UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tesis previa la obtención del Grado Académico de Magíster en Contabilidad y Auditoría.

TEMA:

La auditoría operativa de la gestión del talento humano en la PUCESE sede Esmeraldas y su incidencia en la gestión administrativa financiera. periodo 2009 2010. Propuesta alternativa.

AUTORA:

LCDA. María Elena Vélez Loor

DIRECTOR:

ECON. Jhon Boza Valle, M.Sc.

ESMERALDAS – ECUADOR

2010

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tesis previa la obtención del Grado Académico de Magíster en Contabilidad y Auditoría.

TEMA:

TITULO: LA AUDITORÍA OPERATIVA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA PUCESE SEDE ESMERALDAS Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA. PERIODO 2009 2030. PROPUESTA ALTERNATIVA.

AUTORA:

LCDA. MARÍA ELENA VÉLEZ LOOR

DIRECTOR:

ECON. JHON BOZA VALLE, M.Sc.

ESMERALDAS – ECUADOR

2010

CERTIFICACIÓN

Ec. Jhon Alejandro Boza Valle, M.S.c. en calidad de Director de tesos, previo a la obtención del grado Académico de Magíster en Contabilidad y Auditoría.

CERTIFICA:

Que la **Lcda. María Elena Vélez Loor**, autora de la tesis titulada "**AUDITORÍA OPERATIVA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA PUCESE SEDE ESMERALDAS Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINACIERA. PERIODO 2009- 2010. PROPUESTA ALTERNATIVA".** Ha sido revisada e incorporado todas las sugerencias realizadas en la sustentación privada, en todos sus componentes, la misma que está apta para la presentación y sustentación pública, por lo que se autoriza su presentación formal ante el tribunal respectivo.

Ec. Jhon Boza Valle, M.Sc.
DIRECTOR

AUTORÍA

La investigación desarrollada, los resultados obtenidos, conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación pertenecen exclusivamente al autor.

Lcda. María E. Vélez Loor

DEDICATORIA

La presente investigación se la dedico a Dios todo poderoso, que guía mis pasos y me ilumina en el camino de cada una de mis metas. A mis padres por haberme enseñado el valor de la vida, el amor de Dios sobre todas las cosas, la importancia de la responsabilidad, la educación y el amor al trabajo, a la bendición más hermosa que Dios me ha dado, mi hija Lilena Pacheco a quien dedico todos mis logros, a mis hermanas y a mi esposo, ellos me motivaron y apoyaron durante todo este sueño; a mis cuñadas, a mis amigos y amigas por el apoyo incondicional demostrado a lo largo de la maestría.

Lcda. María E: Vélez Loor.

AGRADECIMIENTO

Un sincero reconocimiento al Alma Mater, la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, a la PUCESE, a los Docentes: Verónica Ortega, Fresia Rizo, Wilson Navarro, Néstor Gallegos C, Agustín Leiva, Stalin Del Salto, Moisés Auhing, Rubén Pazmiño, Carlos Zambrano, Eduardo Fabara, Roberto Unda y a nuestra Directora de Posgrado Nelly Manjarrez, Coordinadora Tahimi Achilie, Secretaria Elina Morcillo, a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, y a mi Director de Tesis y Docente Jhon Boza Valle y a las personas que hicieron posible el desarrollo del presente trabajo.

A mi familia por su comprensión y tolerancia al restarle mi atención y tiempo por ayudarme a hacer frente a las adversidades que se presentaron en el transcurso de la maestría.

Gracias

Lcda. María E: Vélez Loor.

PROLOGO

La PUCESE forma integralmente profesionales con un alto nivel académico con conciencia social y valores humanos, por ello, mediante la planeación y mejoramientos de sus procesos administrativos, tiene como política de calidad, apoyar permanentemente sus procesos estratégicos, misionales, de apoyo, de evaluación y control generando valor agregado para satisfacer las necesidades de sus clientes y la comunidad académica.

Poner en práctica ésta política exige que todas nuestras acciones administrativas se realicen mediante la permanente interacción de sus procesos, promocionando y calificando nuestro talento humano, fortaleciendo la cultura del servicio, manejando eficiente y eficazmente los recursos e infraestructura y buscando el mejoramiento continúo de nuestros procesos.

La institución de manera periódica debe medir el grado de eficiencia y eficacia con la que brinda sus servicios a sus clientes y comunidad. Esta medición del desempeño no debe basarse solamente en la auditoría financiera, sino también en la auditoría operativa permitiendo a la gerencia moderna, hacer un seguimiento mucho más amplio, con una serie de características con variables de interés para la organización.

Los criterios bajos los cuales se desarrolló la Auditoría Operativa permitieron que como herramienta administrativa midiera el grado de eficiencia, eficacia y economía de la gestión del talento humano, haciéndose un diagnostico detallado de los objetivos, investigándose las deficiencias, conformándose un balance analítico y participando hasta determinar el problemas, para finalmente proponer la propuesta alternativa con el objetivo de mejorar la gestión.

La propuesta alternativa de solución se fundamenta en el levantamiento del mapa de los procesos que permitirá considerar la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente con otros, muestra sus relaciones y las

interacciones dentro de la organización, pero sobre todo también con las partes interesadas fuera de la organización, formando así el proceso general de ésta. El mapa de procesos permite identificar los procesos y conocer su estructura, reflejando las interacciones entre los mismos.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se desarrolló en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas en el área de Recursos Humanos mediante el diseño de un programa de Auditoría Operativa que como herramienta administrativa permitirá medir la economía, eficiencia y eficacia con que se lleva a cabo el proceso de control de la gestión.

El Capital Humano tiene la responsabilidad de asignar los recursos con eficiencia, economía y eficacia a fin de lograr los propósitos para los cuales se suministraron, además de mantener un sistema eficaz de control interno que garantice la consecución de metas y objetivos y cumplimiento de leyes y reglamentos y en especial lo referido al proceso de reclutamiento, selección, capacitación, comunicación, afiliación al IESS, pago oportuno de los salarios, contratación y evaluación del desempeño de los empleados de la PUCESE durante el año 2009 y 2010.

En el marco contextual detallamos la ubicación y contextualización de la problemática, situación actual del problema, el problema, delimitación del mismo, hipótesis general y especifica, se justificó el porqué de la investigación y se plasmo los cambios que se espera alcanzar con esta investigación, se estableció el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

La investigación será de tipo descriptivo, fundamentada en un estudio de campo por el uso de fuentes primarias, entrevistas, cuestionarios y observación directa de los distintos procesos que involucra la gestión de Recursos Humanos.

En el marco teórico se definen conceptos, y una breve descripción de Auditoría Operacional, objetivos, alcance e importancia, beneficios, se establecieron las diferencias y similitudes entre la auditoría financiera y la auditoría operativa, se incluyeron los conceptos de importantes autores sobre gestión de recursos. Se estableció la base teórica y legal del examen de auditoría operativa.

En la metodología a aplicar en la investigación se elaboró el programa de auditoría que comprende cuatro fases. Esta sección va orientada a obtener información que permita contribuir con una propuesta de un sistema integrado de políticas procesos y procedimientos que permitan suministrar y brindar información de manera oportuna de la gestión, en la administración del personal con miras al logro de decisiones en presencia de los conceptos de eficiencia y eficacia, en concordancia con los lineamientos planteados por la Dirección Académica, Dirección General y el Plan Operativo Anual, los cuales direccionan la administración del Recurso Humano.

En la estructura o ejecución de la investigación, se plantea el resumen, introducción, marco teórico, metodológico, gestión de la investigación y propuesta de mejora.

INDICE

Carátula…….….	I
Hoja blanca…..……...….	II
Copia De la Portada……..	III
Certificación…….…….....	IV
Autoría……	V
Dedicatoria……..……..	VI
Agradecimiento……	VII
Prologo……..…	VIII
Resumen ejecutivo……..…	X
Contenidos o índice…….…….	XII
Introducción……...……..	XVIII

CAPITULO I MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1	Ubicación y contextualización de la problemática	1
1.2.	Situación actual del problema	2
1.2.1	Ubicación de la problema en forma histórica espacial y temporal	3
1.2.2	Descripción de la problemática	4
1.2.3	Posición del problema	5
1.3	Problema de investigación	6
1.3.1	Problemas derivados	7
1.4	Delimitación del problema	7
1.5	Justificación	9
1.6	Cambios esperados	10
1.7	Objetivos	11
1.7.1	Generales	11
1.7.2	Específicos	11

CAPITULO II MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1	Fundamento Conceptual	12
2.1.1	Generalidades de la auditoria operacional	12
2.1.2	Concepto de Auditoria Operativa	13
2.1.3	Diferencia básicas: Auditoria Operativa y la Auditoria Financiera	15
2.1.4	Control Operativo	15
2.1.5	Control Interno	16
2.1.6	Objetivos de la Auditoría Operativa	17
2.1.7	Importancia de la Auditoria Operativa	18
2.1.8	Ventajas de la Auditoria Operativa	18
2.1.9	Alcance y Campo de Aplicación de la Auditoria Operacional	18
2.1.10	Fases de la Auditoría Operativa	19
2.1.10.1	Fase I: estudio Preliminar y Planeación	20
2.1.10.2	Fase II: Ejecución	20
2.1.10.2.1	Técnicas a utilizar en una auditoría operativa	21
2.1.10.2.2	Hallazgos	21
2.1.10.2.3	Procedimientos y tipos de prueba	22
2.1.10.2.4	Papeles de trabajo	22
2.1.10.3	Fase III: Informe de Auditoría Operativa	23
2.1.10.4	Fase IV: Seguimiento a las recomendaciones	23
2.2	Gestión Financiera e Indicadores	23
2.2.1	Gestión financiera	23
2.2.2	Indicadores de Gestión	24
2.2.2.1	Indicadores de Economía	25
2.2.2.2	Indicadores Eficiencia	25
2.2.2.3	Indicadores de Eficacia	25
2.2.3	Ventajas al aplicar indicadores de gestión	26
2.3	Marco Conceptual: Gestión de los Recursos Humanos	26
2.3.1	Concepto	26
2.3.2	Recursos Humanos	27
2.3.3	Gestión de los Recursos Humanos	28
2.3.4	Reclutamiento de personal	30

2.3.5	Selección de Recurso Humano	30
2.3.6	Formación y Desarrollo	31
2.3.7	Matriz de riesgo	32
23.8	Gestión por Procesos	32
2.3.8.1	Diagramas de flujo de procesos	33
2.3.9	Manual de funciones	34
2.3.10	Manual de ponderación de puestos	35
2.3.11	Base de un Sistema de Calidad	35
2.3.11.1	Manual de calidad	36
2.3.11.2	Manual de Procedimientos	36
2.3.11.3	Evaluación del Desempeño	37
2.3.12	Planificación Estratégica	37
2.3.13	Plan Operativo	38
2.3.14	Políticas	39
2.3.15	Procedimiento	39
2.4	Fundamentación teórica y legal	39
2.4.1	Bases Teórica	39
2.4.2	Base Legal	40

III DISEÑO METODOLÓGICOS

3.1	Metodología	41
3.1.1	Métodos a utilizarse en la investigación	41
3.1.1.1	Método Deductivo	41
3.1.1.2	Método Inductivo	41
3.1.1.3	Método Analítico	41
3.1.1.4	Método Estadístico	41
3.1.1.5	Método Descriptivo	42
3.1.2	Metodología para la toma de muestra	42
3.1.3	Investigación Bibliográfica	42
3.2	Construcción metodológica de la Investigación	44
3.3	Elaboración del marco Teórico	44
3.4	Recolección de la información empírica	44

3.4.1	Población y muestra.	45
3.4.1.1	Población	45
3.4.1.2	Muestra	45
3.4.1.3	Cuestionario (Técnica Escrita)	46
3.4.1.4	La Entrevista (Técnica Verbal)	46
3.4.1.5	La Observación (Técnica Ocular)	46
3.4.1.6	Comprobación (Técnica Documental)	46
3.4.1.7	Inspección (Técnica Física)	47
3.4.1.8	Tabulación de los datos.	47
3.5	Descripción de la información obtenida	47
3.6	Análisis e interpretación de la información	48
3.6.1	Matriz de fortalezas y debilidades	48
3.6.2	Visión Sistémica de la Organización	50
3.6.3	Diseño y elaboración de Indicadores de eficiencia, Eficacia y Economía	51
3.7	Construcción del informe de la investigación	52
IV ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN		
4.1	Enunciado de la hipótesis	55
4.1.1	Hipótesis de Investigación	55
4.1.1.1	Hipótesis General	55
4.1.1.2	Hipótesis específicas	55
4.2	Ubicación y descripción de la información empírica pertinente a la hipótesis	57
4.2.2	Entrevistas	58
4.2.2	Cuestionario del control interno	60
4.2.2.1	Control interno políticas y procedimientos	61
4.2.2.2	Indicadores de eficiencia	67
4.2.2.3	Cumplimiento de la disposición legal de Seguridad social	86
4.2.2.4	Plan de Formación, Capacitación y Desarrollo	88
4.2.2.5	Niveles de comunicación y toma de decisiones	90
4.3	Discusión de la información obtenida en relación a la naturaleza de la hipótesis.	96

4.3.1 Análisis Cuantitativo y Análisis Cualitativos 97
4.4 Comprobación / desaprobación de la hipótesis 101
4.5 Conclusión Parcial 104

V CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones Generales 106
5.2 Recomendaciones 108

VI PROPUESTA ALTERNATIVA DE MEJORA

6.1 Titulo 110
6.2 Justificación 110
6.3 Fundamentación 112
6.3.1 Fundamentación Legal 112
6.3.2 Fundamentación Filosófica 113
6.4 Objetivos 114
6.4.1 Objetivo General 114
6.4.2 Objetivos Específicos 114
6.5 Importancia 114
6.6 Ubicación Sectorial y fiscal 115
6.6.1 Institución 115
6.6.2 Lugar 115
6.6.3 Beneficiarios directos 115
6.6.4 Beneficiarios indirectos 115
6.6.5 Ejecutores 116
6.6.6 Presupuesto 116
6.6.7 Tiempo 116
6.7 Factibilidad 116
6.8 Desarrollo de la propuesta 117
6.8.1 Plan de acción 117
6.8.2 Cronograma de ejecución del plan 117
6.8.1.1 Programación de Actividades 118
6.8.1.2 Fase de socialización 118

6.8.1.3	Fase de implementación	118
6.8.1.4	Fase de difusión	118
6.8.1.5	Fase de aplicación	118
6.8.1.6	Fase de evaluación	118
6.8.1.7	Recurso Humano	119
6.8.1.8	Financiamiento	119
6.8.2	Levantamiento de procesos del área de recursos humanos y manuales de: gestión de calidad, evaluación de desempeño, Inducción, selección y reclutamiento de personal administrativo PUCESE.	119
6.8.2.1	Proceso Estratégico	120
6.8.2.2	Procesos Misionales	122
6.8.2.3	Procesos de Apoyo	123
6.8.2.4	Proceso de seguimiento, evaluación y control	125
6.8.2.5	Procesos de la Gestión del talento humano	127
6.8.2.6	Manuales	183
6.8.2.6.1	Manual de Calidad PUCESE	183
6.8.2.6.2	Manual de Evaluación de Desempeño	211
6.8.2.6.3	Manual dl Proceso de Inducción	232
6.8.2.6.4	Manual de Selección y Reclutamiento del Personal	238
6.9	Impacto	252
6.10	Evaluación	253
6.11	Instructivo de Funcionamiento	253

V BIBLIOGRAFÍA

	Referencias Bibliográficas	257

VI ANEXOS

1.1	Pro-Rector, Jefe de Personal y Directivos	1
1.2	Certificación de Realización de la Investigación	2
2	Control de Existencia y aplicación de Políticas y Procedimientos	3
2.1	Cuestionario Aplicado al Personal Directivo	3
2.2	Cuestionario Aplicado al Personal administrativo y de servicio	4
2.3	Cuestionario Aplicado al Docentes	5

3	Cuestionario de Control interno Indicadores de Eficiencia	6
3.1	Existencia y aplicación de políticas de Selección y reclutamiento	6
3.2	Existencia y aplicación de políticas de Evaluación de Desempeño	7
3.2.1	Cuestionario aplicado al Personal Directivo	7
3.2.2	Cuestionario aplicado al Personal administrativo y de servicio	8
3.2.3	Cuestionario aplicado al Docentes	9
3.2.4	Encuesta Estudiantes - Grado de Satisfacción servicios PUCESE	10
4	Cumplimiento disposición legal de Seguridad social al personal	11
4.1	Cuestionario Aplicado a directivos y Docentes	11
5	Existencia y aplicación de Plan de Formación, Capacitación y Desarrollo	12
5.1	Cuestionario aplicado a Directivos, administrativo y Docentes	12
6	Cuestionario de Control Interno - Niveles de comunicación	16
6.1	Cuestionario aplicado a Personal Directivo	16
6.2	Cuestionario aplicado a Personal administrativo y de servicio	17
6.3	Cuestionario aplicado a Docentes	18
7	Entrevista	19
7.1	Entrevistas al Pro-Rector	19
7.2	Entrevistas al Jefe de Personal	20
8	Programación	21
9	Gráficos	26
10	Fotos	27
11	Siglas	33

INTRODUCCIÓN

Actualmente las instituciones se están enfrentando a cambios continuos debido al avance vertiginoso de la ciencia y tecnología lo que obliga a mantener un proceso de revisión continuo tanto en sus funciones como en su estructura y así tomar las acciones que les permitan lograr el objetivo para la cual fueron creadas. A este proceso de cambio no está exento nuestro país, ni mucho menos nuestra Institución, la cual se enfrenta a grandes desafíos.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en auditorías financieras. La gerencia moderna, sin embargo, exige realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras características con variables de interés para la organización, que permitan establecer los procedimientos y utilización más eficiente y racional de los recursos disponibles; tanto materiales como humanos, que garantice un buen desempeño de nuestra economía interna.

De esta forma surge la Auditoría operativa como una herramienta para diagnosticar los problemas que dificultan el desarrollo operativo y aquellos que obstaculizan el crecimiento económico de la empresa. Es de vital importancia valorar estos problemas con prontitud, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas. Es por ello que se consideró pertinente dirigir este Trabajo hacia un tipo de auditoría que permita determinar el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia vinculado al Control de los procesos de la actividad de los Recursos Humanos que se prestan en la PUCESE.

El Capital Humano tiene la responsabilidad de asignar los recursos con eficiencia, economía y eficacia a fin de lograr los propósitos para los cuales se suministraron, además de mantener un sistema eficaz de control interno que garantice la consecución de metas y objetivos y cumplimiento de leyes y reglamentos.

Para llegar a contrastar los objetivos y las hipótesis planteadas, se ha desarrollado el trabajo de investigación en los siguientes capítulos:

De acuerdo a lo planteado se efectuó la siguiente investigación documental relacionando la variable de auditoría con la variable control, quedando dicha investigación para una mejor presentación del tema que permita contrastar los objetivos y las hipótesis planteadas estructurada por capítulos de estudio, permitiendo esbozar de mejor manera la razón de ser de la propuesta a planteada dentro de la investigación de tesis realizada.

El capítulo I, denominado marco contextual, en el cual se desarrolla la situación del problema, ubicación del problema en forma histórica espacial y temporal, se presenta la descripción de la problemática, posición del problema, problema de investigación, delimitación del problema derivado, se presenta la justificación, cambios esperados y los objetivos específicos, es el capitulo donde se señala los puntos focales de ubicación de la problemática, donde nace la necesidad del estudio y la situación actual del problema, definiendo de forma clara los puntos críticos donde se deberá prestar la contingencia necesaria para poder mitigar el problema que se ha identificado. Además, se explican claramente las causas que justifican el estudio a realizar.

El capítulo II, titulado marco teórico de la investigación, donde se hace referencia a la categoría del análisis, esquema de trabajo (título subtitulo), paradigma de interpretación de la realidad que se investiga, hipótesis de la investigación y operacionalización de la hipótesis. Es decir es en el capitulo donde se han resumido teorías aceptadas sobre el tema de estudio

El capítulo III, titulado diseño metodológico, se refiere a los métodos o métodos a utilizarse en la investigación, la población y muestra, construcción del marco conceptual, forma de elaboración del marco teórico, técnicas de recolección y trabajo de campo y las directrices para la elaboración de la propuesta alternativa. Los métodos utilizados en la investigación fueron el Deductivo, Inductivo, Analítico.

El capítulo IV nos muestra el desarrollo de un examen de auditoría al área de Recursos Humanos de la PUCESE donde se puede observar que la hipótesis planteada guarda relación con la problemática que la ausencia de una auditoría

operativa influye negativamente en el ámbito administrativo y financiero, y dificulta la toma de decisiones adecuadas para la institución.

El Capítulo V comprende las conclusiones a las que se llegó luego de haber realizado la auditoría operativa obteniendo evidencia suficiente y competente y luego de haber analizado los resultados, se elaboró el informe con las respectivas observaciones, en base a los resultados se realizan recomendaciones que brindan la oportunidad de optimizar los procesos y alcanzar niveles altos de eficiencia, eficacia y economía.

Finalmente el Capítulo VI presenta la propuesta alternativa sobre la cual se plantean los objetivos generales y específicos de la presente tesis. Esta propuesta pretende que con el levantamiento de los procesos se reduzca la duplicidad de funciones y se conozca con claridad las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo. Es un modelo que muestra todos los procesos necesarios y suficientes para que organización pueda realizar su gestión, considerando la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente con otros, es decir muestra sus relaciones y las interacciones dentro de la organización.

CAPÍTULO I
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación científica es la búsqueda intencionada de soluciones a problemas, indicándonos el camino a través del cual se ha de transitar y las técnicas precisan *la* manera de recorrerlo.

1.1 Ubicación y contextualización de la problemática

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas es una persona jurídica de d

erecho privado, autónoma, sin fines de lucro, constituida en un Sistema Nacional Universitario (SINAPUCE)" ubicada en la Provincia de Esmeraldas, Cantón Esmeraldas, Parroquia Esmeraldas, calle Espejo subida Santa Cruz, de la Ciudad de Esmeraldas, con las Coordenadas Planas UTM (aproximación): Norte: 92130 / 110560 y Este: 639090 / 666910 Código Internacional: 1696.

La PUCESE cuenta con 65 trabajadores administrativos y 118 docentes al servicio de la comunidad esmeraldeña.

Tradicionalmente la PUCESE en sus veintinueve años ha medido su desempeño basándose exclusivamente en la auditoría financiera, relegando la medición del rendimiento de los procesos administrativos y el diagnóstico de los problemas que dificultan el desarrollo operativo y cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Las empresas o instituciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y que de la correcta administración de los mismos depende su gestión administrativa - financiera. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

Los planes estratégicos, objetivos y líneas de acción deben ser medidos en función de procesos relevantes, que permitan cotejar el punto de partida con indicadores que estén asociados a resultados proyectados y que efectivamente sean alcanzados, es allí donde aparece la necesidad de la aplicación de una auditoría operativa como herramienta para medir la eficiencia, eficacia y economía.

1.2. Situación actual de la problemática

En la actualidad, las transformaciones económico-sociales, generadas en gran medida por la globalización y el gran progreso en la tecnología de la información, obliga a que haya una gran demanda y exactitud de la información respecto al desempeño administrativo y financiero, además, de existir otro factor irrevocable, el tiempo, el cual obliga a cambiar la forma como brindamos los servicios. Al crecer las empresas, la administración se hace más complicada, adoptando mayor importancia la comprobación y el control interno, debido a una mayor delegación de autoridad y responsabilidad de los directivos, factor que incide en el rendimiento financiero de la institución.

La acreditación es obligatoria para todos los Centros de Educación Superior del país, como lo establece la Ley Orgánica de Educación Superior, la misma que tiene lugar en un mundo en globalización, integrado por naciones que tratan de incorporarse a la sociedad del conocimiento y a los factores de la producción, como recursos materiales, capital y la mano de obra. Y por este medio aparece ante la universidad una responsabilidad nueva que se enlaza con la calidad administrativa al ofertar sus servicios, haciéndose necesario medir, examinar, analizar la eficiencia eficacia y economía a través de una Auditoría Operativa.

Durante el año 2009 la Institución incorporó personal nuevo, con procesos administrativos y docentes no levantados, con un manual de funciones elaborado recientemente, con procesos de selección y reclutamiento que no están claramente definidos, ni socializados, dificultan al personal conocer con precisión las funciones y responsabilidades de sus puestos de trabajo.

Administrar el capital humano no es nada sencillo y requiere de aplicación de políticas normativas y procedimientos que normen las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y mediante su adecuada implementación la correspondencia

funcional entre puestos y estructura, los resultados actuales no auguran un futuro de éxito.

1.2.1 Ubicación de la problemática en forma histórica, espacial y temporal.

Tradicionalmente la PUCESE en sus veintinueve años de actividad ha medido su desempeño basándose exclusivamente en la auditoría financiera, relegando la medición del rendimiento de los procesos administrativos y el diagnóstico de los problemas que dificultan el desarrollo operativo y cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Un desempeño eficiente es importante también en la rendición de cuentas de los Centros de Educación Superior, este nuevo reto involucra la utilización más eficiente y racional de los recursos disponibles; para ello las empresas deben haber levantado los procesos, contar con un manual de funciones y de ponderación de puestos, tener establecidas las políticas y procedimientos, esto permitirá un adecuado uso tanto de los recursos materiales como humanos, que garantizarán un buen desempeño de la economía interna.

Hasta el año 2010 la PUCE sede Esmeraldas no tenía levantado los procesos administrativos, académicos y de investigación agravándose la situación con la entrada de profesionales y técnicos a la institución con un manual de funciones elaborado recientemente, con procesos de selección y reclutamiento que no estaban claramente definidos, ni socializados, lo que no permitió al personal conocer con precisión las funciones y responsabilidades de sus puestos de trabajo, situación incidió directamente en el rendimiento y en la consecución de los objetivos estratégicos lo que no auguró un futuro de éxito administrativo financiero.

La presente investigación se desarrolló en el año 2010 con la aplicación de los cuestionarios de control interno y terminó con la elaboración y análisis de la tesis en enero 2011.

1.2.2 Descripción de la problemática

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en auditorías financieras. La gerencia moderna, sin embargo, exige realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras características con variables de interés para la organización, que permitan establecer los procedimientos y utilización más eficiente y racional de los recursos disponibles; tanto materiales como humanos, que garantice un buen desempeño de la economía interna.

De esta forma surge la Auditoría operativa como una herramienta para diagnosticar los problemas que dificultan el desarrollo operativo y aquellos que obstaculizan el crecimiento de la empresa. Es de vital importancia valorar estos problemas con prontitud, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas. Es por ello que se consideró pertinente dirigir este Trabajo hacia un tipo de auditoría que permita determinar el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia vinculado al Control de los procesos de la actividad de los Recursos Humanos que se prestan en la PUCESE y su incidencia en la gestión administrativa - financiera.

Una auditoría operativa es necesaria no solo para hacer competitiva a la institución, sino para asegurar la permanencia de la misma. Por ello que el levantamiento de los procesos, establecimiento de un manual de funciones, políticas, procedimientos son imprescindible para su desarrollo, que no solo debe medir el desempeño basándose en la auditoría financiera sino que debe acompañarla con la auditoría operativa, porque de lo contrario estaría relegando la medición del rendimiento de los procesos administrativos y el diagnóstico de los problemas que dificultan el desarrollo operativo, administrativo y financiero que permiten el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Los planes estratégicos, objetivos y líneas de acción deben ser medidos en función de procesos relevantes, que permitan cotejar el punto de partida con

indicadores que estén asociados a resultados económicos proyectados y que efectivamente sean alcanzados, es allí donde aparece la necesidad de la aplicación de una auditoría operativa como herramienta para medir la eficiencia, eficacia y economía.

La autoevaluación institucional es hoy un tema sobre el que mucho se habla en los diversos ámbitos de la **Educación Superior del Ecuador**. Este interés se fundamenta en el deseo de los centros de educación superior de afrontar directamente aspectos vitales de su hacer diario como son: **la calidad de la docencia, la investigación, la interacción social, la pertinencia académica y la eficiencia administrativa**, y además porque constituye un requisito fundamental para la evaluación externa y la acreditación.

1.2.3 Posición del problema

Hasta el momento la PUCESE tiene un débil diagnostico de los procesos y problemas que dificultan el crecimiento operativo y el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la incidencia de los mismos en la gestión administrativa y financiera haciéndose necesario la aplicación de una auditoría operativa que le permita medir el grado de eficiencia, eficacia y economía en la gestión del talento humano, generando un sistema de información de recursos humanos que le permita satisfacer un mejor cumplimiento de los deberes y obligaciones de los trabajadores y que repercuta en la satisfacción de los estudiantes.

Para desarrollar el tema de investigación fue necesario revisar trabajos previos, artículos del tema libros, artículos de internet con la finalidad de contar con referencias del tema planteado.

El trabajo de investigación presentado propone elaborar mediante una auditoría operativa una evaluación de la eficiencia, eficacia y economía del área de recursos humanos, para determinar las áreas críticas y evaluar en qué medida se está cumpliendo con los objetivos administrativos y financiero planteados en el

plan operativo anual de la PUCESE , la finalidad es la evaluación del control interno en lo referente al cumplimiento de leyes y reglamentos y la aplicación de políticas de reclutamiento, selección, capacitación, comunicación, afiliación al IESS, pago oportuno de los salarios, contratación, evaluación del desempeño de los empleados de la PUCESE que garanticen los recursos de capital indispensables para la entidad durante el año 2009 y 2010.

1.3 Problema de investigación

Entre los nuevos retos de la PUCESE se encuentran la utilización más eficiente y racional de los recursos disponibles; tanto materiales como humanos, que garantice un buen desempeño de la economía interna. De esta forma surge la Auditoría de Operativa como una herramienta para diagnosticar los problemas que dificultan el desarrollo operativo y aquellos que obstaculizan el crecimiento de la institución. Es de vital importancia valorar estos problemas con prontitud, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas.

La auditoría operativa es una buena herramienta para los Centros de Educación, ya que los servicios que prestan son muy delicados y la gerencia moderna exige realizar un seguimiento mucho más amplio y profundo de los mismos y es donde la Auditoria Operativa surge como necesidad para evaluar los procesos y las decisiones adoptadas en los distintos niveles jerárquicos y determinar la utilización más eficiente y racional de los recursos disponibles; tanto materiales como humanos, que garantice un buen desempeño de nuestra economía interna .

La institución ha medido su desempeño basándose exclusivamente en la auditoría financiera, lo que no le ha permitido conocer las verdaderas causas de las desviaciones de los planes originales, ni cuál es el grado de eficiencia, eficacia y economía con la que se han ejecutado las actividades propias de la institución, así como si las políticas, normativas y procedimientos que utiliza la institución para contratar, seleccionar, capacitar y evaluar son los más adecuados en la gestión administrativa y financiera.

Esta investigación pretende responder la siguiente interrogante de investigación:

¿Cuál es el grado de efectividad del capital humano y su incidencia en la gestión administrativa-financiera de la PUCE sede Esmeraldas?

1.3.1 Problemas Derivados.

Para la investigación en la búsqueda de la eficiencia, eficacia, económica de los Recursos Humanos se realizarán las preguntas claves que son de vital importancia.

1. ¿Cuánto utiliza la PUCESE Políticas y procedimientos de reclutamiento, selección y adiestramiento del personal con relación a los planes estratégico?
2. ¿Cómo un manual de clasificación y valoración de puestos en la institución permite a los trabajadores conocer sus deberes, derechos y obligaciones que garanticen un adecuado desempeño administrativo - financiero?
3. ¿Qué efectos generan a la PUCESE los programas de capacitación y adiestramiento del personal docente y administrativo en su desempeño y en sus resultados financieros?
4. ¿Cada qué tiempo se realiza una evaluación del desempeño que estime el rendimiento global del empleado e indique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación?

1.4 Delimitación del problema

El trabajo de investigación se realizó en la provincia de Esmeraldas en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas mediante una auditoría operativa una evaluación de la eficiencia, eficacia y economía del área de Recursos Humanos, para determinar las áreas críticas y evaluar en qué medida se está cumpliendo con los objetivos planteados en el plan operativo anual de la PUCESE , la finalidad es la evaluación del control interno en lo referente al cumplimiento de políticas, leyes y reglamentos al ejecutar el proceso

de reclutamiento, selección, capacitación, comunicación, afiliación al IESS, pago oportuno de los salarios, contratación y evaluación del desempeño de los empleados de la PUCESE durante el año 2009 y 2010.

Contenido:

Campo: La ausencia de una auditoría Operativa a la Gestión del Talento Humano de la PUCESE incide en la gestión Administrativa Financiera de la PUCESE**.**

Área: Se potencia la aplicación conjuntamente con la auditoría financiera una operativa para medir el grado de eficiencia, eficacia y economía del Talento Humano de la PUCE sede Esmeraldas.

Aspecto: La investigación pretende fortalecer una administración por procesos que permite considerar la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente con otros, mostrando sus relaciones y las interacciones dentro de la organización, pero sobre todo también con las partes interesadas fuera de la organización**.**

Además la investigación pretende describir como está estructurado el Sistema de Gestión de Calidad de la PUCESE, para comprender como se relacionan los procesos; en búsqueda de la satisfacción de los estudiantes, personal PUCESE y comunidad esmeraldeña y las estrategias para el mejoramiento continúo del Sistema de gestión de calidad

1.5 Justificación

La PUCESE es una Institución de educación superior, que desde hace 29 años brinda servicios de educación a la sociedad esmeraldeña, con una misión que tiene el propósito sustantivo de formar de manera integral profesionales con excelencia académica, conciencia social y compromiso humano, que promueva el desarrollo científico, económico y cultural de Esmeraldas, haciéndose necesario evaluar el cumplimiento del mismo.

La visión de la PUCESE, es ser una organización fortalecida, en búsqueda permanente de la excelencia académica y administrativa, convertida en punto de referencia en el ámbito de la educación superior, para poder lograr esa visión no solo requiere de una auditoría financiera sino también de una auditoría operativa que mida la eficiencia, eficacia y economía de cada uno de sus procesos administrativos y la incidencia financiera.

Para formar empleados y docentes comprometidos y capaces de liderar cambios significativos en la empresa y por ende en la sociedad, y la coparticipación con sectores y grupos organizados de la comunidad es necesario, la ejecución de la auditoría operativa que detecte las falencias administrativas que obstaculizan el crecimiento de la universidad y que recomiende las posibles soluciones para fortalecer los procesos normales de la institución, con controles internos evaluados y actualizados.

La auditoria operativa aplicada a la administración de recursos humanos permite:

a. Identificar las contribuciones que hace el departamento de personal a la organización y mejorar la imagen profesional del departamento.
b. Alinear al administrador del personal a asumir mayor responsabilidad y actuar en un nivel alto de profesionalismo, esclarecer las responsabilidades y los deberes del departamento.

c. Facilitar la uniformidad de las prácticas y las políticas y garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales y resultado financiero.
d. Reducir los costes en recursos humanos mediante prácticas mejoradas, promover los cambios necesarios en la organización.
e. Mejorar los canales de comunicación formal de la Institución.
f. Planificar las necesidades de capacitación basadas en la realidad optimizando los recursos económicos.
g. Ayuda a reformular los objetivos y políticas de la organización y ayuda a tener una visión de largo plazo a quienes toman la decisión, así ellos pueden planificar mejor.

En resumen la aplicación de una auditoría operativa anual a la institución le permite planificar con mayor certeza y confiabilidad, discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado, analizar y explicar cómo han sucedido los hechos.

1.6 Cambios esperados

a. Personal administrativo evaluado, motivado y con sentido de pertenecía y rendimiento institucional.
b. Capacitación permanente basada en la Planificación y programación.
c. Aprobación y socialización del Manual de Funciones de la Sede y conocimiento de las responsabilidades y tareas en cada puesto de trabajo, garantizando el eficaz logro de los objetivos y la eficiencia y económica en el uso de los recursos.
d. Conocimiento de las políticas, normativas y procedimientos por los integrantes de la institución.
e. Optimización de los recursos materiales económicos y humanos
f. Personal docente afiliado al IESS.
g. Satisfacción de los clientes en la atención que brinda el personal de la PUCESE.

1.7 Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Determinar el grado de efectividad del capital humano y su incidencia en la gestión administrativa-financiera de la PUCESE a través de una Auditoría Operativa, para proponer un mapeo de procesos.

1.7.2 Objetivos Específicos

1. Analizar el control interno del talento humano, de la PUCESE para el cumplimiento de sus actividades laborales.
2. Verificar la existencia y aplicación de manuales y procedimientos que garanticen la gestión administrativa – financiera.
3. Investigar la existencia de procedimientos adecuados de reclutamiento y selección del personal y la evaluación de las mismas.
4. Evaluar el cumplimiento de la disposición legal de afiliación al IESS del personal docente y administrativo de la PUCESE.
5. Indagar la existencia de un adecuado sistema de comunicación interno, para determinar el establecimiento de las líneas precisas de autoridad y responsabilidad.
6. Diseñar un Mapeo de Procesos para el área de Recursos Humanos, manual de selección, Reclutamiento, de Calidad y de Evaluación del desempeño del personal de la PUCESE.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

Definir el cargo con mucha precisión y levantar el perfil exacto del aspirante son aspectos que contribuyen a elegir el mejor candidato y a realizar un adecuado proceso de selección...

2.1 Fundamentación conceptual

La fundamentación conceptual se basa en la creciente complejidad de las operaciones que se dan tanto en entidades de carácter público como privado. Dicha complejidad, que en parte es el resultado del avance de la tecnología, la globalización y las sucesivas coyunturas económicas y sociales tanto del país como del resto del mundo, hace necesaria la existencia de controles y exámenes estructurados de programas de acción, organizaciones y actividades operacionales con el propósito de evaluar e informar sobre la manera en que fueron utilizados los recursos y el logro de sus objetivos.

Consecuentemente, resulta imprescindible profundizar los estudios teóricos y técnicos en esta especialidad, a fin de poder medir el rendimiento real con respecto a un rendimiento esperado y estar en condiciones de formular las recomendaciones para mejorar los resultados reales y alcanzar las metas establecidas.

2.1.1 Generalidades de la auditoria operacional.

La Universidad EAFIT en su boletín número 73 año 2010 cita: Hoy en día las empresas, se ven fortalecidas con la asimilación de la calidad total, excelencia gerencial, sistemas de información, etc.[1]

Nuevos enfoques orientados a optimizar la gestión empresarial en forma cualitativa y mensurable para lograr que los consumidores, clientes y usuarios satisfagan sus necesidades. En este contexto que el sistema de control asume un rol relevante porque a través de sus evaluaciones permanentes posibilitan maximizar resultados en términos de eficiencia, eficacia, economía, indicadores que fortalecen el desarrollo de las empresas.

[1] La Universidad EAFIT en su boletín número 73.

La instrumentalización de los sistemas de control se da a través de las auditorias que se aplican en las empresas dentro de un periodo determinado para conocer sus restricciones, problemas, deficiencias, etc. como parte de la evaluación.

2.1.2 Concepto de Auditoria Operativa.

"Es el examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía con que se utiliza y obtiene los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejoraran la gestión en el futuro."(http://wwwisis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/657.452-A663d/657.452-A663d-Capitulo%20II.pdf 2010. **Cita textual del libro de Nudman-Puyol "Manual de Auditoria Operativa**).[2]

Teniendo en cuenta que los elementos básicos principales, según lo planteado en la definición anterior, son la economía, la eficiencia y la eficacia podemos decir que:

Economía

El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes «adquieren» recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

[2] Cita textual del libro de Nudman-Puyol "Manual de Auditoria Operativa

Gestión

Es la actuación de la dirección y abarca la razonabilidad de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos.

Eficiencia

El grado de eficiencia viene dado por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados, por un lado y los recursos utilizados, por otro. Una actuación eficiente es aquella que con un recurso determinado obtiene un resultado máximo, o que con un recurso mínimo mantiene la calidad y cantidad de un servicio determinado.

Eficacia

Existe eficacia cuando una determinada actividad con servicio obtiene los resultados esperados independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados.

La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos, la evaluación de la eficacia en una entidad no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en lo que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados.

2.1.3 Diferencia básicas entre la Auditoria Operativa y la Auditoria Financiera

(Auditoria operacional o de Desempeño de Lozano Nivea Jorge, Editorial Ecasa)[3]

AUDITORIA OPERATIVA	AUDITORIA FINANCIERA
Es el examen de los procesos administrativos de las operaciones y de los resultados, bajo criterios de economía, eficiencia y efectividad	Comprende el examen de los Estados Financieros
Las recomendaciones se orientan al mejoramiento continuo de la organización con miras al logro de sus objetivos**.**	Las recomendaciones se orientan a mejoras en el sistema contable
Concibe el control interno como un sistema dirigido a garantizar la integridad patrimonial**.**	Concibe el control interno como un sistema dirigido a garantizar la veracidad de la información y registros financieros.
Evalúa el sistema de control interno financiero, administrativo y gerencial.	Evalúa si la estructura de control interno ha sido diseñada e implementada para lograr estados financieros confiables y en el marco legal.
Los estados financieros son un recurso más para comprobar la economía, eficiencia y efectividad de los resultados de las operaciones.	Es básicamente numérico - legal, el objeto final es la comprobación de la justedad y razonabilidad de los estados financieros.
Pruebas de sinceridad están orientadas a verificar logro de los resultados operacionales	Pruebas de sinceridad son principalmente de comprobación numérico - legal.
Pretende ayudar a la Administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones	Emite una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los Estados Financieros.
Utiliza los Estados Financieros como un medio.	Los Estados Financieros constituyen un fin.
Promueve la eficiencia de la operación, el aumento de ingresos, la reducción de los costos y la simplificación de tareas.	Da confiabilidad a los Estados Financieros.
Su trabajo se efectúa de forma detallada.	Su trabajo se efectúa a través de pruebas electivas.

2.1.4 Control Operativo

El control operativo es la actividad gerencial que se desarrolla dentro de las organizaciones dirigida a asegurar el cumplimiento de sus objetivos; de sus

[3] Auditoria operacional o de Desempeño de Lozano Nivea Jorge, Editorial Ecasa

planes, programas y metas; de las disposiciones normativas que regulan su desempeño; y de que la gestión sea eficaz y ajustada a parámetros de calidad. **(Cita textual del Eco. Néstor Gallegos C. y José Alejandro RM) año 2010.**[4]

2.1.5 Control Interno

El control interno comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos que tiene implantados una empresa o negocio. El control interno administrativo se relaciona con normas y procedimientos relativos a la eficiencia operativa y a la adhesión a las políticas prescritas por la dirección. (**Durán, Gómez, Montaña (2004).**[5]

El control interno es un proceso que involucra a todos los integrantes de la organización sin excepción, diseñado para dar un grado razonable de apoyo en cuanto a la obtención de los objetivos en las siguientes categorías.

- Eficacia y eficiencia de las operaciones (O)
- Fiabilidad de la información financiera (F)
- Cumplimiento de las leyes y normas que son aplicables(C) El

éxito de una empresa depende de la complementación de:

[4] Cita textual del Eco. Néstor Gallegos C y José Alejandro RM
[5] Durán, Gómez, Montaña (2004)

2.1.6 Objetivos de la Auditoría Operativa

- Brindar a todo tipo de organización la información necesaria para utilizar esta poderosa herramienta en forma congruente con sus necesidades y capacidad instalada, a fin de evaluar su comportamiento y derivar las medidas requeridas para mejorar su desempeño. Identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad, con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, según cada caso y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
- Fortalecer el sistema de seguridad de todos los recursos de la organización.
- Promover la legalidad, la economía, la eficiencia, la efectividad, la equidad y la excelencia en las organizaciones.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad.
- Mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- Facilitar la consolidación de una política de control de calidad y de productividad con una visión a largo plazo. (Cita textual. CPC. Isabel Vásquez Hidalgo)[6]

Es decir podemos sintetizar los objetivos que persigue la auditoria operativa en tres aspectos:

[6] Cita textual. CPC. Isabel Vásquez Hidalgo

1. Evaluación del control interno
2. Evaluación del rendimiento
3. Asistencia a la Dirección

2.1.7 Importancia de la Auditoria Operativa

La importancia de la auditoria operacional se sustenta en que mediante ella se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. (**José Alejandro RM**).[7]

La auditoria operativa permite acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos.

2.1.8 Ventajas de la Auditoria Operativa

El Instituto Norteamericano de contadores Públicos (**AICPA**)[8] ha enumerado las siguientes ventajas de la Auditoria Operativa

- Identificación de objetivos, políticas, procedimientos y determinación de criterios para la medición del logro de los objetivos.
- Evaluación del cumplimiento de los objetivos, políticas y procedimientos.
- Evaluación de la efectividad de los sistemas de control gerencial.
- Evaluación de la confiabilidad y utilización de la información gerencial.
- Identificación de las áreas críticas y problemáticas.

2.1.9 Alcance y Campo de Aplicación de la Auditoria Operacional

El alcance de la Auditoría Operacional es ilimitado. Todas las operaciones o actividades de una entidad pueden ser auditadas, sin considerar que sea una

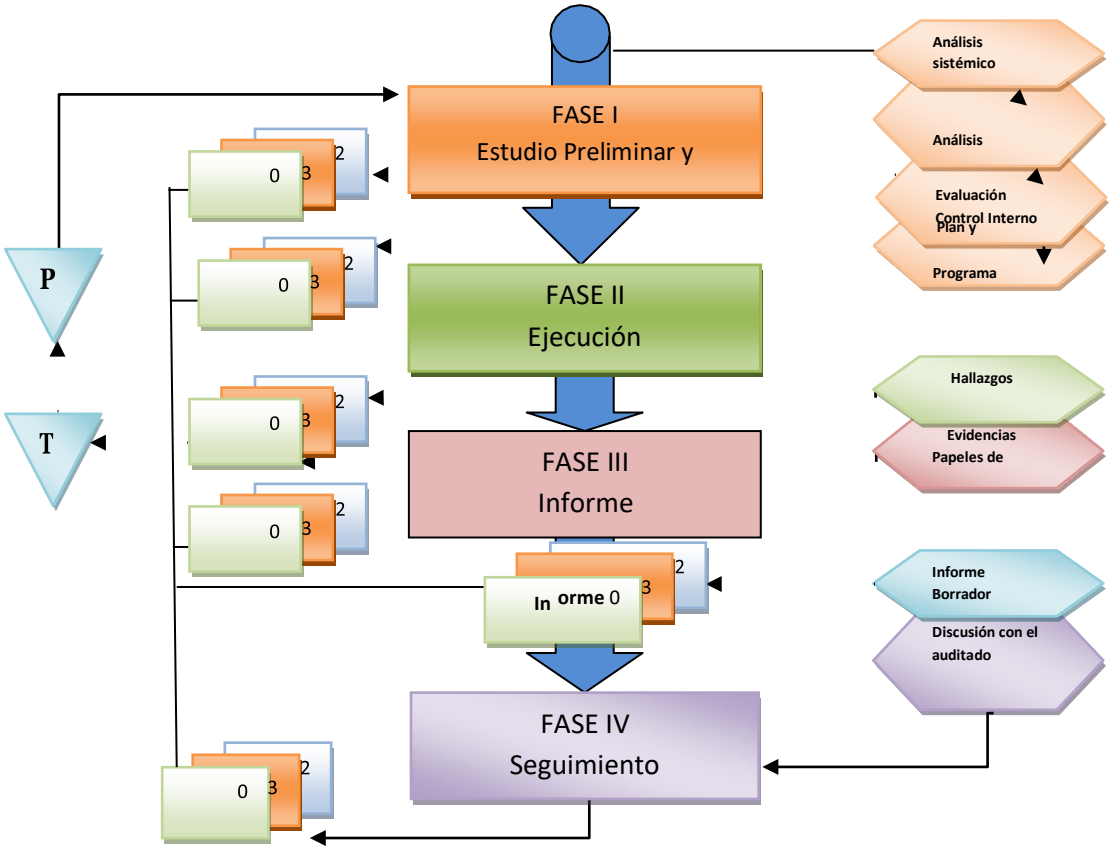
[7] José Alejandro RM
[8] Instituto Norteamericano de contadores Públicos

operación financiera o no, y en cada hallazgo la auditoría operacional cubre todos los aspectos internos o externos que lo interrelacionan. Esta ilimitación y la diversidad de hallazgos que pueden encontrarse, implica que, una auditoría operacional específica, puede requerir profesionales de diferentes disciplinas. Generalmente es un trabajo interdisciplinario, pero normalmente su conducción o dirección debe confiarse o contadores públicos, por su estructuración profesional en auditoría.

Campo de aplicación de la auditoría Operativa: Sector Público, Sector Privado, Sector Social. http://www.housebanc.com/auditoria.htm[9]

2.1.10 Fases de la Auditoría Operativa

Planeación, Ejecución, Informe, Seguimiento



[9] http://www.housebanc.com/auditoria.htm

La ejecución de una Auditoría Operacional implica el desarrollo de un proceso que se cumple en cuatro fases o etapas enmarcadas en el gráfico.

2.1.10.1 Fase I: Estudio Preliminar y Planeación

El objeto de esta fase es el de obtener información sobre la entidad, organismo o empresa pública, la cual deberá servir como instrumento para el desarrollo de las siguientes etapas del examen. Se debe recopilar en esta fase la máxima información útil en el tiempo más corto posible sobre los siguientes aspectos: Antecedentes, Por qué y para qué se creó la empresa o entidad, Cambios en los objetivos iníciales, Informes financieros recientes, Informes técnicos recientes, Marco Legal, Disposición legal de creación, Estatutos, Reglamentos, Organigrama, Manual de Funciones y de Puestos, Reglamento Interno o Manual General Administrativo, Fuentes de Financiamiento, Presupuesto. (Guillermo A. Cuéllar)[10]

En esta fase se establecen las relaciones entre auditores y la entidad, para determinar alcance y objetivos. Se hace un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, sistema contable, controles internos, estrategias y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoría que se llevará a efecto. (Pablo Emilio Hurtado Flores) [11]

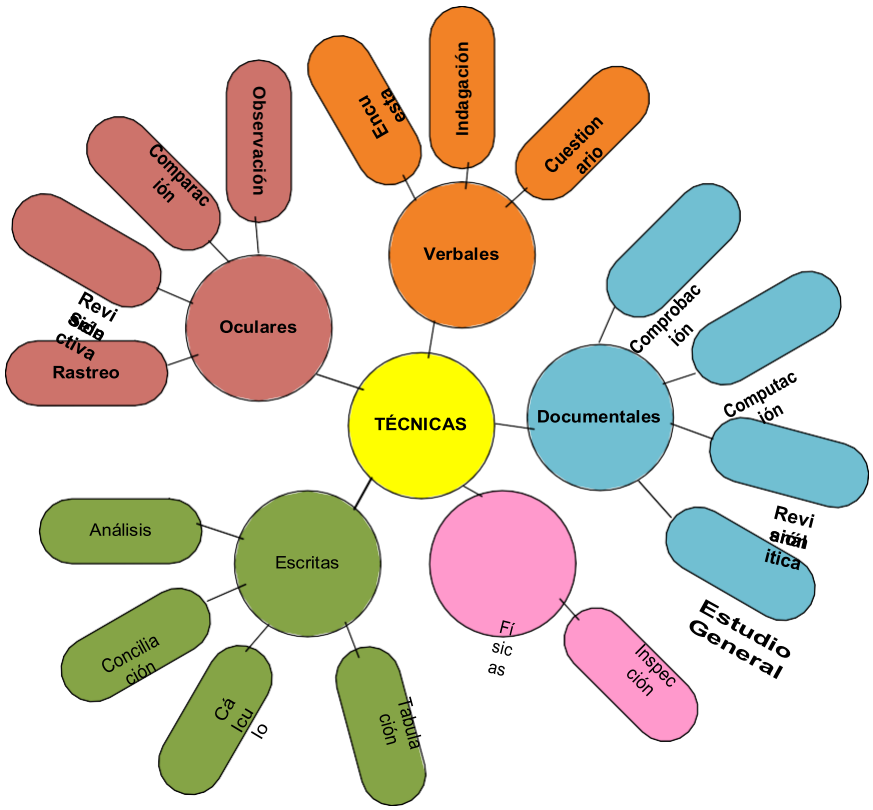
2.1.10.2 Fase II: Ejecución

En esta etapa el auditor debe examinar la información recopilada en la etapa anterior con la finalidad de determinar y analizar los objetivos, políticas y normas de la entidad, organismo o empresa pública. Es de importancia en esta etapa determinar los objetivos principales del ente auditado, titular de la entidad funcionarios principales, las restricciones para el financiamiento de las operaciones, etc. (Guillermo A. Cuéllar)[12]

[10] Guillermo A. Cuéllar
[11] Pablo Emilio Hurtado Flores
[12] Guillermo A. Cuéllar

El objetivo de la fase II, está orientado a la obtención de evidencia y a la formulación de observaciones con sus respectivas recomendaciones, soluciones y alternativas sobre las áreas y procesos auditados. Opinión de la Lcda. María E. Vélez[13]

2.1.10.2.1 Técnicas a utilizar en una auditoría operativa:



2.1.10.2.2 Hallazgos

Al finalizar la evaluación del control interno el auditor con base a los resultados establecerá las áreas débiles y críticas que presentan debilidades de control interno seleccionará las más relevantes a estas situaciones críticas es lo que conocemos como hallazgo.

[13] Opinión de la Lcda. María E. Vélez

Pinilla José Dagoberto (1996)[14] indica que los hallazgos en auditoría son los aspectos favorables o desfavorables en materia de manejo administrativo, desempeño operativo y resultado de una gestión. Aunque el término sugiere situaciones críticas o de deficiencias, los hallazgos pueden ser positivos o negativos; es decir no solo deben indicar las debilidades sino también los aciertos encontrados.

Para que un hallazgo se útil y relevante debe reunir los siguientes requisitos: Que sea objetivo, basado en hechos y evidencias concretas y debidamente registradas en los papeles de trabajo, la importancia relativa merezca la comunicación a la alta dirección, que sea convincente para asegurar la receptividad de la gerencia.
Un hallazgo debe tener ciertos atributos: Criterio, Condición, causa y Efecto.

2.1.10.2.3 Procedimientos y tipos de prueba

Las pruebas que ejecuta un auditor operacional son de tres tipos: de Cumplimiento, Sustantivas y de doble propósito o finalidad.
Las pruebas se sustentan de evidencias, las mismas que pueden ser: Evidencia física, Evidencia testimonial, Evidencia documental, Evidencia analítica, Evidencia electrónica.

La evidencia puede tener los siguientes atributos: Competente, Relevante, Suficiente, Oportuna. (Cita textual Eco. Néstor Gallegos) (2010).[15]

2.1.10.2.4 Papeles de trabajo

Pinilla José Dagoberto (1996)[16] define los papeles de trabajo como los documentos de origen interno y externo preparados o no por el auditor que contienen información relacionada con el trabajo de auditoría que pueden ser organizados en los archivos de auditoría permanente y corriente y reflejan la

[14] Pinilla José Dagoberto (1996)
[15] Cita textual Eco. Néstor Gallegos 2010
[16] Pinilla José Dagoberto

calidad del trabajo del auditor. Los papeles de trabajo se pueden clasificar en Expedientes Históricos o Actuales.

2.1.10.3 Fase III: Informe de Auditoría Operativa

Esta fase comprende:

- Elaboración de la estructura del informe
- Elaboración del borrador preliminar de gestión
- Comunicación de resultados al ente
- Emisión del informe definitivo

2.1.10.4 Fase IV: Seguimiento a las recomendaciones

El informe de auditoría debe contener recomendaciones claras, objetivas y específicas capaces de ser implantadas de inmediato con los propios medios disponibles en la; empresa examinada, para posteriormente estar en posición de ser evaluadas las acciones correctivas que la administración adopte en cada caso. Esta fase comprende:

- Proyecto de plan de seguimiento
- Acción de seguimiento, según plan. (Nuevos hallazgos, Verificación de cumplimiento)
- Resultados del seguimiento (Informes parciales y definitivo, nuevas recomendaciones) (Cita Textual Economista. Néstor Gallegos C.)[17]

2.2 Gestión Financiera e Indicadores

2.2.1 Gestión Financiera

Se denomina gestión financiera o gestión de movimiento de fondos a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico

[17] Cita Textual Economista. Néstor Gallegos C

(billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión de la institución en operaciones monetarias.

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos.

A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras. Existen, a tal efecto, dos amplios enfoques

2.2.2 Indicadores de Gestión

Una de las características de las organizaciones modernas es que han incorporado a sus procesos, elementos de gestión que les permitan evaluar sus logros o señalar deficiencias para aplicar los correctivos necesarios. Estos elementos conocidos como indicadores se deben establecer desde el mismo momento en que se elabora el plan de desarrollo estratégico y se aplican a éste y al plan operativo, los resultados se verán en la etapa de evaluación.

Los indicadores sirven para medir el desempeño de una organización en cuanto a calidad y productividad, permitan interpretar en un momento dado las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas; son útiles para el mejoramiento de las organizaciones.

En conclusión los objetivos y tareas que se proponen las instituciones deben concretarse en expresiones medibles, esto nos permite planificar con mayor certeza y confiabilidad, nos permite discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado, nos permite analizar y explicar

cómo han sucedido los hechos. Cita de Cuellar en http:// nutabe.udea.edu.co/~reing/indicadores.htm.[18]

Los indicadores de operación miden la gestión Financiera, Talento humano, Gestión administrativa, Instalaciones y equipos, Información, Procesos técnicos, Servicio al cliente. Dentro de los indicadores operativos encontramos:

2.2.2.1 Indicadores de Economía

Determina que en igualdad de condiciones de calidad, los bienes y servicios se obtengan al menor costo. Significa que el valor contratado sea menor o igual que el valor del mercado, deberán realizarse en un tiempo adecuado, y su costo deberá ser el más bajo posible**.**

2.2.2.2 Indicadores Eficiencia

Determina que la asignación de los recursos sea la más conveniente para maximizar resultados. Significa que con unos recursos determinados se obtiene el máximo resultado posible, o la que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuada de un determinado servicio.

2.2.2.3 Indicadores de Eficacia

Determina que los resultados se logren de manera oportuna y guarden relación con los objetivos y metas. El valor pagado debe ser menor o igual que el valor del beneficio. Se mide por el grado de cumplimiento de sus metas y objetivos.

El uso de los indicadores operativos permite a la gerencia medir:

- La eficiencia y economía en el manejo del recurso
- Las cualidades y características de los servicios que brinda la PUCESE

[18] http:// nutabe.udea.edu.co/~reing/indicadores.htm

- El grado de satisfacción de las necesidades de los estudiantes, clientes o usuarios a quienes van dirigidos nuestros servicios.
- El grado de cumplimientos de los objetivos planteados.

2.2.3 Ventajas al aplicar los indicadores de gestión:

1. Reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad.
2. Incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores
3. Estimula y promueve el trabajo en equipo
4. Contribuye al desarrollo y el crecimiento tanto personal como del equipo en la Institución
5. Genera un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
6. Impulsa la eficiencia, la eficacia y la productividad de las actividades de la institución.

2.3 Marco Conceptual: Gestión de los Recursos Humanos.

2.3.1 Concepto

Harper y Lynch (1992); citado por Velásquez y de Miguel, 2001):[19] Definen la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos "como un análisis de las políticas y sistemas de gestión y/o desarrollo de recursos humanos de una organización y una evaluación de su funcionamiento actual. Con el fin de elaborar una opinión profesional sobre si las acciones llevadas a cabo en materia de recursos humanos, en un período de tiempo concreto, justifican los gastos e inversiones realizadas. Además de sugerir acciones y medidas para la mejora de la gestión y del desarrollo de la rentabilidad".

[19] Harper y Lynch (1992) ; citado por Velásquez y de Miguel, 2001)

Según John F. Mee (1958)[20] la Auditoría de Recursos Humanos puede ser definida "como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para el mejoramiento"; definición que fue asumida por Chiavenato en el año 1993 en su libro "Administración de Recursos Humanos".

2.3. 2 Recursos Humanos

Según Bauzá y Bello (2001)[21]: Los Recursos Humanos "Son los factores individuales, conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones. Conjunto de habilidades técnicas que poseen y pueden aportar las personas a una organización".

El concepto de Bauzá es muy acertado la institución se enriquece con cada una de las fortalezas individuales de sus empleados.

Una de las funciones del área de Recursos Humanos es participar en el planeamiento general de la empresa, deberá por un lado planear los costos de su área, pero además puede aportar, participar y colaborar en el planeamiento general, si el planeamiento general contempla aumentar sus ventas para el próximo año, la empresa podría lograrlo solamente con su equipo humano, es decir los recursos humanos serán la clave diferenciadora de los negocios de aquí a futuro. Por eso se hace indispensable un adecuado manejo interno.

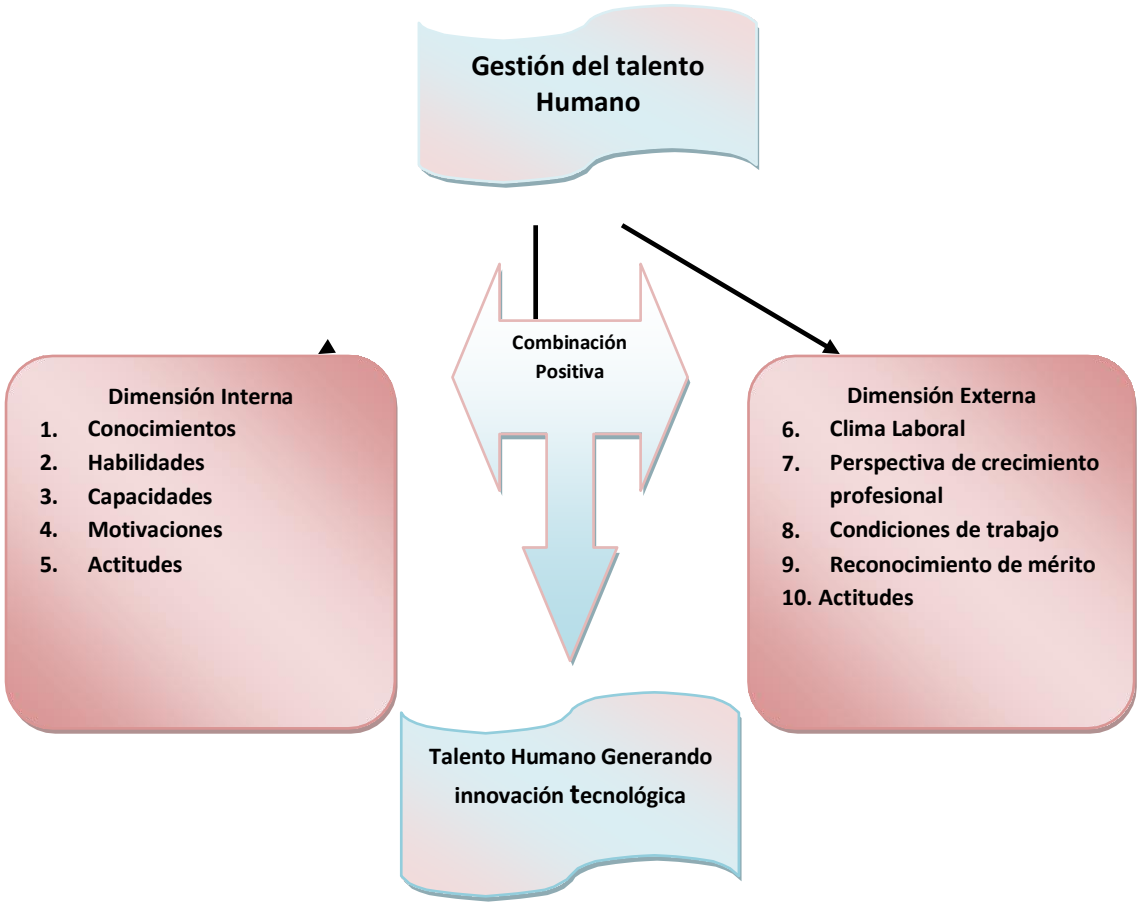
Para facilitar la comprensión de la Gestión del Talento Humano, lo hemos analizado en dos dimensiones fundamentales: Interna y Externa.

En la dimensión interna abordamos todo lo concerniente a la composición del Talento Humano y en la externa lo elementos o factores del entorno que inciden en la selección, desarrollo y permanencia del Talento en las Organizaciones. Pero

[20] Según John F. Mee (1958)

[21] Bauzá y Bello (2001)

no basta solamente con analizarlo en estas dimensiones, hay que comprender, interiorizar la importancia de establecer vínculos, combinar, lograr una sinergia entre ambas dimensiones, pues es así como mejor se puede gestionar.



2.3.3 Gestión de los Recursos Humanos

Las empresas con visión de futuro han entendido que el principal activo de una organización es su capital humano. Un capital humano que debe estar dispuesto a aceptar y a consensuar una filosofía de trabajo para cumplir unos resultados empresariales y a su vez estar satisfechos profesionalmente.

El proceso de Gestión y Manejo de los Recursos Humanos es el factor clave en el éxito empresarial. La vinculación estrecha entre los factores empresa, personas puede definirse como:

Según Beer (1989); citado por Carlos Losada 1999 y Agüero, 2004)[22] la Gestión de los Recursos Humanos "comprende todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización.
Se entiende que la responsabilidad y ejecución de la GRH es de todos, pero principalmente de la Alta Dirección y de los mandos de línea.

Según Armando Cuesta Santos la Habana (2005)[23] en su libro de tecnología de los Recursos Humanos, segunda edición corregida y ampliada, la Habana 2005, Editorial Academia, Página 9 de 35. Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá, el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno

Chiavenato (2001)[24]: Consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Zayas Agüero Pedro, (2001) www.gestiopolis.com. "Gestión del talento Humano"[25]. Un sistema, por lo que debe reunir las características de ser holístico, sinergético y relacional, no puede verse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones, donde se pueden distinguir, partiendo de un enfoque socio-técnico, los aspectos técnico-organizativos y los aspectos socio-psicológicos.

[22] Beer (1989); citado por Agüero, 2004
[23] Cuesta; La Habana 2005 tecnología de la Gestión del Recurso Humano
[24] Chiavenato (2001)
[25] Zayas Agüero Pedro, (2001) www.gestiopolis.com. "Gestión del talento Humano

Bauzá y Bello (2003)[26] plantean que: “El Sistema de Gestión de los Recursos Humanos es el conjunto de normas, procedimientos y formas de actuación que permiten materializar la política laboral en su integración con la gestión de las entidades, con la visión del hombre como el recurso fundamental para el cumplimiento de su proyección estratégica”

De esa cita de Bauza y Bello entiendo que la gestión de Recursos Humanos cambió sus prioridades; debe participar en el negocio, los empleados deben ser competitivos y adecuarse al contexto actual, el área de Recursos Humanos debe ser absolutamente profesional, no puede improvisar, en este nuevo contexto los resultados del área se miden como resultados financieros.

El Talento Humano se ha convertido en la clave para el éxito Organizacional, ya que sin él, sería prácticamente imposible Innovar y enfrentar las exigencias actuales y futuras del entorno administrativo y financiero, gestionarlo es el reto principal que tienen que afrontar dentro de la administración del recurso humano encontramos:

2.3.4 Reclutamiento de personal

Mazerosky Portillo www.monografias.com .[27]. El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización

2.3.5 Selección de Recurso Humano.

Sabino Ayala Villegas www.elprisma.com[28]**.** El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante es decir, es el proceso de selección de personal en el que se decide si

[26] Bauzá y Bello (2003
[27] Mazerosky Portillo www.monografias.com. Consultado en septiembre 2010
[28] Sabino Ayala Villegas www.elprisma.com Consultado en septiembre 2010

se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Esta selección tiene distintos pasos:

1. Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.
2. Evaluar las competencias relativas de los candidatos que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas.
3. Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
4. En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

Entre las fuentes de reclutamiento de personal tenemos:
Colaboradores dentro de la propia empresa
Archivos de postulantes Escuelas, Institutos superiores o Universidades
Recomendaciones de colaboradores
Oficinas de colocación Mercado laboral
Otras empresas especializadas

2.3.6 Formación y Desarrollo.

Victoriano González Martín. www.parasaber.com.[29]. La formación y el desarrollo deben convertirse en una verdadera herramienta de gestión y, por lo tanto, para que pueda adquirir el valor estratégico que debe tener, es preciso que se entienda como un proceso sistemático y continuo, integrado dentro de la estrategia de la organización, lo que supone un establecimiento de políticas, definición de objetivos, una correcta planificación y su correspondiente evaluación.

La formación y el desarrollo (en adelante F+D) no se pueden entender como un conjunto de acciones aisladas e inconexas, ni como una mera herramienta de motivación. Es cierto que tiene un componente motivacional, pero no debe ser éste su fin. Debe ser entendido como un proceso complejo, dividido en fases y que exige ir tomando distintas decisiones según se van alcanzando los objetivos.

[29] Victoriano González Martín. www.parasaber.com. Consultado en octubre 2010

En la actualidad la capacitación y formación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redunda en beneficios para la empresa.

2. 3.7 Matriz de riesgo

Martín Svarzman info@sigweb.cl[30]. Una matriz de riesgo es una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una institución. Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros, operativos y estratégicos que impactan la misión de la organización.

2.3.8 Gestión por Procesos

Domingo Rey Peteiro de Bureau Veritas. www.gestiopolis.com (2005)[31] El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000). La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

[30] Martín Svarzman info@sigweb.cl Consultado en septiembre 2010
[31] Domingo Rey Peteiro de Bureau Veritas www.gestiopolis.com Producción, procesos y operaciones (2005)

2.3.8.1 Diagramas de flujo de procesos.

Gómez Cejas, Guillermo. Año 1.997 citado por Leonardo Becerra www.monografias.com[32]. El diagrama de flujo es una representación gráfica de los pasos que seguimos para hacer un proceso, es decir implica normalmente la representación gráfica y esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes. Una vez realizado este esquema, los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso. Al igual que con otras técnicas de identificación de eventos, el análisis del flujo de procesos puede utilizarse en una visión de la organización a nivel o a un nivel de detalle.

Un diagrama de flujo siempre tiene un único punto de inicio y un único punto de término. Además, todo camino de ejecución debe permitir llegar desde el inicio hasta el término.

Las siguientes son acciones previas a la realización del diagrama de flujo:

[32] Gómez Cejas, Guillermo. Año 1.997 citado por Leonardo Becerra www.monografias.com consultado en noviembre 2010

- Identificar las ideas principales a ser incluidas en el diagrama de flujo. Deben estar presentes el dueño o responsable del proceso, los dueños o responsables del proceso anterior y posterior y de otros procesos interrelacionados, otras partes interesadas.
- Definir qué se espera obtener del diagrama de flujo.
- Identificar quién lo empleará y cómo.
- Establecer el nivel de detalle requerido.
- Determinar los límites del proceso a describir.

Los pasos a seguir para construir el diagrama de flujo son:

- Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.
- Identificar y listar las principales actividades/subprocesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico.
- Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, listarlas también.
- Identificar y listar los puntos de decisión.
- Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.
- Asignar un título al diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso elegido

2.3.9 Manual de funciones

Edwin Bernal. www.edwinlbn.blogspot.com.[33] Puede conceptuarse al Manual como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.

[33] Edwin Bernal. www.edwinlbn.blogspot.com

2. 3.10 Manual de ponderación de puestos

Juan Orue Echevarría (2004) Ediciones Deusto 08034 Barcelona, España. Página 80[34]. Es el instrumento que se utiliza para establecer la importancia de cada puesto de trabajo, este manual contiene las instrucciones para su aplicación y las descripciones de factores y grados, de su aplicación resultará una puntuación para cada trabajo valorado. Este método consta de tres etapas:

a) Comparar los factores de un puesto con una serie de modelos o definiciones.
b) Asignar a dichos factores un valor determinado en virtud de la comparación.
c) Ordenar cada puesto en el sitio que le corresponda en una escala de salarios

Fundamentos matemáticos de la valuación de puestos

a) Medición cualitativa
b) Medición cuantitativa
c) Medición en escala de intervalo
d) Estructura aritmética versus estructura geométrica.
e) Estructuras lineales vs. Estructuras no lineales.

2.3.11 Base de un Sistema de Calidad

Carlos González www.monografias.com[35]. La base de un sistema de calidad se compone de dos documentos, denominados Manuales de Aseguramiento de la Calidad, que definen por un lado el conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos que una organización establece para llevar a cabo la gestión de la calidad (Manual de Calidad), y por otro lado, la definición específica de todos los procedimientos que aseguren la calidad del producto final (Manual de Procedimientos). El Manual de Calidad nos dice ¿Qué? y ¿Quién?, y el Manual de Procedimientos, ¿Cómo? y ¿Cuándo? Dentro de la

[34] Juan Orue Echevarría (2004) Ediciones Deusto 08034 Barcelona, España. Página 80
[35] Carlos González www.monografias.com

infraestructura del Sistema existe un tercer pilar que es el de los Documentos Operativos, conjunto de documentos que reflejan la actuación diaria de la empresa.

2.3.11.1 Manual de calidad

Carlos González www.monografias.com[36]. El manual de calidad especifica la política de calidad de la empresa y la organización necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda la empresa.

En él se describen la política de calidad de la empresa, la estructura organizacional, la misión de todo elemento involucrado en el logro de la Calidad, etc. El fin del mismo se puede resumir en varios puntos:

•Única referencia oficial.
•Unifica comportamientos de decisión y operativos.
•Clasifica la estructura de responsabilidades.
•Independiza el resultado de las actividades de la habilidad.
•Es un instrumento para la Formación y la Planificación de la Calidad.
•Es la base de referencia para auditar el Sistema de Calidad.

2.3.11.2 Manual de Procedimientos

Carlos González www.monografias.com. El Manual de Procedimientos sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades los Procedimientos Operativos, donde se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del Sistema de Calidad de la empresa y dependiendo del grado de involucración en la consecución de la Calidad del producto final.

[36] Carlos González www.monografias.com consultado en septiembre 2010

2.3.11.3 Evaluación del Desempeño

El Sistema de Evaluación del Desempeño es un conjunto de elementos interrelacionados, constituidos por normas, procedimientos, instrumentos de evaluación y programas automatizados para el procesamiento de información relativa a la valoración del desempeño de los trabajadores.

Según William B. Werther Jr. y Keith Davis, www.rrhh-web.com Consultado en septiembre 2010[37]. En su libro Administración de Personal y Recursos Humanos: "La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos.

"La evaluación del desempeño, más concretamente definida por Scott, www.rrhh-web.com consultada en septiembre 2010[38]. Es: "Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas."

Según James Stoner, www.rrhh-web.com evaluación del desempeño, consultado en septiembre 2010[39]. Es: "El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización".

2.3.12 Planificación Estratégica

Carlos González www.monografias.com consultado en septiembre 2010. La Planificación Estratégica de la Calidad es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los

[37]Según William B. Werther Jr. y Keith Davis, www.rrhh-web.com Consultado en septiembre 2010
[38] Scott, www.rrhh-web.com consultada en septiembre 2010
[39]JamesStoner, www.rrhh-web.com evaluación del desempeño, consultado en septiembre 2010

objetivos de la calidad. Los objetivos perseguidos con la Planificación Estratégica de la Calidad son:

•Proporcionar un enfoque sistemático.
•Fijar objetivos de calidad.
•Conseguir los objetivos de calidad.
•Orientar a toda la organización.
•Válida para cualquier periodo de tiempo.

El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.

El plan estratégico es cuantitativo: establece las cifras que debe alcanzar la compañía, manifiesto: describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y temporal: indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras.

2.3.13 Plan Operativo

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad, los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad.

2.3.14 Políticas

PPB Consultores. www.ppbconsultores.com [40]. Una política representa el marco de referencia para la realización de las acciones que se deben emprender en una empresa en un periodo de tiempo. La política debe incluir tres cosas: "que debemos hacer, como hacer para llegar a hacerlo, y la medida empleada para evaluar lo que hemos hecho". Estos tres elementos los podemos definir como**:**

- Tener un área de acción o dirección sobre el que se debe trabajar por ejemplo reducir costos, mejorar la calidad de un producto.
- La meta u objetivo cuantitativo que se espera alcanzar en un futuro, en el área de acción elegida.
- Una guía para alcanzar la meta. Esto nos da el cómo se podría alcanzar el objetivo esperado.

2.3.15 Procedimiento

Un procedimiento es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación, trabajo, investigación, o estudio correctamente.

2.4 Fundamentación teórica y legal

2. 4.1 Bases Teórica

El fundamento teórico se basa en la creciente complejidad de las operaciones que se dan tanto en entidades de carácter público como privado. Dicha complejidad, que en parte es el resultado del avance de la tecnología, la globalización y las sucesivas coyunturas económicas y sociales tanto del país como del resto del mundo, hace necesaria la existencia de controles y exámenes estructurados de

[40] PPB Consultores. www.ppbconsultores.com consultado en diciembre 2010

programas de acción, organizaciones y actividades operacionales con el propósito de evaluar e informar sobre la manera en que fueron utilizados los recursos y el logro de sus objetivos. La Auditoría Operacional es el examen de la economía, eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad. Esta auditoría se practica mediante la revisión de los procesos.

2.4.2 Base Legal

- La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas aprobada por el Consejo Superior de la P.U.C.E. 15 de Abril de 1981.
- Ley Orgánica de Educación Superior
- Consejo de Educación Superior CES.
- Consejo Nacional de Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, CEAACES (Mandato N° 14)
- Normativas, Políticas y procedimientos de la institución
- La base normativa empleada, está compuesta por las Normas Internacionales de Auditoría Financiera (NIIF)
- Código del trabajo.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La lectura constituye el vehículo para el aprendizaje y para el desarrollo de la inteligencia

3.1 Metodología

Para reconocer las condiciones y elementos que determinan la propuesta de la Auditoría Operativa como herramienta de evaluación de la economía, eficiencia y eficacia de la Gestión del Talento Humano se consideró la realización de una investigación de tipo descriptivo, con el fin de proporcionar resultados objetivos, concretos y actualizados que contribuyan a la comprensión de este tema.

En la realización del presente trabajo de investigación se aplicarán los siguientes métodos.

3.1.1 Métodos a utilizarse en la investigación

3.1.1.1 **Método Deductivo:** Permite en esta investigación sacar las consecuencias de los principios y normas de Auditoria Operativa que permiten analizar y evaluar los sistemas y procesos administrativos del área de Recursos humanos, partiendo de lo general a lo particular.

3.1.1.2 **Método Inductivo:** Nos permitirá mediante la observación directa de los hechos y relaciones en la actividad administrativa, partiendo de un hecho aislado llegar a conclusiones generales, es decir permite pasar los hechos particulares a los hechos generales.

3.1.1.3 **Método Analítico:** Consiste en examinar la gestión institucional tomando por separado las actividades, es decir se estudiará el departamento, en cada una de sus acciones y con ayuda del método científico lograremos una síntesis de la información captada, la cual permitirá obtener una conclusión trabajo realizado.

3.1.1.4 **Método Estadístico**: Se utilizará el método estadístico para obtener el tamaño de la muestra y para la tabulación y análisis de los cuestionarios de control interno, así como también como de los resultados.

3.1.5 **Método Descriptivo**: Permitirá describir minuciosamente aspectos relevantes durante la investigación, con el fin de proporcionar resultados objetivos, concretos y actualizados que contribuyan a la comprensión de la investigación.

3.1.2 Metodología para la toma de muestra:

Para definir el tamaño de la muestra, se procuro que ésta información sea representativa, válida y confiable. Por lo tanto, el tamaño de la muestra estará delimitado por los objetivos del estudio y las características de la población, para ello se consideraron las siguientes etapas:

1. Determinar el nivel de confianza con que se desea trabajar. (Z), donde z = 1.96 para un 95% de confianza o z= 1.65 para el 90% de confianza.
2. Estimar las características del fenómeno investigado. Donde deberemos considerar la probabilidad de que ocurra el evento (p) y la de que no se realice (q);siempre tomando en consideración que la suma de ambos valores p + q será invariablemente siempre igual a 1, cuando no contemos con suficiente información, le asignaremos p = .50 q = .50
3. Determinar el grado de error máximo aceptable en los resultados de la investigación. Éste puede ser hasta del 10%; ya que variaciones superiores al 10% reducen la validez de la información.
4. Se aplica la fórmula del tamaño de la muestra de acuerdo con el tipo de población, que en este caso es una población finita.

3.1.3 Investigación bibliográfica

Esta investigación se caracteriza por la toma de información escrita, gráfica y audio visual que se toman de archivos o centros de información, que constan en libros, revistas, folletos.

La investigación se desarrolló utilizando una serie de procedimientos para ejecutar la Auditoría operativa. El cronograma es la guía de trabajo funcional que permite el cumplimiento de los objetivos propuestos.

1. Recopilar gran cantidad de bibliografía

La bibliografía recopilada guarda relación con del tema que aborda la temática de la Auditoría de Operativa y la Gestión de los Recursos Humanos, y en especial, los referidos al reclutamiento, selección de personal, capacitación.

2. **Conocimiento del la Institución y vínculos de trabajo**.

Permitió conocer las características fundamentales de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas y comprender los aspectos prácticos relacionados con los Recursos Humanos, Sirviendo de soporte para el diseño y aplicación del Programa de Auditoria, objetivo primordial de este Trabajo.

3. **Exploración y Estudio Preliminar**.

Con este paso se identifico las funciones y actividades que se realizan en la institución y principalmente en el área de Recursos Humanos durante los años 2009 y 2010.

Para realizar el examen de auditoría y analizar el control interno fue necesario la elaboración y aplicación de cuestionarios al personal Directivo, Administrativo, Docentes y Personal de Servicio, (Anexo # 2-3-4), se aplicaran a una muestra poblacional de 45 trabajadores que representa el 25% de la plantilla de empleados de la PUCESE), el cuestionario (Anexo # 5) aplicado a los estudiantes tuvo una muestra poblacional de 91 estudiantes, representando el 9% .

3.2 Construcción metodológica de la Investigación

La investigación se realizó en la “Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas”, buscando determinar si la ausencia de una auditoría operativa influye negativamente en el ámbito administrativo y financiero, dificultando la toma de decisiones adecuadas para la institución.

La investigación está basada fundamentalmente en metodologías de revisión bibliográfica, método deductivo, inductivo, estadístico y muestreo; utilizando las diferentes técnicas para obtención de la información como son guías de observación, cuestionario de control interno, entrevista, de comprobación y técnica física.

3.3. Elaboración del marco teórico

En el desarrollo de la investigación fue necesario sustentar teórica y bibliográficamente el presente trabajo, permitiendo mantener los enfoques y fortalecer el proceso investigativo con argumentos necesarios, evitando de esa manera cometer errores o omisiones que distorsione los resultados, dejando un precedente investigativo.

El objetivo del marco teórico es categorizar o agrupar los contenidos y definiciones científicas, con la finalidad de brindar al investigador un panorama que con claridad le permite establecer la relación entre la teoría y la práctica de la investigación, y de esta manera aportar con una propuesta alternativa coherente encaminada a dar solución al problema que se investiga.

3.4 Recolección de la información empírica

El juicio que emite el auditor de una parte o en su totalidad de la empresa deben sustentarse en evidencias y pruebas autenticas, y para poder obtenerlas es

necesario utilizar técnicas o métodos que permiten al auditor obtener la información, entre las técnicas a utilizar en esta investigación están:

3.4.1 Población y Muestra

3.4.1.1 Población.- La población de la investigación está representada por la planta docente, empleados administrativos, de servicios y estudiantes.

118 docentes, 65 empleados administrativos y de servicios y 1024 estudiantes.

3.4.1.2 Muestra.- Se aplicará el cuestionario de control interno para medir la economía, eficiencia y eficacia con que se ejecutan los procesos y grado de satisfacción del estudiante ha: 25 docentes, 5 directivos, 10 administrativos de mandos medios, 5 trabajadores del área de servicios y a 91 estudiantes.

Aplicando la fórmula para determinar el tamaño de la muestra tendríamos:

$$\boldsymbol{n} = \frac{\boldsymbol{Z^2 * p * q * N}}{\boldsymbol{Ne^2 + Z^2 p * q}}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = margen de confiabilidad (para este caso: 95% de confiabilidad, Z=1,96)

p = Probabilidad a favor 0.50.

q = Probabilidad en contra 0.5.

e = error de estimación de la media de la muestra respecto a la población (se espera que no sea superior a 5% de los trabajadores (4).

N = tamaño de la población (N = 77 empleados)

$$n = \frac{(1.96)^2\,(0.50)(1-0.50)(77)}{(77)(0.05)^2 + (1.96)^2\,(0.5)(1-0.50)} = 64 \text{ empleados}$$

La población estudiantil la formaran los estudiantes del primer y segundo nivel 120 estudiantes.

$$n = \frac{(1.96)^2\,(0.50)(1-0.50)(120)}{(120)(0.05)^2 + (1.96)^2\,(0.5)(1-0.50)} = 91 \text{ estudiantes}$$

3.4.1.3 Cuestionario (Técnica Escrita)

Se aplicó cuestionarios de control interno al personal docente, administrativo, de servicio y estudiantes (Anexo 2-3-4-5).

3.4.1.4 La Entrevista (Técnica Verbal)

Se aplicó las entrevistas estructuradas, al Sr. Pro-Rector y al Jefe de Personal como principales autoridades de la PUCESE de forma directa para conocer los diversos criterios sobre el orgánico funcional proceso de selección del personal, organización, capacitación, evaluación y control del personal. (Anexo 2), y recolectar información de los procedimientos y procesos que aplica la PUCESE para ejecutar sus actividades administrativas en el área de personal.

3.4.1.5 La Observación (Técnica Ocular)

Mediante esta técnica se pudo verificar en forma directa y paralela la manera como los responsables desarrollan y documentan los procesos o procedimientos administrativos.

3.4.1.6 Comprobación (Técnica Documental)

Se comparó el resultado de los cuestionarios con la información escrita (Manual de funciones, Manual de Valoración de puestos, Procesos, Políticas, archivos) para soportar las afirmaciones resultantes del examen de auditoría operativa.

3.4.1.7 Inspección (Técnica Física)

Mediante la observación documental se hizo el reconocimiento de los principales aspectos (Política, Manuales, Procesos).

3.4.1.8 Tabulación de datos

La tabulación de los cuestionarios de control interno que permitieron medir los niveles de confianza o grados de economía eficiencia y eficacia.

3.5 . Descripción de la Información Obtenida

La información se obtuvo a través de las entrevistas y cuestionarios de control interno aplicados al Pro-Rector, jefe de personal, directivos, trabajadores, docentes y estudiantes, la información recolectada para una mejor interpretación y análisis se tabulo el proceso en tablas de Excel y el programa estadístico SPSS que permitieron a través de los gráficos comprender con claridad los resultados, sacar conclusiones y hacer recomendaciones.

El cuestionario de control interno se centró en obtener información en los siguientes aspectos:

1. Políticas y Procedimientos
2. Estructura Organizativa
3. Reclutamiento y selección
4. Organización del Trabajo y los Salarios
5. Formación y Desarrollo
6. Indicadores de eficiencia, Eficacia y Economía

La encuesta aplicada a los estudiantes se orientó hacia el grado de satisfacción de los servicios que brinda la PUCESE

Con la información resultante de la ejecución de las entrevistas, encuestas y cuestionario, se pudo demostrar la hipótesis planteada.

3.6 Análisis e interpretación de la información

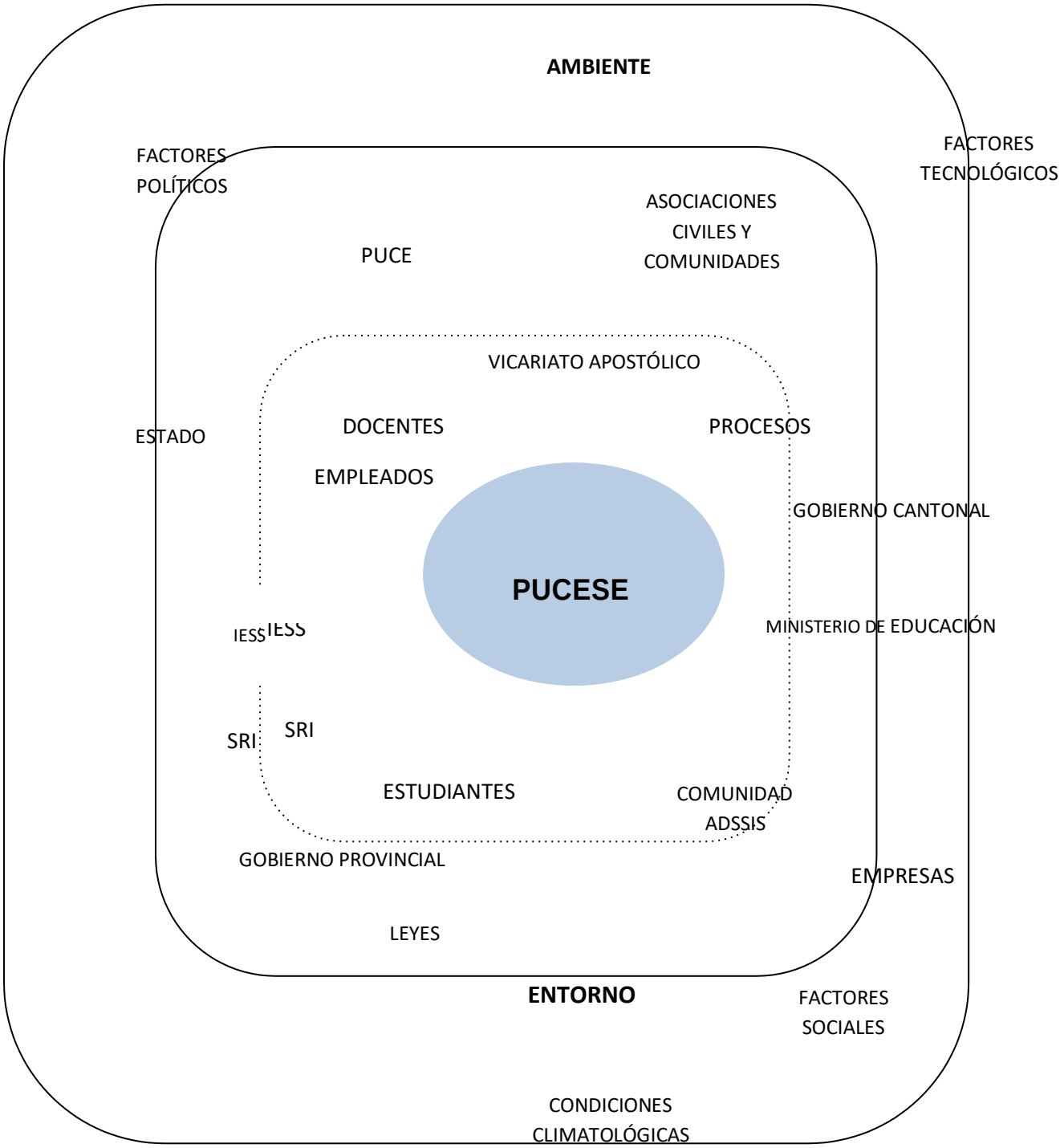
Para el análisis e interpretación de la información se diseño:

3.6.1 Matriz de fortalezas y debilidades

Factores	Lista De Fortalezas	Listas De Debilidades
Factores Internos	**F1**.- Brinda servicios de educación y capacitación a todos los sectores de la provincia. **F2.-** Estructura física adecuada, con laboratorios acordes a la tecnología moderna, que posibilita brindar calidad y solvencia a todos los servicios prestados, para desarrollar las actividades académicas. **F3**.- Recurso humano preparado profesionalmente. **F4**.- Economía saludable. **F5**.- Fidelidad Institucional de sus trabajadores y empleados. **F6.**- Política de Becas que da oportunidad a la juventud de escasos recursos económicos.	**D1.-** Debilidad en el sistema de información y comunicación. **D2.-** Falla del Sistema informático de roles de pago volviéndose inadecuado. **D3.**- Falta de compromiso del personal para capacitarse. **D4.-** Debilidad en la aplicación de políticas para el funcionamiento de recursos humanos. **D5.**- Falta de Compromiso de los directivos académicos en el plan estratégico y operativo. **D6.**- Política de contratación y remuneración.
Lista de Oportunidades	**FO (Maximizar las fortalezas y Oportunidades)**	**DA (Minimizar tanto Amenazas como Debilidades)**
O1.- Compromiso del personal en su sentido de pertenecía.	**1.-** Motivación al personal en su sentido de partencia a la institución.	**1.-** Revisión de los canales formales de comunicación.
O2.- Tendencia de crecimiento en el número de Estudiantes.	**2.-** Fortalecer la tendencia de crecimiento del número de estudiantes.	**2.-** Revisión del sistema informático e implementación de un nuevos sistema de roles de pago y reloj digital.
O3.- Mayor vinculación con la Colectividad.	**3.-** Incentivar el grado de vinculación de la PUCESE a través de la extensión social universitaria.	**3.-** Revisión de las políticas y programas de capacitación.

O4.- Tendencia de crecimiento en el área de investigación. **O5.**- Incremento del número de proyectos y convenios con organismos nacionales e internaciones. **O6.-** Desarrollo técnico y financiero de la PUCESE	**4.-** Fortalecer al Centro de investigación con docentes especializados en el área. **5.-** Preparar proyectos que Fortalezcan los convenios con Organismos nacionales e internacionales. **6.-** Optimizar y administrar de manera adecuada los recursos financieros.	**4.-** Fortalecer la aplicación de las políticas de recursos Humanos.
Listas de amenazas	**FA (Maximizar fortalezas y minimizar las amenazas)**	**DA (Minimizar tanto amenazas como debilidades)**
A1.- Estructura de perfiles y funciones no socializada. **A2.**- Personal desmotivado **A3.**- Fragilidad en compromiso docente para capacitarse. **A4**.- Colapso en el sistema informático de preparación y elaboración de roles. **A5**.- Competencia desleal **A6.**- Demora en el trámite de aprobación de carreras por la Matriz. **A7**.- Situación política, económica y social del país. **A8.-** Compromiso de los directivos académicos en el plan estratégico y operativo. **A9.-** Porcentaje elevado de docentes con contrato de honorarios. **A10.-** Escalafón salarial regular **A11.-** Aplicación de políticas para el funcionamiento de recursos humanos. **A12.-** Incremento de docentes con contrato de relación de dependencia. **A13.**- Costos de matricula condicionados por el número de estudiantes. **A14.-** Competencia con tipo de contratación y con mejor remuneración para los docentes.	**1.-** Reactivar los canales de comunicación y socializar la información y comunicación. **2.-** Implementar nuevos programas de capacitación motivadores. **3.-** Programación y diseño del nuevo sistema de roles de pago. **4.-** Incentivar cambios en la política de contratación. **5.-** Reactivar estrategias de desarrollo.	**1.-** Revisión de las políticas de personal: capacitación, contratación en función a los objetivos de la PUCESE. **2.-**Revisión de las políticas publicitarias y el incremento de estudiantes. **3.-** Revisión de la remuneración PUCESE.

3.6.2 Visión Sistémica de la Organización



3.6.3 Diseño y elaboración de Indicadores de eficiencia, Eficacia y Economía

Sistema Nacional Pontificia Universidad Católica Del Ecuador
Sede Esmeraldas
Indicadores De Gestión

ÍNDICES DE GESTIÓN	**DETALLE**
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	
% Conocimiento de las políticas y procedimientos =	Trabajadores que Conocen / Total de trabajadores
Productividad de mano de obra =	Ingresos totales / Total de horas laboradas
Costo de mano de obra=	Ingresos por estudiantes matriculados / Total de horas laboradas
Nóminas elaboradas =	Nóminas Elaboradas / Total de Nóminas Planificadas
% de Gastos de personal con relación a los ingresos =	Gasto de Personal / Ingresos Totales
% de personal con aportación IESS =	Personal con aportes al IESS / Total del Personal
Índice de gasto académico=	Gasto Académico / Total de gastos Operativos
Índice de Costo Docente =	Costo Docente / Total de gastos Operativos
Indicador de inversión en capacitación y adiestramiento	Valor de capacitaciones recibidas / Total de gastos Operativos
Disponibilidad de Recursos para capacitación	Ejecutado en tareas de capacitación / Total de Presupuestado en capacitación

Diseñado y elaborada en compañía del personal de la PUCESE la matriz FODA y la visión sistémica, además elaborados los indicadores de gestión del talento humano, se procedió a la interpretación y análisis de los resultados de los datos cuantitativos de los cuestionarios y encuesta.

La formulación de juicios de valor en el proceso de evaluación se fundamentó en el análisis e interpretación de los resultados, permitiendo la elaboración de conclusiones y recomendaciones coherentes con los objetivos y cambios esperados en la investigación, para posteriormente diseñar la propuesta alternativa de levantamientos de los procesos de la PUCESE que permitirá al personal de la institución conocer con claridad funciones deberes y responsabilidades acorde a cada puesto de trabajo, generando una gestión administrativa y financiera eficiente efectiva y económica .

3.7 Construcción del informe de la investigación

El informe de la investigación es la presentación escrita de los resultados obtenidos en la investigación, El informe debe ser redactado de manera clara y concisa la realidad del problema, la información más relevante de la indagación, los resultados alcanzados mediante la aplicación de cuestionarios y encuestas, el análisis y la interpretación de la información, como también el planteamiento de las conclusiones.

Para la construcción del informe se debe tener presente

Etapa preparatoria

En esta etapa planteo los aspectos importantes que quiero hacer conocer:

- Si existen y son aplicados los Manuales y Procedimientos para cada puesto de trabajo.

- Si se cumplen disposiciones legales, resoluciones y regulaciones de los recursos humanos.
- Si están establecidas las líneas precisas de autoridad y responsabilidad.
- Si la política de afiliación al IESS que aplica la PUCESE beneficia a todos los empleados tanto docentes como administrativos.
- Si la estructura organizativa existente corresponde con la estructura aprobada por la Entidad.
- Si los perfiles profesionales son lógicos, coherentes y eficaces según la competencia de los puestos de trabajo y las personas.
- Si los Directivos realizan la toma de decisiones de manera participativa.
- La existencia de niveles de comunicación claramente definidos.
- Si el responsable del área de Recursos Humanos forma parte de la Comisión de Personal, Comisión Administrativa y Financiera, Honorable Consejo Directivo.
- Cuáles son los procedimientos o medios de reclutamiento utilizados por la Entidad.
- Si los trabajadores nuevos cuentan con toda la información del trabajo que van a ejecutar.
- Si los trabajadores conocen sus deberes, derechos y el contenido de su puesto de trabajo.
- Si existen métodos o procedimientos de evaluación del desempeño.
- Si cada trabajador cuente con su expediente laboral debidamente actualizado.
- Si existe un adecuado sistema de registro y control de la asistencia.
- Si se da el pago cumplido de las remuneraciones.
- La existencia de los planes y programas de capacitación y superación.
- Si La institución tiene y aplica Indicadores de eficiencia, Eficacia y Economía

Etapa productora

En eta etapa se hace la categorización de la información recolectada, teniendo presente que antes de comenzar a redactar debo tener toda la información debidamente ordenada que permita fluir todas las ideas relacionadas con el tema

de la auditoría operativa de la gestión del talento humano y su incidencia en la gestión administrativa financiera, es bueno anotar las ideas o hechos, estableciendo un esquema previo a la redacción.

Etapa redactora

En esta etapa se estructura el texto del informe:

Introducción: Donde se hace el enunciado de la hipótesis y la ubicación de la información empírica pertinente a la hipótesis.

Cuerpo del Informe: El cuerpo del informe es la parte más importante, en el define, analiza, valora cuantitativamente y cualitativamente los datos e interpretan, los resultados que ayudan a cumplir los propósitos o finalidades del informe, en el se incluyen diagramas o tablas y gráficos que ilustren los aspectos que guardan relación directa con los objetivos y comprobación de la hipótesis.

Conclusión parcial: La presentación de todos los resultados alcanzados en forma grafica y escrita permitió elaborar las conclusiones y recomendaciones parciales y finales.

Para finalizar se diseña y elabora la propuesta alternativa en forma detallada, indicando el título de la propuesta, justificación y fundamentación, objetivos, importancia, ubicación sectorial y física, factibilidad, desarrollo de la propuesta, plan de acción impacto, evaluación e instructivo de funcionamiento.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

La palabra es luminosidad, albor, fuente de imperturbable creación; porque es con ella que somos instaurados y sabemos que somos, estamos, porque con ella nombramos y encendemos el fuego interior para ser percibidos y oídos fuera.

4.1. Enunciado de la hipótesis

La PUCESE en sus 29 años de actividad ha medido inadecuadamente el desempeño de la gestión administrativa y financiera, surgiendo la necesidad de hacerlo a través de una auditoría que haga un examen profundo con un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras características con variables de interés para la organización, que permitan establecer los procedimientos y utilización más eficiente y racional de los recursos disponibles; tanto materiales como humanos, que garantice un buen desempeño de nuestra economía interna.

El análisis e interpretación de los resultados permitió realizar un análisis cuantitativo y cualitativo de los datos mediante las técnicas y herramientas investigativas propuestas para cada etapa de la investigación, lo que nos llevó a obtener los resultados.

Para el presente trabajo investigativo se planteó la siguiente hipótesis:

4.1.1 Hipótesis de Investigación

4.1.1.1 Hipótesis General

La ausencia de una auditoría operativa influye negativamente en el ámbito administrativo - financiero, dificultando la toma de decisiones adecuadas para la institución.

4.1.1.2 Hipótesis Específicas

1. Un inadecuado sistema de control interno dificulta la correcta aplicación de Políticas, Manuales y Procedimientos, generando desconocimiento en el personal de sus derechos, deberes y obligaciones, afectando el rendimiento administrativo y financiero.

   Variable Dependiente
   Determinar el Desempeño Laboral e incidencia financiera.

Variable independiente.

Evaluar el Control Interno – Actividades de control – Ambiente de Control - Monitoreo

2. La inapropiada aplicación de políticas de selección, reclutamiento y evaluación del desempeño al personal administrativo genera desconcierto, descontento y desmotivación en la utilización de los recursos materiales y financieros.

Variable Dependiente

Determinar el Desempeño Laboral e incidencia financiera.

Variable independiente

Eficiencia y eficacia en el proceso de gestión del Recurso Humano y la incidencia financiera. - Eficiencia

3. El escaso cumplimiento en la afiliación al IESS del personal docente incide negativamente en el sentido de pertenencia, bajo rendimiento académico y desconocimiento de los objetivos que persigue la Universidad.

Variable Dependiente

Determinar el Desempeño Laboral e incidencia financiera.

Variable independiente

Diagnosticar la situación actual del sistema de control administrativo en la aplicación de normativas y procedimientos. - Sistema de Control y Acatamiento de Normativas legales

4. La escasa programación de los cursos de capacitación induce a la participación de cursos aislados, cuyo contenido guarda poca relación con la necesidad de actualización de conocimiento.

Variable Dependiente

Determinar el Desempeño Laboral e incidencia financiera.

Variable independiente

Existencia de los planes de capacitación y superación

5. Los escasos canales de comunicación formal, genera confusión y desconocimientos de las decisiones emanadas por la Dirección General, de los objetivos, afectando los resultados administrativos y financieros que persigue la institución.

Variable Dependiente

Determinar el Desempeño Laboral e incidencia financiera.

Variable independiente

Niveles de Comunicación y toma de decisiones

4.2. Ubicación y descripción de la información empírica pertinente a la hipótesis.

La ejecución de una auditoría operativa a la Gestión del Talento Humano en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas, permitirá conocer si la ausencia de la misma influye en el ámbito administrativo Financiero, dificultando la toma de decisiones adecuadas para la institución.

Para desarrollar la investigación se aplicaron:

Entrevistas
Cuestionarios
Encuestas

Las tres técnicas de recolección de la información reflejaron los siguientes resultados:

4.2.1 Entrevistas:

En la entrevista aplicada al Lcdo. Aitor Urbina Pro-Rector de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas manifestó que la Misión fundamental de la universidad se basa en el propósito sustantivo de formar profesionales con excelencia académica, conciencia social y compromiso humano, para medir el grado de eficiencia, pertinencia académica y aporte de la PUCESE a la provincia y al país, él consideraba necesario evaluar los procesos académicos y administrativos, habiendo expresado a la matriz la necesidad de una Auditoría Operativa que le permitiera medir el grado de eficiencia, eficacia y economía con que la universidad lleva a cabo cada uno de sus procesos.

En la entrevista aplicada a la Ing. Marjorie Segovia Jefe de Personal manifestó que la institución cuenta con el orgánico funcional y Manual de funciones, este último se ha elaborado durante el año 2009 pero aún no está aprobado por el máximo Organismo de la Sede.

La situación antes mencionada no ha permitido socializar y hacer llegar por escrito a cada funcionario las funciones, deberes y derechos. El conocimiento de las políticas institucionales permite que el personal que trabaja en la institución conozca cada una de las acciones que tienen que ejecutar para alcanzar los objetivos y metas institucionales.

A la pregunta de si la Institución aplica políticas de selección y reclutamiento del personal la Ingeniera Segovia manifestó que sí, para el personal docente se inicia con la presentación y sustentación del plan académico de la asignatura, para el personal directivo con la presentación y sustentación del plan de trabajo y para el personal administrativo y de servicio con la entrevista, prueba de conocimiento y psicológica.

Verificada la información en los archivos de personal se determinó que se aplican políticas de selección y reclutamiento del personal, sin embargo existe una debilidad en la selección del personal administrativo y es el hecho que el Directivo

que ha presentado la necesidad del recurso humano no está presente en los requerimientos de conocimientos cuando se toma la prueba a los aspirantes.

A la pregunta de si la Institución tiene la política de afiliar a todo el personal, la Jefe de Personal Ing. Segovia manifestó que inicialmente la PUCESE afiliaba al IESS a todo su personal, que las Exigencias del Instituto de Seguridad Social de aportar tiempos completos obligó a la sede a cambiar la política de contratación para el personal docente pasando de contratos de trabajo con relación de dependencias a contratos por honorarios profesionales, ya que la mayoría de ellos tenía una carga horaria parcial y era más favorable para el docente pagarle su valor hora con todos los beneficios de ley incluido el aporte patronal.

Se verificó la información revisando las planillas anexadas en los comprobantes de pago al IESS detectándose que el 51.91% en el año 2009 y solo el 60% en el año 2010 del personal está afiliado al IESS y el resto está trabajando con contrato a Honorarios profesionales. El artículo 2 de la nueva ley de seguridad social obliga al empleador a afiliar a sus trabajadores, desde el primer día de labor, además que el hecho de que el personal docente no tenga estabilidad laboral hace que el sentido de pertenencia sea mínimo y no se comprometa en la ejecución de su labor para alcanzar los objetivos de la institución.

Con el afán de evaluar el proceso que involucra la actividad de generación de los roles de pago se entrevistó a las Auxiliares Académicas, asistente de personal y jefe del Departamento de Sistema, detectándose la duplicidad de funciones en algunos procesos:

- Elaboración del reporte de horas para el pago de los docentes
- Contabilización y comparación con el registro del reloj biométrico
- Ingreso de diferencias de horas al sistema de pago
- Elaboración de reportes de horas dictadas, no dictadas y recuperadas.

Todo lo referente a la preparación del informe para reportar las horas para pagos de sueldo docente es elaborado por la Secretaria de Dirección Académica Lcda. Dayci Bone, repetido por las Auxiliares de cada una de las Escuelas, para verificar la idoneidad del reporte, la Asistente de Recursos Humanos Lcda. María de Lourdes Solís elabora una tabla en Excel, ingresa otra vez la información para detectar los errores.

Al preguntar al Jefe de Personal en la entrevista el por qué de la duplicidad en el proceso, manifestó que era producto de la desconfianza en la exactitud de la información.

La duplicidad en los procesos trae como consecuencia; Demora en la elaboración de los roles, insatisfacción del sector docente, por el atraso en el pago de la remuneración, desperdicio de suministros, pérdida de tiempo y dinero y afectación al medio ambiente.

Es evidente que la ausencia de una auditoría operativa ha impedido a la Dirección General, detectar que en la institución se ejecutan procesos repetitivos que inciden en la toma de decisiones, y sobre las cuales se debería tomar las medidas correctivas para optimizar el recurso de la sede.

4.2.2 Cuestionario de control interno

Se aplicó a: 10 Directivos, 29 Administrativos y 25 docentes.

Los resultados obtenidos como consecuencia de la aplicación de los cuestionarios de control interno, se analizaron y se expresaron en porcentaje, en virtud de la frecuencia de las respuestas dadas por las personas que integran la población de estudio.

4.2.2.1 Control interno Políticas y Procedimientos

Hipótesis Nª 1

Para hallar la respuesta en el personal directivo de que un inadecuado sistema de control interno dificulta la correcta aplicación de Políticas, Manuales y Procedimientos, generando desconocimiento en el personal de sus derechos, deberes y obligaciones, afectando el rendimiento administrativo y financiero, se hizo necesario plantearse las interrogantes registradas en el **anexo N° 2.1**

Análisis

En el cuadro N° 1, encontramos, que de un total de 10 directivos encuestados, el resultado refleja un nivel de conocimiento de las políticas y procedimientos de un 55,45% y un 35% manifestó desconocer su existencia, incumpliendo con el principio administrativo que garantiza el éxito de la organización, notándose debilidad en el control interno.

Las razones por las cuales un alto porcentaje de directivos desconocen las políticas y procedimientos, se enmarca en: La ausencia de una política de difusión más efectiva, forma de contratación al personal docente, debilidad en el establecimiento de la redes de información que definen los canales de comunicación formal y falta de aprobación del Manual de Funciones.

En un entorno empresarial tan competitivo como el vigente, los empleados de mando de líneas desempeñan una función esencial en donde la condición básica para el éxito, es que cada uno de ellos conozca, las políticas, normativas y procedimientos solo así podrán orientar y dirigir al personal a su cargo hacia la consecución de los objetivos.

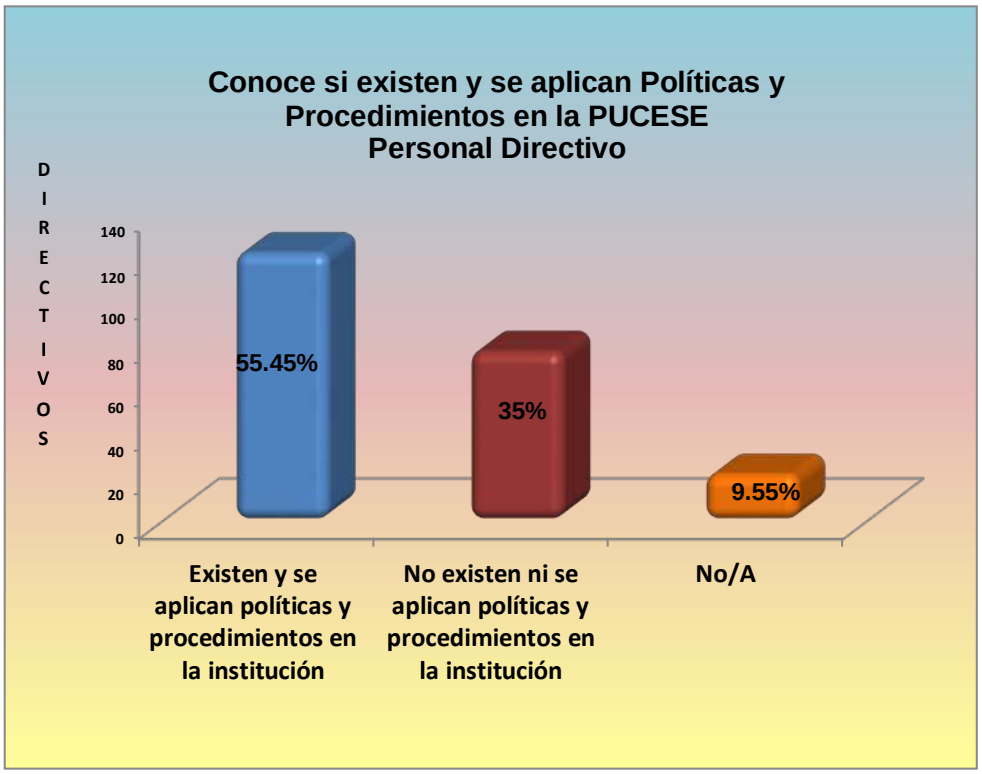
CUADRO N° 1

Existen y se aplican Políticas y Procedimientos en la PUCESE Personal Directivo	Respuestas	%
Existen y se aplican políticas y procedimientos en la institución	122	55,45%
No existen ni se aplican políticas y procedimientos en la institución	77	35,00%
N/A	21	9,55%
Total	**220**	**100,00%**

Fuente : **Cuestionario**

Elaboración: **Autora**

Gráfico N° 1



Para hallar la respuesta en el personal Administrativo, se hizo necesario plantearse las interrogantes registradas en el Anexo N° 2.2

Análisis

De una muestra 29 administrativos, el cuestionario reflejó que el 68,39% tiene conocimiento que existen y son aplicadas políticas y procedimientos en la institución y un 26,72% manifestó que no.

El 26.72% argumenta que el desconocimiento de las políticas y procedimientos se debe al hecho que a la fecha no se haya aprobado ni socializado el manual de funciones y valoración de puestos, lo que no ha permitido que les sean entregados al personal por escrito sus funciones, generando un personal no comprometido y dispuesto a trabajar por alcanzar los objetivos de la PUCESE.

La Universidad tiene una Misión con propósitos claros y trascendentes, declarados públicamente, coherentes con la Constitución, la Ley y la Misión de la Universidad Ecuatoriana, que se concretan en sus procesos académicos, administrativos y de vinculación social que tiene que ser conocidos por todos los empleados.

El conocimiento de las políticas institucionales y funciones de cada puesto de trabajo ayuda a la institución al logro de los objetivos planteados y a la toma de decisiones adecuadas para la institución. Referencia Cuadro N° 2.

El éxito de la gestión administrativa y financiera, depende de un adecuado sistema de control interno, el garantiza el grado de conocimiento y empoderamiento de las políticas, normativas y procedimientos que tengan los trabajadores de la empresa, el hecho de que un 35% de los directivos, un 26.72% del personal administrativo y un 20% de los docentes desconozcan los lineamientos, políticas y procedimientos, evidencia debilidad en el control.

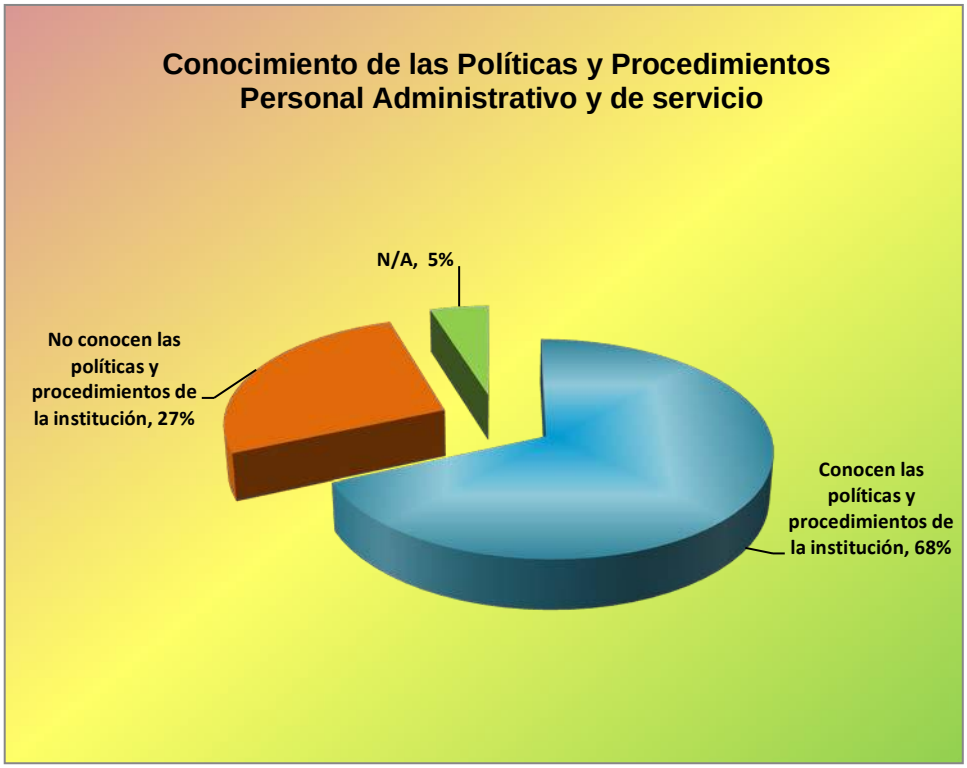
Cuadro N° 2

Existen y se aplican Políticas y Procedimientos en la PUCESE Personal Administrativo y de Servicio	Respuestas	%
Existen y conocen las políticas y procedimientos de la institución	238	68,39 %
No existen ni conocen las políticas y procedimientos de la institución	93	26,72 %
N/A	17	4,89%

Fuente : **Cuestionario**

Elaboración: **Autora**

Gráfico N° 2



Para hallar la respuesta en el personal Docente, se plantearon las interrogantes registradas en el **anexo N° 2.3.**

Análisis

Obteniéndose sobre el particular que de 25 Docentes un 73.67% de los ellos tiene conocimiento que en la institución existe y se aplica políticas y procedimiento en su accionar diario, con excepción en la política de contratación docente, donde 40% de los mismos tiene contratos a honorarios y por consiguiente no gozan de la seguridad social, el 20% desconoce la existencia y aplicación de políticas. Como se muestra en el Cuadro N° 3.

La aplicación inadecuada de las políticas laborales, indican debilidad en el control interno, los derechos de los trabajadores a la Seguridad Social son irrenunciables, tipificado en el Art. 34 de la Constitución de la República del Ecuador y Art. 4 del Código del trabajo, que manifiesta que todo empleador está obligado a afiliar a sus trabajadores, desde el primer día de labor. El incumplimiento de la normativa legal de seguridad social la PUCESE puede entrar en un litigio laboral por evadir la ley y que en última instancia, el IESS puede recurrir a la parte penal y obligar a la empresa a pagar lo adeudado, situación que no le es favorable a la institución de ninguna manera, generando pérdida de credibilidad ante la sociedad esmeraldeña y al docente desmotivación, lo que hace que no se involucre en todo el quehacer universitario afectando el resultado de la gestión administrativa y financiera.

El éxito de la gestión administrativa y financiera, depende de un adecuado sistema de control interno, el garantiza el grado de conocimiento y empoderamiento de las políticas, normativas y procedimientos que tengan los trabajadores de la empresa, el hecho de que un 35% de los directivos, un 26.72% del personal administrativo y un 20% de los docentes desconozcan los lineamientos, políticas y procedimientos, evidencia debilidad en el control.

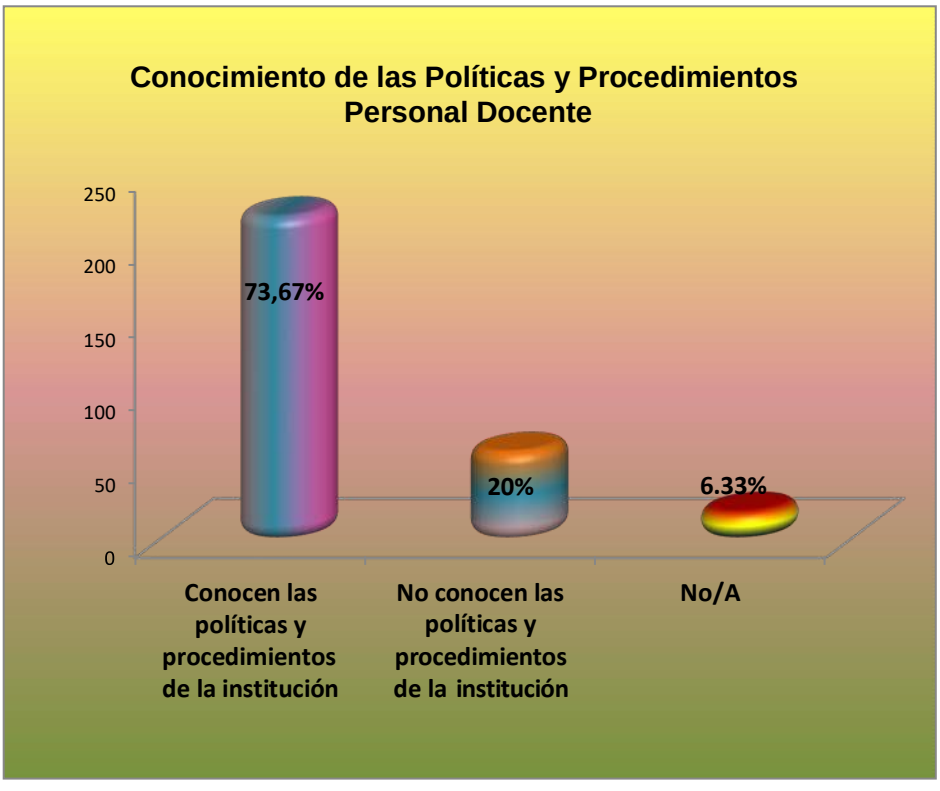
Cuadro N° 3

Existen y se aplican Políticas y Procedimientos en la PUCESE Personal Docente	Respuestas	%
Conocen las políticas y procedimientos de la Institución	247	73.67%
No conocen las políticas y procedimientos de la Institución	34	20%
No/A	19	6,33%
Total	**300**	**100,00%**

Fuente : **Cuestionario**

Elaboración: **Autora**

Gráfico N° 3



4.2.2.2 Indicadores de eficiencia

Hipótesis Nº 2

Verificar si la política de selección, reclutamiento que aplica la Universidad es adecuada y permite la optimización del recurso material, humano incidiendo en el resultado financiero, nos llevo a formular la siguiente interrogante al personal Directivo, Docente, Administrativo y de Servicio registrado en el **anexo N°3.1**.

Se observa en el cuadro N° 4 que de 64 trabajadores a los que se les aplicó el cuestionario un 64,06% respondió que si se aplican políticas de selección y de reclutamiento, un 35,94% manifestó que no se aplican.

El resultado evidencia que un representativo 35,94% del personal desconoce que para reclutar al personal docente, administrativo y de servicio la institución aplica políticas de selección y reclutamiento que van desde:

La entrevista, presentación del plan de trabajo académico o administrativo en el caso de docentes y personal directivo.

Al personal administrativo y de servicio se le aplica la entrevista, prueba de conocimiento y psicológica, con la observación que en dicha pruebas hay una escaza participación del directivo al cual se va asignar el empleado en lo referente a los requerimientos de conocimiento y actitud.

En los 29 años de vida institucional la PUCESE ha sido administrada a través de estructura jerárquica funcional ejecutando sus actividades basadas en políticas de repetición verbal, el hecho de que las mismas no estén escritas ni aprobadas a esto se suma la debilidad existente en las redes de comunicación, no ha permitido al personal de la institución, conocer con exactitud las mismas.

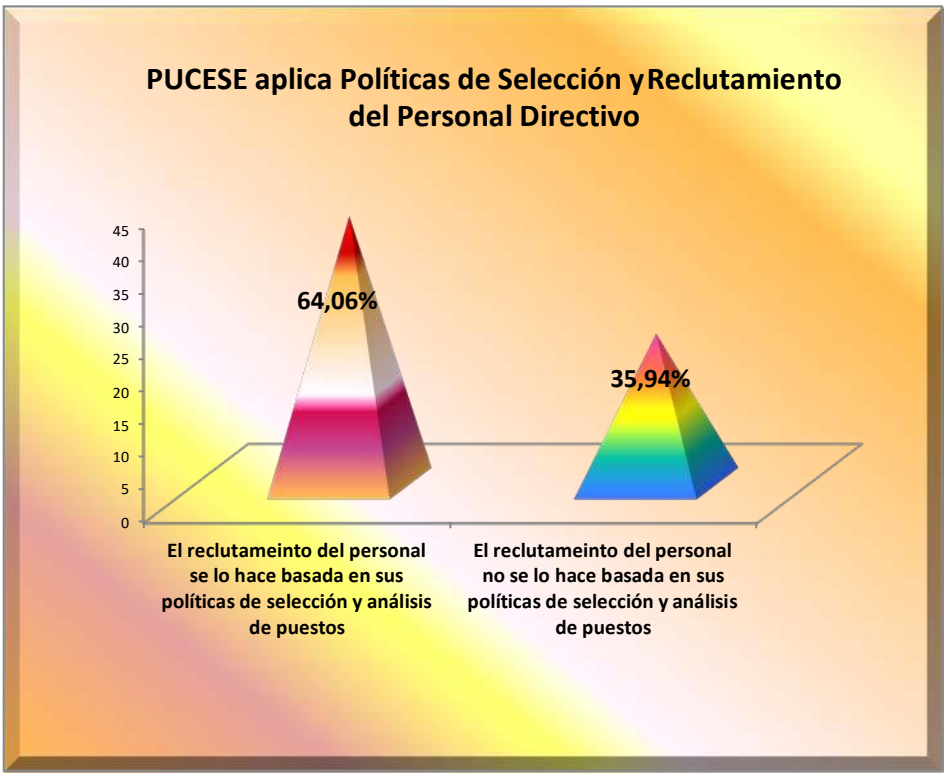
Cuadro N° 4

Políticas de Selección y Reclutamiento Personal Directivo, Administrativo y docente	Respuesta	%
El reclutamiento del personal se lo hace basada en políticas de selección y análisis de puestos	41	64,06%
El reclutamiento del personal no se lo hace basada en sus políticas de selección y análisis de puestos	23	35,94%
No/A	0	0,00%
Total	**64**	100,00%

Fuente : **Cuestionario**

Elaboración: **Autora**

Gráfico N° 4



Para determinar si la política de evaluación del desempeño que aplica al personal la Institución, es adecuada y asegura efectividad y eficiencia en la utilización de los recursos, se formularon al personal Directivo de la Institución las interrogantes registradas en el **anexo N° 3.2.1**

Análisis

Porcentualmente observamos que un 50% del personal Directivo considera que la institución aplica políticas para evaluar el desempeño docente, haciéndolo a través de las evaluación académica, indicador que refleja el nivel de eficiencia de su planta docente, dejando de lado la evaluación del personal administrativo, un 37.50% del personal Directivo piensa que la institución no utiliza políticas adecuadas de evaluación, porque solo mide el rendimiento académico.

De la respuesta del sector Directivo, se deduce que al aplicar el indicador de eficiencia académico se está midiendo solo a un sector de la PUCESE y por lo tanto no refleja el grado de eficiencia real de la institución, haciéndose necesario medir la gestión administrativa de manera periódica con una evaluación del desempeño que permita establecer el grado de eficiencia con que se ejecutan los procesos utilizando indicadores que guarden relación con los resultados económicos y grado de satisfacción de los clientes, el medir solo la eficiencia académica, provoca en el personal administrativo descontento y desmotivación, situación que puede obstaculizar la efectividad en las actividades y una utilización inadecuada de los recursos materiales incidiendo en la consecución de los objetivos y en los resultados financieros. Cuadro N° 5

La PUCESE de manera periódica debe valorar el grado de eficiencia y eficacia de la gestión docente y administrativa en función directa con el grado de satisfacción con que brinda los servicios a los usuarios internos y externos, por ello se hace necesario que la institución establezca indicadores de gestión, los mismos que al aplicarlos producen una ventaja fundamental a la institución que es la Reducción drástica de la incertidumbre, la subjetividad, incrementando la efectividad.

La utilización periódica de indicadores de gestión estimula y promueve el trabajo, generando un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario e Impulsando la eficiencia, eficacia y la productividad de las actividades de la PUCESE.

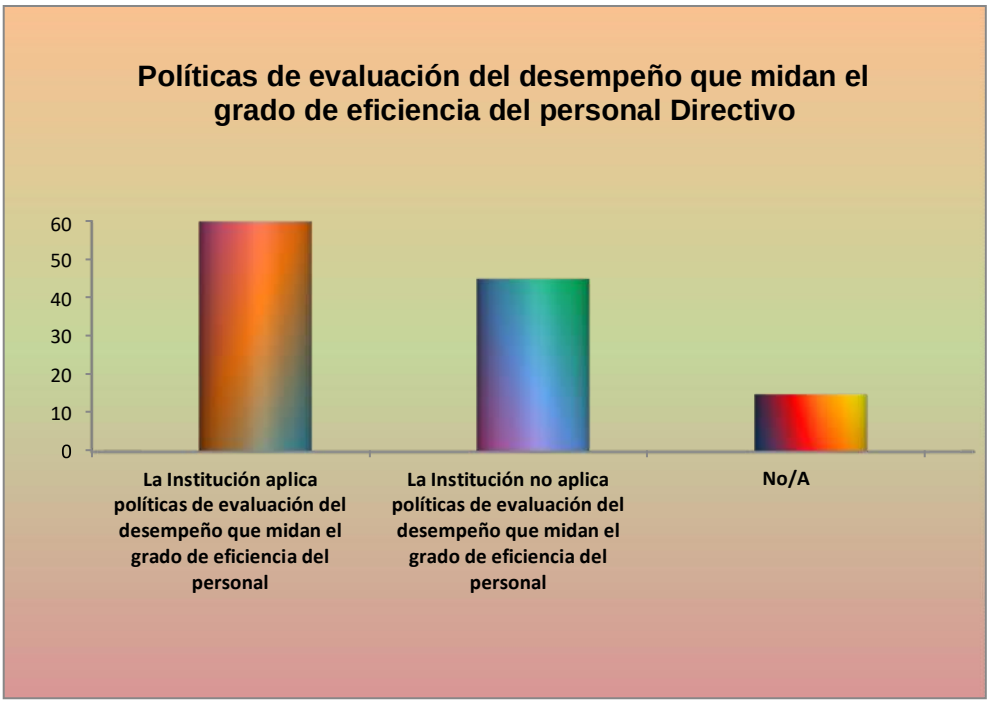
Cuadro N° 5

Políticas de evaluación del desempeño - Indicadores de Eficiencia Personal Directivo	Respuestas	%
La Institución aplica políticas de evaluación del desempeño que mida el grado de eficiencia del personal	60	50,00%
La Institución no aplica políticas de evaluación del desempeño que midan el grado de eficiencia del personal	45	37,50%
No/A	15	12,50%
Total	**120**	100,00%

Fuente : **Cuestionario**

Elaboración: **Autora**

Gráfico N° 5



Para establecer si la PUCESE aplica una política de evaluación del desempeño con indicadores, que midan la eficiencia de la gestión administrativa, se formularon al personal Administrativo las interrogantes registradas en el **anexo N° 3.2.2**

Análisis

Un 47,59% del personal Administrativo expreso que la institución cuenta con ciertos indicadores de eficiencia, pero que uno de los indicadores más importantes, como es la evaluación de desempeño no se lo aplica con regularidad al personal administrativo, lo que permite detectar que no existe una política establecida que asegure por lo menos una evaluación anual al personal administrativo y de servicio. Un importante 42.41% manifestó que la Institución no tiene establecidos indicadores que midan la gestión administrativa. Resultados demostrados en el Cuadro N° 6.

Es necesario destacar que todas las áreas de la universidad son importantes para el desenvolvimiento de su actividad, por lo tanto es necesario que cada una de ellas la ejecute de forma eficiente, haciéndose imprescindible que Recursos Humanos se plante como política evaluar por lo menos una vez al año al personal administrativo y de servicio. Evaluar el desempeño del personal administrativo permitirá a la Dirección General determinar: Si la selección y el entrenamiento han sido adecuados y en caso de ser necesario tomar las medidas respectivas, los mejores elementos o empleados de la institución, aspecto de vital importancia en el desarrollo y crecimiento de la organización, las personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.

La política de evaluación utilizada para medir el desempeño administrativo depende únicamente de la valoración del jefe inmediato, relegando la opinión de los colaboradores, personal relacionado, usuarios y del evaluado. Al valorar un solo sector y no incluir indicadores que relacionen la gestión, con resultados económicos y el grado de satisfacción de los clientes, no se reflejaría el grado de

eficiencia real de la institución, situación produce descontento y desmotivación en el personal, limitando la efectividad en las actividades y una utilización inadecuada de los recursos materiales que no permiten alcanzar en su totalidad los objetivos de la institución, lo que incide en el resultado financiero.

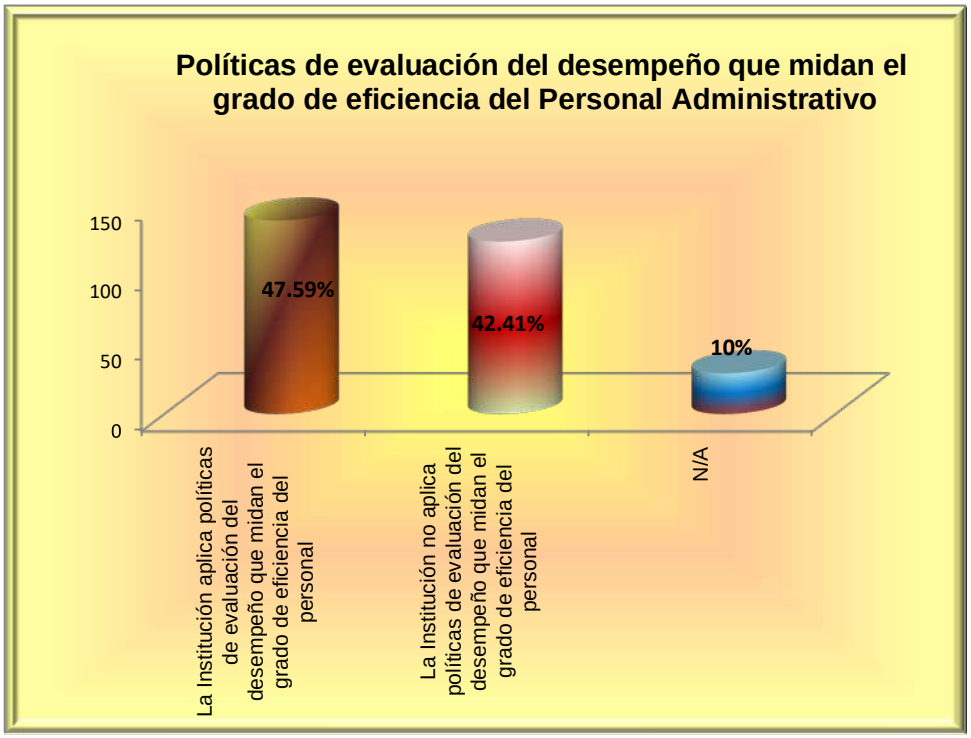
Cuadro N° 6

Políticas de evaluación del desempeño que midan el grado de Eficiencia Personal Administrativo	Respuestas	%
La Institución aplica políticas de evaluación del desempeño que midan el grado de eficiencia del personal	138	47,59%
La Institución no aplica políticas de evaluación del desempeño que midan el grado de eficiencia del personal	123	42,41%
N/A	29	10,00%
Total	**290**	**100,00%**

Fuente : **Cuestionario**

Elaboración: **Autora**

Gráfico N° 6



Para establecer si la PUCESE aplica políticas de evaluación del desempeño del personal docente, con indicadores que midan el grado de eficiencia académica se formuló al personal Docente las interrogantes registradas en el **anexo N° 3.2.3**

Análisis

El 64.5% de los docentes expreso que la PUCESE tiene establecido la política de evaluación del desempeño docente, por ello se les evalúa anualmente dos veces, indicador que refleja el grado de eficiencia del rendimiento académico, el 26.5% de los docentes considera que la PUCESE no utiliza una política de evaluación.

Los docentes consideran que la evaluación académica que se les aplica, genera un resultado parcial de la gestión docente, por depender de la apreciación solo del estudiante. Resultado demostrado en el cuadro N° 7.

Como es evidente ese 26,5% de docentes considera que la evaluación de desempeño que se les aplica tiene que ir combinada con otros indicadores, que reflejen con más precisión el grado de eficiencia académica, situación que genera Desconcierto y desmotivación y no asegurar efectividad en la ejecución de su cátedra. El sector docente juega un papel medular en la formación cognitiva e intelectual de los estudiantes, haciéndose necesario establecer en la política de evaluación de eficiencia académica otros indicadores a más de la evaluación que hace el estudiante del nivel de conocimiento y aptitudes pedagógicas.

La eficiencia del desempeño de la PUCESE debe medirse desde el punto de vista cuantitativo, mediante indicadores específicos, entre los que destacan indicadores contemplen las tasas de éxito y las tasas de abandono estudiantil, que guardan relación con el porcentaje de estudiantes aprobados en la materia con relación a los inscritos y con datos que midan las tasas de graduación; Sin duda alguna, este último es el de mayor importancia. La eficiencia terminal, expresa en términos porcentuales el número de alumnos que egresan de una generación en

particular, índice que permite conocer el nivel de desempeño académico de la universidad, considerando que su compromiso social es la formación profesional.

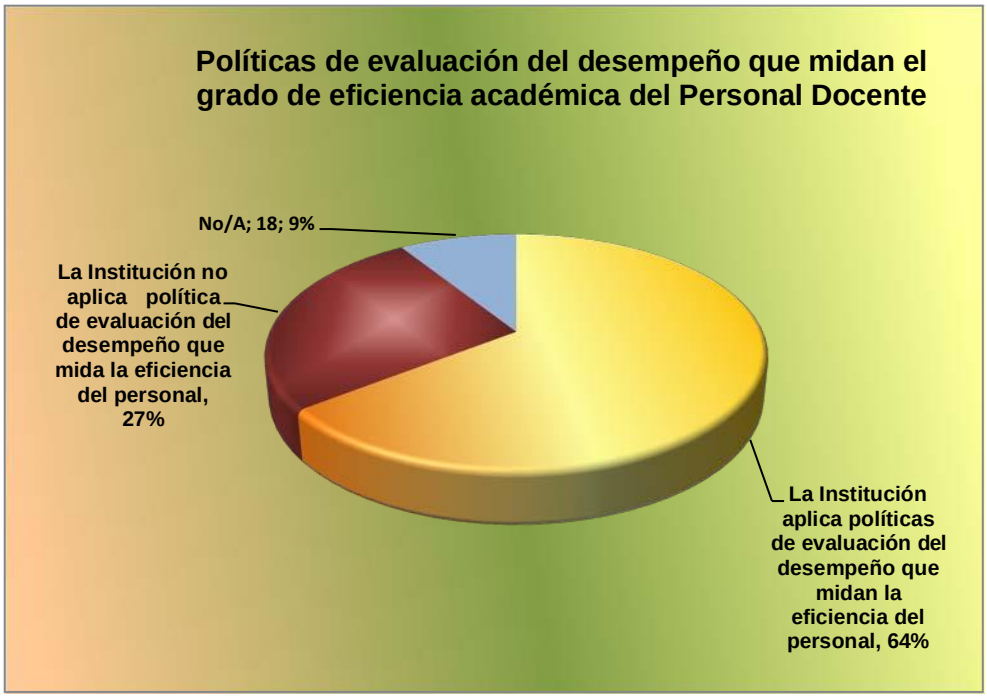
Cuadro N° 7

Políticas de evaluación del desempeño que midan el grado de eficiencia académica del Personal Docente	Respuesta	%
La Institución aplica políticas de evaluación del desempeño que midan el grado de eficiencia del personal	129	64,50%
La Institución no aplica políticas de evaluación del desempeño que mida el grado de eficiencia del personal	53	26,50%
N/A	18	9,00%
Total	**200**	100,00%

Fuente : **Cuestionario**

Elaboración: **Autora**

Gráfico N° 7



Para medir el grado de satisfacción en los servicios que brinda la PUCESE a sus estudiantes, se diseñó y elaboró una encuesta que se aplicó a 97 estudiantes, los parámetros de la encuesta están registrados en el **anexo N° 3.2.4**.

Análisis

Revisando los resultados de la encuesta tomada a los estudiantes, antes de analizar el porcentaje de satisfacción en primera instancia es necesario definir la misión del servicio, que constituye la razón y la esencia de la actividad que desarrolla el servicio en sí, para ello se debe tener presente qué hacemos (los productos o servicios que ofrecemos), cómo lo hacemos (qué procesos seguimos) y para quién lo hacemos (a qué clientes nos dirigimos) en el caso de la PUCESE el servicio va dirigido a los jóvenes esmeraldeños, para cumplir con la Misión y Visión de la institución es imprescindible brindar servicios basándonos en una política de calidad, que permita satisfacer las necesidades de manera eficiente.

La encuesta de manera general reflejó que los servicios administrativos satisfacen a los estudiantes en un 72%, porcentaje que debe mejorar para poder cumplir con las exigencias del CEAACES (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior) y del medio. Cuadro N° 8

Lo que garantiza el bienestar universitario es el establecimiento y aplicación de una política de calidad, que establezca las directrices de un sistema orientado a la satisfacción de los usuarios internos y externos, solo así se desarrollará la institución, en correspondencia con la misión y visión.

La política de calidad involucra a todos los estamentos, procesos y productos PUCESE. Al personal directivo, administrativo, docente, personal de servicio y personal relacionado que brinda servicios dentro de los predios universitarios, comprometidos con el propósito de la continua satisfacción de los usuarios de la universidad.

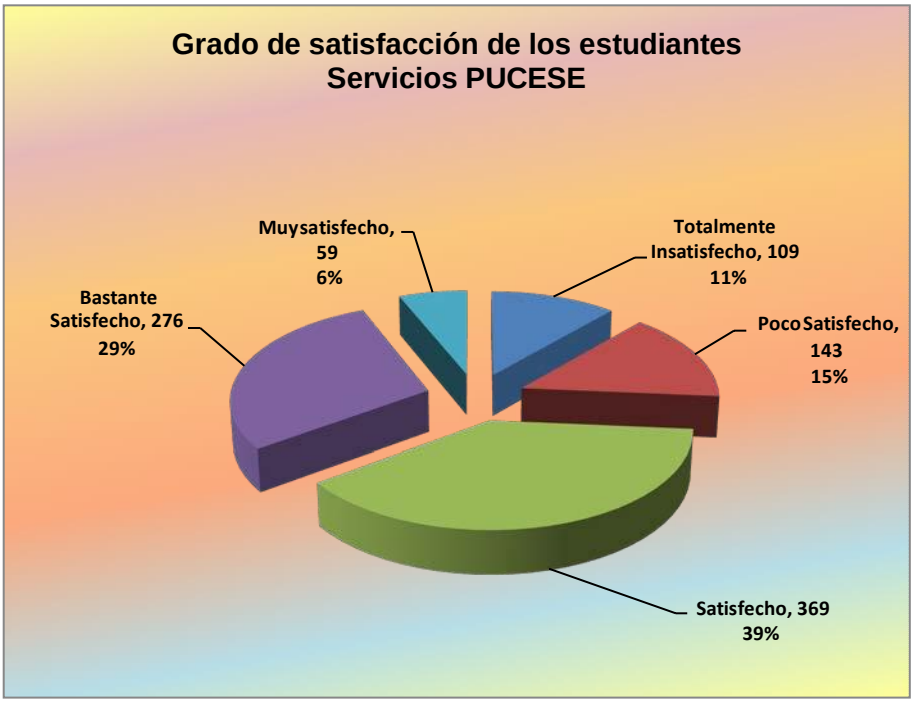
Cuadro N° 8

RESULTADO DE PONDERACIONES								
Unidades	SATISFACCIÓN DEL ESTUDIANTE DE LOS PUCESE							
	Totalmente Insatisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Bastante Satisfecho	Muy satisfecho	Total	Parámetro	%
Biblioteca	10.00	9.00	44.00	29.00	5.00	78.00	97.00	80.41%
Recaudación	4.00	28.00	46.00	14.00	5.00	65.00	97.00	67.01%
Tesorería	9.00	10.00	51.00	20.00	4.00	75.00	97.00	77.32%
Secretaría General	2.00	9.00	42.00	37.00	7.00	86.00	97.00	88.66%
Fotocopiado	7.00	17.00	43.00	26.00	4.00	73.00	97.00	75.26%
Bar	42.00	22.00	12.00	13.00	3.00	28.00	97.00	28.87%
Audiovisuales	4.00	14.00	36.00	34.00	9.00	79.00	97.00	81.44%
Bienestar Estudiantil	2.00	12.00	41.00	37.00	4.00	82.00	97.00	84.54%
Servicio Médico	25.00	17.00	29.00	19.00	2.00	50.00	97.00	51.55%
Unidad de Crédito	4.00	5.00	25.00	47.00	16.00	88.00	97.00	90.72%
Total	**109.00**	**143.00**	**369.00**	**276.00**	**59.00**	**704.00**	**970.00**	**72.58%**

Fuente : Encuesta

Elaboración: Autora

Gráfico N° 8



Analizando el resultado de la encuesta tomada a los estudiantes, se observa dos tipos de servicios cuyos resultados bajan el resultado de eficiencia, haciéndose necesario realizar un análisis individual.

Análisis

El grado de satisfacción de los estudiantes con relación al servicio que brinda el bar es de 28,87%, indicador que debe orientar a la Dirección General de la PUCESE, que es el momento de establecer políticas de gestión para la administración del bar, las mismas que deben rezar en el contrato de arrendamiento, de esta forma serán conocidas por la persona que alquila el local. La imagen negativa de ese servicio es asociada directamente con los servicios que brinda la PUCESE. Cuadro N° 8-1

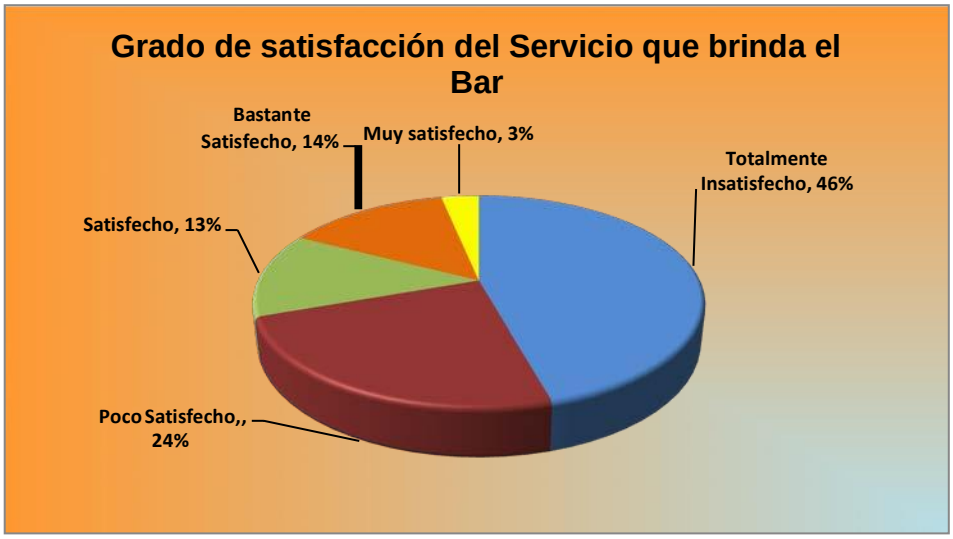
Cuadro N° 8-1

RESULTADO DE PONDERACIONES								
Unidades	SATISFACCIÓN DEL ESTUDIANTE DE LOS SERVICIOS PUCESE							
	Totalmente Insatisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Bastante Satisfecho	Muy satisfecho	Total	Parámetro	%
Bar	42.00	22.00	12.00	13.00	3.00	28.00	97.00	28.87%

Fuente : Encuesta

Elaboración: Autora

Gráfico N° 8-1



El servicio médico brinda un grado de satisfacción a los estudiantes del 51.55%, la atención médica es un servicio que el estudiante debe recibirla con un nivel de eficiencia y eficacia que hable de calidad, una valoración tan baja nos muestra la necesidad revisar los horarios de atención del profesional, el cual es motivo de quejas por parte de los estudiantes. Cuadro N° 8- 2

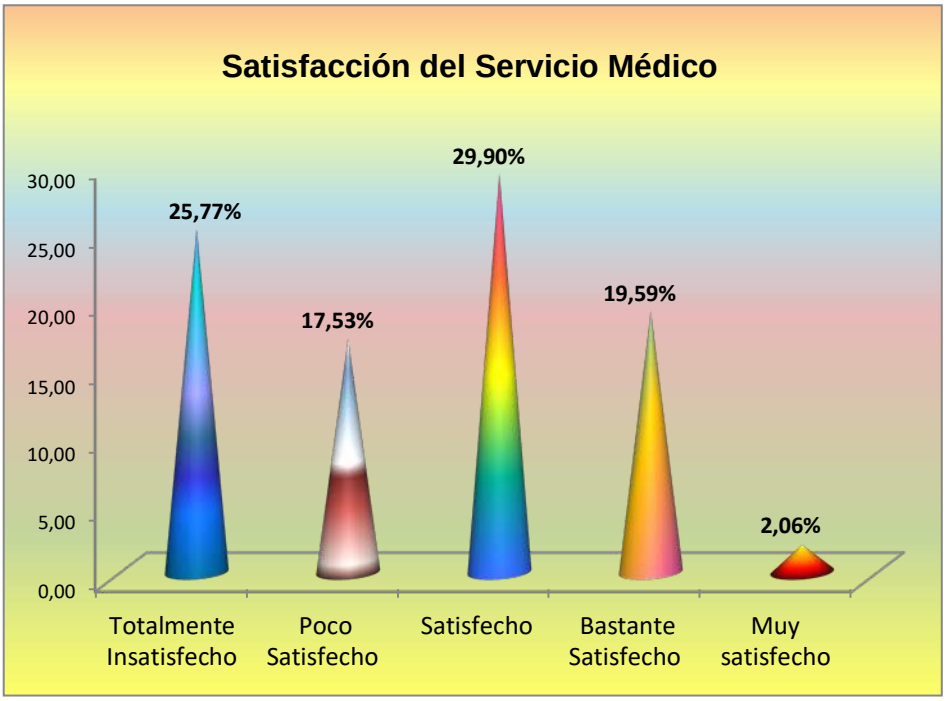
Cuadro N° 8-2

RESULTADO DE PONDERACIONES								
Unidades	SATISFACCIÓN DEL ESTUDIANTE DE LOS PUCESE							
	Totalmente Insatisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Bastante Satisfecho	Muy satisfecho	Total	Parámetro	%
Servicio Médico	25.00	17.00	29.00	19.00	2.00	50.00	97.00	51.55%

Fuente : Encuesta

Elaboración: Autora

Gráfico 8-2



Para validar el resultado del cuestionario de control interno, se diseñaron Indicadores que midan la gestión administrativa.

Los indicadores se aplicaran a los resultados económicos del año 2009, observando las políticas financieras de la institución y comparándolo con los resultados del año 2010. El análisis de cada indicador reflejó lo siguiente:

Cuadro N° 9

ÍNDICES DE GESTIÓN	*AÑO 2009*		**DETALLE**
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS			
Productividad de mano de obra =	2.053.256,61 / 199.087,00	**10,31**	Ingresos totales / Total de horas laboradas
Costo de mano de obra=	1.193.532,54 / 199.087,00	**9,31**	Remuneración total / Total de horas laboradas
Nóminas elaboradas =	120 / 168	**71%**	Nóminas Elaboradas / Total de Nóminas Planificadas
Costo de M.O/ 60% Ingresos totales=	1.193.532,54 / 1.231.953,96	**96 %**	Costo de M.O / 60% de Ingresos Totales
% de personal con aportación IESS =	95,00 / 183,00	**51,91%**	Personal con aportes al IESS / Total del Personal
Nivel de Conocimientos de Docentes PUCESE	4,32 / 5,00	**86,30%**	Promedio General docente / Valoración Máxima
ÍNDICES DE GESTIÓN	*AÑO 2010*		**DETALLE**
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS			
Productividad de mano de obra =	2.771.545,01 / 208.387,00	**13.29**	Ingresos totales / Total de horas laboradas
Costo de mano de obra=	1.662.987,00 / 208.387,00	**7.98**	Remuneración total / Total de horas laboradas
Nóminas elaboradas =	122 / 168	**72%**	Nóminas Elaboradas / Total de Nóminas Planificadas
Costo de M.O /60% de ingresos totales=	1.494.327,46 / 1.662.987,00	**89%**	Costo de M.O / Ingresos Totales
% de personal con aportación IESS =	110,00 / 183,00	**60%**	Personal con aportes al IESS / Total del Personal
Nivel de Conocimientos de Docentes PUCESE	4,33 / 5,00	**86,30%**	Promedio General docente / Valoración Máxima

Índice de Productividad de la mano de obra
Análisis

El cuadro N° 10 refleja que la actividad económica del año 2009 generó ingresos por $ 2 053.256,61 y en el año 2010 $ 2.771.545,01 los mismos que relacionados con el total de horas docentes y administrativas trabajadas (199.087) en el 2009 y (208.387) horas en el 2010 un incremento en la productividad por cada hora trabajada, el cuadro nos permite observar que en el año 2009 alcanzó un porcentaje del 93% y de 94% en el año 2010.

Existe en la PUCESE políticas de distribución racional de las horas trabajadas, orientada prioritariamente a las funciones sustantivas de la Universidad y a su desarrollo integral.

Sin embargo la investigación dio como resultado, que existe duplicidad en el proceso que genera la información que permite elaborar los roles docentes (distributivo), esto nos permite deducir que el índice de productividad pudo ser superior para la institución.

Cuadro N° 10

INDICADOR DE GESTIÓN : Productividad de mano de obra			
Tipo de Indicador	De Eficiencia		
Universo de Cobertura	$ 14 dólares por hora trabajada Presupuesto		
Formula	Ingresos totales / Total de horas laboradas		
Objetivo: Medir el grado de productividad por hora de trabajo y por empleado			
META ANUAL			
Se obtuvo $ 10.30 por hora	11	93%	93%
	ABSOLUTA	PORCENTUAL	Porcentaje de Cumplimiento Alcanzado. Original.
Original 2010	14	100%	
Alcanzado 2010	13.29	94%	94%

Fuente : Cuestionario

Elaboración : Autora

Índice de Eficiencia en elaboración y pago de nóminas

Análisis

Un sistema de elaboración oportuna de las remuneraciones para el pago de las mismas da cumplimiento a las obligaciones laborales, legales y de seguridad social. Cuadro N° 11

El proceso de Gestión del Departamento de Recursos Humanos es el factor clave en el éxito empresarial, reflejándose en el nivel de cumplimiento del 71.43% en el año 2009 y un 72% en el año 2010 es evidente que el grado de cumplimiento presenta un incremento mínimo , situación que es producto de la duplicidad de la función al elaborar el informe de distributivo de horas por algunos funcionarios de la institución a esto se suma las marcaciones erradas en reloj digital del personal docente y administrativo, acompañado de situaciones como las interrupciones del sistema energético que obliga al personal llenar a mano un formato para justificar la no marcación en el reloj, además de un sistema informático, que presenta debilidades al operar con un software inadecuado a las necesidades de la empresa, afectando la gestión administrativa e incidiendo en la gestión financiera.

Cuadro N° 11

INDICADOR DE GESTIÓN : Nóminas elaboradas a tiempo y pagadas			
Tipo de Indicador	De Eficiencia		
Universo de Cobertura	168		
Formula	Nóminas Elaboradas a tiempo/ Total de Nóminas Planificadas		
Objetivo: Medir el nivel de cumplimiento en la elaboración de nóminas de pagos con relación a la planificación.			
META ANUAL			
	ABSOLUTA	PORCENTUAL	Porcentaje de Cumplimiento Alcanzado. /Original.
Original	168	100%	
Alcanzado	122	72%	72%

Fuente : Cuestionario

Elaboración : Autora

Indicador de Cumplimiento en % de gastos de personal con Relación al Ingresos PUCESE - Políticas

Análisis

El indicador de la gestión del gasto operativo reflejó un manejo adecuado del costo que no supero el límite establecido en la política financiera de la PUCESE de que el costo de remuneración debe ser menor o igual al 60% del total de los ingresos. Cuadro N° 12

En el año 2009 alcanzó el 58% y en el 2010 el 53% de los ingresos totales, reflejando un nivel de cumplimiento con relación a la política financiera del 96,88% en el 2009 y del 89% en el 2010. El indicador del año 2010 con relación a los ingresos muestra una disminución porcentual con relación al año 2009, situación que refleja que los ingresos se incrementaron pero los gastos de remuneración no crecieron en la misma proporción.

Cuadro N° 12

INDICADOR DE GESTIÓN : % de Gastos de personal con relación a los ingresos			
Tipo de Indicador	De Impacto		
Universo de Cobertura	No pude exceder más del 60% de los ingresos totales		
Formula	Gasto de Personal/ Ingresos Totales		
Objetivo: Medir el nivel impacto que han tenido los gastos operativos con relación a los ingresos y la política establecida. menor < (o) o = 60% de los ingresos			
META ANUAL			
	ABSOLUTA	PORCENTUAL	Porcentaje de Cumplimiento Alcanzado. /Original.
Original	1.494.327,46	100%	
Alcanzado	1.662.987,00	89%	89%

Fuente : Cuestionario

Elaboración : Autora

Indicador de cumplimiento a disposiciones Legales% de personal con aportación IESS

Análisis

La política para contratar al personal docente que utiliza la PUCESE no es favorable para la institución, se observa que un (40%) del personal en la actualidad no está afiliado, al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

El indicador del cuadro N° 13, refleja incumplimiento en los requerimientos legales, evidenciando la necesidad que tiene la institución de cambiar la política de contratación del personal docente, este cambio le permitirá a la PUCESE brindar al sector docente las garantías laborales de seguridad social, generando una planta docente con un sentido de pertenencia que implique un compromiso con su misión, visión y simultáneamente signifique el reconocimiento y el debido cumplimiento de las políticas y procedimientos de la institución.

Cuadro N° 13

INDICADOR DE GESTIÓN : % de personal con aportación IESS			
Tipo de Indicador	De Impacto		
Universo de Cobertura	183 trabajadores		
Formula	# de Personal con aportes al IESS/ Total del Personal		
Objetivo: Determinar el porcentaje de docentes que no están afiliados al IESS			
META ANUAL			
	ABSOLUTA	PORCENTUAL	Porcentaje de Cumplimiento Alcanzado. /Original.
Original	183	100%	
Alcanzado	110	60%	60%

Fuente : Cuestionario

Elaboración : Autora

Índice de cumplimiento en actividades de capacitación, formación y desarrollo

Análisis

Las unidades Administrativas y Académicas no planifican los cursos de capacitación en función a las necesidades reales de la unidad, inclusive del valor asignado presupuestariamente no es monitoreado, evaluado para tomar las acciones correctivas y hacer que se cumpla con lo presupuestado.

El cuadro N° 14 refleja que en el año 2010 el nivel de cumplimiento fue del 49%, porcentaje que revela que la ejecución es producto de una capacitación por cursos de oportunidad brindados en el medio. El principio de calidad de la educación superior consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la perfección y la elevación en la producción y transmisión de pensamiento y conocimiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente.

Cuadro N° 14

INDICADOR DE GESTIÓN : Porcentaje de inversión en capacitación			
Tipo de Indicador	**De Calidad**		
Universo de Cobertura	24.764.86 Presupuestado para capacitación		
Formula	Inversión en capacitación docente / Presupuestado de capacitación		
OBJETIVO: Medir el cumplimiento del valor asignado para capacitación con relación a la planificación.			
META ANUAL			
	ABSOLUTA	PORCENTUAL	Porcentaje de Cumplimiento Alcanzado. /Original.
Original	48.856,70	100%	
Alcanzado	23.979.60	49%	49 %

Fuente : Cuestionario
Elaboración : Autora

Índice de Nivel de Conocimientos de Docentes PUCESE

Análisis

El índice de conocimientos del personal docente es muy bueno tiene un nivel de confianza de 4.32 sobre la nota máxima que es 5, sin embargo ese indicador tiene que mejorar, en la actualidad la competitividad en el ámbito laboral desempeña un papel muy importante y a partir de esta necesidad, las universidades están comprometidas a formar profesionistas de alto nivel, que logren un desempeño exitoso. Es el personal docente el encargado de coadyuvar en esta labor; ya que es el elemento fundamental en el proceso educativo por eso es necesario que su nivel de conocimiento sea adecuado.

Cuadro N° 15

INDICADOR DE GESTIÓN : Nivel de Conocimientos de Docentes PUCESE			
Tipo de Indicador	De Eficiencia		
Universo de Cobertura	5		
Formula	Promedio General docente/ Valoración Máxima		
META ANUAL			
	ABSOLUTA	PORCENTUAL	Porcentaje de Cumplimiento Alcanzado. /Original.
Original	5	100%	
Alcanzado	4.32	86.30%	86.30%

Fuente : Cuestionario

Elaboración : Autora

4.2.2.3 Cumplimiento de la disposición legal de Seguridad social

Hipótesis Nº 3

Para verificar si la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas tiene establecida y aplica la política de brindar la seguridad social, a todo el personal que en ella labora, se unificó la respuesta dada en el cuestionario de control interno aplicada a los 10 directivos y 25 a los cuales se les formuló la interrogante registrada en el **anexo N° 4.1**

Análisis

El cuestionario de control interno reflejó que un 51,43% de 35 trabajadores entre directivos y docentes consideran que la institución no tiene establecida una política de afiliación al IESS que beneficie a todo el personal y un 42,86% manifestó que en la sede si existe la política que brinda la seguridad social al personal. Cuadro N°16.

El hecho que la institución no brinde a gran parte del sector docente las garantías laborales de seguridad social, genera una planta docente con un escaso sentido de pertenencia, que desconoce los objetivos institucionales, no comprometido con la misión de la PUCESE, limitando el debido cumplimiento de las políticas y procedimientos de la institución.

En la entrevista que se hizo al jefe de personal se detectó que la política para brindar la seguridad social si existe en la institución y se aplica al personal administrativo, para el personal docente le era complicada aplicar la política por la carga horaria asignada por las respectivas Escuelas que no alcanzaba un tiempo completo.

Este indicador refleja la necesidad que tiene la institución de cambiar la política de contratación del personal docente, para cumplir los requerimientos legales y brindar al sector docente las garantías laborales de seguridad social, generando

una planta docente con un sentido de pertenencia que implique un compromiso con su misión, visión y simultáneamente signifique el reconocimiento y el debido cumplimiento de las políticas y procedimientos de la institución.

En la planificación Estratégica de la sede ya está contemplado aplicar la política de afiliación al IESS de manera progresiva al sector docente, de esa manera cumplir con la exigencia Legal de Seguridad Social y los requerimientos del CEAACES a las Universidades y Escuelas Politécnicas.

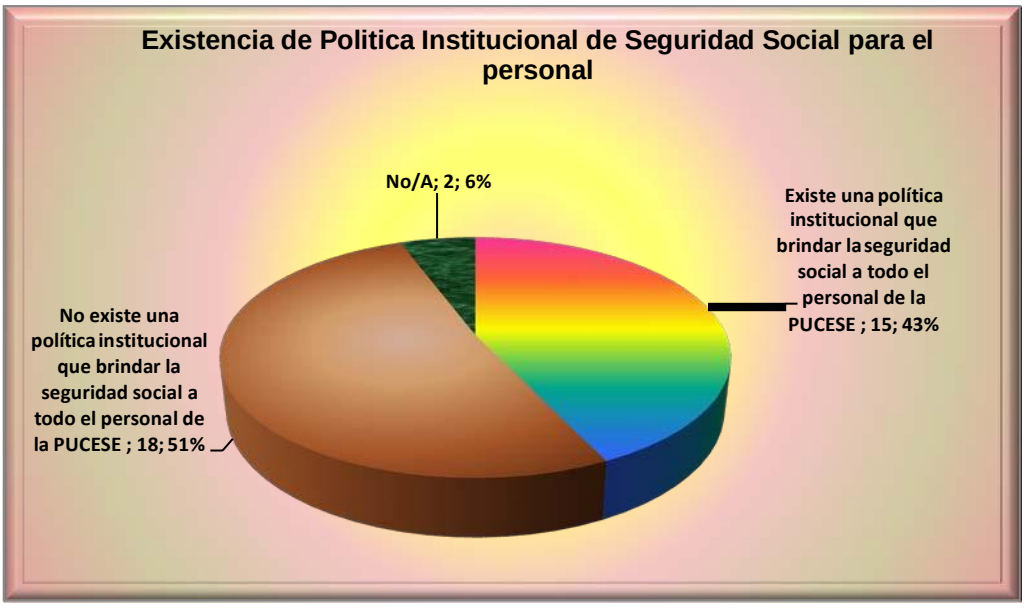
Cuadro N° 16

Existencia de Política Institucional que brinde la seguridad social al personal PUCESE	Respuestas	%
Existe una política institucional que brindar la seguridad social a todo el personal de la PUCESE	15	42,86%
No existe una política institucional que brindar la seguridad social a todo el personal de la PUCESE	18	51,43%
No/A	2	5,71%
Total	**35**	100,00%

Fuente : **Cuestionario**

Elaboración: **Autora**

Gráfico N° 9



4.2.2.4 Plan de Formación, Capacitación y Desarrollo

Hipótesis Nº4

Sobre este enunciado, orientado a conocer si la Institución elabora y ejecuta anualmente un Plan de formación capacitación y desarrollo, se formuló a los 10 Directivos, 29 administrativos y 25 docentes las interrogantes registradas en el **anexo N° 5.1**

Análisis

Un 56.25% de los Directivos manifestó que la PUCESE anualmente elabora el plan de capacitación y un 34.64%% expresó que no se capacita al personal basándose en un plan o programa de capacitación. Como se muestra en el Cuadro N° 17

Analizando los presupuesto de los años 2008, 2009 y 2010 con relación a la ejecución presupuestaria se observó que el rubro de capacitación en el año 2008 de una asignación presupuestaria de $ 17.716,45, se ejecutó el 26.48% ($ 4.690.85). En el año 2009 se presupuestó $ 24.764,86 y se ejecutó el 20.27% ($5.020,53) y en el año 2010 se presupuestó $48.856,7 y se ejecutó en un 49% ($ 23.979,60). El análisis de las liquidaciones presupuestaria que la PUCESE evidencian la escases de un plan de capacitación anual, monitoreo, seguimiento y evaluación.

Las necesidades de formación y desarrollo registradas en el presupuesto son producto de las solicitudes de los directivos académicos y administrativos que no guardan relación con un dato estadístico de necesidad de conocimiento, la Dirección del Recurso Humano y de la Dirección Académica, Al no estar definidas con claridad las funciones no asumen en su totalidad la responsabilidad .

La inexistencia en la PUCESE de datos estadísticos que reflejen la necesidad de capacitación y actualización por áreas y la falta de una programación en las área académicas, ocasiona que las capacitaciones se efectúen por oportunidad y de

forma aislada, desordenada, sin guardar relación con el área en donde el personal se desempeña, situación que incide en el gestión administrativa, rendimiento académico y financiera de la institución. La capacitación es un importante motivador para los empleados, además a mayor desarrollo tecnológico en la sociedad, mayor necesidad de talento, la sobrevivencia de las universidades en el sistema educativo actual depende, en estos momentos, de la inversión que hagan en el desarrollo del talento humano, convirtiéndose en la principal fuente de ventaja competitiva en la época actual.

Cuadro N° 17

Plan de Formación, capacitación y desarrollo Personal PUCESE	Respuestas	%
La Institución elabora y ejecuta anualmente un Plan de formación capacitación y desarrollo	216	56,25%
La Institución no elabora y ejecuta anualmente un Plan de formación capacitación y desarrollo	133	34,64%
No/A	35	9,11%
Total	**384**	100,00%

Fuente : Cuestionario

Elaboración : Autora

Gráfico N° 10

4.2.2.5 Niveles de comunicación y toma de decisiones

Hipótesis N° 5

Para establecer si existen canales de comunicación formal claramente definidos en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas que aseguren que las decisiones emanadas por la Dirección General fluyen en forma adecuada se formuló al personal Directivo las interrogantes registradas en el anexo **N° 6.1**.

Análisis

El 42.50% de los Directivos a los cuales se les aplicó el cuestionario, consideró que la información en la institución fluye adecuadamente y el 40,83% de los Directivos manifestó que en la PUCESE no existe un adecuado sistema de información que permita conocer con claridad las decisiones tomadas y los cambios que se dan en la política institucional, situación que no permite en muchas ocasiones cumplir en un 100% los objetivos planteados. Cuadro N° 18

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección por ello se debe aplicar técnicas adecuadas para ejecutar una buena comunicación. Para que la comunicación en la PUCESE sea efectiva es necesario establecer en primera instancia las redes de información y los distintos tipos de comunicación y quien es el responsable de que fluya, el obstáculo más grande para alcanzar los objetivos y el cumplimiento del plan operativo, tiene su origen en una comunicación deficiente.

Los Directivos juegan un papel fundamental para convertir la comunicación en un factor de integración, motivación y desarrollo personal, para ello deben hacer conciencia de su importancia, solo así facilitará el establecimiento y puesta en práctica de estrategias orientadas a una buena comunicación, lo que generará un ambiente comunicativo, reduciendo las relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores, suposiciones y un ambiente de incertidumbre que

bloquea todo intento de comunicación y no permite el cumplimiento de la misión de la organización.

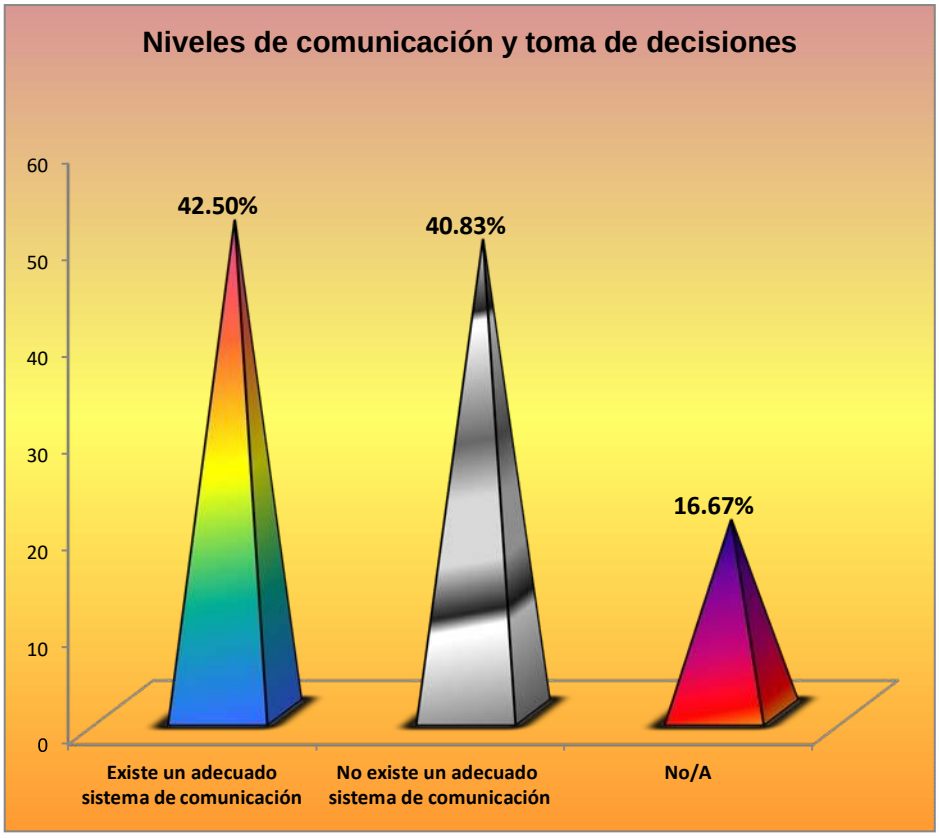
Cuadro N° 18

Niveles de Comunicación y toma de decisiones	Respuestas	%
Existe un adecuado sistema de comunicación	51	42,50%
No existe un adecuado sistema de comunicación	49	40,83%
No/A	20	16,67%
Total de P Directivo	**120**	100,00%

Fuente : **Cuestionario**

Elaboración: **Autora**

Gráfico N° 11



Al personal Administrativo se le formulo las interrogantes registradas en el **anexo N° 6.2**, las mismas que ayudaran a establecer la existencia de adecuados canales de comunicación.

Análisis

El 54.41% del personal administrativo y de servicio a los cuales se les aplico el cuestionario, manifestó que los canales formales por donde fluye la información no permite que la decisiones de la Dirección General les llega de manera clara y precisa y que los mismos no aseguran que los empleados de menor nivel puedan proponer cambios de rutinas para mejorar el desempeño, para un 39,08% del personal administrativo los canales de comunicación son adecuados y permiten que la información fluya con normalidad. Cuadro N° 19.

Para la Dirección General es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional y es esencial para la integración de las funciones administrativas de la PUCESE. La comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo de la institución, además a que la misión y la historia sean compartidas por todos.

Una estrategia institucional de la PUCESE es que sus trabajadores tanto directivos, docentes, administrativos y de servicio estén motivados e identificados con los objetivos organizacionales, para ello se requiere que los canales de comunicación sean adecuados y permitan a los trabajadores estar informados, solo así se sentirán parte activa de la organización, de este modo la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

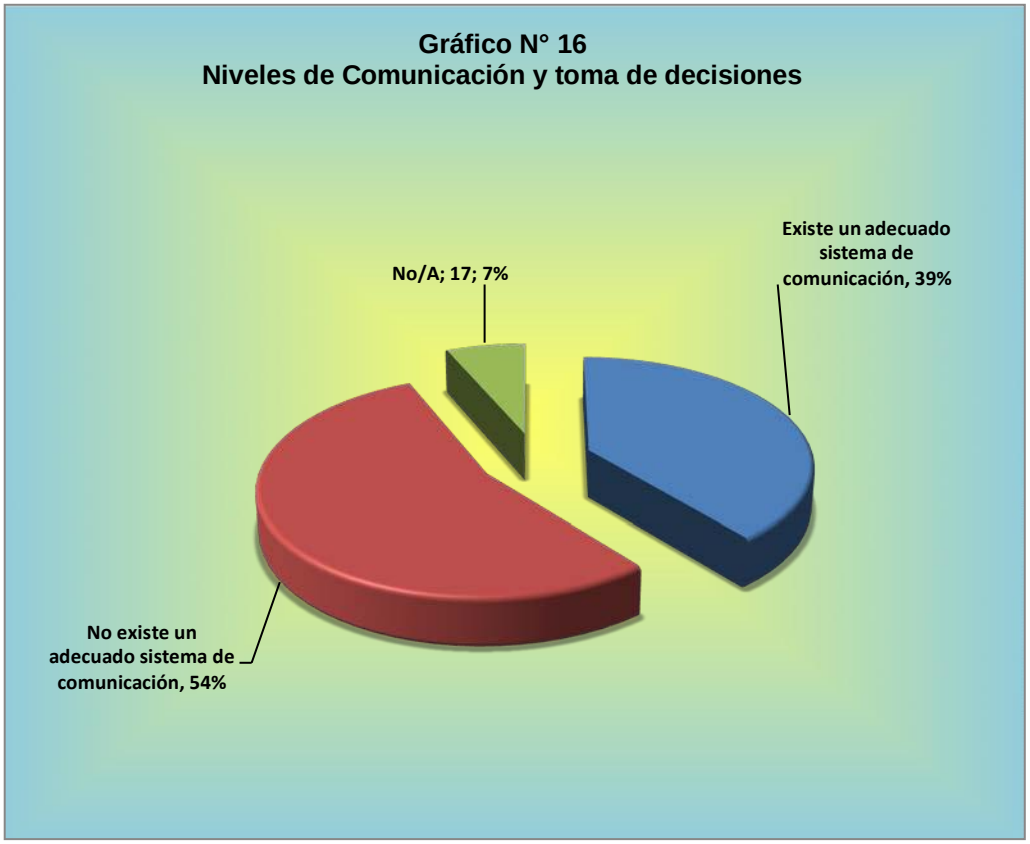
Cuadro N° 19

Niveles de Comunicación y toma de decisiones	Respuestas	%
Existe un adecuado sistema de comunicación	102	39,08%
No existe un adecuado sistema de comunicación	142	54,41%
No/A	17	6,51%
Total Personal Administrativo	**261**	**100,00%**

Fuente : **Cuestionario**

Elaboración: **Autora**

Gráfico N° 12



Para determinar si las decisiones tomadas por la Dirección General fluyen adecuadamente y llegan de manera clara y precisa al sector docente, se formularon las interrogantes registradas en el **anexo N° 6.3**

Análisis

El 45,71% de 25 docentes expresaron que los mecanismos de comunicación no aseguran que los docentes puedan denunciar errores e irregularidades en la asignación de materias y horarios, ni tampoco les permite conocer con claridad los planes y objetivos de la Institución, situación que dificulta el logro de las metas planteadas e incide en la gestión administrativa financiera de la institución. Demostrado Cuadro N° 20

El resultado evidencia que las redes de información que definen los canales formales de comunicación no están claramente definidos en la institución, y las decisiones que se toman en los niveles jerárquicos altos no son difundidas de manera oportuna, generando desconocimiento en el personal, descoordinación y retraso en las actividades administrativas y académicas, afectando la imagen y el crecimiento de la organización.

Para alcanzar los objetivos propuestos es necesario que la comunicación fluya de manera vertical u horizontalmente de forma adecuada, para ello debe tener establecido con claridad las redes de comunicación, de lo contrario no permitirá que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro, creando un ambiente comunicativo que propicie un clima laboral agradable y permita generar y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias actuales y futuras .

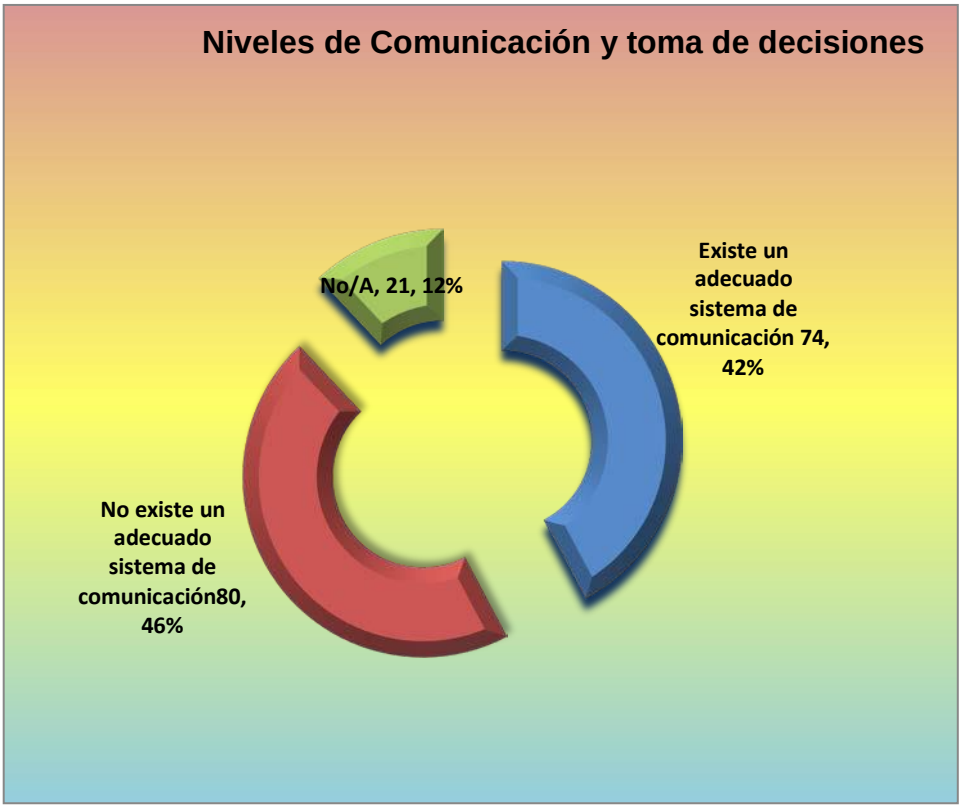
Cuadro N° 20

Canales Formales de Información y Comunicación	Respuesta	%
Existe un adecuado sistema de comunicación	74	42,29%
No existe un adecuado sistema de comunicación	80	45,71%
No/A	21	12,00%
Total de P Directivo	**175**	**100,00%**

Fuente : **Cuestionario**

Elaboración: **Autora**

Cuadro N° 13



4.3. Discusión de la información obtenida en relación a la naturaleza de la hipótesis.

Plantear en la investigación **LA AUDITORÍA OPERATIVA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA PUCESE SEDE ESMERALDAS Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA AÑOS 2009 2010**. Como una herramienta administrativa, le brindó la posibilidad a la universidad de diagnosticar los problemas que dificultan la toma de decisiones adecuadas para la institución y limitan el desarrollo operativo y aquellos que obstaculizan el crecimiento de la empresa y afectan la gestión administrativa y financiera.

Evaluar a través de la auditoría Operativa el grado de eficiencia, eficacia y economía los procesos de la institución permitió un seguimiento mucho más profundo, que incluyo indicadores de gestión de interés para la organización, que reflejaron las áreas donde los procesos se duplican, lo que implica desperdicio del recurso humano y material, la falta de socialización de las políticas y procedimientos, ausencia de un ambiente comunicativo a través de canales de comunicación formal que propicien un clima laboral agradable y permita generar y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias actuales y futuras, la ausencia de un plan de formación y capacitación del personal que guarde relación con los planes operativos de la sede.

Además permitió establecer los procedimientos adecuados y la utilización más eficiente y racional de los recursos disponibles; tanto materiales como humanos, garantizando un buen desempeño de la gestión administrativa y de la economía interna de la universidad. La ejecución de la Auditoría Operativa permitió evaluar el grado de satisfacción de los servicios que brinda la institución, detectando las áreas que menos satisfacción brindan a la comunidad estudiantil, donde la Dirección General debe tomar las medidas correctivas, para enfrentar los nuevos retos a los que se enfrenta la Universidad Ecuatoriana.

Por todo lo expresado que es fruto de los resultados obtenidos en la investigación se concluye, que la hipótesis general de la investigación se cumple.

4.3.1. Análisis Cuantitativo y Análisis Cualitativos.

Hipótesis General

La hipótesis general afirma. La ausencia de una auditoría operativa influye negativamente en el ámbito administrativo - financiero, dificultando la toma de decisiones adecuadas para la institución, quedando demostrado en la investigación a través de los resultados obtenidos en la entrevista, encuesta y cuestionario de control interno aplicado a directivos, personal administrativo, docentes y estudiantes, quienes hicieron evidente que la falta de aplicación de una auditoría operativa no ha permitido a la universidad detectar las falencias en el control de la gestión de los Recursos Humanos, situación que influye en el grado de eficiencia y eficacia de la gestión administrativa, dificultad la toma de decisiones limitando la consecución de los objetivos planteados en el plan operativo y los resultados económicos de la institución.

Se comprueba la hipótesis utilizando las técnicas de investigación: entrevista, cuestionario de Control interno, a través de los cuales se obtuvo la información con la cual se proyectaron los resultados.

Hipótesis Específicas.

- Un inadecuado sistema de control interno dificulta la correcta aplicación de Políticas, Manuales y Procedimientos, generando desconocimiento en el personal de sus derechos, deberes y obligaciones, afectando el rendimiento administrativo y financiero.

  En esta hipótesis el cuestionario de control interno demostró que un 35% de los directivos, un 26,72% del personal administrativo y un 20% de los docentes desconocen los lineamientos, políticas y procedimientos, este resultado evidencia un Sistema de Control Interno débil, que dificulta la correcta aplicación de políticas normativas y procedimientos, generando un

personal poco comprometido, con escasa participación para alcanzar los objetivos y metas propuestos por la institución, al desconocer sus deberes y responsabilidades, afectando el rendimiento administrativo y financiero.

El éxito de la gestión administrativa y financiera, depende de un adecuado sistema de control interno, el mismo que garantiza el grado de conocimiento y empoderamiento de las políticas, normativas y procedimientos que tengan los trabajadores de la empresa.

- La inadecuada aplicación de políticas de selección, reclutamiento y evaluación del desempeño al personal administrativo genera desconcierto, descontento y desmotivación en la utilización de los recursos materiales y financieros.

  En esta hipótesis las preguntas planteadas en el cuestionario reflejaron que el 37.50% del personal Directivo, el 26, 50% del personal docente, y el 42.41% del personal administrativo y de servicio piensa que la institución no utiliza una política adecuada de evaluación, porque está limitada a medir el rendimiento académico, dejando de lado la evaluación de la gestión administrativa. Esta situación produce descontento y desmotivación en el personal, limitando la efectividad en las actividades y una utilización inadecuada de los recursos materiales que no permiten alcanzar en su totalidad los objetivos de la institución, lo que incide en el resultado financiero.

  La utilización periódica de indicadores de gestión para medir el desempeño estimularía y promovería el trabajo en equipo, contribuirían al desarrollo y el crecimiento tanto personal, como del equipo, generando un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario e Impulsando la eficiencia, la eficacia y la productividad de las actividades de la PUCESE, le permitiría a la Dirección General determinar si la selección y el entrenamiento han sido adecuados y en caso de ser necesario tomar las medidas respectivas, identificar a los mejores elementos de la institución, aspecto de vital

importancia en el desarrollo y crecimiento de la organización y detectar los empleados de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.

- El escaso cumplimiento en la afiliación al IESS del personal docente incide negativamente en el sentido de pertenencia, bajo rendimiento académico y desconocimiento de los objetivos que persigue la Universidad.

  En esta hipótesis los resultados reflejaron que un 51,43% de los empleados consideran que la institución no tiene establecida una política de afiliación al IESS que beneficie a todo el personal, comprobándose en la planilla de aportaciones que un 60% del personal está afiliado, hecho que genera una planta docente con un escaso sentido de pertenencia, que desconoce los objetivos institucionales, no comprometido con la misión de la PUCESE, limitado en el debido cumplimiento de las políticas y procedimientos de la institución.

  El éxito de la gestión administrativa y académica depende del grado de empoderamiento y sentido de pertenencia de sus empleados, lo que implica un trabajador involucrado con los objetivos institucionales, identificado con la misión, visión y comprometido con la institución.

- La escasa programación de los cursos de capacitación induce a la participación de cursos aislados, cuyo contenido guarda poca relación con la necesidad de actualización de conocimiento.

  En esta hipótesis el 36.25%% de los directivos, el 48,28% del personal administrativo y un 32,67% de los docentes manifestó que la institución no tiene establecido procedimientos para elaborar el plan de capacitación y la ausencia de una estadística que reporte las áreas que requieren una capacitación específica, ocasiona que las capacitaciones se efectúen por oportunidad y de forma aislada, desordenada, sin guardar relación con el área en donde el personal se desempeña, situación que incide en el gestión administrativa, rendimiento académico y financiera de la institución.

.La capacitación es un importante motivador para el personal administrativo y docente, puesto que les da la confianza que la institución se preocupa por ellos, por su desarrollo y no sólo porque hagan bien su trabajo. Esta sensación de apoyo se ve incrementada cuando algunos cursos son impartidos no sólo para mejorar el trabajo actual del empleado sino también para su propio desarrollo personal y futuro ascenso dentro de la misma universidad.

- Los escasos canales de comunicación formal, genera confusión y desconocimientos de las decisiones emanadas por la Dirección General, de los objetivos, afectando los resultados administrativos y financieros que persigue la institución.

  En esta hipótesis el 40,83% de los Directivos, el 54,41% de los administrativos y el 45,1% de los docentes manifestaron que en la PUCESE no existe un adecuado sistema de información que permita conocer con claridad las decisiones tomadas y los cambios que se dan en la política institucional, situación que no permite en muchas ocasiones cumplir en un 100% los objetivos planteados incidiendo en el resultado de la gestión administrativa y financiera.

  La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección por ello se debe aplicar técnicas adecuadas para ejecutar una buena comunicación. Para que la comunicación en la PUCESE sea efectiva es necesario establecer en primera instancia las redes de información y los distintos tipos de comunicación y quien es el responsable de que fluya, el obstáculo más grande para alcanzar los objetivos y el cumplimiento del plan operativo, tiene su origen en una comunicación deficiente.

4.4. Comprobación / desaprobación de la hipótesis

Hipótesis General

La ausencia de una auditoría operativa influye negativamente en el ámbito administrativo - financiero, dificultando la toma de decisiones adecuadas para la institución.

Los resultados reflejaron que la ausencia de una Auditoria Operativa no le permitió a la institución evaluar los procesos, políticas, indicadores, planes, estructuras, presupuesto, canales de comunicación, sistemas de información incidiendo en la gestión administrativa y financiera de la entidad de la Entidad.

La economía se vio afectada al tener dificultad en la definición de las redes de comunicación organizacional, además por la duplicidad de algunos procesos que generan desperdicio de materiales y tiempo, restándole en cierta medida calidad a los servicios ofertados y como consecuencia de esto clientes insatisfechos.

La eficiencia se vio afectada por el escaso plan de capacitación, formación y adiestramiento al personal docente y administrativo basado en la necesidad real de conocimiento, lo que genera un bajo nivel académico y un servicio administrativo con muchos errores, situación que le resta imagen y no le permite a la institución cumplir con su misión y su visión. Además se ve disminuida también al no aplicarse anualmente la evaluación al personal administrativo.

La eficacia, por tanto, se verá afectada por el débil logro de los objetivos previstos en el plan estratégico de los Recursos Humanos trazados por la Entidad.

En virtud de lo antes mencionado se confirma la Hipótesis General.

Hipótesis Específicas N° 1

Un inadecuado sistema de control interno dificulta la correcta aplicación de Políticas, Manuales y Procedimientos, generando desconocimiento en el personal de sus derechos, deberes y obligaciones, afectando el rendimiento administrativo y financiero.

Los resultados nos indican que el personal en un alto porcentaje desconoce los lineamientos, políticas y procedimientos, evidenciando debilidad en el Sistema de Control Interno, situación que genera un personal poco comprometido, con escasa participación para alcanzar los objetivos y metas propuestos por la institución, al desconocer sus deberes y responsabilidades, afectando el rendimiento administrativo y financiero. Comprobándose la hipótesis N° 1.

Hipótesis Específicas N° 2

La inadecuada aplicación de políticas de selección, reclutamiento y evaluación del desempeño al personal administrativo genera desconcierto, descontento y desmotivación en la utilización de los recursos materiales y financieros.

El resultado reflejó que la institución no utiliza una adecuada política de evaluación, porque está limitada a medir el rendimiento académico, dejando de lado la evaluación de la gestión administrativa. Situación produce descontento y desmotivación en el personal, limitando la efectividad en las actividades y una utilización inadecuada de los recursos materiales que no permiten alcanzar en su totalidad los objetivos de la institución, lo que incide en el resultado financiero. Por lo expuesto se confirma la hipótesis N° 2.

Hipótesis Específicas N°3

El escaso cumplimiento a las disposiciones legales de afiliación al IESS del personal docente incide negativamente en el sentido de pertenencia, bajo

rendimiento académico y desconocimiento de los objetivos que persigue la Universidad.

Los resultados demuestran que la institución no tiene establecida una política de afiliación al IESS que beneficie a todo el personal, hecho que genera una planta docente con un escaso sentido de pertenencia, que desconoce los objetivos institucionales, no comprometido con la misión de la PUCESE, limitado en el debido cumplimiento de las políticas y procedimientos de la institución. En tal virtud se comprueba la hipótesis N° 3.

Hipótesis Específicas N°4

La escasa programación de los cursos de capacitación induce a la participación de cursos aislados, cuyo contenido guarda poca relación con la necesidad de actualización de conocimiento.

Los resultados reflejan la ausencia de una estadística que reporte las áreas que requieren una capacitación específica y la falta de una programación en las área académicas, ocasiona que las capacitaciones se efectúen por oportunidad y de forma aislada, desordenada, sin guardar relación con el área en donde el personal se desempeña, situación que incide en el gestión administrativa, rendimiento académico y financiera de la institución. Por lo expuesto se demuestra la hipótesis N° 4.

Hipótesis Específicas N°5

Los escasos canales de comunicación formal, genera confusión y desconocimientos de las decisiones emanadas por la Dirección General, de los objetivos, afectando los resultados administrativos y financieros que persigue la institución.

Los resultados evidencian que en la PUCESE no existe un adecuado sistema de comunicación formal que permita conocer con claridad las decisiones tomadas y los cambios que se dan en la política institucional, situación que no permite en muchas ocasiones cumplir en un 100% los objetivos planteados incidiendo en el resultado de la gestión administrativa y financiera. Se comprueba la hipótesis N°5.

4.5 Conclusión Parcial

- Se comprueba que la ausencia de una Auditoria Operativa no le permitió a la institución evaluar los diferentes procesos de la gestión del talento humano de la PUCESE y determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se cumplieron las metas y objetivos de la institución.

- Se demostró que el sistema de control interno presenta debilidades ya que un alto porcentaje de los empleados desconoce las políticas, normativas institucionales y por la duplicidad de funciones.

- Se comprobó que la política de selección y reclutamiento del personal administrativo que utiliza la PUCESE, en el proceso no interviene el jefe inmediato para considerar los requerimientos de conocimientos del personal que se va a contratar y tampoco lo incluye en la sección de entrevista y prueba. Se demostró también que la política de evaluación de personal que utiliza la PUCESE está orientada a medir el rendimiento académico, dejando de lado la gestión administrativa y por consiguiente solo refleja el grado de eficiencia de un sector

- La ausencia de programación para capacitar al personal ocasiona que las mismas se efectúen de forma aislada, desordenada, sin guardar relación con la necesidad real de la Institución. Lo antes expuestos provoca estudiantes insatisfechos, un bajo nivel académico y una desviación presupuestaria por la debilidad en la ejecución del rubro que año a año la institución presupuesta para capacitación.

- La PUCESE tiene afiliado el 60% de sus empleados, afectando el grado de cumplimiento en un 40% al artículo 2 de la nueva ley de seguridad social que obliga al empleador a afiliar a sus trabajadores, desde el primer día de labor. El 48.09% labora en la institución mediante contratos a honorarios.

- Se demostró que la ausencia de una estadística que reporte las áreas que requieren una capacitación específica y la escasa programación en las área académicas, ocasiona que las capacitaciones se efectúen por oportunidad y de forma aislada, desordenada, sin guardar relación con el área en donde el personal se desempeña, situación que incide en el gestión administrativa, rendimiento académico y financiera de la institución.

- Los resultados determinan que en la Institución no existe un adecuado sistema de comunicación formal que permita conocer con claridad las decisiones tomadas y los cambios que se dan en la política institucional, situación que limita en muchas ocasiones cumplir en un 100% con los objetivos planteados incidiendo en el resultado de la gestión administrativa y financiera.

CAPITULO V

CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES

El Poder de la Gerencia consiste en planificar, organizar, dirigir, evaluar y retroalimentar, dentro de una visión sistémica orgánica y humana.

5.1 Conclusiones Generales

De acuerdo a las verificaciones realizadas al Departamento. de Recursos Humanos en la Pontificia universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas, se pudo apreciar de modo general que en estos 29 años la institución, ha ido mejorando su gestión Administrativa, pero todavía existen áreas críticas que solucionar en el transcurrir del año 2011.

- El departamento de talento humano cuenta con un frágil control interno que incide negativamente en las actividades que aseguran su calidad institucional, debilidad que afecta de manera parcial en el grado de economía, eficiencia y eficacia relacionadas con el talento humano, haciendo que los resultados obtenidos en los diferentes periodos carezcan de seguimiento, monitoreo y evaluación.

- La estructura y organización de la institución requieren ser revisadas en función a las políticas de la universidad. La evidencia generada a través de la investigación, muestra que existe debilidad en la aplicación de la política de selección y evaluación del desempeño del personal administrativo, situación que poco permite detectar las fortalezas y falencias del personal y adoptar las medidas correctivas pertinentes, lo que obstaculiza la consecución de el plan estratégico y la programación del Plan de capacitación, formación y desarrollo del Personal, incidiendo en el desarrollo institucional.

- La política de contratación del personal docente utilizada por la institución no contempla el beneficio de la seguridad social a todos sus docentes, situación que incide en el rendimiento académico, sentido de pertenencia, desconocimiento de los objetivos que persigue la Universidad e incumplimiento de las disposiciones legales y exigencias del CEAACES.

- La ausencia de una programación para capacitar al personal y la inexactitud de estadísticas que reflejen las necesidades de conocimiento y de actualización en áreas específica ocasiona que las mismas se efectúen de

forma aislada, desordenada, sin guardar relación con la necesidad real de la Institución. Lo antes expuestos provoca estudiantes insatisfechos, un bajo nivel académico y una desviación presupuestaria al no ser utilizado el rubro que año a año la institución presupuesta para capacitación. Lo antes mencionado refleja que al Departamento de Recursos Humanos y Dirección Académica les falta planificar, evaluar y monitorear en coordinación con los Directivos Académicos y Administrativos los cursos de formación y actualización de conocimientos.

- Los procesos de comunicación de la Sede de la Universidad funcionan parcialmente puesto que el cuestionario aplicado a los diferentes secciones de personal, determinaron que las redes de información tienen debilidad al estar definidas de manera imprecisa, lo que no permite definir con claridad cuáles son los canales formales por donde debe fluir la comunicación, situación que hace que las decisiones que se discuten en un nivel jerárquico se centralicen y no fluyen hacia el resto del personal.

5.2 Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados de esta Auditoría y para lograr una mejor gestión en cuanto al manejo del Capital Humano se recomienda a la Dirección General y al Dpto. de Recursos Humanos lo siguiente:

- Se debe fortalecer el Sistema de Control Interno formalizando ante el Honorable Consejo Directivos el Manual de Funciones, socializarlo y entregar por escrito a cada funcionario las políticas institucionales y sus funciones, derechos deberes y responsabilidades.

.

- Se debe poner en práctica políticas y procedimientos que mejoren los métodos de reclutamiento, selección y contratación basados en las disposiciones legales, generando una planta docente verdaderamente involucrada en el proceso académico y administrativo con un sentido de pertenencia y seguridad que benefician a la institución en su gestión administrativa financiera.

  El elaborar un plan de evaluación monitoreo y control de la gestión administrativa y docente de la sede por lo menos una vez al año, que contemple una evaluación justa y objetiva del desempeño laboral del trabajador sugiriendo utilizar el método de una evaluación de 360°, integrando así la opinión de quienes han trabajado con el evaluado, Jefe inmediato, Compañeros de trabajo, Colaboradores, Usuarios.

  Además la evaluación de 360° debe matizarse con la evaluación del desempeño basada en competencia, utilizando este tipo de evaluación evita problemas como la condescendencia o severidad sobre el desempeño laboral del trabajador y las preferencias subjetivas por parte de los evaluadores.

  El factor de puntuación de la evaluación se distribuirá de la siguiente manera: El jefe inmediato aportará un 40% del índice integrado de desempeño; el

trabajador un 20%, el compañero y el usuario tendrán cada uno el 15% y el colaborador un 10%. Cuando el trabajador no cuente con colaboradores, el compañero y el usuario aportarán cada uno el 20%.

- Se debe diseñar un plan de afiliación del personal docente al IESS de mediano y largo plazo, que contemple las capacidades académicas, disponibilidad de tiempo y asignación de carga horaria.

- Se tiene que fortalecer el Sistema de Control Interno con la implementación de un programa de evaluación monitoreo y control de la ejecución de los planes de capacitación, fijándose metas de cumplimiento, responsable e indicadores.

.

- Se debe diseñar y establecer las redes de información de la PUCESE, definiendo con claridad los canales formales de comunicación por donde debe fluir la información y luego socializarlas con todo el personal.

CAPITULO VI

PROPUESTA ALTERNATIVA DE MEJORA

El Poder de la Gerencia consiste en planificar, organizar, dirigir, evaluar y retroalimentar, dentro de una visión sistémica orgánica y humana

PROPUESTA

6.1 TITULO: LEVANTAMIENTO DEL MAPA DE PROCESO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y MANUALES DE: GESTIÓN DE CALIDAD, EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, INDUCCIÓN, SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO PUCESE.

6.2 JUSTIFICACIÓN

El nuevo enfoque de la administración se fundamenta en la gestión por procesos, considerada más participativa por los integrantes de la unidad administrativa y basada en los servicios que brinda a los usuarios y a sus colaboradores internos y externos.

Una gestión por procesos responde a:

- El énfasis y la forma como se desarrolla y ejecutan los procesos por parte de las personas que están inmersas en ellos.
- Una gestión más participativa, sustentada en el predominio del trabajo en equipo.
- Tomar decisiones considerando al usuario, transfiriendo a los puestos operativos más responsabilidad y autoridad sobre sus procesos.
- El establecimiento de canales de comunicación interna continua y cercana al usuario.

Además, una gestión por procesos se basa en resultados alcanzables, que son percibidos fácilmente por el usuario, los más importantes de destacar:

- Satisfacción de los usuarios, que demandan los servicios de la unidad administrativa.
- Potenciar los servicios para mayor calidad percibida por parte del usuario interno y externo.
- Mejoramiento continúo de la competitividad del servicio.

En resumen, la gestión por procesos tiende a añadir más valor a todas las partes

Interesadas en los servicios que desarrolla el Departamento de Recursos Humanos.

Por lo antes mencionado y para dar cumplimiento a la Ley de Educación Superior y de preferencia por los resultados obtenidos en la investigación en la etapa de análisis e interpretación de los datos, surge la necesidad de plantear una propuesta que permita a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede de Esmeraldas levantar el Mapa de Procesos de Recursos Humanos, estableciendo políticas administrativas que permitan a la institución fijar el horizonte y los lineamientos institucionales, enmarcados dentro de la misión, visión, objetivos estratégicos, misionales y de apoyo que soporten y desplieguen los procesos y estrategias, proporcionando las directrices y lineamientos, a fin de que conforme se conozcan los pasos o procesos de cada uno de los servicios que oferta universidad se vaya optimizando el trabajo en un grado de eficiencia, eficacia y economía de cada uno de los empleados que permitan el crecimiento de la economía interna y desarrollo de la institución.

La PUCESE adoptará el Mapa de Procesos para esquematizar la interacción de los procesos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad y su interacción en la cadena de valor de la prestación de los servicios que ofrece. Con el levantamiento de los procesos en el área de Recursos Humanos la institución podrá ofrecer servicios administrativos útiles en tiempo y forma a los alumnos, profesores y empleados de la Universidad dentro del marco normativo institucional, con un enfoque de mejora continua, logrando:

- La satisfacción de nuestros clientes buscando cubrir sus expectativas, observando el cumplimiento de la misión y visión institucional.

- Mejorar continuamente la calidad de nuestros servicios, a través de la innovación y trabajo en equipo, para crear valor a nuestros clientes.

6.3 FUNDAMENTACIÓN

6.3.1 Fundamentación Legal.

Se apoya en la calidad de la gestión administrativa universitaria tipificada en la Constitución Política del Estado en los Artículos:

Consejo Nacional de Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Mandato N° 14

Art. 351.- El sistema de educación superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerán 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.

Art. 25 del Reglamento General del Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador, son las características y estándares de calidad aprobados por el CEAACES, los mismos que implican una postura clara de las universidades en relación con los principios y concepciones de la sociedad.

Dentro de los estándares de calidad para las universidades se contempla la Gestión Administrativa.

Por la importancia que tiene el Mapeo de Procesos en ISO- 9001: 2000 y la elaboración del los diagramas de flujo para mejorar la rentabilidad dentro del sistema de gestión de calidad.

6.3.2 Fundamentación Filosófica

La excelencia académica requiere una gestión administrativa eficiente, para que a través de la optimización de sus prácticas, se logren los niveles adecuados de atención a quienes requieren de los servicios universitarios. La excelencia académica se relaciona, naturalmente, con una adecuada y dinámica vinculación con la comunidad, para que en la interacción con ella, se reciba, entienda y descubra sus necesidades, permitiendo de esta manera el ejercicio de una acción institucional que responda efectivamente a esa realidad social y cultural.

Hacer de la educación algo funcional en la vida de los estudiantes se debe la gestión administrativa con que un centro educativo puede contar. La administración imparte efectividad a los recursos humanos. Ayuda a obtener mejores productos, servicios y relaciones humanas.

Por ello es necesario que la Institución ingrese en la dinámica de la Gestión por Procesos, solo así podrá administrar toda la organización, entendiéndose por procesos como una secuencias de actividades orientadas a generar un valor añadido en una entrada para alcanzar un resultado, y una salida que a la vez satisfaga al usuario.

El levantamiento del Mapa de Procesos permitirá determinar que procesos deben ser mejorados, cuáles deben ser incorporados y los que deben ser desechados.

El levantamiento del Mapa de procesos permitirá reducir costos, mejorar la calidad, incrementar la velocidad, enfrentar a la competencia, cambiar la cultura Organizacional y la creación de valor a través de:

- Aplicación de mejores prácticas
- Simplificación y estandarización de operaciones
- Integración de procesos independientes
- Dar visibilidad a la operación total
- Fomentar cooperación y trabajo en equipo

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Diseñar el Mapeo de los procesos con el fin de contar con procesos diseñados técnicamente de acuerdo a las necesidades de los usuarios internos y externos de la Institución y a las expectativas del servicio por parte de las autoridades., generando cambios positivos con resultados eficientes al ejecutar las actividades.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Mejorar la calidad de los procesos y aumentar la asertividad de la demanda, e identificar aquellos procesos que agregan valor a los resultados.
- Lograr que el levantamiento de los procesos minimice el uso de los recursos y mejorar la calidad de los servicios del departamento.
- Permitir que se conozca la forma por qué y para qué se realizan las actividades y hacer que los procesos se adapten a las necesidades reales y cambiantes del usuario y el entorno.
- Desarrollar nuevos procesos que permitan crear un panorama competitivo en el que la posición de la Organización sea reforzada y se puedan mejorar y aprovechar las oportunidades de crecimiento.
- Optimizar y racionalizar el uso de los recursos, basándose en criterios de eficacia global versus eficacia funcional y proponer políticas para el mejoramiento de la gestión administrativa de la PUCESE.
- Diseñar el manual de evaluación desempeño, selección e inducción para la PUCESE y socializarlo.

6.5 IMPORTANCIA

La gestión por procesos es una herramienta de gestión de calidad apoyado en que la mejor manera de avanzar y mejorar el funcionamiento de cualquier organización es a través de sus procesos, los mismos

representan el funcionamiento de una empresa y que permiten a la misma reducir costos, mejorar la calidad, incrementar la velocidad, enfrentar a la competencia, cambiar la cultura Organizacional y la creación de valor agregado.

Por tanto, la gestión por procesos se centra en el análisis y conocimiento exhaustivo de los diversos procesos que intervienen en una organización dirigido a un doble objetivo: por un lado, optimizar los recursos para garantizar la máxima eficiencia, y por otro lado, mejorar el nivel de resultado de cara a elevar el nivel de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

6.6 UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA

6.6.1 Institución

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas

6.6.2 Lugar

Ciudad y Provincia de Esmeraldas, Parroquia 5 de Agosto, calle Espejo Subida Santa Cruz.

6.6.3 Beneficiarios directos

- Estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas.
- Personal Directivo
- Personal Administrativo y de Servicio.
- Docentes

6.6.4 Beneficiarios indirectos

- Instituciones Públicas y Privadas
- La sociedad Esmeraldeña en General

6.6.5 Ejecutores

- Pro-Rector
- Directivos

6.6.6 Presupuesto

$ 20.000.00 (Veinte mil, 00/100 dólares americanos)

PRESUPUESTO PROPUESTA ALTERNATIVA

Detalle	**Costos**
Propuesta de Procesos	2.000,00
Sub-Total	**2.000,00**
Función de Control, Evaluación y de Gestión de Mejoramiento	
Sueldo MT	14.400,00
Equipos	1.500,00
Suministros	600,00
Servicios Básicos	1.200,00
Viáticos	300,00
Sub-Total	**18.000,00**
Costo Total	**20.200,00**

6.6.7 Tiempo

Desde que el Sr. Pro-Rector de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, lo lea, lo presente a la Comisión Administrativa Financiera para la aprobación, se la implemente, y se obtenga los resultados que justifiquen su aplicación y beneficios, seis meses.

6.7 FACTIBILIDAD

La factibilidad de aplicar la propuesta titulada: LEVANTAMIENTO DEL MAPA DE PROCESO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y MANUALES DE: GESTIÓN DE CALIDAD, EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, INDUCCIÓN, SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO PUCESE de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador Sede Esmeraldas, se apoya en la calidad de la gestión

administrativa universitaria tipificada en la Constitución Política del Estado, coyuntura actual que favorece la ejecución de la propuesta.

Para medir la evaluación del desempeño del personal administrativo, es necesario establecer con claridad y precisión cada uno de los procesos, que impulsan una gestión operativa eficiente.

Económicamente la PUCESE a traviesa por un buen momento lo que faculta la aplicación de la propuesta, que redundará en beneficios ya la propuesta permite establecer directrices dinámicas y flexibles, proporcionando una guía para autoridades de la Institución y específicamente para los funcionarios de la Departamento de Recursos Humanos, cuya aplicación incidirá en el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades, de manera eficiente, efectiva y económica, evitando errores y la duplicidad de actividades..

6.8 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

6.8.1 Plan de acción

Para que se cumplan los objetivos de la propuesta es necesario que se desarrollen las siguientes actividades:

6.8.1.1 Cronograma de ejecución del plan

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TRIMESTRES			
		1	2	3	Presupuesto
Contratación del Evaluador	Pro-Rector. Jefe de Personal Comisión de Personal	x			$ 7.800,00
Contratación del Asistente de Personal			x		$ 6.600,00
Planteamiento de la propuesta	Investigador	x			$ 2.000,00
Socialización de propuesta	Investigador Jefe de Personal	x	x		$ 1.600,00
Implantación de la propuesta	Pro-Rector Jefe de Personal	x	x		$ 1.600,00
Evaluación ejecución propuesta	Jefe de Personal Investigador		x	x	$ 800,00

6.8.1.1.1 Programación de Actividades

Fases	Fechas	Responsable
Planteamiento de propuesta	04/ 2011	Investigador
Socialización	04/ 2011	Investigador
Aprobación	05/ 2011	Consejo Directivo
Implementación	06/ 2011	Personal PUCESE
Seguimiento y evaluación	06/2011 a 12/2011	Departamento de Evaluación

6.8.1.2 Fase de socialización

Difundir la propuesta entre los Directivos Administrativos que forman parte del Consejo Directivo promoviendo las ventajas de la gestión por procesos con el objetivo de obtener una resolución favorable.

6.8.1.3 Fase de implementación

Entregar el manual de funcionamiento con el diagrama del flujo de procesos que oriente a cada unidad de la PUCESE.

Diseñar un cronograma de trabajo que permita interrelacionar cada uno de los procesos

6.8.1.4 Fase de difusión

Difundir dentro de PUCESE los resultados de la investigación y la importancia de la generación de la propuesta que permitirá mejorar la gestión en cada unidad al trabajar por procesos al considerar la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente con otros, mostrando las relaciones y las interacciones dentro de la organización.

6.8.1.5 Fase de aplicación

Asesorar y apoyar a las Unidades Administrativas en la ejecución de la propuesta**.**

6.8.1.6 Fase de evaluación

Periódicamente se monitoreara y evaluará la aplicación de la propuesta para establecer la factibilidad de su funcionamiento, aporte que permitirá a

la institución mejorar la eficiencia, eficacia y economía en la ejecución de sus actividades y generará un imagen más solida coherente con su misión y visión.

6.8.1.7 Recurso Humano

Se requiere de la participación del personal directivo, de apoyo, operativo y de servicio.

Para implementar el cuarto Proceso de la propuesta se requiere contratar un profesional que se encargue del Control, Seguimiento, Evaluación y Mejoramiento de la Gestión.

Para que el Proceso de Talento Humano se lleve a cabo de manera dinámica se requiere contratar a un personal a medio tiempo que se encargue de la sección de Créditos educativos, préstamos y registro de aportaciones al IESS.

Administrar la propuesta requiere de un proceso eficiente de control interno y el establecimiento de roles específicos para que el recurso humano cumpla con cada uno de los procesos.

6.8.1.8 Financiamiento

La implementación de la propuesta tendrá un costo de $ 20.000 dólares americanos haciéndose necesario la modificación del Presupuesto 2011.

6.8.2 LEVANTAMIENTO DEL MAPA DE PROCESO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y MANUALES DE: GESTIÓN DE CALIDAD, EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, INDUCCIÓN, SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO PUCESE.

El mapa de procesos es un modelo donde se muestran todos los procesos necesarios y suficientes para que organización pueda realizar su gestión. Permite considerar la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente con otros, muestra sus relaciones y las interacciones dentro de la

organización, pero sobre todo también con las partes interesadas fuera de la organización, formando así el proceso general de ésta.

Para diseñar la estructura de la las actividades de la PUCESE en necesario contar con el Manual de Calidad, el manual de calidad para efectividad requiere del Manual de: Selección, Reclutamiento, Inducción y Evaluación del Desempeño

Para la Gestión administrativa de Ejecución de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, La propuesta alternativa de la Estructura del "Mapa de Procesos Institucional abarca cuatro tipos de procesos que siguen una secuencia lógica:

- Procesos para la gestión de la Organización - Estratégicos - Políticas
- Procesos de Realización - Misionales
- Procesos para la gestión de Recursos – Apoyo
- Procesos de medición, análisis y mejora

6.8.2.1 Proceso Estratégico

Está vinculado a procesos de la dirección y principalmente a largo plazo. Se refieren a procesos de planificación.

Lo procesos de planificación agrupan los procesos que orientan la Universidad hacia el cumplimiento de su visión, misión, objetivos, principios, metas y políticas.
Los subsistemas que integran el Proceso Estratégico son:

Proceso de Planeación Institucional

A través del Proceso de Planeación Institucional se definen las estrategias y objetivos de la Universidad, buscando mejorar su desempeño y dar respuesta a las necesidades de la Comunidad Universitaria y la sociedad en general.

Está fundamentada en los siguientes objetivos:

1. Ofertar una docencia basada en excelencia y Mejora continua de la gestión administrativa efectiva para ofrecer servicios educativos de calidad.
2. Posicionar provincial y nacionalmente a la PUCESE
3. Ser un referente en la investigación, afianzar el sistema de ciencia, tecnología e innovación tecnológica y académica.
4. Integrar a la universidad en su entorno a través del ejercicio de su responsabilidad social fortaleciendo la vinculación con la colectividad
5. Implantar Sistemas de Gestión eficientes y de alta calidad

Proceso de Comunicación Institucional

A través de éste se definen las estrategias y políticas en materia de comunicación informativa y organizacional buscando incidir de manera activa en el fortalecimiento de procesos de identidad, convivencia, sentido de pertenencia.

Proceso de Gestión de Calidad

A través de este proceso la Institución promueve una cultura de calidad y excelencia en todas las instancias y niveles de la Institución en apoyo a los procesos Estratégicos, Misionales, de Apoyo y de Evaluación. Estos procedimientos facilitan la implantación y mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad con la finalidad de generar una cultura organizacional basada en la satisfacción de sus usuarios.

6.8.2.2 Procesos Misionales

Reúne e interrelaciona los procesos que dan como resultado el cumplimiento del objeto social, misión o razón de ser de la Institución.

Dentro de los procesos misiónales encontramos:

Proceso de Formación

A través de éste la Universidad define estrategias de los procesos pedagógicos de enseñanza y aprendizaje en procura del desarrollo de una capacidad de pensamiento autónomo y creativo, fundamentado en los componentes artísticos, tecnológicos, científicos, técnicos, humanísticos y filosóficos.

Se realiza mediante las modalidades presenciales, y semipresencial (maestrías). Incluye los procedimientos académicos administrativos relacionados con los estudiantes, profesores, programas académicos y apoyo bibliográfico.}

Proceso de Extensión Social y Bienestar Universitario

Proceso referido a que los miembros de la Comunidad Universitaria se caractericen por su compromiso y responsabilidad social y ciudadana, su capacidad para contribuir al desarrollo de su entorno familiar y colectivo y por su disposición a comprometerse con su propio desarrollo personal, ético y cultural. Incluye los procedimientos orientados al desarrollo físico,

psicoafectivo, espiritual y social de los estudiantes, docentes y personal administrativo.

Proceso de Investigación y Generación del Conocimiento

Proceso orientado a la producción y difusión de conocimientos, con fundamento en principios éticos y en la búsqueda de equilibrio con la naturaleza, que debe contribuir a los procesos de construcción y de desarrollo del pensamiento y la cultura contemporánea, buscando soluciones que coadyuven al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Incluye los procedimientos de la Gestión de los Proyectos de Investigación, de las Formas Organizativas de la Investigación, la Propiedad Intelectual y de la Transferencia de los Resultados de Investigación.

Proceso de Vinculación con la colectividad

A través de este proceso se busca la interacción con la sociedad en la búsqueda de alternativas de solución a sus problemas, promoviendo la generación de conocimiento en los ámbitos de las pasantías, prácticas, consultoría, asesoría y articulación con el Sector Productivo.

Incluye los procedimientos para la ejecución de Programas de Proyección Social, Internacionalización y el apoyo a los programas de extensión universitaria que ofrece la Universidad.

6.8.2.3 Procesos de apoyo

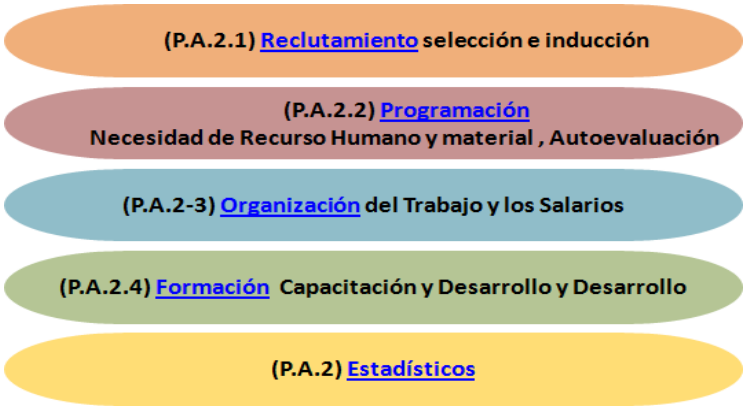
Procesos que proveen los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos, misionales y de evaluación; proveen servicios de utilidad para toda la Universidad en sus diferentes actividades.

Proceso de Gestión Financiera

Proceso a través del cual la Institución garantiza la gestión eficiente de los recursos financieros de la PUCESE.

Proceso de Gestión de Relaciones Laborales

Proceso a través del cual se gestiona la relación laboral de sus funcionarios para garantizar su idoneidad y competencias en el cumplimiento de la Misión de la Institución, incluye:



Proceso de Gestión de Secretaría General

Proceso a través del cual la PUCESE proporcionar a los aspirantes la información correspondiente a los requisitos para el ingreso a los programas académicos, Establece los pasos para proporcionar a la comunidad estudiantil los certificados y la información necesaria para la obtención de un título y la verificación del cumplimiento y aplicación de la normatividad vigente establecida para tal fin, además garantiza que todas las notas de los

estudiantes sean cargadas en el sistema oportunamente, con calidad, seguridad y confiabilidad.

Proceso de Gestión de los Recursos Tecnológicos

Proceso a través del cual la Institución administra los recursos tecnológicos de información y telecomunicaciones. Incluye los procedimientos de administración del Hardware, Software, Servicios Informáticos y de Telecomunicaciones.

Proceso de Gestión de Servicios

Proceso a través del cual la Institución garantiza la gestión eficiente en el servicio de mantenimiento de espacios y bienes, control de los proyectos de infraestructura, seguridad, correo y Jardinería.

6.8.2.4 Proceso de seguimiento, evaluación y control

Permite valorar en forma permanente la efectividad de Sistema de Gestión de la Universidad; la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos; el nivel de ejecución de los planes y programas, los resultados de la gestión, detectar desviaciones, establecer tendencias y generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento de la Institución.

Gestión del control

A través de éste la Institución formula políticas de dirección de los controles, que afectan los procesos misionales y de apoyo para la toma de decisiones y

la definición de estrategias. Incluye los procedimientos de Control Interno, Control Disciplinario y Formulación de Normas.

Proceso de Autoevaluación

Permite medir la efectividad de los controles en los diferentes procesos y los resultados de la gestión en tiempo real, verificando su capacidad para cumplir las metas y resultados y tomar las medidas correctivas que sean necesarias al cumplimiento de los objetivos previstos por la Institución.

Control de Procesos Docentes y Administrativos

Permite medir la efectividad de los procesos y resultados de la gestión docente y administrativa, verificando el cumplimiento de metas y objetivos.

Proceso de Auditorias

Garantiza el examen autónomo y objetivo de los diferentes procesos y los resultados de la gestión por parte de un ente independiente y neutral. Establecen objetivos específicos de evaluación al control, la gestión, los resultados y el seguimiento a los Planes de Mejoramiento de la Institución

Proceso de Gestión de Mejoramiento

Consolida las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en los diferentes procesos y los resultados de la gestión, que se generan como consecuencia de los procesos de Autoevaluación y de Auditorias.

6.8.2.5 PROCESOS DE LA GESTIÒN DEL TALENTO HUMANO

1. PROPOSITO

Suplir la planta de personal mediante la selección y reclutamiento de personal a través de concursos, evaluación, nombramiento e inducción, a través de la participación en igualdad de condiciones de quienes demuestren poseer los requisitos para desempeñar los cargos convocados y se ajusten a los perfiles requeridos.

2. ALCANCE

El proceso inicia con la determinación del tipo de concurso que se debe realizar, la ejecución del concurso, el nombramiento del funcionario y finaliza con su inducción a la entidad y a su cargo.

3. RESPONSABLE

Jefe de Recursos Humanos

4. DEFINICIONES Evaluación

del desempeño

Mide las capacidades, comportamientos, acciones, realizaciones, logros y resultados del empleado frente a las metas planteadas de acuerdo con las funciones que desempeña.

Igualdad

Proporción dentro de un componente y Equivalencia ante la ley. Reconocimiento orientado a todo funcionario de ser tratado bajo los mismos derechos e iguales normas.

Mérito

Procura de un logro a través de servicios, diligencias adecuadas y demostración permanente de las capacidades y competencias laborales.

Objetividad

Acción y/o manera como se califica previamente un objetivo, bajo parámetros establecidos de manera previa.

Selección de Personal

Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre la lista de candidatos, la persona que satisface mejor los requisitos exigidos para ocupar el cargo disponible (perfil de cargo). Por lo tanto, consiste en la comparación entre dos variables, por un lado los requisitos del cargo que debe satisfacerse, y por otro lado, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlos. La primera variable es suministrada por la descripción y el análisis del cargo, mientras la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

Perfil de Cargo

El perfil de cargo es un documento que contiene la descripción de un conjunto de requisitos que se estima debe tener una persona para desempeñarse adecuadamente en un cargo determinado.

Los requisitos del perfil de cargo incluyen variables tales como educación, experiencia, capacitación, conocimientos, etc.

Concurso

El concurso es la ejecución del proceso destinado a seleccionar a la persona más adecuada para un cargo determinado, incluye las etapas de reclutamiento, interno o externo, selección y contratación.

Reclutamiento

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos potencialmente calificados para abastecer su proceso de selección. Este implica un sistema de información mediante el cual la organización comunica y ofrece al mercado de recursos humanos las vacantes a cubrir.

Reclutamiento interno

Se aplica a las personas que trabajan en la institución que se interesan en el cargo, es decir, a los funcionarios, para promoverlos, transferirlos a otras funciones.

Reclutamiento externo

Se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la organización, para que participen en el proceso de selección de personal.

5. POLITICAS

- Crear en la PUCESE la Comisión de Personal, quien se encargue de velar por que los procesos de selección para la provisión de empleos y de evaluación de desempeño se realicen conforme con lo establecido en las normas y procedimientos legales y con los lineamientos señalados en la Ley de Carrera Civil y Administrativa.

- La recopilación de Currículum se hará a través de anuncios, interno a través de las carteleras y externo en prensa o en medios electrónicos como el Internet

- El Proceso de Selección o Reclutamiento se efectuará basándose en los siguientes pasos:

    - Análisis de Currículos
    - Entrevista de Preselección y Análisis de Competencias
    - Pre-selección a aquellos que considere posibles candidatos para la posición, en la que realizará un Análisis de Competencia.
    - Pruebas Profesionales o Examen de Conocimientos
    - Prueba Psicológica
    - Entrevista de Selección
    - Contratación
    - Inducción

- Utilizar de forma masiva y autónoma el Sistema de Información de Gestión de Recursos Humanos Humano (Publicidad) para realizar el proceso de inicio a fin.
- La aplicación de pruebas para los concursos docentes siempre se harán utilizando las herramientas proporcionadas por la Ley de Educación Superior. Esto busca la transparencia en los concursos.

- Todo nuevo funcionario nombrado en vacante definitiva, debe recibir inducción a la institución y al cargo. Esto aplica para funcionarios nuevos o de traslado.

- Todos los cargos deben contar con su respectiva descripción (formación, habilidades, educación, experiencia), la cual indique los requisitos mínimos que se deben cumplir para poderlo ocupar.

- Todos los registros que se generen en cada uno de los subprocesos deben ser archivados.

- La aplicación de pruebas y entrevista para el reclutamiento de personal administrativo debe incluir los requerimientos de competencias y destrezas del jefe del área al que se va asignar el personal.

- Todo nuevo funcionario nombrado en vacante definitiva, debe recibir inducción a la institución y al cargo. Esto aplica para funcionarios nuevos o de traslado.

- Todos los cargos deben contar con su respectiva descripción (formación, habilidades, educación, experiencia), la cual indique los requisitos mínimos que se deben cumplir para poderlo ocupar.

- Todos los registros que se generen en cada uno de los subprocesos deben ser archivados.

- Toda correspondencia, peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, tutelas y trámites, verbales y escritos, que ingresen al Departamento de Personal se reciben y serán tramitadas a través de la comisión de personal.

- Las vacaciones del personal docente y administrativo deberán registrarse en el calendario académico, y deberán generarse actos administrativos de publicidad en donde se especifiquen las fechas de inicio y fin de cada uno de los periodos.

- Los traslados a petición de parte del personal se regirán bajo la normatividad vigente para docentes y administrativos.

- El manejo de planta global de docentes y administrativos, le permite a la entidad la ubicación de los mismos de acuerdo con las necesidades del servicio y el cumplimiento de la normatividad vigente.

- Todo ingreso de personal a la PUCESE en sus distintas categorías (profesional, técnico y de apoyo administrativo), será resultado de concurso público.

- Todo concurso público debe estar respaldado por disponibilidad presupuestaria (creación de cargo).

- Todo candidato a ocupar un cargo administrativo en la PUCESE será evaluado de acuerdo con el siguiente proceso: análisis de credenciales, pruebas psicológicas y de competencias, evaluación técnica, chequeo de referencia laboral y certificado de salud de acuerdo con la ley.

- El proceso de evaluación para la selección del personal de la Universidad, debe incluir los instrumentos de exploración adecuados a los perfiles de cargos, incluidos en el Manual de Cargos vigente.

- La selección del candidato a ingresar en la PUCESE, es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos, la cual contará con la opinión por escrito de la Unidad Solicitante, ajustada a los parámetros de evaluación y selección establecidos.

- La contratación por tiempo determinado del personal profesional, técnico y de apoyo administrativo se hará sólo en los siguientes casos:

- Para realizar suplencias al personal fijo, cuando no exista en la Universidad un trabajador con el perfil adecuado, disponible para realizar dicha suplencia.

- Para realizar actividades eventuales o transitorias (por ejemplo, apoyo a congresos, examen de admisión, etc.).

- Para desarrollar o participar en proyectos específicos.

- Todo personal que ingrese a la PUCESE, bien sea por contratación o por concurso público, deberá someterse al programa de inducción que establezca la Institución.

- La Dirección de Recursos Humanos es la única instancia con capacidad y potestad para justificar las necesidades de creación de cargos en las distintas áreas funcionales de la PUCESE, y elevará esta justificación al Consejo Directivo, quien autorizará o no dicha creación.

- La Dirección de Recursos Humanos anticipará las acciones de actualización del Registro Externo de Aspirantes, a fin de realizar el reclutamiento y selección oportunamente y poder garantizar un óptimo servicio de provisión de recursos humanos.

- El Personal Administrativo jubilado, sólo se contratará por tiempo determinado, para realizar actividades especiales.

- En ningún caso la Universidad reconocerá un ingreso de personal que no haya sido conocido y aprobado por la Dirección de Recursos Humanos.

- De manera mensual se deben generar los listados de personal en edad de retiro forzoso, o cumplimiento de requisitos de jubilación, con los cuales se planeara su retiro del servicio, de tal forma que no afecten el normal desarrollo de las actividades académicas.

- Desarrollar una planeación de las necesidades de personal de acuerdo con las proyecciones y comportamiento de las renuncias, fallecimientos y cantidad de personal cercano a la edad de retiro forzoso, o cumplimiento de requisitos de jubilación, para la generación de vacantes, ajustes a la planta de personal.

- El control de la planta de personal deberá desarrollarse de manera periódica, en conjunto con los directivos docentes y en los casos que se detecten posibles inconsistencias, se debe verificar en sitio, la planta de personal por cada uno de los niveles y especialidades.

- Cuando se identifiquen problemas reales o potenciales ya sea durante la ejecución de los diferentes subprocesos o debido al análisis de los resultados de los indicadores asociados al proceso, el dueño del proceso debe generar acciones correctivas ó preventivas comunicarlas a la Comisión de Personal

- La definición, medición y seguimiento de los indicadores asociados a los procesos de la cadena de valor, como herramienta de apoyo para el mejoramiento continuo y al logro de los objetivos definidos dentro de la PUCESE, debe ser desarrollado por los responsables de cada proceso.

- La hoja de vida debe utilizarse para la definición y seguimiento de los indicadores asociados a los procesos, especificando la información, periodicidad y la formula requerida para la medición de los mismos, así como los rangos de evaluación necesarios para establecer el porcentaje de logro de las mediciones realizadas y las acciones requeridas sobre los resultados obtenidos.

6. INDICADORES

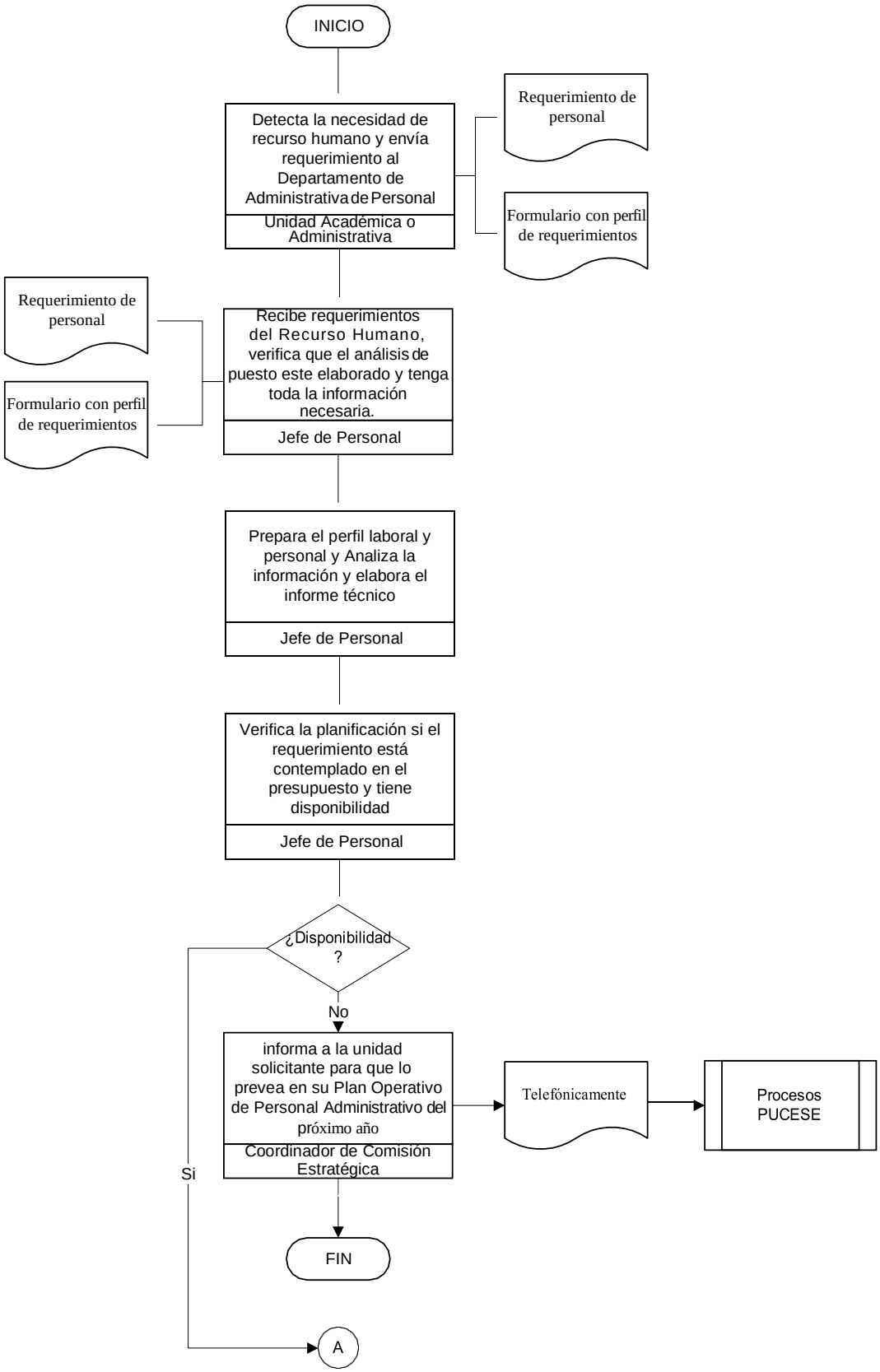
Código	Nombre: Aplicación oportuna de técnicas y normas internas en la selección del personal			
Descripción	¿Mide la efectividad con la que se seleccionó y reclutó al personal?			
Fórmula de cálculo	**Frecuencia**	**Estándar**	**Responsable del indicador**	**Responsable del análisis**
Personal reclutado aplicando procedimientos/ Total de Personal reclutado	1	95%	Jefe de Recursos Humanos	Director Administrativo

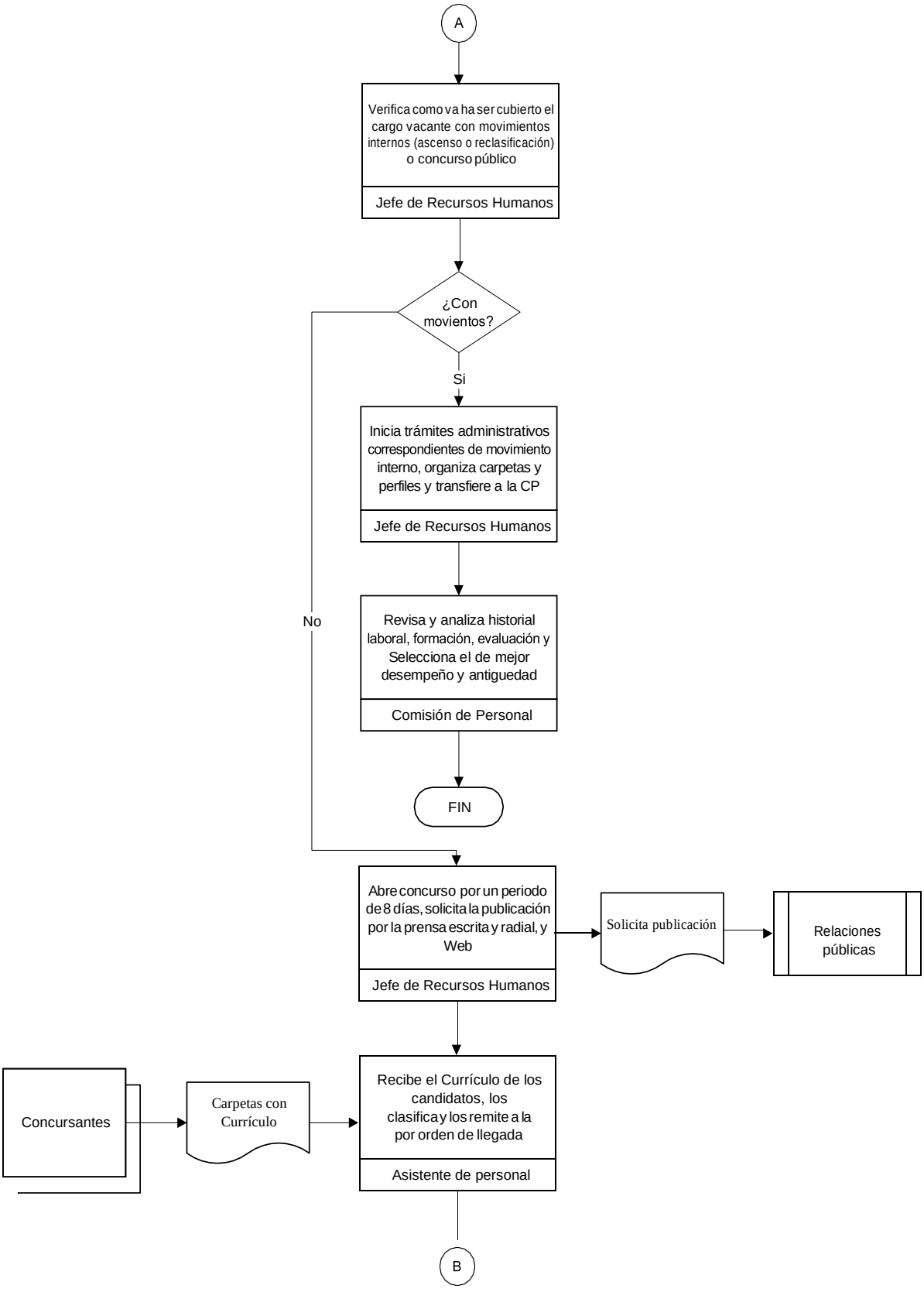
Código	Nombre Ascenso por Antigüedad y desempeño			
Descripción	¿Mide el porcentaje de personal que asciende por antigüedad y desempeño?			
Fórmula de cálculo	**Frecuencia**	**Estándar**	**Responsable del indicador**	**Responsable del análisis**
Personal ascendido por antigüedad y desempeño/ Total de personal contratado	1	85%	Jefe de Recursos Humanos	Director Administrativo

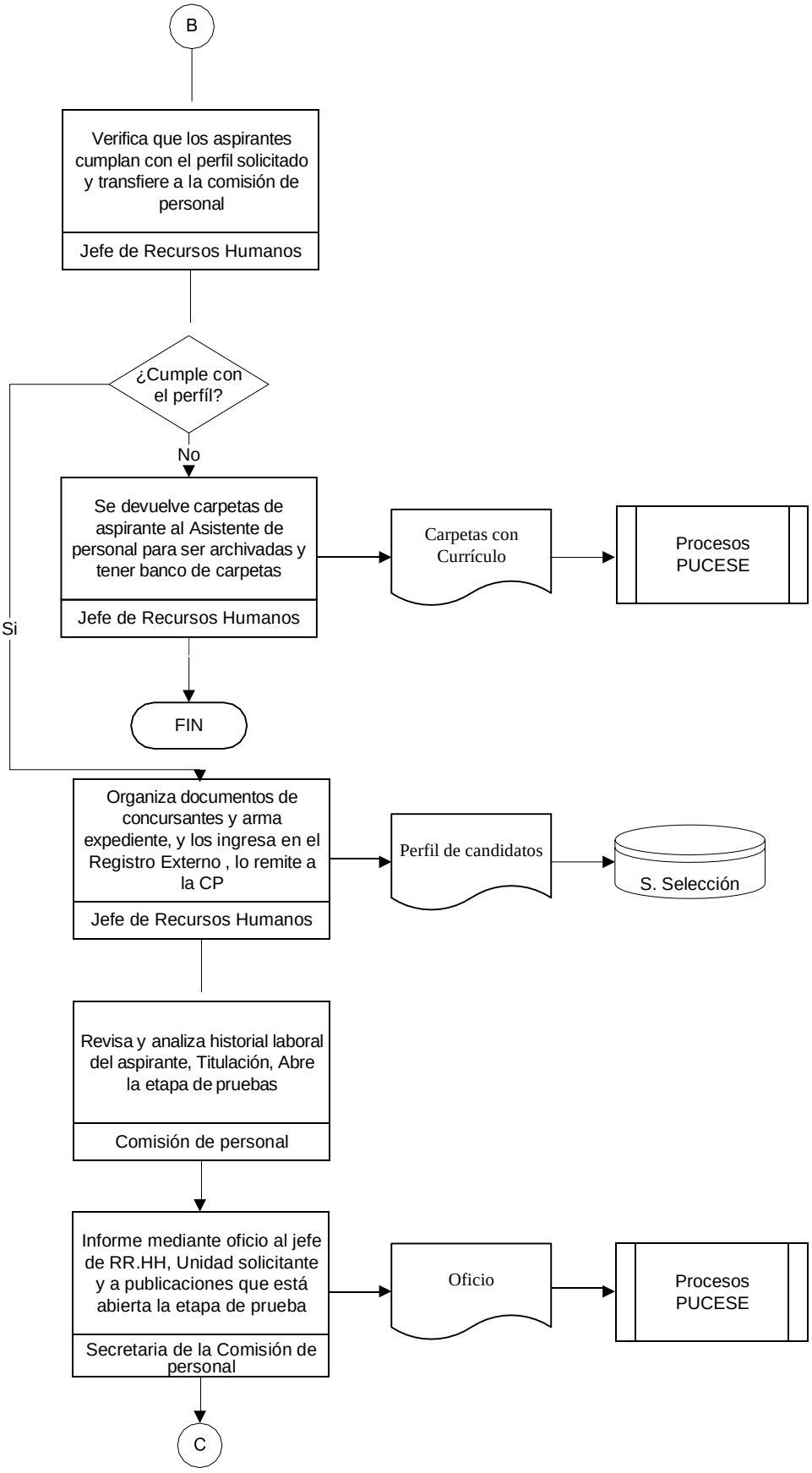
7. DOCUMENTOS

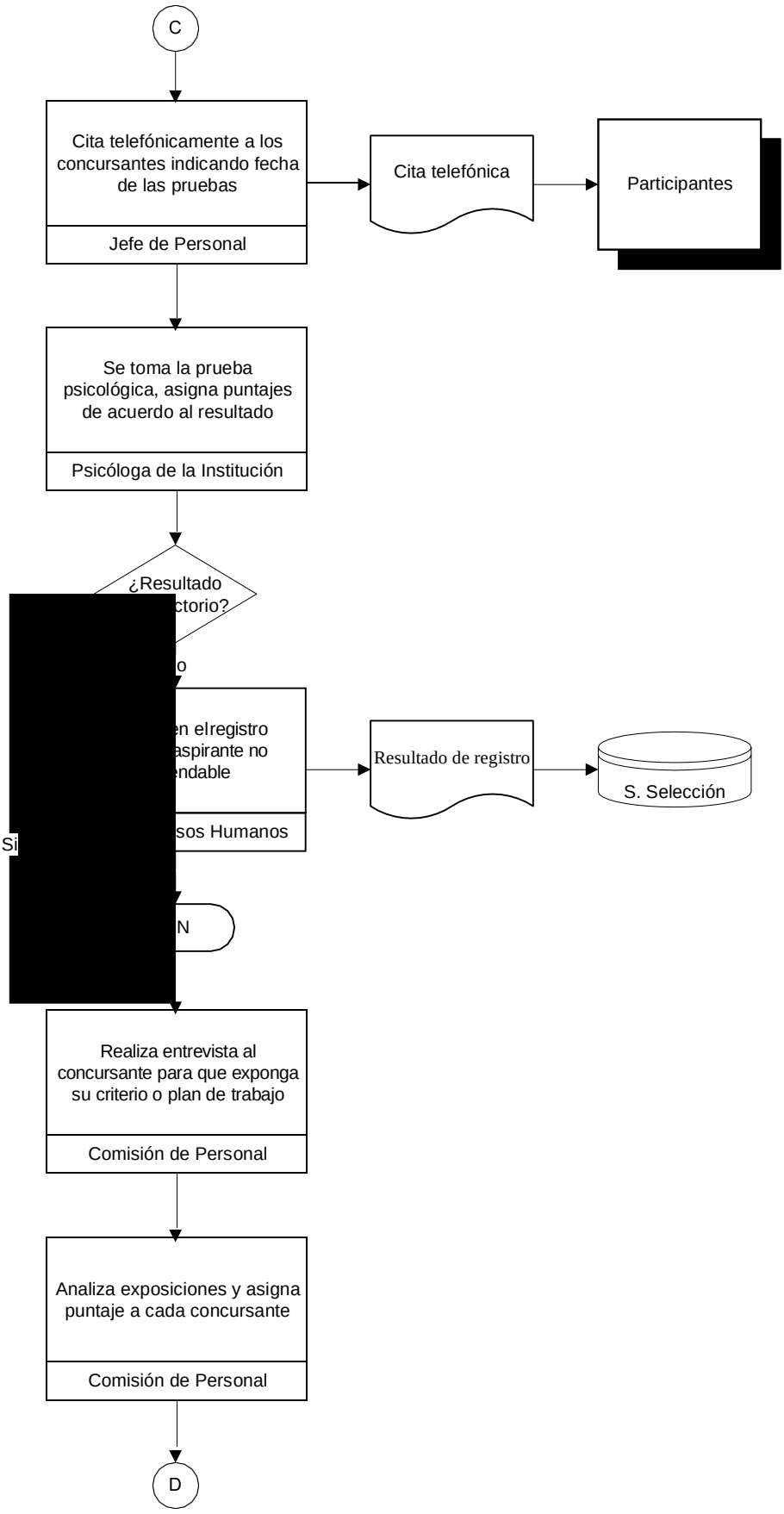
Código	Nombre
	Contratos
	Informe de histórico personal ascendido
	Informe de reclutamiento

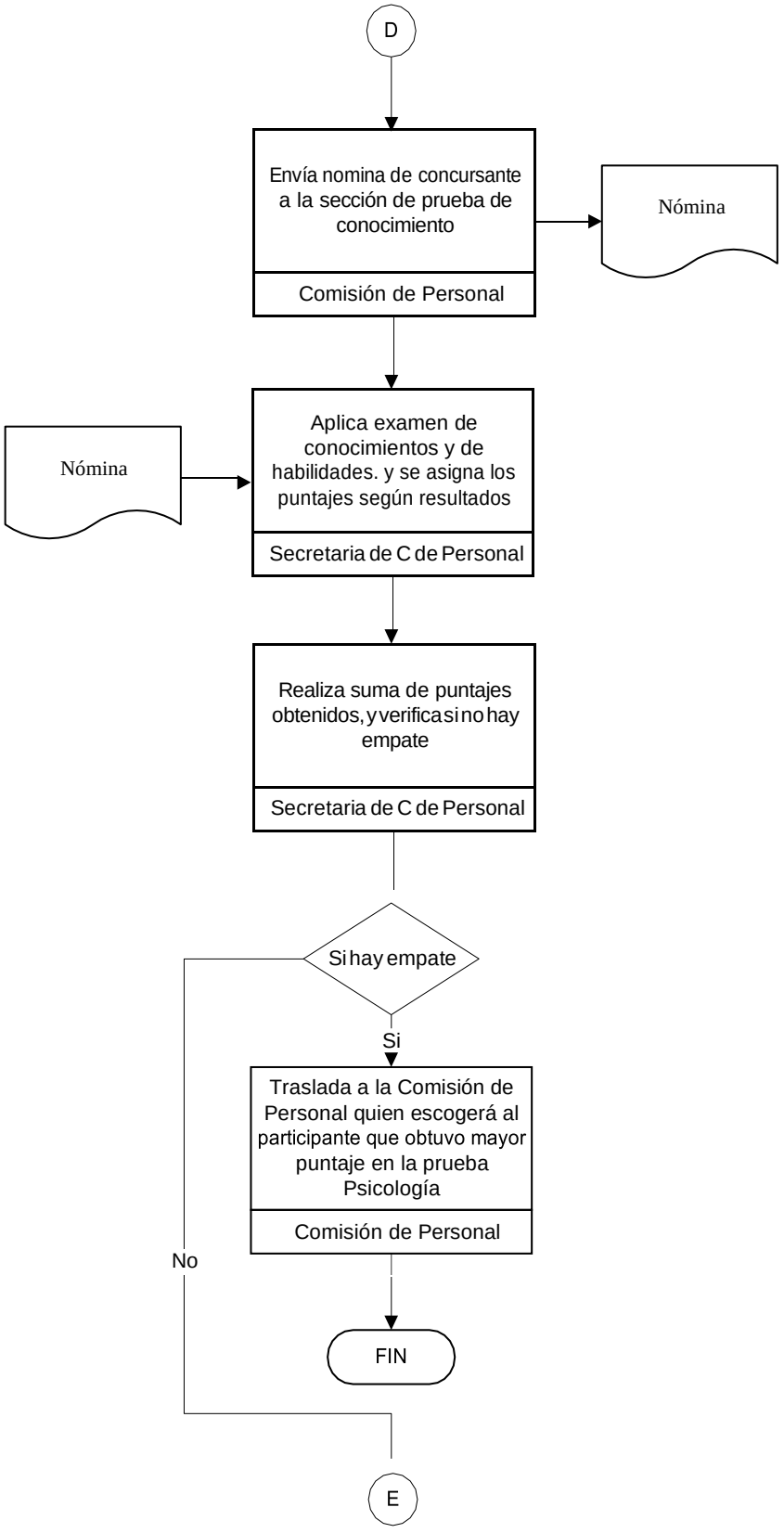
DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO

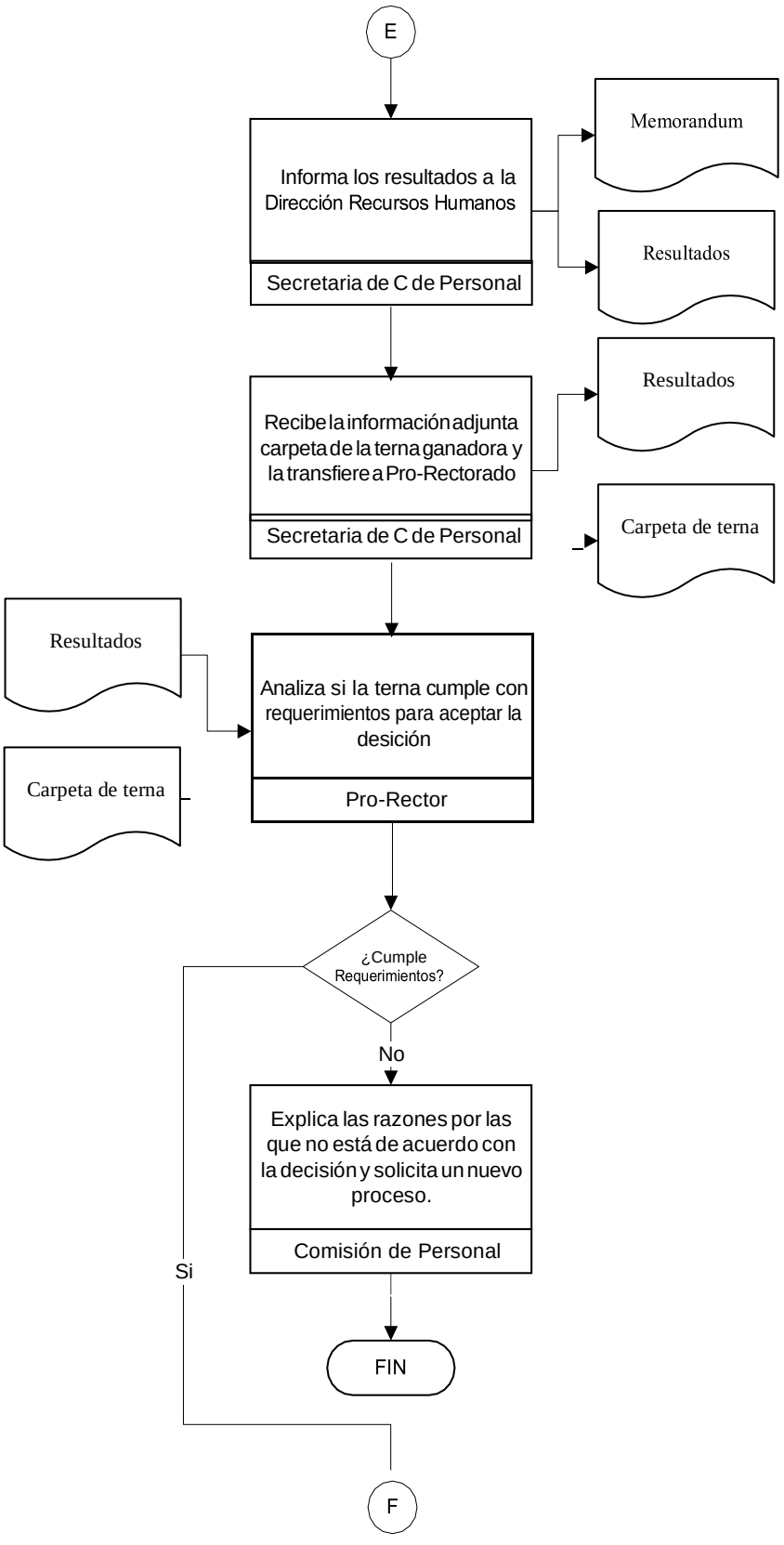


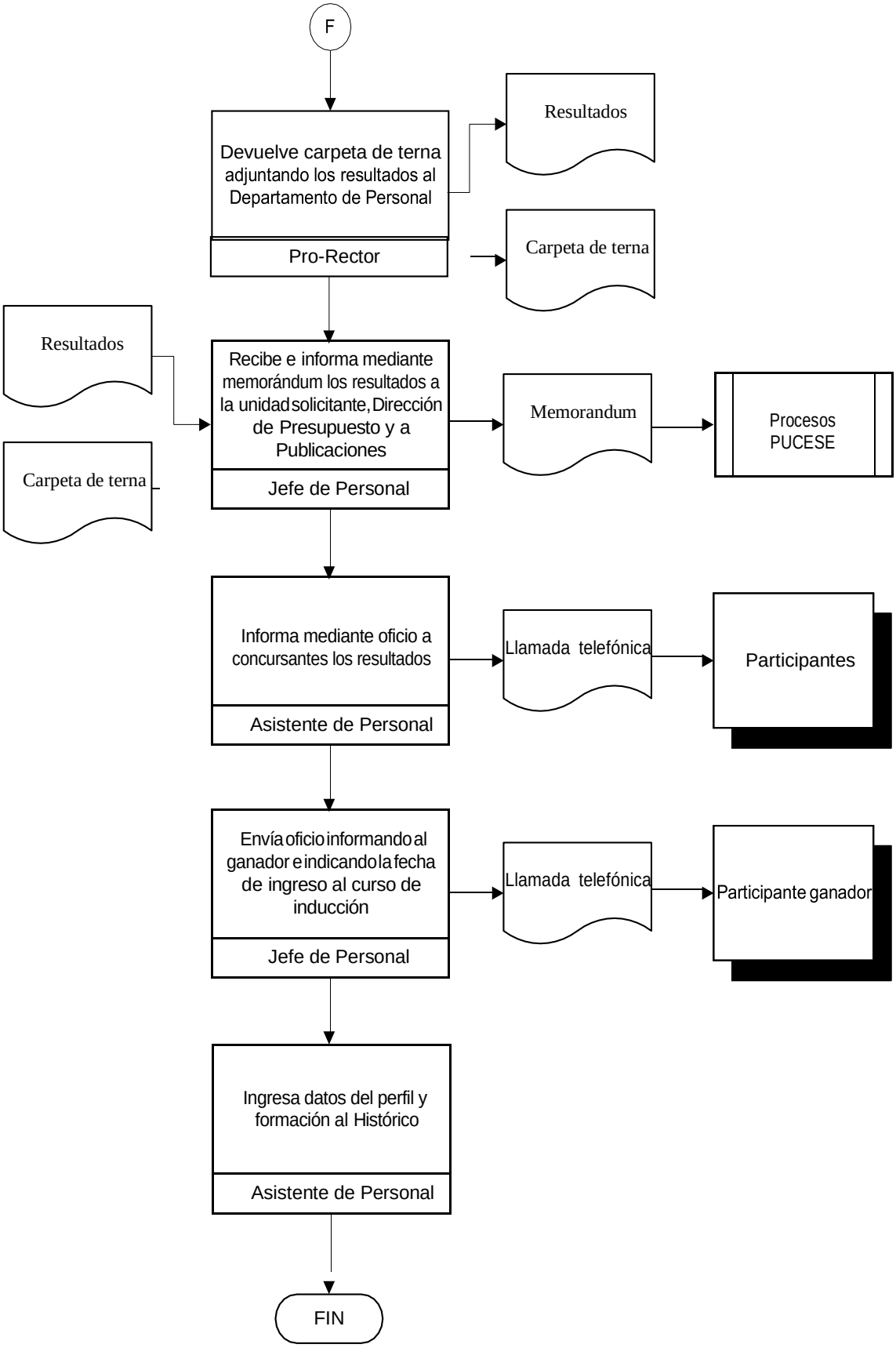

A
Verifica como va ha ser cubierto el cargo vacante con movimientos internos (ascenso o reclasificación) o concurso público
Jefe de Recursos Humanos
¿Con movientos?
Si
No
Inicia trámites administrativos correspondientes de movimiento interno, organiza carpetas y perfiles y transfiere a la CP
Jefe de Recursos Humanos
Revisa y analiza historial laboral, formación, evaluación y Selecciona el de mejor desempeño y antiguedad
Comisión de Personal
FIN
Abre concurso por un periodo de 8 días, solicita la publicación por la prensa escrita y radial, y Web
Jefe de Recursos Humanos
Solicita publicación
Relaciones públicas
Concursantes
Carpetas con Currículo
Recibe el Currículo de los candidatos, los clasifica y los remite a la por orden de llegada
Asistente de personal
B


B
Verifica que los aspirantes cumplan con el perfil solicitado y transfiere a la comisión de personal
Jefe de Recursos Humanos
¿Cumple con el perfíl?
No
Si
Se devuelve carpetas de aspirante al Asistente de personal para ser archivadas y tener banco de carpetas
Jefe de Recursos Humanos
Carpetas con Currículo
Procesos PUCESE
FIN
Organiza documentos de concursantes y arma expediente, y los ingresa en el Registro Externo , lo remite a la CP
Jefe de Recursos Humanos
Perfil de candidatos
S. Selección
Revisa y analiza historial laboral del aspirante, Titulación, Abre la etapa de pruebas
Comisión de personal
Informe mediante oficio al jefe de RR.HH, Unidad solicitante y a publicaciones que está abierta la etapa de prueba
Secretaria de la Comisión de personal
Oficio
Procesos PUCESE
C


C
Cita telefónicamente a los concursantes indicando fecha de las pruebas
Jefe de Personal
Cita telefónica
Participantes
Se toma la prueba psicológica, asigna puntajes de acuerdo al resultado
Psicóloga de la Institución
¿Resultado
ctorio?
o
en elregistro
aspirante no
ndable
sos Humanos
Si
N
Resultado de registro
S. Selección
Realiza entrevista al concursante para que exponga su criterio o plan de trabajo
Comisión de Personal
Analiza exposiciones y asigna puntaje a cada concursante
Comisión de Personal
D


D
Envía nomina de concursante a la sección de prueba de conocimiento
Comisión de Personal
Nómina
Nómina
Aplica examen de conocimientos y de habilidades. y se asigna los puntajes según resultados
Secretaria de C de Personal
Realiza suma de puntajes obtenidos, y verifica si no hay empate
Secretaria de C de Personal
Si hay empate
Si
Traslada a la Comisión de Personal quien escogerá al participante que obtuvo mayor puntaje en la prueba Psicología
Comisión de Personal
No
FIN
E


E
Informa los resultados a la Dirección Recursos Humanos
Secretaria de C de Personal
Memorandum
Resultados
Recibe la información adjunta carpeta de la terna ganadora y la transfiere a Pro-Rectorado
Secretaria de C de Personal
Resultados
Carpeta de terna
Resultados
Carpeta de terna
Analiza si la terna cumple con requerimientos para aceptar la desición
Pro-Rector
¿Cumple Requerimientos?
No
Si
Explica las razones por las que no está de acuerdo con la decisión y solicita un nuevo proceso.
Comisión de Personal
FIN
F


F
Devuelve carpeta de terna adjuntando los resultados al Departamento de Personal
Pro-Rector
Resultados
Carpeta de terna
Resultados
Carpeta de terna
Recibe e informa mediante memorándum los resultados a la unidad solicitante, Dirección de Presupuesto y a Publicaciones
Jefe de Personal
Memorandum
Procesos PUCESE
Informa mediante oficio a concursantes los resultados
Asistente de Personal
Llamada telefónica
Participantes
Envía oficio informando al ganador e indicando la fecha de ingreso al curso de inducción
Jefe de Personal
Llamada telefónica
Participante ganador
Ingresa datos del perfil y formación al Histórico
Asistente de Personal
FIN

1. PROPOSITO

Valorar el desempeño de los funcionarios de carrera y en periodo de prueba y de esta manera proporcionar a la administración elementos objetivos, para orientar y planificar las políticas concernientes al mejoramiento del talento humano.

2. ALCANCE

El procedimiento inicia por mandato normativo y la concertación de metas del funcionario con su jefe inmediato y finaliza con la inclusión de los resultados de la evaluación en la hoja de vida.

Es aplicable al personal de carrera administrativa y personal en periodo de prueba

3. RESPONSABLE

Jefe de Recursos Humanos

4. DEFINICIONES

Evaluación del desempeño

Mide las capacidades, comportamientos, acciones, realizaciones, logros y resultados del empleado frente a las metas planteadas de acuerdo con las funciones que desempeña

Igualdad

Proporción dentro de un componente y Equivalencia ante la ley. Reconocimiento orientado a todo funcionario de ser tratado bajo los mismos derechos e iguales normas.

Mérito

Procura de un logro a través de servicios, diligencias adecuadas y demostración permanente de las capacidades y competencias laborales

Objetividad

Acción y/o manera como se califica previamente un objetivo, bajo parámetros establecidos de manera previa.

POA

Programa Operativo Anual

Interrelación con otros procedimientos

Es la relación existente entre la evaluación de desempeño, Programa Operativo anual y Presupuestal y Formación y Actualización del personal.

Insumos

Son los cuestionarios de evaluación, muestra de usuarios y Unidades administrativas-

Eficiencia

El grado de eficiencia viene dado por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados, por un lado y los recursos utilizados, por otro. Una actuación eficiente es aquella que con uno recursos determinados obtiene un resultado máximo, o que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad de un servicio determinado.

Eficacia

Existe eficacia cuando una determinada actividad con servicio obtiene los resultados esperados independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados.

Gestión

Es la actuación de la dirección y abarca la razonabilidad de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos.

Impacto

El impacto de un proceso docente- educativo se traduce en sus efectos sobre una población amplia: comunidad, claustro, entorno, estudiante, administración, identificando efectos científico - tecnológicos, económico, social, cultural, institucional, centrado en el mejoramiento profesional y humano del hombre y su superación social.

5. POLITICAS

- El método de evaluación del personal se basa en Evaluación de 360º y Evaluación del Desempeño basada en Competencias.

- La aplicación del cuestionario de evaluación administrativa se realiza en el primer mes del año y se publicará los resultados en el tercer mes.

- Los resultados se darán a conocer a los empleados en el doceavo mes de manera confidencial.

- Los resultados de la evaluación serán considerados tanto para la elaboración del programa de formación y capacitación como para recontratación y promoción del mismo.

- El Director Administrativo será el encargado del proceso en el que entregará la clave para ingresar a la plataforma de evaluación a todos aquellos funcionarios y empleados de la empresa o los formularios de evaluación para evaluar a cada uno de los empleados.

- El Director Administrativo también será quien establezca el plazo de entrega de estos formularios.

- Dentro de este proceso cada evaluador deberá tener una reunión de evaluación con sus subordinados en donde explique la evaluación hecha, plantee los objetivos del siguiente año y explique a su subordinado lo que la empresa espera de él con respecto a su trabajo.

- El formulario deberá ser entregado al Director Administrativo con la firma del empleado y su evaluador, se debe tomar en cuenta que el empleado tendrá el derecho de no firmar el formulario en caso de no estar de acuerdo con su evaluador en cuyo caso, ambas personas mantendrán una reunión con el la Comisión de Personal para resolver el desacuerdo y llegar a una evaluación de consenso.

- El resultado de la evaluación de desempeño deberá ser considerado para posibles alzas de salario y promociones del empleado, además que deberá señalar la necesidad de capacitación que el jefe del mismo sugiere de tal forma de ser considerada por el Director Administrativo para la elaboración del plan de capacitación anual

- Los documentos mencionados anteriormente pasarán a la Comisión de personal que estará integrado por:

- El Pro-Rector o su delegado
- El Director Administrativo
- Director de Bienestar Universitario
- Jefe de Personal
- Director Académico

- Las evaluaciones serán archivadas en las carpetas de los empleados para referencia futura.

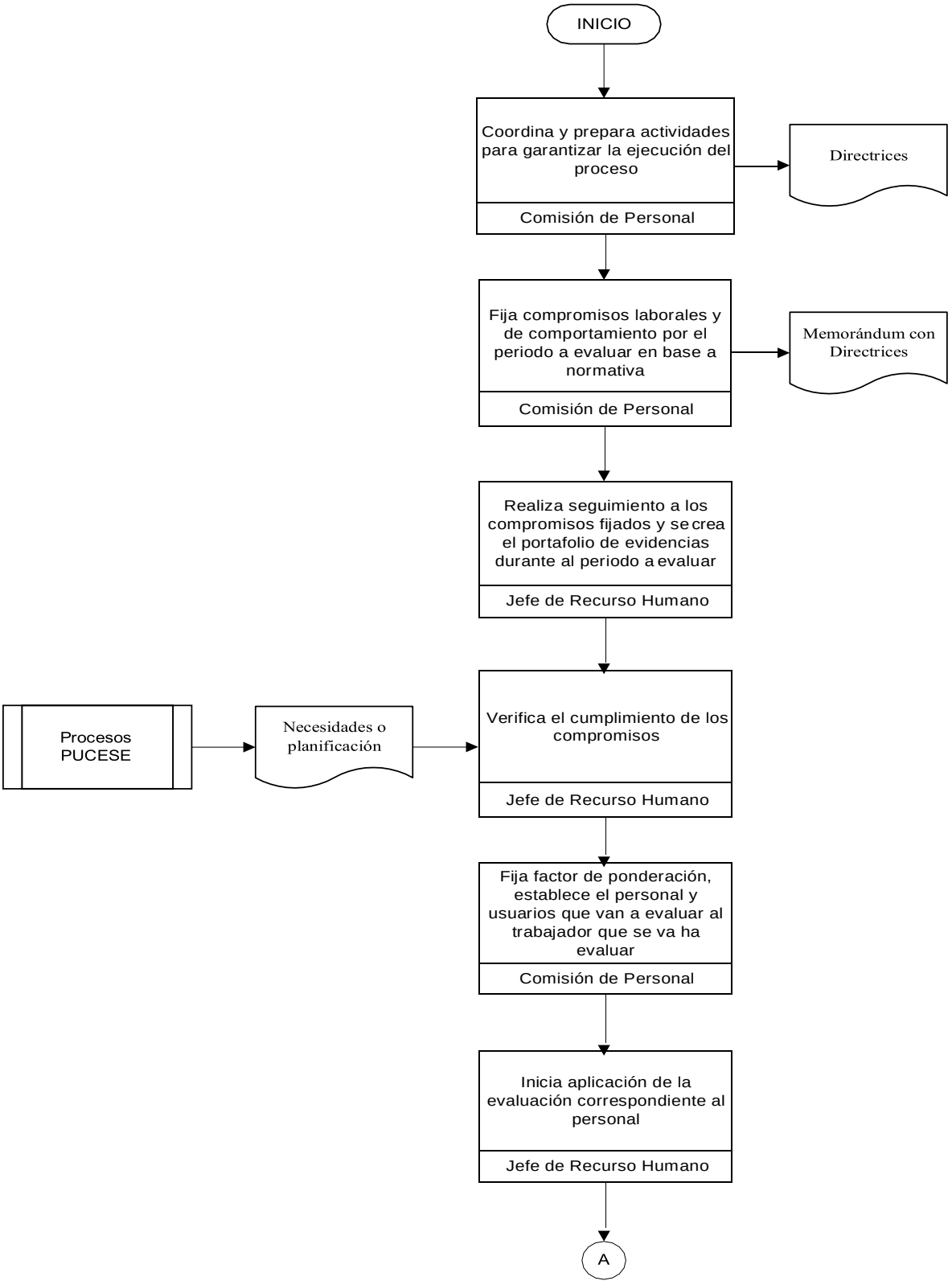
6. INDICADORES

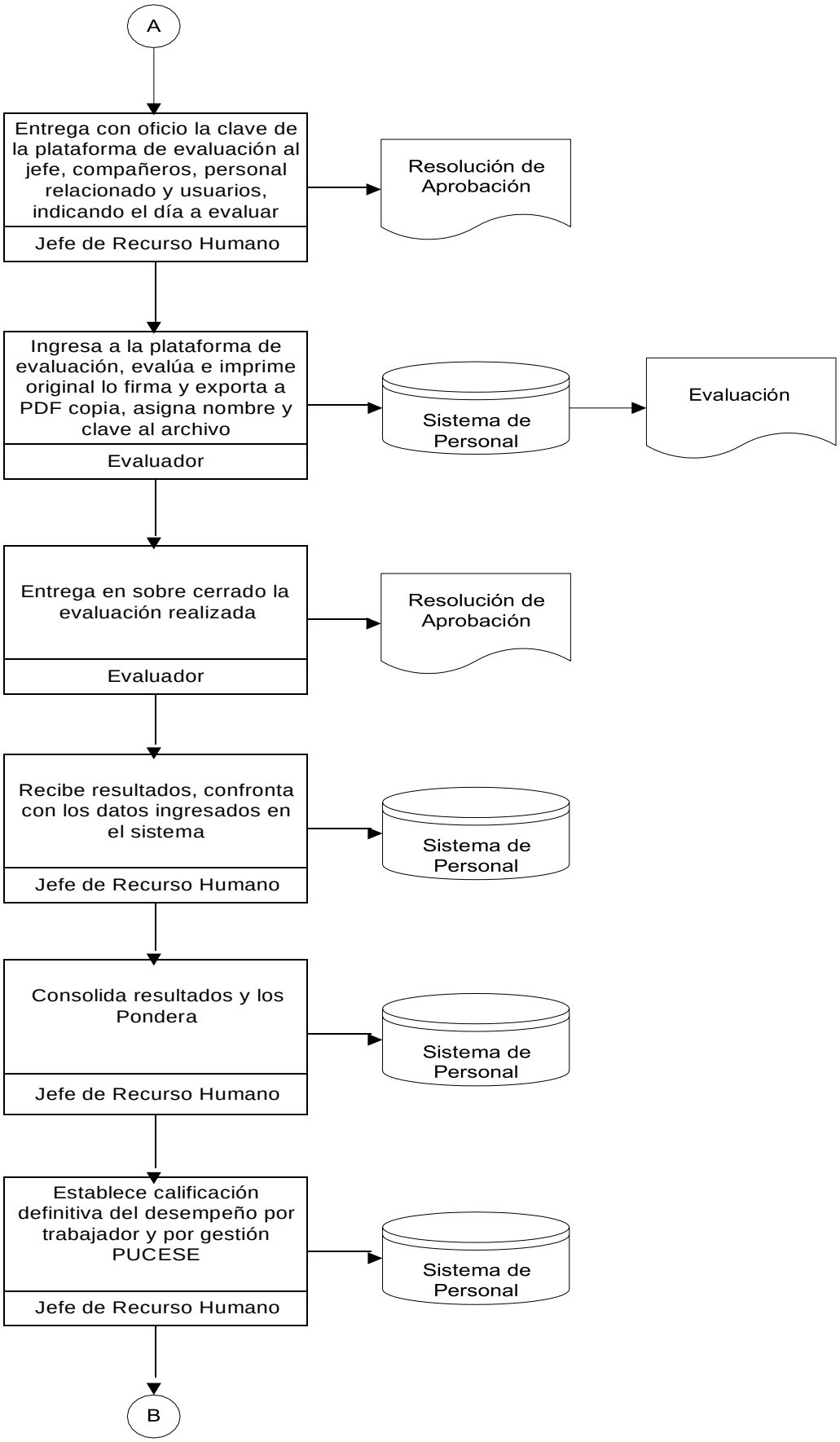
Código	**Nombre** **Evaluación de desempeño**			
Descripción	¿Mide el porcentaje de personas calificadas satisfactoriamente?			
Fórmula de cálculo	**Frecuencia**	**Estándar**	**Responsable del indicador**	**Responsable del análisis**
Personal calificado satisfactoriamente/ Total del personal Evaluado	1	95%	Jefe de Recursos Humanos	Director Administrativo

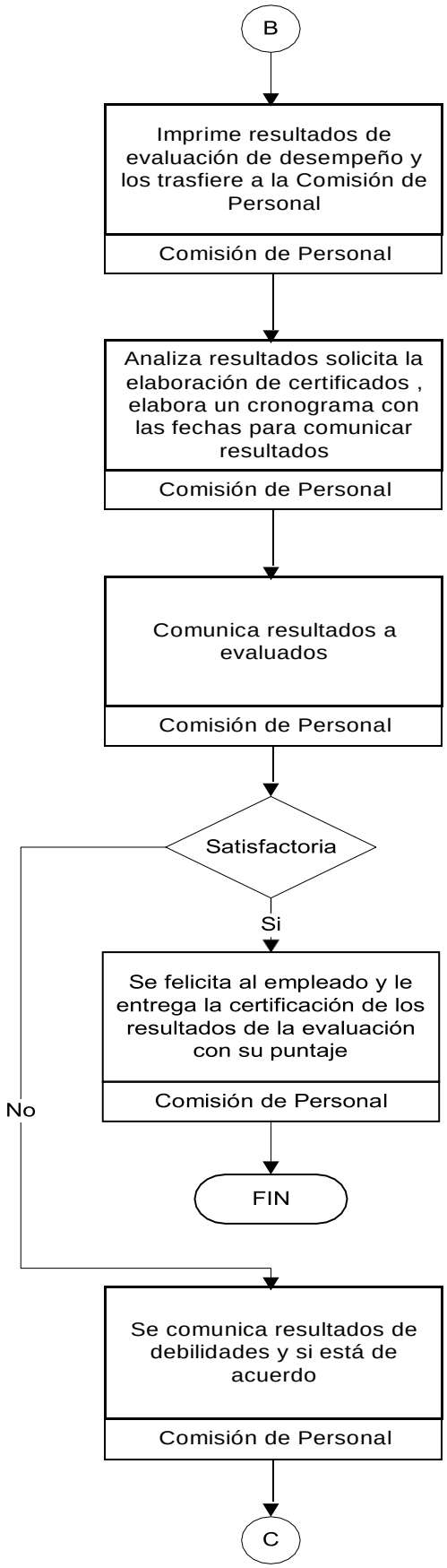
7. DOCUMENTOS

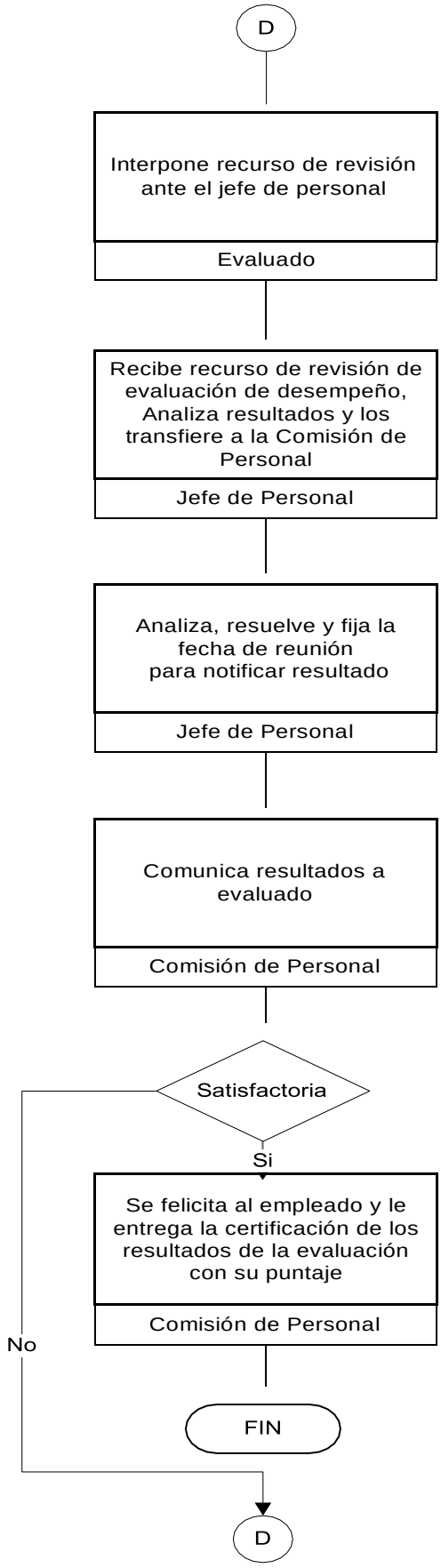
Código	**Nombre**
	Formulario de evaluación
	Carpeta de cada empleado
	Informe de evaluación

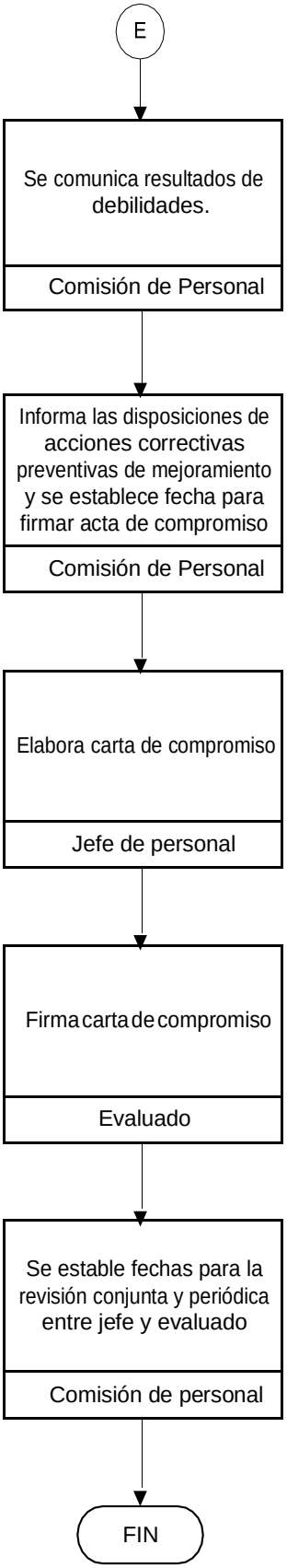
DIAGRAMA DEL FLUJO DE PROCESOS




A
Entrega con oficio la clave de la plataforma de evaluación al jefe, compañeros, personal relacionado y usuarios, indicando el día a evaluar
Jefe de Recurso Humano
Resolución de Aprobación
Ingresa a la plataforma de evaluación, evalúa e imprime original lo firma y exporta a PDF copia, asigna nombre y clave al archivo
Evaluador
Sistema de Personal
Evaluación
Entrega en sobre cerrado la evaluación realizada
Evaluador
Resolución de Aprobación
Recibe resultados, confronta con los datos ingresados en el sistema
Jefe de Recurso Humano
Sistema de Personal
Consolida resultados y los Pondera
Jefe de Recurso Humano
Sistema de Personal
Establece calificación definitiva del desempeño por trabajador y por gestión PUCESE
Jefe de Recurso Humano
Sistema de Personal
B


B
Imprime resultados de evaluación de desempeño y los trasfiere a la Comisión de Personal
Comisión de Personal
Analiza resultados solicita la elaboración de certificados , elabora un cronograma con las fechas para comunicar resultados
Comisión de Personal
Comunica resultados a evaluados
Comisión de Personal
Satisfactoria
Si
No
Se felicita al empleado y le entrega la certificación de los resultados de la evaluación con su puntaje
Comisión de Personal
FIN
Se comunica resultados de debilidades y si está de acuerdo
Comisión de Personal
C


D
Interpone recurso de revisión ante el jefe de personal
Evaluado
Recibe recurso de revisión de evaluación de desempeño, Analiza resultados y los transfiere a la Comisión de Personal
Jefe de Personal
Analiza, resuelve y fija la fecha de reunión para notificar resultado
Jefe de Personal
Comunica resultados a evaluado
Comisión de Personal
Satisfactoria
Si
Se felicita al empleado y le entrega la certificación de los resultados de la evaluación con su puntaje
Comisión de Personal
No
FIN
D


E
Se comunica resultados de debilidades.
Comisión de Personal
Informa las disposiciones de acciones correctivas preventivas de mejoramiento y se establece fecha para firmar acta de compromiso
Comisión de Personal
Elabora carta de compromiso
Jefe de personal
Firma carta de compromiso
Evaluado
Se estable fechas para la revisión conjunta y periódica entre jefe y evaluado
Comisión de personal
FIN

clv

1. PROPOSITO

Dotar al funcionario de los conocimientos básicos con el fin de facilitar su adaptación y reconocimiento del ámbito laboral y la cultura organizacional, así como el mejoramiento continuo de las competencias laborales de la función que va a desempeñar en la PUCESE a través de la inducción y re-inducción.

2. ALCANCE

El procedimiento inicia con la posesión de la persona o la necesidad de actualización y termina con la firma de asistencia al proceso de inducción.

Este procedimiento es aplicable a todos los servidores públicos vinculados a la PUCESE.

3. RESPONSABLE

Recursos Humano (Padrino) designado para la inducción

4. DEFINICIONES

Inducción

Es un procedimiento dirigido a facilitar y fortalecer la integración del nuevo servidor a la PUCESE, proporcionándole la información necesaria para su vinculación e inserción como parte de la institución, en pro de lograr una mejor adaptación con el entorno, su lugar de trabajo y las labores a desempeñar.

Inducción docente

El programa de inducción docente pretende brindar la información y la capacitación suficiente y adecuada sobre a filosofía institucional y los valores que inspiran el ser y el actuar de la Universidad, aspectos que se contienen en la expresión de la misión, el proyecto educativo institucional y la propuesta pedagógica.

Padrino

Hace referencia a la persona que acompaña al nuevo servidor en su proceso de adaptación en el entorno laboral, reforzando aquellos detalles simples, propios de la cotidianidad como una descripción breve del sector.

Re-Inducción

Es un procedimiento progresivo de formación y aprendizaje de los funcionarios, que promueve el mejoramiento y fortalecimiento de las habilidades requeridas en un servidor, estimulando el aprendizaje, la autocrítica, el desarrollo individual y organizacional en el marco del avance continuo hacia el aseguramiento de la calidad institucional para que la PUCESE pueda cumplir adecuadamente su misión.

5. POLITICAS

- Existencia de un Programa Institucional de Inducción para nuevos Servidores Administrativos organizado por la sección de Recursos Humanos, el cual busca introducirlos en la cultura organizacional de la Universidad, su filosofía, principios, propósitos, estructura, metas y procesos, así como las relaciones y resultados contractuales que genera el hecho de ser nombrado funcionario de la Universidad.

- Es obligación de la Universidad realizar programas de inducción y re-inducción, los cuales deberán hacerse por lo menos cada dos años, o en el momento en que se produzca alguna modificación.

- Los programas de re-inducción deben impartirse para todos los empleados, estar dirigidos a actualizar a los servidores en relación con la política económica, social y cultural y ambiental y a reorientar su integración a la cultura organizacional.

- Las Re-Inducciones no son certificables por la Universidad.

- En la reunión de "Inducción a la PUCESE, se tratan temas acerca de los aspectos generales sobre la Universidad, del servicio educativo, de los compromisos éticos, de las inhabilidades e incompatibilidades, de los derechos y deberes, entre otros.

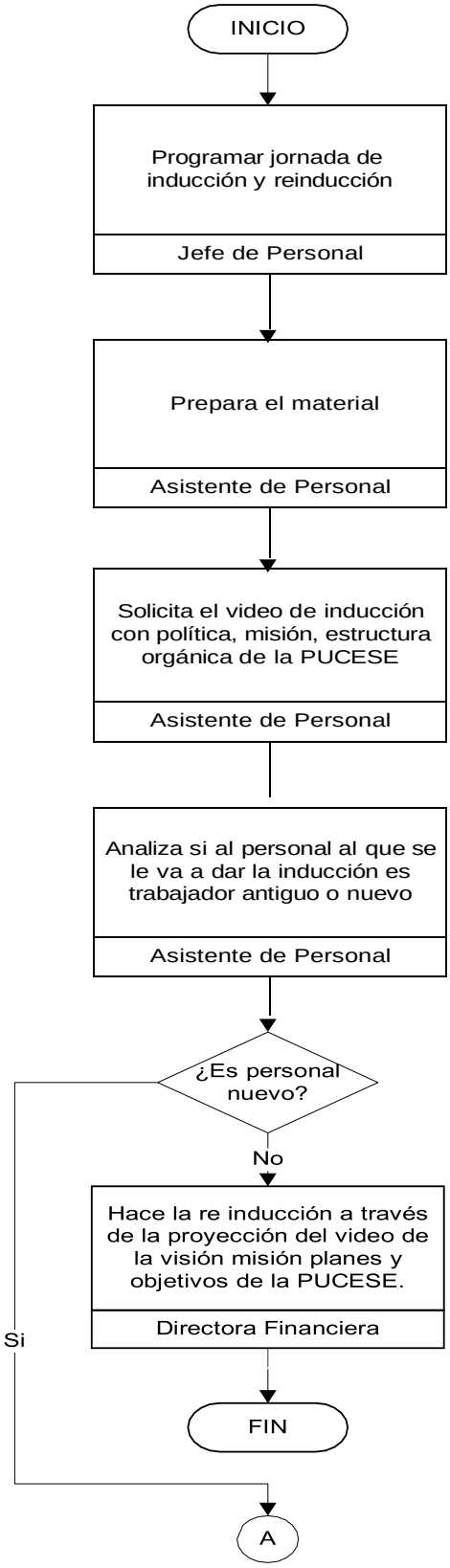
6. INDICADORES

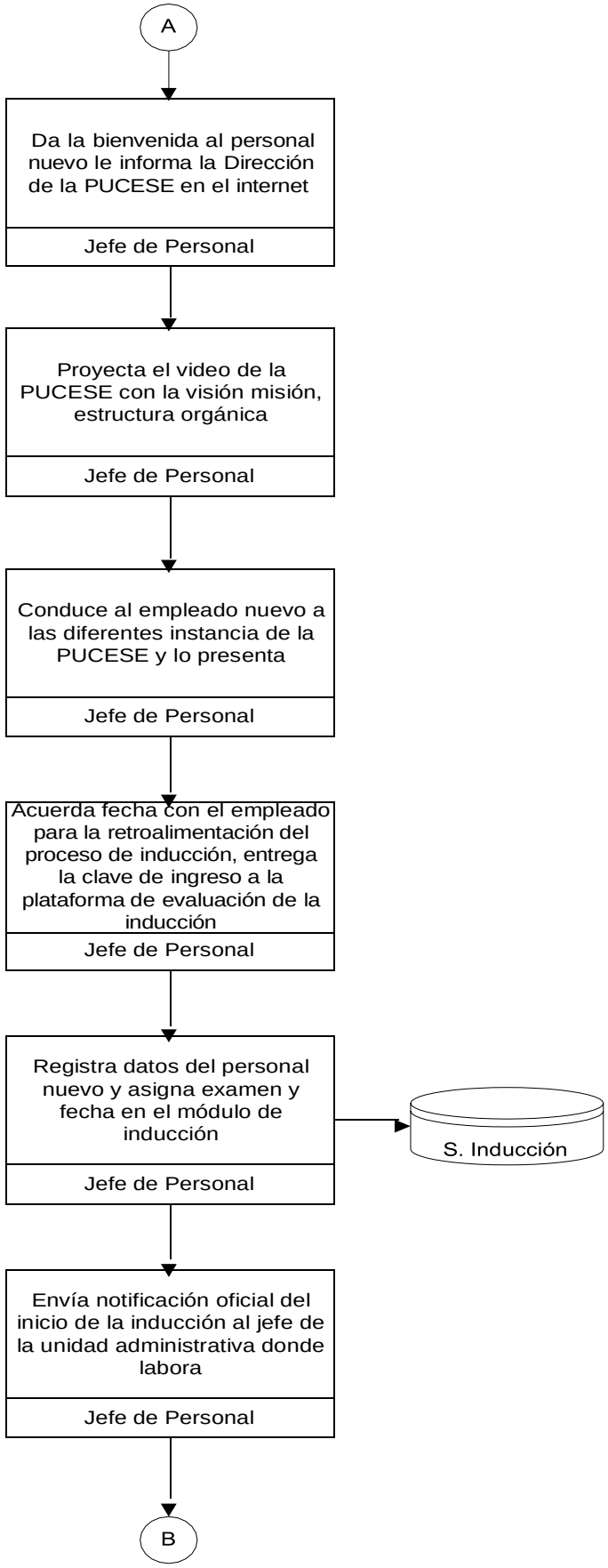
Código	**Nombre** **Evaluación de desempeño**			
Descripción	¿Índice de cobertura del proceso de inducción y re-inducción?			
Fórmula de cálculo	**Frecuencia**	**Estándar**	**Responsable del indicador**	**Responsable del análisis**
Número funcionarios que recibieron inducción – re-inducción / total funcionarios *100	Semestral	95%	Jefe de Recursos Humanos	Director Administrativo

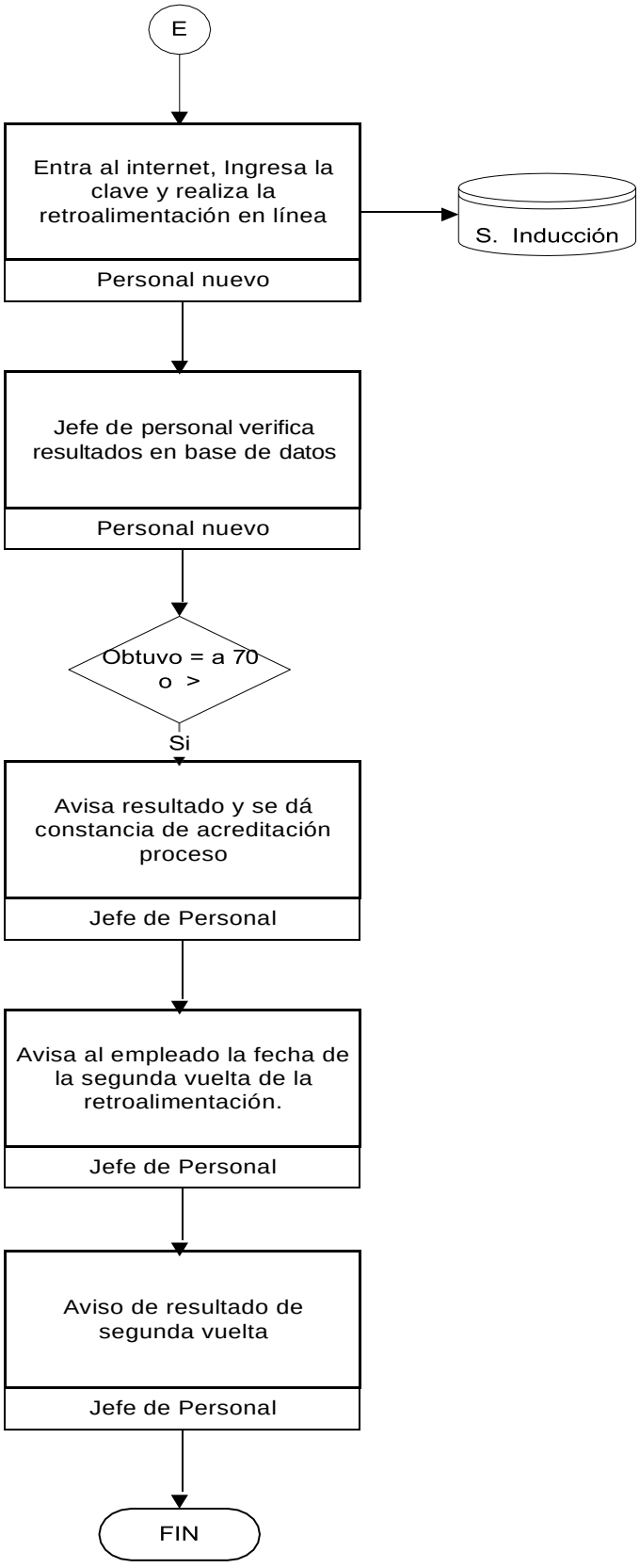
7. DOCUMENTOS

Código	**Nombre**
	Hoja de vida del trabajador
	Informe de Inducción y Re-Inducción

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO




A
Da la bienvenida al personal nuevo le informa la Dirección de la PUCESE en el internet
Jefe de Personal
Proyecta el video de la PUCESE con la visión misión, estructura orgánica
Jefe de Personal
Conduce al empleado nuevo a las diferentes instancia de la PUCESE y lo presenta
Jefe de Personal
Acuerda fecha con el empleado para la retroalimentación del proceso de inducción, entrega la clave de ingreso a la plataforma de evaluación de la inducción
Jefe de Personal
Registra datos del personal nuevo y asigna examen y fecha en el módulo de inducción
Jefe de Personal
S. Inducción
Envía notificación oficial del inicio de la inducción al jefe de la unidad administrativa donde labora
Jefe de Personal
B


E
Entra al internet, Ingresa la clave y realiza la retroalimentación en línea
S. Inducción
Personal nuevo
Jefe de personal verifica resultados en base de datos
Personal nuevo
Obtuvo = a 70 o >
Si
Avisa resultado y se dá constancia de acreditación proceso
Jefe de Personal
Avisa al empleado la fecha de la segunda vuelta de la retroalimentación.
Jefe de Personal
Aviso de resultado de segunda vuelta
Jefe de Personal
FIN

1. PROPOSITO

Cualificar al personal vinculado a la PUCESE a través de la capacitación, fortaleciendo sus competencias laborales a través de un plan de formación y capacitación.

2. ALCANCE

El procedimiento inicia con la posesión de la persona o la necesidad de actualización y termina con la firma de asistencia al proceso de inducción.
Este procedimiento es aplicable a todos los servidores públicos vinculados a la PUCESE.

3. RESPONSABLE

Jefe de Recursos Humanos

4. DEFINICIONES

Capacitación

La capacitación y formación de los empleados está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios.

Competencia laboral

Está asociada a una función laboral en cuya realización convergen distintas actividades para alcanzar los resultados deseados. En la Ley 909 del 2004 y sus decretos reglamentarios las competencias laborales se denominan competencias funcionales.

Evaluación

Acción para estimar, apreciar y calcular los conocimientos, aptitudes y rendimiento

Perfil

Competencia y calificación requerida para un cargo

Productividad

La productividad se refiere a la que genera el trabajo: la producción por cada colaborador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo.

Adiestramiento

Acción destinada a desarrollar habilidades y destrezas del colaborador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

Formación

Significa el proceso integral del hombre, adquisición de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desempeño de los puestos o cargos. Incluye acciones educativas que buscan preparar y formar al colaborador para desenvolverse en su medio y para el ejercicio de una profesión en un determinado mercado laboral.

Equidad

Es necesario que las personas tengan acceso a la igualdad de oportunidades. Es preciso eliminar todas las barreras que obstaculizan las oportunidades económicas y políticas, de modo que las personas puedan disfrutar de dichas oportunidades y beneficiarse con ellas**.**

Sostenibilidad

Es menester asegurar el acceso a las oportunidades no sólo para las generaciones actuales, sino también para las futuras. Deben reponerse todas las formas de capital: físico, humano, medioambiental .

5. POLITICAS

- El plan de formación y capacitación que tendrá el propósito de identificar las necesidades de formación del personal docente y administrativo de la Universidad, definiendo las áreas básicas de formación, actualización y complementación, estableciendo prioridades, y estimando las necesidades de inversión para su cumplimiento.

- como propósito identificar las necesidades de formación del personal docente de la Universidad, definiendo las áreas básicas de formación, actualización y complementación, estableciendo prioridades, y estimando las necesidades de inversión para su cumplimiento

- Brindar capacitación a los docentes en forma sistemática y permanente, en relación con su saber particular, la investigación, el desarrollo pedagógico y los procesos de gestión universitaria.

- Los certificados de capacitación solo se entregarán al personal que haya asistido como mínimo al 80% por ciento de los programas de

capacitación y haya superado satisfactoriamente la evaluación del mismo.

- El sistema de información de recursos humanos deberá permitir generar reportes consolidados y desglosados del personal capacitado.

- Cuando se identifiquen problemas reales o potenciales ya sea durante la ejecución de los diferentes subprocesos o debido al análisis de los resultados de los indicadores asociados al proceso, el responsable del proceso debe generar acciones correctivas ó preventivas de mejoramiento de las competencias y destrezas del personal a su cargo.

- Fomentar el desarrollo académico y científico de los docentes de la Universidad, mediante la participación en programas de postgrado (especialización: Maestría Doctorado) y actualización mediante intercambios académicos, congresos, seminarios, pasantías, programas con profesores visitantes u otro tipo de evento.

- Consolidar la formación pedagógica de los docentes de la Universidad, para el desarrollo de las actividades del proceso de formación, de los saberes particulares y profesionales.

- Consolidar la calidad de la gestión administrativa mediante la formación y desarrollo de competencias del personal con finalidad de cumplir con la política de calidad PUCESE.

- Investigación de las necesidades de capacitación en áreas prioritarias de los docentes de cada una de las escuelas, creando una base estadística de necesidades académicas, en base a las líneas de desarrollo del Plan Estratégico Planes Operativos Anuales.

6. INDICADORES

Código	Nombre Cobertura de capacitación			
Descripción	¿Medir el % de empleados y docentes capacitados, con relación al total de trabajadores?			
Fórmula de cálculo	**Frecuencia**	**Estándar**	**Responsable del indicador**	**Responsable del análisis**
Personal capacitado/ Total del personal PUCESE	1	80%	Jefe de Recursos Humanos	Director Administrativo

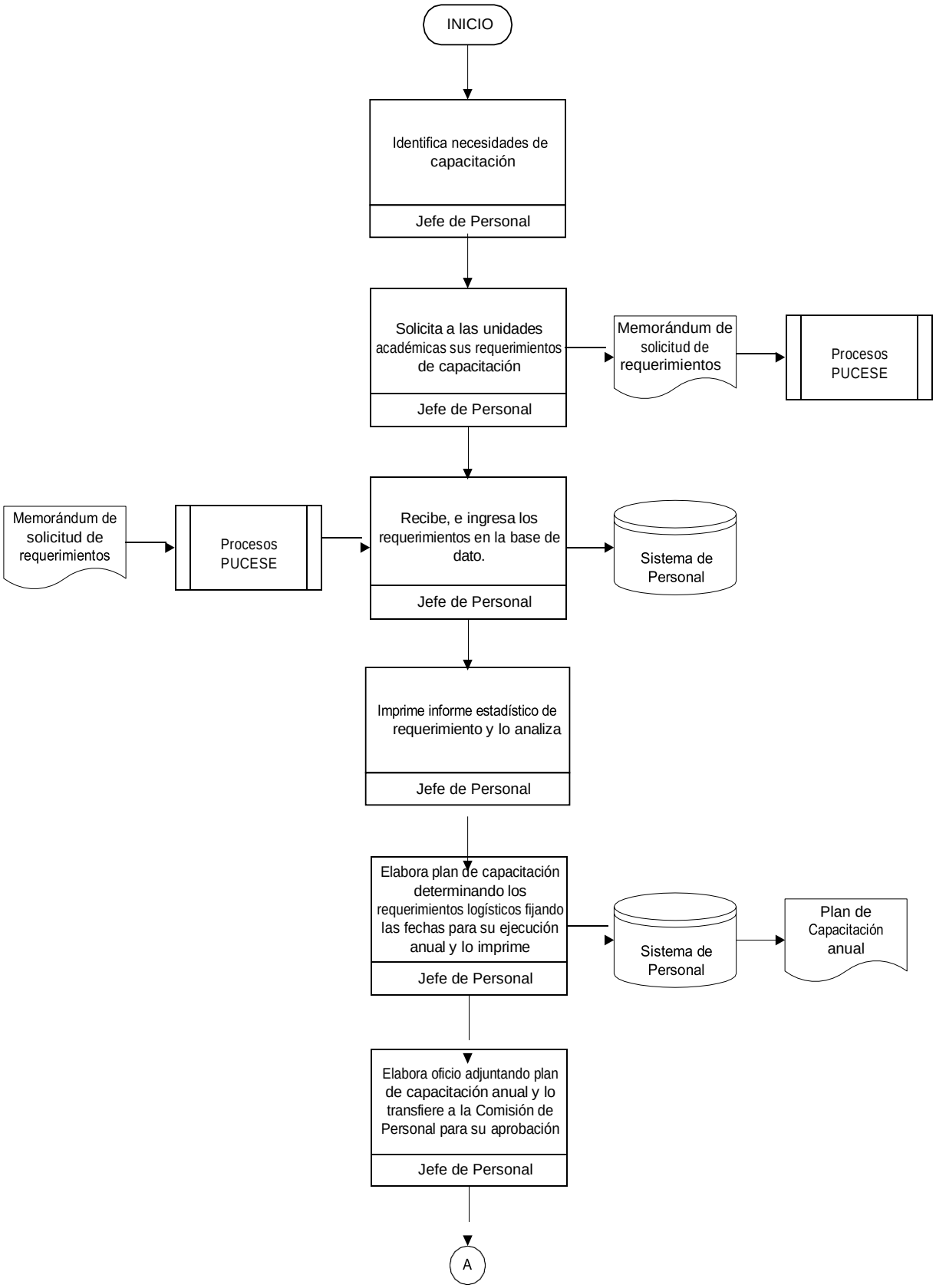
Código	Nombre Nivel de cumplimiento del plan de capacitación			
Descripción	¿Medir el porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación?			
Fórmula de cálculo	**Frecuencia**	**Estándar**	**Responsable del indicador**	**Responsable del análisis**
Plan de capacitación ejecutado/ Plan anual de capacitación	Anual	85%	Jefe de Recursos Humanos	Director Administrativo

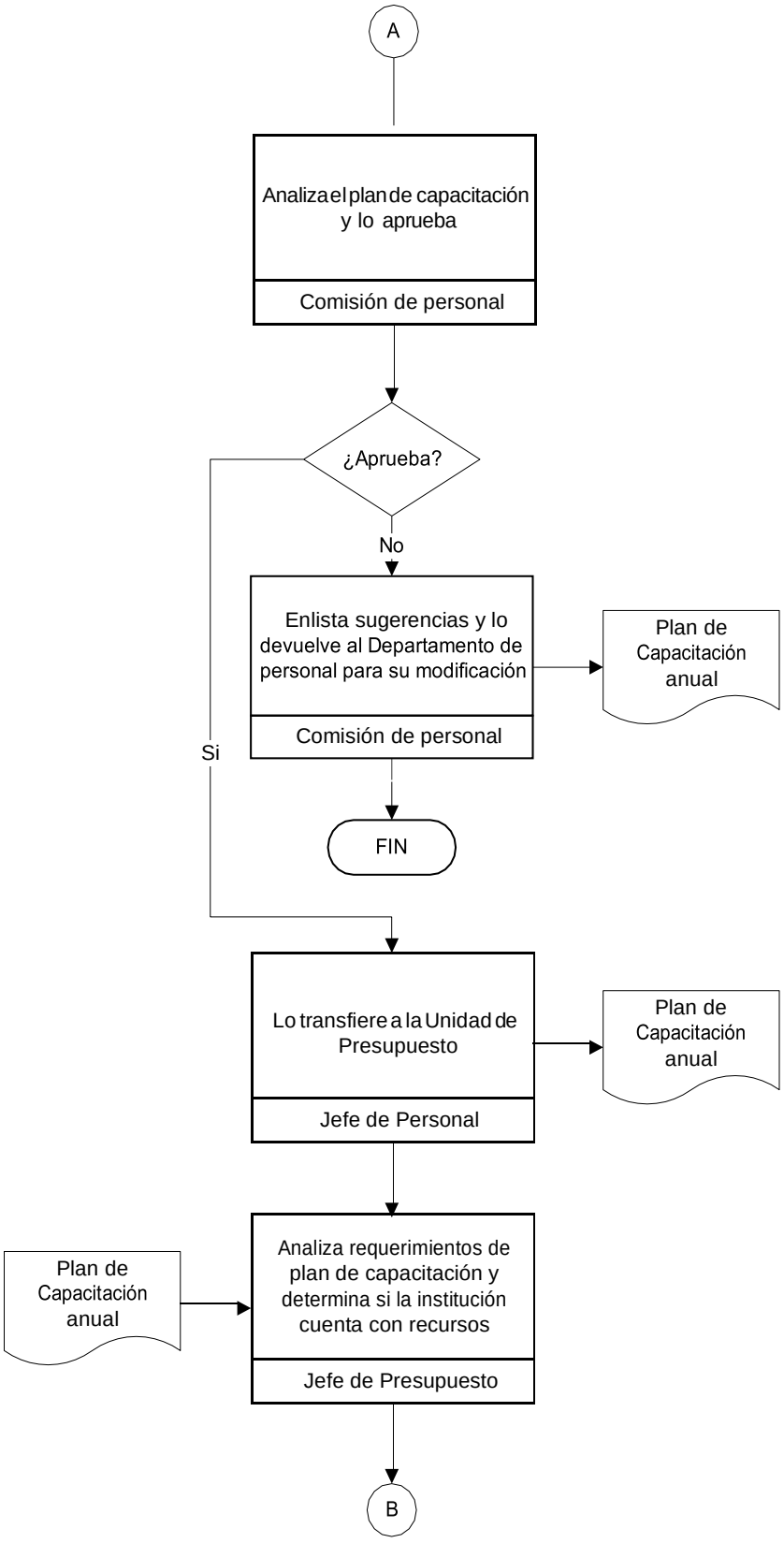
Código	Nombre Nivel de Asistencia a las capacitaciones			
Descripción	¿Medir el porcentaje de docentes que cuentan con la formación académica, experiencia y competencias requeridas para desarrollar las funciones de los cargos que desempeñan?			
Fórmula de cálculo	**Frecuencia**	**Estándar**	**Responsable del indicador**	**Responsable del análisis**
Número de empleados que asisten a las capacitaciones/ Total empleados	Anual	85%	Jefe de Recursos Humanos	Director Administrativo

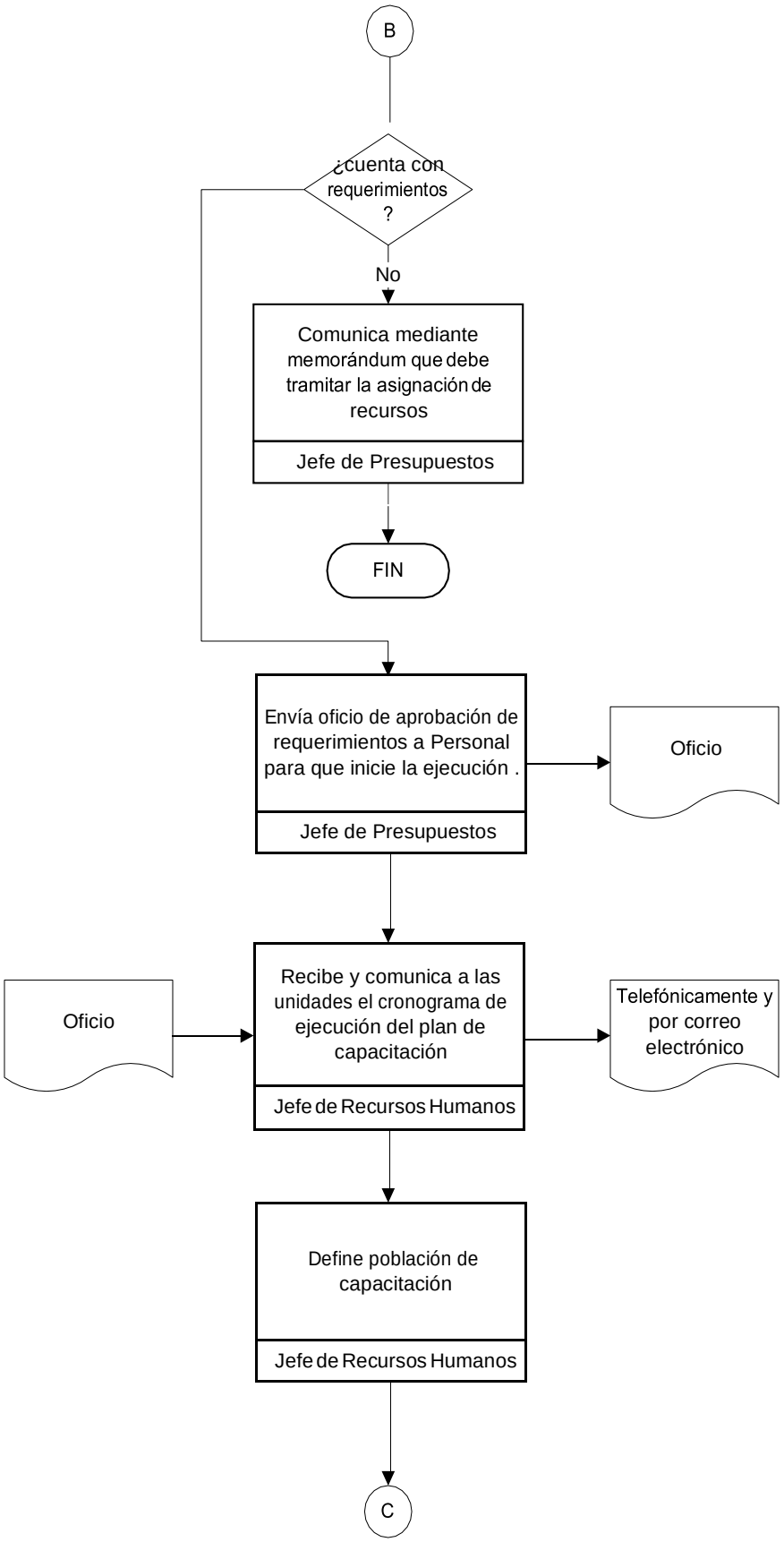
7. DOCUMENTOS

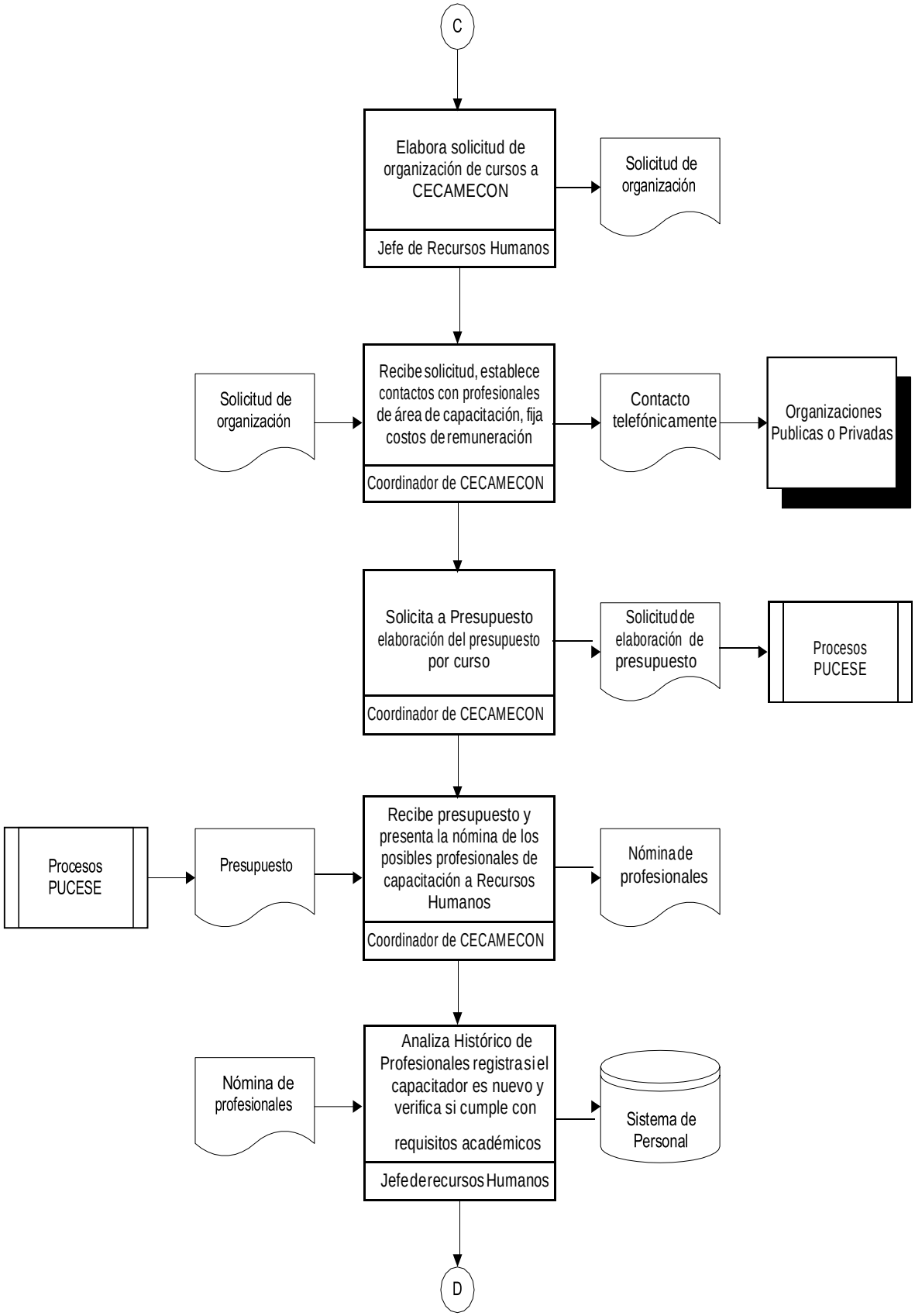
Código	Nombre
	Plan de capacitación
	Carpeta de cada empleado
	Mayores contables de capacitación

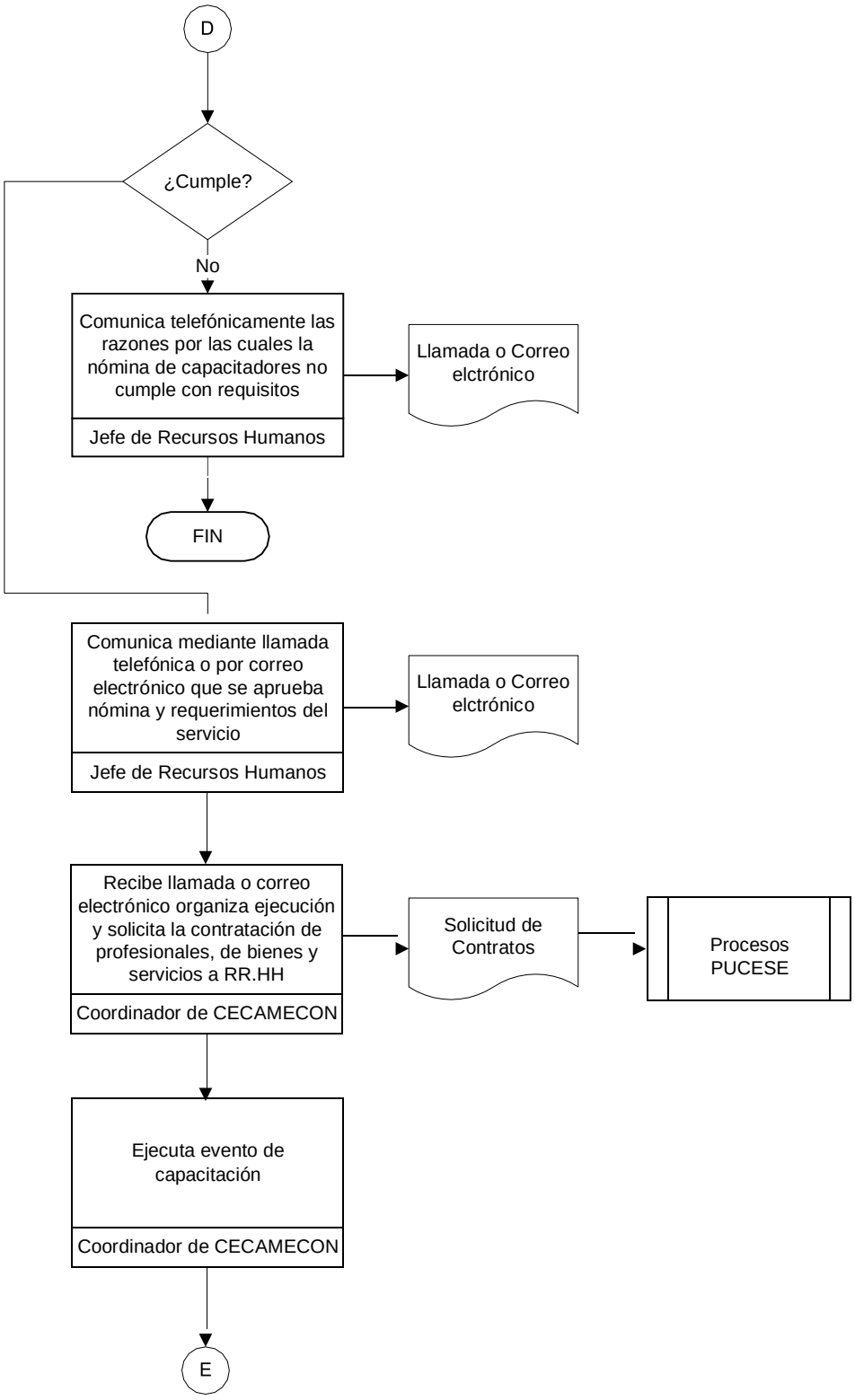
DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO

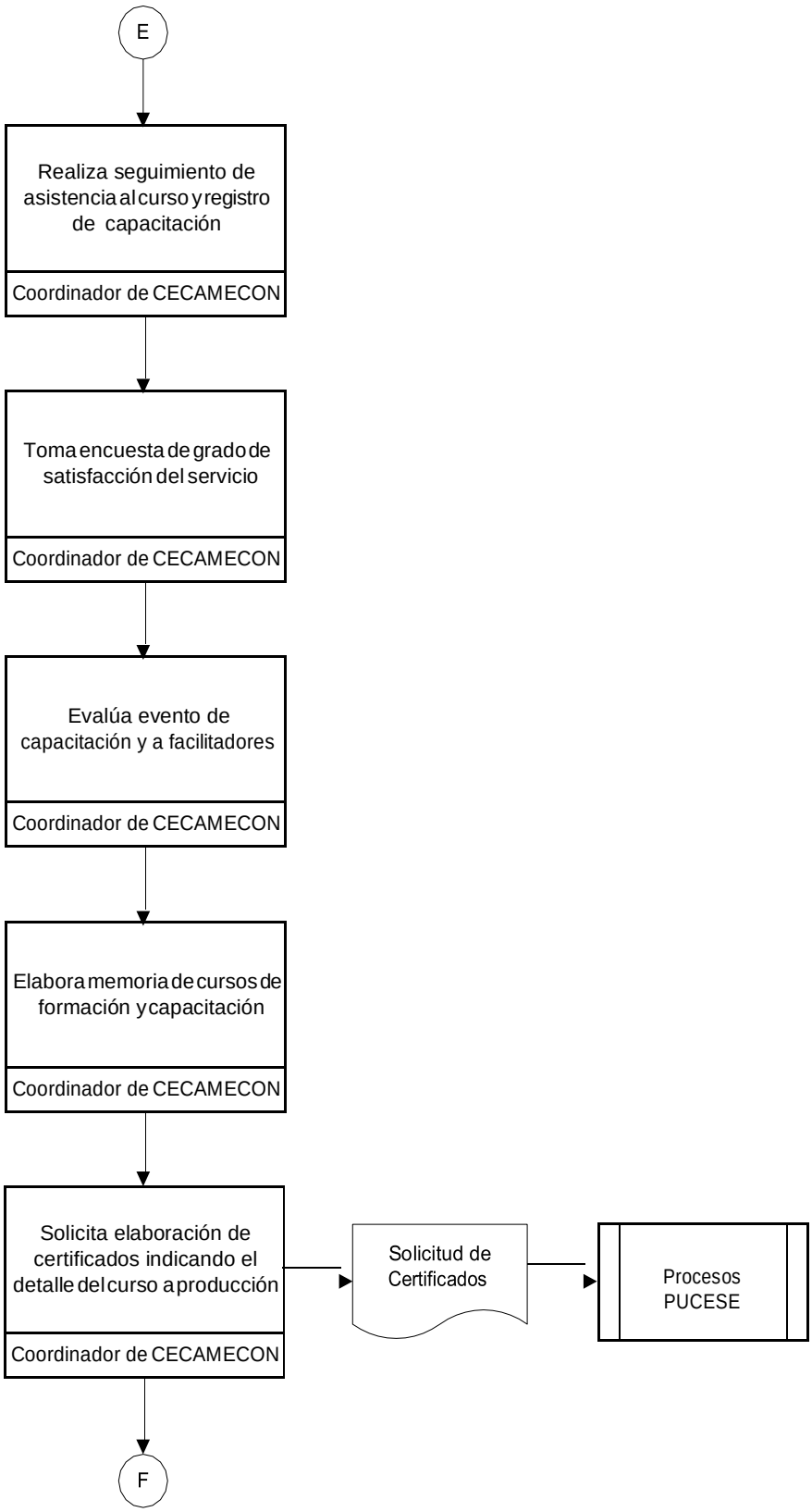


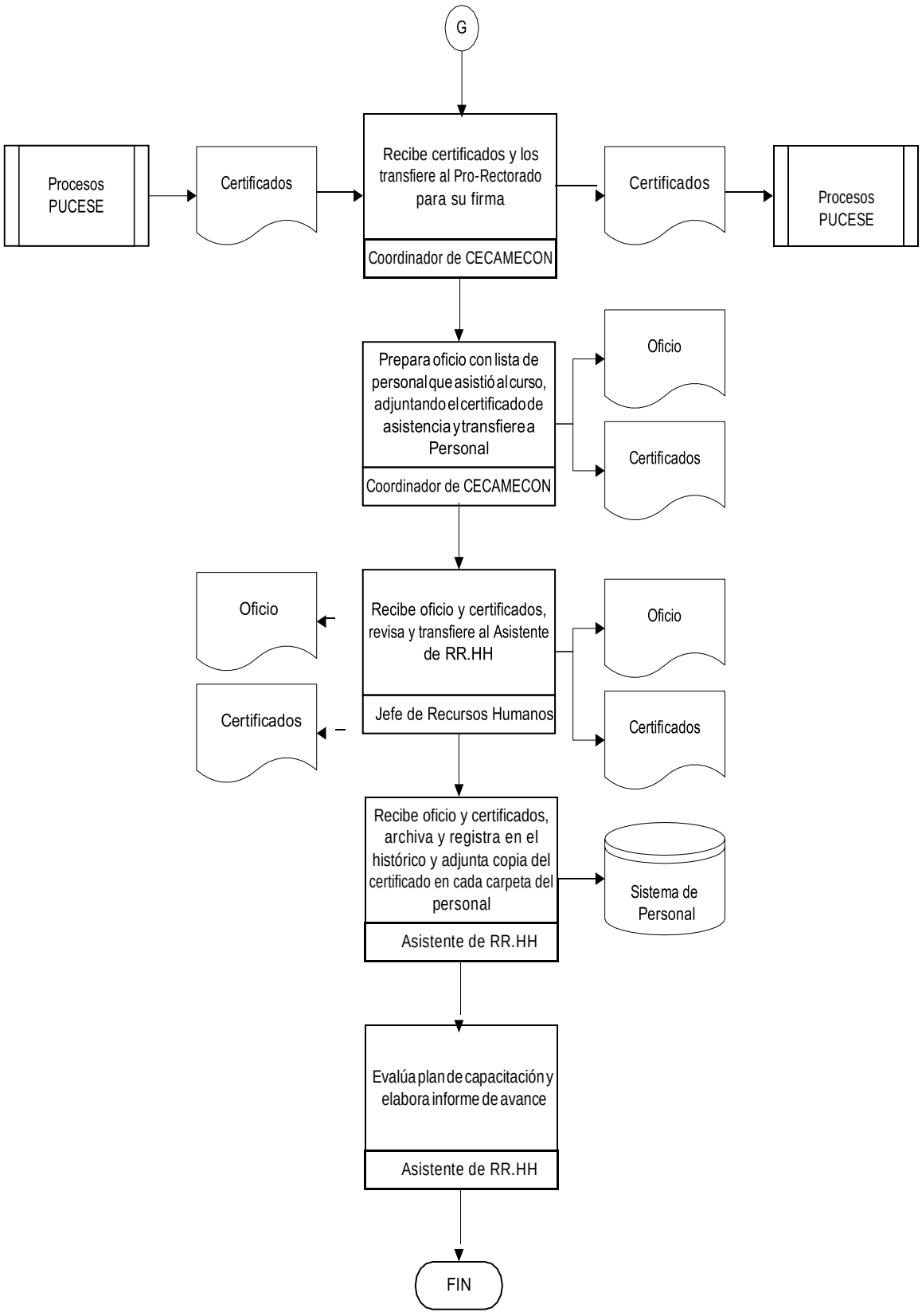

A
Analiza el plan de capacitación y lo aprueba
Comisión de personal
¿Aprueba?
No
Enlista sugerencias y lo devuelve al Departamento de personal para su modificación
Comisión de personal
Plan de Capacitación anual
Si
FIN
Lo transfiere a la Unidad de Presupuesto
Jefe de Personal
Plan de Capacitación anual
Plan de Capacitación anual
Analiza requerimientos de plan de capacitación y determina si la institución cuenta con recursos
Jefe de Presupuesto
B


B
¿cuenta con requerimientos ?
No
Comunica mediante memorándum que debe tramitar la asignación de recursos
Jefe de Presupuestos
FIN
Envía oficio de aprobación de requerimientos a Personal para que inicie la ejecución .
Jefe de Presupuestos
Oficio
Oficio
Recibe y comunica a las unidades el cronograma de ejecución del plan de capacitación
Jefe de Recursos Humanos
Telefónicamente y por correo electrónico
Define población de capacitación
Jefe de Recursos Humanos
C


C
Elabora solicitud de organización de cursos a CECAMECON
Jefe de Recursos Humanos
Solicitud de organización
Solicitud de organización
Recibe solicitud, establece contactos con profesionales de área de capacitación, fija costos de remuneración
Coordinador de CECAMECON
Contacto telefónicamente
Organizaciones Publicas o Privadas
Solicita a Presupuesto elaboración del presupuesto por curso
Coordinador de CECAMECON
Solicitud de elaboración de presupuesto
Procesos PUCESE
Procesos PUCESE
Presupuesto
Recibe presupuesto y presenta la nómina de los posibles profesionales de capacitación a Recursos Humanos
Coordinador de CECAMECON
Nómina de profesionales
Nómina de profesionales
Analiza Histórico de Profesionales registra si el capacitador es nuevo y verifica si cumple con requisitos académicos
Jefe de recursos Humanos
Sistema de Personal
D


D
¿Cumple?
No
Comunica telefónicamente las razones por las cuales la nómina de capacitadores no cumple con requisitos
Jefe de Recursos Humanos
Llamada o Correo elctrónico
FIN
Comunica mediante llamada telefónica o por correo electrónico que se aprueba nómina y requerimientos del servicio
Jefe de Recursos Humanos
Llamada o Correo elctrónico
Recibe llamada o correo electrónico organiza ejecución y solicita la contratación de profesionales, de bienes y servicios a RR.HH
Coordinador de CECAMECON
Solicitud de Contratos
Procesos PUCESE
Ejecuta evento de capacitación
Coordinador de CECAMECON
E


E
Realiza seguimiento de asistencia al curso y registro de capacitación
Coordinador de CECAMECON
Toma encuesta de grado de satisfacción del servicio
Coordinador de CECAMECON
Evalúa evento de capacitación y a facilitadores
Coordinador de CECAMECON
Elabora memoria de cursos de formación y capacitación
Coordinador de CECAMECON
Solicita elaboración de certificados indicando el detalle del curso a producción
Coordinador de CECAMECON
Solicitud de Certificados
Procesos PUCESE
F


G
Procesos PUCESE
Certificados
Recibe certificados y los transfiere al Pro-Rectorado para su firma
Coordinador de CECAMECON
Certificados
Procesos PUCESE
Prepara oficio con lista de personal que asistió al curso, adjuntando el certificado de asistencia y transfiere a Personal
Coordinador de CECAMECON
Oficio
Certificados
Oficio
Certificados
Recibe oficio y certificados, revisa y transfiere al Asistente de RR.HH
Jefe de Recursos Humanos
Oficio
Certificados
Recibe oficio y certificados, archiva y registra en el histórico y adjunta copia del certificado en cada carpeta del personal
Asistente de RR.HH
Sistema de Personal
Evalúa plan de capacitación y elabora informe de avance
Asistente de RR.HH
FIN

1. PROPOSITO

Liquidar la nómina, aportes de seguridad social, parafiscales y prestaciones sociales definitivas de los funcionarios de la PUCESE dando cumplimiento a la normatividad vigente en materia salarial y aportaciones al IESS

2. ALCANCE

El procedimiento inicia con la generación de novedades mensuales de cada uno de los funcionarios vinculados a la PUCESE y finaliza con la liquidación y entrega de la nómina, aportes de seguridad social, y prestaciones sociales definitivas.

3. RESPONSABLE

Jefe de Recursos Humanos

4. DEFINICIONES

Nómina

Es la relación general de los funcionarios de la PUCESE, en la cual se registran los devengados, deducidos y netos a pagar en el respectivo período de pago.

Es una la lista conformada por el conjunto de trabajadores a los cuales se les va a remunerar por los servicios que éstos le prestan al patrono.

Novedad

Insumo de nómina que corresponde al documento soporte que relaciona las situaciones administrativas, descuentos legales, judiciales y voluntarios que tienen un efecto directo en la liquidación mensual y pago de nómina.

Sistema de Roles

Es un sistema implementado por la PUCESE, que busca facilitar la elaboración y el pago oportuno de los roles, así como el pago de la seguridad social e inherentes de nómina.

5. POLITICAS

- La Dirección de Desarrollo y Factor Humano por medio del Departamento de Nómina y Prestaciones es la responsable de revisar la correcta aplicación de los pagos de nómina**.**

- El proceso debe cumplir con la normatividad aplicable: Ley de Carrera Civil y Administrativa , Ley de Impuestos Locales y Ley del Seguro Social

- Deben ser aprobadas por personas autorizadas:

    - La contratación de personal.
    - El salario a pagar
    - Las deducciones que se realizarán en nómina.
    - Horas extraordinarias y otros pagos especiales.

- El expediente de cada trabajador debe permanecer inaccesible para las personas que:
    - Preparen la nómina. Aprueban nómina, Pagan la nómina.
    - Deben ser utilizado por el personal docente y administrativo el reloj digital que permita controlar el tiempo de trabajo.

- En caso de trabajo a destajo, deben ser establecidos controles, de forma que la producción del trabajador pueda ser determinada.

- Debe existir separación de funciones:
  - Entre el personal que controla el tiempo trabajado, elabora la nómina y paga la nómina.
  - Entre el personal que contrata o despide y el que elabora la nómina.

- Las contrataciones o despidos deben ser inmediatamente notificados al departamento de nómina.

- El tiempo a pagar a cada trabajador debe ser aprobado por el jefe del departamento respectivo.

- Los cálculos hechos en la nómina deben ser revisados antes de pagar a los trabajadores.

- El pago de la nómina debe ser aprobado por un funcionario responsable.

- Cada trabajador, al recibir su remuneración debe recibir el rol individual en el que aparezcan detallados los diferentes conceptos que han intervenido en el cálculo.

- El pago de la nómina debe ser periódicamente supervisado por un funcionario independiente del departamento de nómina.

- Los sueldos no reclamados, deben ser custodiados por una persona diferente a la que elabora la nómina o hecho los pagos, y debe enviar una relación de los mismos al departamento de contabilidad.

- Los sueldos no reclamados, deben ser depositados en el banco después de un tiempo prudencial, registrado el correspondiente pasivo por ese concepto.

- El pago posterior de sueldos no reclamados, debe ser aprobado por un funcionario diferente al que prepara la nómina.

- La distribución contable de la nómina debe ser revisada por una persona que no pertenezca al departamento de nómina.

- Actualizar y revisar los datos de Gastos de Representación, retenciones judiciales, número de cuentas bancarias.

- Procesar, emitir los roles individuales de pago además de planillas de pago de préstamos IESS, retenciones judiciales, y descuentos varios de los servidores universitarios.

- Actualizar el histórico laboral por liquidación, pagos atrasados por renovación o término de contrato, renuncias, disminución tiempo de dedicación o fallecimiento.

- Proporcionar información personal e ingresos y descuentos realizados a los servidores a través del rol de pagos.

- Actualizar y revisar anualmente datos de las becas de estímulo estudiantil a favor de los trabajadores.

- Actualizar y revisar datos de licencias y reconocimientos de tiempo de servicio para el proceso de los roles de décimos y los bonos navideño.

- Emitir los formularios de liquidación de impuesto a la renta.

- Actualizar los listados personal jubilado y próximos a jubilarse.

6. INDICADORES

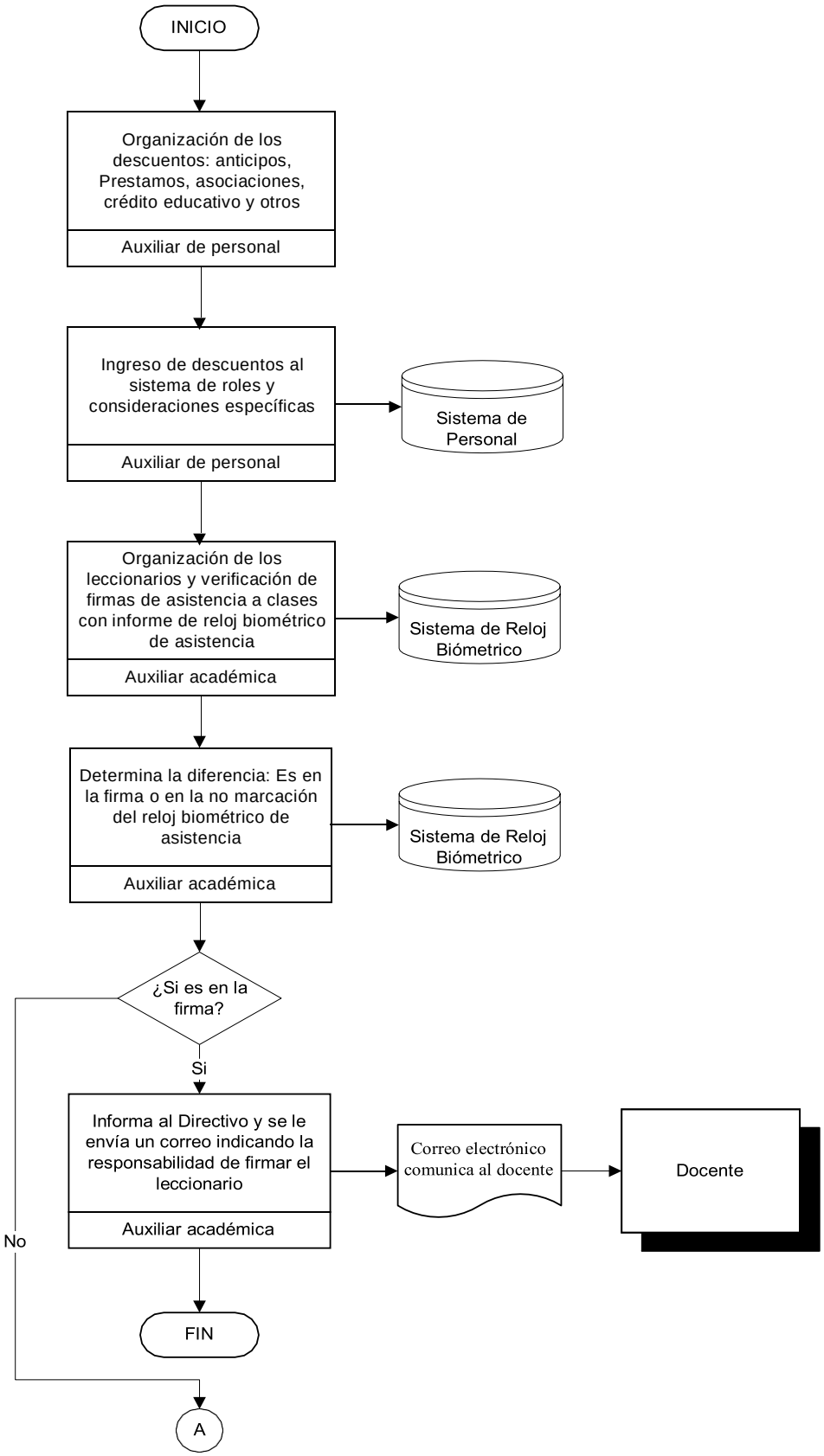
Código	Nombre **Costos laborales**			
Descripción	¿Mide la eficiencia de los costos laborales?			
Fórmula de cálculo	**Frecuencia**	**Estándar**	**Responsable del indicador**	**Responsable del análisis**
Costo de remuneración de personal/ Total Egresos PUCESE	1	75%	Jefe de Recursos Humanos	Director Administrativo

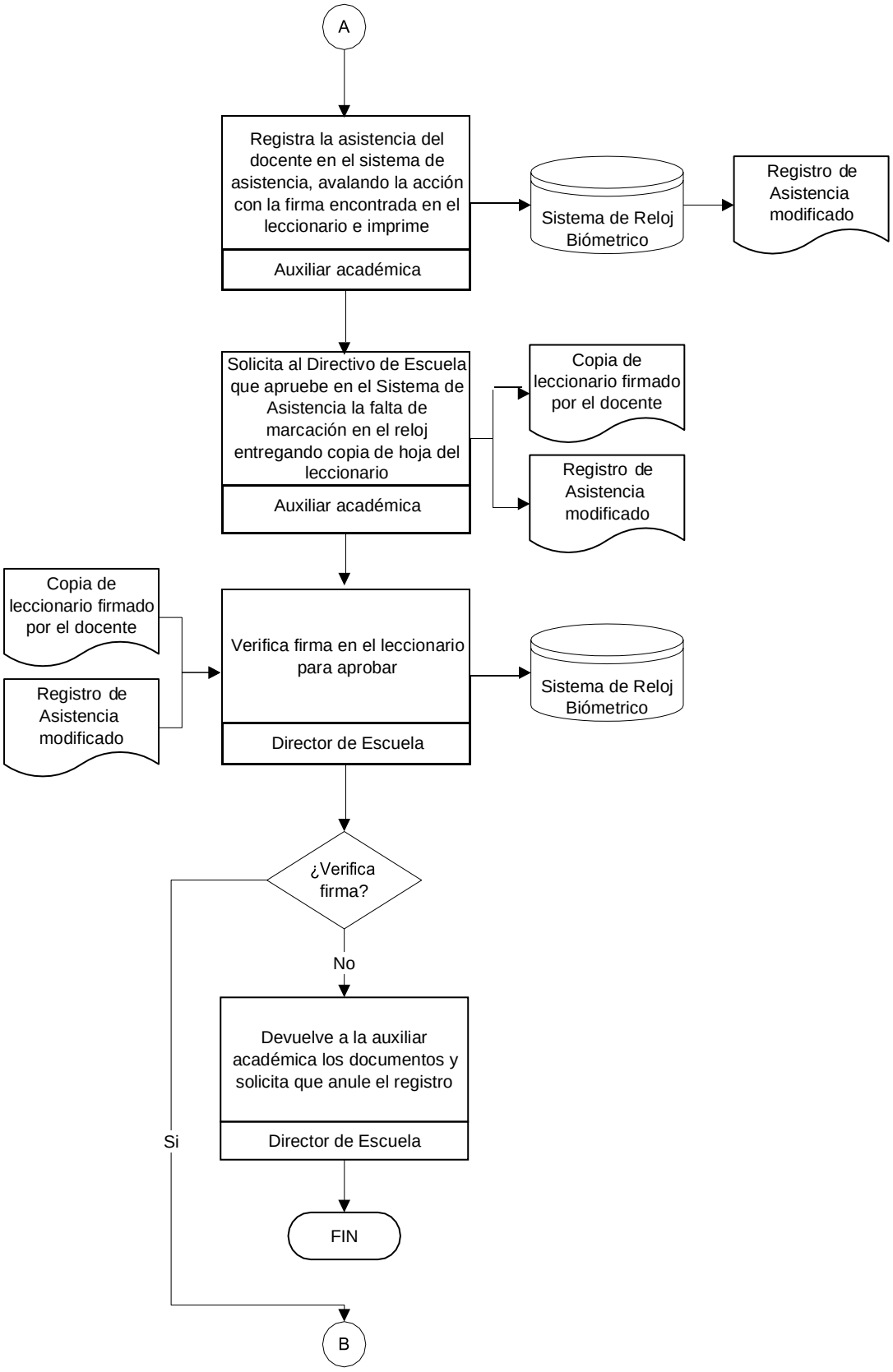
Código	Nombre **Evaluación de desempeño**			
Descripción	¿Medir el porcentaje de docentes que cuentan con la formación académica, experiencia y competencias requeridas para desarrollar las funciones de los cargos que desempeñan?			
Fórmula de cálculo	**Frecuencia**	**Estándar**	**Responsable del indicador**	**Responsable del análisis**
Roles elaborados a tiempo/ Total roles elaborados	1	90%	Jefe de Recursos Humanos	Director Administrativo

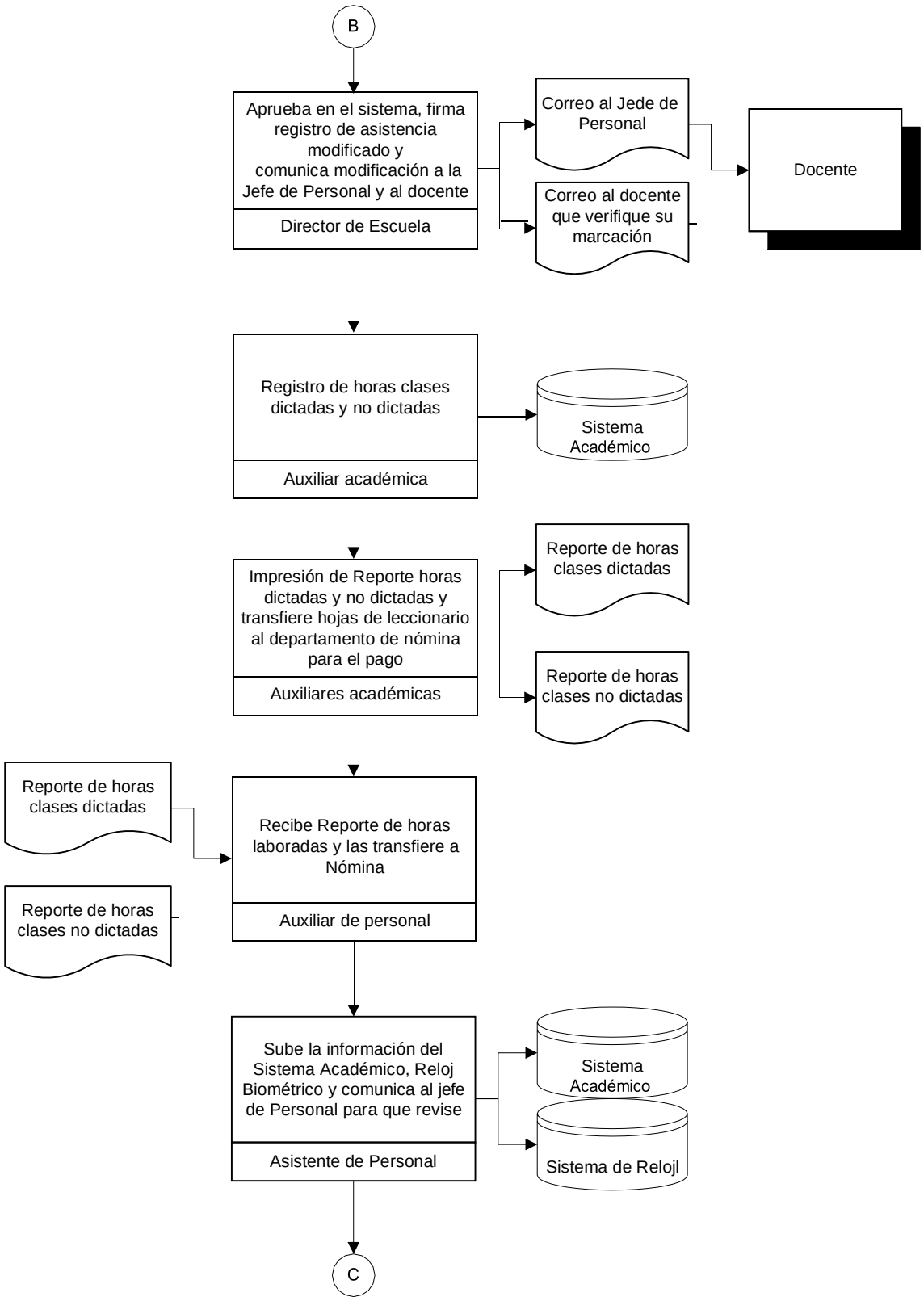
1. DOCUMENTOS

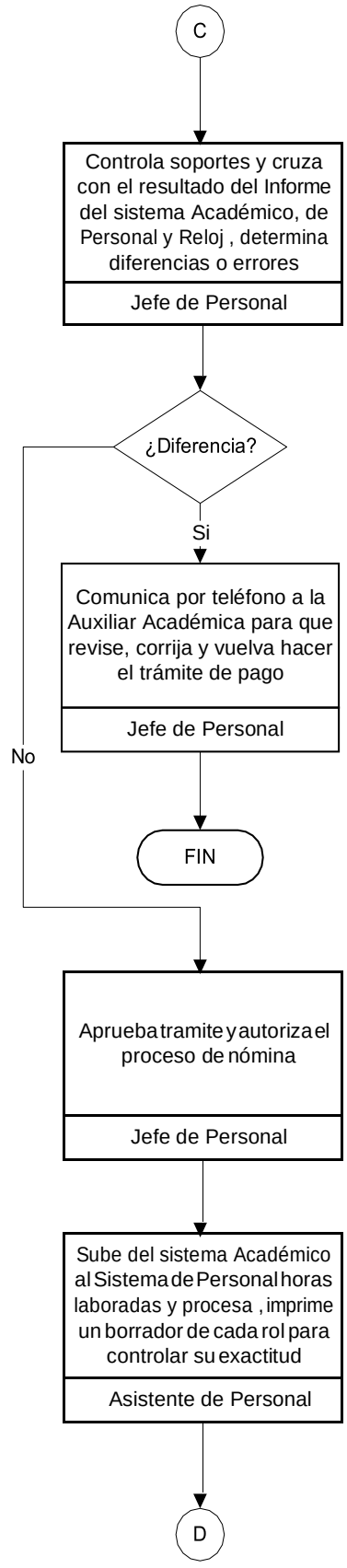
Código	Nombre
	Roles
	Estado de Resultado
	Informe de evaluación de pago de nómina

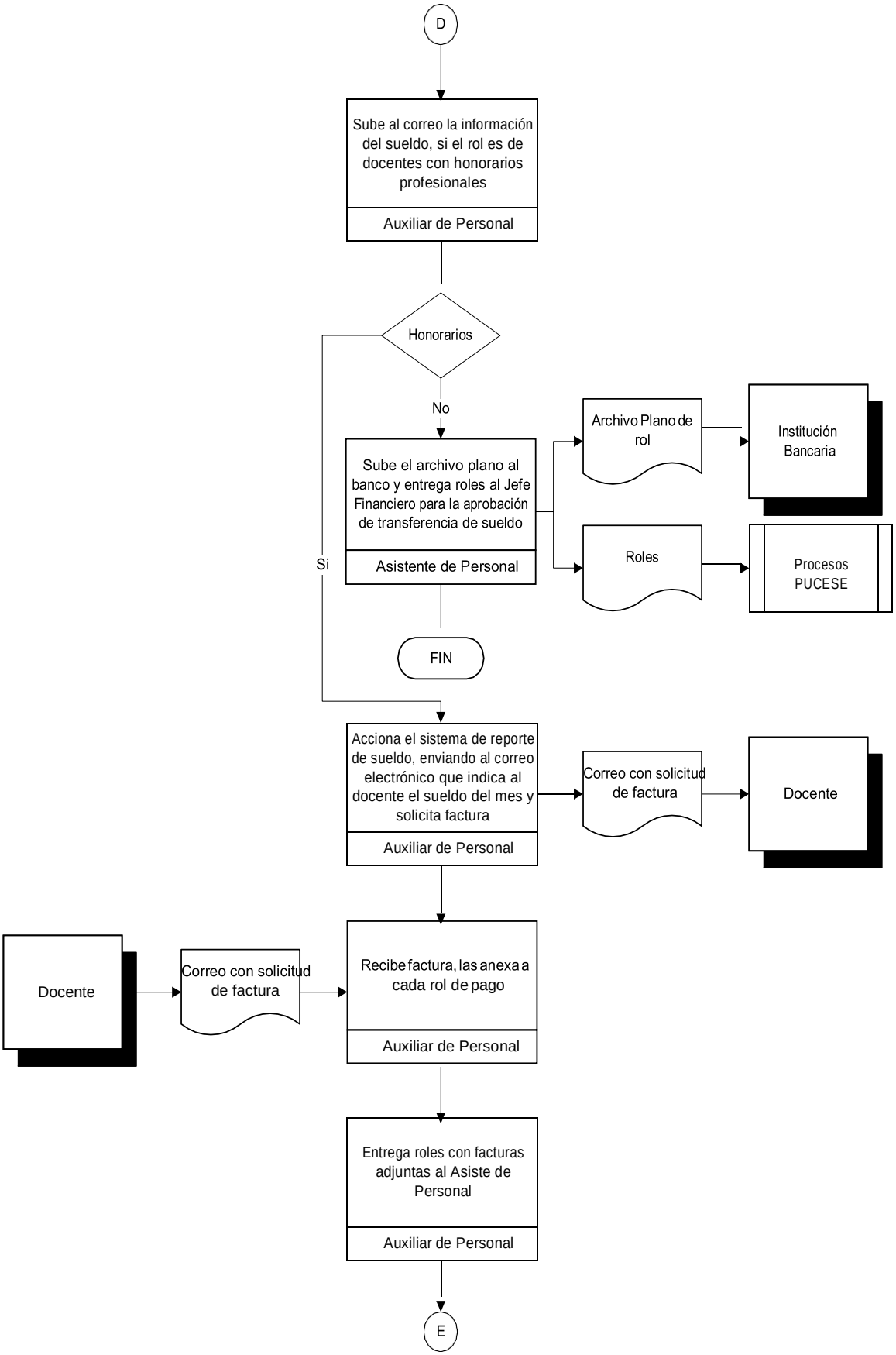
DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS

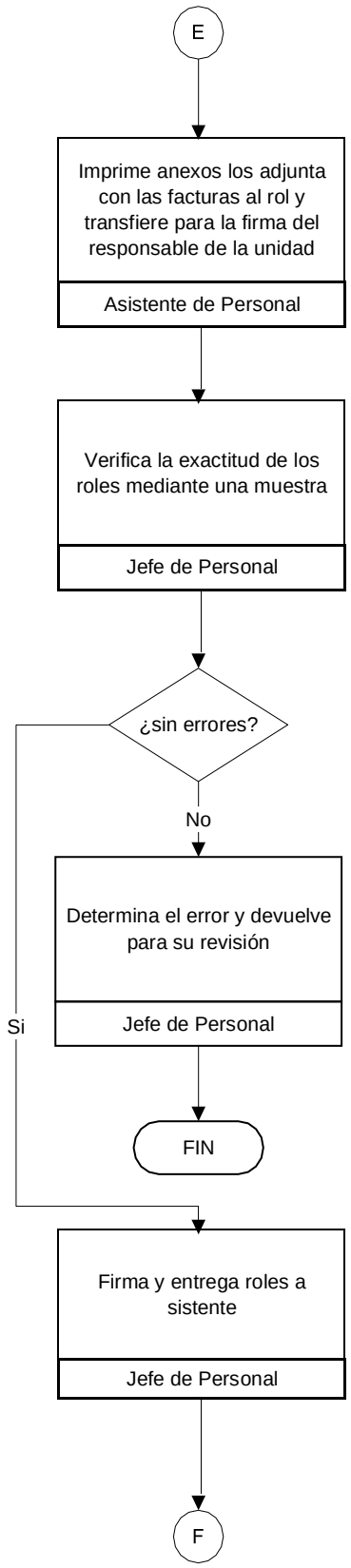


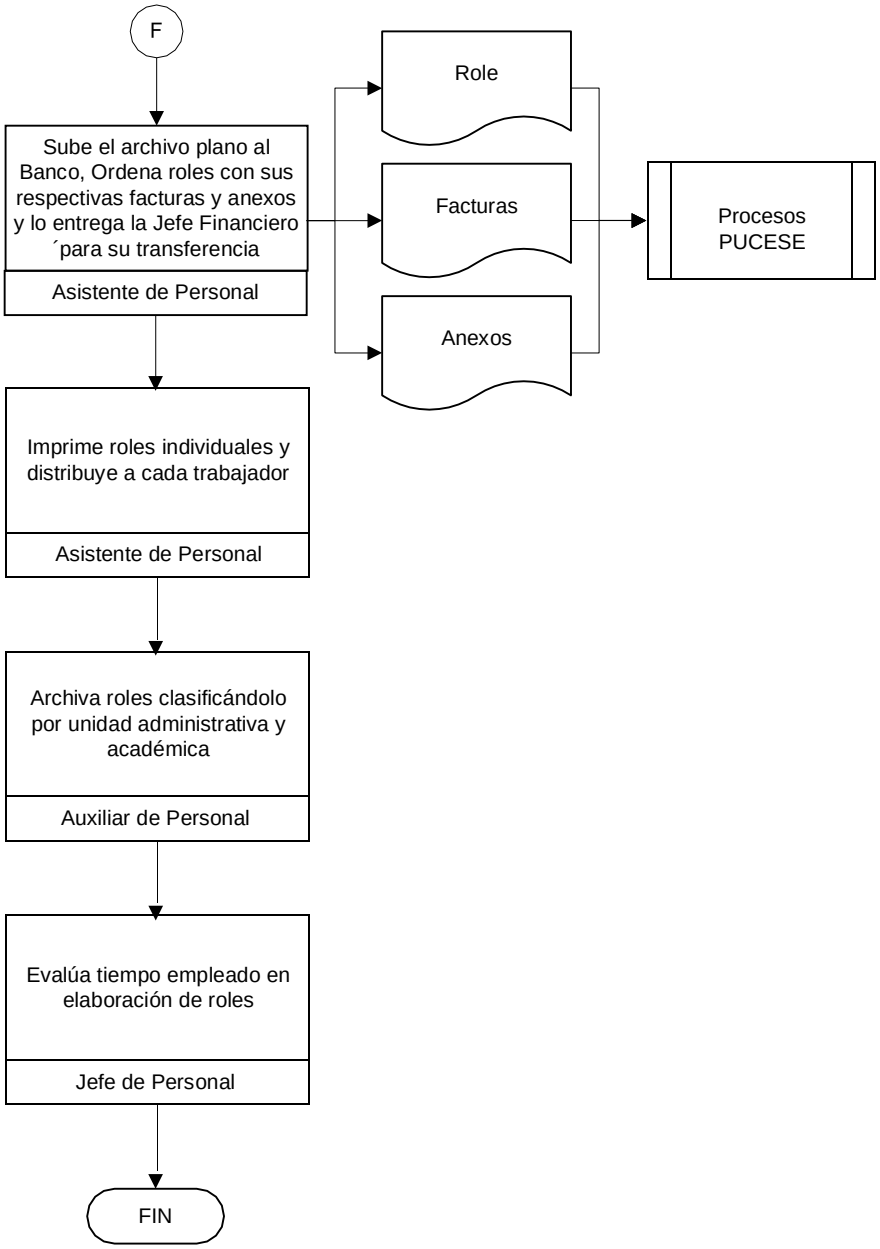

A
Registra la asistencia del docente en el sistema de asistencia, avalando la acción con la firma encontrada en el leccionario e imprime
Auxiliar académica
Sistema de Reloj Biómetrico
Registro de Asistencia modificado
Solicita al Directivo de Escuela que apruebe en el Sistema de Asistencia la falta de marcación en el reloj entregando copia de hoja del leccionario
Auxiliar académica
Copia de leccionario firmado por el docente
Registro de Asistencia modificado
Copia de leccionario firmado por el docente
Registro de Asistencia modificado
Verifica firma en el leccionario para aprobar
Director de Escuela
Sistema de Reloj Biómetrico
¿Verifica firma?
No
Devuelve a la auxiliar académica los documentos y solicita que anule el registro
Director de Escuela
Si
FIN
B


B
Aprueba en el sistema, firma registro de asistencia modificado y comunica modificación a la Jefe de Personal y al docente
Director de Escuela
Correo al Jede de Personal
Correo al docente que verifique su marcación
Docente
Registro de horas clases dictadas y no dictadas
Auxiliar académica
Sistema Académico
Impresión de Reporte horas dictadas y no dictadas y transfiere hojas de leccionario al departamento de nómina para el pago
Auxiliares académicas
Reporte de horas clases dictadas
Reporte de horas clases no dictadas
Reporte de horas clases dictadas
Reporte de horas clases no dictadas
Recibe Reporte de horas laboradas y las transfiere a Nómina
Auxiliar de personal
Sube la información del Sistema Académico, Reloj Biométrico y comunica al jefe de Personal para que revise
Asistente de Personal
Sistema Académico
Sistema de Relojl
C


C
Controla soportes y cruza con el resultado del Informe del sistema Académico, de Personal y Reloj , determina diferencias o errores
Jefe de Personal
¿Diferencia?
Si
Comunica por teléfono a la Auxiliar Académica para que revise, corrija y vuelva hacer el trámite de pago
Jefe de Personal
No
FIN
Aprueba tramite y autoriza el proceso de nómina
Jefe de Personal
Sube del sistema Académico al Sistema de Personal horas laboradas y procesa , imprime un borrador de cada rol para controlar su exactitud
Asistente de Personal
D


D
Sube al correo la información del sueldo, si el rol es de docentes con honorarios profesionales
Auxiliar de Personal
Honorarios
No
Si
Sube el archivo plano al banco y entrega roles al Jefe Financiero para la aprobación de transferencia de sueldo
Asistente de Personal
Archivo Plano de rol
Institución Bancaria
Roles
Procesos PUCESE
FIN
Acciona el sistema de reporte de sueldo, enviando al correo electrónico que indica al docente el sueldo del mes y solicita factura
Auxiliar de Personal
Correo con solicitud de factura
Docente
Docente
Correo con solicitud de factura
Recibe factura, las anexa a cada rol de pago
Auxiliar de Personal
Entrega roles con facturas adjuntas al Asiste de Personal
Auxiliar de Personal
E


E
Imprime anexos los adjunta con las facturas al rol y transfiere para la firma del responsable de la unidad
Asistente de Personal
Verifica la exactitud de los roles mediante una muestra
Jefe de Personal
¿sin errores?
No
Determina el error y devuelve para su revisión
Jefe de Personal
Si
FIN
Firma y entrega roles a sistente
Jefe de Personal
F


F
Sube el archivo plano al Banco, Ordena roles con sus respectivas facturas y anexos y lo entrega la Jefe Financiero ´para su transferencia
Asistente de Personal
Role
Facturas
Anexos
Procesos PUCESE
Imprime roles individuales y distribuye a cada trabajador
Asistente de Personal
Archiva roles clasificándolo por unidad administrativa y académica
Auxiliar de Personal
Evalúa tiempo empleado en elaboración de roles
Jefe de Personal
FIN

6.8.2.6 MANUAL

6.8.2.6.1 Manual De Calidad PUCESE

Introducción

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, en cumplimiento de lo establecido por la Ley de Educación Superior se ve en la necesidad de diseñar y aplicar un Sistema de Gestión de Calidad que involucre al sector docente, administrativo y de investigación, con la finalidad de mejorar de manera continua y permanente la prestación del servicio en beneficio de sus estudiantes, egresados y comunidad esmeraldeña.

El Manual de la Calidad de la PUCESE pretende en forma clara y coherente mostrar la estructura de la universidad como un sistema de gestión diseñado bajo estándares de calidad enfocado a asegurar la prestación de todos los servicios ofertados, como resultado de la interacción de los procesos internos que apoyan el quehacer de la Institucional: Componente Pedagógico Didáctico, Componente Tecnológico Contextual, Componente Comunitario Regional, Componente Económico Productivo, Componente Académico Cultural, Componente Organizacional, Administrativo.

Objetivo

El objetivo del Manual de calidad es describir como está estructurado el Sistema de Gestión de Calidad de la PUCESE, sus autoridades, responsabilidades y referenciar los procedimientos generales para todas sus actividades y comprender como se relacionan los procesos; buscando presentar el sistema a nuestros usuarios, beneficiarios y destinatarios informándoles sobre los controles específicos implementados para lograr satisfacer sus expectativas y necesidades.

Alcance

El presente Manual de Calidad de la PUCESE contempla como alcance de actuación la prestación de los servicios de formación en los diferentes ciclos educativos, la proyección y extensión social comunitaria, vinculación con la colectividad, la investigación, gestión tecnológica y pedagógica en las modalidades presenciales y semi-presencial como ejes fundamentales del desarrollo de su misión en coherencia con la visión y funciones sustantivas que la definen como universidad comprometida con el mejoramiento continuo de sus procesos en beneficio de sus estudiantes, egresados y comunidad Esmeraldeña.

Responsabilidad

La aprobación de este Manual es responsabilidad del Consejo Directivo y su aplicación es responsabilidad de los funcionarios de la PUCESE que participan y aportan a los procesos definidos en el Sistema de Gestión de la Calidad.

Distribución

El Manual de la Calidad se encontrará a disposición en el sitio Web de la Universidad para consulta de todos los interesados en nuestro Sistema de Gestión de la Calidad y como guía fundamental para conocer y entender la estructura, composición y propósito de la entidad y sus procesos**.**

Cualquier actualización será socializada por medio electrónico

Satisfacción del cliente

La universidad consciente de la importancia del grado de satisfacción y opinión de sus clientes y comprometida con el mejoramiento continuo de los procesos enmarcados dentro de las expectativas y necesidades de sus usuarios, beneficiarios y destinatarios, garantiza la evaluación de la satisfacción de los mismos dentro del Sistema de Gestión de la Calidad, mediante el diseño y aplicación de las diferentes herramientas que se desarrollan periódicamente, con el fin de conocer las diferentes percepciones que tienen cada uno de ellos

frente a los productos y servicios académicos y administrativos que ofrece la Universidad.

La aplicación de estas herramientas permitirá analizar como la PUCESE brinda sus servicios y el grado de satisfacción de cada uno de los usuarios, brindado a la Universidad la oportunidad de implementar acciones de mejoramiento que garanticen el desarrollo adecuado de los procesos al interior de la Universidad de cara al cliente y dentro de las posibilidades institucionales.

Estructura de la documentación

Para el adecuado funcionamiento del sistema de gestión de calidad la PUCESE sigue la siguiente estructura documental, la cual integra cada uno de los elementos documentales que constituyen el desarrollo de sus diferentes procesos y procedimientos, en coherencia con los puntos de control documental y control de registros, así como las normas, políticas y procedimientos de gestión documental.

Descripción de la documentación del sistema:

Plan de Desarrollo

Define la orientación de la Universidad en el corto, mediano y largo plazo, incluye la Misión es decir la razón de ser de la institución; la Visión que

determina hacia dónde se quiere llevar la institución en el largo plazo; y los objetivos que se definen como el elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión o a los propósitos institucionales.

POA

Constituye la brújula de navegación de la institución, para la realización coherente de su Misión y el avance hacia nuestra Visión reconocida y compartida por toda la comunidad universitaria.

Normograma

Relaciona las normas de carácter constitucional, legal, reglamentario y de autorregulación que le son aplicables, para el cumplimiento de su misión.

Manual de Calidad

Documento que específica el Sistema de Gestión de Calidad de la PUCESE

Mapa de Procesos

Representación gráfica de la identificación de los procesos de la entidad y se definen sus interacciones.

Caracterizaciones de proceso

Describir el proceso, definiendo entre otros, el objetivo, alcance, responsable, los recursos necesarios para su operación y los indicadores necesarios para garantizar su control.

Procedimientos

Especifican de manera detallada la forma de ejecutar las diferentes actividades tendientes al cumplimiento de los objetivos de los diferentes procesos identificados en el Sistema.

Instructivos

Orientan a los funcionarios sobre la forma detallada y especifica de adelantar una actividad que se encuentra involucrada en los procedimientos.

Formatos

Documentos de soporte del procedimiento donde se deben realizar ciertos registros.

Registros del Sistema

Conjunto de evidencias que se generan una vez se han ejecutado las actividades del proceso.

Información institucional

- **Reseña Histórica**

En la tarea de orientar a la gente esmeraldeña hacia un desarrollo cristiano e integral, un papel de primera importancia lo jugó la educación. Era esencial para el futuro de una comunidad humana que los jóvenes se formen en una mentalidad y conciencia cristianas y den un sentido cristiano al desarrollo.

Esmeraldas necesitaba maestros en todos los niveles y para esto se necesitaba contar con profesores bien formados. Es decir, que la provincia necesitaba una Universidad con una Facultad de pedagogía o Ciencias de la Educación.

El estado de la Educación fiscal de Esmeraldas no era en absoluto acorde con los principios del Vicariato, debido a que en los colegios fiscales de secundaria enseñaban muchos profesores con principios y valores muy contrarios al Evangelio, y con medios que ignoraban el elemental respeto a la dignidad de la persona.

Monseñor Ángel Barbisotti, primer obispo de Esmeraldas, había manifestado en diversas ocasiones la idea de una Universidad Católica para Esmeraldas. Sin embargo, no ejecutó la idea, tal vez porque en aquel tiempo ya se hablaba de una Universidad Laica para la provincia, y porque pensaba que en Esmeraldas no habría estudiantes suficientes para una Universidad Católica.

El 16 de Septiembre de 1972 falleció monseñor Argel Barbisotti. Y el 8 de Septiembre de 1973 tomó posesión Vicariato el segundo obispo, monseñor Enrique Bartolucci, quien solicitó al P. Juan Meloni un informe sobre la situación de la educación católica. En dicho informe, el P. Meloni expresaba la inquietud acerca de la necesidad de una Universidad Católica en la provincia.

"El Obispo al momento se sorprendió y casi se asustó. Pero meses después espontáneamente me habló indicándome su serio propósito de llegar a la creación de una pequeña Universidad: desde un principio me habló de una Facultad de pedagogía, como primer paso". La Iglesia de Esmeraldas se encontraba ante la constatación de que nunca había podido intervenir en la formación de los profesores de secundaria. El Obispo tomó la iniciativa y convocó a los sacerdotes interesados en el tema de la educación a una reunión con el Dr. Gonzalo Cartagenova. Esta reunión tuvo lugar los días 18 al 20 de Septiembre de 1974, con el objetivo de analizar la factibilidad y las características de una posible futura Facultad de pedagogía.

En tal sesión se establecieron ciertas constataciones:
La marginación de la provincia y la necesidad de que la Iglesia ecuatoriana y esmeraldeña tomaran un compromiso serio creando una Facultad de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

La necesidad de incidir en todos los niveles de la educación, y especialmente en secundaria, con la creación de una Facultad de pedagogía o Ciencias de la Educación.

La necesidad de incidir directamente en la mentalidad y valores de una juventud que estaba siendo educada en una mentalidad abiertamente contraria a los valores cristianos.

La solicitud expresa de instituciones, ambientes, padres de familia para la apertura de la Facultad.

Se analizó también la factibilidad del proyecto, llegando a la conclusión de que la misma dependía de dos elementos básicos:

1. El compromiso de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

"Para nosotros es impensable que esta institución, creada para desarrollar en la Iglesia Ecuatoriana una función orientadora hacia el Reino de Dios en su tierra, desoiga, en este momento tan determinante, la llamada a laborar para la creación de una sociedad cristiana en una provincia ecuatoriana que tanto necesita y que da pruebas de una receptividad maravillosa del mensaje evangélico. Estamos seguros de que la Universidad Católica del Ecuador no rechazará esta ocasión única de abrirse hacia horizontes misionales".

2. El compromiso de la Misión Comboniana. Este compromiso quedó patente en la reunión que posteriormente realizara el monseñor Bartolucci con su Consejo Presbiteral:

"Es verdad que esta nueva obra representa un recargo bien pesado para su economía, pero el Vicariato Apostólico considera esta iniciativa como necesaria para la evangelización, y por eso obra de Dios, y confía en la ayuda de Dios y en la comprensión y generosidad de todos sus amigos"
En aquella sesión del Consejo Presbiteral empezó a nacer oficialmente la Sede de Esmeraldas; y nació como obra del Vicariato.

El P. Juan Meloni fue encargado de redactar a nombre del Obispo y de llevar la solicitud oficial a Quito: el original para el Rector de la Universidad, P. Hernán Malo, y una copia para el Sr. Nuncio Apostólico. El Nuncio dio todo el apoyo y bendiciones para el proyecto, pero el Rector "dio una acogida muy fría. No nos dejó ni una pequeña esperanza de que nuestro sueño algún día hubiera podido realizarse".

Pasaron varios años. El tiempo es un buen compañero y la paciencia todo lo alcanza. De modo que en la segunda mitad del mes de Julio de 1980, monseñor Bartolucci, acompañado del P. Meloni, se presentó ante el Rector, ahora P. Hernán Andrade, para solicitar la creación de la Sede de Esmeraldas.

El P. Andrade les dio "buenas esperanzas, y pidió al Sr. Obispo que presentara una solicitud formal, con Mayor documentación y motivación, además de una más explícita planificación inicial".

Con fecha 31 de Octubre de 1980 se presentó la solicitud y el Consejo Superior dio su aprobación y autorizó la creación de la Sede de Esmeraldas el 15 de Abril de 1981.

En Mayo de 1981 comenzaron las clases en la Facultad de Ciencias de la Educación en la especialidad de Educación Primaria. Se inició con dos paralelos, uno matutino y otro vespertino, para dar facilidades a los estudiantes que trabajaban al mismo tiempo.

Según gusta contar al P. Juan Melonni, la recién nacida Sede de la PUCE Tenía los siguientes "recursos terrenales": 156 sucres; una sala prestada por el Instituto Normal para secretaría, biblioteca y colecturía; el Rectorado compartido con el Instituto Normal; un aula, igualmente compartida con el Instituto.

El Consejo Superior conoció y aprobó, en sesiones de 16 y 22 de Diciembre de 1982, el texto del convenio entre la PUCE y el Vicariato Apostólico de

Esmeraldas. Este primer convenio fue firmado por el P. Andrade y Mons. Bartolucci el 1 de Julio de 1983.

En tal convenio se establecía el compromiso de la PUCE por mantener y apoyar la Sede de Esmeraldas; la apertura de la Facultad de pedagogía y la posibilidad de nuevas facultades, especializaciones y programas; el nombramiento del Pro-Rector, por mano del Rector, previa consulta con el Vicariato; la encomienda al Consejo Superior de la Sede del gobierno y supervisión inmediata de la Sede; algunos acuerdos sobre asignaciones presupuestarias, gastos de funcionamiento, bienes, etc. Este convenio fue renovado el 20 de Julio de 1991, con algunos cambios en su contenido.

En los dos primeros años de funcionamiento, la Sede pudo empezar a medir sus fuerzas y tener una idea de que estaba llamada al crecimiento. Como todas las instituciones, no podría mantenerse viva sin crecer gradualmente. No podía quedarse encerrada en una única especialización sin correr el riesgo de fosilizarse o perder pronto su razón de ser.

El pueblo de Esmeraldas comenzó rápidamente a ejercer presión sobre la Sede para la creación de nuevas especialidades. Se realizaron numerosas solicitudes verbales y escritas, con respaldo de muchas firmas.

En Enero de 1983 se dio inicio a la construcción del edificio direccional, primera estructura propia y en Mayo de ese mismo año se amplió el servicio de la Facultad de pedagogía, con las especializaciones de Educación Pre-primaria, Especial y Secundaria en Inglés.

En Octubre se matricularon los primeros 84 estudiantes de Ciencias Contables. Esta carrera hizo crecer aceleradamente a la Sede.

En 1984 ya se contaba con el primer edificio, pensado como administrativo pero que por muchos años tuvo que albergar oficinas y aulas. La inauguración oficial del edificio fue el 5 de Junio de 1985.

En ese año asumió las funciones de Pro-rector el P. Vicente Vivero, dado que el P. Meloni tuvo que partir para México.

En Octubre de 1985 inició la carrera de Enfermería donde fue un gran puntal Sor Piedad Rojas, de la Hijas de la Caridad.

En Mayo de 1986 fue nombrado tercer Pro-Rector el P. Juan Pablo Pezzi.

Pronto se hizo necesario construir un edificio para aulas, y su escalinata. En Diciembre de 1990 ya se contaba con algunos fondos y se empezó la construcción del primer edificio de aulas. La inauguración de este edificio fue el 31 de Julio de 1992.

En estos años se abrió el área de Cursos Abiertos con los Cursos de Ciencias Religiosas, dirigidos por el P. Pedro Moschetto. Más tarde empezarían los cursos abiertos de inglés.

En Mayo de 1992 se inició la especialidad de Ciencias Naturales.

Después de más de seis años al frente de la Sede, el P. Pezzi se retira del cargo el 30 de Diciembre de 1992 para asumir otras funciones que la comunidad comboniana le encomienda.

El P. Jokin Zurutuza asume el Pro-Rectorado el 1 de Enero de 1993. La ceremonia de nombramiento fue el 12 de Enero.

En Mayo de 1993 se inician las carreras de Computación y Hotelería. La primera de ellas gracias a un proyecto de computarización de la Sede financiado por el

gobierno belga. La segunda, gracias a sendos convenios firmados con la Asociación de Hoteleros de Esmeraldas, que ponían a disposición de la Sede todos sus hoteles para realizar las prácticas, y con la Escuela de Hotelería de la Sede de Ibarra, con el objeto de disponer del asesoramiento y los profesores necesarios.

En Enero de 1994, la Unión Nacional de Periodistas entrega un reconocimiento a la Sede por considerarla la institución del año.

En Mayo de 1994, se inician las carreras de Ciencias Sociales y Lengua y Literatura. Estas dos especialidades, junto con la de Ciencias Naturales, son financiadas por la Conferencia Episcopal Italiana.

En Junio de 1994 inician los Cursos Abiertos de Computación.

En Octubre de 1994 se inician los Cursos de Profesionalización para profesores del Ciclo Básico del sector rural, en el marco de un convenio firmado entre las Universidades del país, el Ministerio de Educación y Cultura y el BID. En este mismo mes se inicia un proyecto de licenciatura en Docencia Primaria para egresados de institutos pedagógicos.

En Enero de 1995 comienza otro proyecto de profesionalización, dirigido a profesionales titulados con títulos no docentes.

En el mes de Mayo de 1996 se abre la especialidad de Comercio Exterior y se reabre Educación Especial, gracias a la colaboración de la OVCI-La Nostra Famiglia, la Conferencia Episcopal Italiana y el gobierno italiano.

Hasta el 1 de Abril de 1996 se graduaron 254 alumnos, repartidos en las carreras de Ciencias de la Educación en sus diferentes especialidades, en Ciencias Contables y Enfermería.

- **Contexto situacional de la PUCESE**

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas, es una persona jurídica de derecho privado, autónoma, sin fines de lucro, constituida en un Sistema Nacional Universitario (SINAPUCE)", ubicada en Ecuador en la provincia de Esmeraldas, en la calle Espejo subida Santa Cruz.
La actividad académica de la Universidad tiene como eje dinamizador las Facultades Y Escuelas de:

• Facultad de Administración con las Escuelas de:

a. Ingeniería en Contabilidad y Auditoría
b. Ingeniería en Comercio Exterior
c. Ingeniería en Administración y Productividad
d. Ingeniería en Administración Hotelera
e. Ingeniería en Sistema
f. Ingeniería en Diseño Gráfico
g. Tecnología en PyMES

- Facultad de Educación
- Escuela de Enfermería
- Escuela de Bioanálisis
- Escuela d Lingüística
- Escuela de Gestión Ambiental

Las cuales se orientan por los lineamientos del Consejo Directivo, Consejo Académico y los Consejos de Escuela. A su vez las facultades y escuelas funcionan a través de las unidades académicas básicas, que son los departamentos. A los departamentos están adscritos los programas académicos, los docentes y toda la infraestructura técnica y de equipos, para atender el flujo de estudiantes que ingresa semestral o anualmente mediante proceso de selección y Admisiones.

- **Misión**

La PUCESE es una Institución de educación superior, cuyo propósito sustantivo o misión es la formación integral de profesionales con excelencia académica, conciencia social y compromiso humano, a la luz de los valores del Evangelio.

Insertada en la sociedad, promueve el desarrollo científico, económico y cultural de Esmeraldas, desde hace 29 años dando servicio a todos los sectores de la población, con una actuación ética, responsable e innovadora.

- **Visión**

La visión de la PUCESE, en el 2010, es ser una organización fortalecida, en búsqueda permanente de la excelencia académica, convertida en punto de referencia en el ámbito de la educación superior.

Más abierta y vinculada con el desarrollo social y productivo de Esmeraldas, mediante el impulso de la investigación, la preparación de profesionales comprometidos y capaces de liderar cambios significativos en la sociedad, y la coparticipación con sectores y grupos organizados de la comunidad.
Contará con una oferta académica diversificada, un personal docente altamente identificado con la filosofía de la PUCESE, una organización dinámica y flexible ante los cambios y una infraestructura que posibilite brindar calidad y solvencia a todos los servicios prestados. Potenciará asimismo la participación activa de los estudiantes, la formación en valores cristianos y la utilización de los avances tecnológicos en todos los ámbitos institucionales.

Valores institucionales

- **Valores Cristianos**

  Basada en la verdad a la luz de los valores del evangelio.

- **Valores Humanos**

  Basados en la práctica solidaria con la comunidad, promoviendo el desarrollo científico, económico y cultural de Esmeraldas, dando servicio a todos los sectores de la población, con una actuación ética, responsable e innovadora.

- **Valores de servicio**

Orientados a la oferta académica diversificada, con un personal docente altamente identificado con la filosofía de la PUCESE, una organización dinámica y flexible ante los cambios y una infraestructura que posibilite brindar calidad y solvencia a todos los servicios prestados, vinculada con el desarrollo social y productivo de Esmeraldas.

- **Centro de educación esmeraldeña**

Que busca el sentido de pertenencia y el rescate de nuestras costumbres, folklor, identidad cultural y raíces.

- **Entidad Solidaria**

Trabajando con proyectos de vinculación y de bienestar social acompañados de los programas de pregrado y de postgrado de la PUCESE buscan facilitar la participación de los sectores de la sociedad en procesos de apropiación del conocimiento y en el desarrollo económico-social general de la provincia.

- **Oportunidad para todos**

Educación con oportunidad para toda la comunidad esmeraldeña: Blancos, negros, cholos, indios, mestizos, pobres y ricos.

- **Libertad de acción y de pensamiento**

La libertad de acción, pensamiento, culto y de idiosincrasia política son los pilares fundamentales para la convivencia diaria.

- **Responsabilidad social**

En la importancia de trabajar para que la proyección social y la investigación generen resultados que permitan mejorar las condiciones de vida a las poblaciones más vulnerables de la provincia y el país.

- **Respeto**

Compromiso institucional de propender por el respeto en cada uno de nuestros estudiantes, empleados y docentes como elemento básico que sustenta su autorrealización y crecimiento personal y profesional.

Política de Calidad

- Desarrollo de una cultura de calidad coherente con su misión y visión aplicando un modelo académico con criterios innovadores que permitan formar profesionales con excelencia académica y valores sociales, que a su vez garanticen la satisfacción de la comunidad universitaria y usuarios de sus servicios.

- Mejoramiento continúo de la Docencia, de la Investigación y de la vinculación con la colectividad y eficiencia administrativa, a través de los procesos de autoevaluación y autorregulación en aras de lograr la formación integral de profesionales que respondan a las expectativas del entorno. Para su cometido, la gestión, la pertinencia académica, el bienestar universitario y el desarrollo de su talento humano, se constituyen en los fundamentos para asumir con responsabilidad social, el desarrollo de los procesos institucionales.

Objetivos de Calidad

- Cualificar el talento humano a través de procesos de formación y promoción.

- Optimizar la eficacia y la eficiencia en el uso de los recursos e infraestructura de la universidad.

- Asegurar la efectividad institucional de sus procesos administrativos para prestar un mejor servicio a sus estudiantes.

- Implementar procesos de mejora continua en todas las actividades, para cumplir con los altos estándares de calidad y competitividad.

- Generar acciones que adicionen valor y garanticen la calidad en los insumos, procesos y resultados.

- Diseñar y aplicar estrategias que generen la acreditación de la PUCESE ante la sociedad Esmeraldeña como un Entidad de Educación Superior orientada a la excelencia académica y eficiencia administrativa.

- Establecer herramientas de seguimiento y evaluación de la gestión institucional que le permita tomar las acciones correctivas y preventivas que aseguren la calidad del servicio y satisfacción de los usuarios.

Descripción General de los Procesos.

El mapa de procesos de la PUCESE está compuesto de cuatro grandes procesos que siguen una secuencia lógica.

- Procesos para la gestión de la Organización - Estratégicos - Políticas
- Procesos de Realización - Misionales
- Procesos para la gestión de Recursos – Apoyo
- Procesos de medición, análisis y mejora

Proceso Estratégico

Está vinculado a procesos de la dirección y principalmente a largo plazo. Se refieren a procesos de planificación.

Lo procesos de planificación agrupan los procesos que orientan la Universidad hacia el cumplimiento de su visión, misión, objetivos, principios, metas y políticas.

Los subsistemas que integran el Proceso Estratégico son:

Proceso de Planeación Institucional

A través del Proceso de Planeación Institucional se definen las estrategias y objetivos de la Universidad, buscando mejorar su desempeño y dar respuesta a las necesidades de la Comunidad Universitaria y la sociedad en general.

Está fundamentada en los siguientes objetivos:

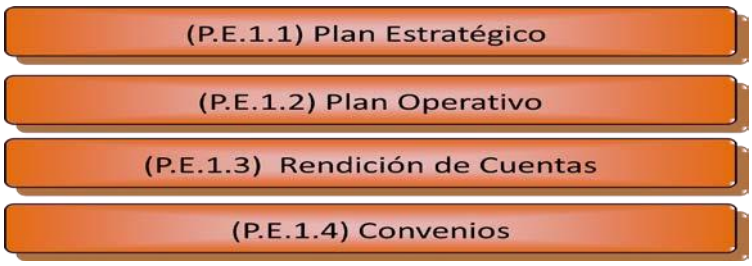
- Ofertar una docencia basada en excelencia y Mejora continua de la gestión administrativa efectiva para ofrecer servicios educativos de calidad.
- Posicionar provincial y nacionalmente a la PUCESE

- Ser un referente en la investigación, afianzar el sistema de ciencia, tecnología e innovación tecnológica y académica.

- Integrar a la universidad en su entorno a través del ejercicio de su responsabilidad social fortaleciendo la vinculación con la colectividad.

- Implantar Sistemas de Gestión eficientes y de alta calidad

  Incluye los procesos de:



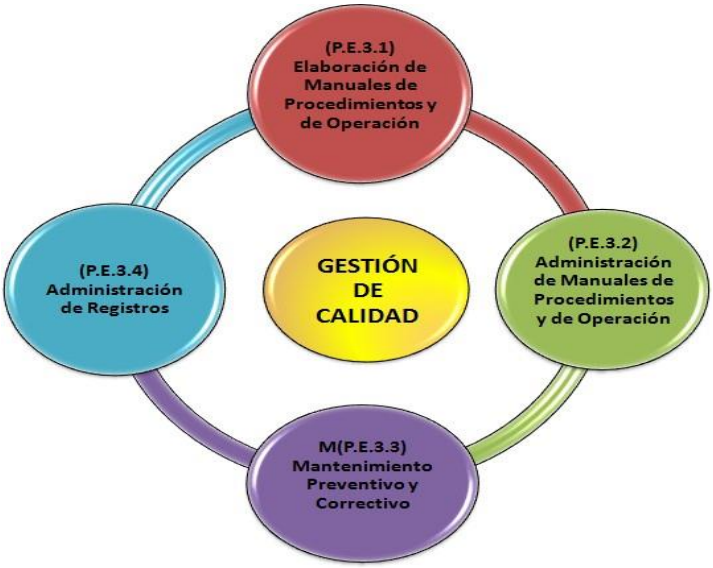
Proceso de Comunicación Institucional

A través de éste se definen las estrategias y políticas en materia de comunicación informativa y organizacional buscando incidir de manera

activa en el fortalecimiento de procesos de identidad, convivencia, sentido de pertenencia.

Proceso de Gestión de Calidad

A través de este proceso la Institución promueve una cultura de calidad y excelencia en todas las instancias y niveles de la Institución en apoyo a los procesos Estratégicos, Misionales, de Apoyo y de Evaluación. Estos procedimientos facilitan la implantación y mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad con la finalidad de generar una cultura organizacional basada en la satisfacción de sus usuarios.



Procesos Misionales

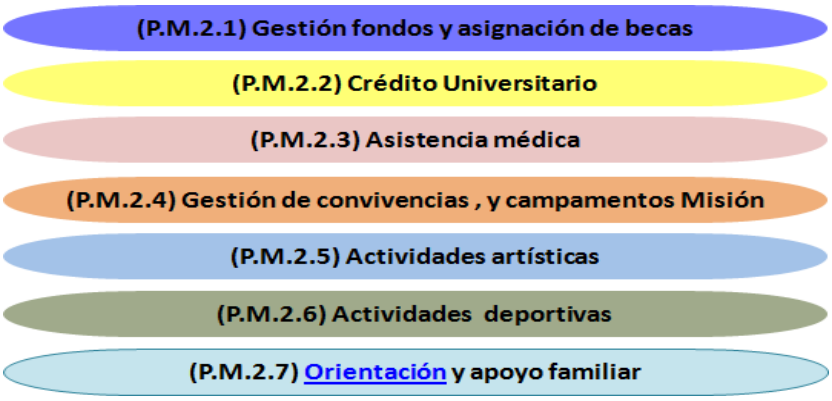
Reúne e interrelaciona los procesos que dan como resultado el cumplimiento del objeto social, misión o razón de ser de la Institución.
Dentro de los procesos misiónales encontramos:

Proceso de Formación

A través de éste la Universidad define estrategias de los procesos pedagógicos de enseñanza y aprendizaje en procura del desarrollo de una capacidad de pensamiento autónomo y creativo, fundamentado en los componentes artísticos, tecnológicos, científicos, técnicos, humanísticos y filosóficos. Se realiza mediante las modalidades presenciales, y semipresencial (maestrías). Incluye los procedimientos académicos administrativos relacionados con los estudiantes, profesores, programas académicos y apoyo bibliográfico.

Proceso de Extensión Social y Bienestar Universitario

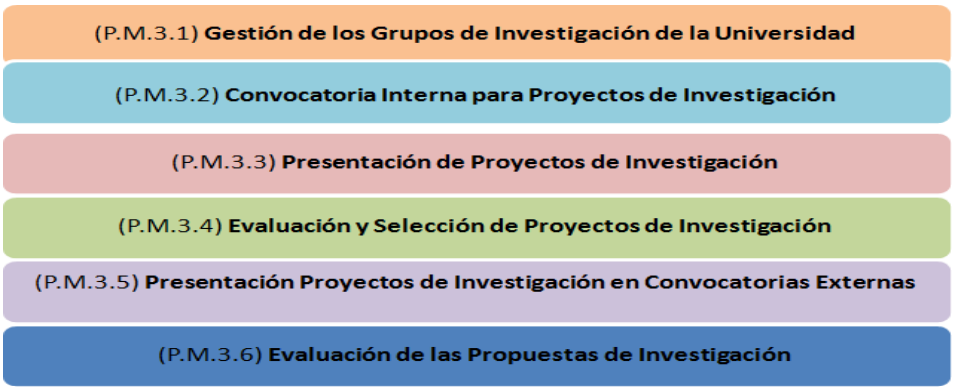
Proceso referido a que los miembros de la Comunidad Universitaria se caractericen por su compromiso y responsabilidad social y ciudadana, su capacidad para contribuir al desarrollo de su entorno familiar y colectivo y por su disposición a comprometerse con su propio desarrollo personal, ético y cultural. Incluye los procedimientos orientados al desarrollo físico, psicoafectivo, espiritual y social de los estudiantes, docentes y personal administrativo.



Proceso de Investigación y Generación del Conocimiento

Proceso orientado a la producción y difusión de conocimientos, con fundamento en principios éticos y en la búsqueda de equilibrio con la naturaleza, que debe contribuir a los procesos de construcción y de desarrollo del pensamiento y la cultura contemporánea, buscando soluciones que coadyuven al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

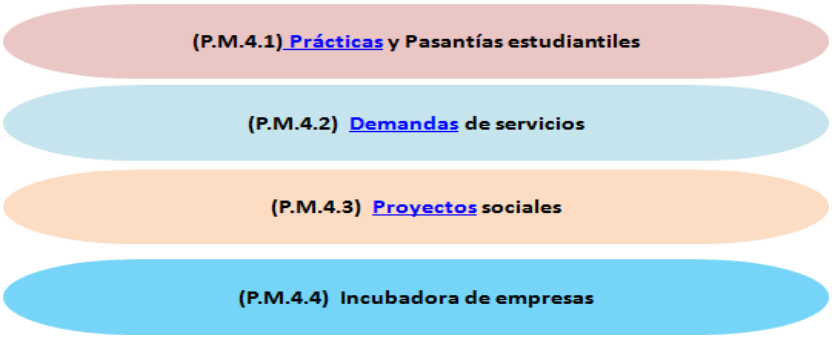
Incluye los procedimientos de la Gestión de los Proyectos de Investigación, de las
Formas Organizativas de la Investigación, la Propiedad Intelectual y de la Transferencia de los Resultados de Investigación.



Proceso de Vinculación con la colectividad

A través de este proceso se busca la interacción con la sociedad en la búsqueda de alternativas de solución a sus problemas, promovie+ndo la generación de conocimiento en los ámbitos de las pasantías, prácticas, consultoría, asesoría y articulación con el Sector Productivo.

Incluye los procedimientos para la ejecución de Programas de Proyección Social, Internacionalización y el apoyo a los programas de extensión universitaria que ofrece la Universidad.

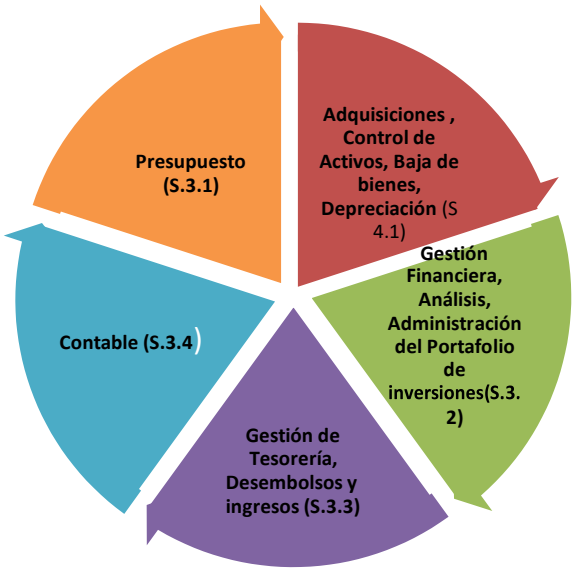


Procesos de apoyo

Procesos que proveen los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos, misionales y de evaluación; proveen servicios de utilidad para toda la Universidad en sus diferentes actividades.

Proceso de Gestión Financiera

Proceso a través del cual la Institución garantiza la gestión eficiente de los recursos financieros de la PUCESE. En éste proceso se incluyen los sub procesos:



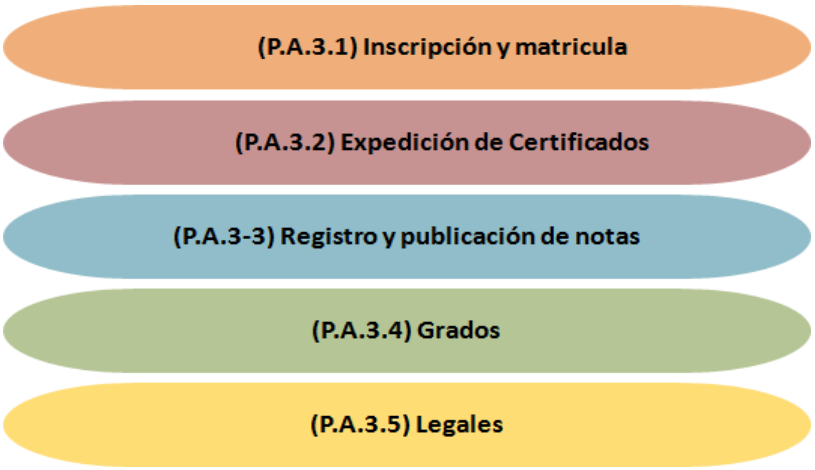
Proceso de Gestión de Relaciones Laborales

Proceso a través del cual se gestiona la relación laboral de sus funcionarios para garantizar su idoneidad y competencias en el cumplimiento de la Misión de la Institución, incluye:

Proceso de Gestión de Secretaría General

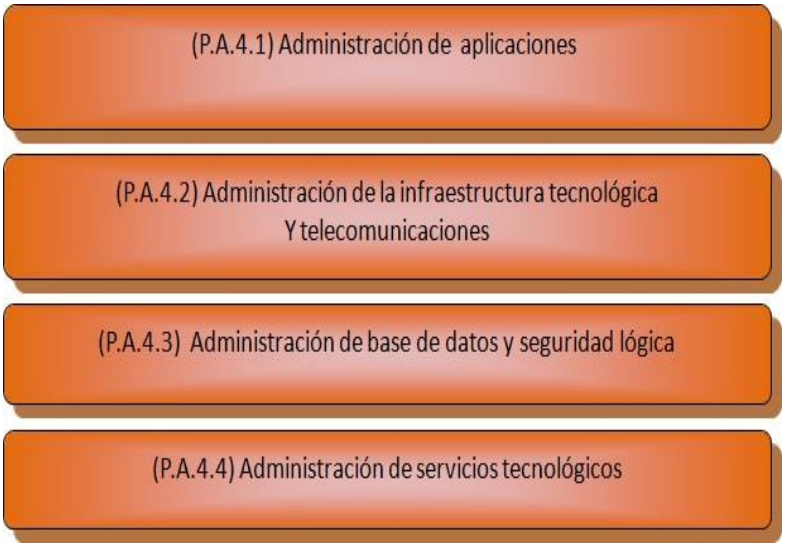
Proceso a través del cual la PUCESE proporcionar a los aspirantes la información correspondiente a los requisitos para el ingreso a los programas académicos, Establece los pasos para proporcionar a la comunidad estudiantil los certificados y la información necesaria para la obtención de un título y la verificación del cumplimiento y aplicación de la normatividad vigente establecida para tal fin, además garantiza que todas las notas de los estudiantes sean cargadas en el sistema oportunamente, con calidad, seguridad y confiabilidad.

Este proceso incluye:



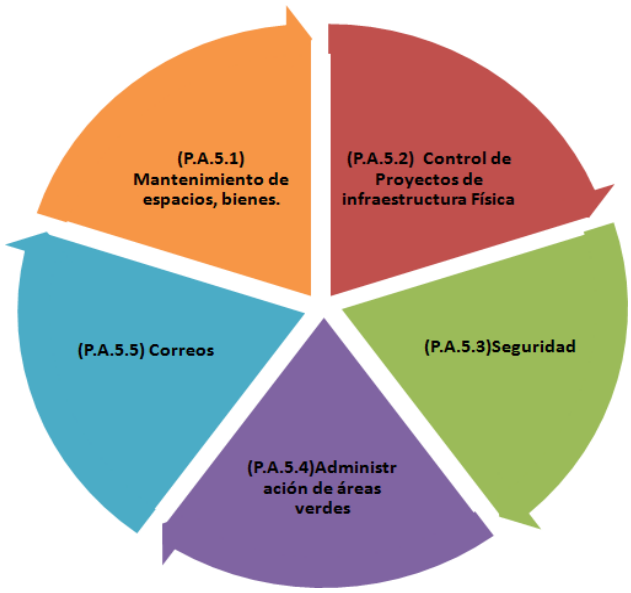
Proceso de Gestión de los Recursos Tecnológicos

Proceso a través del cual la Institución administra los recursos tecnológicos de información y telecomunicaciones. Incluye los procedimientos de administración del Hardware, Software, Servicios Informáticos y de Telecomunicaciones.



Proceso de Gestión de Servicios

Proceso a través del cual la Institución garantiza la gestión eficiente en el servicio de mantenimiento de espacios y bienes, control de los proyectos de infraestructura, seguridad, correo y Jardinería.

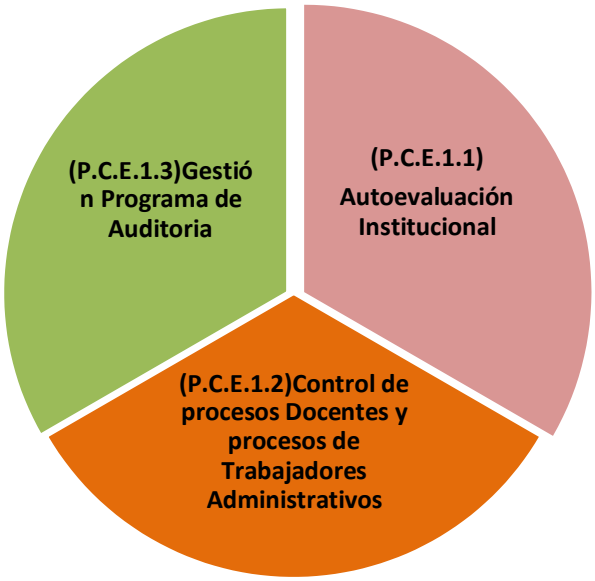


Proceso de seguimiento, evaluación y control

Permite valorar en forma permanente la efectividad de Sistema de Gestión de la Universidad; la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos; el nivel de ejecución de los planes y programas, los resultados de la gestión, detectar desviaciones, establecer tendencias y generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento de la Institución.

Gestión del control

A través de éste la Institución formula políticas de dirección de los controles, que afectan los procesos misionales y de apoyo para la toma de decisiones y la definición de estrategias. Incluye los procedimientos de Control Interno, Control Disciplinario y Formulación de Normas.



Proceso de Autoevaluación

Permite medir la efectividad de los controles en los diferentes procesos y los resultados de la gestión en tiempo real, verificando su capacidad para cumplir las metas y resultados y tomar las medidas correctivas que sean necesarias al cumplimiento de los objetivos previstos por la Institución.

Control de Procesos Docentes y Administrativos

Permite medir la efectividad de los procesos y resultados de la gestión docente y administrativa, verificando el cumplimiento de metas y objetivos.

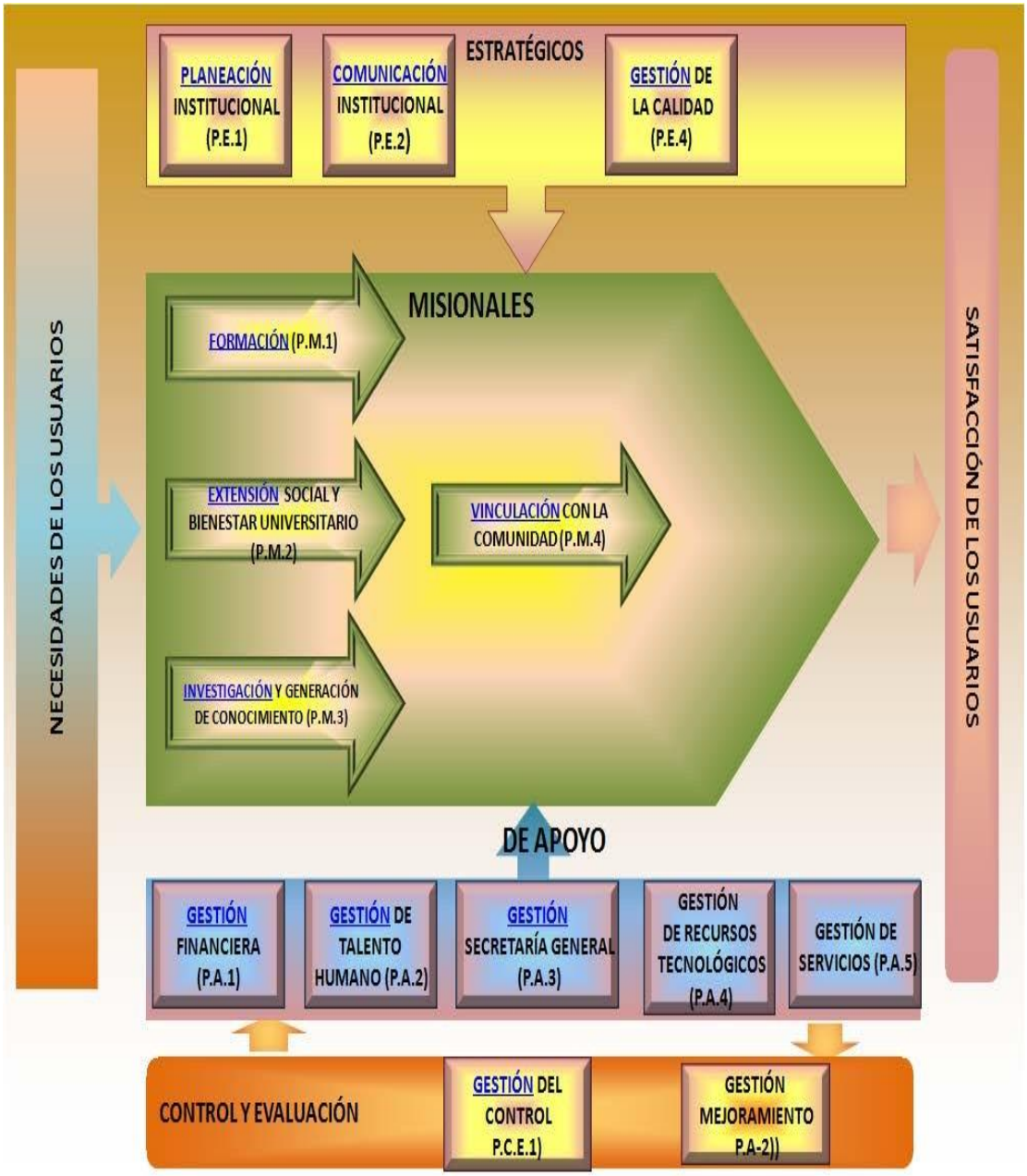
Proceso de Auditorias

Garantiza el examen autónomo y objetivo de los diferentes procesos y los resultados de la gestión por parte de un ente independiente y neutral. Establecen objetivos específicos de evaluación al control, la gestión, los resultados y el seguimiento a los Planes de Mejoramiento de la Institución

Proceso de Gestión de Mejoramiento

Consolida las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en los diferentes procesos y los resultados de la gestión, que se generan como consecuencia de los procesos de Autoevaluación y de Auditorias.

Mapa de procesos



Caracterización de los proceso

TIPO DE PROCESO	CÓDIGO DEL PROCESO	NOMBRE DEL PROCESO	DEPENDENCIA RESPONSABLE DEL PROCESO
ESTRATÉGICO	P.E.1	Planeación Institucional	Pro-Rectorado (Comisión Estratégica)
	P.E.2	Comunicación Institucional	Publicaciones
	P.E.3	Gestión de la calidad	Pro-Rectorado (Comisión Estratégica)

TIPO DE PROCESO	CÓDIGO DEL PROCESO	NOMBRE DEL PROCESO	DEPENDENCIA RESPONSABLE DEL PROCESO
MISIONAL	P.M.1	Formación	Dirección Académica
	P.M.2	Extensión Social y Bienestar Universitario	Bienestar Universitario
	P.M.3	Investigación y gestión del conocimiento	Centro de Investigación y Desarrollo
	P.M.4	Vinculación con la Comunidad	Vinculación

TIPO DE PROCESO	CODIGO DEL PROCESO	NOMBRE DEL PROCESO	DEPENDENCIA RESPONSABLE DEL PROCESO
APOYO	P.A.1	Gestión Financiera	Dirección Financiera
	P.A.2	Gestión de Talento Humano	Recursos Humanos
	P.A.3	Gestión Secretaría General	Secretaría General
	P.A.4	Gestión de Recursos Tecnológicos	Departamento de Sistemas
	P.A.5	Gestión de Servicios	Coordinación de Servicios

TIPO DE PROCESO	CODIGO DEL PROCESO	NOMBRE DEL PROCESO	DEPENDENCIA RESPONSABLE DEL PROCESO
EVALUACIÓN, SEGUMIENTO Y CONTROL	P.C.E.1	Gestión del control	Departamento de evaluación y control
	P.C.E.2	Gestión de Mejoramiento	Departamento de evaluación y control

6.8.2.6.2 Manual de Evaluación de Desempeño Personal PUCESE

Introducción

El sistema de Evaluación del Desempeño surge de la necesidad que tiene la PUCESE de evaluar los recursos humanos en función de sus objetivos, metas, planes y programas, con la finalidad de planificar racionalmente su desarrollo, asegurando la productividad y un clima organizacional orientado hacia el logro individual e institucional.

Dentro de este proceso el directivo es elemento clave, ya que del correcto cumplimiento de las normas y procedimientos del Sistema dependerá la confiabilidad de la valoración y el éxito en la aplicación de los resultados.

Base legal

La pertinencia de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas radica en la necesidad de elevar la calidad, eficiencia, efectividad y productividad a través de procesos de mejoramiento continuo.
La ley de Educación Superior en el capitulo X artículo 69 textualmente expresa: Anualmente se evaluará el desempeño de empleados y trabajadores: su promoción estará sujeta a estos resultados, debiendo constar en el contrato laboral esta disposición.

Base filosófica

El Sistema de Evaluación del Desempeño está fundamentado en los principios de la justicia y el respeto al trabajador. Será un medio que aportará información para establecer criterios de base en la toma de decisión en aspectos relativos a la administración y planificación de los recursos humanos tales como: reconocimiento, aumento por méritos, transferencias, adiestramiento, y evaluación del personal fijo y contratado.

El Sistema de Evaluación de Desempeño está concebido en razón del propósito y espíritu del Convenio de Condiciones de Trabajo del Personal Administrativo de la Universidad.

Objetivo general

Evaluar en forma continua, sistemática, permanente y uniforme el nivel de actuación en el cargo de cada trabajador, con el fin de obtener información que permita la optimización de los recursos humanos en función de los objetivos y metas de la Institución y a la vez establecer criterios que sirvan de base para las políticas de Administración de Personal a corto, mediano y largo plazo.

Objetivos específicos

- Promover una cultura de mejora continua a través de la evaluación permanente del desempeño laboral de los trabajadores administrativos y manuales universitarios, de acuerdo con las diferentes competencias requeridas por la institución y por el puesto en particular.

- Evaluar objetivamente la actuación del trabajador en su cargo.

- Crear estrategias que permitan promover el desarrollo personal, profesional y dentro de la institución de los trabajadores administrativos y manuales de la institución.

- Proporcionar información objetiva, confiable y valida sobre el desempeño laboral del trabajador que permita tomar decisiones acerca de los estímulos al desempeño laboral, las promociones, las reclasificaciones, la capacitación y el plan de carrera del personal administrativo.

- Crear y reforzar hábitos de trabajo orientados al logro de resultados Integrar resultados individuales con resultados por área funcional y organizacional.

- Obtener información objetiva para fundamentar decisiones relacionadas con incrementos de sueldos, promociones, transferencias y programas de incentivos.

- Mejorar la comunicación entre el jefe y el trabajador.

- Estimular y motivar al trabajador, dándole a conocer aspectos positivos y negativos de su actuación, con el fin de brindarle la oportunidad de mejorar su ejecución y de aplicar los correctivos pertinentes.

- Determinar las necesidades de adiestramiento correctivo y tomar las previsiones necesarias para formar al personal de acuerdo con su desempeño, potencial y con las necesidades funcionales y organizacionales.

- Facilitar a los directivos la planificación a corto plazo del trabajo individual, grupal y organizacional.

Alcance

- Este procedimiento de evaluación del desempeño laboral está dirigido al personal administrativo y manual de contrato o de base que tengan como mínimo un año en la dependencia y en el puesto y que se encuentre en los siguientes niveles jerárquicos:

- **Nivel Jefatura**: puestos en los que se asume la responsabilidad de impulsar, organizar, supervisar y controlar las actividades del departamento, área, oficina o personal a cargo, siguiendo las directrices

institucionales; o aquellos que implican la aplicación de una profesión específica.

- **Nivel Técnico**: Puestos cuyas funciones exigen el desarrollo de actividades en labores técnicas y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología.

- **Nivel Operario**: Puestos que por la naturaleza de sus funciones implican el ejercicio de actividades no especializadas que se caracterizan por el predominio de labores manuales.

En el caso de los estímulos al desempeño participa exclusivamente personal de base que no esté recibiendo compensación salarial alguna y que haya tenido un resultado excelente en la evaluación del desempeño laboral.

Descripción del sistema

1. Definición

El Sistema de Evaluación del Desempeño es un conjunto de elementos interrelacionados, constituidos por normas, procedimientos, instrumentos de evaluación y programas automatizados para el procesamiento de información relativa a la valoración del desempeño de los trabajadores de la Universidad.

Se basa en un proceso de evaluación continua y sistemática que permite calificar la actuación del trabajador en el desempeño de su cargo.

Constituye una técnica de Dirección Administrativa imprescindible para la aplicación de programas de incentivos, planes de carrera e implantación de programas de adiestramiento, tanto correctivos como de desarrollo.

2. Método

La evaluación del desempeño está basada en el método de Evaluación de 360º y Evaluación del Desempeño basada en Competencias

a) Evaluación de 360º

Para lograr una evaluación justa y objetiva del desempeño laboral del trabajador se propone utilizar una evaluación de 360°, es decir, una herramienta para el desarrollo de las personas, la cual implica una evaluación que integra la opinión de quienes han trabajado con el evaluado: Jefe inmediato, Compañeros de trabajo, Colaboradores, Usuarios.

Este tipo de evaluación evita problemas como la condescendencia o severidad sobre el desempeño laboral del trabajador y las preferencias subjetivas por parte de los evaluadores.

b) Evaluación del Desempeño basada en Competencias

La evaluación del desempeño laboral basada en competencias se fundamenta en la observación de conductas, es decir, en el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado, más allá del conocimiento que posea, una persona puede actuar o no en relación con ese conocimiento. Las competencias para la PUCESE se clasifican en tres tipos:

Competencias Misionales o Generales. Son aquellas que permiten a la institución llevar adelante los procesos claves, sustantivos, más relevantes, aquellos que la diferencian de otras instituciones educativas y les permiten tener éxito y son la razón de ser de la Universidad, entre las que tenemos:

- Asumir Responsabilidades
- Comunicar Efectivamente

- Trabajar en Equipo
- Servir al usuario
- Desarrollar los procesos con calidad
- Establece relaciones interpersonales efectivamente

Competencias específicas por nivel. Son las propias de los diferentes niveles jerárquicos están en función de la relevancia de las responsabilidades y la toma de decisiones, como:

- Planear
- Organizar y coordinar
- Facilitar procesos y Resultados
- Analizar y sintetizar
- Resolver problemas
- Controlar y evaluar

Cada puesto cuenta con su propio perfil de competencias y sus grados expresados no solo a través de una palabra sino con una descripción precisa, lo que elimina los valores subjetivos, derivados del análisis de las conductas o comportamientos requeridos por el puesto.

c) Comisión de Personal

Con la finalidad de lograr un procedimiento de evaluación del desempeño laboral transparente y participativo, se propone la formación de una Comisión de personal de Evaluación y Estímulo al Desempeño Laboral cuyas funciones y obligaciones serán:

Vigilar que el procedimiento de evaluación del desempeño laboral se realice conforme a los criterios metodológicos e instrumentos establecidos.

Validar los nombres correspondientes al jefe inmediato, compañeros, colaboradores y usuarios por cada personal administrativo y manual.

Vigilar que se establezcan procedimientos que estimulen el desempeño laboral.

d) Políticas

- **Políticas y condiciones de operación**

- Para propósitos de este procedimiento, deberán cumplirse las siguientes condiciones:
- La evaluación del desempeño del personal Administrativo de la Pontificia Universidad católica del Ecuador de Esmeraldas se la realizará una vez al año.

- Para la realización de las evaluaciones del desempeño deben tenerse en cuenta tanto las actuaciones positivas como las negativas, y referidas a hechos concretos y a condiciones demostradas por el empleado durante el lapso evaluado y apreciadas dentro de las circunstancias en que el empleado desempeña sus funciones.

- La evaluación del personal tendrá un propósito de retroalimentación y aprendizaje que busca de la eficiencia administrativa.

- Se realizará una revisión conjunta y periódica entre jefe y evaluado, sobre los resultados de su desempeño.

- La evaluación del desempeño se realizará tomando como base las funciones y responsabilidades descritas en el Manual de Descripción y análisis de Puestos, lo establecido en el Manual de Evaluación del Desempeño y plan de trabajo.

- Las personas recién ingresadas a la institución, serán evaluadas por su jefe inmediato durante el período de prueba, a fin de tomar la acción de personal correspondiente.

- El resultado individual de la evaluación de desempeño, será incorporado al respectivo expediente de personal.

- El desempeño laboral de los empleados de carrera deberá ser evaluado respecto de los objetivos previamente concertados entre evaluador y evaluado, teniendo en cuenta factores objetivos, medibles, cuantificables y verificables y expresados en una calificación de servicios.

- Los objetivos concertados entre evaluadores y evaluados deben ser coherentes con el manual de funciones, el Plan de Acción y el Plan Operativo.

- Los empleados que deban evaluar y calificar el desempeño laboral de los empleados de carrera tendrán la obligación de hacerlo en las fechas y en las circunstancias estipuladas.

El Programa de Evaluación y Estímulo al Desempeño Laboral se desarrolla bajo los siguientes lineamientos:

- El Programa es anual.

- El Programa se realiza en cada una de las dependencias universitarias correspondientes, en un lapso de doce meses. El orden lo establece la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal.

- La información acerca del desempeño del trabajador obtenido durante la evaluación, se anexa al expediente del mismo, para los fines que convengan.

En relación con la Coordinación de la Jefatura de Personal:

- Es la responsable de coordinar y supervisar el desarrollo del procedimiento de evaluación del desempeño laboral.

- Convocar a las miembros de la Comisión de Evaluación y Estímulo al Desempeño Laboral

- Establece los períodos en los que se realizarán las evaluaciones por cada Dirección General de la administración central. Estos períodos serán de doce meses y serán los mismos cada año.
- La Comisión de Personal y Estímulo al Desempeño Laboral se forma con personal docente designada por de cada unidad académica, Jefe de Personal, Pro-Rector, Secretario General. No podrán ser miembros de la Comisión de Personal de evaluación:

  - Los directores de las facultades, escuelas y centros de investigación
  - Representantes de las asociaciones.

- **En relación con las Dependencias Universitarias:**

  - La autoridad y/o funcionarios de las Dependencias Universitarias son responsables de que la información de los descriptivos de puestos de todo el personal estén actualizados.

  - Dan las facilidades a la Coordinación para llevar a cabo las reuniones que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones en los lugares, fechas y horarios acordados previamente.

  - Apoyan en la difusión relacionada con las fechas, los horarios y los lugares en los cuales se llevará a cabo las reuniones correspondientes.

- Promueven la asistencia y puntualidad del personal administrativo al participar en las reuniones correspondientes, brindándoles las facilidades necesarias.

- **En relación con los Participantes**

- Es evaluado todo el personal administrativo y personal contratado o de base que tengan como mínimo un año en la PUCESE.

- Asisten y participan en las reuniones como “autoevaluados” o “evaluadores”, en los días y horarios convocados por la Comisión de Evaluación.

- En el caso de los estímulos al desempeño laboral participa exclusivamente personal que haya tenido un resultado excelente en la evaluación del desempeño laboral.

3 Aplicación de los instrumentos para la evaluación del desempeño laboral.

La aplicación de la evaluación estará a cargo del Coordinador de la Comisión de Personal y Estímulo al Desempeño Laboral (Jefe de Personal) y se llevará a cabo de manera grupal en las sesiones que sean necesarias. A cada participante se le entregará el paquete de formatos correspondientes para que evalúe según sea el caso: ya sea como jefe inmediato, trabajador, compañero, colaborador o usuario.
Al terminar la evaluación, cada participante entregará al coordinador los formatos ya aplicados.

Durante la aplicación de la evaluación el presidente de la comisión deberá considerar los siguientes puntos:

- Solicitar a los participantes que la firmen.

- Solicitar a los participantes que verifiquen que sus formatos estén completos.

- Dar las instrucciones de manera clara y precisa acerca del llenado correcto de los formatos, aclarando las dudas cuando sea necesario.

- Resaltar la confidencialidad del procedimiento, señalando que la información que se obtenga no será utilizada en perjuicio de ningún trabajador.

- Solicitar a los trabajadores la mayor sinceridad, objetividad y discreción posible durante el procedimiento de evaluación.

- Verificar que los formatos estén adecuadamente contestados.

4 Estructura de plantilla de competencia

La plantilla propuesta está estructurada a partir de la distinción entre las competencias misionales y especificas.
Para cada uno de los componentes se han identificado indicadores, los que una vez definidos, igual que las competencias permiten comprender el sentido significado del comportamiento y conducta del empleado asociados a la gestión administrativa.

5 Competencias componentes e indicadores de desempeño

COMPETENCIAS MISIONALES		
Competencia	**Componente**	**Indicadores**
Asumir Responsabilidades Adquirir compromisos y cumplir con ellos de acuerdos con los procesos, procedimientos y funciones definidas dentro de la labor	Habilidad	Administrar los recursos Desarrollar los procesos Aplicar las Normas
	Aptitud	Priorizar de acuerdo a las necesidades del servicio Asumir retos Manejar el tiempo
	Actitud	Discreción y confianza Auto-gestionar Auto Regular Auto Controlar Integridad
Comunicar Efectivamente Intercambiar información acompañada dentro de un proceso de retroalimentación.	Habilidad	Priorizar y ordenar la información escrita Poseer fluidez verbal y no verbal Precisar ideas o contenidos verbales y escritos
	Aptitud	Comprender la información Intercambiar información con objetividad Interpretar la información
	Actitud	Tener empatía hacia los demás Asertividad en la comunicación Discreción en el manejo de la información

COMPETENCIAS MISIONALES		
Competencia	**Componente**	**Indicadores (Actuaciones)**
Trabajar en Equipo Desarrollar las actividades en un ambiente de cooperación, participación y aportación del grupo que permita alcanzar los resultados proyectados	Habilidad	Negociar acuerdos Responder a una tarea con flexibilidad Entregar responsabilidades
	Aptitud	Consensuar con los miembros del equipo Establecer acuerdos Escuchar activamente
	Actitud	Cooperación Compromiso ante una obligación contraída Confianza y adaptabilidad
Servir al usuario interno y externo Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades i expectativas del usuario interno y externo	Habilidad	Ofrecer información Comunicar ideas claramente Atender las necesidades de los usuarios internos y externos
	Aptitud	Aplicar procedimientos de atención Usar recursos para prestar un mejor servicio
	Actitud	Interactuar con cordialidad y amabilidad Tolerancia al estrés Vacación de servicio

COMPETENCIAS MISIONALES		
Competencia	**Componente**	**Indicadores (Actuaciones)**
Desarrollar los procesos con calidad Es el compromiso con el propósito de la institución, los objetivos logrados evidenciados en resultados con calidad y el afán por mejorar cada vez más	Habilidad	Revisar y verificar Proponer mejoras en los procesos Implementar mejoras de los procesos
	Aptitud	Responder a la exigencias de los procesos Adaptar las normas a los procesos Generar valor agregado a la gestión
	Actitud	Apertura a la retroalimentación Proactiva
Establecer relaciones interpersonales efectivamente Es la disposición a establecer relaciones interpersonales adecuadas al interior d la institución, facilitando la generación de un ambiente laboral saludable y propicio para el desarrollo de su labor	Habilidad	Establecer contacto interpersonal Relacionarse con asertividad
	Aptitud	Resolver conflictos interpersonales Observar comportamientos Desempeñarse socialmente
	Actitud	Jovialidad Discreción Sociabilidad

COMPETENCIAS ESPECÌFICAS		
Competencia	**Componente**	**Indicadores**
Planear Diagnosticar el ambiente interno y externo con el que se va a operar, estableciendo objetivos, metas, actividades.	Habilidad	Inferir resultados Elaborar diagnósticos Planear necesidades de recurso y tiempo.
	Aptitud	Extraer conclusiones entre varias propuestas. Proponer ideas alternativas Visionar, proyectar, sintetizar
	Actitud	Disposición al cambio Apertura a planteamientos e ideas Objetividad en la visión de proyectos.
Organizar y coordinar Definir y ubicar las acciones organizacionales apropiadas para lograr la distribución racional del trabajo con los grupos y personas participes de los procesos.	Habilidad	Priorizar entre varias alternativas Optimizar y racionalizar los recursos Designar tareas
	Aptitud	Identificar las destrezas para ejecutar las tareas Desarrollar los planes Ejecutar las labores con recursividad
	Actitud	Flexibilidad y adaptabilidad Orden y disciplina

COMPETENCIAS ESPECÌFICAS		
Competencia	**Componente**	**Indicadores**
Facilitar procesos y resultados Acompañar a los colaboradores y grupos organizacionales en el logro concreto de los objetivos a obtener.	Habilidad	Persuadir y convencer frente al logro Proponer consensos Liderar procesos
	Aptitud	Producir creativamente formas de acompañamiento Emprender acciones con dinamismo y motivación Apreciar la realidad con objetividad
	Actitud	Tolerancia al estrés Firmeza y persistencia Sociabilidad
Analizar y sintetizar Interpretar y comprender la información, generando conclusiones aplicables y pertinentes	Habilidad	Concretar situaciones complejas Precisar hechos y situaciones
	Aptitud	Establecer relaciones entre contenidos verbales y no verbales Establecer conclusiones entre varias respuestas Retener la información recibida
	Actitud	Práctico Ajustado a la realidad Deduce y concluye

COMPETENCIAS ESPECÌFICAS		
Competencia	**Componente**	**Indicadores**
Resolver Problemas Elegir dentro de un grupo de alternativas dependiendo de la función, objetivo o situación concreta que se presente	Habilidad	Tomar decisiones Proyectar alternativas de solución Seleccionar entre varia alternativas la mejor
	Aptitud	Percibir las ideas de forma clara Resolver situaciones con objetividad Elaborar conclusiones
	Actitud	Asertividad para el manejo de situaciones Objetividad en la evaluación de posiciones Autocontrol para enfrentar las situaciones
Controlar y evaluar Garantizar que los resultados obtenidos corresponda, con lo planeado a través del seguimiento, determinando los ajustes requeridos	Habilidad	Medir los resultados y compararlo con los proyectados Concluir a partir de hechos y datos Retroalimentar e intercambiar ideas e información
	Aptitud	Percibir de forma calara los resultados alcanzados Diseñar e implementar estrategias de seguimiento
	Actitud	Manejar información con discreción Inspirar autoridad y respeto ajustado a la norma Asertividad para retroalimentación

6 Reporte de los resultados de la evaluación del desempeño

- Los formatos de Evaluación y Estímulo al Desempeño Laboral serán calificados por la Comisión de Personal.

- Para obtener el nivel del desempeño laboral del personal que sea comparable entre puestos y que sirva como criterio en la toma de decisiones, se establecen dos tipos de índices:

- **Índice parcial de desempeño laboral** (IpD), que será la calificación que se obtenga de cada formato de evaluación del desempeño (trabajador, jefe inmediato, compañero, colaborador y usuario).

- **Índice integrado de desempeño laboral** (IiD), será la calificación que se obtenga al sumar los índices parciales de desempeño del evaluado. El jefe inmediato aportará un 40% del índice integrado de desempeño; el trabajador un 20%, el compañero y el usuario tendrán cada uno el 15% y el colaborador un 10%. Cuando el trabajador no cuente con colaboradores, el compañero y el usuario aportarán cada uno el 20%.

7 Beneficios de la evaluación del desempeño laboral.

La información que produce la evaluación del desempeño laboral tiene usos Destacados que justifican su establecimiento en la institución:

- Promueve el mejoramiento del desempeño laboral del trabajador a través de la retroalimentación que obtiene sobre su nivel de rendimiento actual.

- Propicia el establecimiento de políticas de compensación justas.

- Apoya las decisiones sobre la ubicación del personal (promociones, reclasificaciones y plan de carrera).

- Proporciona criterios claros, objetivos y sistemáticos para el otorgamiento de estímulos al desempeño laboral.

- Facilita la Detección de Necesidades de Capacitación y Desarrollo Organizacional.

- Posibilita el procedimiento de plan de carrera laboral.

- Posibilita la retroalimentación y la actualización permanente de la descripción de los puestos, así como de los procedimientos relacionados con el desarrollo del personal (selección de personal, capacitación, promoción, reclasificación, plan de carrera, etc.).

- Incrementa la capacidad de adaptación de la institución a los cambios y demandas del contexto.

8. Definiciones

Desempeño: Conducta cotidiana y generalizada del empleado en términos de resultados de la ejecución del trabajo.

Evaluación de desempeño: Proceso mediante el cual se mide sistemática, periódica, continua y objetivamente "el desempeño del trabajador.

Factor: Atributo que caracteriza un área específica de las funciones del trabajador.

Indicador: Son frases descriptivas de la conducta laboral observable del funcionario, que está directamente relacionada con el factor que se evalúa.

Jefe inmediato: Personal, designado por las autoridades o funcionarios, responsable de dirigir, supervisar y delegar las actividades que el evaluado realiza, con el fin de cumplir con los objetivos, los tiempos y los componentes establecidos.

Compañero: Personal administrativo o manual de nivel jerárquico igual o menor al evaluado, que pertenece a la misma área, departamento u oficina y que no es colaborador de aquel.

Usuario: Personal de la misma dependencia, que comparte con el evaluado algún procedimiento de un proceso, o que recibe servicios constantes por parte de aquel, y que no pertenece a la misma área, departamento u oficina.

Colaborador: Personal que se encuentra bajo la dirección y supervisión directa del evaluado.

Características y cualidades de los productos o servicios que son receptados por los clientes.

Calificación Absoluta: Está determinada por los resultados obtenidos en la gestión de la organización.

Calificación Relativa: Es aquella que se la determina en función de los resultados individuales alcanzados a través de la evaluación de los indicadores de desempeño.

Cliente interno: Son las unidades académicas y administrativas que contribuyen al objetivo final de satisfacer a los clientes de la institución.

Cliente Externo: Es el usuario o ente estratégico quien justifica la gestión de la institución y garantiza la presencia de la misma en la comunidad universitaria.
Competencias: Son los comportamientos observables (Conocimientos, aptitudes, actitudes, destrezas, capacidades) que están relacionadas con el rendimiento de la organización.

Escala de Calificación: Representa los diferentes niveles de desempeño que puede alcanzar un servidor. Esta escala es cualitativa y cuantitativa y contiene los siguientes parámetros: Excelente, Muy Bueno, satisfactorio y deficiente.

Equipo: Es un grupo de colaboradores responsables de un proceso, que genera un producto o servicio a un cliente interno o externo.

Indicadores de logro: Revelan comparativamente el grado de efectividad en el logro de los objetivos y metas planteados.

Indicadores de desempeño: Son parámetros que permiten identificar el nivel de aportación de los equipos y de las personas en función de sus competencias a la gestión organizacional.

Personal Administrativo: Toda persona legalmente nombrada o contratada para prestar servicios remunerados en la PUCESE.

6.8.2.6.3 Manual del Proceso de Inducción PUCESE

Introducción

El presente manual de inducción constituye una herramienta útil de consulta rápida y de fácil comprensión en donde están contenidas las normas y políticas que como empleado debes observar como requisito fundamental para el conocimiento de los deberes y derechos en la Institución.

El Manual de inducción se enmarca dentro de una serie de políticas y normas que buscan lo siguiente:

- Crear un ambiente laboral equitativo y justo
- Sistematizar los procedimientos administrativos
- Guiar la acción laboral

El Departamento de Recursos Humanos ofrecerá al nuevo personal las orientaciones concernientes a la Misión y Visión de la PUCESE y a la información concerniente a sus deberes y derechos del puesto de trabajo.

Base legal

Ley de Carrera Civil y Administrativa.
Reglamento interno de la sede.

Base filosófica

La organización moderna valora a la persona humana por sus capacidades, aptitudes y el rendimiento en el cargo que ocupa. Toda empresa posee gran variedad de cargos y cada uno de ellos ofrece un grado de dificultad o complejidad diferente, por consiguiente, es necesario un manual de inducción

con el potencial intelectual y las habilidades que puede ofrecer el candidato y respectivo desarrollo en la nuestra empresa.

Propósito

El propósito fundamental de este Manual es preparar la incorporación del personal nuevo a la institución. Establecer las bases normativas y metodológicas para regular el proceso de inducción del empleado en las dependencias de la PUCESE y dotar al funcionario de los conocimientos básicos con el fin de facilitar su adaptación y reconocimiento del ámbito laboral y la cultura organizacional, así como el mejoramiento continuo de las competencias laborales de la función que va a desempeñar en la PUCESE a través de la inducción y re-inducción.

Objetivo general

Elaboración de un manual de inducción para que se desarrolle el talento humano, de acuerdo con los requisitos de la PUCESE

Objetivos específicos

- Presentación de que es la PUCESE
- Establecer las etapas necesarias para el empalme organizacional.
- Unificar criterios en cuanto a la integración con el fin de dar una mejor confiabilidad y validez.
- Permitir un adecuado manejo de las diferentes etapas de desarrollo.

Método

Instrumentos

Se utilizo los estatutos, actas, informes, proyección metas y conocimientos de las diferentes etapas de la asociación.

Procedimiento

- Especificación de las diferentes etapas.
- Unificación de criterios, estableciendo los parámetros a tener en cuenta para la elaboración de la integración organizacional.
- Estudio detallado de cada uno de los proceso en nuestra asociación.
- Elaboración del formato donde se especifican las correspondientes etapas.

Alcance

La trascendencia del presente manual es de carácter obligatorio para el personal adscrito a PUCESE, este procedimiento inicia con la posesión de la persona o la necesidad de actualización y termina con la firma de asistencia al proceso de inducción.

Normatividad

Inducción

- El Proceso de inducción se conforma de tres etapas:
    - A la PUCESE
    - A la Dependencia
    - Al puesto

- El personal de nuevo ingreso, deberá en el transcurso de la primera semana contar con la inducción a la Dependencia y al puesto.

- El personal que haya sido promovido a un nuevo puesto en la misma unidad de la PUCESE, únicamente recibirá la inducción al puesto.

- El personal que haya sido promovido a un nuevo puesto pero en diferente dependencia deberá de contar con la inducción a la dependencia y al puesto.
- La inducción a la PUCESE es responsabilidad de los JRH, la cual consiste en una presentación de la PUCESE a través de un video de bienvenida con la misión, estructura organizativa y visión de la entidad
- La inducción a la Dependencia es responsabilidad de los JRH y consiste en una presentación a la dependencia

- La inducción al puesto, es responsabilidad del jefe inmediato y consiste en una serie de actividades cuyo objetivo es proporcionar la mayor claridad posible en cuanto a las responsabilidades del nuevo integrante entre las cuales se encuentran:

    - Recorrido por las instalaciones
    - Presentación de los jefes inmediatos y compañeros de trabajo
    - Descripción de las funciones del puesto
    - Políticas y procedimientos para desempeñar las funciones encomendadas
    - Uso y manejo de equipos de trabajo
    - Y todas aquellas que se consideren necesarias.

- Es responsabilidad de la Jefatura de Recursos Humanos y del jefe inmediato del puesto en cuestión, organizar el proceso de inducción correspondiente, por lo que deberán de describir las actividades del proceso de inducción en el formato “Programa de Inducción al Puesto”, el cual deberá ser proporcionado al personal que recibirá la inducción. Es necesario que el jefe inmediato del puesto verifique que la inducción se lleve a cabo en tiempo y en forma.

- Es responsabilidad de la Jefatura de Recursos Humanos impartir la inducción a la dependencia, por lo que deberán desarrollar y mantener

actualizada una presentación y un manual de bienvenida a la dependencia en cuestión, la cual deberá de tener por lo menos el siguiente contenido:

- Misión, visión y valores
- Estructura organizacional
- Procesos de gestión administrativa

- Funciones generales de las direcciones
- Políticas y prestaciones de la dependencia.

- La inducción al puesto deberá ser coordinada por el jefe inmediato del puesto en cuestión, según las especificaciones descritas en el formato del proceso de inducción.

Evaluación

- La Jefatura de Recursos Humanos aplicará una evaluación de conocimientos al empleado inducido, al concluir su proceso de inducción.

- A más tardar una semana después de haber presentado la evaluación correspondiente, el Jefe de Recursos Humanos deberá de informar al servidor público los resultados obtenidos, otorgando una retroalimentación acerca de las áreas de oportunidad detectadas.

- El servidor público que no apruebe la evaluación con el mínimo de puntaje establecido que es 70 puntos, se reprogramará una inducción específica a las áreas débiles.

- El Jefe de Personal es el responsable de realizar el proceso para archivar el formato de seguimiento de proceso de inducción en el expediente de cada trabajador.

- El Jefe de Personal, es el encargado de supervisar la aplicación de los procedimientos administrativos que correspondan.

Cumplimiento

El seguimiento y verificación del cumplimiento del presente manual está a cargo del Titular de la Institución.

Responsabilidad

La aprobación de este Manual es responsabilidad del Consejo Directivo y su aplicación es responsabilidad de la Jefatura de Personal.

Transitorios

El presente manual entrará en vigor al día siguiente de la aprobación del Consejo Directivo.

Definición de términos

Proceso de Inducción: Conjunto de acciones a través de las cuales se pretende integrar al personal de nuevo ingreso a la PUCESE , así como su capacitación en las funciones relativas al puesto.

Personal Inducido: Personal de nuevo ingreso o que ha cambiado de puesto en la PUCESE, al cual se le otorga capacitación en diversos aspectos organizacionales y funcionales de la Dependencia en la cual laborará.

6.8.2.6.4 Manual de Selección y reclutamiento de Personal

1. Introducción

Con la elaboración de este Manual se busca hacer un aporte al proceso de reclutamiento y selección de personal, y así proponer un sistema más transparente y eficiente de gestión de Recursos Humanos, donde la idoneidad y la no discriminación sean los elementos centrales en la selección de personal de la institución, en especial asuntos tales como el trato entre mujeres y hombres en lo relativo al acceso al empleo y las condiciones de trabajo.

Alcance

El manual de reclutamiento y selección de personal se ha elaborado para que lo utilice el jefe del departamento de recursos humanos y jefes del área docente y administrativa de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas.

A continuación nombraremos algunas directrices importantes a mencionar sobre la no discriminación en el proceso de reclutamiento y selección:

- Asegurar que las condiciones de acceso al empleo, incluidos los criterios de selección, no importen discriminaciones de ningún tipo.

- Los procesos de reclutamiento y los llamado a concurso no deberán contener sesgos de ningún tipo, ni emplear lenguaje discriminatorio, ni requerir antecedentes personales que excedan las exigencias del cargo y no estén referidas directamente en éste.

- En los Procesos de reclutamiento y llamados a concurso no podrán aplicarse exámenes que tengan carácter de invasivo y/o discriminatorios, tales como pruebas de embarazo.

- Los perfiles de competencias deberán estar basados estrictamente en los requisitos exigidos para el desempeño del cargo y no podrán contener requerimientos que no estén asociados a las funciones, tales como sexo, domicilio, apariencia física, edad u otros.

- Para garantizar la igualdad en el proceso de selección, en el evento que se presenta un postulante cuya discapacidad le impida o dificulte la utilización de los instrumentos de postulación, los encargados del referido proceso deberán tomar las medidas necesarias para poder a su disposición instrumentos de postulación adaptados, sin que dicho requerimiento quede asociado al currículo respectivo.

Objetivo

Optimizar y uniformar los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación del personal que se incorpora a la PUCESE en forma permanente, aplicando criterios objetivos, transparentes e informados.

Considerar procedimientos validados de evaluación técnica y psicológica, que provean los cargos según los perfiles deseados, otorgando igualdad de oportunidad de ingreso para los postulantes y generando alternativas que permitan a la jefatura elegir al mejor candidato.

2. Visión y misión

Misión

La PUCESE es una comunidad de educación superior, cuyo propósito sustantivo es la formación integral de profesionales con excelencia

académica, conciencia social y compromiso humano, a la luz de los valores del Evangelio.

Insertada en la sociedad, promueve el desarrollo científico, económico y cultural de Esmeraldas, dando servicio a todos los sectores de la población, con una actuación ética, responsable e innovadora.

Visión

La PUCESE, en el 2010, será una organización fortalecida, en búsqueda permanente de la excelencia académica, convertida en punto de referencia en el ámbito de la educación superior.

Más abierta y vinculada con el desarrollo social y productivo de Esmeraldas, mediante el impulso de la investigación, la preparación de profesionales comprometidos y capaces de liderar cambios significativos en la sociedad, y la coparticipación con sectores y grupos organizados de la comunidad.

Contará con una oferta académica diversificada, un personal docente altamente identificado con la filosofía de la PUCESE, una organización dinámica y flexible ante los cambios y una infraestructura que posibilite brindar calidad y solvencia a todos los servicios prestados. Potenciará asimismo la participación activa de los estudiantes, la formación en valores cristianos y la utilización de los avances tecnológicos en todos los ámbitos institucionales.

2. Política de selección y reclutamiento del recurso humano

Con la finalidad de propender a desarrollar y mantener en forma eficiente los procesos relativos al ingreso de personal a la PUCESE, las políticas proporcionan lineamientos estratégicos que permiten dentro del marco legal vigente, optimizar y uniformar los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal. Pretende además establecer los niveles de

responsabilidad de las Unidades que intervienen en el sistema de selección de personal, permitiendo así una eficiente y eficaz gestión de selección. Permitir un manejo ágil, flexible y eficiente en la elaboración, envío recepción y aplicación de los diversos tipos de movimientos nominales.

- Crear en la PUCESE la Comisión de Personal, quien se encargue de velar por que los procesos de selección para la provisión de empleos y de evaluación de desempeño se realicen conforme con lo establecido en las normas y procedimientos legales y con los lineamientos señalados en la Ley de Carrera Civil y Administrativa.

- La recopilación de Currículum se hará a través de anuncios, interno a través de las carteleras y externo en prensa o en medios electrónicos como el Internet.

- El Proceso de Selección o Reclutamiento será de acuerdo a los siguientes pasos:
    - Análisis de Currículos
    - Entrevista de Preselección y Análisis de Competencias
    - Pre-selección a aquellos que considere posibles candidatos para la posición, en la que realizará un Análisis de Competencia.
    - Pruebas Profesionales o Examen de Conocimientos
    - Prueba Psicológica
    - Entrevista de Selección
    - Contratación
    - Inducción

- Utilizar de forma masiva y autónoma el Sistema de Información de Gestión de Recursos Humanos Humano (Publicidad) para realizar el proceso de inicio a fin.

- La aplicación de pruebas para los concursos docentes siempre se harán utilizando las herramientas proporcionadas por la Ley de Educación Superior. Esto busca la transparencia en los concursos.

- Todo nuevo funcionario nombrado en vacante definitiva, debe recibir inducción a la institución y al cargo. Esto aplica para funcionarios nuevos o de traslado.

- Todos los cargos deben contar con su respectiva descripción (formación, habilidades, educación, experiencia), la cual indique los requisitos mínimos que se deben cumplir para poderlo ocupar.

- Todos los registros que se generen en cada uno de los subprocesos deben ser archivados.

- Toda correspondencia, peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, tutelas y trámites, verbales y escritos, que ingresen al Departamento de Personal deben ser tramitadas.

- Todo ingreso de personal a la PUCESE en sus distintas categorías (profesional, técnico y de apoyo administrativo), será resultado de concurso.

- Todo concurso público debe estar respaldado por disponibilidad presupuestaria (creación de cargo).

- El proceso de evaluación para la selección del personal de la Universidad, debe incluir los instrumentos de exploración adecuados a los perfiles de cargos, incluidos en el Manual de Cargos vigente.

- La selección del candidato a ingresar en la PUCESE, es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos, la cual contará con la opinión por

escrito de la Unidad Solicitante, ajustada a los parámetros de evaluación y selección establecidos.

- La contratación por tiempo determinado del personal profesional, técnico y de apoyo administrativo se hará sólo en los siguientes casos:

  - Para realizar suplencias al personal fijo, cuando no exista en la Universidad un trabajador con el perfil adecuado, disponible para realizar dicha suplencia.
  - Para realizar actividades eventuales o transitorias (por ejemplo, apoyo a congresos, examen de admisión, etc.).

- Para desarrollar o participar en proyectos específicos.

- Todo personal que ingrese a la PUCESE, bien sea por contratación o por concurso público, deberá someterse al programa de inducción que establezca la Institución.

- La Dirección de Recursos Humano es la única instancia con capacidad y potestad para justificar las necesidades de creación de cargos en las distintas áreas funcionales de la PUCESE y elevará esta justificación al Consejo Directivo, quien autorizará o no dicha creación.

- La Dirección de Recursos Humano anticipará las acciones de actualización del Registro Externo de Aspirantes, a fin de realizar el reclutamiento y selección oportunamente y poder garantizar un óptimo servicio de provisión de recursos humanos.

- El Personal Administrativo jubilado, sólo se contratará por tiempo determinado, para realizar actividades especiales.

- En ningún caso la Universidad reconocerá un ingreso de personal que no haya sido conocido y aprobado por la Dirección de Recursos Humano.

- De manera mensual se deben generar los listados de personal en edad de retiro forzoso, o cumplimiento de requisitos de jubilación, con los cuales se planeara su retiro del servicio, de tal forma que no afecten el normal desarrollo de las actividades académicas.

- Desarrollar una planeación de las necesidades de personal de acuerdo con las proyecciones y comportamiento de las renuncias, fallecimientos y cantidad de personal cercano a la edad de retiro forzoso, o cumplimiento de requisitos de jubilación, para la generación de vacantes, ajustes a la planta de personal.

4. Proceso de selección y reclutamiento

En el proceso de selección el Jefe de Personal de la PUCESE tendrá presente los siguientes pasos:

Paso 1

Recursos Humanos analizará los currículos de acuerdo al perfil solicitado por el área.

Paso 2

Una vez filtrado los currículos según las necesidades solicitadas, Recursos Humanos realizará una entrevista de Pre-selección a aquellos que considere posibles candidatos para la posición, en la que realizará un Análisis de Competencia que considera los comportamiento observables, evaluables y susceptibles de desarrollo, casualmente relacionados con un desempeño exitoso en un entorno correcto que contendrá una calificación sobre los siguientes conceptos:

- Orientación a Resultados
- Conocimiento Visión de la Institución
- Desarrollo Profesional
- Cooperación
- Flexibilidad
- Orientación al Cliente

Paso 3

Al término de la entrevista de pre-selección si el resultado arroja una buena calificación se procederá a aplicar pruebas profesionales o exámenes de conocimientos, para ello debe solicitar área que requiere el personal las preguntas de conocimiento que incluirá el Jefe de Personal en la prueba de competencias que aplicará a los aspirantes al puesto.

Paso 4

Una vez superado el proceso de pre-selección y conocimientos generales y seleccionando al personal más idóneo se coordinara una entrevista de final de selección con el área solicitante (Dirección, Pro-Rectorado, Unidades académicas Administrativas o Coordinaciones) en la cual decide la contratación.

Paso 5

Una que vez que la persona ha concluido satisfactoriamente todo el proceso y el directivo de área autoriza, se procede con su contratación

Paso 6

Se hace la Inducción al empleado nuevo, en este proceso implementaremos todos los elementos necesarios para acoger e integrar al trabajador en su nuevo entornó, como su nombre lo indica es la fase de preparación para ingresar al área de trabajo.

5. Instrumentos de selección

Análisis curricular

- Debe analizarse la historia o recorrido laboral del candidato, lo que permitirá tener una primera aproximación a los estudios, formación, cargos ocupados, años de experiencia, duración en los cargos, entre otros.

Pruebas psicológicas

- La prueba psicológica la aplicará el psicólogo de la institución, quien se encargará de interpretar e integrar las apreciaciones de la persona en un informe psicolaboral. Se le aplicará a los aspirantes las siguientes pruebas o tests:

- Test de aptitudes específicas. Herramienta que permite medir habilidades particulares, que son más o menos independiente de la inteligencia general. Pueden ser de utilidad cuando el cargo tiene exigencias particulares, como por ejemplo: fluidez verbal, razonamiento lógico, habilidades manuales, entre otras.

- Cuestionarios de personalidad. Contiene preguntas sobre el modo de ser, actuar, pensar de la persona.

Pruebas de conocimiento

- La prueba de conocimiento a nivel operativo estará a cargo del Jefe de personal, quien designará las personas que encargadas de tomar las pruebas en las distintas áreas según requerimientos de conocimientos específicos en relación al cargo, dicha prueba permitirá al Jefe de Personal evaluar y conocer el grado en que el candidato posee conocimientos y habilidades necesarias para el puesto.

- La prueba de conocimiento a nivel Directivo estará a cargo de la Comisión de Personal, quien solicitará al aspirante el plan de trabajo aplicándole la técnica de **Disertaciones** o defensa del su plan de trabajo en donde el postulante expone su plan, esta técnica permitirá a los miembros de la Comisión de personal evaluar el grado de conocimientos del puesto de trabajo y la facilidad de expresión, comunicación y actitud frente a los demás y las metas que se ha fijado el aspirante.

Referencias laborales.

El jefe de personal verifica y analiza las referencias laborales del aspirante determinando el grado de desempeño en otros contextos laborales.

Entrevista

Esta técnica debe utilizarse después de prueba de conocimiento, por ser una herramienta que más influencia tiene en la decisión final.

1. Tipo reclutamiento

En la institución pueden darse dos tipos de reclutamiento.

Reclutamiento interno

Se aplica a las personas que trabajan en la institución que se interesan en el cargo, y pueden por su desempeño ser promovidos a otras funciones.

Ventajas del Reclutamiento Interno

• Es más económico
• Es más rápido
• Tiene mayor índice de validez y seguridad
• Es una fuente de motivación para los empleados
• Tiene en cuenta las inversiones en capacitación ya realizadas por la empresa

• Herramienta de promoción.

Reclutamiento externo

Está dirigido a candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la organización, para que participen en el proceso de selección de personal.

Ventajas del Reclutamiento Externo*:*

- Introduce ideas nuevas en la organización
- Enriquece el patrimonio humano por el aporte de nuevos talentos y habilidades
- Incentiva la interacción de la organización y el mercado de recursos humanos
- Hace a la organización más atractiva para el mercado de Recursos Humanos

7. Proceso de selección de personal

En el momento que la institución tiene la necesidad de incorporar a una persona para cubrir una vacante, participan en este proceso Jefes de Unidad o quien designe, jefe de Recursos Humanos, Psicólogo Laboral a cargo del proceso y la Comisión de Personal.

Etapas a seguir para el proceso de selección de personal:

- Para cubrir el puesto vacante ocasionado por renuncias o reemplazos, deberá realizar por medio formal escrito al encargado del proceso de selección de personal, utilizando la vía determinada por el establecimiento. Puede ser a través una ficha de solicitud de contratación, por correo electrónico, memo, entre otras.
- Posterior a recibir la solicitud de contratación para cubrir las vacantes en el establecimiento, se debe realizar en conjunto con la jefatura solicitante el

perfil de cargo. En el caso que exista un perfil definido, se debe revisar y confirmar con la jefatura, que la información levantada se encuentre actualizada con los requisitos de vacante a cubrir.

- Una vez que se tiene definido el requerimiento mediante el perfil de cargo, se definen los medios de reclutamiento y selección (herramientas) más adecuadas para el caso.
- Verifica en la planificación si el requerimiento fue contemplado en el presupuesto.
- Se realiza el reclutamiento mediante la elaboración de los avisos para la búsqueda de personal.
- Los currículo, y antecedentes, obtenidos se filtran y revisan, teniendo en cuenta el perfil de cargo definido. Con esto se seleccionan el currículo que cumplan con las características definidas en el perfil de cargo.
- Aplicación de instrumentos de selección (entrevistas, pruebas, etc.) por el psicólogo o encargado del proceso de selección.
- Definición de terna a proponer a la Comisión de Personal o a las jefaturas pertinentes, y correspondiente elaboración de informes psicolaborales finales para presentación.
- De existir empate se traslada la decisión a la Comisión de Personal quien escogerá al participante que obtuvo mayor puntaje en la prueba Psicología.
- Presentación de los postulantes pre-seleccionados por parte del psicólogo laboral o persona a cargo, al comité de selección, quienes definirán los precandidatos seleccionados, mediante un ranking para ser propuesto a la dirección.
- El Pr-Rector podrá aceptar o rechazar la decisión y solicitar un nuevo proceso.
- Nombramiento
- Seguimiento, evaluación y acciones para la mejora del proceso de selección de personal.

8. Mejoramiento continúo

Este documento debe ser actualizado cuando el jefe del departamento de recursos humanos y los demás jefes consideren necesario hacer una modificación debido a los cambios: económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos que se presenten.

Al actualizar este manual se deberán reemplazar las páginas donde se hagan los cambios e insertar pie de la misma haciendo saber su modificación.

Una técnica de mejoramiento continuo del Manual de Selección y reclutamiento es Diseñar, elaborar y aplicar una encuesta de satisfacción al cliente interno, el objetivo que tiene la encuesta es retroalimentar el proceso de reclutamiento y selección de personal con la finalidad de mejorar continuamente el proceso.

Mediante la encuesta de satisfacción al cliente se realizará un seguimiento y revisión del proceso de selección de personal. Se deberá llevar registro de todas las modificaciones que se realicen en el proceso de reclutamiento y selección mediante la planilla de modificaciones.

9. Definición de términos

Selección de Personal

Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre la lista de candidatos, la persona que satisface mejor los requisitos exigidos para ocupar el cargo disponible (perfil de cargo). Por lo tanto, consiste en la comparación entre dos variables, por un lado los requisitos del cargo que debe satisfacerse, y por otro lado, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlos. La primera variable es suministrada por la descripción y el análisis del cargo, mientras la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

Perfil de Cargo

El perfil de cargo es un documento que contiene la descripción de un conjunto de requisitos que se estima debe tener una persona para desempeñarse adecuadamente en un cargo determinado. Los requisitos del perfil de cargo incluyen variables tales como educación, experiencia, capacitación, conocimientos, etc.

Concurso

El concurso es la ejecución del proceso destinado a seleccionar a la persona más adecuada para un cargo determinado, incluye las etapas de reclutamiento, interno o externo, selección y contratación.

Clientes internos

Los clientes internos son las jefes de diferentes unidad de la PUCESE, quienes serán los encargados de realizar una petición formal, de incorporación de funcionarios posterior a la aceptación de la solicitud por parte de la autoridad competente de la institución, se debe realizar el levantamiento de la información (perfil de cargo) para comenzar con el proceso de reclutamiento de personal.

6.9 Impacto

El impacto de la Propuesta será positivo, en el aspecto de gestión administrativa, en el aspecto económico y en lo referente a la satisfacción de los usuarios de los servicios PUCESE.

La gestión del departamento de talento humano al entrar a funcionar por procesos lograría un cambio en cultura organizacional que generaría de forma natural una organización del trabajo técnicamente definido con un conjunto de actividades que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente interno y autoridades, situación que tiene repercusiones:

Monetarias al definirse con claridad el proceso evitando duplicidad de funciones, generando ahorro de recursos materiales y humano.

Satisfacción del usuario interno y externo. El Servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos está destinado al usuario interno o externo, servicio que a la institución le interesa cuando añade valor para el usuario.

Replanteamiento de la organización desde la comprensión de los procesos internos de valor agregado, descubriendo un nuevo, pero existente potencial de mejoramiento.

Establecimiento de directrices dinámicas y flexibles, que proporcionan una guía para autoridades de la Institución y específicamente para los funcionarios del Departamento de Personal.

Todo lo antes mencionado causará impacto positivo a la institución que contará con empleados cuya gestión estará orientada al cumplimiento de sus tareas y responsabilidades, de manera eficiente, efectiva, evitando errores y la duplicidad de actividades.

6.10 Evaluación

Una de las grandes debilidades de muchas instituciones es la poca atención al alcance y repercusiones que genera el identificarse con la relevancia del mejoramiento continuo, aspecto que no debe ser descuidado en el presente, especialmente ante la realidad de escenario en donde permanecen y son exitosas aquellas instituciones que se han identificado plenamente con la calidad total y lo que el mejoramiento continuo ofrece, por ello la PUCESE tiene que hacer monitoreo y seguimiento continuo verificando que los empleados ejecutan sus tareas en un sistema por proceso que se alimente del trabajo en equipo.

6.11 Instructivo de Funcionamiento

Instructivo para el uso de los Manuales

El manual de inducción, reclutamiento, selección de personal, evaluación de desempeño deben ser conocidos y utilizados por los que laboran en el departamento de recursos humanos, jefes administrativos y decanos de las facultades.

La información contenida en este documento debe ser revisada y analizada para ponerla en práctica, dicha actividad debe realizarla el jefe del departamento de recursos humanos en coordinación con su equipo de trabajo.

El jefe del departamento de Recursos Humanos debe socializar mediante publicidad interna cada proceso, la socialización debe contemplar:
Alcance, propósito, objetivos generales, y políticas y procesos.

Instructivo del Mapa de procesos

El mapa de procesos entrará en funcionamiento una vez que lo apruebe el Honorable Consejo Directivo, debiendo observarse para su uso:

- **Diseño del proceso con sus simbología**

En el diseño de los procesos se presentan las actividades que componen cada uno de los procesos seleccionado.

Para comprender el Mapa de procesos es necesario familiarizarse con los siguientes aspectos y simbología.

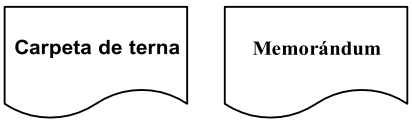
Aspectos Todo proceso tiene:

Nombre que lo identifica
Subprocesos
Objetivo
Propósito
Alcance
Responsable
Políticas para ejecutar cada actividad
Insumos de entrada y de salida
Departamentos involucrados
Recursos tecnológicos
Formulario

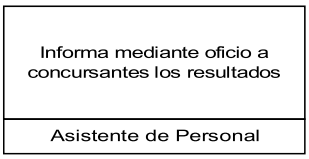
Simbología. La simbología utilizada en el análisis y diseño del proceso en el formulario de diagramación de flujo del proceso es la siguiente:

Terminal de Inicio y final del Flujo.

Insumo que entra, se usa, se genera o sale del proceso.



Actividad, revisión o control de la actividad dentro del proceso.



Punto donde se debe tomar una decisión.

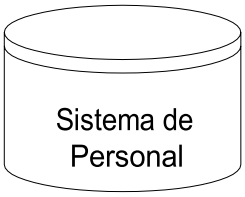
Conector de proceso de página a página.

Línea que indica la dirección y orden que corresponde a los pasos del proceso.

Procesos Internos relacionados de la actividad.

Institución relacionada al proceso

Sistema informático que interviene en el proceso



Bibliografía

- .Harrington, H. J. (1997). Administración total del mejoramiento continúo. La nueva generación. Bogotá: McGraw - Hill Interamericana. Página 506. www.scielo.unal.edu.co
- Armando Cuesta Santos, (1999) Tecnología de Gestión de Recursos Humanos/. La Habana: Editorial Academia. página 205.
- Bauzá y Bello (2003) citada por Aiblis Susel Vidal Marrero El Sistema de Gestión de los Recursos Humanos, www.eumed.net
- Beer (1989); citado por Carlos Losada (1999) la Gestión de los Recursos Humanos, páginas 290- 293 y 425
- Chavienato, I (1998). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw - Hill. Página 578
- Chiavenato Idalberto. Gestión del talento humano. McGraw Hill. 2002. Primera Edición, página 33.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos Editorial McGraw, Hill. México.1993, página 568
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Parte l y II (s.e). (s.n) Página 120, 121,125 hasta la 140
- Cuesta Santos, Armando. La organización del trabajo y la psicología social. La Habana. Editorial Ciencias Sociales (1990). Página 181.
- Gestión del conocimiento Análisis y proyección de los Recursos Humanos/ Cuesta Santos Armando la Habana (2005) Tecnología de los Recursos Humanos, segunda edición corregida y ampliada, la Habana 2005, Editorial Academia, Página 9 de 35.
- Gryna, F. M. Quality Planning and Analysis. (2006). 5th Ed. Mc Graw Hill, citado por Ignacio Fonseca Chon en Fundamentos de la Calidad (2007) diapositiva 5 hasta la 11
- Zayas Agüero Pedro. (1996): ¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?, Editado. Academia, Ciudad Habana. Página 202

Linkografía

- Alhama Belamaric, Rafael (2004). Gestión de Recursos Humanos Consultado en octubre 2010 www.gestiopolis.com .
- Carlos González www.monografias.com consultado en septiembre 2010. La base de un sistema de calidad, Manual de Procedimientos, Planificación Estratégica.
- Domingo Rey Peteiro de Bureau Veritas www.gestiopolis.com (2005) consultado en noviembre 2010. Enfoque Basado en Proceso
- Edwin Bernal. www.edwinlbn.blogspot.com. Consultado en octubre 2010. Manual de funciones.
- Gómez Cejas, Guillermo. Año 1.997 citado por Leonardo Becerra www.monografias.com consultado en noviembre 2010. El Flujograma.
- Hammer, Citado por Macazaga www.gestiopolis.com La organización en procesos.
- James Stoner, www.rrhh-web.com Consultado en octubre 2010. Evaluación del desempeño.
- Martín Svarzman info@sigweb.cl Consultado en septiembre 2010. Matriz de Riesgo
- Mazerosky Portillo www.monografias.com . Consultado en septiembre 2010. El reclutamiento.
- Sabino Ayala Villegas www.elprisma.com Consultado en septiembre 2010 Selección de Recurso Humano
- Victoriano González Martín. www.parasaber.com. Consultado en octubre 2010. Formación y desarrollo.

Revista

- La Universidad EAFIT en su boletín número 73 año 2010
- Revista académica de economía con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas ISSN 1696-8352.

ANEXOS

Anexo N° 1.1

Esmeraldas, 35 de junio de 2030.

Ing. Aitor Urbina García de Vicuña
PRO-RECTOR PUCESE
Ciudad.

De mis consideraciones.

Los estudios de Post-Grado que sigo en la Universidad Estatal De Quevedo, contempla que para obtener la MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA se hace necesario la elaboración de un tema de tesis, el tema de investigación exige que la misma aporte a la comunidad, por ello solicito a Usted me permita desarrollar mi tema de investigación en el área de Recursos Humanos, con la finalidad de aportar y mejorar los procesos administrativos de la institución.

Quedando muy agradecido de ante manos,

Atentamente,

María E. Vélez Loor
Directora Financiera

Anexo N° 1.2

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

Sede Esmeraldas

pucese@pucese.net
Espejo y subida a Santa Cruz
ESMERALDAS-ECUADOR
Casilla 08-01-0065

CERTIFICACIÓN

Esmeraldas, 11 Febrero del 2011

A petición verbal de parte interesada:

Certifico: Que la Licenciada María Elena Vélez Loor con cédula de identidad Nº 0800395956, realizó la investigación en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, sobre el tema relacionado a una "AUDITORIA OPERATIVA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA", periodo 2009- 2010, con la finalidad de presentar su tesis de grado previo a la obtención del título de Magister en Contabilidad y Auditoría.- Por lo tanto doy fe que este trabajo termino con el éxito esperado, contando con la colaboración de los directivos, empleados, docentes y estudiantes de la Sede, los cuales colaboraron gustosamente en proporcionar la información requerida.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad, pues autorizo a la interesada dar uso legal que estime conveniente.

Atentamente

LCDO AITOR URBINA GARCÍA DE VICUÑA

Pro-Rector PUCESE

Anexo N° 2 Existencia y aplicación de Políticas y Procedimientos

Cuestionario Aplicada a 10 empleados Directivos

ANEXO N°. 2.1

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS
UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO N° 1 1/4
DEPARTAMENTO O SECCIÓN: Área Administrativa de Recursos Humanos.
CUESTIONARIO APLICADO : **10 DIRECTIVOS**
P E R I O D O : 2009-2010 **TIPO DE EXAMEN** ; Operativo

PREGUNTAS

N°	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Existen Políticas y Procedimientos para elaborar el plan estratégico y operativo de la Institución?	7	2	1	
2	¿Existen mecanismos para hacer conocer las políticas, normativas y procedimientos de la Universidad a los trabajadores?	5	4	1	
3	¿Existe un manual de funciones, clasificación y valoración de puestos?	6	3	1	
4	¿El reclutamiento del personal se la hace basada en sus políticas de selección y análisis de puestos?	8	2		
5	¿La política de capacitación de personal está en función de los planes estratégicos de la Entidad?	2	5	3	
6	¿Existe una política institucional para brindar la seguridad social a todo el personal de la PUCESE?	8		2	
7	¿Existen políticas de evaluación periódica del desempeño que indique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación?	5	3	2	
8	El personal de la Empresa, tiene conocimiento pleno de:				
	a).- El reglamento interno de trabajo	7	3		
	b).- El manual de clasificación de puestos	4	6		
	c).- El manual de funciones	4	6		
	d).- Procedimientos de control de asistencia	7	3		
9	¿Los Manuales de Funciones y de Valoración de puestos los aprobó el máximo Organismo de la SEDE?	5	2	3	
10	¿Existe evidencia documental de que el personal esta cualificado, titulado y colegiado?	9	1		
11	¿Tiene por escrito la descripción de su cargo y de su personal indicando con claridad sus deberes, responsabilidades y derechos?	3	7		
12	Existe evidencia documental de:				
	a).- Que el personal esta cualificado, titulado y colegiado	9	1		
	b).- La selección y capacitación del personal	7	1	2	
	c).- Informes estadísticos del rendimiento del personal		8	2	
13	Existe un expediente en el departamento de cada empleado, que contenga:				
	a) Evaluación del trabajo realizado	4	5	1	
	b) Asistencia a cursillos de formación	5	4	1	
	c) Datos sobre puntualidad	7	3		
	d) Amonestaciones	4	4	2	
	e) Informes de evaluación del desempeño	6	4		
	Elaborado por Supervisado Fecha Firma				

Cuestionario Aplicado a 29 empleados Administrativos y de servicios

ANEXO Nº. 2.2

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS
UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO N° 2 1/4
DEPARTAMENTO O SECCIÓN : Área Administrativa de Recursos Humanos
CUESTIONARIO APLICADO : 29 administrativos
PERIODO : 2009-2010 TIPO DE EXAMEN: Operativo

PREGUNTAS

N°	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	Tiene usted conocimiento que en la PUCESE exista y se apliquen:				
	a) Políticas de evaluación del desempeño	19	10		Para el docente
	b) Políticas de Reclutamiento, selección y análisis de los puestos	21	8		Personal administrativo
	c) Reglamento Interno de Trabajo	23	5	1	
	d) Manual de Funciones y clasificación de puestos	14	9	6	
2	¿La política y procedimiento de control de asistencia del personal es adecuado?	21	8		
3	¿Tiene por escrito la descripción de su cargo, deberes, responsabilidades y derechos?	18	11		
4	Conoce usted si la Jefatura de personal dispone de un expediente para cada empleado, que contenga:				
	a) Evaluación del desempeño	21	7	1	
	b) Asistencia a cursillos de formación	20	7	2	
	c) Datos sobre la puntualidad	21	7	1	
	d) Amonestaciones	22	7		
	e) Quejas presentadas por el empleado	10	13	6	
	e) Información sobre titulación profesional	28	1		

Elaborado por Supervisado Fecha Firma

Cuestionario Aplicado a 25 Docentes

ANEXO Nº 2.3

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO N° 2 1/4

DEPARTAMENTO O SECCIÓN: Área Administrativa de Recursos Humanos.

CUESTIONARIO APLICADO : 25 Docentes

PERIODO : 2009-2010 **TIPO DE EXAMEN:** Operativo

PREGUNTAS

N°	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿En la PUCESE existen y se aplican Políticas de reclutamiento y selección docente?	12	13		
2	¿La PUCESE cuenta con un reglamento académico interno?	22	2	1	
3	¿El manual de funciones permite conocer con claridad sus deberes, derechos y obligaciones?	21	3	1	
4	¿Existe una adecuada política y procedimiento de control de asistencia del personal docente?	20	5		
5	¿Existe en la PUCESE una política de evaluación docente?	25			
6	¿Existe una política institucional para brindar la seguridad social a todo el personal de la PUCESE?	7	18		
7	Conoce usted si la Jefatura de Personal dispone de un expediente para cada docente, que contenga:				
	a).- Evaluación del desempeño docente	24	1		
	b).- Asistencia a cursillos de formación y capacitación	14	6	5	
	c).- Datos sobre la puntualidad y asistencia de clases	23	2		
	d).- Amonestaciones	21	1	3	
	e).- Quejas presentadas por el docente	8	9	8	
	f).- Información sobre titulación profesional	24		1	

Elaborado por Supervisado Fecha Firma

Anexo N° 3 Indicadores de Eficiencia

3.1 Existencia y aplicación de políticas de Selección y Reclutamiento

Unificación de Cuestionario de Control Interno aplicado a 10 Directivo, 29 Empleados Administrativos y 10 docentes para medir si existe y se aplican políticas y procedimientos para la selección y reclutamiento de personal

Anexo N° 3.1

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO N° 2 1/4

DEPARTAMENTO O SECCIÓN: Área Administrativa de Recursos Humanos.

CUESTIONARIO APLICADO : 25 Docentes

PERIODO : 2009-2010 **TIPO DE EXAMEN:** Operativo

PREGUNTAS

N°	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	**Personal Directivo:** ¿En la PUCESE existen y se aplican Políticas de reclutamiento y selección docente?	8	2		
2	**Personal Administrativo:** ¿En la PUCESE existen y se aplican Políticas de reclutamiento y selección docente?	21	8		
3	**Personal Docente:** ¿En la PUCESE existen y se aplican Políticas de reclutamiento y selección docente?	12	13		

Elaborado por Supervisado Fecha Firma

Tabulación de cuestionario de control interno

Políticas de Selección y Reclutamiento Personal Directivo, Administrativo y docente	Respuesta	%
El reclutamiento del personal se lo hace basada en políticas de selección y análisis de puestos	41	64,06%
El reclutamiento del personal no se lo hace basada en sus políticas de selección y análisis de puestos	23	35,94%
No/A	0	0,00%
Total	**64**	100,00%

Fuente : **Cuestionario**

3.2 Existencia y aplicación de políticas de Evaluación de Desempeño

Cuestionario Aplicado a 10 Directivos

Anexo N° 3.2.1

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS
UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO N° 1 3/4

DEPARTAMENTO O SECCIÓN: Área Administrativa de Recursos Humanos.

CUESTIONARIO APLICADO: 10 Directivos

PERIODO : 2009 - 2010 **TIPO DE EXAMEN:** Operativo

N°	INDICADORES DE EFICIENCIA	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe un sistema de evaluación permanente del rendimiento y desempeño del personal directivo y administrativo?	4	6		No se evalúa al personal administrativo, ni se miden los otros servicios
2	¿ La Institución mide el desempeño de los docentes?	10			
3	¿Los criterios de medición del desempeño son válidos?	9		1	
4	¿Los criterios de medición del desempeño están reflejando realmente la efectividad?	5	4	1	
5	¿Las remuneraciones son canceladas a tiempo?	7	3		
6	¿Se reporta a RR.HH el trabajo atrasado cuando excede límites aceptables?	3	5	2	
7	¿Se toman medidas adecuadas para corregir ese atraso?	3	6	1	
8	¿Prepara informes regulares de eficiencia sobre calidad y nivel de servicio?	1	9		
9	¿Operan efectivamente los controles departamentales?	2	3	5	
10	¿Hay adecuada coordinación y cooperación con los departamentos relacionados?	4	4	2	
11	¿El horario es adecuado para minimizar retrasos, tiempo de espera administrativa?	9	1		
12	¿La planificación del recurso humano se basa en la información del desempeño?	3	4	3	

Elaborado por Supervisado por: Fecha Firma

Cuestionario Aplicado a 29 empleados administrativos y de servicio

ANEXO N°. 3.2.2

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO N° 2 3/4

DEPARTAMENTO O SECCIÓN: Área Administrativa de Recursos Humanos.

CUESTIONARIO APLICADO : 29 Empleados

PERIODO **: 2009 - 2010** **TIPO DE EXAMEN: Operativo**

N°	INDICADORES DE EFICIENCIA	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe un Sistema de evaluación permanente del rendimiento del personal administrativo y de servicio?	9	18	2	
2	¿Los criterios de medición del desempeño considera usted que son validos?	15	10	4	
3	¿Su sueldo es cancelado a tiempo?	20	7	2	
4	¿Son supervisados y guiados adecuadamente los empleados y personal de servicio?	17	10	2	
5	¿Se reporta a RR.HH el trabajo atrasado cuando excede límites aceptables?	7	18	4	
6	¿Se toman medidas adecuadas para corregir ese atraso?	8	16	5	
7	¿Conoce usted si el Jefe de su Unidad presenta informes regularmente de eficiencia sobre calidad, y nivel de servicio que usted brinda?	10	15	4	
8	¿Operan efectivamente los controles dentro de su departamento?	18	10	1	
9	¿Hay una adecuada coordinación y cooperación con los departamentos con los que usted se relaciona?	17	9	3	
10	¿El horario de trabajo es adecuado para minimizar retrasos, tiempo de espera administrativa?	17	10	2	

Elaborado por Supervisado Fecha Firma

Cuestionario Aplicado a 25 docentes

Anexo Nº 3.2.3

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO N° 2 3/4

DEPARTAMENTO O SECCIÓN: Área Administrativa de Recursos Humanos.

CUESTIONARIO APLICADO : 25 Docentes

T I P O D E E X A M E N : Operativo Personal Docente
P E R I O D O : 2009-2010 TIPO DE EXAMEN : Operativo

PREGUNTAS

N°	INDICADORES DE EFICIENCIA	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe un sistema de evaluación permanente del rendimiento académico del personal docente?	18	6	**1**	
2	¿Los criterios de medición del desempeño considera usted que son válidos?	12	12	**1**	
3	¿La remuneración mensual es cancelada a tiempo?	23	1	**1**	
4	¿Dentro de la gestión académica existe una supervisión y evaluación de los programas académicos?	18	5	**2**	
5	¿Existe un adecuado sistema de control de asistencia docente?	20	5		
6	¿Presenta culminado el semestre el informe del desarrollo de su cátedra?	12	13		
7	¿Conoce usted si el Director de Escuela presenta informes semestrales de cumplimiento y calidad académica de las cátedras dictadas?	11	8	**6**	
8	¿EL horario académico es adecuado para minimizar retrasos, tiempo de espera estudiantil?	15	3	**7**	

Elaborado por Supervisado Fecha Firma

Grado de Satisfacción servicios PUCESE

Cuestionario Aplicado a 97 estudiantes

Anexo N° 3.2.4

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO N° 2

DEPARTAMENTO O SECCIÓN: Estudiantes.

T I P O D E E X A M E N : Operativo

P E R I O D O : 2009-2010

PREGUNTAS

Marca con una «X» la opción que mejor recoge tu valoración, de acuerdo con la siguiente escala:

Totalmente Insatisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Bastante Satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4	5

II. Servicios de la Institución	1	2	3	4	5
1.- La atención y el servicio que le brinda el personal que atiende en la biblioteca satisface su necesidad hasta quedar:	10	9	44	29	5
2.- La atención y el servicio brindado por el personal que atiende en las ventanillas de Recaudación le permiten a usted satisfacer su necesidad hasta quedar:	4	28	46	14	5
3.- Los servicios y atención que brinda la Tesorera de la PUCESE permite a usted satisfacer su necesidad hasta quedar:	9	10	51	20	4
4.- Los servicios brindados por el personal de Secretaría General de la PUCESE permite a usted satisfacer su necesidad hasta quedar:	2	9	42	37	7
5.- La atención y el servicio que le brinda el personal de la unidad de fotocopiado satisface su necesidad hasta quedar:	7	17	43	26	4
6.- Los servicios brindados por el bar le permiten a usted satisfacer su necesidad hasta quedar:	42	22	12	13	3
7.- La atención y el servicio brindados por el personal que le provee los equipos de audiovisuales para el desarrollo de la cátedra, le permite a usted satisfacer su necesidad hasta quedar:	4	14	36	34	9
8.- Los servicios y atención brindados por el personal que labora en Bienestar Universitario, permiten a usted satisfacer su necesidad hasta quedar:	2	12	41	37	4
9.- El servicio médico le permite satisfacer su necesidad hasta quedar:	25	17	29	19	2
10.- La atención y el servicio brindado por el personal que atiende el financiamiento de su matrícula le permiten a usted satisfacer su necesidad hasta quedar:	4	5	25	47	16

Anexo N° 4 Cumplimiento de la disposición legal de Seguridad social

Cuestionario aplicado a 10 directivos, 25 docentes

Anexo N° 4.1

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO N° 1 1/4

DEPARTAMENTO O SECCIÓN: Área Administrativa de Recursos Humanos.

CUESTIONARIO APLICADO : 10 Directivos y 25 docentes

P E R I O D O : 2009-2010 TIPO DE EXAMEN: Operativo

PREGUNTAS

N°	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
	Cuestionario Aplicado a 10 Directivos				
	¿Existe una política institucional para brindar la seguridad social a todo el personal de la PUCESE?	15	18	2	

Anexo N° 5 Plan de Formación, Capacitación y Desarrollo

Unificación de Cuestionario de Control Interno aplicado a 10 Directivo, 29 Empleados Administrativos y 10 docentes para medir si existe un plan de capacitación formación y desarrollo

Anexo Nº 5.1

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS
UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

DEPARTAMENTO O SECCIÓN: Área Administrativa de Recursos Humanos. 2/4
DEPARTAMENTO O SECCIÓN: **Área Administrativa de Recursos Humanos.**
CUESTIONARIO APLICADO : **10 Directivos,** 29 Administrativos y 25 docentes
P E R I O D O **: 2009-2010 TIPO DE EXAMEN: Operativo**

PREGUNTAS

N°	FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe un Plan de Capacitación anual para el personal administrativo y de servicio?	31	25	8	
2	¿La Universidad capacita a todos los niveles de la Institución?	34	23	7	
3	¿La obtención de conocimientos guarda relación directa con las actividades que usted realiza y con los propósitos de la institución?	42	18	4	
4	¿La capacitación recibida ha producido cambios en su desempeño?	42	20	2	
5	¿El jefe de la unidad administrativa determina las necesidades de capacitación y adiestramiento?	39	23	2	
6	¿El Departamento de RR.HH coordina, ejecuta y monitorea los programas de capacitación?	28	24	12	

Elaborado por Supervisado Fecha Firma

Cuestionario Aplicado a 10 Directivos

Anexo 5°1

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO N° 1

DEPARTAMENTO O SECCIÓN: Área Administrativa de Recursos Humanos.

CUESTIONARIO APLICADO : 10 Directivos

T I P O D E E X A M E N : Operativo

P E R I O D O : 2009-2010 TIPO DE EXAMEN : Operativo

N°	FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe en la Institución un Plan de capacitación de la organización que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos?		6	4	
2	¿Se brinda capacitación a todos los niveles de la institución?	4	3	3	
3	¿La obtención de conocimientos guarda relación directa con las actividades que usted y su personal realizan y con los propósitos de la institución?	6	4		
4	¿La capacitación recibida ha producido cambios en su desempeño y en el personal a su cargo?	7	1	2	
5	¿El jefe de la unidad administrativa determina las necesidades de capacitación y adiestramiento?	7	3		
6	¿El Departamento de RR.HH coordina, ejecuta y monitorea los programas de capacitación?	4	3	3	

Elaborado por Supervisado Fecha Firma

Tabulación Anexo N° 5.1

Plan de Formación, capacitación y desarrollo	Respuestas	%
La Institución elabora y ejecuta anualmente un Plan de formación capacitación y desarrollo	36	45,00%
La Institución no elabora y ejecuta anualmente un Plan de formación capacitación y desarrollo	29	36,25%
No/A	15	18,75%
Total	**80**	100,00%

Fuente : Cuestionario

Elaboración : Autora

Cuestionario Aplicado a 29 empleados Administrativos

Anexo N° 5.2

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

DEPARTAMENTO O SECCIÓN: Área Administrativa de Recursos Humanos. 2/4

DEPARTAMENTO O SECCIÓN: **Área Administrativa de Recursos Humanos.**

CUESTIONARIO APLICADO : 29 Administrativos

P E R I O D O : 2009-2010 TIPO DE EXAMEN: Operativo

PREGUNTAS

N°	FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe un Plan de Capacitación anual para el personal administrativo y de servicio?	13	14	2	
2	¿La Universidad capacita a todos los niveles de la Institución?	17	10	2	
3	¿La obtención de conocimientos guarda relación directa con las actividades que usted realiza y con los propósitos de la institución?	21	5	3	
4	¿La capacitación recibida ha producido cambios en su desempeño?	20	9		
5	¿El jefe de la unidad administrativa determina las necesidades de capacitación y adiestramiento?	17	11	1	
6	¿El Departamento de RR.HH coordina, ejecuta y monitorea los programas de capacitación?	18	8	3	

Elaborado por Supervisado Fecha Firma

Tabulación Anexo N° 5.2

Plan de capacitación anual	Respuestas	%
Existe un Plan de capacitación anual	13	44,83%
No existe un Plan de capacitación anual	14	48,28%
N/A	2	6,90%
Total	**29**	**100,00%**

Fuente : Cuestionario

Elaboración : Autora

Cuestionario Aplicado a 25 docentes

Anexo N° 5.3

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS
UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO N° 2 2/4
DEPARTAMENTO O SECCIÓN: Área Administrativa de Recursos Humanos.
CUESTIONARIO APLICADO : 25 Docentes
T I P O D E E X A M E N : Operativo
P E R I O D O : 2009-2010 **TIPO DE EXAMEN : Operativo**

PREGUNTAS

N°	FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe un Plan semestral de capacitación para el personal docente?	18	5	2	
2	¿El plan de capacitación es elaborado tomando en cuenta la necesidad de conocimiento del área académica?	13	10	2	
3	¿La obtención de conocimientos guarda relación directa con las actividades que usted realiza y con los propósitos de la Institución?	15	9	1	
4	¿La capacitación recibida ha producido cambios en su desempeño?	15	10		
5	¿El Jefe de la Unidad en coordinación con la Dirección Académica y Recursos Humanos determina las necesidades de capacitación y adiestramiento?	15	9	1	
6	¿El Departamento de Recursos Humanos coordina y monitorea los programas de capacitación?	13	6	6	

Elaborado por Fecha Firma

Tabulación Anexo N° 5.3

Plan formación, capacitación y desarrollo	Respuesta	%
Existe en la Institución un Plan de Formación capacitación y Desarrollo	89	59,33%
No existe en la Institución un Plan de Formación capacitación y Desarrollo	49	32,67%
No/A	12	8,00%
Total	**150**	**100,00%**

Fuente : Cuestionario

Elaboración : Autora

Anexo N° 6 Niveles de comunicación y toma de decisiones

Cuestionario Aplicado a 10 Directivos

ANEXO Nº 6.1

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO N°1 4/4

DEPARTAMENTO O SECCIÓN: Área Administrativa de Recursos Humanos.

CUESTIONARIO APLICADO : 10 Directivos
PERIODO : 2009 – 2010 TIPO DE EXAMEN : Operativo

N°	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Las decisiones emanadas de la Dirección General son conocidas de manera oportuna, clara y concisa?	4	5	1	
2	¿Existe un adecuado sistema de información que facilite la toma de decisiones?	1	7	2	
3	¿Se comunica a través de los mecanismos de información los planes y objetivos de la Institución?	8	1	1	
4	¿Los directivos realizan reuniones periódicas con el personal a su cargo para socializar los objetivos y metas del departamento y de la Institución?	7	2	1	
5	¿ Conoce Usted si el Pro-Rectorado tiene canales ascendentes lo suficientemente sensibles para captar cambios en las actitudes y en la moral de trabajo?	3	5	2	
6	¿Se informa sobre los cambios de políticas y procedimientos al personal?	3	4	3	
7	¿La información interna y externa generada por la organización es remitida previamente a los niveles internos de para la toma de decisiones?	6	1	3	
8	¿Están definidos los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?	3	7		
9	¿La información esta accesible para quien debe disponer de ella?	6	2	2	
10	¿El contenido de la información es apropiado y confiable?	6	1	3	
11	¿Los mecanismos de comunicación aseguran que los empleados de menor nivel pueden proponer cambios de las rutinas que mejoren el desempeño?	2	7	1	
12	¿Los mecanismos de comunicación aseguran que los empleados de menor nivel puedan denunciar errores o irregularidades?	2	7	1	

Elaborado por Supervisado Fecha Firma

Cuestionario Aplicado a 29 empleados administrativos

ANEXO Nº 6.2

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO N° 2 4/4

DEPARTAMENTO O SECCIÓN: Área Administrativa de Recursos Humanos.

CUESTIONARIO APLICADO: 29 administrativos

P E R I O D O : 2009-2010 T I P O D E E X A M E N : Operativo

N°	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe en la Institución canales de comunicación a través del cual llega la información de manera clara y oportuna?	10	17	2	
2	¿Existe reuniones periódicas entre el personal administrativo y de servicio y su jefe inmediato para socializar los objetivos y metas del departamento y de la Institución?	16	13		
3	¿Tiene el Pro-Rectorado canales ascendentes lo suficientemente sensibles par captar cambios en las actitudes y la moral de trabajo?	10	12	7	
4	¿Se informa sobre cambios en las políticas y procedimientos al personal?	11	18		
5	¿Conoce usted si están definidos los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?	9	16	4	
6	¿La información está accesible para quien debe disponer de ella?	13	14	2	
7	¿El contenido de la información es apropiado y confiable?	15	12	2	
8	¿Los mecanismos de comunicación aseguran que los empleados de menor nivel puedan proponer cambios de las rutinas que mejoren el desempeño?	9	20		
9	¿Los mecanismos de comunicación aseguran que los empleados de menor nivel puedan denunciar errores e irregularidades?	9	20		

Elaborado por Supervisión Fecha Firma

Cuestionario aplicado a 25 Docentes

ANEXO Nº 6.3

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

DEPARTAMENTO O SECCIÓN: Área Administrativa de Recursos Humanos.

CUESTIONARIO APLICADO : 25 Docentes

T I P O D E E X A M E N : Operativo 4/4

P E R I O D O : 2009-2010

PREGUNTAS

N°	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe en la Institución canales de comunicación a través del cual llega la información de manera clara y oportuna?	12	11	2	
2	¿El sistema de información le permite conocer los planes y objetivos de la Institución?	10	15		
3	¿Tiene el Pro-Rectorado canales ascendentes lo suficientemente sensibles para captar cambios en las actitudes y la moral de trabajo académico?	8	8	9	
4	¿Se informa sobre los cambios en las políticas y procedimientos al personal docente?	15	8	2	
5	¿Están definidos los informes periódicos que deben remitir los docentes al Director de su Escuela para la toma de decisiones académicas?	10	10	5	
6	¿Los mecanismos de comunicación aseguran que los docentes puedan proponer cambios de las rutinas académicas que mejoren el desempeño?	10	14	1	
7	¿Los mecanismos de comunicación aseguran que los docentes puedan denunciar errores e irregularidades en la asignación de materias y horarios?	9	14	2	

Anexo N° 7 ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Nombre del entrevistado: Lcdo. Aitor Urbina García de Vicuña

Fecha: **10 de Diciembre 2010**

Objetivo

Conocer la opinión sobre la importancia de la gestión por procesos.

La información que se obtendrá en esta entrevista guarda relación directa con la necesidad de la institución de aplicar una auditoría Operativa que le permita medir el grado de eficiencia, eficacia y economía.

1. ¿Considera usted necesario aplicar una auditoría operativa? Si…

¿Por qué?

La Misión fundamental de la universidad se basa en el propósito sustantivo de formar profesionales con excelencia académica, conciencia social y compromiso humano, para medir el grado de eficiencia, pertinencia académica y aporte de la PUCESE a la provincia y al país, es necesario evaluar los procesos académicos y administrativos.

2. ¿Ha medido el rendimiento o desempeño de la PUCESE en estos dos últimos años? Si

¿a través de qué?

De las auditorías financieras aplicada por la Unidad de Auditoría de la Matriz

3. ¿Los indicadores utilizados para medir el rendimiento financiero permiten evaluar los el rendimiento de los procesos? no

¿Por qué?

Los indicadores utilizados son estrictamente financieros y no permiten visualizar el resultado de cada proceso, por ello había expresado a la matriz la necesidad de aplicar una Auditoría Operativa que le permitiera medir el grado de eficiencia, eficacia y economía con que la universidad lleva a cabo cada uno de sus actividades.

ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Nombre del entrevistado: Ing. Marjorie Segovia Aguilar
Fecha:

Objetivo

Conocer las políticas utilizadas en la PUCESE para contratar, seleccionar y controlar las actividades propias de la SEDE.

La información que se obtendrá en esta entrevista permitirá evidenciar como la ausencia de una auditoría operativa ha impedido a la Dirección General, detectar que en la institución se ejecutan procesos repetitivos que inciden en la toma de decisiones, y sobre las cuales se debería tomar las medidas correctivas para optimizar el recurso de la sede

1. ¿Cuenta la PUCESE con un Orgánico funcional y Manual de funciones debidamente legalizado? No

   ¿Por qué?

2. ¿Está el Orgánico Funcional y Manual de funciones debidamente socializado?

   No. ¿Por qué?.

   El hecho que no haya sido aprobado por el Máximo Organismo de la sede no ha permitido socializarlo.

3. ¿Institución aplica políticas para la selección y reclutamiento del personal?

   Si

   ¿Cuáles?.

   Sector Docente
   Defendiendo su plan de trabajo
   Sector Administrativo
   Entrevista
   Prueba de conocimiento y psicológica.

4. ¿La Institución gestiona una política afiliación al IESS de todo su personal?

   No

   ¿Por qué?

Inicialmente la PUCESE afiliaba al IESS a todo su personal, las Exigencias del Instituto de Seguridad Social de aportar tiempos completos obligó a la sede a cambiar la política de contratación para el personal docente pasando de contratos de trabajo con relación de dependencias a contratos por honorarios profesionales, por la carga horaria parcial.

5. ¿Conoce usted que en la PUCESE existe duplicidad en los procesos que generan la información para elaborar los roles?

   Si

   ¿Por qué?

La duplicidad se da en la verificación de la exactitud de la información enviada por la unidad académica.

Anexo N° 8 Programa de Auditoría

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS
PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERATIVA
Área: Recursos Humanos
Año 2009 - 2010

Evaluación del Control Interno

OBJETIVO Y PROCEDIMIENTOS	Ref. P/T	Ejec. Por
- **OBJETIVO DE LA FASE I** Recopilar información, clasificarla y referenciarla, sobre los 7 aspectos a que se refiere la Sección 3.1.3 anterior.		M.V
2. **PROCEDIMIENTOS**		
2.1 Prepare un calendario para las entrevistas con el Pro-Rector o Autoridades de la entidad y con los Directores de Áreas y Subáreas, con el fin de explicarles el objetivo de la auditoría e identificar y solicitar información adiciona. 2.2 Recopile información escrita sobre: Antecedentes, Marco legal, Organización, Operaciones, Proyectos y Programas, Financiamiento, Control, Información Adicional. 2.3 Recopile información escrita sobre: Manual de Funciones, Manual de valoración de puestos Políticas y reglamento interno PUCESE 2.4 Obtenga información verbal si el reglamento interno como el manual descriptivo de puesto se han socializado al personal 2.5 Obtenga información de las políticas que aplica la Jefatura de Personal para el desarrollo de las actividades. 2.6 Solicite los programas vigentes de entrenamiento y capacitación de la Entidad. 2.7 Obtenga información de los reportes sobre el control de asistencia al trabajo, a Cursillos de capacitación, evaluaciones, titulación de personal. 2.8 Obtenga información sobre las funciones que debe cumplir la Jefatura de Personal. 2.9 Elabore los cuestionarios a aplicar al personal. 2.10 Clasifique la información recopilada. Para cada aspecto referencie cada uno de los documentos de la información con una relación sumaria del respectivo aspecto.		M.V

Elaborado: Fecha:

Revisado: Fecha:

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS
PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERATIVA
Área: Recursos Humanos
Año 2009 - 2010

Evaluación del Control Interno

OBJETIVO Y PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	EJE. POR	T. HORAS
- **OBJETIVO DE LA FASE II** Verificar y evaluar la efectividad del control interno, e identificar las posibles debilidades en los procesos administrativos		M.V	
2. PROCEDIMIENTOS 2.1 Analice la información recopilada en la Fase I y determine con claridad: a. Por qué y para qué se creó la entidad auditada. b. Si los objetivos iníciales han sido modificados desde su creación hasta la fecha de inicio de la auditoría. 2.2 Aplique y evalúe, el cuestionario de control interno. 2.3 Obtenga información del Pro-Rector, referente a la política que aplica la PUCESE en las actividades desarrolladas por la Jefatura de Personal. 2.4 Realice un análisis de: **1.** Horarios de trabajo del personal PUCESE **2.** Requisitos necesarios para ocupar un cargo en la institución 2.5 Verifique las Políticas de capacitación del personal para desempeñar su puesto de trabajo 2.6 Solicitar la nómina completa del personal 2.7 Elabore papeles de trabajo sobre el control de asistencia del personal docente y administrativo . 2.8 Determine la política que aplica la empresa para seleccionar y reclutar al personal. 2.9 Solicite al jefe de personal los expedientes de: **1.** Evaluación anual del trabajo realizado **2.** Asistencia a cursos de formación y capacitación **3.** Reportes sobre puntualidad y asistencia 2.10 Solicite los roles de pago del personal docente y administrativo y revise las fechas de cancelación. 2.11 Determinar las áreas críticas que merecen un examen profundo.		M.V	

Fecha de Finalización:

Revisado: Fecha:

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS
PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERATIVA
Área: Recursos Humanos
Año 2009 - 2010

Evaluación del Control Interno

OBJETIVO Y PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	EJE. POR	T. HORAS
1. **OBJETIVO DE LA FASE III** Profundizar el estudio de las áreas críticas.		M.V	
2. PROCEDIMIENTOS 1.3 Revise detenidamente la información recopilada en las Fases anteriores que tenga relación con el área crítica. 2.2 Recopile información adicional sobre el área por medio de entrevistas, inspecciones físicas, observación directa de las operaciones 2.3 Determine la precisión, confiabilidad y utilidad de la Información para uso de la gerencia o dirección. 2.4 Clasifique los posibles criterios de medición que se podrán utilizar (Leyes, decretos, resoluciones, normas, políticas, objetivos y metas establecidas en el presupuesto o en el POA, estándares e indicadores) 2.5 Verificar la interacción de Directivos con el personal, niveles de comunicación y participación en la toma de decisiones. 2.6 Verifique y evalué la participación e intervención del responsable del área de Recursos Humanos en los Consejos de Dirección para la toma de decisiones en el uso y administración del Capital Humano. 2.7 Determine si el Manual de Clasificación de Puestos responde a las actuales funciones que cumplen los servidores. 2.8 Redacte las conclusiones e Identifique las recomendaciones para mejorar la eficacia o efectividad, economía y eficiencia de las operaciones. 2.9 Seleccionar la operación u operaciones que se consideren más importantes o significativas para ser examinadas a profundidad. 2.10 Identifique y desarrolle las características de los posibles Hallazgos de Auditoría Operacional Y Elabore cédulas.		M.V	

Fecha de Finalización:

Revisado: Fecha:

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS
PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERATIVA
Área: Recursos Humanos
Año 2009 - 2010

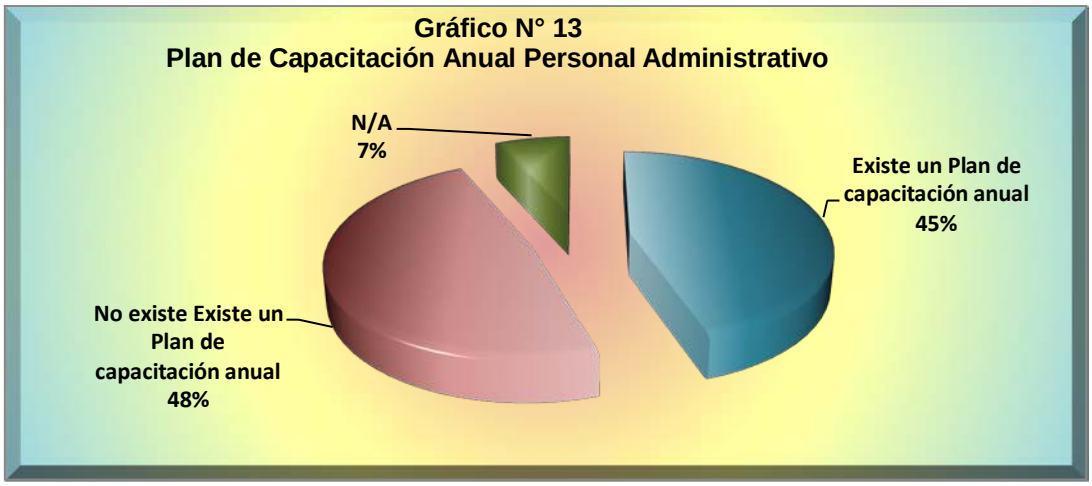
Evaluación del Control Interno

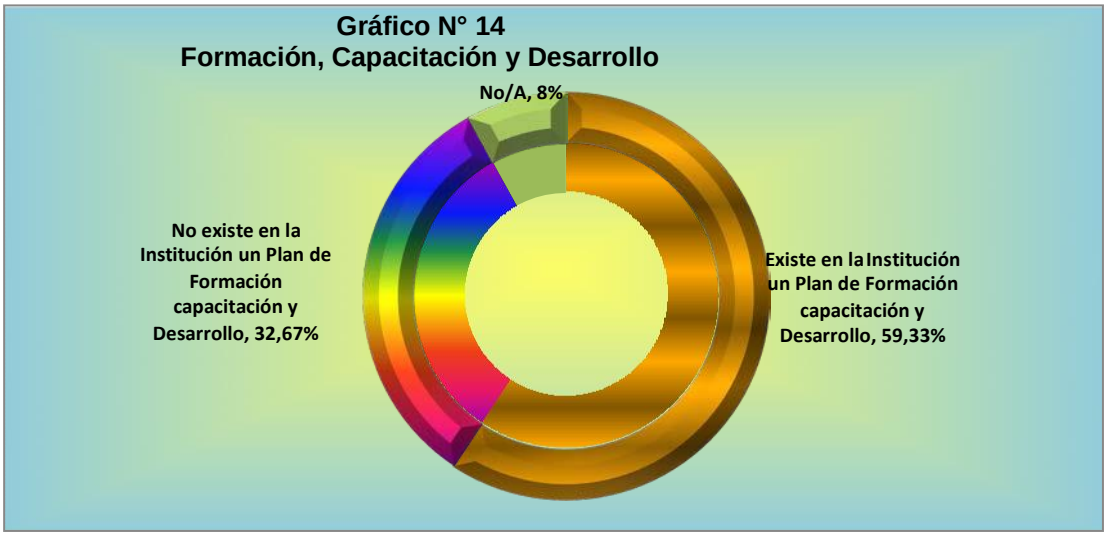
OBJETIVO Y PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	EJE. POR	T. HORAS
1. OBJETIVO DE LA FASE IV 1.1 Estructuración del informe 1.2 Elaboración del informe preliminar de auditoría 1.3 Comunicación de resultados a. Recomendaciones y Acuerdo de compromiso para adoptar las recomendaciones 1.4 Elaboración de informe final de auditoría			M.V
2. PROCEDIMIENTOS 2.1 Estructure el Informe 2.2 Elabore el informe Preliminar 2.3 Organice y realice la reunión con la Dirección de la Entidad 2.4 Firma de compromiso con la Dirección de adopción a las recomendaciones emanadas.			M.V

Fecha de Finalización:

Revisado: Fecha:

Anexo N° 9 Gráficos





Anexo N° 10 Fotos

Entrevistas

Recibiendo el curso de Administración por proceso

Levantando los Procesos

TOSHIBA

Anexo N° 11 Siglas

AICPA	Instituto Norteamericano de Contadores Públicos
CEAAES	Consejo Nacional de Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior
CES	Consejo de Educación Superior
EAFIT	Escuela de Administración Finanzas y Tecnología
IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
NEA	Normas Ecuatorianas de Auditoría
NIA	Normas Internacionales de Auditoría
NIIF	Normas Internacionales de Información Financiera
PUCE	Pontificia Universidad Católica del Ecuador
PUCESE	Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas
SINAPUCE	Sistema Nacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador