,80

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

4.3.5. Desarrollo del Proceso

4.3.5.1. Flujo del Proceso de Auditoría de Gestión

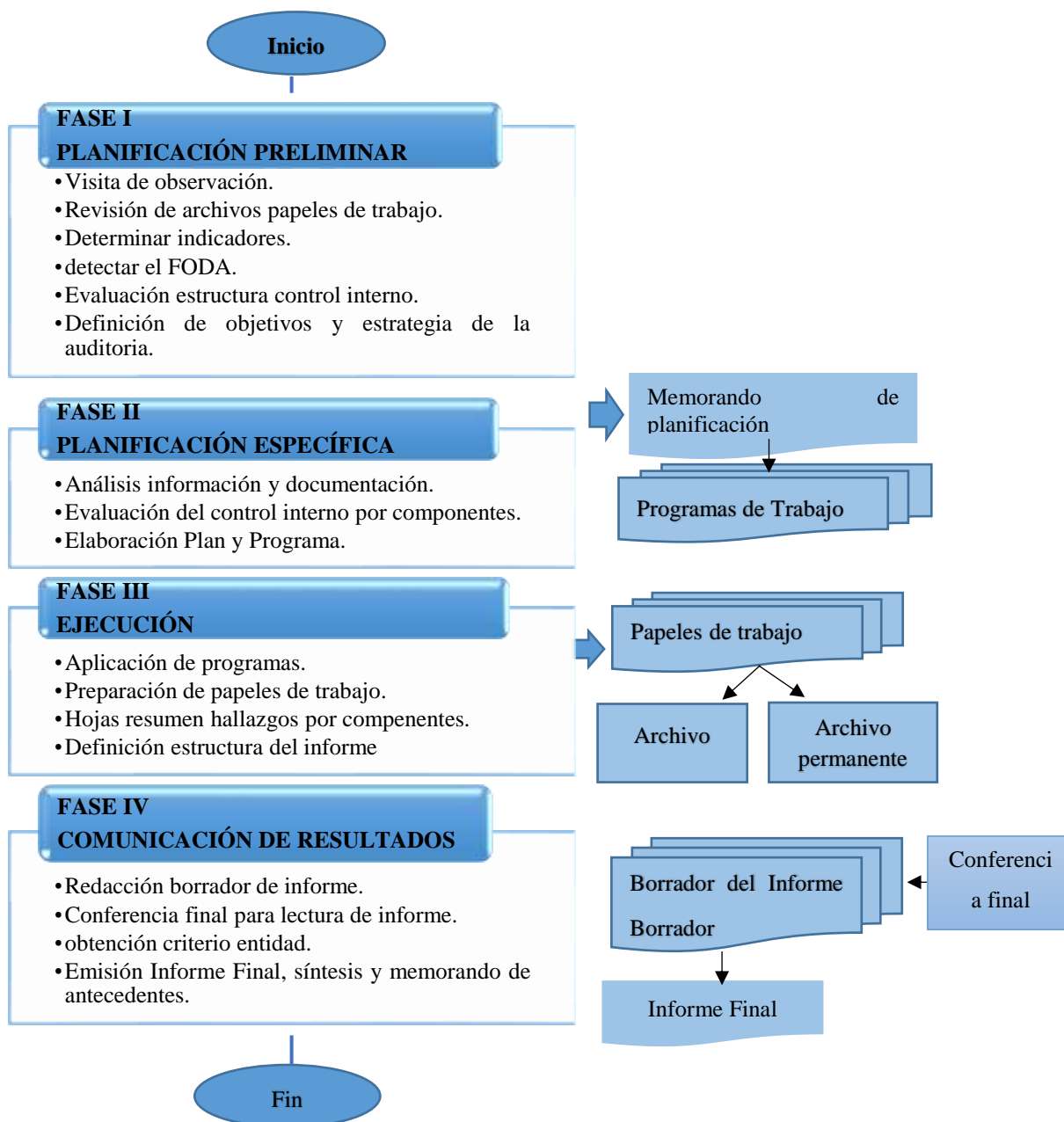


Figura 19 Flujo del Proceso de Auditoría de Gestión

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

4.3.5.2. Fases I del Proceso de la Auditoría de Gestión DIPAG-DTH

Fase I Conocimiento Preliminar

Universidad Técnica de Babahoyo Planificación Preliminar
<p>1. Objetivos</p> <p>Consiste en obtener información integral de los objetivos de la institución, dando mayor énfasis a sus actividades principales permitiendo así una adecuada planificación, ejecución y consecución de los resultados de la auditoría a un costo y tiempo razonable.</p> <p>2. Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la orden de trabajo al inicio de examen. • Notifique el inicio de auditoría. • Visita previa, con la finalidad de observar el desarrollo de las actividades. • Revisión de los archivos corrientes y permanentes de los papeles de trabajo de auditoría anteriores, recopilación de información básica para actualizarlo. Debe contener conocimiento y comprensión sobre: <ul style="list-style-type: none"> a) La visión, misión, objetivos, metas, planes directivos y estratégicos. b) La estructura organizativa y funciones. • Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión. • Determinar la fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas de la institución • Evaluación del formato para el cuestionario del Control Interno. • Definición del Objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse. <p>3. Productos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Archivos permanentes actualizados de papeles de trabajo. • Documentación e información útil para la planificación. • Objetivos y estrategia general de la auditoría,

Flujo de Actividades

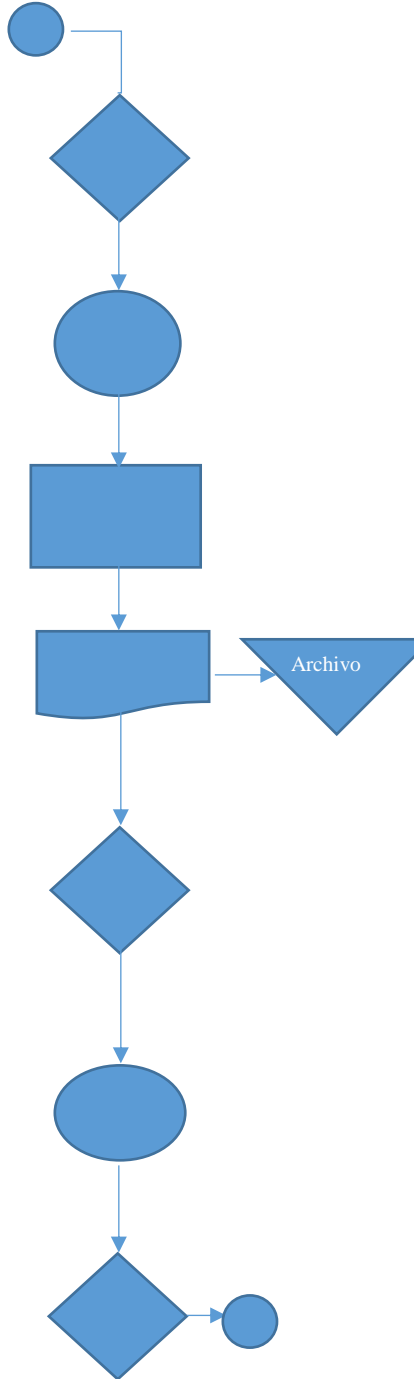
Fase I Conocimiento Preliminar	Pasos y Descripciones
 <pre> graph TD Start(()) --> D1{ } D1 --> C1(()) C1 --> R1[] R1 --> P1[/ /] P1 --> A1[/ Archivo /] P1 --> D2{ } D2 --> C2(()) C2 --> D3{ } D3 --> End(()) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Director de Auditoría designa supervisor, Jefe de Equipo y organiza quienes se encargarán de realizar la visita previa. 2. Supervisor y jefe de equipo visitan la institución para observar las actividades. 3. Supervisor y Jefe de Equipo revisan y actualizan archivos permanentes y corrientes de papeles de trabajo. 4. Supervisor y Jefe de Equipo obtienen información y documentación de la institución. 5. Supervisor y Jefe de Equipo determinan y evalúan la misión, visión objetivos y metas. 6. Supervisor y Jefe de Equipo detentan Riesgos y Debilidades, oportunidades y amenazas. 7. Se determinan los componentes a examinar, así como el tipo de auditores y de otros profesionales que integrarían el equipo multidisciplinario. 8. Se determinan criterios, parámetros e indicadores de gestión. 9. Definen objetivos y estrategia general de la auditoría. 10. Director de auditoría emite la orden de trabajo.

Figura 20 Flujo de Actividades

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

Procedimiento de la Fase I DIPAG-DTH

Auditor dispone la visita previa a la Institución a auditar.

Para ejecutar esta auditoría se deben cumplir con las siguientes actividades.

- Visita previa con la finalidad de observar las actividades, operaciones y funcionamiento del objeto de estudio.
- Visita con el equipo de auditores seleccionado, a fin de obtener información general sobre la institución en el contexto en que se desenvuelve.
- Analizar brevemente el estatuto Orgánico, Manual de Funciones correspondiente al Departamento de Talento Humano.
- Establecer los componentes a examinar.
- Detallar los criterios, parámetros e indicadores de gestión.
- Definir los Objetivos y estrategias de la auditoría.
- Emitir la Orden de Trabajo

1. Visita de observación a actividades, operaciones y funciones

Investigación del entorno

La importancia de investigar el entorno, nos permite analizar el tipo de impacto que tiene con la institución, además para evidenciar si la gestión responde positivamente a una posible intervención o afectación de su naturaleza.

Archivo permanente y corriente

El archivo permanente, debe contener los papeles de trabajo que será conservada según su importancia por un periodo de tiempo más o menos largo, la información general debe de estar actualizada, para el conocimiento de la entidad auditada.

Archivo Corriente

En el archivo corriente se guardará toda la información recopilada durante el desarrollo del trabajo de campo, constituyendo las evidencias y procedimientos de la auditoría tanto de las pruebas de cumplimiento como en las pruebas sustantivas.

2. Revisión de los archivos papeles de trabajo de auditorías anteriores

En la Universidad Técnica de Babahoyo no se ha realizado ninguna auditoría de gestión. Por lo que el equipo auditor deberá elaborar los procedimientos indicados.

Procedimientos

1. Resguardo de archivos permanentes y corrientes

Tabla 36 Resguardo Archivos Permanente y Corriente

Responsable		Actividad
1	Equipo auditor y/o supervisor	Al concluir la auditoría, entregará al encargado de archivo, los papeles de trabajos generales y específicos relacionados con la auditoría de gestión, como también los documentos correspondientes al Archivo Permanente.
2	Encargado del Archivo	Recibirá, clasificará y ordenará la documentación para resguardar el archivo según corresponda.

Elaborado por: Acosta Robi L (2019)

Al concluir la auditoría se entregará al responsable del Archivo toda la documentación concerniente a los papeles de trabajo tanto general como específico relacionado a la auditoría realizada, así también deberán entregar el Archivo permanente para que sean recibidos, clasificados y ordenarlos, para que sean protegidos

2. Contenido del archivo Permanente y o Corriente

Deberá contener al menos lo siguiente:

Tabla 37 Contenido del Archivo Permanente y/o Corriente

Código	Contenido del Archivo Permanente
AP1	Información básica sobre, Base legal y constitucional de la institución, Estructura Organizativa, Estatuto, Reglamentos, Breve reseña histórica de creación de la institución, Plan Estratégico. Plan Operativo Anual, Misión, Visión, Objetivos, Metas, modificaciones y otros documentos relacionados.
AP2	Manuales Institucionales Presupuesto Autorizado Memorias Institucionales
AP3	Documento de Auditoría Informe de Auditoría Firma de Auditoría Interna

Elaborado por: Acosta Robi L (2019)

3. Contenido del Archivo Corriente

Tabla 38 Contenido del Archivo Corriente

Código	Contenido del Archivo Corriente
IAO1	Informe de Auditoría Carta de la Dirección Respuesta de la Administración Hoja de Trabajo
AC1	Cédulas de detalle. Cédulas analíticas. Cuestionario de Control Interno Hallazgos de auditoría

Elaborado por: Acosta Robi L (2019)

El equipo auditor institucional siempre empleará para la praxis de auditoría, un método de índices, referenciación y marcas de auditorías.

4. Marcas de auditorías


Son los símbolos que utiliza el equipo auditor que les servirán para comprender, analizar y clasificar las pruebas y técnicas que se aplican para facilitar la auditoría.

5. Formulación y ordenamiento de los papeles de trabajo

El equipo auditor deberá elaborar los papeles de trabajo de acuerdo a las necesidades que se les presenten, analizará la documentación existente en el Departamento de Talento Humano, a fin de determinar el cumplimiento de las operaciones.

6. Modelo papeles de trabajo

Tabla 39 Modelo Papeles de Trabajo

	Universidad Técnica de Babahoyo	
	Periodo:	
	Periodo de Auditoría	
	Sujeto de Control	
	Modalidad de Auditoría:	
Desarrollo del contenido:		
(No existen formatos de papeles de trabajo relativo al control y gestión del Departamento de Talento Humano de la UTB, donde se especifique lo que se debe incluir, no cumplen con el control interno.		
Conclusiones:		
Auditor:	Fecha de inicio:	Fecha de terminación
Nombre	Cargo:	Firma:
Supervisado por:		
Nombre:	Cargo:	Firma:

Elaborado por: Acosta Robi L (2019)

3. Información Básica

Tabla 40 Información Básica

Universidad Técnica de Babahoyo	
Misión	Formar profesionales y Académicos, líderes y emprendedores con valores éticos y morales, con conocimientos científicos y tecnológicos que promuevan la investigación, transferencia de tecnología e innovación y extensión de calidad, para contribuir en la construcción social y economía del país.
Visión	Ser líder y referente en la transformación humanista, investigación e innovación de la Educación Superior en América Latina.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Generar una educación coherente con los principios institucionales expresado en el estatuto universitario, además de ser fundamentalmente activa, participativa, de elevada responsabilidad, solidaria, de paz, de sólidos principios éticos, procurando que la excelencia sea gestora de cambios, para el desarrollo socio económico y cultural. • Capacitar activamente en el proceso de cambio de las estructuras del país, creando conciencia y espíritu crítico. • Diseñar y aplicar los perfiles macro y micro curriculares en todos los niveles académicos, acorde de las necesidades del desarrollo local, regional y nacional. • Fomentar la evaluación de la calidad, en docencia, la investigación, vinculación con la colectividad y gestión, de acuerdo con criterios, objetivos y metodologías, equiparables a los estándares internacionales. • Fomentar el pensamiento crítico, el espíritu emprendedor y la cultura de la libertad y pluralismo, así como la educación en los valores cívicos y morales, propio de una sociedad democrática. • Preservar y favorecer la interculturalidad, para consolidar la unidad en la diversidad. • Promover y ejecutar programas de educación superior de cuarto nivel o posgrado, a fin de responder
Estructura organizativa	
H. Consejo Universitario	El Consejo Universitario es el máximo organismo de Cogobierno de una institución y se constituye en el Órgano colegiado Académico Superior. Formula el Estatuto Orgánico y sus modificaciones; Elabora y aprueba el Reglamento General de la UTB y los Reglamentos Internos, que deben estar enmarcados en la ley.


Rector	El rector (a) es la primera autoridad ejecutiva de la Universidad y ejercerá su representación legal, jurídica y extrajudicial, presidirá el Órgano Académico Superior de manera obligatoria y aquellos órganos que determine el Estatuto en ejercicio de su autonomía responsable; desempeñará sus funciones a tiempo completo.
Vicerrector Académico	El Vicerrector Académico reemplazará al Rector, en caso de ausencia temporal, por el tiempo que falte para culminar el periodo para el que fuera elegido; deberá integrar el Órgano Académico Superior con voz y voto; Presidir las Comisiones: Académica de Posgrado y de Evaluación Interna e integrar las Comisiones que le asigne el órgano Colegiado Académico Superior; planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades académicas y de investigación, en coordinación con los Subdecanos de las Unidades.
Vicerrector de Investigación	El Vicerrector de Investigación y Posgrado, dirige y coordina las políticas de investigación científica, de investigación y desarrollo tecnológico e innovación; además dirige las políticas en materia de posgrado y educación continua, estableciendo los criterios y exigencias de calidad que deben tener los programas y cursos para su reconocimiento y legalización
Vicerrector Administrativo	El Vicerrector Administrativo deberá dirigir y coordinar; de acuerdo con el Rector las actividades administrativas y financiera de la Universidad, presentar al H. Consejo Universitario informe anual de las actividades administrativas realizadas; establecer de acuerdo con el Rector los lineamientos generales de la política administrativa y financiera de la Universidad y someterlos a condiciones del Consejo Universitario
Decano	El Decano es la primera autoridad ejecutiva de la Facultad; de los deberes orientar y dirigir la marcha administrativa y académica de la Facultad; velar por el cumplimiento de los deberes y demás obligaciones de los profesores, estudiantes, empleados y trabajadores, de la Facultad; convocar y presidir el Consejo Directivo y otros organismos que se establezcan en el Reglamento Interno.
Subdecano	El Subdecano le sigue jerárquicamente en autoridad al Decano y lo reemplazará en caso de ausencia temporal o definitiva; integra la Comisión Académica y estará obligado a asistir a las sesiones y comisiones que señale el Reglamento General; colaborará en los trabajos académicos y administrativos.

Elaborado por: Acosta Robi L (2019)

4. Determinar indicadores de gestión

El Departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica de Babahoyo tiene enmarcado dentro de los objetivos estratégicos la Gestión efectiva del Talento Humano y ésta, dentro de sus objetivos tácticos tienen determinados sus objetivos e indicadores para medir el resultado de la gestión del talento humano.


Tabla 41 Indicadores de Talento Humano

	Universidad Técnica de Babahoyo	
	Periodo:	
	Periodo Auditado:	
	Sujeto de Control:	
	Modalidad de Auditoría:	
Objetivos Táctico	Indicador	
OT 1: Fomentar el desarrollo profesional de los servidores administrativos y trabajadores, según las necesidades institucionales.	Porcentaje de servidores administrativos y trabajadores capacitados anualmente.	
OT 2: Implementar la evaluación como instrumento de mejoramiento al desempeño organizacional.	Porcentaje de servidores administrativos y trabajadores evaluados anualmente.	
OT 3: Mejorar la calidad de los servicios institucionales de índole administrativo que reciban los usuarios.	Porcentajes de trámites administrativos monitoreados para mejorar su servicio,	
OT 4: Regular la dinámica de los procesos administrativos institucionales para mejorar su gestión.	Porcentaje de la estructura organizacional actualizada.	
	Porcentaje de procesos institucionales normados con procedimientos claros.	
OT 5: Impulsar la Seguridad y Salud Ocupacional en la institución.	Porcentaje del Sistema de Seguridad Ocupacional Implementado.	
OT 6: Administrar las obligaciones presupuestarias y actos administrativos del talento humano de la institución.	Porcentaje remuneraciones y beneficios de ley cancelados oportunamente al talento humano de la institución.	
	Porcentaje de actos administrativos del talento humano atendidos oportunamente.	

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

5. Formatos y modelos de aplicación

Tabla 42 Cuestionario Control Interno

No	Preguntas	Preguntas			COMENTARIO
		SI	NO	NA	
		Universidad técnica de Babahoyo Estructura del Control Interno Cuestionario			
		Periodo:			
		Periodo Auditado:			
		Sujeto de Control:			
Modalidad de Auditoría:					
	Gestión Institucional				
1	Loa fines y las actividades principales de la entidad corresponden a: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Prestación de servicios? • ¿Entrega de obras? • ¿Entrega de bienes? Además, en hojas adicionales describa los fines y actividades				
2	¿En la entidad se ha implantado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica? En caso afirmativo indique: <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de aprobación del documento: • Periodo de vigencia: • A quienes se divulgó 				

3	<p>En la institución se encuentra definido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Las metas? • ¿La misión? • ¿La visión? • Objetivos <p>En caso afirmativo, en hojas adicionales describa.</p>				
4	<p>¿La entidad cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión?</p> <p>En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto.</p>				
5	<p>Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad con que la obra, el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente, se realiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios? • ¿Comparación de un producto o servicio con 				


	<p>especificaciones o estándares reconocidos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas o cuestionarios. <p>En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto.</p>				
6	<p>Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Planes operativos? • ¿Informe de actividades en cumplimiento de metas? • Planes direccionales y estratégicos. 				
7	<p>¿La entidad cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas u otra entidad que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano o largo plazo entorno social o ambiental de los productos, obras o servicios prestados?</p> <p>En caso de ser afirmativo, indique si se cuenta con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Notas de presa sobre el impacto en la comunidad? • Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental, social o económico. 				

	Encuesta o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.				
8	<p>¿En la institución se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización; y determinadas las acciones para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas?</p> <p>En caso afirmativo, descríbala y obtenga documentación relativa.</p>				

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

5.1. Determinar la fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas de la institución

Tabla 43 FODA

	Universidad Técnica de Babahoyo	
	Periodo:	
	Periodo Auditado:	
	Sujeto de Control:	
	Modalidad de Auditoría:	
Factores Internos		
Fortalezas	Debilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía Institucional responsable. • Mejora continua en la calidad institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente personal docente titular para las distintas unidades y control de procesos. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Universidad acreditada. • Oferta académica pertinente según la actual demanda social. • Proyectos institucionales de vínculo con la sociedad que fomenten la participación estudiantil. • Docente con experiencia Pedagógica. • Convenios con instituciones públicas y privadas para el desarrollo de programas 	<ul style="list-style-type: none"> • No se aplica una adecuada metodología de seguimiento y control de procesos académicos. • No se aplican, de forma eficiente, los sistemas de evaluación institucional. • Insuficiente normativa interna que apoye el desarrollo de procesos académicos e institucionales. • Escasa participación de los docentes en proyectos de Vinculación e Investigación. • Limitada experticia en la formulación y manejo de proyectos institucionales. • No existe cultura de planificación. • No existe una adecuada coordinación entre Prácticas Pre profesionales, la Investigación y Vinculación en las facultades. • Las bibliografías existentes en las Bibliotecas, no satisfacen los requerimientos demandados por los docentes, alumnos e investigadores. • Se carece de planta de capacitación continua. • No se encuentra posicionada una cultura de trabajo en equipo. • No existe un programa de formación y mejoramiento de talento humano. • Reducido número de docentes preparándose en programas de doctorados PH.D a nivel internacional. • Docentes poseen estudios de cuarto nivel (Maestría) en áreas diferentes a la que ejercen la docencia en sus respectivas Facultades. • Escases de docentes investigadores. • Insuficientes programas de capacitación a docentes sobre metodología de la investigación, redacción de artículos
---	---

	<p>científicos, análisis y procesamiento de datos y publicaciones de los docentes en revistas indexadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferta educativa insuficiente frente a las nuevas demandas socio-productivas. • Insuficiente uso de las plataformas virtuales que fortalezcan el desarrollo académico
Factores Externos	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de las carreras que ofertan la UTB • Aumento de demanda de estudiantes para el ingreso de la UTB. • Existencia de las redes de las IES de las cuales se pueden establecer cooperación a nivel nacional e internacional. • Procesos de seguimiento y evaluación permanente por parte de los organismos de control de educación superior. • Alianza estratégica para desarrollar actividades de investigación, emprendimiento y vinculación con la sociedad. • Ubicación Geográfica favorece la Investigación científica y aporta el mejoramiento de la oferta académica acorde de las tendencias de desarrollo nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel académico de los bachilleres de la región aspirantes al Sistema de Educación Superior. • Poco posicionamiento de la Universidad ante la sociedad. • Entorno competitivo de las IES debilita la retención de talento humano en la institución. • Ubicación geográfica en zona de alta vulnerabilidad de riesgos naturales. • IES de la región con mejor posicionamiento que la UTB.

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

Matriz de ponderación

Tabla 44 Matriz de Ponderación

	Universidad Técnica de Babahoyo	
	Matriz de Ponderación	
	Periodo:	
	Periodo Auditado:	
Sujeto de Control:		
Modalidad de Auditoría:		
Componentes	Ponderación	Calificación

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

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

6. Definición de los Objetivos de la auditoría


Objetivo General

Evaluar el control interno del Departamento de Talento Humano.

Objetivos Específicos

- Identificar el cumplimiento de las leyes, normas y procedimientos aplicable a la auditoría de gestión.
- Determinar el cumplimiento los procesos de la gestión de Talento Humano

Tabla 45 Matriz de Evaluación

 Universidad Técnica de Babahoyo Matriz de Evaluación										
Periodo:										
Periodo Auditado										
Sujeto de Control:										
Modalidad de la Auditoría:										
Situación Actual	Norma	Efecto	Nivel		Acciones Correctivas	Responsable	Recursos Utilizados	Periodo de		Seguimiento
			Riesgo	Confianza				inicio	Termino	

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

4.3.5.3. Fase II Planificación DIPAG-DTH

Procedimientos:

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior.
2. Evaluación del control interno por componente
3. Memorando de Planificación
4. Carta de compromiso.
5. Elaboración del programa de auditoría.

Objetivos Planificación

Revisión de los objetivos establecidos y las actividades a desarrollar.

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior.

Recopilada la información sobre la institución en la fase preliminar, se encontró debilidades en la parte administrativa, por lo que se debe efectuar la evaluación del control interno mediante el uso de cuestionario por cada uno de los componentes.

2. Evaluación del Control Interno por componente

Tabla 46 Estructura Específica de Control Interno

	Universidad Técnica de Babahoyo
	Estructura Específica de Control Interno
	Periodo:
	Periodo Auditado
	Sujeto de Control:
Modalidad de Auditoría:	

Organización de la Unidad					
No	Pregunta	Respuestas			Comentario
		SI	NO	NA	
1	¿La institución cuenta con una dirección o Departamento de Personal o Recursos Humanos?				
2	<p>¿El Reglamento Orgánico Funcional vigente, define claramente la estructura organizativa de la unidad?</p> <p>Describa en hoja adicional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuál es la estructura organizativa de la Unidad de Talento Humano. • Cuál es la misión, objetivos y estrategia de la unidad <p>Solicite un Organigrama estructural y de posición.</p> <p>Describa en hoja adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las funciones actuales de la unidad de Talento Humano. • Las funciones que realizan los funcionarios de la misma. 				
3	<p>¿La Unidad de Talento Humano administra en función de planes y programas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha establecido objetivos de corto o largo plazo? • ¿Se socializan a los empleados? • ¿Se controla con regularidad el desarrollo de Talento Humano y se confronta con las metas y objetivos determinados? <p>En caso afirmativo, obtengo información o que describa en hojas adicionales.</p>				
4	<p>El plan de Talento Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién coordina? • ¿Quién (es) participa (n)? • ¿Quién lo aprueba? • ¿Qué fuente de información se utiliza para su elaboración? • Se identifican personas responsables por cada actividad. • ¿Los analistas de personal preparan planes y programas de trabajo 				

	específico?				
5	<p>¿Se ha definido políticas para la administración de personal respectivo a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratación del personal • Selección y reclutamiento • Formación y Capacitación • Evaluación de desempeño • Promociones (carrera administrativa) • Remuneraciones y otros beneficios. • Asignación de funciones según formación y experiencia. • Rotación del personal (traslado y/o movilización) 				
6	<p>¿Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto del servicio?</p> <p>En caso afirmativo indique:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con datos estadísticos o históricos. • Encuesta o cuestionario para medir la satisfacción de las necesidades. 				
7	<p>¿Se hacen previsiones del personal?</p> <p>Si la respuesta es afirmativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se relacionan con los objetivos y necesidades institucionales? • ¿Se liga a los planes anuales? <p>Explique</p> <p>¿Cómo se interrelacionan las actividades de la unidad con el proceso de formulación presupuestaria?</p>				
8	¿Se han definido sistemas de control y evaluación?				
9	¿Se hace o existe control de gestión en la unidad?				
10	¿Hay un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?				
11	¿Se hace el seguimiento de esos planes?				
Ejecución					
12	¿Cómo se manejan los diferentes				

	subsistemas de Administración de personal?				
13	<p>¿Tienen la Unidad de Talento Humanos, manuales de procedimiento para guiar la gestión que realiza en los diferentes subsistemas de personal?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles? • ¿Se encuentran aprobados? Fechas • Tienen aplicación en la práctica 				
14	¿Se examina con regularidad los manuales, reglamentos, procedimientos, políticas y demás normas en materia de administración de personal?				
15	<p>¿Se dispone de un manual ocupacional que defina las funciones de cada uno de los servidores y los niveles de autoridad y responsabilidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de aprobación • ¿Ha sido actualizado? • ¿Es de conocimiento personal? • ¿Tiene aplicación en la práctica? 				
16	<p>Se aplica un proceso para la selección de personal:</p> <p>Describe en hoja adicional</p>				
17	<p>¿Existe un proceso para la inducción del personal?</p> <p>Describe en hoja adicional</p>				
18	<p>¿El personal está cumpliendo funciones según el puesto para el cual fue contratado?</p> <p>Si no lo hace, explique porqué</p> <p>¿Ha determinado algunos casos?</p> <p>Describe en hoja adicional</p>				
19	<p>¿Qué sistemas de clasificación de puesto se aplica?</p> <p>Descríbalo</p>				
20	<p>¿Qué régimen de remuneración se aplica?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Institucional? 				

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Sujeto a leyes de Escalafón Profesional? 				
21	<p>¿Existe rotación del personal?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el índice de rotación? Alto – Medio - Bajo • ¿Cuáles son las causas? • ¿Cuáles son las áreas de mayor rotación? 				
22	<p>¿Qué actividades de motivación se encuentran vigente?</p> <p>Descríbalos.</p>				
23	<p>¿Cuál es el grado de formación de la entidad por niveles?</p> <p>Señale en hoja adicional</p>				
24	<p>¿La institución le ofrece algún sistema de incentivos?</p> <p>¿En caso afirmativo, describa cuáles son?</p>				
25	<p>¿Son bajas las tasas de ausentismo en la entidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué parámetros utiliza? • ¿Con qué frecuencia se aplica? • ¿Qué fin da a su resultado? 				
26	<p>¿Cuenta la institución con un sistema de Evaluación de Desempeño?</p>				
27	<p>¿Existe un Plan de carrera administrativa?</p> <p>¿En caso afirmativo adjuntar documentación probatoria?</p>				
28	<p>¿Cuenta la institución con un código de ética?</p>				
29	<p>¿Son adecuadas las condiciones físicas en las que se desenvuelve el empleado?</p>				
30	<p>¿Se ha establecido procedimientos para presentar quejas y/o reclamos?</p>				

31	¿Existen políticas disciplinarias en la entidad?				
Sistematización					
Políticas, prácticas y métodos de registros para ejecutar las actividades administrativas de Talento Humano. Así mismo analiza el grado de sistematización para obtener el nivel de satisfacción que el sistema de información brinda.					
32	¿Cuáles son los informes principales que genera la unidad respecto al manejo de talento humano? • ¿Con qué frecuencia se emite? • ¿A quién se dirigen?				
33	Se utiliza esa información para monitorear la gestión de talento humano respecto a: • ¿Selección de personal, ingresos, bajas, traslados, promociones, licencias, ausentismo?				
34	¿Se provee de esa información a otras unidades?				
35	Qué archivos y registros de información sobre talento humano lleva la unidad descrita: • ¿Cuál es el soporte de mantenimiento? • ¿Cuáles son las políticas o norma en materia de tiempo y mantenimiento de esos registros o archivos? • ¿Existe un expediente por empleado y qué elementos incluye? Describa en hoja adicional				
36	¿Considera usted que el sistema de información de talento humano provee oportunamente y las necesidades para la planificación, toma de decisiones y control?				
37	¿Mantiene la institución una base de				

	datos desde la cual puede desarrollar análisis de talento humano cuando surja la necesidad?				
38	Análisis del FODA (Anexo)				
39	¿Qué propuesta haría para cambiar la forma como está funcionando el área de talento humano? Describa en una hija adicional: Políticas – Estrategias – Metas – Acciones				
Proporcione la siguiente información					
Cuadro distributivo del personal					
Tablas remunerativas					

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

3. Memorando de Planificación Preliminar

Tabla 47 Memorando de Planificación Preliminar

	Universidad Técnica de Babahoyo
	Planificación Preliminar
	Entidad: Universidad Técnica de Babahoyo
	Periodo: Del 1 de enero al 31 de diciembre 2018
	Auditoría de Gestión: Departamento de Talento Humano
	Preparado por:
	Revisado por:
1. Requisitos de Auditoría	
<ul style="list-style-type: none"> • Informe Largo de Auditoría • Memorando de Antecedentes • Síntesis del Informe 	
2. Fecha de Intervención	

• Inicio del trabajo de campo	4 de febrero 2018
• Finalización del trabajo de campo	6 de mayo 2018
• Discusión del Borrador del Informe con funciones	
• Presentación del informe a la Dirección	
• Emisión del Informe Final de Auditoría	
3. Equipo Multidisciplinario	
• Coordinador	
• Supervisor	
• Jefe de equipo	
• Auditor Operativo	
4. Días Presupuestados	
Días laborables distribuidos en las siguientes fases:	
FASE I, Conocimiento Preliminar	
FASE II, Planificación	
FASE III, Ejecución	
FASE IV, Comunicación de Resultados	
5. Recursos Financieros	
5.1. Materiales	
5.2. Viáticos y pasajes	
6. Enfoque de la Auditoría	
6.1. Información General de la Entidad	
Reseña Histórica	<p>Década de los 70</p> <ul style="list-style-type: none"> • El 5 de octubre de 1971, El Dr. José María Velasco Ibarra, Presidente de Ecuador, firma el decreto 1508 donde se crea la Universidad Técnica de Babahoyo, con dos facultades: Ciencia de la Educación e

	<p>Ingeniería Agronómica y Medicina Veterinaria y serán rentas de la Universidad Técnica de Babahoyo, las que constaran en el Presupuesto General del Estado a partir de 1972.</p> <ul style="list-style-type: none">• En junio de 1972, se inicia el primer periodo lectivo de la UTB en sus dos facultades, con docentes de gran prestigio profesional, convirtiéndose en la novedad de la región, particularmente la Facultad de Agronomía, que alcanza un gran prestigio local, regional y nacional. <p>Décadas de los 80</p> <ul style="list-style-type: none">• El 21 de julio de 1983 se aprobó el primer Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica de Babahoyo• Se desarrolló la estructura física de la Universidad, se incrementa aún más el prestigio de la Facultad de Agronomía.• Se presentan nuevas ofertas académicas en la Facultad de Agronomía, en las carreras tecnológicas de: Riego y Drenaje, Administración de Granja, Mecanización Agrícola y
--	---

	<p>Zootecnia.</p> <p>Décadas de los 90</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se crea la Facultad de Administración, Finanzas e Informática y la Facultad de Ciencias de la Educación. • Se implementa el Sistema de Educación a Distancia. • Se reforma el Estatuto Universitario, creando el Vicerrectorado Académico y el Centro de Posgrado (CEPEC), se realiza el módulo de Liderazgo Mora como componente de la maestría en Administración de Empresa. <p>Década del 2000</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se firma el primer convenio con la I. Municipalidad de Babahoyo para ofertar servicios tecnológicos agrícolas a la Municipalidad. • Se firma el convenio con el Ministerio de Comercio Exterior, Cámara de Microempresa y UTB para la creación de una carrera técnica en Administración de Microempresas. • El Consejo Universitario aprueba el Programa de Estudios de Ingeniería Agronómica a
--	---

	<p>distancia en el Ángel, provincia del Carchi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se formula el primer Plan Estratégico de la UTB 2004 – 2008, mediante métodos participativos. • El Consejo Universitario aprueba el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional para el quinquenio 2004 – 2008. • Se cambia el nombre de la Facultad de Ciencias de la Educación a la Facultad de Ciencias Sociales y de la Educación y se da paso a la creación de nuevas carreras como Derecho y se legaliza la carrera de Licenciatura en Artesanía. • Se crea el Centro de Idiomas (CENID) de la UTB. <p>2013</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación para la Acreditación de la Universidad por parte del CEAACES. • Ingreso a Redes Universitarias Nacionales e Internacionales en las áreas de: vínculo, investigación y planificación. • Convenio Macro con el Municipio de Babahoyo,
--	---

	<p>Prefectura de Los Ríos, MIPRO, Subsecretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, para el desarrollo de los programas en beneficio de la comunidad y la provincia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtención de la Acreditación Universitaria. <p>2014</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de jubilación obligatoria y voluntaria del personal que labora en la institución en cumplimiento en lo que dispone la Ley Orgánica de Seguridad Social. • Incremento de salarios a docentes titulares y contratados. • Fortalecimiento de la participación de la Universidad en redes de investigación y posgrado. • Contratación de seguro estudiantil. • Aprobación del nuevo Estatuto Orgánico de la Universidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Misión 	<p>Formar profesionales y Académicos, líderes y emprendedores con valores éticos y morales, con conocimientos científicos y tecnológicos que</p>

	<p>promuevan la investigación, transferencia de tecnología e innovación y extensión de calidad, para contribuir en la construcción social y economía del país.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Visión 	<p>Ser líder y referente en la transformación humanista, investigación e innovación de la Educación Superior en América Latina.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar una educación coherente con los principios institucionales expresado en el estatuto universitario, además de ser fundamentalmente activa, participativa, de elevada responsabilidad, solidaria, de paz, de sólidos principios éticos, procurando que la excelencia sea gestora de cambios, para el desarrollo socio económico y cultural. • Capacitar activamente en el proceso de cambio de las estructuras del país, creando conciencia y espíritu crítico. • Diseñar y aplicar los perfiles macro y micro curriculares en todos los niveles académicos, acorde de las necesidades del desarrollo local, regional y

	<p>nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la evaluación de la calidad, en docencia, la investigación, vinculación con la colectividad y gestión, de acuerdo con criterios, objetivos y metodologías, equiparables a los estándares internacionales. • Fomentar el pensamiento crítico, el espíritu emprendedor y la cultura de la libertad y pluralismo, así como la educación en los valores cívicos y morales, propio de una sociedad democrática. • Preservar y favorecer la interculturalidad, para consolidar la unidad en la diversidad. • Promover y ejecutar programas de educación superior de cuarto nivel o posgrado, a fin de responder
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura Orgánica 	<p>Se adjunta</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Principales fuerzas y debilidades 	<p>Fortaleza</p> <p>Autonomía Institucional responsable.</p> <p>Mejora continua en la calidad institucional.</p> <p>Universidad acreditada.</p> <p>Oferta académica pertinente según la actual demanda social.</p>

	<p>Proyectos institucionales de vínculo con la sociedad que fomenten la participación estudiantil.</p> <p>Docente con experiencia Pedagógica.</p> <p>Convenios con instituciones públicas y privadas para el desarrollo de programas</p> <p>Debilidad</p> <p>Insuficiente personal docente titular para las distintas unidades y control de procesos.</p> <p>No se aplica una adecuada metodología de seguimiento y control de procesos académicos.</p> <p>No se aplican, de forma eficiente, los sistemas de evaluación institucional.</p> <p>Insuficiente normativa interna que apoye el desarrollo de procesos académicos e institucionales.</p> <p>Escasa participación de los docentes en proyectos de Vinculación e Investigación.</p> <p>Limitada experticia en la formulación y manejo de proyectos institucionales.</p> <p>No existe cultura de planificación.</p> <p>No existe una adecuada coordinación entre Prácticas Pre</p>
--	---

	<p>profesionales, la Investigación y Vinculación en las facultades.</p> <p>Las bibliografías existentes en las Bibliotecas, no satisfacen los requerimientos demandados por los docentes, alumnos e investigadores.</p> <p>Se carece de planta de capacitación continua.</p> <p>No se encuentra posicionada una cultura de trabajo en equipo.</p> <p>No existe un programa de formación y mejoramiento de talento humano.</p> <p>Reducido número de docentes preparándose en programas de doctorados PH.D a nivel internacional.</p> <p>Docentes poseen estudios de cuarto nivel (Maestría) en áreas diferentes a la que ejercen la docencia en sus respectivas Facultades.</p> <p>Escases de docentes investigadores.</p> <p>Insuficientes programas de capacitación a docentes sobre metodología de la investigación, redacción de artículos científicos, análisis y procesamiento de datos y publicaciones de los docentes en</p>
--	--

	<p>revistas indexadas.</p> <p>Oferta educativa insuficiente frente a las nuevas demandas socio-productivas.</p> <p>Insuficiente uso de las plataformas virtuales que fortalezcan el desarrollo académico</p>
<p>• Principales Oportunidades y Amenazas</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Demanda de las carreras que ofertan la UTB</p> <p>Aumento de demanda de estudiantes para el ingreso de la UTB.</p> <p>Existencia de las redes de las IES de las cuales se pueden establecer cooperación a nivel nacional e internacional.</p> <p>Procesos de seguimiento y evaluación permanente por parte de los organismos de control de educación superior.</p> <p>Alianza estratégica para desarrollar actividades de investigación, emprendimiento y vinculación con la sociedad.</p> <p>Ubicación Geográfica favorece la Investigación científica y aporta el mejoramiento de la oferta académica acorde de las tendencias de desarrollo nacional</p> <p>Amenazas</p>

	<p>Bajo nivel académico de los bachilleres de la región aspirantes al Sistema de Educación Superior.</p> <p>Poco posicionamiento de la Universidad ante la sociedad.</p> <p>Entorno competitivo de las IES debilita la retención de talento humano en la institución.</p> <p>Ubicación geográfica en zona de alta vulnerabilidad de riesgos naturales.</p> <p>IES de la región con mejor posicionamiento que la UTB.</p>
<p>• Componente escogido para la fase de ejecución</p>	<p>Proceso de Gestión del Departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica de Babahoyo</p>
<p>6.2. Enfoque a:</p>	<p>Auditoría enfocada hacia la eficacia en el logro de los objetivos y actividades</p>
<p>6.3. Objetivo:</p> <p>6.3.1. Objetivo General</p>	<p>Realizar una auditoría de gestión a los procesos administrativos que realiza el Departamento de Talento Humano a fin de determinar el grado de cumplimiento del control interno.</p>
<p>6.3.2. Objetivo Específico</p>	<p>Determinar si los procedimientos realizados son de conformidad a las normas, políticas y estrategias</p>

	establecidas de acuerdo a la ley
6.4. Alcance	<p>El alcance de esta auditoría orienta el desarrollo del proceso de la gestión del talento humano durante el año 2018, en los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento estratégico de talento humano • Definición de políticas y lineamientos para su gestión. • Estructura e implementación, planta del personal. • Capacitaciones • Medición de desempeño.
6.5. Indicadores de Gestión	
6.6. Resumen de los resultados de la Evaluación del Control Interno	
6.7. Calificación de los Factores de Riesgo de la Auditoría	
6.8. Grado de confianza Programado y Controles Claves de Efectividad y Eficiencia	
6.9. Trabajo realizado por los auditores en la fase de ejecución.	
6.10. Trabajo de los otros profesionales a realizarse en la fase de ejecución	

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

4. Carta de compromiso

Babahoyo mes, día, años

Ingeniero
Marcos Oviedo Rodríguez, Ph.D
Rector
Universidad Técnica de Babahoyo
Presente

Señor Rector:

Mediante la presente, confirmo la realización de la Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano, de la institución que usted acertadamente dirige, por el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre 2018.

La auditoría se realiza de acuerdo al manual de Auditoría de Gestión que emite la Contraloría General del Estado, la que permite que se proporcionen criterios técnicos y legales que sirvan de guía para garantizar el enfoque de los procedimientos de control en atención a sus actividades y características propias.

Como es doctrina, la auditoría incluirá una evaluación del control interno, pero no se propone garantizar la seguridad de los controles internos ni detectar condiciones reprobables.

Se agradecerá establecer las recomendaciones emitidas en el informe final de Auditoría a fin de que se mejore los puntos en donde se han encontrado.

Atentamente

Auditor

5. Elaboración del Programa de Auditoría

Se debe tener el programa detallado de los cuestionarios de auditoría objeto de su examen, con la información obtenida en la visita previa, se procederá a la elaboración del plan específico de trabajo, el contenido del mismo se remitirá sobre aspecto de la Institución tales como:

- Información General.
- Resultado de la evaluación del Control
- Distribución del Trabajo
- Tiempo a utilizarse
- Recurso a utilizarse
- Estructura del informe a emitirse
- Distribución de informes.
- Información de empleados que formulan, revisan y prueban el plan.

4.3.5.4. Fase III Ejecución DIPAG-DTH

Objetivos

En esa etapa, es donde se ejecuta la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen todas las evidencias necesarias en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basado en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Actividades

En la Institución auditada, los miembros del equipo multidisciplinario realizarán las siguientes tareas típicas:

- a) Aplicación de los proyectos detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditorías tradicionales, tales como: Inspección física, observación, cálculo, análisis, etc., mediante la utilización de:
 - Estadística de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameritan investigar.
- b) Parámetros e indicadores de economía, eficiencias y eficacia, tanto real como estándar, que puedan obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializadas, entidades similares, organismos internacionales entre otros.
- c) Preparación de los papeles de trabajo, que, junto a la documentación relativa y la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- d) Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerza la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados. Igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

Flujograma de actividades

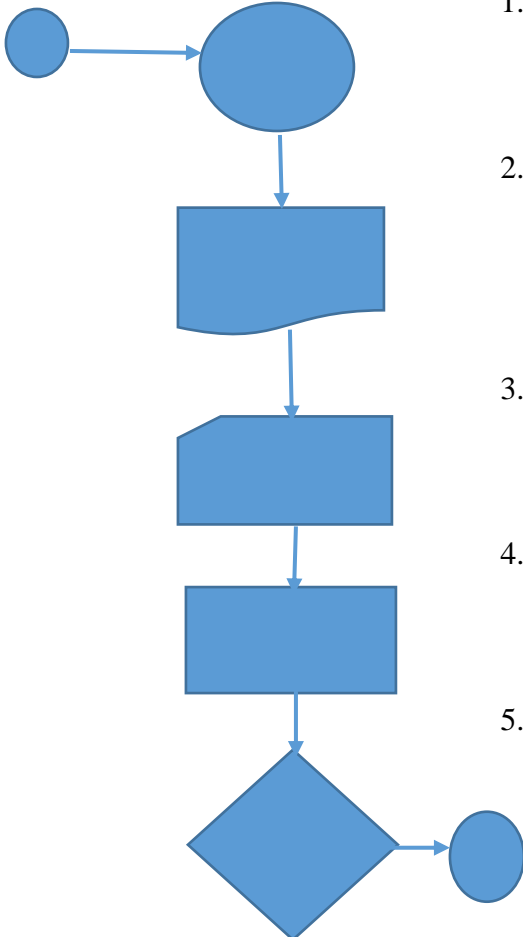
Fase de Ejecución	Paso y descripción
 <pre> graph TD Start1(()) --> Start2(()) Start2 --> Task1[/ /] Task1 --> Task2[/ /] Task2 --> Task3[] Task3 --> Decision{ } Decision --> End(()) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo multidisciplinario aplica los programas que incluyen pruebas y procedimientos 2. Equipo multidisciplinario elabora papeles de trabajo que contienen evidencias suficientes, competente y pertinente 3. Jefe de Equipo y Supervisor elabora y revisa hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente 4. Jefe de Equipo y Supervisor Redacta y Revisa los comentarios conclusiones y recomendaciones. 5. Jefe de Equipo comunico resultados parciales a los funcionarios de la entidad. <p>Jefe de Equipo y Supervisor definen la estructura del informe de auditoría.</p>

Figura 21 *Flujograma de actividades*

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

Preparación de los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo, deben contener las evidencias suficientes, competentes y relevantes, de los cuales se podría agrupar la mayor parte de los papeles, como son:

- Programa de auditoría.
- Cuestionario y hojas de puntos pendientes de investigar.
- Preguntas orientadas a conocer las actividades de la unidad y conocer el control del área,
- Hoja de resultado con la prueba de cumplimiento.
- Cuestionario con evaluación de controles.
- Hojas de análisis y otros papeles de soporte.
- Extractos de actas y otros papeles narrativos.
- Certificaciones y confirmaciones.
- Borradores del dictamen.

Evidencias técnicas de la Auditoría.

Las técnicas de auditoría, permite al auditor utilizar métodos prácticos de investigación sobre la legalidad de la información. A continuación, se simplifica las técnicas de auditoría en esta fase:

- Evidencia suficiente
- Evidencia competente
- Evidencia relevante

A continuación, se determinan las técnicas que el auditor debe utilizar para desarrollar el trabajo de auditoría de gestión al talento humano

Tabla 48 Evidencia de la Auditoría

N°	Norma	Idea Principal	Ejemplo
Ocular			
1.	Comparación	Es la relación que existe entre dos o más aspectos, para obtener la similitud o diferencia entre dos hechos u operaciones.	Utilización que utiliza para medir el rendimiento, la productividad y el desempeño
2.	Observación	Es la verificación visual que utiliza el auditor durante la ejecución de una actividad, es el examen de cómo se ejecuta las operaciones.	Realizar un recorrido de cinco minutos antes de la entrada del personal para observar hora de llegada a su trabajo.
3.	Rastreo	Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución	Seguir el proceso de administración de los recursos humanos por el cual se contrató a un empleado.
Verbal			
4.	Indagación	Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directa con el funcionario de la entidad o terceros sobre las operaciones que realizan	Solicitar al jefe de la unidad de recursos Humanos de la Dirección Provincial de Salud de Ibarra, explique cómo realiza el proceso de evaluación de desempeño al talento humano de la entidad.
5.	Entrevista	Entrevista a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener	Solicitar una opinión a la Gerencia respecto al número de personas que

		información, que requiere después de conformada y documentada.	cuenta la institución
6.	Encuesta	Encuesta realizada al personal, con el propósito de obtener información de un universo mediante el uso de cuestionarios	Elaborar un cuestionario de control interno para determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales concernientes a la gestión de recursos humanos.
Escrita			
7.	Análisis	Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o parte que conforman una actividad o proceso.	Determinar las políticas de diseño de puestos, planeación, reclutamiento, selección, capacitación, y evaluación del proceso de administración de personal.
8.	Confirmación	Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de gente ajena a la entidad auditada.	Confirmar la honorabilidad y la experiencia del aspirante con la diferencia de otras personas que lo conocen.
Documental			
9.	Comprobación	Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizada por	Verificar la existencia y legalidad de los contratos y nombramiento del

		una entidad, con la documentación justificatoria.	personal de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura.
Física			
10.	Inspección	Involucra el examen físico y ocular de los documentos, con el objetivo de establecer su existencia y autenticidad.	Revisión de las declaraciones patrimoniales de los servidores obligados a presentarlos.

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

Ejecución del trabajo

En la ejecución de la auditoría de gestión se obtendrán las evidencias suficientes sobre los acontecimientos más relevantes aprobado en el plan de auditoría. Estos se desarrollan mediante los hallazgos.

El hallazgo en auditoría permite identificar hecho o circunstancias importantes que inciden en la gestión de la institución bajo examen y que debe ser comunicado en el informe

Descripción de los hallazgos

Los hallazgos son debilidades encontrada por el auditor cuando realiza el control interno, representando deficiencias importantes que podría afectar negativamente su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información veraz y consistente.

Se debe registrar un hallazgo por cada componente examinado, y, se indicará la condición, criterio, causa, efecto o conclusión y la recomendación que resulte del hallazgo.

En el caso que el equipo de auditoría encuentre y establezcan los hallazgos, estos deben ser tratados de inmediato con el personal involucrado, a fin de obtener su punto de vista, aclaraciones o justificaciones, para que se tomen las acciones correctivas.

Modelo de Hallazgo de auditoría

Se consideran los siguientes:

Tabla 49 Modelo de Hallazgo

Elemento	Descripción
Criterio	El auditor detalla el estándar en el cual ha medido o comparado la condición. Es la norma en el que el auditor mide la condición.
Condición	El auditor describe la situación deficiente encontrada, se puede establecer con base en las leyes y reglamentos.
Causa	El auditor expone detalladamente las razones por la cual a su juicio ocurrió las condiciones observada.
Efecto	Son las consecuencias real o potencial, cuantitativa o cualitativa de la condición descrita.

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

Comunicación de Resultados

El informe de auditoría es el producto final que elabora el auditor, es la expresión de juicios indicados en las evidencias obtenidas, en el cual debe presentar las observaciones, conclusiones y recomendaciones además del dictamen correspondiente.

Es preciso que la comunicación de resultados sea informada de inmediato por el auditor sobre las deficiencias detectas para que la Dirección de Talento Humano conozca sobre las observaciones y se tomen las acciones correctivas de inmediato.

Elaboración de Informes

El informe incluirá la información pertinente de la institución auditada como resultado de la confronta y del Informe Final de Auditoría.

Estos informes deben de estar sustentados con evidencia suficiente, competente y pertinente de los hechos observados, y su redacción deberá ser clara, concisa y precisa conforme con las Normas y Procedimientos para realizar Informes.

4.3.5.5. Fase IV Comunicación de Resultados DIPAG-DTH

Objetivo

Elaborar el Informe de Auditoría de Gestión con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Actividad

1. Redacción del Informe.

Informe Final de Auditoría

Enfoque de Auditoría

Motivo de la Auditoría

La auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica de Babahoyo, se practicó para realizar mi trabajo de titulación en la maestría en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, sobre el tema “Plan de Auditoría de Gestión para el Departamento de Talento Humano de las Instituciones de Educación Superior”.

Objetivo

Contribuir al desarrollo del Departamento de Talento Humano, mediante el Diseño y Aplicación de un Plan de Auditoría de Gestión de la Universidad Técnica de Babahoyo, que permita optimizar los procesos en el cumplimiento de normas

Alcance

El alcance de esta auditoría orienta el desarrollo del proceso de la gestión del talento humano durante el año 2018, en los siguientes aspectos:

- Planteamiento estratégico de talento humano
- Definición de políticas y lineamientos para su gestión.
- Estructura e implementación, planta del personal.
- Capacitaciones
- Medición de desempeño

Enfoque

La presente Auditoría de Gestión, está enfocada a determinar el grado de cumplimiento de los procesos que se desarrollan en el Departamento de Talento Humano.

Información de la Entidad

Misión

Formar profesionales y Académicos, líderes y emprendedores con valores éticos y morales, con conocimientos científicos y tecnológicos que promuevan la investigación, transferencia de tecnología e innovación y extensión de calidad, para contribuir en la construcción social y economía del país.

Visión

Ser líder y referente en la transformación humanista, investigación e innovación de la Educación Superior en América Latina

Marco Legal

La Universidad Técnica de Babahoyo es una institución de Educación Superior con personería jurídica, de derecho público que cuenta con autonomía administrativa y académica.

La Constitución, El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, La Ley Orgánica de Educación Superior, La Ley Orgánica de Servicios Públicos y sus Reglamento, Son los cuerpos legales y reglamentarios que regulan el Sistema de Educación Superior, además de las Normativas del CES, CEAACES y el Estatuto Universitario vigente

Administración de la Propuesta

Los responsables de que se lleve a cabo la ejecución de la Auditoría de Gestión son:

Director de Talento Humano

Es quien proporciona la autorización para la obtención de la información o datos requeridos por la investigadora, asimismo es el que se encarga de la toma de decisiones una vez presentado el Informe de la Auditoría de Gestión.

Departamento de Talento Humano

Serán los responsables de proporcionar la información y datos necesarios para la realización de la investigación de Auditoría de Gestión, así como también serán responsables de la colaboración en el desarrollo y ejecución de la misma.

Investigadora

Será la responsable de la recolección de la información y datos necesarios para obtener evidencias suficientes, competentes y pertinentes para la formulación de observaciones con sus respectivas recomendaciones.

Previsión de la Evaluación

Tabla 50 Previsión de la Evaluación

Preguntas		Explicación
1	¿Quiénes solicitan evaluar?	El Director de Talento Humano de la UTB
2	¿Por qué evaluar?	Para medir el grado de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos.
3	¿Para qué evaluar?	Para mejorar en el cumplimiento de los procesos implementados en la institución.
4	¿Qué evaluar?	Desempeño de Talento Humano y su incidencia en el cumplimiento de sus objetivos.
5	¿Quién evalúa?	Director de Talento Humano
6	¿Cómo evalúa?	A través de indicadores permitiendo medir el grado de significancia de las recomendaciones propuestas.

Elaborado por: Acosta Robi L. (2019)

CONCLUSIONES

1. La UTB no cuenta con un departamento de auditoría interna que se encargue de realizar el control y las evaluaciones en las áreas respectivas
2. El DTH cuenta con indicadores para medir y evaluar el desempeño al personal, pero no son aplicados correctamente, porque no se definen porcentajes en cuanto a la evaluación; además no se comunica a los evaluados el resultado obtenido, ni las recomendaciones, impidiendo que se tomen las debidas medidas correctivas.
3. Cuentan con procesos y políticas establecidas, pero no están siendo socializadas, para que los empleados estén empoderados con la institución y saber qué dirección tomar en el caso que exista algún conflicto.
4. No se capacita de manera adecuada al personal de acuerdo a las funciones que realizan dentro de la institución, el personal da cumplimiento a su responsabilidad según criterio personal.
5. La evaluación de desempeño no se la realiza apropiadamente, por el desconocimiento de sus funciones.

Por consiguiente, una auditoría de gestión permitirá a la entidad conocer cuan eficientes y eficaces son los procesos que se desarrollan en la DTH, detectando las fortalezas y debilidades para así tomar los correctivos necesarios.

RECOMENDACIONES

1. La UTB debe activar el Departamento de Auditoría Interna, conforme lo establecido en el organigrama estructural de la institución, con el propósito de garantizar la veracidad y el cumplimiento de las actividades y operaciones contables, financieras y administrativas, para el logro de los objetivos por medio el control y las evaluaciones en las áreas respectivas.
2. En DTH debe aplicar debidamente los indicadores para medir y evaluar el desempeño del personal y socializar los resultados entre los interesados a fin del logro de la mejora continua.
3. Actualizar las políticas y procedimientos de acuerdo a la ley vigente, y desarrollar una estrategia de socialización para su cumplimiento, definiendo su actuar y responsabilidad, concientizando y desarrollando el sentido de pertinencia de todos los colaboradores.
4. Elaborar una planificación anual de capacitaciones de acuerdo a las funciones que realizan dentro de la institución, permitiendo estandarizar el criterio de los resultados; esto proporcionara una mejor imagen de la institución
5. Evaluar el desempeño del personal administrativo de acuerdo a sus funciones y responsabilidades, esto permitirá a la institución conocer la fortaleza o debilidad del personal en su puesto de trabajo, y de esta manera tomar los correctivos necesarios para el buen funcionamiento de la institución

BIBLIOGRAFÍA

- Arturo Hernández Magallón, Guillermo Ramírez Martínez. (2010). El taylorismo como principio fundacional. *Gestión y estrategia*, 30-31.
- Carlos Garbajosa Chaparro. (2013). *Manual, Gestión contable y gestión administrativa para auditoría*. Madrid: Cep S.L.
- Cermen Karina Tapia Iturralde, Rahell Susana de león Contreras, Ricardo Alejandro Silva Villavicencio. (2017). *Auditoría Interna Perpectivas de vanguardia*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Chiavenato, Idakberto. (2008). *Administración de recursos humanos*. México F.F: McGraw Hill.
- Enrique Benjamín Franklin F. (2007). *Auditoría Administrativa. gestión estratégica del cambio*. México: Pearson Educación.
- Gabriela Ribes Giner, Ma Rosario Perelló Marin, Aurelio Herrero Blasco. (2018). *Dirección de recursos Humanos. Gestión de personas*. Valencia: Universitat Politècnica de Valencia.
- Garcia, Raul de Armas. (2008). *Auditoria de Gestión conceptos y métodos*. La Habana: Félix Varela.
- Gary Dessler, Ricardo Alfredo Varela Juárez. (2011). *Administración de Recursos Humanos Enfoque latinoamericano* (Quinta edición ed.). México: Person Educación.
- Harold Koontz, H. W. (2012). *Administración una perpectiva global y empresarial*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Javier Tejedo, Miguel Iglesias. (2012). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Macmillan Iberia S.A.
- José Sánchez Pérez. (2014). *Fundamentos de la auditoria de recursos humanos. 101 indicadores clave*. España: McGraw-Hill.
- Luna, Yanel Blanco. (2012). *Auditoría integral normas y procedimientos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Myrna Ricard Delgado. (2017). Procedimiento metodológico para diseñar el sistema de control interno con enfoque por procesos en universidades cubanas. Tesis de Doctorado. Universitaria.
- Rodrigo Estupiñan Gaitán. (2006). *Administración de Riesgo E.R.M. y la Auditoria Interna*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Samuel Alberto Mantilla B. (2013). *Auditoria de Control Interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Vieira, Caherine Vieira. (2014). Gestión de recursos humanos: indicadores y herramientas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 25.

ANEXOS

Anexo 1 Solicitud de Autorización para realizar Trabajo de titulación en la Universidad Técnica de Babahoyo 1

Babahoyo diciembre 13, 2018

Ingeniero
Marcos Oviedo Rodríguez, Ph.D
Rector
Universidad Técnica de Babahoyo
Presente.-

UNIVERSIDAD DE TALENTO HUMANO
① Determinar con la solicitud parte
② Revisar el que tipo de información
③ si es lo contrario responsable, no se
debe dar información.
M. Oviedo
24/12/2018

Señor Rector:

Quien suscribe la presente se dirige a usted, para solicitarle la autorización respectiva, a fin de realizar mi trabajo de investigación en la Maestría de Contabilidad y Auditoría, cursada en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de la ciudad de Guayaquil.

El Tema propuesto es PLAN DE AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR, adicional a lo expuesto es importante indicar que necesitare el acceso a la información del área de Talento Humano.

Por la atención favorable a la presente, le expreso mi agradecimiento.

Atentamente,

[Signature]
Ing. Com. Laura Acosta Robi
Servidora UTB-FACIAG
e-mail: la_acostaroby@hotmail.com

[Signature]

copla: Archivo.

RECIBIDO
07/12/19 14:25
Rector
Rectoría

UNIVERSIDAD DE TALENTO HUMANO
RECIBIDO
RECIBIDO
FECHA 12/12/18 HORA 12:25
[Signature]
SECRETARIA
Laura Acosta

Anexo 2 Oficio de Autorización 1

Babahoyo febrero 19, 2019

Ingeniero
Javier Nagua Bazán
Director de Talento Humano
Universidad Técnica de Babahoyo
Ciudad

Señor Director:

De acuerdo a memorando No. DTH-UTB-0058-19, en el que me solicita que especifique que tipo de información voy a necesitar para la elaboración de mi trabajo de investigación en la Maestría de Contabilidad y Auditoría, cursada en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de la ciudad de Guayaquil, cuyo tema aprobado es "Plan de Auditoría de Gestión para el Departamento de Talento Humano de las Instituciones de Educación Superior, la suscrita requiere información concerniente a la *gestión académica* y *gestión administrativa* con el objetivo de analizar los niveles de eficiencia y eficacia de cada uno de los procesos, las condiciones y los recursos que manejó la Universidad Técnica de Babahoyo en el período 2018.

Por lo expuesto, solicito a usted la debida autorización para poder realizar el trabajo mencionado en el Departamento de Talento Humano que usted dirige.

Atentamente,



Ing. Com. Laura Acosta Robi

Servidora UTB-FACIAG

e-mail: la_acostaroby@hotmail.com

copia: Archivo.



**Anexo 3 Solicitud de Autorización para realizar trabajo de titulación en la
Universidad Técnica de Babahoyo 2**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO**

Memorando No. DTH-UTB -0058-19

PARA: Ing. Com. Laura Acosta Robi
SERVIDORA UNIVERSITARIA

ASUNTO: Respuesta

FECHA: Babahoyo, 24 de enero del 2019

En atención a su Oficio S/N de fecha 13 de diciembre del 2018, en el que solicita autorización para acceder a la información del área de Talento Humano, para realizar su trabajo de Investigación en la Maestría de Contabilidad y Auditoría que actualmente cursa; acogiendo la sumilla inserta por el Ing. Marcos Oviedo Rodríguez, PhD, Rector de la Institución en su solicitud, esta Dirección para proceder a remitir la información requiere lo siguiente:



- Especifique que tipo de información necesita.

Particular que comunico a Usted, para los fines correspondientes.

Atentamente,


Ing. Javier Nagua Bazán
DIRECTOR DE TALENTO HUMANO
C.c. Archivo

24/01/2019
14:42

Revisado por:	Ing. Emilio Galarza Villalba	Especialista de Talento Humano		
---------------	------------------------------	--------------------------------	---	---

Anexo 4 Autorización
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO
Memorando No. DTH-UTB -0202-19
PARA: Ing. Com. Laura Acosta Robi
SERVIDORA UNIVERSITARIA
ASUNTO: Respuesta


FECHA: Babahoyo, 01 de marzo del 2019



En atención a su Oficio S/N de fecha 19 de febrero del 2019, en el que solicita autorización para acceder a la información concerniente a la gestión académica y administrativa de la Universidad Técnica de Babahoyo correspondientes a los 2018, la Dirección de Talento Humano autoriza acceder a la información solicitada, siempre que se cumplan las siguientes consideraciones:

- Que se notifique al Señor Decano de la Facultad de Ciencias Agropecuarias sobre la información requerida y la presente autorización por parte de la Dirección de Talento Humano.
- Que las actividades a realizar, no interfieran con las funciones ni horario laboral.
- En caso de necesitar información adicional en relación a los criterios de evaluación de las Universidades y Escuelas Politécnicas, podrá solicitarlos a la Dirección de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación de la UTB.

Particular que comunico a Usted, para los fines correspondientes.

Atentamente,


 Ing. Javier Nagua Bazán
DIRECTOR DE TALENTO HUMANO
 C.c. Archivo


Revisado por:	Ing. Emilio Galarza Villalba	Especialista de Talento Humano		
Elaborado por:	Ing. Kerly Carpio Sobrera	Asistente de Talento Humano		

Anexo 6 Entrevista al Director y Especialista de Talento Humano

Tema: Plan de auditoria de gestión para el Departamento de Talento Humano de las instituciones de Educación Superior.

Objetivo: Analizar la auditoria de gestión que se aplica en el Departamento de Talento Humano de las Instituciones de Educación Superior para el control de la adopción de normas y estándares efectivos.

Entrevistado	Preguntas	Respuestas
Ing. Com. Javier Nagua Bazan, MSc – Director del Departamento de Talento Humano	1. ¿Qué objetivos emplea talento humano para la aplicación estratégica en la UTB?	
	2. ¿Qué métodos, medios o modelo establece el Departamento de Talento Humano para llevar a cabo su planificación, e impulsar el cumplimiento de las acciones institucionales?	
	3. ¿El Departamento de Talento Humano de acuerdo a la planificación operativa, qué indicadores utiliza para medir el cumplimiento del Plan operativo Anual-POA?	
	4. ¿Qué medidas aplica al Departamento de Talento Humano, para realizar el monitoreo de los planes de acción y demás herramientas de control, para promover el proceso de gestión eficaz?	
	5. ¿Qué procesos utilizan en el Departamento de Talento Humano para la contratación del personal docente y administrativo?	
	6. ¿Qué indicadores aplican para medir el grado de satisfacción del personal administrativo?	
	7. ¿Se ha realizado evaluación al personal administrativo para determinar el grado de satisfacción en las actividades que realiza?	
	8. ¿Qué procesos, políticas utilizan para la promoción del	

personal administración, que conlleve al perfeccionamiento de la gestión?

9. ¿Qué procesos aplica la Institución, después de medir los resultados de evaluación de acuerdo a las funciones que debe cumplir el personal, para aplicar correcciones y mejoras continuas?
10. ¿Qué sistema automatizado utiliza el Departamento de Talento Humano para registrar información del personal que labora o laboro en los últimos 3 años en la UTB?
11. ¿Cuáles son los medios de comunicación que utiliza el Departamento de Talento Humano, para mantener informado al personal de la UTB sobre los últimos acontecimientos?
12. ¿Cuál es el departamento responsable en realizar la auditoría de gestión interna a los procesos administrativos?

**Anexo 7 Preguntas para la Entrevista a la Directora de Evaluación de Acreditación
y Aseguramiento de la Calidad de Educación DEAAACE**

Tema: Plan de auditoria de gestión para el Departamento de Talento Humano de las instituciones de Educación Superior.

Objetivo: Analizar la auditoria de gestión que se aplica en el Departamento de Talento Humano de las Instituciones de Educación Superior para el control de la adopción de normas y estándares efectivos.

Entrevistado	Preguntas	Respuestas
Ing. Com. Magdalena Hilcapi Mazacon, MSC – Directora Departamento de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad	1. ¿Cómo se verifica la oferta académica para que esté de acorde con los objetivos y el logro de la misión y visión, respondiendo a estudios estructurados de pertinencia?	
	2. ¿Cuáles son las políticas, normativas y/o procedimientos institucionales que aplican en la UTB para garantizar el mejoramiento continuo?	
	3. ¿Cuáles son los procesos y recursos tecnológicos que se establecen para evaluar al docente?	
	4. ¿Qué procesos, políticas utilizan para la promoción del personal académico, que conlleve al perfeccionamiento de una gestión eficaz?	
	5. ¿Cuáles son los procedimientos para seleccionar los cargos directivos en la docencia?	
	6. ¿Qué medidas aplica al DEAAACE, para realizar el monitoreo de los procesos y demás indicadores de control, para promover la gestión de calidad?	
	7. ¿Qué modelo de evaluación de desempeño dirigida a los docentes aplican en la UTB? ¿Qué medidas se han tomado a partir de sus resultados?	
	8. ¿Cómo se realiza el proceso de preselección de profesores no titulares ocasionales?	
	9. ¿Qué medios utilizan para	

mantener informado a los docentes en cuanto a la planificación y cómo se mide el cumplimiento?

10. ¿Cómo se realiza el control de faltas y atrasos del personal docente? ¿Qué medidas correctivas se emplean?

Anexo 8 Preguntas para las Encuestas al Personal Docente

Encuestas al Personal Docente

Se busca recabar información para desarrollar el proyecto de tesis para la maestría en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de la ciudad de Guayaquil, cuyo tema es “Plan de auditoria de gestión en el Departamento de Talento Humano en las Instituciones de Educación Superior”, para conocer y medir el nivel de cumplimiento de los docentes que laboran en la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Técnica de Babahoyo

Lea cuidadosamente la pregunta y coloque una X al ítem que usted considere que se ajusta a su criterio. Tiene tres opciones de respuesta y solo puede marcar una por cada opción.

Tema: Plan de auditoria de gestión para el Departamento de Talento Humano de las instituciones de Educación Superior

Objetivo de la encuesta: Analizar la auditoría de gestión que se aplica en el Departamento de Talento Humano de las instituciones de educación superior para el control de la adopción de normas y estándares efectivos.

Ítem	Componentes	Nivel de Cumplimiento		
		Siempre	A veces	Nunca
1	Cumplimiento Obligaciones			
A	Entrega el silabo (s) de las asignaturas que imparte a los estudiantes al inicio de clases.			
B	Analiza el silabo con los estudiantes			
C	Cumple con la planificación del silabo			
D	Cumplió el horario establecido			
2	Actitud del Docente hacia el Estudiante			
A	Se relacionó con los estudiantes dentro y fuera del aula			
b	Propicio el dialogo en el desarrollo de la clase			
c	Genero un ambiente de confianza en el			

aula

- d** Fomento la equidad de género en las actividades académicas

3 Gestión y Desarrollo Curricular

- a** Las clases fueron planificadas

- b** El Docente tiene dominio de la asignatura que imparte

- c** El Docente promovió actividades participativas dentro del proceso de interaprendizaje

- d** El Docente fomento el trabajo en equipo

- e** El Docente utilizó las TIC s como recurso didáctico en el trabajo académico
-

Anexo 9 Preguntas para la Encuesta al Personal Administrativo

Encuesta al Personal Administrativo

Se busca recabar información para desarrollar el proyecto de tesis para la maestría en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de la ciudad de Guayaquil, cuyo tema es “Plan de auditoria de gestión en el Departamento de Talento Humano en las Instituciones de Educación Superior”, para conocer y medir el nivel de cumplimiento del personal administrativo que laboran en la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Técnica de Babahoyo

Lea cuidadosamente la pregunta y coloque una X al ítem que usted considere que se ajusta a su criterio. Tiene tres opciones de respuesta y solo puede marcar una por cada opción.

Componentes	Nivel de Cumplimiento		
	Siempre	A veces	Nunca
1. ¿El Departamento de Talento Humano de la UTB aplica instrumentos de evaluación, con indicadores para medir resultados y evaluar la gestión del personal administrativo? a) Indicador cuantitativo b) Indicador cualitativo			
2. ¿Considera usted que el personal administrativo en la FACIAG, conoce y cumple con los procesos y políticas establecidas?			
3. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?			
4. ¿Se ha realizado una auditoria de gestión en el departamento de talento humano de la UTB?			
5. ¿Conoce usted si la UTB cuenta con un departamento de Auditoria Interna?			
6. ¿El departamento de Talento Humano evalúa el desempeño?			
7. ¿La calificación efectuada a su desempeño es comunicada de inmediato con recomendaciones para mejorar el nivel de desempeño?			

8. ¿Están definidos los estándares para el desempeño de las funciones asignadas a su responsabilidad?
9. ¿En el desempeño de sus funciones que debe alcanzar su gestión?
 - a) Horario de trabajo
 - b) Resultados
10. ¿Recibe las capacitaciones necesarias para desempeñar de mejor forma su trabajo?

Anexo 10 Pregunta para la Encuesta a los Estudiantes

Encuesta a Estudiantes

El objetivo de esta encuesta es para obtener información y desarrollar el proyecto de tesis para la maestría en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de la ciudad de Guayaquil, cuyo tema es “Plan de auditoría de gestión en el Departamento de Talento Humano en las Instituciones de Educación Superior” para conocer y medir sus opiniones sobre el grado de satisfacción de los docente y personal administrativo que les ofrece la Universidad Técnica de Babahoyo.

Lea cuidadosamente la pregunta y coloque una X al ítem que usted considere que se ajusta a su criterio. Tiene cuatro opciones de respuesta y solo puede marcar una por cada opción, de las cuales tendrán los siguientes criterios:

Tema: Plan de auditoría de gestión para el Departamento de Talento Humano de las instituciones de Educación Superior

Objetivo de la Encuesta: Analizar la auditoría de gestión que se aplica en el Departamento de Talento Humano de las instituciones de educación superior para el control de la adopción de normas y estándares efectivos.

¿Qué tan satisfecho se encuentra usted como estudiante de la Facultad de Ciencias Agropecuarias, con los siguientes aspectos que le ofrece la Universidad Técnica de Babahoyo?

Docencia

Nivel de Satisfacción

Nada satisfecho	Poco satisfecho	Medianamente satisfecho	satisfecho	Muy satisfecho
------------------------	------------------------	--------------------------------	-------------------	-----------------------

1. Dominio y actualización que tiene el docente sobre la asignatura que imparte

2. Aportan las metodologías de enseñanzas utilizadas en clases. (exposiciones, investigaciones, trabajos en grupos)

3. Los recursos tecnológicos y materiales didácticos que utilizan en las clases son los adecuados.

4. Utilizan los profesores estrategias de evaluación (investigaciones, lección escrita, talleres, exámenes)

5. El Docente atiende según su horario con tutorías académicas

6. El docente asiste con puntualidad a su clase.

RECURSOS

7. En Biblioteca recibe la atención de acuerdo a lo solicitado

8. Los Laboratorios están habilitados en para la aplicación de talleres Técnicos

9. El Aula de clase esta adecuado con equipos informáticos

10.La Sala de cómputo está habilitada

11.Tiene acceso a red inalámbrica

ORGANIZACIÓN ACADÉMICA

12.Han sido atendidas las necesidades académicas por parte de los directivos y autoridades. (Información, dudas, propuestas, quejas)

13.Atención del personal administrativo. (tramites de inscripción, solicitud de documentos)

Anexo 11 Carta de Validación de Propuesta – Ec. Martha Acosta Roby, MCA

Guayaquil, junio 12 del 2019

Ph.D. Eva Guerrero López
Directora de Posgrado
Universidad Laica Vicente Rocafuerte
Guayaquil

Ing. Com. Hugo Ramiro Castillo Lascano, MGs., cédula de identidad 1712263100 de profesión Contador Público Autorizado, y Magister en Contabilidad y Auditoría, CERTIFICO haber leído el contenido y formato del trabajo de titulación denominado: “Plan de Auditoría de Gestión para el Departamento de Talento Humano de las Instituciones de Educación Superior” elaborado por la Ing. Com. Laura Aurora Acosta Robi estudiante de la Maestría en Contabilidad y Auditoría. Considerando la pertinencia de la investigación, el rigor metodológico, su calidad científica, coherencia y racionalidad de la propuesta y del cumplimiento de las normas científicas, técnicas y éticas nacionales e internacionales que rigen en este tipo de investigación, se puede inferir las fortalezas de contar con un Plan de Auditoría de Gestión en el Departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica de Babahoyo.

El diseño del Plan de Auditoría de Gestión puede ser implementado en cualquier IES públicas y privadas, por su aporte que beneficiara al medir y evaluar el cumplimiento en normas y estándares de calidad dando como resultado la eficiencia y eficacia en las organizaciones. Felicito el trabajo realizado en esta investigación previo a la obtención el título de Master en Contabilidad y Auditoría por parte de la Ingeniera Laura Acosta Robi. La propuesta es viable y asertiva del trabajo.

Hago extensiva está presente constancia y validación a quien le interese para los fines que considere pertinentes.



Ing. Com. Hugo Ramiro Castillo Lascano, MGs.
Cédula: 1712263100

**Anexo 12 Valoración de la Validación de la Propuesta - Ec. Martha Acosta Roby,
MCA**



**Instrumento para el criterio de especialistas
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
Maestría en contabilidad y auditoría
Instrucciones para la validación de la propuesta**

1. Lea detenidamente la propuesta
2. Emita su criterio
3. Utilice las siguientes categorías

MA = Muy de acuerdo. No hay nada que mejorar

DA = De acuerdo

MDA = Medianamente de acuerdo

ED = En desacuerdo sin embargo hay aspectos rescatables

4. Marque con una letra X en la casilla correspondiente.

VALORACIÓN ASPECTOS	MA	DA	MDA	ED	Fortalezas y debilidades
1. Coexiste conexión entre el marco teórico y la propuesta	x				
2. Su aplicación solucionara los problemas planteados en este trabajo de investigación	x				
3. La propuesta es viable para la toma de decisiones de los directivos	x				Facilita a la toma de decisiones
4. La implementación de la propuesta podría ayudar a los procesos y a la optimización de recursos	x				Mejora los procesos y optimiza recursos.

VALIDADO POR:

Apellidos y Nombres	Cédula de identidad
Acosta Roby Martha Guadalupe	1203072937
Título / Cargo	Lugar de trabajo
Economista Magister en Contabilidad y Auditoría	Universidad Técnica de Babahoyo
Teléfono	Dirección:
099668974	Cdla. El Valle, vía Febres Cordero/Babahoyo
Firma	Fecha:
	12-06-2019

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**Anexo 13 Carta de Validación de Propuesta – Ing. Com. Hugo Castillo Lascano,
MCA**

Guayaquil, junio 12 del 2019

Ph.D. Eva Guerrero López

Directora de Posgrado

Universidad Laica Vicente Rocafuerte

Guayaquil

Ing. Com. Hugo Ramiro Castillo Lascano, MGs., cédula de identidad 1712263100 de profesión Contador Público Autorizado, y Magister en Contabilidad y Auditoría, CERTIFICO haber leído el contenido y formato del trabajo de titulación denominado: “Plan de Auditoría de Gestión para el Departamento de Talento Humano de las Instituciones de Educación Superior” elaborado por la Ing. Com. Laura Aurora Acosta Robi estudiante de la Maestría en Contabilidad y Auditoría. Considerando la pertinencia de la investigación, el rigor metodológico, su calidad científica, coherencia y racionalidad de la propuesta y del cumplimiento de las normas científicas, técnicas y éticas nacionales e internacionales que rigen en este tipo de investigación, se puede inferir las fortalezas de contar con un Plan de Auditoría de Gestión en el Departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica de Babahoyo.

El diseño del Plan de Auditoría de Gestión puede ser implementado en cualquier IES públicas y privadas, por su aporte que beneficiara al medir y evaluar el cumplimiento en normas y estándares de calidad dando como resultado la eficiencia y eficacia en las organizaciones. Felicito el trabajo realizado en esta investigación previo a la obtención el título de Master en Contabilidad y Auditoría por parte de la Ingeniera Laura Acosta Robi. La propuesta es viable y asertiva del trabajo.

Hago extensiva está presente constancia y validación a quien le interese para los fines que considere pertinentes.



Ing. Com. Hugo Ramiro Castillo Lascano, MGs.

Cédula: 1712263100

**Anexo 14 Valoración de la Validación de la Propuesta - Ing. Com. Hugo Castillo
Lascano, MCA**

Guayaquil, junio 12 del 2019

Ph.D. Eva Guerrero López
Directora de Posgrado
Universidad Laica Vicente Rocafuerte
Guayaquil

Ing. Com. Hugo Ramiro Castillo Lascano, MGs., cédula de identidad 1712263100 de profesión Contador Público Autorizado, y Magister en Contabilidad y Auditoría, CERTIFICO haber leído el contenido y formato del trabajo de titulación denominado: "Plan de Auditoría de Gestión para el Departamento de Talento Humano de las Instituciones de Educación Superior" elaborado por la Ing. Com. Laura Aurora Acosta Robi estudiante de la Maestría en Contabilidad y Auditoría. Considerando la pertinencia de la investigación, el rigor metodológico, su calidad científica, coherencia y racionalidad de la propuesta y del cumplimiento de las normas científicas, técnicas y éticas nacionales e internacionales que rigen en este tipo de investigación, se puede inferir las fortalezas de contar con un Plan de Auditoría de Gestión en el Departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica de Babahoyo.

El diseño del Plan de Auditoría de Gestión puede ser implementado en cualquier IES públicas y privadas, por su aporte que beneficiara al medir y evaluar el cumplimiento en normas y estándares de calidad dando como resultado la eficiencia y eficacia en las organizaciones. Felicito el trabajo realizado en esta investigación previo a la obtención el título de Master en Contabilidad y Auditoría por parte de la Ingeniera Laura Acosta Robi. La propuesta es viable y asertiva del trabajo.

Hago extensiva está presente constancia y validación a quien le interese para los fines que considere pertinentes.



Ing. Com. Hugo Ramiro Castillo Lascano, MGs.
Cédula: 1712263100

Anexo 15 Carta de Validación de Propuesta – CPA David Reyes Andrade, MCA

Guayaquil, junio 12 del 2019

Ph.D. Eva Guerrero López

Directora de Posgrado

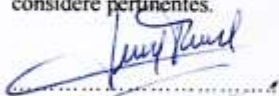
Universidad Laica Vicente Rocafuerte

Guayaquil

CPA, David Javier Reyes Andrade, MGs, cédula de identidad 0911296382 de profesión Contador Público Autorizado, y Magister en Contabilidad y Auditoría, CERTIFICO haber leído el contenido y formato del trabajo de titulación denominado: "Plan de Auditoría de Gestión para el Departamento de Talento Humano de las Instituciones de Educación Superior" elaborado por la Ing. Com. Laura Aurora Acosta Robi estudiante de la Maestría en Contabilidad y Auditoría. Considerando la pertinencia de la investigación, el rigor metodológico, su calidad científica, coherencia y racionalidad de la propuesta y del cumplimiento de las normas científicas, técnicas y éticas nacionales e internacionales que rigen en este tipo de investigación, se puede inferir las fortalezas de contar con un Plan de Auditoría de Gestión en el Departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica de Babahoyo.

El diseño del Plan de Auditoría de Gestión puede ser implementado en cualquier IES públicas y privadas, por su aporte que beneficiara al medir y evaluar el cumplimiento en normas y estándares de calidad dando como resultado la eficiencia y eficacia en las organizaciones. Felicito el trabajo realizado en esta investigación previo a la obtención el título de Master en Contabilidad y Auditoría por parte de la Ingeniera Laura Acosta Robi. La propuesta es viable y asertiva del trabajo.

Hago extensiva está presente constancia y validación a quien le interese para los fines que considere pertinentes.



CPA. David Reyes Andrade, MGs

Cédula: 0911296382

Anexo 16 Valoración de la Validación de la Propuesta – CPA David Reyes Andrade, MCA



Instrumento para el criterio de especialistas
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
Maestría en contabilidad y auditoría
Instrucciones para la validación de la propuesta

1. Lea detenidamente la propuesta
2. Emita su criterio
3. Utilice las siguientes categorías

MA = Muy de acuerdo. No hay nada que mejorar

DA = De acuerdo

MDA = Medianamente de acuerdo

ED = En desacuerdo sin embargo hay aspectos rescatables

4. Marque con una letra X en la casilla correspondiente.

VALORACIÓN ASPECTOS	MA	DA	MDA	ED	Fortalezas y debilidades
1. Coexiste conexión entre el marco teórico y la propuesta	x				
2. Su aplicación solucionara los problemas planteados en este trabajo de investigación	x				
3. La propuesta es viable para la toma de decisiones de los directivos	x				Facilita a la toma de decisiones
4. La implementación de la propuesta podría ayudar a los procesos y a la optimización de recursos	x				Mejora los procesos y optimiza recursos.

VALIDADO POR:

Apellidos y Nombres	Cédula de identidad
Reyes Andrade David Javier	0911296382
Título / Cargo	Lugar de trabajo
Contador Público Autorizado Magister en Contabilidad y Auditoría	Universidad Laica Vicente Rocafuerte
Teléfono	Dirección:
0984909896	Av. De las Américas, 090514
Firma	Fecha:
	12-06-2019

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 17 Informe de Tutoría de Tesis

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
DEPARTAMENTO DE POSGRADO
INFORME DE TUTORIA DE TESIS
MAESTRIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TITULO: PLAN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

AUTORA: ACOSTA ROBI LAURA AURORA

INDICADOR	CALIFICACIÓN
1. Nivel de correlación entre el Trabajo de Titulación y el tema escogido.	10
2. Idoneidad de los autores y fuentes consultadas en el marco teórico del trabajo.	10
3. Redacción, sintaxis, ortografía y puntuación acorde a las normas vigentes para la presentación del Trabajo de Titulación.	10
4. Cumplimiento de los objetivos planteados en el Plan del Trabajo de Titulación.	10
5. Nota asignada a la estudiante	10

La estudiante, ha demostrado desarrollo durante toda la elaboración de su trabajo de titulación además de ser muy responsable y cumplidora con los plazos en cada una de las tareas encomendadas. Se adjunta el informe URKUND, al cual fue sometido el trabajo.



MAE. MSc. ECO. JOSEFA ESTHER ARROBA SALTO
 TUTORA