



SEDE GUAYAQUIL

CARRERA
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO
Previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y
Auditoría

TÍTULO:
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL
DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN TÉCNICA DE GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA
SALESIANA SEDE GUAYAQUIL 2012 - 2013

AUTORAS:
ADRIANA KATHERINE LOOR ZAMBRANO
WITNEY CONY VÉLEZ SUÁREZ

DIRECTOR:
ING.COM. LUIS ALARCÓN C., MAE.

Guayaquil, Octubre 2014

Ing. Com. Luis Alarcón, MAE Docente de la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Guayaquil de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría y Tutor de la Tesis.

CERTIFICO:

Que el presente trabajo de investigación “**Auditoría de Gestión Administrativa del Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil 2012 – 2013**”, presentado por las señoritas Adriana Katherine Loor Zambrano con C.I. 0930173182 y Witney Cony Vélez Suárez con C.I. 0930177183, previo a obtener el título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, ha sido desarrollado bajo mi administración, luego de haber revisado autorizo su presentación ante el respectivo Consejo de Carrera.

Guayaquil, 22 de octubre de 2013

Ing. Com. Luis Alarcón, MAE

Director de Tesis

AUTORÍA

Los conceptos, opiniones, análisis, procedimientos, conclusiones y recomendaciones vertidas en el presente trabajo de investigación, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Adriana Katherine Loor Zambrano
C.I. 0930173182

Witney Cony Vélez Suárez
C.I. 0930177183

DEDICATORIA

"Agradezco en primer lugar a Dios que me ha guiado en todo momento y lo seguirá haciendo de la misma forma a mis padres Nancy Marisol Zambrano y Segundo Barón Loor los que han estado apoyándome tanto en lo económico, emocional y moralmente.

También estoy muy agradecida con mi compañera de tesis Cony Vélez por su paciencia, perseverancia y por estar ahí junto a mí durante todo este tiempo, al Director del Instituto de Idiomas Christian Torres por ser un apoyo, un consejero y una voz de aliento para nosotras.

Y por último pero no menos importante a la Universidad Politécnica Salesiana en especial al Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano por permitirnos realizar el proyecto de tesis en dicha área y por todo el apoyo brindado con cortesía y amabilidad."

Adriana K. Loor Zambrano

Dedico la presente tesis a Dios, a mi madre Norma Suárez y hermano Douglas Vélez; quienes son mi impulso de superación y finalmente a los profesores que han aportado con sus conocimientos a lo largo de mi vida universitaria.

Witney Cony Vélez Suárez

AGRADECIMIENTO

Dejamos constancia de nuestro agradecimiento: a la Universidad Politécnica Salesiana, a la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, por formarnos como profesionales competitivos, a nuestro tutor de Tesis, Ing. Luis Alarcón, MAE por guiarnos en el desarrollo del presente trabajo.

Al Lcdo. Fabricio Escorza, Director del Departamento de Dirección Técnica de Talento Humano, por brindarnos con toda amabilidad la información requerida, y de manera especial al Ec. Andrés Bayolo Garay, Vicerrector de la Sede Guayaquil; quien nos dio el consentimiento para el desarrollo de la presente tesis.

Las Autoras

ÍNDICE GENERAL

TEMA	PÁG.
AUTORÍA	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
ÍNDICE GENERAL.....	VI
RESUMEN.....	XII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
ANTECEDENTES	3
ENUNCIADO.....	5
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
Problema General.....	6
Problemas Específicos.....	7
JUSTIFICACIÓN	7
OBJETIVOS	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	10
CAPÍTULO II	11
MARCO TEÓRICO	11
LA UNIVERSIDAD.....	11
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO	13
LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES	14
Clasificación de los Recursos Organizacionales.....	14
ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO	15
LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO	16
CARÁCTER MÚLTIPLE DE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO	16

CARÁCTER CONTINGENCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO.....	18
LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO COMO RESPONSABILIDAD DE LÍNEA Y FUNCIÓN DE STAFF.....	19
LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO COMO PROCESO.....	19
POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO.....	20
OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO.....	21
DIFICULTADES BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO.....	22
PLANEAMIENTO DE TALENTO HUMANO.....	23
ROTACIÓN DE PERSONAL.....	24
Diagnóstico de las Causas de Rotación de Personal.....	25
AUSENTISMO.....	26
Diagnóstico de las Causas del Ausentismo.....	26
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	27
FUENTES DE RECLUTAMIENTO.....	28
RECLUTAMIENTO INTERNO.....	28
Ventajas del Reclutamiento Interno.....	29
Desventajas del Reclutamiento Interno.....	30
RECLUTAMIENTO EXTERNO.....	31
Ventajas del Reclutamiento Externo.....	33
Desventajas del Reclutamiento Externo.....	34
RECLUTAMIENTO MIXTO.....	34
SELECCIÓN DE PERSONAL.....	35
BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAS.....	36
Recolección de Información acerca del Cargo.....	36
ELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN.....	37
Entrevista de Selección.....	37
El Proceso de Selección.....	38
SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE TALENTO HUMANO.....	39
CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.....	40
ETAPAS DE ANÁLISIS DE CARGOS.....	41

Etapa de Planeación.....	41
Etapa de Preparación.....	42
Etapa de Ejecución.....	43
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO.....	43
OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	44
BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	45
Beneficios para el Jefe.....	45
Beneficios para el Subordinado.....	46
Beneficios para la Empresa.....	47
SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO.....	48
DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	49
Características del DO.....	50
El Proceso del DO.....	51
Objetivos del DO.....	52
SUBSISTEMA DE CONTROL DE TALENTO HUMANO.....	54
Procesos de Control.....	54
Criterios de Control.....	55
Medios de Control.....	56
BASE DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	56
BASES DE DATOS EN TT.HH.....	57
SISTEMA DE INFORMACIÓN DE TT.HH.....	58
Planeación de un Sistema de Información de TT.HH.....	58
Objetivos de Control Interno de TT.HH.....	59
AUDITORÍA.....	61
CLASES DE AUDITORÍA.....	61
AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	62
Auditoría de Gestión es:.....	63
AUDITORÍA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	63
HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	65
Equipo Multidisciplinario.....	65
Auditores.....	66

Especialistas.....	66
Alcance.....	66
OBJETIVOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	67
ELEMENTOS DE GESTIÓN.....	68
Economía.....	68
Eficiencia.....	69
Eficacia.....	69
Ecología.....	69
Ética.....	70
¿QUÉ ES COSO? COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION OF THE TREADWAY COMMISSION.....	70
COSO II.....	71
“ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE LA EMPRESA” ERM.....	71
Conceptos Claves del COSO II.....	72
DESCRIPCIÓN DE COMPONENTE DEL COSO II.....	72
Ambiente Interno.....	72
Establecimientos de Objetivos.....	72
Identificación de Eventos.....	73
Actividades de Control.....	73
Respuesta al Riesgo.....	74
Información y Comunicación.....	74
Monitoreo.....	75
ANÁLISIS.....	75
AUDITORÍA DE TALENTO HUMANO.....	76
PATRONES DE EVALUACIÓN Y CONTROL EN TALENTO HUMANO...76	
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	77
AMPLITUD Y PROFUNDIDAD DE ACCIÓN DE LA AUDITORÍA.....	78
EL AGENTE DE AUDITORÍA DE TALENTO HUMANO.....	79
MANUAL DE FUNCIONES.....	79
Finalidad de los Manuales.....	79
Funciones de los Manuales.....	80

PROCESO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	81
Fase 1: Conocimiento Preliminar.....	81
Fase 2: Planificación.....	83
Fase 3: Ejecución.....	84
Cédulas.....	86
Fase 4: Comunicación de Resultados.....	87
CAPÍTULO III.....	88
METODOLOGÍA.....	88
MÉTODOS.....	88
EL INFORME DE AUDITORÍA.....	95
PREGUNTAS GENERADORAS (VARIABLES DE INVESTIGACION).....	97
CAPÍTULO IV.....	100
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN TÉCNICA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE GUAYAQUIL 2012 – 2013.....	100
ORDEN DE TRABAJO Nro. 001.....	100
CARTA DE PRESENTACIÓN.....	102
FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....	103
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	110
ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO.....	114
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	115
CONCLUSIÓN:.....	117
FASE II: PLANIFICACIÓN.....	119
HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO.....	119
Cuadro N° 8.....	120
CUADRO DE ÍNDICES.....	120
Cuadro N° 9.....	121
CUADRO DE MARCAS.....	121
PROGRAMA DE TRABAJO.....	122
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.....	125
CÉDULAS NARRATIVAS.....	131

CÉDULAS EXPLICATIVAS.....	137
FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	148
INFORME FINAL.....	148
PLAN DE MEJORAS.....	166
CONCLUSIONES.....	167
RECOMENDACIONES.....	169
BIBLIOGRAFÍA.....	170
ANEXOS.....	177
PREGUNTAS GENERADORAS (RESPUESTAS).....	182
PRESUPUESTO.....	210
ESTRUCTURA GENERAL DE UNA UNIVERSIDAD.....	211



CARRERA
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
 AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE
 DIRECCIÓN TÉCNICA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA
 UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE GUAYAQUIL 2012 - 2013

Autores:

Adriana K. Loor Zambrano

ronk_adriana@hotmail.com

Witney Cony Vélez Suárez

cony_velez25@hotmail.com

Director de Tesis:

Ing. Com. Luis Alarcón C., MAE

lalarcon@ups.edu.ec

RESUMEN

La tesis se realizó para cumplir con la investigación previa a la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, para ello se realizó una auditoría de gestión administrativa en el departamento en el cual dio a conocer la falta de un plan de gestión en el que detalle procedimientos documentados que permitan el control adecuado del rendimiento del personal administrativo.

Los objetivos de la investigación estuvieron dirigidos a medir la eficiencia y eficiencia con la que desarrollan las actividades los empleados de Talento Humano de la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Guayaquil; además de aplicar las metodologías de pruebas y técnicas de auditoría para la obtención de evidencias que sustente el informe final. La investigación consta de un “Resumen” breve síntesis del trabajo, “Introducción” que contiene importancia del tema y aporte a la universidad.

El primer capítulo abarca el “Planteamiento del Problema”, es decir los aspectos generales de la universidad, el segundo capítulo se expone un “Marco Teórico” permite conocer la auditoría que se realizará en este trabajo. Para lograr esto proporcionamos definiciones de los elementos involucrados para el desarrollo de la misma; en el tercer capítulo explica la metodología para realizar una Auditoría de Gestión Administrativa, con todos los elementos que necesitamos aplicar para llevarla a cabo de una manera eficiente y eficaz.

Finalmente la auditoría realizada a las operaciones del departamento, es decir, el caso práctico; concluye que la Universidad posee la documentación de su personal completa pero sus carpetas no posee un orden específico, sus labores solo cumplen el 89.29% debido a una etapa de transición (aumento en la demanda de estudiantes) que mantiene la Universidad; no se puede medir el desempeño del personal administrativo ya que no se ha realizado este estudio, sería adecuado que evaluaran periódicamente. Estos inconvenientes están siendo tratados en un 70%.

PALABRAS CLAVES

Auditoría de Gestión Administrativa, Talento Humano, Indicadores, Normas.



CAREER
ENGINEERING IN ACCOUNTING AND AUDIT
 ADMINISTRATIVE AUDIT MANAGEMENT OF TECHNICAL
 MANAGEMENT DEPARTMENT OF HUMAN TALENT SALESIAN
 POLYTECHNIC UNIVERSITY - HEADQUARTERS GUAYAQUIL 2012 - 2013

Authors:

Adriana K. Loor Zambrano
 Cony Witney Suarez Velez

ronk_adriana@hotmail.com
 cony_velez25@hotmail.com

Thesis Director:

Ing. Com. Luis Alarcón C., MAE

lalarcon@ups.edu.ec

ABSTRACT

The thesis was made to comply with previous research to obtain the degree of Engineering in Accounting and Auditing, to do an audit of administrative management was conducted in the department in which he unveiled the lack of a management plan in which detailed documented procedures to control the proper performance of the administrative staff.

The research objectives were aimed at measuring the efficiency and effectiveness with which employees develop the activities of Human Resource of the Salesian Polytechnic University - Headquarters Guayaquil; besides applying testing methodologies and techniques for obtaining audit evidence that supports the final report. The research consists of a "Summary" brief summary of the work, "Introduction", which contains important topic and contribution to the university.

The first chapter covers the "Problem Statement", ie the general aspects of the university, the second chapter exposes a "Theoretical Framework" provides information about the audit to be conducted in this work. To accomplish this we provide definitions of the elements involved in the development of the same; in the third chapter explains the methodology for conducting an audit of Administrative Management, with all the elements we need to apply to carry it out efficiently and effectively.

Finally, the audit of department operations, ie, the case study; concludes that the University has the complete documentation of your personal folders but does not have a specific order, the fulfillment of their labor only meets the 89.29% due to a transition (increase in student's demand) that maintains the University; cannot measure the performance of the administrative staff and has not been carried out this study, it would be appropriate to evaluate periodically. These drawbacks are being addressed by 70%.

KEYWORDS

Audit of Administrative Management, Human Resource Indicators, Standards.

INTRODUCCIÓN

La investigación tiene como fin brindar por primera vez una auditoría de gestión administrativa al Departamento y así dar a conocer a sus Directores de manera clara y sencilla los pros y contras del mismo, dando la oportunidad de que implanten retroalimentación que servirá para la mejora del Departamento.

El capítulo I trata sobre dónde se desarrolla el problema, la justificación de la presente investigación en desarrollo con sus respectivos objetivos generales y específicos.

En el capítulo II nos centramos en la parte teórica que le dará el soporte a lo planteado en la investigación desarrollada.

El capítulo III determina la metodología aplicada en la tesis, como los tipos e instrumentos de la investigación. También consta de las técnicas del mismo; como entrevistas y cuestionarios.

En el capítulo IV nos enfocamos en el desarrollo de la Auditoría en el Departamento, basado en el conocimiento preliminar de la Universidad, planificación del trabajo, ejecución y finalmente comunicación de resultados; el cual da a conocer todo lo obtenido en la investigación.

Culminando la investigación se expondrá un Plan de Mejoras, en espera que sea útil para el desarrollo del Departamento.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

ANTECEDENTES

La presencia de la Universidad Politécnica Salesiana en Guayaquil responde a la necesidad de expandir la educación superior salesiana a la ciudad más grande y capital económica del país. El prestigio centenario de los Colegios Cristóbal Colón, Domingo Comín, Domingo Savio, María Mazarello y María Auxiliadora son el referente inmediato de la propuesta universitaria salesiana.

El Colegio Domingo Comín y su Instituto Técnico, al ofrecer bachilleratos técnicos, fueron la base para la creación de la UPS; es así que, habiéndose fundado las sedes de Cuenca y Quito en 1994, el 23 de septiembre de 1998, el entonces Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP) aprueba la creación de la Sede Guayaquil con las carreras de Ingeniería Electrónica y Ciencias de la Educación.

La sede Guayaquil tiene un crecimiento sostenido y considerable en población estudiantil y en infraestructura. Actualmente, cuentan con modernas instalaciones dotadas de la más alta tecnología y con más de 5.000 estudiantes.

De acuerdo a la entrevista al Director del área; la Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano en años anteriores no estaba conformada de manera correcta debido a que no existía una infraestructura adecuada y no había una gran demanda de estudiantes como en la actualidad, lo cual ha generado un crecimiento considerable en sus funciones.

A la fecha, en la Universidad, concretamente en la Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano, no se han ejecutado auditorías; por lo que, resulta imperioso evaluar los riesgos probables que pueden estar presentes en este Departamento; tales como: hojas de vida del personal; según lo comentó el Director Técnico de Gestión de Talento Humano en la entrevista realizada el día 25 de noviembre de 2013.

La Auditoría de Gestión, es de vital importancia ya que ayudará a verificar el cumplimiento de los objetivos y metas de la Universidad, concretamente de la Dirección de Talento Humano; y así, contribuir a mejorar principalmente al desarrollo de las actividades planificadas; los resultados obtenidos ayudarán a los

empleados del Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano, a conocer su administración y por ende, podrán tomar las decisiones correctivas para brindar calidad a sus funciones.

El propósito de la investigación es entregar un Informe Final que contenga Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones (Plan de mejoras) de las actividades realizadas mediante la ejecución de la **“Auditoría de Gestión Administrativa del Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano de la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Guayaquil 2012 – 2013”**, el mismo que servirá a las autoridades para que puedan tomar decisiones y adoptar correctivos que ayuden al fortalecimiento de la gestión administrativa del área de Talento Humano.

ENUNCIADO

De acuerdo al informe elaborado en abril de 2010 por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), la Extensión Universidad Politécnica Salesiana Cantón Guayaquil, ha obtenido en la Evaluación Final un puntaje de 49,7/100, ubicándola en el grupo de desempeño G2 (condicionada), siendo una de las causas que contribuyeron a esta baja calificación el escaso número de personal docente / administrativo, (contratación de estos) dando así una puntuación baja respecto a la calidad académica hacia los estudiantes. El criterio de Academia alude a las condiciones fundamentales para el ejercicio de una docencia universitaria de calidad. Justamente la denominación de

“Academia” tiene por objetivo establecer la idea de que la docencia universitaria debe constituirse en una comunidad científica con vocación profesional, legítima y consciente de las necesidades del desarrollo nacional. (CEAACES, 2010)

La mayoría de las empresas no realizan auditorías referentes al desempeño y las actividades que realizan en el campo laboral, la Auditoría no solo se aplican a nivel financiero, sino en diferentes campos; es por esto que la Tesis se centra en el Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano.

Para dar inicio a la Auditoría se necesita conocer lo siguiente:

- ¿Cómo se administra el personal de GTH dentro del departamento?
- ¿Qué tipo de recursos son utilizados en el desarrollo de sus actividades y funciones?

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Problema General

¿La información generada y administrada por el Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano permite una adecuada gestión del Recurso Humano de la Universidad?

Problemas Específicos

- ¿El personal de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano cumple con las funciones principales estipuladas en el Manual de Procedimientos, Funciones y Competencias?
- ¿Existe un debido control sobre la documentación del personal docente / administrativo y de servicio?
- ¿Existe la eficiencia en el área de Dirección Técnica en GTH respecto a las actividades que desempeñan?
- ¿Se han realizado evaluaciones de desempeño al personal docente y administrativo de la Universidad?

JUSTIFICACIÓN

La ausencia de una Auditoría de Gestión Administrativa al Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano, responsable de la administración del personal docente / administrativo y de servicio de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil nos ha motivado a auditar esta área; con el fin de identificar y evaluar los riesgos; y, proporcionar recomendaciones y propuestas de mejora.

Desde el punto de vista académico, esta tesis se justifica, por el empleo de los conocimientos teóricos, técnicos y metodológicos impartidos en la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría; por consiguiente, es necesario promover la investigación de campo en auditoría para generar aportes administrativos al Departamento auditado.

Para coadyuvar a la consecución y al cumplimiento de los objetivos planteados por el Departamento de Gestión de Talento Humano de la Universidad, se utilizará diferentes métodos que nos ayudará a dar validez al proceso de auditoría como entrevistas, cuestionarios y el conocimiento de sus normas, reglamentos y actividades que desempeña, mediante la observación respondiendo al problema general y específico.

La tesis permitirá:

- Reafirmar y aplicar los conocimientos adquiridos en el campo académico y social, tomando en consideración que uno de los fines primordiales de la Universidad Politécnica Salesiana es la formación de ciudadanos con excelencia académica.

- Aportar con conclusiones y recomendaciones como herramienta de evaluación y control, este es el caso de la Auditoría de Gestión Administrativa de Talento Humano, para saber el desempeño de sus actividades, funciones y procedimientos que le permitan a la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil a desarrollar una mejor administración.

- Recomendar gestión de procesos administrativos al Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano ya que no posee los indicadores de seguimiento en las actividades que manejan; según entrevista al Lcdo. Fabricio Escorza.

OBJETIVOS

Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión Administrativa en el Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil- 2012-2013 para identificar y evaluar los riesgos; y generar recomendaciones para mejorar la gestión.

Objetivos Específicos

- Evaluar la situación actual de la administración en el Departamento de Dirección Técnica en Gestión de Talento Humano e identificar las funciones principales del mismo, reconocer si este cumple con sus directrices.
- Identificar si existe una correcta gestión administrativa sobre la documentación del personal docente / administrativo, adquiriendo un conocimiento amplio sobre el departamento precedente.
- Evaluar la eficiencia en la Administración del Talento Humano respecto a las actividades desarrolladas en el Departamento.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

LA UNIVERSIDAD

Las Universidades como organizaciones sui géneris.- Las Universidades para algunas corrientes no son cuerpos orgánicos como sugiere la corriente del organicismo social sino que son sistemas complejos donde intervienen elementos simbólicos (conocimientos, creencias), sociales (individuos, grupos corporativos y partidos políticos), estructuras diversas, complejidad de procesos entre los cuales el currículo y resultados. Todas las teorías han aceptado la característica propia de las organizaciones universitarias asociado a las especificidades de los campos disciplinarios como unidad base de la estructura. (Rama, 2007)

La Universidad como organización compleja.- Se ha enfocado el análisis en la educación como respuesta a las demandas de la sociedad, las cuales no son homogéneas, sino que tienden a diferenciarse. La complejización universitaria es derivada de la diferenciación interna de estructuras, de la diversidad de demandas, la disparidad de estrategias de los distintos agentes y la tendencia centrífuga inherente a la expansión de las especialidades, la complejidad de las formas de organización

interna reducen la capacidad de adaptación a los cambios, distorsionan las decisiones o enlentecen excesivamente los procesos. (Rama, 2007)

La Universidad como organización.- Las organizaciones universitarias son de aspecto burocráticas profesionales cuya estructura se define a partir de una configuración de redes de interrelaciones en las cuales ninguna variable domina a las otras. De esta definición deriva que las tareas del cuerpo dirigente sean: lograr la coherencia interna, crear niveles de colaboración internos, promover la inserción en los procesos externos. (Rama, 2007)

La Universidad es el lugar donde el hombre aprende a pensar y a vivir. Es el lugar donde el pensamiento se vuelve crítico y permite al hombre decidir consciente, libre y cabalmente. Es el lugar donde se forma al hombre auténtico. De esta manera, el ser de la Universidad se encuentra estrechamente vinculado con el ser del hombre, con su formación integral y con su misión en la sociedad. Es por ello que el humanismo se constituye en función esencial de la universidad. Pero se trata del humanismo que lleva a pensar al hombre en su ser físico, psíquico, intelectual, moral y afectivo, al hombre en su totalidad. No se trata de un “humanismo” que se oriente a la enseñanza de las humanidades, sino de un humanismo como forma de ser, de un humanismo que rescata, promueve y crea valores. En este sentido, la Universidad es esencialmente humanista. Pensar en el ser de la Universidad no es un reto sólo para la razón o para la ciencia, sino principalmente para la vida, pues es la Universidad, Universidad para la vida y no sólo para el conocimiento. No se puede confundir a la

Universidad con un lugar donde el estudiante se convierta en depósito de conocimientos. (Peter, 2008)

La Universidad tiene una responsabilidad con la sociedad donde realiza sus actividades, pero ésta también tiene, en su conjunto, una gran responsabilidad en la comprensión de la verdadera función que debe y puede cumplir la universidad. La Universidad es el lugar en donde se profundiza hasta el infinito el conocimiento, en donde se encuentran, cuestionan y, finalmente, dialogan la diversidad de las ideas y creencias. La Universidad es el ser de la custodia, de la verdad y de la ciencia, al margen de posturas ideológicas. Es la Universidad el espacio donde se busca la verdad con espíritu humanista. (Bello, 2011)

La Universidad es la institución generadora de pensamiento propio, transformador y con proyección en orden de la vida social. Además, si consideramos que uno de los objetivos fundamentales de la Universidad es resguardar, promover y ejercer el humanismo, como formación integral, entonces su función trasciende la formación profesional y adquiere una dimensión de servicio social.

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

La tarea de la administración consiste en integrar y coordinar los recursos organizacionales para alcanzar los objetivos definidos de la manera más eficaz y eficiente posible.

LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES

Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales.. Las personas son recursos que hacen parte de todas las áreas de la organización. Administrar personas es una tarea que existe en todas las áreas y niveles de la organización, es una responsabilidad que compete a todas las áreas y niveles de la organización. (Giraldo, 2012)

Cuadro N°1
Clasificación de los Recursos Organizacionales

Recursos	Concepto	Contenido	Área de la Administración
Físicos o Materiales	Necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización.	Edificios y Terrenos Máquinas Equipos Instalaciones Materias Primas Materiales Tecnología de Producción	Administración de la Producción
Financieros	Flujos de dinero disponibles para hacer frente a los compromisos que adquiere la organización.	Capital Flujo de Dinero Crédito Renta Financiaciones Inversiones	Administración Financiera
Humanos	Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización. Único recursos vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás.	Directores Gerentes Jefes Supervisores Funcionarios Obreros Técnicos	Administración de Talento Humano

Recursos	Concepto	Contenido	Área de la Administración
Mercadológicos	Medidos por los cuales las organizaciones localizan, entran en contacto e influyen en los clientes o usuarios.	Mercado de Clientes Consumidores o Usuarios	Administración Mercadológica (Marketing)
Administrativos	Medidos por los cuales se planean, dirigen, controlan y organizan las actividades.	Planeación Organización Dirección Control	Administración General

Fuente: (Giraldo, 2012)

Elaboración: Las Autoras.

ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

1) Según McGregor, la Teoría “X” y Teoría “Y”:

Concepción tradicional. Autocrática, impositiva y autoritaria. Premisas:

- Los seres humanos no gustan del trabajo y tenderán a evitarlo, siempre que ello sea posible.
- Toda organización tiene una serie de objetivos cuyo logro requiere que las personas que en ella trabajan deban ser obligadas, controladas y hasta amenazadas con castigos para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de esos objetivos.
- El ser humano en general prefiere ser dirigido, a dirigir.
- El ser humano en general procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible.

- Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad; por lo cual no quieren los cambios.
 - La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario).
 - El hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por la organización.
 - Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el autointerés del individuo.
 - Las organizaciones deben tratar de controlar y neutralizar el sentimiento y las características imprevisibles.
 - Los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo que se hace necesario un control rígido.
 - El hombre es básicamente incapaz de lograr autocontrol y autodisciplina.
- (Manuel Gross, 2009)

LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

CARÁCTER MÚLTIPLE DE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

Técnicas de Administración de Talento Humano y su vinculación con los ambientes de la organización:

a) Técnicas utilizadas en el ambiente externo:

- Investigación de mercado de Talento Humano.

- Reclutamiento y selección.
- Investigación de salarios y beneficios.
- Relaciones con el sindicato.
- Relaciones con instituciones de formación profesional.
- Legislación laboral. (Zeledón, 2011)

b) Técnicas utilizadas en el ambiente interno:

- Análisis y descripción de cargos.
- Evaluación de cargos.
- Capacitación.
- Evaluación del desempeño.
- Plan de carreras.
- Plan de beneficios sociales.
- Política salarial. (Zeledón, 2011)
- Higiene y seguridad.

Técnicas de la Administración de Talento Humano aplicadas sobre las personas:

a) Aplicadas directamente sobre las personas:

- Reclutamiento;
- Entrevista;
- Selección;
- Integración;
- Evaluación de desempeño;

- Capacitación;
- Desarrollo de Talento Humano. (Zeledón, 2011)

b) Aplicadas indirectamente sobre las personas, a través de:

1 – **Cargos ocupados:** # Análisis y descripción de cargos; # Evaluación y clasificación de cargos; # Higiene y seguridad.

2 – **Planes genéricos:** # Planeación de Talento Humano; # Banco de datos; # Plan de beneficios sociales; # Plan de carreras; # Administración de salarios. (Zeledón, 2011)

CARÁCTER CONTINGENCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

La Administración de Talento Humano es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de Talento Humano disponible. La Administración de Talento Humano no constituye un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas, y para establecer condiciones favorables que les permiten conseguir los objetivos individuales.

LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO COMO RESPONSABILIDAD DE LÍNEA Y FUNCIÓN DE STAFF

Toda la organización comparte la responsabilidad de la Administración de Talento Humano. Ésta es una responsabilidad de línea; cada jefe administra el personal que labore en el área de su desempeño y una función de staff, asesoría que el organismo de Administración de Talento Humano ofrece a cada jefe. (Alles, 2008)

El organismo de staff de Talento Humano asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, el suministro de datos que posibilitan la toma de decisiones al jefe de línea y la prestación de servicios especializados solicitados. El administrador de Talento Humano no transmite órdenes a los miembros de línea de la organización o a los empleados, excepto cuando se trata de su propio departamento. (Alles, 2008)

LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO COMO PROCESO

La Administración de Talento Humano consta de subsistemas interdependientes y estrechamente relacionados:

Cuadro N° 2
Subsistemas de ARH

Subsistemas de ARH	Temas abarcados
Alimentación	Planificación de recursos humanos Reclutamiento de personal Selección de personal Integración
Aplicación	Descripción y análisis de cargos Evaluación de desempeño humano Plan de carreras
Mantenimiento	Compensación Beneficios sociales Higiene y seguridad Relaciones laborales
Desarrollo	Capacitación y desarrollo de personal Desarrollo organizacional
Control	Base de datos y sistemas de información Auditoría de recursos humanos

Fuente: (Bravo, 2007)

Elaboración: (Bravo, 2007)

Este proceso no sigue obligatoriamente el orden antes establecido, debido a la interacción de los subsistemas y a que los cinco subsistemas no se relacionan entre sí de una sola y específica manera, pues son contingenciales o situacionales: varían según la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos. (Bravo, 2007)

POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO

Las políticas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Son guías

para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia. Las políticas de Talento Humano se refieren a la manera cómo las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. (Sandoval, 2010)

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización. A partir de las políticas pueden definirse los procedimientos que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización. (Sandoval, 2010)

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

La ATH consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. (Carlos, 2011)

Los objetivos de la ATH son:

- 1) Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización;

- 2) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena del Talento Humano y el logro de los objetivos individuales;
- 3) Alcanzar eficiencia y eficacia con el Talento Humano disponible. (Carlos, 2011)

DIFICULTADES BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

- 1) La ARH tiene que ver con medios y no con fines; cumple una función de asesoría cuya finalidad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- 2) Maneja recursos vivos, complejos, diversificados y variables: las personas.
- 3) El Talento Humano está distribuido en las diversas dependencias de la organización bajo la autoridad de varios jefes o gerentes. En consecuencia, cada jefe es responsable directo de sus subordinados. La ATH es una responsabilidad de línea y una función de staff.
- 4) La ATH se preocupa fundamentalmente por la eficiencia; no puede controlar con facilidad los hechos o las condiciones que la producen.

- 5) La ATH opera en ambientes que ella no ha determinado y sobre los que ha tenido muy poco control. De ahí que esté destinada a acomodarse, adaptarse y transigir. (Chiavenato, 2011, pág. 14)

- 6) Los patrones de desempeño y calidad del Talento Humano son muy complejos y diferenciados.

- 7) La dificultad de saber si la ATH lleva a cabo o no un buen trabajo es uno de sus aspectos más críticos. (Chiavenato, 2011, pág. 14)

PLANEAMIENTO DE TALENTO HUMANO

La Planeación se realiza para:

- ✓ Conocer sobre el recurso actual y disponer cuando se requiera.
- ✓ Optimizar de mejor manera el talento humano de la empresa.
- ✓ Garantizar la calidad de empleados, cualitativa y cuantitativamente.
- ✓ Determinar las necesidades de capacitación y promoción de personal.

(Molina, 2013)

ROTACIÓN DE PERSONAL

La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. El intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones. (Hernández, 2011)

Tanto la entrada como la salida de recursos debe mantener entre sí mecanismos homeostático capaces de autorregularse mediante comparaciones entre los, y garantizar un equilibrio dinámico y constante. Estos mecanismos de control se denominan retroalimentación. (Hernández, 2011)

Este flujo de entrada y salida de personal se denomina rotación de personal o turnover. En toda organización saludable debe hacer una pequeña rotación. La rotación del personal puede estar destinada a inflar el sistema de nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para acrecentar resultados, o dirigida a desocupar el sistema (mayores salidas que entradas), reduciendo resultados. (Torres, 2013)

A veces rotación escapa al control de la organización cuando el volumen de retiros efectuados por decisiones de empleados aumentar notablemente, en estos casos resulta esencial establecer los motivos para que la organización pueda actuar sobre ellos. (Torres, 2013)

Diagnóstico de las Causas de Rotación de Personal

La rotación del personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos. Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de Talento Humano, la situación económica, las oportunidades de empleo, etc. (Badii, 2008)

Entre los fenómenos internos pueden mencionarse la política salarial y de beneficios sociales de la organización, el tipo de supervisión, etc. La información correspondiente a estos fenómenos internos y externos se obtiene mediante entrevistas de retiro. (Badii, 2008)

La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de Talento Humano desarrollada. Esta información junto con otras fuentes, permiten así determinar los cambios necesarios, con el propósito de impulsar nuevas estrategias que permitan remediar los efectos sobre la rotación del personal. (Badii, 2008)

AUSENTISMO

El ausentismo laboral es una situación de incumplimiento por parte del trabajador de la jornada laboral. Dicha manifestación, está condicionada por la ausencia o no presencia del trabajador en su puesto dentro del total de horas de trabajo pactadas por convenio colectivo o a nivel de empresas. (Juan, 2013)

Diagnóstico de las Causas del Ausentismo

Entre las principales causas están:

- Enfermedad comprobada.
- Enfermedad no comprobada.
- Diversas razones de carácter familiar.
- Tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor.
- Faltas voluntarias por motivos personales.
- Dificultades y problemas financieros.
- Problemas de transportes.
- Baja motivación para trabajar.
- Escasa supervisión de la jefatura.
- Políticas inadecuadas de la organización. (González, 2012)

Una vez diagnosticadas las causas del ausentismo, debe efectuarse una acción coordinada de supervisión con el debido apoyo de políticas de la organización y apoyo de la dirección para tratar de reducir los niveles de ausencia y tardanzas del personal. (González, 2012)

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos a cubrirse en la organización. (Jara, 2012)

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Talento Humano las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. (Jara, 2012)

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Las fuentes de Talento Humano se denominan fuentes de reclutamiento. Como existen innumerables e interrelacionadas fuentes de suministro de recursos humanos, una de las fases más importantes del reclutamiento la constituye la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización. (Soto, 2014)

Esto puede:

- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento.
- Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento.
- Reducir los costos operacionales de reclutamiento. (Soto, 2014)

Para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento, se necesitan la investigación externa e interna. (Soto, 2014)

RECLUTAMIENTO INTERNO

Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento

vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal). Exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas. (Chiavenato, 2011, pág. 221)

Exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionadas con los otros subsistemas como por ejemplo, resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato, análisis y descripción del cargo actual, etc. (Chiavenato, 2011, pág. 221)

Ventajas del Reclutamiento Interno

- Es más económico para la empresa.
- Es más rápido.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

El planeamiento de carrera ofrece el candidato necesario en el momento necesario y con la capacidad necesaria. Si está bien implementado, el reclutamiento interno pasa a ocupar poco lugar. (Chiavenato, 2011, pág. 223)

Desventajas del Reclutamiento Interno

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender y motivación suficiente para llegar allí.
- Puede generar un conflicto de intereses ya que tienden a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones.
- Cuando se maneja de manera incorrecta puede conducir al “Principio de Peter”: las empresas, al promover innecesariamente a sus empleados, los llevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia.
- Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas, ya que éstos, al convivir solo con la situación de la organización, se adaptan a ellas y pierden creatividad e innovación.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.
(Chiavenato, 2011, pág. 224)

RECLUTAMIENTO EXTERNO

Cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas. Incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. (Bretones, 2008, pág. 101)

Las técnicas de reclutamiento son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de Talento Humano más adecuada. (Bretones, 2008, pág. 101)

Hay dos tipos de enfoques de las fuentes de reclutamiento: enfoque directo e enfoque indirecto.

Las principales técnicas de reclutamiento externos son las siguientes:

Consultas de los archivos de los candidatos: Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores deben tener un currículo debidamente archivado. Este es el sistema de menor costo, y que, cuando funciona es uno de los más breves. (Rodríguez A. , 2008)

Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa: es de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. Refuerza la organización informal y brinda a los funcionarios colaboración con la organización formal. (Rodríguez A. , 2008)

Carteles o anuncios en la puerta de la empresa: es de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez dependen de varios factores, como la localización de la empresa. A menudo es utilizado para cargos de bajo nivel. (Rodríguez A. , 2008)

Carteles con sindicatos y asociaciones gremiales: no tiene tanto rendimiento como la anterior, pero tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones sin que haya elevados costos. Sirve como estrategia de apoyo a otra principal (enfoque indirecto).

Contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directores académicos, centros de integración empresa-escuela: estos están orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa (enfoque indirecto). (Rodríguez A. , 2008)

Conferencias y charlas en universidades y escuelas: destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, estructuras, etc.

Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado: una cooperación mutua (enfoque directo). (Rodríguez A. , 2008)

Viajes de reclutamiento a otras localidades: cuando el mercado local de Talento Humano está ya bastante explotado.

Avisos en diarios y revistas: es una de las más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo. (Rodríguez A. , 2008)

Agencias de reclutamiento: es una de las más costosas pero está compensado por factores relacionados con el tiempo y el rendimiento.

La mayor parte de las veces, estas técnicas se utilizan en conjunto.

Cuanto mayor sea la limitación de tiempo, mayor será el costo de la técnica que se aplique. (Rodríguez A. , 2008)

Ventajas del Reclutamiento Externo

- Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de Talento Humano ocasiona una importación de ideas nuevas y enfoques diferentes, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa.
- Renueva y enriquece el Talento Humano de la organización.
- Aprovecha las inversiones en preparación y el desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. (Díaz Bretones, 2008)

Desventajas del Reclutamiento Externo

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más costoso y exige costos y gastos inmediatos.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Cuando monopoliza a las vacantes dentro de la empresa puede frustrar al personal.
- Afecta la política salarial. (Díaz Bretones, 2008)

RECLUTAMIENTO MIXTO

En realidad, nunca se hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo, uno siempre debe complementar al otro.

Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado.

El reclutamiento mixto enfoca tanto fuentes internas como externas de Talento Humano. (Rodríguez Fernández, 2007)

Puede ser adoptado de tres maneras:

- Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no presente resultados deseables.
- Inicialmente reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables.
- Reclutamiento externo e interno concomitantemente. (Rodríguez Fernández, 2007)

Por lo general una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en caso de que haya igualdad de condiciones entre ellos. (Rodríguez Fernández, 2007)

SELECCIÓN DE PERSONAL

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso para la organización.

El reclutamiento tiene como fin específico suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es elegir y clasificar los candidatos más idóneos para satisfacer las necesidades de la organización.

BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAS

Recolección de Información acerca del Cargo

Puede hacerse a través de:

Análisis del cargo: inventario de los aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo) del cargo. En consecuencia el proceso de selección se concentra en la búsqueda y evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presentan. (Cavia, 2013)

Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en anotar todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos. (Cavia, 2013)

Análisis de solicitud de empleo: consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer. (Cavia, 2013)

Análisis del cargo en el mercado: consiste en examinar en otras compañías los candidatos, requisitos y características de un cargo que va a crearse en la empresa. (Cavia, 2013)

Hipótesis de trabajo: una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse.

La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones o ficha profisiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con base en esta ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de selección más adecuadas al cargo. (Cavia, 2013)

ELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Obtenida la información acerca del cargo del aspirante, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso.

Entrevista de Selección

Es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. Debe ser dirigida con gran habilidad y tacto para que realmente pueda producir los resultados esperados. (Blasco, 2007)

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- 1) **La fuente:** el candidato.
- 2) **El transmisor:** el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. (Blasco, 2007)
- 3) **El canal:** en la entrevista hay al menos dos las palabras y los gestos.
- 4) **El instrumento para descifrar:** los receptores de la información pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente.
- 5) **El destino:** a quien se pretende transmitir el mensaje.

Entrevistar es probablemente, es el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso hay demasiada subjetividad. (Blasco, 2007, pág. 141)

El Proceso de Selección

El paso siguiente es determinar las técnicas de selección que deberán aplicarse. Por lo general se empelan más de una. Entre las principales se encuentran:

Selección de una sola etapa: las decisiones se basan en los resultados de una sola prueba o una nota compuesta que abarque las pruebas aplicadas. (Blasco, 2007, pág. 164)

Selección secuencial en dos etapas: permite al responsable de la selección seguir probando siempre que tenga duda de aceptar o rechazar al candidato. Se exige una decisión definitiva después de la segunda etapa. (Blasco, 2007, pág. 164)

Selección secuencial entre etapas: incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.

La estrategia de selección secuencial siempre es superior a la selección en una sola etapa. La principal ventaja de los planes secuenciales es la disminución en el costo de la obtención de la información. Los métodos secuenciales son muy recomendables, sobre todo cuando las pruebas implican demasiado costo. (Blasco, 2007, pág. 164)

SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE TALENTO HUMANO

Después de reclutar y seleccionar a las personas deben ser integradas en la organización, destinadas a su cargo y evaluadas en cuanto a su desempeño.

La empresa sólo puede funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas; para conseguirlo diseñan su estructura formal, definen organismos y cargos, y establecen las reglas administrativas, los requisitos y las atribuciones para sus empleados. (Huertas, 2007)

Esta división del trabajo y la consiguiente especialización producen una gran diferenciación de funciones en la empresa, que buscan racionalizar la situación mediante el establecimiento de operaciones rutinarias que disminuyan la inseguridad en el trabajo, aumenten la posibilidad de prevención y centralicen las funciones y los controles. (Huertas, 2007)

La empresa no utiliza integralmente al individuo, sino algunos de sus comportamientos más necesarios para el desempeño de su función. Tales comportamientos están ligados con los de otros empleados, y es necesario que se transmitan con claridad a todos los trabajadores. (Huertas, 2007)

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

La calidad de vida en el trabajo representa el grado de satisfacción de las necesidades que logran los miembros de la empresa mediante sus experiencias en ella. La calidad de vida en el trabajo afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar, o aceptar los cambios. (Stoner, 2009, pág. 668)

La calidad de vida en el trabajo reconcilia dos posiciones antagónicas: de un lado, la reivindicación de los empleados en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo; de otro, el interés de las empresas en cuanto a los efectos sobre la producción y la productividad. (Stoner, 2009)

La calidad de vida en el trabajo no está determinada sólo por las características individuales o situacionales sino por la actuación sistémica de estas características individuales y empresariales. (Stoner, 2009)

El desempeño del cargo y el clima empresarial representan factores importantes en la determinación de la calidad de vida en el trabajo.

ETAPAS DE ANÁLISIS DE CARGOS

Etapa de Planeación

Fase en la que se plantea todo el trabajo de análisis de cargos, es casi una fase de oficina y de laboratorio. Requiere de algunos pasos, muchos de los cuales pueden suprimirse dependiendo de la situación en que se encuentra la definición de cargos de la empresa:

- 1- Determinación de los cargos que van a describirse.
- 2- Elaboración del organigrama de cargos.
- 3- Elaboración del cronograma de trabajo, especificando por donde se iniciará el programa de análisis. (Zayas, 2010)
- 4- Elección del (de los) método (s) de análisis que va(n) a aplicarse. Los métodos más adecuados se escogen según la naturaleza y las características de los cargos que se analizarán. Por lo general, se eligen varios métodos.

5- Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, sobre la base de dos criterios:

- a) Criterio de universalidad: los factores de especificaciones deben estar presentes en la totalidad de los cargos que se analizarán o, al menos, en el 75% de ellos, para que puedan cotejarse las características ideales de los ocupantes.
- b) Criterio de discriminación: los factores de especificación deben variar según el cargo. (Zayas, 2010)

6- Dimensionamiento de los factores de especificaciones: determinar su límite de variación dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar. Es necesario dimensionarlos para poder determinar que segmento de su totalidad servirá para analizar determinado conjunto de cargos. (Zayas, 2010)

7- Gradación de los factores de especificaciones: consiste en transformarlos de variables continuas a variables discontinuas. Se gradúan para facilitar su aplicación. Por lo general, el número de grados de un factor de especificaciones se sitúa entre 4,5, o 6. (Zayas, 2010)

Etapas de Preparación

- 1- Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos.
- 2- Preparación del material de trabajo.
- 3- Disposición del ambiente.

4- Recolección previa de datos.

La etapa de preparación puede ser simultánea a la de planeación. (Valda, 2011)

Etapa de Ejecución

1- Recolección de los datos sobre los cargos mediante el (los) método (s) de análisis elegido(s).

2- Selección de los datos obtenidos.

3- Redacción provisional del análisis.

4- Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.

5- Presentación de la redacción definitiva del análisis de cargo para la aprobación.
(Valda, 2011)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO

En general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar. La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. (Milkovich, 2014)

Una evaluación es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, etc. (Milkovich, 2014)

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño no es por sí misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados del Talento Humano.

Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación de desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios: (Milkovich, 2014)

- 1- Adecuación del individuo al cargo;
- 2- Entrenamiento;
- 3- Promociones;
- 4- Incentivo salarial por buen desempeño;
- 5- Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado;
- 6- Auto perfeccionamiento del empleado;
- 7- Informaciones básicas para la investigación de Talento Humano;
- 8- Estimación del potencial de desarrollo del Talento Humano;
- 9- Estímulo a la mayor productividad;

- 10- Oportunidad de reconocimiento de los patrones de desempeño de la empresa;
- 11- Retroalimentación de información al propio individuo evaluado;
- 12- Otras decisiones de personal, como transferencias, etc. (Milkovich, 2014)

Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño son:

- 1- Permitir condiciones de medición del potencial humano.
- 2- Convertir el tratamiento de Talento Humano como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente.
- 3- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los individuales. (Milkovich, 2014)

BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa, y la colectividad.

Beneficios para el Jefe

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, contando con un sistema de evaluación capaz de neutralizar la subjetividad. (Lopera, 2012)

- Proponer medidas orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados. (Lopera, 2012)
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación, y mediante este sistema la manera como está desarrollándose su comportamiento. (Lopera, 2012)

Beneficios para el Subordinado

- Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios. (Lopera, 2012)
- Conoce cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe. (Lopera, 2012)
- Sabe qué medidas está tomando su jefe con el fin de mejorar su desempeño, y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta. (Lopera, 2012)
- Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su desarrollo y su autocontrol. (Lopera, 2012)

Beneficios para la Empresa

- Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado. (Lopera, 2012)
- Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento, y seleccionar los que tienen condiciones de transferencia o promoción. (Lopera, 2012)
- Puede estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo. (Lopera, 2012)

¿QUÉ ES EL POA?

Documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA. (Ortiz, 2012)

El Plan Operativo es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán,

establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción. Permite además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique. (Ortiz, 2012)

Proceso sencillo y de fácil comprensión y seguimiento que permita la cuantificación objetiva del desempeño de la empresa, de las unidades y de los empleados.

SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO

Nos ocuparemos ahora del Subsistema de Desarrollo de Talento Humano que como ya dijimos más arriba está formado por:

- El Entrenamiento.
- El Desarrollo de personal.
- El Desarrollo organizacional. (Zumárraga, 2008)

En todo tipo de organizaciones las personas (los seres humanos) se destacan por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su potencial de desarrollo. (Zumárraga, 2008)

Los dos primeros estratos o sea el entrenamiento y el desarrollo de personal se basan en la denominada psicología industrial, en tanto que los estratos más amplios del desarrollo organizacional se basan en la psicología organizacional.

O sea los dos primeros estratos tratan el aprendizaje individual en tanto que el estrato más amplio o sea el desarrollo organizacional aborda la manera como aprenden y se desarrollan las organizaciones. (Zumárraga, 2008)

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En las organizaciones, algunos cambios se presentan en el curso de los procesos, en tanto que otros se proyectan con anticipación. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se proyecta con anticipación. (Cummings, 2007)

Cuando se habla de entrenamiento y desarrollo, la noción es microscópica y casi siempre individual. En cambio, cuando se habla de desarrollo organizacional, la noción es macroscópica y sistemática. Aquí se habla en términos empresariales y globales, y no sólo en términos individuales; se habla a largo plazo, y no a corto ni a mediano plazos. (Cummings, 2007)

El Desarrollo Organizacional (DO) estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones. (Cummings, 2007)

Características del DO

La propia definición de DO presupone características como las siguientes:

1. *Focalización en toda la organización:* es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de la organización estén bien coordinadas.
2. *Orientación sistémica:* se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización, a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos organizacionales. (Flowers, 2011)
3. *Agente de cambio:* el DO utiliza a personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de una organización.
4. *Solución de problemas:* el DO no solo analiza los problemas en teoría sino que pone énfasis en las soluciones, focaliza los problemas reales, no los artificiales. (Flowers, 2011)
5. *Aprendizaje experimental:* los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo.
6. *Procesos grupales:* el DO se basa en procesos grupales como debates, discusiones en grupo, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación. (Flowers, 2011)
7. *Retroalimentación:* el DO suministra información de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y a comprender las acciones autocorrectivas más eficaces. (Flowers, 2011)

8. *Orientación situacional*: el DO no es rígido ni inmutable sino situacional, flexible y orientado hacia la contingencia.

9. *Desarrollo de equipos*: el objetivo general del DO es construir mejores equipos de trabajo en la organización. (Flowers, 2011)

El Proceso del DO

El proceso del DO consta de cuatro etapas:

1. *Recolección y análisis de datos*: determinación de los datos necesarios y los métodos útiles para recolectarlos dentro de la empresa.

2. *Diagnóstico organizacional*: para identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. (Johannes, 2012)

3. *Acción de intervención*: es la fase de acción planeada en el proceso de DO que sigue a la fase de diagnóstico. En esta fase se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular.

4. *Evaluación*: etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado. El resultado de la evaluación implica la modificación de los anteriores dando dinámica al propio proceso. (Johannes, 2012)

Objetivos del DO

Los objetivos del desarrollo organizacional tienen que ver con el hombre y su trabajo y se ubican en dos campos: mejorar la efectividad organizacional y potenciar las relaciones del factor humano. (Ramírez, 2009)

1) Mejorar la efectividad organizacional.

Este aspecto está relacionado con la conformación de grupos como unidades estables para los esfuerzos de cambio, la consolidación de la organización con objetivos actualizados, la visión estratégica de desarrollo de la organización y la introducción de la dirección por objetivos con criterio de integración en la cual prevalece la consecución de los objetivos empresariales comprometidos con las aspiraciones y motivaciones de todos los miembros de la organización. (Ramírez, 2009)

2) Potenciar las relaciones humanas.

Esto implica lo siguiente:

- a) El desarrollo de la colaboración en los niveles grupales para el proceso de toma de decisiones.
- b) La tendencia a compartir ampliamente la autoridad y la responsabilidad.
- c) El aumento de la efectividad del trabajo en los grupos formados mediante un adecuado manejo de la vida emocional de quienes conforman el equipo.

d) Ponderar la organización informal que es la verdadera vivencia que se da en una empresa y que se constituye en foco de conflictos o no conflictos, pues existe la creencia en los investigadores de que los directivos que solo manejan las relaciones formales carecen de habilidades para manejar las informales y por lo tanto, desconocen la riqueza de contenido de las relaciones interpersonales que le otorga vida y sentido a la organización. (Ramírez, 2009)

La meta general del desarrollo organizacional es crear organizaciones más eficaces en las que se practique el aprendizaje, la adaptación y la mejora continua. El desarrollo organizacional cumple esta meta partiendo del reconocimiento de que pueden ocurrir problemas en los niveles individual, grupal u organizacional, pero se desarrollan estrategias generales de desarrollo organizacional donde se desarrollen actividades estructuradas y diseñadas para contribuir a que individuos o grupos eleven su eficacia laboral. (Ramírez, 2009)

Entre los principales beneficios obtenidos de la aplicación del Desarrollo Organizacional encontramos el cambio en toda la organización, el incremento tanto en la motivación como en la calidad y productividad, una mayor satisfacción laboral acompañada de un mejoramiento en el trabajo en equipo, mejor resolución de conflictos, un elevado compromiso con los objetivos organizacionales, una mayor disposición al cambio, reducción de ausentismo, menor rotación y creación de individuos y grupos de aprendizaje.

SUBSISTEMA DE CONTROL DE TALENTO HUMANO

Debe existir un subsistema de control de Talento Humano para que las diversas secciones de la empresa puedan desempeñar su responsabilidad de línea con relación al personal.

El control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto.

La palabra control tiene significas y connotaciones que dependen de su función o del área específica donde se aplica. (Zamora, 2012)

1. Control como función administrativa para acompañar y evaluar lo que fue planeado, organizado y dirigido para detectar desviaciones y efectuar las correcciones necesarias.
2. Control como medio de regulación para mantener el funcionamiento dentro de los estándares deseados.
3. Control como función restrictiva y limitadora de un sistema para mantener a los miembros dentro de los patrones de comportamiento deseados. (Zamora, 2012)

Procesos de Control

El Proceso de Control sirve para ajustar las operaciones a los estándares preestablecidos.

El control es un proceso compuesto de cuatro etapas:

1. Establecimiento de los estándares deseados. Los estándares representan el desempeño deseado, pueden expresarse en cantidad, calidad, tiempo o costo.
2. Seguimiento o monitoreo del desempeño. Significa acompañar, observar de cerca y ver cómo marchan las cosas. (Mendoza, Isabel, 2012)
3. Comparación del desempeño con el estándar establecido. Toda actividad experimenta alguna variación, error o desviación. Por tanto es importante determinar los límites en que esa variación podrá aceptarse como normal o deseable: la llamada tolerancia.
- 4.- Acción correctiva: busca lograr que lo realizado esté de acuerdo con lo que se pretendía realizar. (Mendoza, Isabel, 2012)

Criterios de Control

Para que el proceso de control sea eficaz, debe atender los siguientes criterios:

1. El control debe dirigirse a las actividades que deben, merecen y requieren ser controladas.
2. El proceso debe ser oportuno.
3. El proceso de control debe mantener una relación favorable costo/beneficio.

(Cabarcas, 2007)

Los procesos de control no son gratuitos, en general, su costo incluye:

- a. Sistema de monitoreo y procesamiento.

- b. Personal para operar el sistema.
 - c. Tiempo de personal de línea para suministrar los datos al personal de control.
4. El control debe ser preciso. Se deduce entonces que el control debe ser objetivo, claro y preciso.
 5. El control debe ser aceptado. Es importante que las personas acepten el control, que sientan que el control es necesario y que debe ejercerse. (Cabarcas, 2007)

Medios de Control

Los principales medios de control organizacional son:

1. Jerarquía de autoridad.
2. Reglas y procedimientos.
3. Establecimiento de objetivos.
4. Sistemas de información verticales.
5. Relaciones laterales.
6. Organizaciones matriciales. (Cabarcas, 2007)

BASE DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El sistema de información gerencial (SIG) está planeado para recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones. (Guys, 2010)

El SIG ocupa un lugar importante en el desempeño de los gerentes, en especial en tareas de planeación y control. (Guys, 2010)

El concepto de SIG se relaciona con la tecnología informática, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información.

BASES DE DATOS EN TT.HH.

En el área de TT.HH. las diversas bases de datos conectadas entre sí permiten obtener y almacenar datos de distintos estratos o niveles de complejidad. (Guys, 2010)

1. Datos personales de cada empleado, que forman un registro de personal.
2. Datos sobre los ocupantes de cada cargo, que forman un registro de cargos.
3. Datos acerca de los empleados de cada sección, departamento o división, que forman un registro de los mismos. (Guys, 2010)
4. Datos sobre los salarios e incentivos salariales, que forman un registro de remuneración.
5. Datos acerca de los beneficios y servicios sociales, que forman un registro de beneficios.
6. Datos sobre los candidatos (registro de candidatos), sobre cursos y actividades de entrenamiento (registro de entrenamiento), etc. (Guys, 2010)

SISTEMA DE INFORMACIÓN DE TT.HH.

Un sistema de información de TT.HH. es la base de datos. El objetivo final de un sistema de información de TT.HH. es suministrar a las autoridades de una organización, información acerca del personal.

El montaje de un sistema de información de TT.HH. requiere análisis y evaluación de la organización o de sus subsistemas y de sus respectivas necesidades de información. (Acevedo, 2009)

Planeación de un Sistema de Información de TT.HH.

Un sistema de información de TT.HH. utiliza como fuentes de datos elementos suministrados por:

- Bases de datos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Entrenamiento y desarrollo de personal. (Ortiz G. , 2011)
- Evaluación del desempeño.
- Administración de salarios.
- Registro y control de personal (ausencias, atrasos, disciplina, etc.)
- Estadísticas de personal.
- Higiene y seguridad.
- Jefaturas respectivas, etc. (Ortiz G. , 2011)

Objetivos de Control Interno de TT.HH.

Los puntos principales de control interno del área de Gestión de Talento Humano que el auditor va a analizar vienen determinados por las siguientes cuestiones:

- a. Existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la confección de los recibos salariales y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida en el seno de la empresa. (Angulo, 2008)

- b. Se deben mantener unos expedientes de personal, los cuales deben de tener un carácter de estricta confidencialidad, debiendo contener para cada trabajador de la empresa tanto datos de carácter general (nombre, dirección, lugar de residencia y nacimiento, nº de afiliación a la Seguridad Social, número de familiares a su cargo) como todos aquellos datos de su perfil profesional (referencias, experiencia laborales), personal (tipo de contratación con la compañía, fecha de comienzo en la empresa, departamento, categoría profesional, sueldo inicial, autorización de domiciliación de la nómina, cambios y movilidad dentro de la entidad) y académico (expediente académico, certificados de cursos relacionados a sus funciones e idiomas) relevantes. Esta tarea de adecuado registro del personal de la empresa debe estar asignada a algún empleado que, con una jerarquía superior, se ocupe de estos temas, o bien si la empresa dispone de ello, del Departamento de Dirección Técnica en Gestión de Talento Humano. (Angulo, 2008)

- c. Existencia de organigramas actualizados y medios de seguridad para la custodia de dichos expedientes de personal y toda aquella información confidencial sobre el Talento Humano de la empresa, como el libro de matrícula y el libro de visitas. (Angulo, 2008)
- d. Establecimiento de procedimientos para la fijación de revisiones, con la periodicidad que la gerencia estime oportuno, sobre aspectos de orden interno como los sueldos y salarios, las vacaciones, ascensos y promociones, fechas y formas de pago, horas extras, gastos de viaje, cursillos y formación del personal, primas e incentivos al mismo, etc.
- e. Existencia de listados-resumen de nóminas por mes y trabajador, lo que facilita el control y la comparación de saldos entre períodos, y entre los datos reales y las cifras que se hayan podido presupuestar por los órganos directivos. (Angulo, 2008)
- f. Fijación de métodos razonables para la adecuada distribución de todos los gastos relacionados con el Talento Humano entre costes directos, indirectos y generales.
- g. En el caso de que la empresa utilice tarjetas de control de tiempos, se debe conciliar este proceso mediante reportes de asistencia. (Angulo, 2008)
- h. Adecuado cumplimiento de lo expuesto por el Ministerio de Relaciones Laborales.

- i. Existencia de la supervisión de todas las cuestiones laborales por un experto (bien interno o externo) en estos temas. (Angulo, 2008)

AUDITORÍA

La Auditoría es una revisión cuidadosa, sistemática e independiente de las actividades desarrolladas en una empresa o industria en particular, cuyo objetivo es determinar si se ajusta a los planes previstos y si estos son adecuados para alcanzar los objetivos.

Para poder entender más claramente lo que significa realizar una Auditoría enunciaremos el siguiente concepto: Es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, efectuando por auditores profesionales con posterioridad a su ejecución con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar el informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones; y, en el caso de examen de Estados Financieros, el correspondiente dictamen profesional. (Leonard, 2008)

CLASES DE AUDITORÍA

- Auditoría Operativa.
- Auditoría Financiera.
- Auditoría de Sistemas.

- Auditoría Forense.
- Auditoría de Gestión. (Lima, 2012)

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Para entender el concepto de Auditoría de Gestión es necesario conocer los conceptos tradicionales de auditoría administrativa y auditoría operacional que fueron reemplazados por este último.

William P. Leonard presenta la siguiente definición de Auditoría Administrativa:

Puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé al Talento Humano y materiales. (Ovalle, 2013)

Joaquín Rodríguez Valencia plantea una definición de Auditoría Operacional así:

Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse. (Ovalle, 2013)

La Auditoría de Gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por la organización.

Auditoría de Gestión es:

El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de una Entidad, realizado con independencia, y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia, eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos en el cumplimiento de los objetivos y el respeto de la Administración, Dirección o Gerencia por la ética, equidad y ecología.
(Cuellar, 2013)

El concepto de auditoría de gestión, con su preocupación de control operativo, es el puente, y a veces el catalizador entre una auditoría financiera tradicional, y un método de servicios administrativos para solucionar el problema de un tiempo. Constituye un ingrediente necesario en la plena implantación de la auditoría integral.
(Cuellar, 2013)

AUDITORÍA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Herramienta para el mejoramiento continuo y la competitividad empresarial.
(García Domínguez, 2007)

Una Auditoría de gestión de talento humano evalúa las actividades de administración de personal en la organización con el objetivo de mejorarlas. La auditoría puede cubrir un departamento, una división o toda la corporación. (Beitía R., 2013)

El concepto de Auditoría de Gestión de Talento Humano, desde una óptica estratégica, surge ha mediado de los años 80, donde se conciben dos funciones básicas:

1. Auditoría de Gestión de Talento Humano como sistema de información directiva, conocer el estado objetivo, para facilitar el desarrollo de proceso de gestión y/o desarrollo de Talento Humano.
2. Auditoría de Gestión de Talento Humano como sistema de control y evolución de la aplicación de las políticas y procesos establecidos. (Angulo González, 2008)

Al verificar sus actos, el Departamento de Personal puede detectar problemas antes de que se conviertan en obstáculos serios. Una evaluación de las prácticas del pasado y las políticas actuales puede también revelar enfoques que ya no corresponden a la realidad y que necesitan cambiarse para ayudar al departamento a cumplir mejor en la tarea de enfrentar futuros desafíos.

Procedimiento para la realización de la auditoría, se retoman los siguientes instrumentos de investigación sugeridos por los autores Werther y Davis consistente en:

Enfoque comparativo: el equipo de investigación compara la organización con otra entidad análoga existente en el entorno con el objetivo final de conocer posibles deficiencias del desempeño de los mismos. (Werther & Davis, 2008)

Consultor externo: se basa en los análisis llevados a cabo por consultores externos, previa contratación de los mismos, basado en el conocimiento originado de sus experiencias y del desarrollo de las competencias en el entorno de la organización. Este método posibilita la comparación con otras organizaciones análogas. (Werther & Davis, 2008)

Enfoque estadístico: consiste en asumir los análisis de los registros y controles llevados a cabo por las organizaciones y de esta forma se posibilita la comparación con los estándares de la competencia. (Werther & Davis, 2008)

Enfoque por objetivo: Luego de haber creado los objetivos de la organización, el análisis se basa en el cumplimiento de cada uno de los mismos, lo que permite de inmediato el fortalecimiento de acciones hacia áreas de insuficiente desempeño. (Werther & Davis, 2008)

HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Equipo Multidisciplinario

Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesaria la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las

áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas, tales como: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, etc. (Fiallos, 2009)

Auditores

De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión. (Fiallos, 2009)

Especialistas

Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad. Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la Fase de Planificación. (Fiallos, 2009)

Alcance

Tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría

incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

- ✓ Satisfacción de los objetivos institucionales.
- ✓ Nivel jerárquico de la empresa.
- ✓ La participación individual de los integrantes de la institución. (Maldonado, 2007)

De la misma forma sería oportuno considerar en la Auditoría de Gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión:

- ✓ Regulaciones: Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.
- ✓ Eficiencia y Economía: Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible. (Maldonado, 2007)

Sobre el alcance de la Auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; porque permite delimitar la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

OBJETIVOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Los principales objetivos que va a buscar el auditor dentro del área de Talento Humano, son los siguientes:

- a. Las nóminas han sido adecuadamente realizadas de acuerdo a la legislación laboral, teniendo en cuenta lo establecido en el convenio colectivo aplicable a la empresa y las condiciones contractuales del trabajador. (Carnicer, 2013)
- b. Los gastos de personal han sido completos, son reales (no ficticios, es decir, existencia de una relación laboral entre trabajador y empresa), y están correctamente contabilizados. (Carnicer, 2013)
- c. Existencia de adecuación y prudencia en los saldos, así como el mantenimiento de la uniformidad con respecto a ejercicios precedentes respecto a la periodificación, estimaciones y devengo. (Carnicer, 2013)
- d. La empresa cumple con sus obligaciones en materia laboral frente al Ministerio de Relaciones Laborales. (Carnicer, 2013)

ELEMENTOS DE GESTIÓN

Las cinco "E", esto es, Economía, Eficiencia, Eficacia, Ecología y Ética, que a continuación se definen:

Economía, uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas

de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad. La responsabilidad gerencial también se define por el manejo de los recursos en función de su rentabilidad (en las actividades que les sea aplicable), el criterio de economía en su administración. (Andrade, 2013)

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 recursos determinados obtiene un resultado máximo, o que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad de un servicio determinado. (Andrade, 2013)

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. (Andrade, 2013)

Ecología, son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad. (Andrade, 2013)

Ética, es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales y legales vigentes en una sociedad. (Andrade, 2013)

¿QUÉ ES COSO? COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION OF THE TREADWAY COMMISSION

Organización voluntaria del sector privado, establecida en los EEUU, dedicada a proporcionar orientación a la gestión ejecutiva y las entidades de gobierno sobre los aspectos fundamentales de organización de este, la ética empresarial, control interno, gestión del riesgo empresarial, el fraude, y la presentación de informes financieros. (ppacherres, 2012)

Gráfico N° 1

Componentes del COSO II



Fuente: (ppacherres, 2012)

Elaboración: (ppacherres, 2012)

COSO II

“ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE LA EMPRESA” ERM

- Los 8 componentes del COSO II están interrelacionados entre sí. Estos procesos deben ser efectuados por el Director, la Gerencia y los demás miembros del personal de la empresa a lo largo de su organización
- Los 8 componentes están alineados con los 4 objetivos.
- Donde se consideran las actividades en todos los niveles de la organización.
(ppacherres, 2012)

La Administración de Riesgos de la Empresa (ERM) COSO describe en su marco basado en principios tales como:

- La definición de administración de riesgos de la empresa.
- Los principios críticos y componentes de un proceso de administración de riesgo corporativo efectivo.
- Pautas para las empresas, para que ellas sean capaces de administrar sus riesgos.
- Criterios para determinar si la administración de riesgo de la empresa es efectiva. (Goicochea, 2014)

Conceptos Claves del COSO II

- Administración del riesgo en la determinación de la estrategia.
- Eventos y riesgo.
- Apetito de riesgo.
- Tolerancia al riesgo.
- Visión de portafolio de riesgo. (Ulloa, 2012)

DESCRIPCIÓN DE COMPONENTE DEL COSO II

Ambiente Interno

- Sirve como la base fundamental para los otros componentes del ERM, dándole disciplina y estructura.

Dentro de la empresa sirve para que los empleados creen conciencia de los riesgos que se pueden presentar en la empresa. (Ulloa, 2012)

Establecimientos de Objetivos

- Es importante para que la empresa prevenga los riesgos, tenga una identificación de los eventos, una evaluación del riesgo y una clara respuesta a los riesgos en ella.

- La empresa debe tener una meta clara que se alineen y sustenten con su visión y misión, pero siempre teniendo en cuenta que cada decisión con lleva un riesgo que debe ser previsto por la misma. (Flaherty, 2009)

Identificación de Eventos

- Se debe identificar los eventos que afectan los objetivos de la organización aunque estos sean positivos, negativos o ambos, para que la empresa los pueda enfrentar y proveer de la mejor forma posible.
- La empresa debe identificar los eventos y debe diagnosticarlos como oportunidades o riesgos. Para que pueda hacer frente a los riesgos y aprovechar las oportunidades. (Flaherty, 2009)

Actividades de Control

- Son las políticas y procedimientos para asegurar que la respuesta al riesgo se lleve de manera adecuada y oportuna. (Ara, 2012)
- Tipo de actividades de control: Preventiva, detectivas, manuales, computarizados o controles gerenciales. (Ara, 2012)

Respuesta al Riesgo

- Una vez evaluado el riesgo la gerencia identifica y evalúa posibles repuestas al riesgo en relación a las necesidades de la empresa.
- Las respuestas al riesgo pueden ser:

Evitarlo: se discontinúan las actividades que generan riesgo.

Reducirlo: se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia o ambas

Compartirlo: se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.

Aceptarlo: no se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo. (Ara, 2012)

Información y Comunicación

- La información es necesaria en todos los niveles de la organización para hacer frente a los riesgos identificando, evaluando y dando respuesta a los riesgos. (PricewaterhouseCoopers, 2013)
- La comunicación se debe realizar en sentido amplio y fluir por toda la organización en todos los sentidos.

- Debe existir una buena comunicación con los clientes, proveedores, reguladores y accionistas. (PricewaterhouseCoopers, 2013)

Monitoreo

- Sirve para monitorear que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo a lo largo del tiempo y que todos los componentes del marco ERM funcionen adecuadamente. El monitoreo se puede medir a través de:
 - Actividades de monitoreo continuo.
 - Evaluaciones puntuales.
 - Una combinación de ambas formas. (PricewaterhouseCoopers, 2013)

ANÁLISIS

COSO II “ERM” toma muchos aspectos importantes que el coso I no considera, como por ejemplo:

- El establecimiento de objetivos.
- Identificación de riesgo.
- Respuesta a los riesgos. (Vásquez, 2012)
- Se puede decir que estos componentes son claves para definir las metas de la empresa.

- Si los objetivos son claros se puede decidir que riesgos tomar para hacer realidad las metas de la organización.
- De esta manera se puede hacer una clara identificación, evaluación, mitigación y respuesta para los riesgos. (Vásquez, 2012)

AUDITORÍA DE TALENTO HUMANO

La Auditoría de Talento Humano se define como “el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar”. El propósito principal de la Auditoría de Talento Humano es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse. La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que se lleva a cabo, en especial cuando ese programa está descentralizado. (Sevillano, 2011)

PATRONES DE EVALUACIÓN Y CONTROL EN TALENTO HUMANO

Estándar es un criterio o modelo que se establece previamente para permitir la comparación con los resultados o con los objetivos alcanzados. Mediante la comparación con el estándar pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar

qué ajustes y correcciones deben realizarse en el sistema para que funcione mejor. (Juarandir, 2009)

En general, los estándares permiten la evaluación y el control mediante la comparación con:

1. *Resultados*. Cuando la comparación entre el estándar y la variable se hace después de realizada la operación.
2. *Desempeño*. Cuando la comparación entre el patrón y la variable es simultánea con la operación. (Juarandir, 2009)

La comparación es la función de verificar el grado de concordancia entre una variable y su estándar. La función de la auditoría no es sólo señalar las fallas y los problemas, sino también presentar sugerencias y soluciones. En este sentido, el papel de la Auditoría de Talento Humano es educativo en esencia. (Juarandir, 2009)

FUENTES DE INFORMACIÓN

La Auditoría de Talento Humano se basa en verificaciones, seguimiento, registros y estadísticas.

AMPLITUD Y PROFUNDIDAD DE ACCIÓN DE LA AUDITORÍA

Las auditorías empiezan por una evaluación de las relaciones empresariales que afectan la administración del potencial humano, incluidos el personal de línea y de staff, las calificaciones de los miembros del staff de Talento Humano y la adecuación del apoyo financiero para los diferentes programas. A partir de ahí se aplica una variedad de estándares y medidas: se examinan los registros e informes de personal; se analiza, compara y prepara un informe final que incluye recomendaciones sobre cambios y modificaciones. (Hernández D. , 2007)

Cuanto mayor sea la organización y más descentralizada esté, tanto mayor será la necesidad de una cobertura sistemática de auditoría. La auditoría puede desencadenar un fuerte impacto educativo, pues permite relacionar la calidad de la administración de Talento Humano con los diversos indicadores de eficiencia de la organización. (Hernández D. , 2007)

La auditoría permite verificar:

1. Hasta qué punto es aceptable la teoría que fundamenta la política de Talento Humano.
2. Hasta qué punto se adecuan la práctica y los procedimientos a la política y la teoría adoptadas. (Hernández D. , 2007)

La medición de los resultados de la ATH permite establecer condiciones para evaluar si en realidad está ejecutando un buen trabajo para la organización.

EL AGENTE DE AUDITORÍA DE TALENTO HUMANO

Algunas empresas contratan un consultor externo que conozca las experiencias de otras empresas. Muchas empresas utilizan su propio personal y conforman comités de auditoría que tienen como coordinador al director de Talento Humano. Algunas conforman equipos y contratan un consultor externo para que los oriente. La auditoría de TT.HH. tiene un fuerte impacto educativo sobre la organización. (Winkle & Cook, 2009)

MANUAL DE FUNCIONES

Manual, es un compendio, es decir, una colección de textos catalogados y fácilmente localizados. En administración, Manual es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona información rápida y organizada sobre prácticas administrativas. Contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicios entre otros. (Andrade, 2013)

Finalidad de los Manuales

Los Manuales tienen varias finalidades, dentro de las cuales se pueden citar:

Contribuye una reunión de informaciones clasificadas y catalogadas, de forma sistematizada, respecto de todas las prácticas administrativas de la empresa. (Araujo, 2012)

Son elaborados para eliminar dudas. Son de utilidad para las personas que desconocen los detalles de las prácticas administrativas o que tiene dudas sobre ellas.

Constituyen un instrumento de consulta permanente y obligatoria para quien desconoce las prácticas administrativas. (Araujo, 2012)

Proporciona condiciones de buen funcionamiento para la empresa a través de información lista y disponible para las personas que trabajan en ella. (Araujo, 2012)

Funciones de los Manuales

Los Manuales representan un enorme avance de la función administrativa de organizar la empresa, dotándola de reglas adecuadas para su buen funcionamiento.

Las funciones de los Manuales básicamente son los siguientes:

- a) Burocratizar la empresa, esto es, proporcionar a la empresa una de las características de la burocracia, que es la formación. Formalizar significa hacer que las comunicaciones sean escritas y documentadas. En este caso, las prácticas administrativas en vigor en la empresa se agrupan y archivan en el manual. Así, surge otra característica de la burocracia: las reglas y los reglamentos son obligatorios pues constan en el Manual que se entrega a todas las personas que trabajan en la empresa. El Manual se transforma en depósito de las normas administrativas de la empresa, y es ahí donde debe buscárselas. (Quintana, 2012)

- b) Facilitar al acceso a la información, de forma organizada, sistemática y con criterio, por lo cual constituyen un instrumento de consulta permanente para todas las personas de la empresa. (Quintana, 2012)
- c) Estandarizar y uniformar el desempeño de las personas. Estas deben trabajar estrictamente de acuerdo con las normas de servicios que están en el Manual. Ello limita la creatividad del personal, pero permite que los trabajos sean ejecutados de manera uniforme y constante. (Quintana, 2012)
- d) Agilizar el funcionamiento de la empresa, haciendo que las personas no pierdan tiempo en verificar como deben hacer las cosas. (Quintana, 2012)

PROCESO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Fase 1: Conocimiento Preliminar

Esta es la primera fase que permite el conocimiento previo de la entidad, el funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Objetivo

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación,

ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable.

(Román, 2012)

Orden de Trabajo

Comprende el documento de inicio de la Auditoría, mediante el cual, el Director de la Auditoría emite para autorizar a un equipo de Auditores la realización y ejecución de la Auditoría; situación que la hace de acuerdo con las atribuciones que le concede la ley. (Andrade, 2013)

Visita Previa

Comprende el desarrollo de una estrategia global para la administración y conducción, al igual que el establecimiento de un enfoque apropiado sobre la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de Auditoría que deben aplicarse. (Román, 2012)

Reporte de Planificación

En esta fase, debe precisar claramente los fines susceptibles de alcanzar, los factores que se van a examinar, las técnicas a emplear y la programación que va a orientar el curso de acción de la auditoría. (Román, 2012)

Construcción de Indicadores

Los indicadores permiten medir el alcance de una meta. Son instrumentos de medición de las variables (actividades de la organización) asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cuantitativas o cualitativas. En este último caso pueden ser expresadas en términos de logrado o no logrado o sobre la base de alguna otra escala cualitativa. (Beltrán Jaramillo, 2008)

La construcción de los indicadores se refiere al establecimiento de indicadores que permitan verificar el grado de eficiencia, eficacia y economía en la formulación y ejecución de los Planes estratégicos y operativos. A la vez sirven de base para la determinación y cálculo de los recursos necesarios para llevar a cabo los procesos productivos y administrativos.

Los indicadores de gestión no son fines, sino medios para ayudarnos a lograr los fines. (Beltrán Jaramillo, 2008)

Fase 2: Planificación

En esta etapa se busca obtener información general sobre la entidad en relación a su normatividad, antecedentes, organización, misión, objetivos, funciones, recursos y políticas generales, procedimientos operativos y diagnósticos o estudios existentes sobre la misma. Consiste en orientarla hacia los objetivos fijados y las actividades a desarrollar. (Franklin, 2007)

Programa de Auditoría

El programa de Auditoría “es un esquema detallado del trabajo a realizar y los procedimientos a emplearse, determinando la extensión y oportunidad de su aplicación, así como los papeles de trabajo que han de ser elaborados”. (Mantilla, 2007)

Fase 3: Ejecución

Es la información recopilada y procesada, se le aplican las metodologías determinadas para la mediación de la Eficiencia, Eficacia, Economía y Equidad.

Objetivo

En esta etapa, es donde se ejecuta propiamente la Auditoría, pues en esta instancia se obtienen toda la evidencia necesaria en calidad y cantidad apropiados, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes. (Mantilla, 2007)

Técnicas de Auditoría

Algunas de las técnicas para la aplicación de las pruebas en la Auditoría en el sector público se clasifican generalmente, a base de la acción que se va a efectuar. (Arens, 2007)

Prácticas de Auditoría

Son herramientas auxiliares, que involucran varias técnicas utilizadas por el Auditor en la ejecución de su examen con el objeto de obtener la evidencia suficiente que sustente sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. (Arens, 2007)

Muestreo en Auditoría

Es el proceso de inferir conclusiones acerca de un conjunto de elementos denominado universo o población, a base del estudio de una fracción, llamada Muestra. (Arens, 2007)

Hallazgos de Auditoría

Los hallazgos en la auditoría, se definen como asuntos que llaman la atención del Auditor y que en su opinión, deben comunicarse a la Entidad, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa, su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información confiable y consistente, en relación con las aseveraciones efectuadas por la administración. (Marques, 2012)

Evidencias.- Conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes que sustentan las conclusiones del auditor. (Marques, 2012)

Papeles de Trabajo.- Los papeles de trabajo son los documentos elaborados por el Auditor en los que registran el trabajo realizado como consecuencia de los procedimientos aplicados y sirve de soporte al Informe de Auditoría. Constituyen la evidencia que fundamenta los hallazgos, observaciones, conclusiones y recomendaciones de Auditoría. (Marques, 2012)

Cédulas

Son papeles de trabajo que elabora el Auditor para describir procedimientos y analizar específicamente las cuentas y contienen comentarios y conclusiones que servirán para la elaboración del informe de auditoría. (Mendivil, 2010)

Clases de Cédulas en Auditoría

- 1. Cédula Narrativa.-** Narran o describen los resultados de la evaluación del sistema de control interno.
- 2. Cédula Sumaria.-** Resumen de los saldos iniciales de los rubros o cuentas a examinarse presentados en los estados financieros antes de ser examinados.
- 3. Cédula Analítica.-** Resumen del análisis de los rubros o cuentas del mayor general. (Mendivil, 2010)

Fase 4: Comunicación de Resultados

Concepto

En el informe sobre control de gestión se plasman los resultados obtenidos en cada uno de los parámetros mencionados, con el fin de entregar un dictamen de la gestión de la administración de un período. (Cashin, 2009)

Objetivos

Preparará un informe final, el mismo que en la Auditoría de Gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías. (Cashin, 2009)

Actividades

- Redacción del Informe de Auditoría, en forma conjunta entre los Auditores con funciones de Jefe de Grupo y Supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario. (Cashin, 2009)
- Comunicación de resultados durante todo el proceso de la Auditoría de Gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato. (Cashin, 2009)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

MÉTODOS

El método científico se aplicará durante todo el proceso de investigación, ya que es un conjunto de procedimientos lógicos encaminados a alcanzar un determinado objetivo de la manera más segura, económica y eficiente.

La utilización del método deductivo servirá para el estudio de los aspectos generales del problema como la revisión de la normativa que regula las actividades de la entidad. (Baptista, 2012)

El uso del método inductivo permitirá partir de hechos particulares hacia conocimientos generales, y así poder aplicarlos en la problemática para llegar a la obtención del problema. (Baptista, 2012)

Mientras que con el método analítico se lo empleará en el análisis de las condiciones de los hallazgos, así como la interpretación como resultado de los indicadores. (Baptista, 2012)

El método sintético permitirá establecer de manera clara y precisa las conclusiones y recomendaciones, para así formular soluciones encaminadas al mejoramiento de la entidad objeto de estudio. (Benavides Bastidas, 2013)

El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. (Ruíz, 2007)

PROCEDIMIENTOS

El proceso se iniciará con la concepción de la idea a investigar, la misma que permite plantear el problema. Elaborar el marco teórico el cual fundamentará de conocimientos para el inicio de la investigación. Para el cumplimiento de una investigación es necesario seleccionar la muestra de la población o universo a investigar que significa la recolección de datos y analizarlos para concretar o establecer la presentación del informe. (Benavides Bastidas, 2013)

Estos pasos servirán para el desarrollo completo de la investigación e inicio de la auditoría y así obtener resultados que nos permitan dar comentarios, conclusiones y recomendaciones, en caso de que existan falencias en el Departamento de Dirección Técnica de Talento Humano. (Lema, 2011)

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El objetivo de nuestra investigación es de tipo Descriptiva ya que se exponen y refieren las características, los elementos más significativos del fenómeno que se pretende estudiar en lo que corresponde a su visión, insistencia y mejora, y de este modo mejorar el control de los inventarios y así lograr unas ventas ordenadas y una excelente atención al cliente. (Lema, 2011)

LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Es aquella que percibe la delineación, indagación, análisis, interpretación de la naturaleza actual, y el proceso de los fenómenos. Es el enfoque que se realiza sobre conclusiones dominantes, o sobre cómo un sujeto, conjunto o ente, se traslada o procede a lo vigente. La indagación descriptiva vela hacia el entorno y su propiedad fundamental es de mostrar una interpretación correcta. (Rodríguez M. , 2008)

Es el que aspira a demostrar en forma interpretativa, mediante la lógica pura, la conclusión en su totalidad a partir de unas premisas, de manera que se garantiza la veracidad de las conclusiones, si no se invalida la lógica aplicada. Se trata del modelo

axiomático como el método científico ideal. El método inductivo necesita una condición adicional, su aplicación se considera válida mientras no se encuentre ningún caso que no cumpla el modelo propuesto. (Yaringaño, 2008)

El denominado “problema de la inducción” es un tema que presenta determinadas implicaciones incluso para aquellos que no suscriben la metodología inductivista. La cuestión se plantea ante la duda de si la evidencia inductiva puede ser utilizada para predecir futuros acontecimientos, en consecuencia, el problema de la inducción surge a partir de nuestra incapacidad para proporcionar elementos racionales que puedan ser utilizadas para explicar algo más allá de la evidencia disponible. (Pheby, 2009)

Esta metodología, la secuencia seguida en este proceso de investigación puede resumirse en los siguientes puntos:

1. Debe llevarse a cabo una etapa de observación y registro de los hechos.
2. A continuación se procederá al análisis de lo observado, estableciéndose como consecuencia definiciones claras de cada uno de los conceptos analizados.
3. Con posterioridad, se realizará la clasificación de los elementos anteriores. (Pheby, 2009)
4. La última etapa de este método está dedicada a la formulación de proposiciones científicas o enunciados universales, inferidos del proceso de investigación que se ha llevado a cabo. (Pheby, 2009)

TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas e instrumentos sirven para recopilar información como la de campo. Mediante la observación se visualizará la realidad, obteniéndose una noción básica de cómo se están desarrollando las actividades dentro de la institución, a la vez que nos permitirá la revisión de documentos. (Benavides Bastidas, 2013)

TÉCNICAS

Las técnicas son las herramientas metodológicas de la investigación, ya que permiten implementar las distintas etapas de estas, dirigiendo los procesos mentales y las actividades prácticas hacia la consecución de los objetivos formulados. Es la manera de alcanzar un objetivo; o bien, se le define como determinado procedimiento para ordenar la actividad. (Rosenthal, 2011)

Cuadro N°3
Técnicas que se aplicaron en la Auditoría

Entrevistas	Análisis Documental
Esta técnica se aplicará al Director Técnico de Talento Humano y su personal a cargo.	Esta técnica se aplicará para analizar las normas de auditoría, así como otros aspectos relacionados con la investigación.

Fuente: (Rosenthal, 2011)

Elaboración: (Rosenthal, 2011)

Cuadro N° 4
Otras Técnicas

Técnicas de análisis (Auditoría):	Técnicas de procesamiento de datos:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis documental. ✓ Indagación. ✓ Conciliación de datos. ✓ Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes. ✓ Otras que sean necesarias. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ordenamiento y clasificación. ✓ Procesamiento manual. ✓ Proceso computarizado con Excel.

Fuente: (Rosenthal, 2011)

Elaboración: (Rosenthal, 2011)

INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se utilizarán en la investigación, están relacionados con las técnicas antes mencionadas, del siguiente modo:

Cuadro N° 5
Instrumentos que se aplicaron en la Auditoría

Técnica	Instrumento
Entrevista	Guía de entrevista
Análisis documental	Guía de análisis documental

Fuente: (Rosenthal, 2011)

Elaboración: Las Autoras.

Las **Entrevistas** son elementos esenciales en la vida contemporánea, es comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana. Proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar. (Galindo Cáceres, 2007)

La **Encuesta** es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas, así por ejemplo: Permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas. (Grasso, 2007)

Agrega que las preguntas del cuestionario de la encuesta deben contemplar ciertos requerimientos:

- Tienen que ser claras y comprensibles para quien responde;
- Debe iniciar con preguntas fáciles de contestar;
- No deben incomodar; deben referirse preferentemente a un solo aspecto;
- No deben inducir las respuestas; no hacer preguntas innecesarias;
- No pueden hacer referencia a instituciones o ideas respaldadas socialmente ni en evidencia comprobada;

- El lenguaje debe ser apropiado para las características de quien responde;
- De preferencia elaborar un cuestionario de instrucciones para el llenado;
- Elaborar una carátula de presentación donde explique los propósitos del cuestionario;
- Garantizar la confiabilidad y agradecer al que responde.

Gómez adicionalmente señala las distintas formas en que puede administrarse o aplicarse un cuestionario: auto-administrado o respondido por los entrevistados; por entrevista personal (el entrevistador anota las respuestas); por entrevista telefónica; por correo postal o electrónico. (Gómez, 2007)

EL INFORME DE AUDITORÍA

Es una descripción global de las actividades de Talento Humano en la empresa. Incluye tanto los juicios positivos por los aspectos que se han logrado bien como las recomendaciones para poner en práctica medidas correctivas en las áreas que lo requieren. Cuando un informe reconoce la existencia de aspectos tanto positivos como negativos, se considera más balanceado y logra mejor aceptación. (Beitía R., 2013)

El informe que se entrega al gerente de Talento Humano suele contener toda la información que se proporcionó a los gerentes de línea, así como a los especialistas

de Talento Humano. Además de estos aspectos, se proporciona retroalimentación al gerente sobre aspectos como:

- Las actitudes de los gerentes de línea y del personal en general respecto al departamento y los servicios que presta.
- Una verificación de los objetivos y planes del departamento, con recomendaciones acerca de cómo alcanzarlos.
- Recomendaciones específicas sobre los cambios necesarios y una escala de prioridades que ayude a la toma de decisiones. (Beitía R., 2013)

Gracias al informe de auditoría, el gerente de personal puede establecer un calendario de actividades, así como prioridades para el nuevo periodo de trabajo que será evaluado una vez más durante la próxima auditoría de personal.

PREGUNTAS GENERADORAS (VARIABLES DE INVESTIGACION)

Entrevista con el Lcdo. Fabricio Escorza

- ¿Cuáles son los cometidos principales del Departamento de Talento Humano en la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil?
- ¿Posee el Departamento de Talento Humano algún objetivo para el año cursante?
- ¿Tiene actualizadas las descripciones y requisitos de las plazas de trabajo?
- ¿Qué métodos utilizan para realizar las descripciones y los requisitos de las plazas de trabajo?
- ¿Cómo reclutan a las diferentes categorías de empleados y cuál es el tiempo medio para cubrir un
- ¿Qué políticas tienen en marcha respecto al reclutamiento interno en la universidad?
- ¿Qué métodos utilizan habitualmente para seleccionar las categorías de empleados clave (dirección de carrera)?
- ¿Dispone de algún sistema de retribución por méritos o de incentivos?
- ¿Posee un sistema de evaluación de desempeño para los empleados de la universidad?
- ¿Está en marcha algún programa sobre la mejora de actividades en el Departamento de Talento Humano?

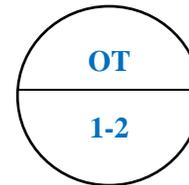
- ¿Cómo mantiene informado a los empleados sobre lo que sucede en la universidad y en el departamento?
- ¿Cómo calificaría la calidad del personal de talento humano?
- ¿Cómo ve el papel del Departamento de Talento Humano en la universidad?
- ¿Manejan programas médicos para el personal? ¿De qué tipo y cómo se lleva a cabo?
- ¿Cuántos filtros existen para realizar la contratación del personal del departamento de talento humano?
- ¿Cómo es el control en cuanto a horas extras, faltas y retrasos del personal?
- ¿Cómo es el método o sistema para llevar a cabo los roles de pagos?
- ¿Existe registro de las sanciones o memorándum?
- ¿Qué beneficios tienen los empleados de la institución y si lleva su respectivo respaldo?
- ¿Mantiene actualmente respaldo de los documentos del personal de los 3 últimos años?
- ¿Qué método de control de dichos documentos maneja actualmente?
- ¿Cómo es contratado el personal de enfermería y como es controlado, tanto en documentos como en rol de pagos?



**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL
DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN TÉCNICA DE GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA
SALESIANA
SEDE GUAYAQUIL 2012 - 2013**

AUDITORES:

ING.COM. LUIS ALARCÓN, MAE.
SRTA. ADRIANA K. LOOR ZAMBRANO
SRTA. WITNEY CONY VÉLEZ SUÁREZ



CAPÍTULO IV

AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN TÉCNICA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE GUAYAQUIL 2012 - 2013

ORDEN DE TRABAJO Nro. 001

Guayaquil, 22 de octubre de 2013

Srta.

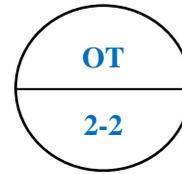
Witney C. Vélez Suárez

JEFE DE EQUIPO

Ciudad.

Me permito disponer a usted para que dé inicio al desarrollo de la Auditoría de Gestión Administrativa de la Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano de la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Guayaquil, para el cual contará con el siguiente personal: Srta. Witney C. Vélez Suárez como Jefe de Equipo y la Srta. Adriana K. Loor Zambrano como Operativo.

Los objetivos de la Auditoría de Gestión Administrativa estarán encaminados a:



- Verificar el cumplimiento del Plan Estratégico de acuerdo con la Misión, Visión, objetivos, y lineamientos establecidos por la universidad, mediante la evaluación del sistema de control interno y su adecuado cumplimiento por el personal del Departamento de Dirección Técnica de GTH.
- Generar recomendaciones tendientes a mejorar la gestión de Talento Humano en la universidad.

El tiempo que durará la ejecución de la Auditoría de Gestión es de 360 horas en 90 días laborables. La Supervisión estará a cargo del suscrito.

Los resultados se darán a conocer mediante el Informe Final y de existir observaciones importantes se mantendrá en conocimiento al directivo responsable.

Atentamente;

Ing. Com. Luis Alarcón, MAE

Supervisor de Equipo de Auditoría

CARTA DE PRESENTACIÓN

Guayaquil, 18 de octubre de 2013

Lcdo. Fabricio Escorza Flores

DIRECTOR TÉCNICO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Ciudad.

Me dirijo a usted para comunicarle que con Orden de Trabajo Nro. 001 se ha requerido realizar una **AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN TÉCNICA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE GUAYAQUIL 2012-2013** para lo que solicito, se facilite la información necesaria para la realización del trabajo de Auditoría, que estará a cargo del equipo conformado por:

SUPERVISOR: Ing. Com. Luis Alarcón, MAE

JEFE DE EQUIPO: Srta. Witney C. Vélez Suárez

OPERATIVO 1: Srta. Adriana K. Loor Zambrano

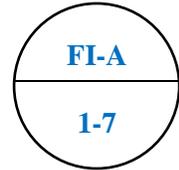
Cabe recalcar, que la presente auditoría fue autorizada por la máxima autoridad de la Universidad, según oficio N°000068373 de fecha 7 de junio de 2013.

Atentamente;

Ing. Com. Luis Alarcón, MAE

SUPERVISOR DE EQUIPO DE AUDITORÍA

CC: A Dirección de Carrera de Contabilidad y Auditoría



FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL

AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

FASE 1: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Vista Previa a la universidad

- **Datos de la universidad:**

Nombre de la universidad: Universidad Politécnica Salesiana – Sede Guayaquil

Horario de Atención en oficinas: 09h00 a 13h00 y 16h00 a 19h00

Dirección: Chambers 227 y 5 de junio

Teléfono: (593) 4 2590-630

PBX: 2590630

- **BASE LEGAL DE CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO**

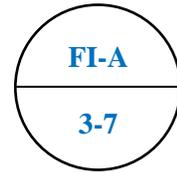
La Universidad Politécnica Salesiana creada mediante Ley Nro. 63 expedida por el Congreso Nacional y publicada en el Registro Oficial Nro. 499 del 5 de agosto de 1994, es una institución autónoma, de educación superior particular, católica, cofinanciada por el Estado. Es una persona jurídica de derecho privado, con finalidad social, sin fines de lucro.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL

AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Su domicilio principal y matriz se halla en la ciudad de Cuenca, con sedes en las ciudades de Quito y Guayaquil. De conformidad con la Ley de Educación Superior, la Ley de Creación de la UPS y los Reglamentos para la creación y funcionamiento de Extensiones Universitarias vigentes de la Universidad Politécnica Salesiana podrá establecer otras sedes o extensiones o crear Unidades Académicas que la comunidad requiera. La Universidad Politécnica Salesiana es una institución de estudios superiores, de inspiración cristiana con carácter católico, de índole salesiana, que promueve el desarrollo de la persona y el patrimonio cultural de la sociedad mediante la docencia, la investigación, la formación continua y los diversos servicios ofrecidos a la comunidad local, nacional e internacional.

La presencia de la Universidad Politécnica Salesiana en Guayaquil responde a la necesidad de expandir la educación superior salesiana a la ciudad más grande y capital económica del país. El prestigio centenario de los colegios Cristóbal Colón, Domingo Comín, Domingo Savio, María Mazarello y María Auxiliadora son el referente inmediato de la propuesta universitaria salesiana. El Colegio Domingo Comín y su Instituto Técnico, al ofrecer bachilleratos técnicos, fueron la base para la creación de la UPS; es así que, habiéndose fundado las sedes de Cuenca y Quito en 1994, el 23 de septiembre de 1998, el entonces Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP) aprueba la creación de la Sede Guayaquil. (Salesiana, 2014)



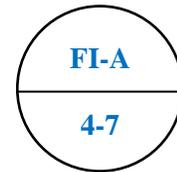
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

MISIÓN

La Universidad Politécnica Salesiana es una institución de educación superior humanística y politécnica, de inspiración cristiana con carácter católico e índole salesiana; dirigida de manera preferencial a jóvenes de los sectores populares; busca formar "honrados ciudadanos y buenos cristianos", con capacidad académica e investigativa que contribuyan al desarrollo sostenible local y nacional.

VISIÓN

La Universidad Politécnica Salesiana tiene como Visión: Ser una institución de educación superior de referencia en la búsqueda de la verdad y el desarrollo de la cultura, de la investigación científica y tecnológica; reconocida socialmente por su calidad académica, Responsabilidad Social Universitaria y por su capacidad de incidencia en lo intercultural.

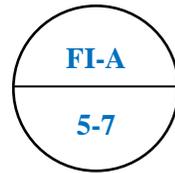


UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL

AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

SON FINES DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA:

1. Aportar en la construcción de una sociedad democrática, justa, equitativa y solidaria;
2. Enrumbar el quehacer universitario desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Universitaria;
3. Fomentar la cultura de transparencia y rendición de cuentas en la comunidad universitaria y en su vinculación con la sociedad;
4. Potenciar talentos humanos con cualificación científica y profesional mediante la investigación científica, aplicada y de transferencia tecnológica, en concordancia a las necesidades de desarrollo de la sociedad ecuatoriana;
5. Promover el diálogo entre Razón, Fe y Cultura, como base del crecimiento integral de la comunidad universitaria, respetando las diferencias religiosas, sociales, culturales, étnicas, etarias y sexuales de las personas; necesidades de los aprendizajes que favorecen la vida personal y social en sus dimensiones auténticas.
6. Contribuir en el desarrollo de una cultura de respeto y conservación del medioambiente;



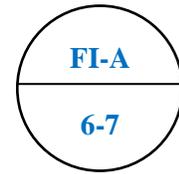
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL

AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

7. Garantizar la excelencia académica, humana e investigativa de sus graduados, asegurando el dominio de las competencias, técnicas, contextuales y procedimentales necesarias;
8. Promover acciones de formación y ejercicio de democracia participativa, considerando los principios de calidad, transparencia, rendición de cuentas, igualdad de oportunidades, alternabilidad y equidad de género.

SON OBJETIVOS DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA:

1. Generar espacios de atención preferencial a jóvenes y adultos de sectores populares, colectivos con capacidades diferentes, pueblos indígenas y afroecuatorianos.
2. Propiciar el diálogo entre las diferentes culturas nacionales y desarrollar proyectos que favorezcan la interculturalidad del país.
3. Aplicar procesos que aseguren el cogobierno y la paridad de género en el sistema de gestión universitaria.
4. Impulsar una Propuesta Educativa Pastoral como espacio propicio del diálogo Razón, Fe y Cultura.



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

5. Promover modelos de aprendizaje centrados en el estudiante, animados por los principios de la educación salesiana.
6. Ofertar programas académicos de tercer y cuarto nivel, de formación continua, vinculación con la sociedad y procesos de investigación, difusión cultural y respeto al medioambiente, con altos estándares de calidad para dar respuesta a las necesidades y problemas de la sociedad ecuatoriana. (Zúñiga Ruilova, 2012)

**LAS ACTIVIDADES DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SE ENCUENTRAN REGULADAS POR LAS SIGUIENTES LEYES Y
REGLAMENTOS:**

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de Educación Superior.
- Consejo de Educación Superior (CES).
- Modus Vivendi suscrito por la Santa Sede y el Gobierno del Ecuador.
- Las normas generales de la Ex Corde Ecclesiae y su Ordenamiento.
- Código de Trabajo.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL

AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.
- Sistema Nacional de Información para la Educación Superior.
- Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.

Cuadro N°6

Personal del Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano

Nombres	Cargo
Lcdo. Fabricio Escorza Flores	Director Técnico de Gestión de Talento Humano
Johanna Pérez Jaramillo	Asistente de Desarrollo Humano de Sede
Julissa Álvarez Velasco	Asistente de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano
María López Palacios	Asistente de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano

Fuente: Universidad Politécnica Salesiana

Elaboración: Las Autoras.

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013**

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Las evaluaciones de Control Interno serán calificadas sobre 3 dando como respuesta “Muy Bueno”, con el 2 como “Bueno” y finalmente 1 como “Regular”.

La sumatoria dará a conocer la Calificación Total y esta será convertida a Calificación Porcentual.

Los cuadros que contienen porcentajes de Medición de Nivel del Riesgo y Confianza fueron Elaboración Propia.

La valoración de los Factores de Riesgo dadas a los subcomponentes del Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano fue de acuerdo a lo que se encontró en el transcurso de la Auditoría.

La calificación de los Indicadores de Eficiencia y Eficacia fue la siguiente:

Indicadores de Eficiencia y Eficacia → Basado en las 4 empleados que conforman el Departamento.

Cumplimiento de Labores: De acuerdo al Manual de Funciones del Departamento de GTH de la UPS – Sede Guayaquil.

Asistencia del Personal: De acuerdo al Biométrico.

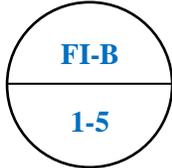
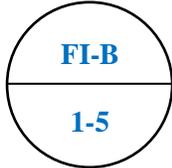
Desempeño del Personal del Departamento: No consta información.

**Cuadro N°7
Factores de Riesgo**

Nivel del Riesgo		
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de Confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 100%

Elaboración: Las Autoras

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013

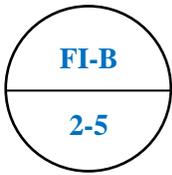
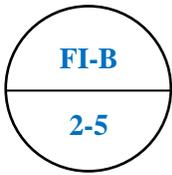



EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Departamento Evaluado: Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano

Nro.	Preguntas / Criterios	Respuestas			Pt.	Ct.	Comentario
		Sí	No	N/A			
1	¿Conoce el plan estratégico del departamento?	X			3	3	Conocen a plenitud el plan estratégico.
2	¿Conoce el plan estratégico de la Universidad?	X			3	3	Conocen el plan estratégico.
3	¿El Departamento cuenta con un Manual de Funciones?	X			3	3	Consta con un Manual de Funciones.
4	¿En el Manual de Funciones se define claramente las actividades que debe realizar cada empleado en el Departamento?	X			3	3	El Departamento se maneja de acuerdo al Manual de la Sede Guayaquil e indicaciones de la matriz. (Cuenca)
5	¿Cómo se encuentra la estructura organizativa del Departamento?	X			3	3	Se encuentra con una estructura planteada así: Manual de procedimientos, funciones y competencias del área administrativa – Gestión del Talento Humano
6	¿Se encuentra establecidas y delimitadas por escrito, las responsabilidades del personal administrativo?	X			3	3	Estas están fijadas en el Manual de procedimientos y competencias del área administrativa.
Elaborado por: W.V.		Revisado por: L.A.			Fecha: 22/11/2013		

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Departamento Evaluado: Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano

Nro.	Preguntas / Criterios	Respuestas			Pt.	Ct.	Comentario
		Sí	No	N/A			
7	¿Existe un programa de capacitación para el personal administrativo?	X			3	3	Existe, y la información es manejada mediante un software especial de la universidad como también en físico; estos reportes son guardados en los expedientes del personal administrativo para que quede constancia de la capacitación.
8	¿Se evalúa al personal administrativo y docente periódicamente? (Desempeño)		X		3	1	No se ha evaluado al personal administrativo, solo se evalúa al personal docente cada semestre.
9	¿Se lleva un expediente que contenga el historial de cada uno de los empleados (administrativo / docente) en cuanto a: Solicitud de Empleo Currículum Vitae Fotografía Actualizada Fotocopia de Títulos Académicos Contrato de Trabajo Nombramientos Fotocopia de Cursos de Capacitación Obtenidos Controles Conducta Ética / Moral	X			3	2	Cada empleado posee un expediente respectivo, aunque este no tiene un formato estándar.
Elaborado por: W.V.		Revisado por: L.A.			Fecha: 22/11/2013		

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL

AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013

FI-B

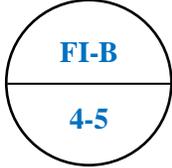
3-5

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Departamento Evaluado: Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano

Nro.	Preguntas / Criterios	Respuestas			Pt.	Ct.	Comentario
		Sí	No	N/A			
10	¿Se ha establecido adecuados controles que permitan verificar la asistencia y permanencia en el lugar de trabajo de los empleados administrativos y docentes?	X			3	3	El departamento lleva este control por medio del sistema biométrico. Con respecto al personal administrativo, el departamento auditado hace un recorte el 20 de cada mes para llevar un control tanto físico como digital. Solo en el caso de horas extras, son realizadas de forma manual con previa aprobación del vicerrector.
11	¿El Departamento tiene diseñado procesos orientados a la administración?		X		3	0	Actualmente no consta de procesos, estos serán implantados a mediados del 2014.
Elaborado por: W.V.		Revisado por: L.A.			Fecha: 22/11/2013		

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013



FI-B

4-5

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Departamento Evaluado: Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano

Nro.	Preguntas / Criterios	Respuestas			Pt.	Ct.	Comentario
		Sí	No	N/A			
12	¿Quién administra/revisa la información sensible de la Universidad?	X			3	3	La información es administrada y aprobada por el Vicerrector de la Sede con el fin de difundir a las demás áreas.
13	¿Quién administra/revisa la información sensible del Departamento?	X			3	3	La información es administrada por el Director del Departamento.
14	¿Esta información queda guardada en un repositorio o son impresos?	X			3	3	Esta es guardada en una base de datos y a su vez es impreso con el fin de dejar constancia de la información receptada.
Elaborado por: W.V.		Revisado por: L.A.			Fecha: 22/11/2013		

ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

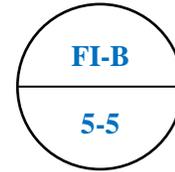
Resumen de los resultados de la Estructura del Control Interno del departamento

Ponderación total → 42

Calificación Total → 36

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO



Calificación Porcentual →

$CP = CT / PT * 100 = 24/30 * 100 = 85.71 \rightarrow 86\%$ 1.- DETERMINACIÓN DE LOS

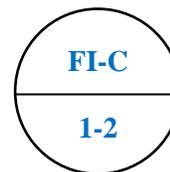
1.- FACTORES DEL RIESGO

Nivel del Riesgo		
Alto	Moderado	Bajo
		86%
Nivel de Confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 100%

2.- CONCLUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

Revisado la estructura de los controles internos que posee la Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano se ha diagnosticado las siguientes falencias:

- No se ha evaluado al personal administrativo, solo se evalúa al personal docente cada semestre.
- Actualmente no consta de procesos, estos están siendo implementados en el 2014.



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013

MATRIZ PONDERADA DEL CONTROL INTERNO

Componente	Ponderación	Calificación
No se ha evaluado al personal administrativo, solo se evalúa al personal docente cada semestre.	3	2
Actualmente no consta de procesos, estos están siendo implementados en el 2014.	3	2
Total	6	4

Elaboración: Las Autoras

Ponderación total → 6

Calificación Total → 4

Calificación Porcentual →

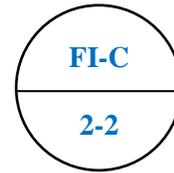
$$CP = CT / PT * 100 = 4/6 * 100 \rightarrow 66,67\%$$

1. - DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES DEL RIESGO

Nivel del Riesgo		
Alto	Moderado	Bajo
	67%	
Nivel de Confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013

MATRIZ PONDERADA DEL CONTROL INTERNO



CONCLUSIÓN:

Habiendo analizado y evaluado los niveles de riesgos se considera que en el Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano de la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Guayaquil tiene un **Nivel de Riesgo Moderado**, y un **Nivel de Confianza Moderado** de acuerdo a las evidencias en el control.

Ing. Com. Luis Alarcón, MAE

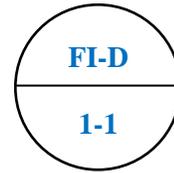
Supervisor de Equipo de Auditoría

Srta. Witney C. Vélez Suárez

Jefe de Equipo

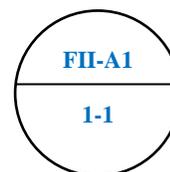
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013

ESTRATEGIAS PARA LA AUDITORÍA



ESTRATEGIAS

- Se revisará archivos permanentes de la universidad como normas, reglamentos, documentación en regla del personal administrativo y docente.
- Se definirá la forma de evaluación del Control Interno mediante uso de cuestionarios.
- Se diagnosticará indicadores que serán dedicados en la auditoría.



FASE II: PLANIFICACIÓN

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013

HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO

Campo: Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano

Auditor	Siglas	Actividad	Tiempo Días	Firma
Ing. Com. Luis Alarcón, MAE SUPERVISOR	L.A.	-Preparación y aplicación del programa de Auditoría. - Supervisar las actividades del grupo de Auditoría. - Revisión del borrador del informe de auditoría.	12	
Srta. Witney C. Vélez Suárez JEFE DE EQUIPO	W.V.	-Preparar y gestionar las actividades previo visto bueno del supervisor. -Entregar al supervisor el borrador del informe.	10	
Srta. Adriana K. Loor Zambrano OPERATIVO 1	A.L.	-Analizar el componente. - Dar soporte en las funciones del supervisor.	8	
Elaborado por: W.V.		Revisado por: L.A.	Fecha: 24/11/2013	

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL

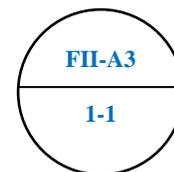
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013

Cuadro N° 8

CUADRO DE ÍNDICES

Campo: Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano

Nombre		Índice
Orden de Trabajo		OT
Conocimiento Preliminar		FI
Planificación		FII
Ejecución		FIII
Comunicación de Resultados		FIV
Plan de Mejoras		FV
Papeles de Trabajo		PT
Universidad Politécnica Salesiana		UPS
Campo: Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano		DGTH
Elaborado por: W.V.	Revisado por: L.A.	Fecha: 25/11/2013



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL

AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013

Cuadro N° 9

CUADRO DE MARCAS

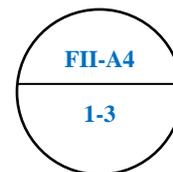
Campo: Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano

Nombre	Marcas
Analizado	Δ
Confirmado	Ω
Comprobado	©
Observado	⊖
Comparado	↔
Rastreado	®
No consta documentación	∅
Inspeccionado	¡
Elaborado por: W.V.	Revisado por: L.A.
Fecha: 25/11/2013	

Elaboración: Las Autoras

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL

AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013



PROGRAMA DE TRABAJO

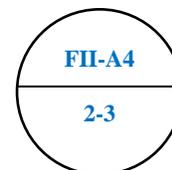
Área / Campo / Componente: Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano

Subcomponente: Evaluación al Desempeño

Nro.	Objetivos y Métodos	Ref.	Elaborado	Fecha
• Objetivos				
1	Establecer el grado de cumplimiento del POA dentro del personal.			
2	Plantear recomendaciones que ayudarán a mejorar el cumplimiento del POA.			
• Métodos				
1	Verificar el cumplimiento de las directrices encomendadas en el trabajo.		W.V.	27/11/2013
2	Aplicar indicadores que demuestren el desempeño del personal.		W.V.	02/12/2013
3	Realizar métodos necesarios para adquirir la evidencia necesaria y competente.		A.L.	10/12/2013
Elaborado por: W.V.		Revisado por: L.A.		Fecha: 26/11/2013

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL

AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013



PROGRAMA DE TRABAJO

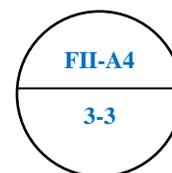
Área / Campo / Componente: Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano

Subcomponente: Perfil Profesional del Personal

Nro.	Objetivos y Métodos	Ref.	Elaborado	Fecha
• Objetivos				
1	Implantar el grado en que la universidad ha cumplido contratando al personal administrativo – docente.			
• Métodos				
1	Verificar el cumplimiento de requisitos dependiendo del perfil de la plaza de trabajo, ya sea administrativo o docente.		W.V.	27/11/2013
2	Aplicar indicadores que demuestren el grado de cumplimiento del perfil del candidato.		W.V.	02/12/2013
3	Realizar métodos necesarios para adquirir la evidencia necesaria y competente.		A.L.	10/12/2013
Elaborado por: W.V.		Revisado por: L.A.		Fecha: 26/11/2013

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL

AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013



PROGRAMA DE TRABAJO

Área / Campo / Componente: Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano

Subcomponente: Asistencia del Personal

Nro.	Objetivos y Métodos	Ref.	Elaborado	Fecha
• Objetivos				
1	Determinar si el personal administrativo cumple con su jornada de trabajo.			
• Métodos				
1	Indagar si el sistema de control de asistencia se lleva a cabo dentro del personal.		W.V.	27/11/2013
2	Aplicar indicadores que demuestren el control de asistencia del personal administrativo.		W.V.	02/12/2013
3	Realizar métodos necesarios para adquirir la evidencia necesaria y competente.		A.L.	10/12/2013
Elaborado por: W.V.		Revisado por: L.A.		Fecha: 26/11/2013

FASE III: EJECUCIÓN

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL

AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013

FIII-AA

1-6

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

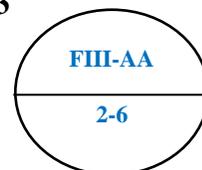
Área / Campo / Componente: Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano

Subcomponente: Evaluación al Desempeño

Nro	Preguntas	Respuestas			Pt.	Ct.	Comentario
		Sí	No	N/A			
1	¿Se cumple con el POA anual?	X			3	3	El POA se cumple de manera apropiada.
2	¿Se ha efectuado evaluaciones de desempeño al personal administrativo?			X	3	0	Hasta el momento de la auditoría no se han realizado evaluaciones de desempeño.
3	¿Se utiliza algún registro para la evaluación del personal administrativo con respecto al desempeño?	X			3	0	No existen registros digitales ni físicos, debido a que no se ha realizado tal evaluación.
4	¿Tienen previsto realizar evaluaciones de desempeño de manera periódica?	X			3	3	Tienen programado realizar una evaluación; después de la evaluación del CEAACES.
Total					12	6	
Elaborado por: W.V.		Revisado por: L.A.			Fecha: 27/11/2013		

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL

AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

1.- VALORACIÓN

Ponderación Total → 12

Calificación Total → 6

Calificación Porcentual →

$$CP = CT/PT * 100 = 6/12 * 100 = 50,00 \rightarrow 50\%$$

2.- DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO

Nivel del Riesgo		
Alto	Moderado	Bajo
50%		
Nivel de Confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%

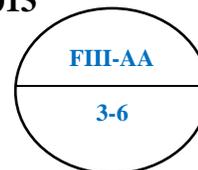
3.- CONCLUSIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL SUBCOMPONENTE.

Concluido el Control Interno en el subcomponente del Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano; se ha determinado lo siguiente:

No se han realizado evaluaciones al desempeño debido a que las universidades están en periodo de evaluación por medio del CEAACES, por lo tanto no existe registros físicos ni digitales del mismo. Ø

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL

AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área / Campo / Componente: Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano

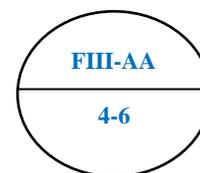
Subcomponente: Formación Profesional del Personal Administrativo

Nro.	Preguntas	Respuestas			Pt.	Ct.	Comentario
		Sí	No	N/A			
1	¿Poseen expedientes que sustenten la formación profesional del personal administrativo?	X			3	2	Constan con expedientes que respaldan la veracidad de los mismos, pero los mismos no poseen un formato estándar.
2	¿El profesional está cumpliendo funciones de acuerdo al puesto para el cual fue asignado?	X			3	3	Cumplen con funciones de acuerdo al puesto y a su perfil.
Total					6	5	
Elaborado por: W.V.		Revisado por: L.A.			Fecha: 27/11/2013		

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL

AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO



1.- VALORACIÓN

Ponderación Total → 6

Calificación Total → 5

$CP = CT/PT * 100 = 5/6 * 100 = 83.33 \rightarrow 83\%$ Calificación Porcentual

2.- DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO

Nivel del Riesgo		
Alto	Moderado	Bajo
		83%
Nivel de Confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%

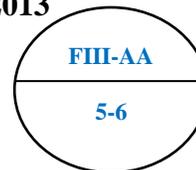
3.- CONCLUSIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL SUBCOMPONENTE.

Concluido el Control Interno en el subcomponente del Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano; se ha determinado lo siguiente:

No se encontraban en un debido orden las fichas del personal debido a que la universidad está pasando por un periodo de transición, por la evaluación del CEAACES; es decir los expedientes no poseen formato estándar. ∅

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL

AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

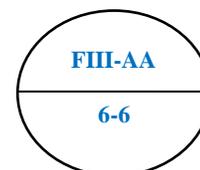
Área / Campo / Componente: Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano

Subcomponente: Asistencia del Personal Administrativo

Nro.	Preguntas	Respuestas			Pt.	Ct.	Comentario
		Sí	No	N/A			
1	¿Han establecido algún sistema de control de asistencia para el personal administrativo / docente?	X			3	3	Mediante el Sistema Biométrico.
2	¿El personal administrativo cumple con sus horas estipuladas?	X			3	3	El personal cumple con las horas fijadas por la Universidad.
3	¿Se mantiene un control diario de la asistencia y puntualidad del personal administrativo?	X			3	3	Sí, como también se hace un recorte los días 20 de cada mes para su control.
Total					3	3	
Elaborado por: W.V.		Revisado por: L.A.			Fecha: 27/11/2013		

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO



1.- VALORACIÓN

Ponderación Total → 9

Calificación Total → 9

Calificación Porcentual → $CT/PT * 100 = 9/9 * 100 = \rightarrow 100\%$

2.- DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO

Nivel del Riesgo		
Alto	Moderado	Bajo
		100%
Nivel de Confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%

3.- CONCLUSIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL SUBCOMPONENTE.

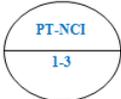
Concluido el Control Interno en el subcomponente del Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano; se ha determinado lo siguiente: No se ha encontrado ninguna falencia debido a que posee un nivel de riesgo BAJO y un nivel de confianza ALTO. Su plan de contingencia se basa en tener una base de datos para guardar información diaria como también imprimir sus marcaciones para su sustentación.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL
 AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013

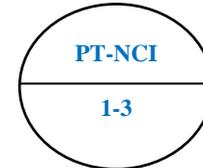
FIII-AB

1-3

CÉDULAS NARRATIVAS

<p>Área / Campo / Componente: Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano Subcomponente: Evaluación del Desempeño Informativo de la Evaluación</p>	
<p>No se había realizado evaluaciones al desempeño recientemente debido a que las universidades están en periodo de evaluación por medio del CEAAACES.</p>	<p>Comentario</p>
	<p>El Departamento auditado tiene previsto realizar una evaluación de desempeño al personal administrativo cuando termine el periodo de transición.</p>
	<p>Para ello tendrán que efectuar la siguiente Norma de Control Interno 407-04 Evaluación del desempeño La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la Unidad de Administración de Talento Humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la Institución.</p>
	<p>Conclusión</p>
	<p>El Departamento auditado no posee una evaluación al desempeño, por consiguiente no permite tener conocimiento al respecto.</p>
	<p>Recomendación</p>
	<p>El Director del Departamento deberá hacer cumplir con lo dispuesto en la Norma de Control Interno 407-04 Evaluación al Desempeño, para así poder obtener información del rendimiento del personal administrativo.</p>
	<p> Comprobado con Norma de Control Interno 407-04 Evaluación al Desempeño. ©</p>
<p>Elaborado por: A.L. Revisado por: L.A. Fecha: 02/12/2013</p>	

**NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES,
ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y DE LAS PERSONAS
JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS
PÚBLICOS**



407-04 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la Institución. Las políticas, procedimientos, así como la periodicidad del proceso de evaluación de desempeño, se formularán tomando en consideración la normativa emitida por el órgano rector del sistema.

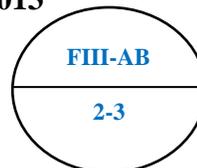
El trabajo de las servidoras y servidores será evaluado permanentemente, su rendimiento y productividad serán iguales o mayores a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función, actividad o tarea.

La evaluación de desempeño se efectuará bajo criterios técnicos (cantidad, calidad, complejidad y herramientas de trabajo) en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos de la entidad.

Los resultados de la evaluación de desempeño servirán de base para la identificación de las necesidades de capacitación o entrenamiento del personal o de promoción y reubicación, para mejorar su rendimiento y productividad.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL

AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013

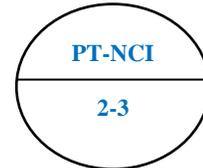


CÉDULAS NARRATIVAS

Área / Campo / Componente: Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano Subcomponente: Evaluación del Desempeño Informativo de la Evaluación	
No se ha llevado registros físicos de evaluación al desempeño, solo digital.	Comentario
	<p>Los expedientes del personal administrativo deben estar debidamente documentados.</p>
	<p>Para ello tendrán que efectuar la siguiente Norma de Control Interno 407-10 Información actualizada del personal</p> <p>La Unidad de Administración de Talento Humano será responsable del control de los expedientes de las servidoras y servidores de la entidad, de su clasificación y actualización.</p>
	Conclusión
	<p>El Departamento auditado no posee una evaluación al desempeño actual documentada.</p>
	Recomendación
	<p>El Director del Departamento deberá hacer cumplir con lo dispuesto en la Norma de Control Interno 407-10 Información actualizada del personal, para poder contar con expedientes actualizados y oportunamente documentados.</p>
	<p>Comprobado con Norma de Control Interno 407-10 Información actualizada del personal.</p> <p>©</p>
Elaborado por: A.L. Revisado por: L.A. Fecha: 02/12/2013	

**NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES,
ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y DE LAS PERSONAS
JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS
PÚBLICOS**

407-10 INFORMACIÓN ACTUALIZADA DEL PERSONAL



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

Los expedientes del personal deben contener la documentación general, laboral y profesional de cada una de las servidoras y servidores; la información relacionada con su ingreso, evaluaciones, ascensos, promociones y su retiro.

Solo el personal encargado de la administración de Talento humano y las servidoras y servidores que por la naturaleza de sus funciones obtengan autorización expresa, tendrán acceso a los expedientes de las servidoras y servidores, los cuales serán protegidos apropiadamente.

Los expedientes donde se consigne la información del personal con nombramiento o contrato, permitirán a la administración de la entidad, contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

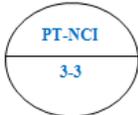
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL

AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013

FIII-AB

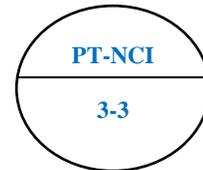
3-3

CÉDULAS NARRATIVAS

Área / Campo / Componente: Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano Subcomponente: Formación Profesional del Personal Administrativo Informativo de la Evaluación	
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">No se encontraban en un debido orden las fichas del personal debido a que la universidad está pasando por un periodo de transición, por la evaluación del</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">CEAACES.</p>	Comentario
	<p>Los expedientes del personal administrativo / docente no poseen un orden de archivo.</p>
	<p>Para ello tendrán que efectuar la siguiente Norma de Control Interno 407-10 Información actualizada del personal</p> <p>La Unidad de Administración de Talento Humano será responsable del control de los expedientes de las servidoras y servidores de la entidad, de su clasificación y actualización.</p>
	Conclusión
	<p>Al no llevar un orden específico de archivo, en ocasiones se dificulta hallar documentos del empleado.</p>
	Recomendación
	<p>El Director del Departamento deberá hacer cumplir con lo dispuesto en la Norma de Control Interno 407-10 Información actualizada del personal, para contar con información oportuna para las futuras decisiones.</p>
	<div style="display: flex; align-items: center;">  <p>Comprobado con Norma de Control Interno 407-10 Información actualizada del personal. ©</p> </div>
Elaborado por: A.L. Revisado por: L.A. Fecha: 02/12/2013	

**NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES,
ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y DE LAS PERSONAS
JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS
PÚBLICOS**

407-10 INFORMACIÓN ACTUALIZADA DEL PERSONAL



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

Los expedientes del personal deben contener la documentación general, laboral y profesional de cada una de las servidoras y servidores; la información relacionada con su ingreso, evaluaciones, ascensos, promociones y su retiro.

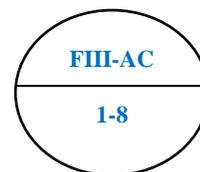
Solo el personal encargado de la administración de Talento humano y las servidoras y servidores que por la naturaleza de sus funciones obtengan autorización expresa, tendrán acceso a los expedientes de las servidoras y servidores, los cuales serán protegidos apropiadamente.

Los expedientes donde se consigne la información del personal con nombramiento o contrato, permitirán a la administración de la entidad, contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL

AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013

CÉDULAS EXPLICATIVAS



APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES

Posteriormente se pretende analizar la eficiencia y eficacia del Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano de la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Guayaquil. Por el cual se realizó una encuesta a los empleados que laboran en el departamento.

Nivel del Riesgo		
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de Confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%

Elaboración: Las Autoras

INDICADORES DE EFICIENCIA

CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Número de Personas en el departamento que conoce = 4

Total de personas = 4

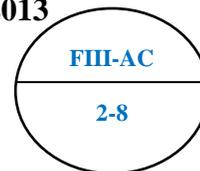
Misión = Número de Personas en el departamento que conoce / Total de personas = 4

/ 4 = 1 → 100 %

Elaborado por: A.L.	Revisado por: L.A.	Fecha: 10/12/2013
----------------------------	---------------------------	--------------------------

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL

AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013



CÉDULAS EXPLICATIVAS

CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Número de Personas en el departamento que conoce = 4

Total de personas = 4

Visión = Número de Personas en el departamento que conoce / Total de personas = 4

/ 4 = 1 → 100 %

CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA UNIVERSIDAD

Número de Personas en el departamento que conoce = 4

Total de personas = 4

Objetivos = Nro. de Personas en el departamento que conoce / Total de personas = 4

/ 4 = 1 → 100 %

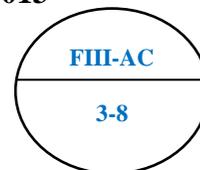
COMENTARIO

Durante la Auditoría se comprobó que el personal del Departamento de GTH conoce a cabalidad la Misión, Visión y Objetivos de la Universidad, por lo tanto muestran compromiso con la UPS.

Elaborado por: A.L.

Revisado por: L.A.

Fecha: 10/12/2013

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013****CÉDULAS ANALÍTICAS****CONCLUSIÓN**

Los empleados cumplen a cabalidad con lo estipulado.

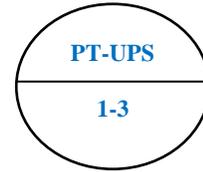
RECOMENDACIÓN

Que los empleados del Departamento sigan cumpliendo con este punto.

Ω = Confirmado

Elaborado por: A.L.	Revisado por: L.A.	Fecha: 10/12/2013
----------------------------	---------------------------	--------------------------

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013



MISIÓN

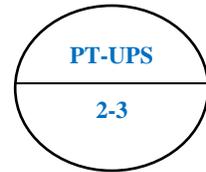
La Universidad Politécnica Salesiana es una institución de educación superior humanística y politécnica, de inspiración cristiana con carácter católico e índole salesiana; dirigida de manera preferencial a jóvenes de los sectores populares; busca formar "honrados ciudadanos y buenos cristianos", con capacidad académica e investigativa que contribuyan al desarrollo sostenible local y nacional.

VISIÓN

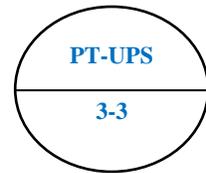
La Universidad Politécnica Salesiana tiene como Visión: Ser una institución de educación superior de referencia en la búsqueda de la verdad y el desarrollo de la cultura, de la investigación científica y tecnológica; reconocida socialmente por su calidad académica, Responsabilidad Social Universitaria y por su capacidad de incidencia en lo intercultural.

SON FINES DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA:

1. Aportar en la construcción de una sociedad democrática, justa, equitativa y solidaria;

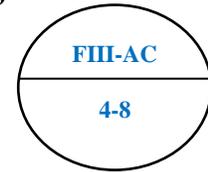
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013**

2. Enrumbar el quehacer universitario desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Universitaria;
3. Fomentar la cultura de transparencia y rendición de cuentas en la comunidad universitaria y en su vinculación con la sociedad;
4. Potenciar talentos humanos con cualificación científica y profesional mediante la investigación científica, aplicada y de transferencia tecnológica, en concordancia a las necesidades de desarrollo de la sociedad ecuatoriana;
5. Promover el diálogo entre Razón, Fe y Cultura, como base del crecimiento integral de la comunidad universitaria, respetando las diferencias religiosas, sociales, culturales, étnicas, etarias y sexuales de las personas; necesidades de los aprendizajes que favorecen la vida personal y social en sus dimensiones auténticas.
6. Contribuir en el desarrollo de una cultura de respeto y conservación del medioambiente;
7. Garantizar la excelencia académica, humana e investigativa de sus graduados, asegurando el dominio de las competencias, técnicas, contextuales y procedimentales necesarias;
8. Promover acciones de formación y ejercicio de democracia participativa, considerando los principios de calidad, transparencia, rendición de cuentas, igualdad de oportunidades, alternabilidad y equidad de género.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013****SON OBJETIVOS DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA:**

1. Generar espacios de atención preferencial a jóvenes y adultos de sectores populares, colectivos con capacidades diferentes, pueblos indígenas y afroecuatorianos.
2. Propiciar el diálogo entre las diferentes culturas nacionales y desarrollar proyectos que favorezcan la interculturalidad del país.
3. Aplicar procesos que aseguren el cogobierno y la paridad de género en el sistema de gestión universitaria.
4. Impulsar una Propuesta Educativa Pastoral como espacio propicio del diálogo Razón, Fe y Cultura.
5. Promover modelos de aprendizaje centrados en el estudiante, animados por los principios de la educación salesiana.
6. Ofertar programas académicos de tercer y cuarto nivel, de formación continua, vinculación con la sociedad y procesos de investigación, difusión cultural y respeto al medioambiente, con altos estándares de calidad para dar respuesta a las necesidades y problemas de la sociedad ecuatoriana. (Zúñiga Ruilova, 2012)

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013



CÉDULAS ANALÍTICAS

INDICADORES DE EFICACIA

CUMPLIMIENTO DE LABORES

Funciones Ejecutadas = 100

Funciones Programadas = 112

IEF (Indicador de Eficacia) = Funciones Ejecutadas / Funciones Programadas = 100
 / 112 = 0.8929 → 89.29 %

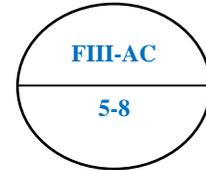
COMENTARIO

De las 112 funciones programadas se han ejecutado un 89% mientras que el 11% no se han ejecutado debido al proceso de transición de la Universidad por motivo del CEAACES.

CONCLUSIÓN

Este indicador nos muestra que el cumplimiento de labores se está realizando de acuerdo a lo programado en su Manual de Funciones; de los cuales existen informes tanto digital como físico que respalda lo acotado.

Elaborado por: A.L.	Revisado por: L.A.	Fecha: 12/12/2013
----------------------------	---------------------------	--------------------------

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013****CÉDULAS ANALÍTICAS****RECOMENDACIÓN**

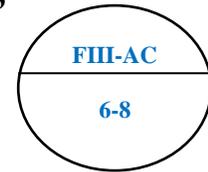
Continuar con la presentación de informes que sustente las actividades realizadas durante sus jornadas laborales.

Ω = **Confirmado**

Elaborado por: A.L.	Revisado por: L.A.	Fecha: 12/12/2013
----------------------------	---------------------------	--------------------------

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL

AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013



INDICADORES DE EFICACIA

ASISTENCIA DEL PERSONAL

Personal Administrativo Cumplido = 80

Total Personal Administrativo = 80

AP = Personal Administrativo Cumplido / Total Personal Administrativo = 80 /

80 = 1 → 100 %

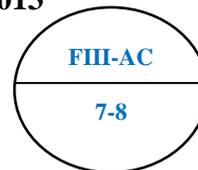
COMENTARIO

El personal cumple a cabalidad su jornada laboral, obteniendo así una calificación **Favorable**.

CONCLUSIÓN

El departamento auditado solo lleva el control de asistencia del personal administrativo, por lo tanto el personal cumple con el horario de trabajo establecido.

Elaborado por: A.L.	Revisado por: L.A.	Fecha: 16/12/2013
----------------------------	---------------------------	--------------------------

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL**AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013****RECOMENDACIÓN**

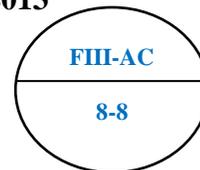
El Director del área, sus asistentes y demás personal administrativo deberán seguir cumpliendo sus jornadas.

Ω = **Confirmado**

Elaborado por: A.L.	Revisado por: L.A.	Fecha: 16/12/2013
----------------------------	---------------------------	--------------------------

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL

AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013



CÉDULAS ANALÍTICAS

DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

ID = Evaluaciones Actuales / Evaluaciones Anteriores = 0/0 = 0

COMENTARIO

Este indicador no se aplicó por cuanto la Universidad no ha realizado evaluaciones al personal administrativo.

CONCLUSIÓN

No se puede establecer una conclusión debido a que el personal administrativo no ha pasado por un proceso de evaluación de desempeño.

RECOMENDACIÓN

Una vez culminado el periodo de transición de la Universidad, deberán implementar un sistema de Evaluación de Desempeño al personal administrativo ya que no define su eficiencia.

Ω = **Confirmado**

Elaborado por: A.L.	Revisado por: L.A.	Fecha: 16/12/2013
----------------------------	---------------------------	--------------------------



FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN TÉCNICA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE GUAYAQUIL 2012 - 2013

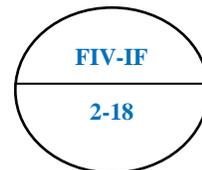
INFORME FINAL ORDEN DE TRABAJO NRO. 001

AUDITORES:

ING.COM. LUIS ALARCÓN, MAE.
SRTA. ADRIANA K. LOOR ZAMBRANO
SRTA. WITNEY CONY VÉLEZ SUÁREZ

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013

INFORME FINAL



Guayaquil, 14 de marzo de 2014

Lcdo. Fabricio Escorza Flores

DIRECTOR TÉCNICO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Ciudad

Una vez ejecutada la Auditoría de Gestión Administrativa del Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano de la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Guayaquil 2012 - 2013, en el periodo comprendido del 22 de octubre de 2013 al 14 de marzo de 2014, de conformidad previsto en la Orden de Trabajo N°001. La Auditoría de Gestión Administrativa se realizó de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas aplicables, Manual de Auditoria de Gestión emitidas por la Contraloría General del Estado, y a las demás normas aplicables, procurando que la auditoría sea efectuada eficientemente para obtener resultados razonables y que la información y documentación examinada no contenga exposiciones erróneas de carácter significativo. Se examinó al Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano, los resultados se encuentran expuestos en los hallazgos, comentarios, conclusiones y recomendaciones, mostrados en el presente informe de auditoría.

Siendo indispensable que las recomendaciones emitidas y el plan de mejora sean consideradas para su implementación inmediata.

Ing. Com. Luis Alarcón, MAE

Supervisor de Equipo de Auditoría

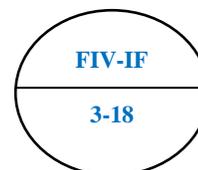
C.C.: A Dirección de Carrera de Contabilidad y Auditoría

Srta. Witney C. Vélez S.

Jefe de Equipo

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013

INFORME FINAL



FASE I

ENFOQUE DE AUDITORÍA

1.1- FUNDAMENTO DE LA AUDITORÍA

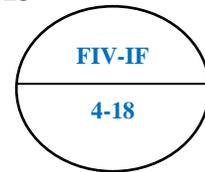
La Auditoría de Gestión Administrativa del Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano de la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Guayaquil 2012 – 2013, se desarrolla en cumplimiento a la Orden de Trabajo Nro.001 emitida por el Supervisor de Auditoría, con fecha de 22 de octubre de 2013.

1.2- OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

- Verificar el cumplimiento del Plan Estratégico de acuerdo con la Misión, Visión, objetivos, y lineamientos establecidos por la universidad, mediante la evaluación del sistema de control interno y su adecuado cumplimiento por el personal de esta área.
- Generar recomendaciones tendientes a optimizar la gestión en la universidad.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013

INFORME FINAL



1.3- ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La Auditoría al Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano de la Universidad Politécnica Salesiana se realizó por el periodo comprendido entre el 22 de octubre de 2013 al 14 de marzo de 2014.

1.4- ENFOQUE

Nombre de la universidad: Universidad Politécnica Salesiana

Horario de Atención en oficinas: 09h00 a 13h00 y 16h00 a 19h00

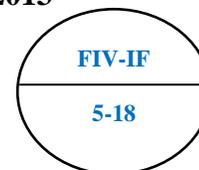
Dirección: Chambers 227 y 5 de junio

Teléfono: (593) 4 2590-630

PBX: 2590630

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013

INFORME FINAL



1.5- COMPONENTES AUDITADOS

El Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano de la Universidad Politécnica Salesiana.

1.6- INDICADORES EMPLEADOS

Cuadro N° 10
Indicadores de Eficiencia

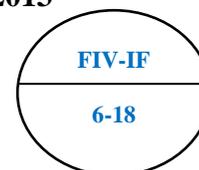
Misión	Nro. Personas en el departamento que conoce / Total de Personas
Visión	Nro. Personas en el departamento que conoce / Total de Personas
Objetivos	Nro. Personas en el departamento que conoce / Total de Personas

Cuadro N° 11
Indicadores de Eficacia

Evaluación de Desempeño	Evaluaciones Actuales / Evaluaciones Anteriores
Asistencia del Personal	Personal Administrativo Cumplido / Total Personal Administrativo
Cumplimiento de Labores	Funciones Ejecutadas / Funciones Programadas

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013

INFORME FINAL



FASE II

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

2.1- MISIÓN

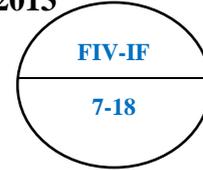
La Universidad Politécnica Salesiana es una institución de educación superior humanística y politécnica, de inspiración cristiana con carácter católico e índole salesiana; dirigida de manera preferencial a jóvenes de los sectores populares; busca formar "honrados ciudadanos y buenos cristianos", con capacidad académica e investigativa que contribuyan al desarrollo sostenible local y nacional.

2.2- VISIÓN

La Universidad Politécnica Salesiana tiene como Visión: Ser una institución de educación superior de referencia en la búsqueda de la verdad y el desarrollo de la cultura, de la investigación científica y tecnológica; reconocida socialmente por su calidad académica, Responsabilidad Social Universitaria y por su capacidad de incidencia en lo intercultural.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013

INFORME FINAL

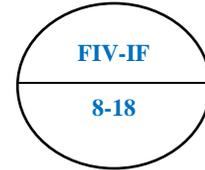


2.3- BASE LEGAL DE CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

La Universidad Politécnica Salesiana creada mediante Ley Nro. 63 expedida por el Congreso Nacional y publicada en el Registro Oficial Nro. 499 del 5 de agosto de 1994, es una institución autónoma, de educación superior particular, católica, cofinanciada por el Estado. Es una persona jurídica de derecho privado, con finalidad social, sin fines de lucro. Su domicilio principal y matriz se halla en la ciudad de Cuenca, con sedes en las ciudades de Quito y Guayaquil. De conformidad con la Ley de Educación Superior, la Ley de Creación de la UPS y los Reglamentos para la creación y funcionamiento de Extensiones Universitarias vigentes de la Universidad Politécnica Salesiana podrá establecer otras sedes o extensiones o crear Unidades Académicas que la comunidad requiera. La Universidad Politécnica Salesiana es una institución de estudios superiores, inspiración cristiana con carácter católico, de índole salesiana, que promueve el desarrollo de la persona y el patrimonio cultural de la sociedad mediante la docencia, la investigación, la formación continua y los diversos servicios ofrecidos a la comunidad local, nacional e internacional.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013

INFORME FINAL



La presencia de la Universidad Politécnica Salesiana en Guayaquil responde a la necesidad de expandir la educación superior salesiana a la ciudad más grande y capital económica del país.

El prestigio centenario de los colegios Cristóbal Colón, Domingo Comín, Domingo Savio, María Mazarello y María Auxiliadora son el referente inmediato de la propuesta universitaria salesiana. El Colegio Domingo Comín y su Instituto Técnico, al ofrecer bachilleratos técnicos, fueron la base para la creación de la UPS; es así que, habiéndose fundado las sedes de Cuenca y Quito en 1994, el 23 de septiembre de 1998, el entonces Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP) aprueba la creación de la Sede Guayaquil con las carreras de Ingeniería Electrónica y Ciencias de la Educación. (Salesiana, 2014)

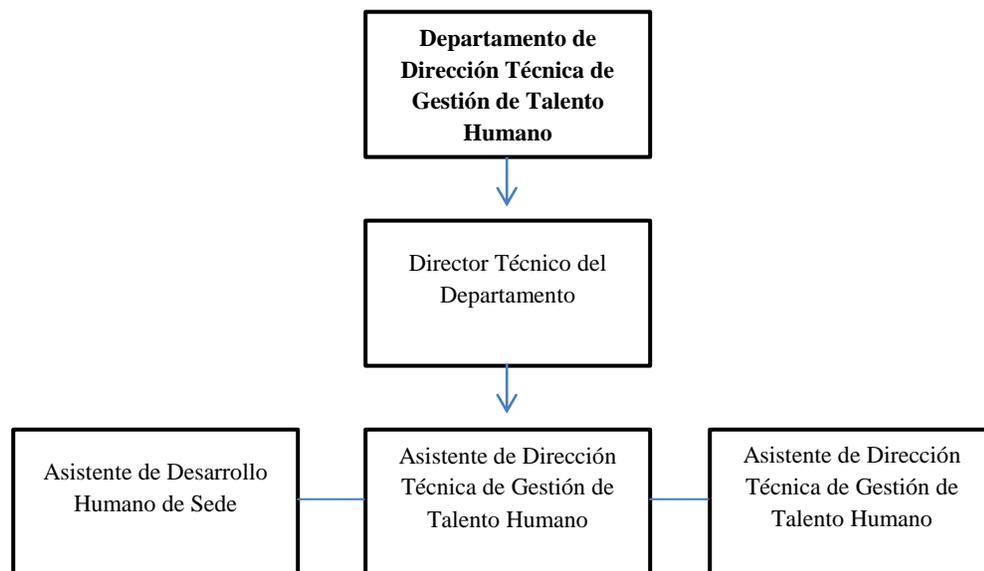
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013

FIV-IF

9-18

INFORME FINAL

2.4- ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL DEPARTAMENTO

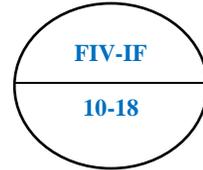


2.5- SON OBJETIVOS DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA:

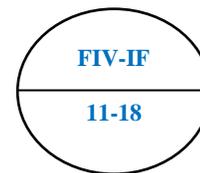
1. Generar espacios de atención preferencial a jóvenes y adultos de sectores populares, colectivos con capacidades diferentes, pueblos indígenas y afroecuatorianos.
2. Propiciar el diálogo entre las diferentes culturas nacionales y desarrollar proyectos que favorezcan la interculturalidad del país.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013

INFORME FINAL



3. Aplicar procesos que aseguren el cogobierno y la paridad de género en el sistema de gestión universitaria.
4. Impulsar una Propuesta Educativa Pastoral como espacio propicio del diálogo Razón, Fe y Cultura.
5. Promover modelos de aprendizaje centrados en el estudiante, animados por los principios de la educación salesiana.
6. Ofertar programas académicos de tercer y cuarto nivel, de formación continua, vinculación con la sociedad y procesos de investigación, difusión cultural y respeto al medioambiente, con altos estándares de calidad para dar respuesta a las necesidades y problemas de la sociedad ecuatoriana. (Zúñiga Ruilova, 2012)



INFORME FINAL

FASE III

RESULTADOS OBTENIDOS

3.1 SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES DEL CEAACES

<p>Subcomponente: Evaluación del Desempeño CEAACES N°1. Informativo de la Evaluación</p>	
<p>No se había realizado evaluaciones al desempeño recientemente debido a que las universidades están en periodo de evaluación por medio del CEAACES.</p>	<p>Comentario</p>
	<p>El departamento auditado tiene previsto realizar una evaluación de desempeño al personal administrativo cuando termine el periodo de transición.</p>
	<p>Para ello tendrán que efectuar la siguiente Norma de Control Interno 407-04 Evaluación del desempeño La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la Institución.</p>
	<p>Conclusión</p>
	<p>El departamento auditado no posee una evaluación al desempeño, por consiguiente no permite tener conocimiento al respecto.</p>
	<p>Recomendación</p>
	<p>El director del departamento deberá hacer cumplir con lo dispuesto en la Norma de Control Interno 407-04 Evaluación al Desempeño, para así poder obtener información del rendimiento del personal administrativo.</p>

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA- SEDE GUAYAQUIL

AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013

FIV-IF

12-18

INFORME FINAL

Subcomponente: Evaluación del Desempeño CEAACES N°2. Informativo de la Evaluación	
No se ha llevado registros físicos de evaluación al desempeño, solo digital.	Comentario
	Los expedientes del personal administrativo deben estar debidamente documentados.
	Para ello tendrán que efectuar la siguiente Norma de Control Interno 407-10 Información actualizada del personal
	La unidad de administración de talento humano será responsable del control de los expedientes de las servidoras y servidores de la entidad, de su clasificación y actualización.
	Conclusión
El departamento auditado no posee una evaluación al desempeño actual documentada.	
Recomendación	
El director del departamento deberá hacer cumplir con lo dispuesto en la Norma de Control Interno 407-10 Información actualizada del personal , para poder contar con expedientes actualizados y oportunamente documentados.	

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013

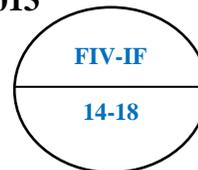
FIV-IF

13-18

INFORME FINAL

<p>Subcomponente: Perfil Profesional del Personal CEAACES N°3. Informativo de la Evaluación</p>	
<p>No se encontraban en un debido orden las fichas del personal debido a que la universidad está pasando por un periodo de transición, por la evaluación del CEAACES.</p>	<p>Comentario</p>
	<p>Los expedientes del personal administrativo – docente no poseen un orden de archivo.</p>
	<p>Para ello tendrán que efectuar la siguiente Norma de Control Interno 407-10 Información actualizada del personal</p> <p>La unidad de administración de talento humano será responsable del control de los expedientes de las servidoras y servidores de la entidad, de su clasificación y actualización.</p>
	<p>Conclusión</p>
	<p>Al no llevar un orden específico de archivo, en ocasiones se dificulta hallar documentos del empleado.</p>
	<p>Recomendación</p> <p>El director del departamento deberá hacer cumplir con lo dispuesto en la Norma de Control Interno 407-10 Información actualizada del personal, para contar con información oportuna para las futuras decisiones.</p>

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013



INFORME FINAL

RESULTADOS DETERMINADOS POR INDICADORES

4.1 INDICADORES DE EFICIENCIA

4.1.1 CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Número de Personas en el departamento que conoce = 4

Total de personas = 4

Misión = Número de Personas en el departamento que conoce / Total de personas = 4

/ 4 = 1 → 100 %

4.1.2 CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Número de Personas en el departamento que conoce = 4

Total de personas = 4

Visión = Número de Personas en el departamento que conoce / Total de personas = 4

/ 4 = 1 → 100 %

4.1.3 CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA UNIVERSIDAD

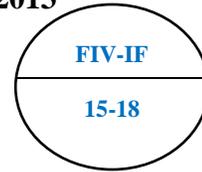
Número de Personas en el departamento que conoce = 4

Total de personas = 4

Objetivos = Nro. de Personas en el departamento que conoce / Total de personas = 4

/ 4 = 1 → 100 %

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013



COMENTARIO

Durante la Auditoría se comprobó que el personal del Departamento de GTH conoce y aplica a cabalidad la Misión, Visión y Objetivos de la Universidad, por lo tanto muestran compromiso con la UPS.

CONCLUSIÓN

Los empleados cumplen a cabalidad con lo estipulado.

RECOMENDACIÓN

Que los empleados del Departamento sigan cumpliendo y aplicando los preceptos que enmarcan los objetivos de la Universidad.

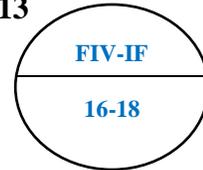
4.2 INDICADORES DE EFICACIA

4.2.1 CUMPLIMIENTO DE LABORES

Funciones Ejecutadas = 100

Funciones Programadas = 112

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013



IEF (Indicador de Eficacia) = Funciones Ejecutadas / Funciones Programadas = 100
/ 112 = 0.8929 → 89.29 %

COMENTARIO

Durante la Auditoría se comprobó que el personal del Departamento de GTH cumple con el 89% de sus funciones, esto se evidencia en el desorden de los expedientes, lo cual conlleva a atrasos en el momento de presentar informes de gestión.

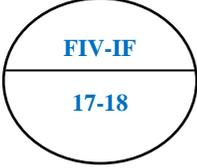
CONCLUSIÓN

Este indicador nos muestra que el cumplimiento de labores se está realizando de acuerdo a lo programado en su Manual de Funciones; de los cuales existen informes tanto digital como físico que respalda lo acotado, aunque no muestra un orden estándar. De acuerdo a la Norma (ISO 9001, 2008).

RECOMENDACIÓN

El Departamento implementará un Plan de Mejoras referente a la documentación, como lo establecido en la Norma (ISO 9001, 2008) y así prevenir problemas futuros.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013



FIV-IF

17-18

4.2.2 INDICADORES DE EFICACIA

ASISTENCIA DEL PERSONAL

Personal Administrativo Cumplido = 80

Total Personal Administrativo = 80

AP = Personal Administrativo Cumplido / Total Personal Administrativo = 80 /

80 = 1 → 100 %

COMENTARIO

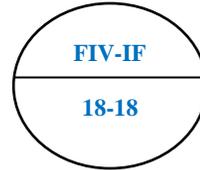
Durante la Auditoría se comprobó que el personal del Departamento de GTH cumple con su jornada laboral de manera normal.

RECOMENDACIÓN

El personal del Departamento de GTH deberá continuar con la misma cultura con el fin de que permanezca un Entorno Laboral Adecuado, lo cual ayuda a obtener una mayor eficacia y eficiencia.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - SEDE GUAYAQUIL
AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013

APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES



4.2.3 DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

ID = Evaluaciones Actuales / Evaluaciones Anteriores = 0/0 = 0

COMENTARIO

La Universidad no ha realizado evaluación al personal.

RECOMENDACIÓN

Una vez culminado el periodo de transición de la Universidad, deberá implementar un Sistema de Evaluación de Desempeño al personal administrativo y así aplicar retroalimentación al Departamento.

Ejemplo: Calificación en el Ritmo de Progreso, Puntualidad, Iniciativa, Cooperación, Compañerismo, Calidad del Trabajo, etc. (Anexo N°1)

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA- SEDE GUAYAQUIL

AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2012 – 2013

PLAN DE MEJORAS

Recomendación	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Responsable
Que los empleados del Departamento auditado sigan con el cumplimiento de la misión, visión y objetivos.	X	x	X	x																					Vicerector de la Sede Director Técnico de T.H.
El Director del Departamento deberá acatar las evaluaciones establecidas para el debido control del rendimiento del personal administrativo.					X	X	x	X	X	X	x	X	x	x	x	X	X	x	X	x	x	x	x	x	Director Técnico de T.H.
El Director del área, sus asistentes y demás personal administrativo deberá seguir cumpliendo sus jornadas laborales.																	X	x	X	x	x	x	x	x	Director Técnico de T.H.

CONCLUSIONES

- La Auditoría mostró que al no tener un orden específico los expedientes del personal administrativo y docente, dificulta la búsqueda de información específica, aunque no estén en un orden se puede concluir que están completas.
- Es importante que los empleados de la Universidad conozcan y se identifiquen con la misión y visión de la misma para que puedan llevar a cabo su trabajo con el compromiso de cumplirlos en todo momento, es decir conocer estos en un 100 %.
- Según las encuestas los empleados administrativos realizan trabajos de acuerdo a su área y cumplen con ello dentro de las horas laborales, las cuales están estipuladas desde las 09:00 a.m. a 13:00 p.m. y de 15:00 p.m. a 19:00 p.m.
- Se comprobó que el Departamento se maneja de acuerdo a las políticas e indicaciones de su Manual de Funciones en conjunto con la Sede Cuenca (matriz), cumpliendo a cabalidad los mismos; dando un porcentaje del 100 %.

- En el desarrollo de la Auditoría se pudo constatar que el cumplimiento de las labores encomendadas solo se cumplía en un 89.29 % debido a que la Universidad se encuentra en una etapa de transición.
- De acuerdo al indicador que evalúa el Desempeño del Personal administrativo, no se puede definir un porcentaje en este, por motivo de que no se ha realizado un estudio actual. Anteriormente no han tenido inconvenientes con esto, pero sería adecuado que realicen esta investigación periódicamente.

RECOMENDACIONES

- Referente al control de asistencia del personal administrativo, no hay dificultades debido a que saben delegar esta responsabilidad; por consiguiente se puede acotar que hay un buen Trabajo de Equipo y que deben seguir con esta cultura dentro del departamento.
- Capacitación permanente en el manejo de la documentación y expedientes del personal.
- Evaluaciones de desempeño y retroalimentaciones.
- Tomar como referencia las Normas ISO sobre el manejo de la documentación.
- Impartir instrucciones por escrito y realizar el respectivo seguimiento al mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, M. (2009). *Sistemas de Información (Talento Humano)*. Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.
- Alles, M. (2008). *Desarrollo de Talento Humano basado en Competencias*. Argentina: Granica.
- Andrade, R. (2013). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito: Ecuador.
- Angulo González, D. (31 de 10 de 2008). *De Gerencia*. Obtenido de Recursos Humanos y Organización: http://www.degerencia.com/articulo/la_auditoria_en_la_gestion_de_los_recurso_sos_humanos
- Angulo, D. (25 de Agosto de 2008). *Auditoría de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://auresonmer.blogspot.com/>
- Ara, S. (Abril de 2012). *COSO 2*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/91755356/COSO-2>
- Araujo, G. (2012). *Manuales: Finalidad*.
- Arens, A. (2007). *Auditoría: Un enfoque integral*. México: Pearson Prentice Hall.
- Arias. (2006). *Tesis de Investigación*. Recuperado el 09 de 01 de 2012, de Población y Muestra Pág. 81: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2012/01/poblacion-y-muestra.html>
- Badii, M. (Marzo de 2008). *Factores de Rotsción de Personal*. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Baptista, P. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw -Hill.
- Beitía R., J. J. (2013). *La Web de los Recursos Humanos y Empleo*. Obtenido de <http://www.rrhh-web.com/artauditoria.html>
- Bello, J. R. (2011). *Principios y conceptos referidos a las universidades*. Caracas: Unimetanos.

- Beltrán Jaramillo, M. (2008). Indicadores de Gestión. Quito: Segunda Edición.
- Benavides Bastidas, P. (2013). Metodología. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1098/7/04%20ISC%20034%20Cap%20VI%20-%20Metodolog%C3%ADa.pdf>
- Blasco, R. D. (2007). Reclutamiento y selección de personal y las tecnologías. Revista de Psicología del Trabajo y de las, 141-168.
- Bravo, M. (2007). Formación del Talento Humano. Guillermo de Ockham.
- Bretones, F. D. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. Madrid: Pirámide.
- Cabarcas, N. (2007). Gestión de Talento Humano: Control.
- Carlos, J. (Febrero de 2011). Psicología y Empresa. Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talento-humano.html>
- Carnicer, J. (2013). Auditoría de Recursos Humanos. Obtenido de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/auper/200.HTM>
- Cashin, J. (2009). Enciclopedia de la Auditoría. Barcelona: Océano.
- Cavia, M. (Septiembre de 2013). Proceso de selección de personal. Obtenido de <http://es.slideshare.net/MarlyFlaviaCaviaRamos/proceso-de-seleccin-de-personal-26201142>
- CEAACES. (2010). Academia. Guayaquil.
- Chiavenato, I. (2011). En Administración de Recursos Humanos (pág. 12). México: MC Graw Hill - Novena Edición.
- Cuellar, G. (2013). Auditoría de Gestión. Obtenido de http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html
- Cummings, W. (2007). Desarrollo Organizacional y Cambio. 1.
- Deloitte. (27 de Agosto de 2013). Obtenido de http://www.deloitte.com/view/es_EC/ec/servicios/enterprise-risk-services/auditoria-interna/
- Díaz Bretones, F. (2008). Selección y formación de personal. Universidad de Granada.

- Fiallos, D. M. (21 de Noviembre de 2009). Herramientas de la Auditoría de Gestión. Obtenido de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CCsQFjAC&url=http%3A%2F%2Fbelenfiallos.wikispaces.com%2Ffile%2Fview%2FHerramientas%2Bde%2Bla%2BAuditoria%2Bde%2BGesti%25C3%25B3n.ppt&ei=XLnaU4vFH9amyASY5oGgCg&sg=AFQjCN>
- Flaherty, J. (Marzo de 2009). Informe COSO II. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/13374090/INFORME-COSO-II>
- Flowers, R. (Agosto de 2011). Obtenido de <http://es.slideshare.net/7ronnie7/desarrollo-organizacional-8943495>
- Franklin, E. (2007). Auditoría Administrativa - Gestión. México: Pearson.
- Galindo Cáceres, L. (2007). Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación. México: Pearson.
- García Domínguez, P. (2007). Tesis. Chile.
- Giraldo. (29 de Septiembre de 2012). Recursos Organizacionales. Obtenido de <http://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Recursos-Organizacionales/319630.html>
- Goicochea, M. (Marzo de 2014). COSO. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/215470366/V-INFORME-COSO-ppt>
- Gómez. (2007). Preguntas de la Encuesta. Mexico.
- González, R. (Agosto de 2012). El Ausentismo Laboral. Obtenido de <http://randolpgr16.blogspot.com/>
- Grasso, L. (2007). Encuestas. Elementos para su diseño y análisis. Argentina: Brujas.
- Guys. (Abril de 2010). Gerencia de Talento Humano. Obtenido de <http://talentohumanogerencia.blogspot.com/2010/04/1-base-de-datos-y-sistema-de.html>
- Hernández, A. (Diciembre de 2011). EspacioRH. Obtenido de <http://wikirrh.wikispaces.com/Rotaci%C3%B3n>; <http://www.slideshare.net/hedoer/rotacion-de-personal-10474263#btnNext>
- Hernández, D. (2007). Auditoría y control interno.
- Huertas, J. (2007). Talento Humano. Difementes.

- Norma ISO 9001. (2008).
- Jara, S. (2012). Reclutamiento y Selección de Personal. Obtenido de http://www.uteg.edu.ec/_documentos/file/pdf/el-reclutamiento-y-seleccion-de-personal-2012.pdf
- Johannes, D. (Enero de 2012). Administración Estratégica. Obtenido de <http://administracionestrategica.blogspot.com/2012/01/el-proceso-del-desarrollo.html>
- Juan, P. (Mayo de 2013). Ausentismo Laboral. Obtenido de <http://ausentismolabora.blogspot.com/2013/05/articulo.html>
- Juarandir, I. (2009). Gestión del Talento Humano.
- Lema, H. (2011). Metodología de la Investigación. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Leonard, W. (2008). Auditoría. 45.
- Lima, R. (Agosto de 2012). Clases de Auditoría. Obtenido de <http://clasesaudi.blogspot.com/p/tipos-de-auditoria.html>
- Loero Arismendi, R. (2012). El Auditor. Obtenido de Perfil del Auditor: www.monografías.com
- Lopera, J. (Mayo de 2012). Evaluación del Desempeño. Obtenido de <http://es.slideshare.net/kaox/evaluacin-del-desempeo-12851845>
- Maldonado, M. (2007). Auditoría de Gestión. Quito: Tercera Edición.
- Mantilla, S. (2007). Auditoría. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Manuel Gross. (6 de Agosto de 2009). Difundiendo la creatividad e innovación para la gestión de organizaciones y Pymes. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/576555/Estilos-de-Administracion-Teoria-X-y-Teoria-Y.html>
- Marques, J. (2012). Nuevas Tendencias en la Auditoría.
- Marrero, V. (2009). Programa de Auditoría para evaluar la Gestión de los Recursos Humanos. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/mag.htm>
- Mendivil, V. (2010). Elementos de Auditoría. México: Cengage Learning.
- Mendoza, Isabel. (Julio de 2012). Proceso de Control. Obtenido de <http://adminis3cion.blogspot.com/2012/07/proceso-de-control.html>

- Milkovich, G. T. (Agosto de 2014). EcuRed. Obtenido de http://www.ecured.cu/index.php/Evaluaci%C3%B3n_del_desempe%C3%B1o_humano
- Molina, D. (Febrero de 2013). PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO. Obtenido de <http://destrez.blogspot.com/>
- Myers, D. G. (2005). Psicología. Buenos Aires, Madrid: Médica Panamericana .
- Ortiz, G. (Abril de 2011). Obtenido de <http://es.slideshare.net/GregoryOrtiz/base-de-datos-y-sistema-de-informacin>
- Ortiz, M. (Septiembre de 2012). Plan Operativo. Obtenido de <http://es.slideshare.net/MariaRoOosa/plan-operativo-14173006>
- Ovalle, A. (Marzo de 2013). Obtenido de <http://es.slideshare.net/kuphy/auditoria-administrativa-i?related=1>
- Peter, M. (2008). Pedagogía y praxis en la era del imperio: hacia un nuevo humanismo. Madrid: Popular.
- Pheby. (2009). Problema de la Inducción.
- ppacherres. (2012). Coso I - Coso II. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/220260771/Coso-i-y-Coso-II-1-1>
- PricewaterhouseCoopers. (2013). ERM. Obtenido de <http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/263/ERM.pdf>
- Quintana, C. (2012). Funciones de los Manuales Administrativos.
- Rama, D. (Junio de 2007). Obtenido de <http://es.slideshare.net/clauidiorama/la-universidad-como-organizacion>
- Ramírez, M. (2009). Objetivos y Beneficios del Desarrollo Organizacional. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/566/Objetivos%20y%20beneficios%20del%20desarrollo%20organizacional%20en%20Las%20Tunas.htm>
- Rivera, R. (Julio de 2008). Lección 2 - RRHHII INCENTIVOS. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/4040462/Leccion-2-RRHHII-INCENTIVOS>
- Rodríguez Fernández, A. (2007). Selección de personal. Sevilla: Instituto Andaluz de la Administración Pública.
- Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento de Personal. Madrid: Pirámide.

- Rodríguez, J. (1990). Auditoría Operacional. México: Trillas.
- Rodríguez, M. (2008). Metodología de la Investigación.
- Rodríguez, P. (2008). Blog Administrativo
- Román, I. (2012). Auditoría de Gestión: Procesos.
- Rosenthal, L. (2011). Diccionario Filosófico. Pág. 313.
- Ruíz, R. (2007). Obtenido de Historia y Evolución del Pensamiento Científico:
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>
- Salesiana, U. P. (Agosto de 2014). Recuperado el Diciembre de 2014, de
www.ups.edu.ec
- Sandoval. (3 de Abril de 2010). Políticas de la Gestión de Talento Humano. Obtenido de www.rrhhorganizaciones.blogspot.com
- Sevillano, A. (2011). Auditoría de Talento Humano. Ibarra.
- Soto, B. (Julio de 2014). Obtenido de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/1622/las-fuentes-de-reclutamiento/>
- Stoner, J. (2009). Administración. México: Prentice Hall.
- Torres, A. (Junio de 2013). Rotación de Personal. Obtenido de http://www.slideshare.net/Amadeo_Torres/rotacion-de-personal-23341195?related=1
- Ulloa, M. (Noviembre de 2012). Obtenido de http://prezi.com/_19rkaxy3vqm/coso-ii-erm/
- Valda, J. (Septiembre de 2011). Sistemas de análisis de puestos. Obtenido de <http://jcvalda.wordpress.com/2011/09/01/sistemas-de-analisis-de-puestos/>
- Vásquez, G. (2012). COSO I - II. Obtenido de <http://es.slideshare.net/greis2392/coso-i-ycosoii1>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Winkle, J. W., & Cook. (2009). Auditoría de Gestión.
- Yaringaño, L. (Abril de 2008). Maestría UNI. Obtenido de <http://luisyaringano.blogspot.com/2008/04/definicion-de-deductivo-e-inductivo.html>

- Zamora, P. (Septiembre de 2012). Gestión de Talento Humano. Obtenido de <http://gtalentohumanoyoli.blogspot.com/2012/09/subsistema-de-control-de-recursos.html>
- Zayas, P. (2010). Modelo de sistema de selección de persona. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/826/Etapas%20del%20proceso%20de%20seleccion%20de%20personal.htm>
- Zeledón, V. (24 de Agosto de 2011). Administración de Talento Humano. Gestipolis.
- Zumárraga, P. (2008). Curso en Gerencia de Talento Humano. Ecuador.
- Zúñiga Ruilova, J. (Enero de 2012). Estatuto de la Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado el Diciembre de 2014, de http://www.ups.edu.ec/c/document_library/get_file?uuid=dd1f9bc0-3c9f-4022-9827-0cdbb418be25&groupId=10156

ANEXOS

Anexo N° 1

MÉTODOS O TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

La importancia de la evaluación de desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores. Las técnicas de uso más común son:

- Ordenación por rango simple: es el método más simple pero también el más subjetivo. Consiste en ir asignando mediante una lista ordenada una calificación a cada uno de los empleados evaluados y luego efectuar una comparación global.
- Rango por factores: consiste en ordenar a cada evaluado en función a distintos factores. El resultado final surge de la sumatoria que tuvo cada evaluado en cada factor. El mejor calificado es el que obtiene el mayor puntaje. Por ejemplo:

Empleados	Factores			Total	Posición
	Laboriosidad	Responsabilidad	Precisión		
Juan	1	2	1	4	3°
Pedro	3	1	2	6	2°
Ramón	2	3	3	8	1°

Podemos considerar otros factores a evaluar, como ser: Iniciativa – Cooperación – Compañerismo - Calidad de trabajo.

-Comparación por parejas: se realiza la comparación de cada uno de los integrantes de un grupo, con todos los restantes. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es elegido como el mejor. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. Por ejemplo:

Empleados	Juan	Pedro	Ramón
Juan	-----	-----	Ramón
Pedro	Juan	-----	Ramón
Ramón	-----	-----	-----
	1	0	2

De acuerdo a esta tabla, el orden de evaluación sería: primero, Ramón (porque resultó seleccionado dos veces), segundo Juan y tercero Pedro.

-Distribución forzada: Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes calificaciones. A los empleados de buen desempeño les corresponde una puntuación más alta. Con este enfoque pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes representan fuentes potenciales de distorsión.

Un ejemplo de calificaciones podría ser: Superior – Bueno – Intermedio – Regular – Inferior.

Anexo N°2

2 Requisitos de la documentación

4.2.1 Generalidades

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad, b) un manual de la calidad,

3. los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma

Internacional, y

4. los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

(ISO 9001, 2008)

4.2.3 Control de los documentos

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el apartado 4.2.4.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

1. aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,

2. revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,

3. asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos,

4. asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,

5. asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,

6. asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y

7. prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

(ISO 9001, 2008)

Anexo N°3

8 Medición, análisis y mejora

8.1 Generalidades

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

1. demostrar la conformidad con los requisitos del producto,
2. asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
3. mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.
(ISO 9001, 2008)

Anexo N°4

Checklist: Contenido de Carpetas del Personal Administrativo		
1. Identificación de la auditoría		
Institución auditada: Universidad Politécnica Salesiana – Sede Guayaquil Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano		
<u>Proyecto:</u> <u>Iniciador:</u>	<u>Fase del ciclo de vida</u> <input type="checkbox"/> Planificación <input type="checkbox"/> Esp. de Requerimientos <input type="checkbox"/> Diseño <input type="checkbox"/> Implementación	<input type="checkbox"/> Integración y pruebas <input type="checkbox"/> Aceptación y entrega <input type="checkbox"/> Mantención
Tipo de auditoría: <input type="checkbox"/> Interna <input type="checkbox"/> Externa		
2. Auditor		
Nombres Srta. Witney C. Vélez Suárez – Srta. Adriana Loor Zambrano		
e-mail cony_velez25@hotmail.com ronk_adriana@hotmail.com		<u>Fono</u>

3. Checklist		
	Sí	No
• ¿Lleva un orden estándar de acuerdo al Manual de Funciones?		X
• ¿Contiene hoja de vida, referencias, copia de documentación personal?	X	
• ¿Contiene contrato de trabajo y solicitud de trabajo?	X	
• ¿Contiene Evaluaciones de desempeño?		X
• ¿Contiene licencias médicas?		X
• ¿Contiene oficios de sanciones?		X

Anexo N°5

PREGUNTAS GENERADORAS (RESPUESTAS)

Entrevista con el Lcdo. Fabricio Escorza

¿Cuáles son los cometidos principales del Departamento de Talento Humano en la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil?

El departamento de Talento Humano tiene los siguientes subsistemas básicos:

1. Nómina y Beneficios: Pago de empleados, beneficios de ley y beneficios de la universidad bono de ropa, seguro privado, entre otros.
2. Capacitación solo administrativa.
3. Evaluación del desempeño solo parte administrativa.
4. Y de manera reciente, el clima laboral.

¿Posee el Departamento de Talento Humano algún objetivo concreto para el año cursante?

Cumplimiento con la normativa de la Ley de Educación Superior y las exigencias que plantea el CEAACES con el departamento; como por ejemplo: documentación en regla, parte salarial actualizada, actualización de documentos de docentes y administrativos. En el departamento se concentra toda la documentación del personal.

¿Tiene actualizadas las descripciones y requisitos de las plazas de trabajo?

El Departamento de Talento Humano de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil se maneja de acuerdo a las políticas o indicaciones de la matriz; es decir las actualizaciones, descripciones de plazas de trabajo o requisitos se encarga la Secretaría Técnica de Gestión de Talento Humano de Cuenca. En Guayaquil solo se la ejecuta.

¿Qué métodos utilizan para realizar las descripciones y los requisitos de las plazas de trabajo?

El método que se utiliza es **análisis y descripción de cargos**, el cual consta como un levantamiento de datos de las exigencias de los puestos de trabajos a necesitar.

¿Cómo reclutan a las diferentes categorías de empleados y cuál es el tiempo medio para cubrir un puesto?

Se la realiza mediante una normativa, en esta se indica que para cubrir un puesto de trabajo ya sea administrativo o de docente el plazo máximo es de treinta días; se recluta por medio de prensa escrita (periódico de mayor circulación en la localidad) o por medio del sistema que es Multitabajos.

¿Qué políticas tienen en marcha respecto al reclutamiento interno en la universidad?

La política que se maneja es que si se da una apertura de plaza de trabajo:

1. Se busca internamente por medio de correos electrónicos hasta una fecha determinada, en caso de que exista se hace un concurso de mérito.
2. Si no existe postulantes dentro de la comunidad salesiana, se da a conocer la vacante externamente. En cuanto al entorno académico no hay inconvenientes en contratar personal de primer grado de consanguinidad pero administrativamente si es prohibido, aunque no esté estipulado mediante resoluciones.

¿Qué métodos utilizan habitualmente para seleccionar las categorías de empleados clave (dirección de carrera)?

Básicamente no hay diferencia con la pregunta anterior, solo con las pruebas psicológicas en el área administrativa. En el área académica es consultivo, los estudiantes eligen a los directores de carrera.

¿Dispone de algún sistema de retribución por méritos o de incentivos?

No existe método de incentivos definido, lo que existe es un bono de honorabilidad denominado **Valeriano Gabineli**; que es en honor a un salesiano muy destacado, este también es consultivo. Los otros incentivos: es el bono de libros que se le otorga a los docentes por el Día del Maestro (tradición salesiana) y un bono económico por cumpleaños.

¿Posee un sistema de evaluación de desempeño para los empleados de la universidad?

Si realizará una evaluación de desempeño, esta se aplicará después de la evaluación del CEAACES y solo será para el personal administrativo.

La coordinación académica está encargada del desempeño del personal docente, lo que se encarga el Departamento de Talento Humano es la recepción de documentos de las evaluaciones realizadas.

El personal de servicios de mantenimiento y de seguridad es contratado de manera adicional (complementario).

¿Está en marcha algún programa conciso sobre la mejora de actividades en el Departamento de Talento Humano?

El POA es la parte operativa aplicada al plan estratégico, este se llama carta de navegación que da a conocer la misión de cada universidad. El Departamento de Talento Humano de la universidad tiene un POA anual, esta carta de navegación tiene una duración de 4 años.

¿Cómo mantiene informado a los empleados sobre lo que sucede en la universidad y en el departamento?

Se informa mediante correo electrónico; el tema de la evaluación académica se hará por medios escritos o publicaciones expuestas, ya que todo debe estar debidamente documentado en la actualidad. Temas de interés general serán proyectados por medio de pantallas dentro de la SEDE. Temas de mayor importancia se lo hará mediante reuniones.

¿Cómo calificaría la calidad del personal de talento humano?

El Departamento de Talento Humano de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil en cuestión de calidad del personal se encuentra en un punto de equilibrio ya que la población de la universidad ha crecido en dos años al 100%.

¿Cómo ve el papel del Departamento de Talento Humano en la universidad?

Este departamento es muy poco conocido con respecto a sus actividades, en ocasiones es visto de manera errónea referente al despido de personal, debido a que interpretan que toda la función recae en él; cuando este debe pasar por procesos.

¿Manejan programas médicos para el personal? ¿De qué tipo y cómo se lleva a cabo?

El departamento se encuentra en una etapa de transición debido a que el Departamento Médico fue creado para el estudiante por ende es tratado por el Departamento de Bienestar Estudiantil y no por el Departamento de Talento Humano; aunque el departamento de TTHH necesita tener fichas médicas del personal administrativo y de docente.

¿Cuántos filtros existen para realizar la contratación del personal del departamento de talento humano?

No se hace proyección de personal por falta de tiempo y por el drástico crecimiento de la población estudiantil que ha tenido estos dos últimos años. Se ha contratado personal mediante criterios y aprobación del rector. Director del área solicita al vicerrector y este es contratado bajo series de pruebas.

¿Cómo es el control en cuanto a horas extras, faltas y retrasos del personal?

Bajo el sistema biométrico, en el caso del personal administrativo el departamento de talento humano es el que se encarga de ingresar los horarios, y en la docencia los que ingresan los horarios son los directores de carrera, en base a esto se hace un corte al 20 de cada mes y se hace el respectivo descuento por faltas y retrasos; en el caso de horas extras estas se hacen manual, se hace la solicitud al vicerrector una vez aprobada el día del corte se concilia los días aprobados con el biométrico.

¿Cómo es el método o sistema para llevar a cabo los roles de pagos?

Es un sistema creado por una alumna de la universidad como tema de tesis, en este sistema se encuentra determinado todo lo que se necesita para el cálculo del mismo.

¿Existe registro de las sanciones o memorándum?

Por carisma salesiano no se hace tal procedimiento salvo el caso si el empleado pasa los límites de tolerancia, después 4 llamadas de atención se realiza el memorándum al Ministerio de Relaciones Laborales.

¿Qué beneficios tienen los empleados de la institución y si lleva su respectivo respaldo?

Los beneficios de los empleados en la universidad debidamente respaldados son:

1. Excluyendo los beneficios sociales, existe el seguro privado de salud, el trámite de reembolso lo realiza el departamento o lo pueden hacer personalmente,
2. Beneficio de ropa se hace convenio con casa comercial del tipo de ropa y monto de dinero.
3. Beneficio de cumpleaños que se realiza cuando el personal administrativo tiene tres meses y docencia un año.
4. Canastas Navideñas por parte de la universidad, también cuentan con la asociación de empleados; este les da el pavo y ayuda con parte monetaria de la convivencia laboral.

¿Mantiene actualmente respaldo de los documentos del personal de los 3 últimos años? El Departamento de Talento Humano por el momento se está regularizando debido a que han encontrado fallas y no contaba con más personal en el área, otras de las causas es por el crecimiento del personal.

¿Cómo es contratado el personal de enfermería y como es controlado, tanto en documentos como en rol de pagos?

Por el momento todo lo que corresponde al Departamento Médico es manejado por el doctor, en un futuro el Departamento de Talento Humano tendrá bajo su cargo los documentos de dicha área ya que en la actualidad solo se encarga del pago de sueldos al personal del Departamento Médico.

ANEXO N° 6

LISTADO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE

Ubicación Principal	Ubicación	Tipo de Contrato	Rol	Ámbito de Servicio	Cargo	Nro. de Identificación	Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso	Género	Estado Civil
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVA	ASISTENTE DE DIRECCION TECNICA DE ADMINISTRACION E INVENTARIOS	'0916678253	ANDRADE PACHECO	TATIANA PIEDAD	19/02/2008	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVA	ASISTENTE DE DIRECCION TECNICA DE ADMINISTRACION E INVENTARIOS	'0925045262	QUIMIS PADILLA	LUIS ALBERTO	02/05/2011	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVA	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	'0914258538	BAILON LOZANO	RAFAEL SEGUNDO	01/04/2006	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVA	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	'0923764690	QUINTERO QUINTERO	DANNY FIDEL	02/05/2006	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVA	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	'0908001019	ROBALINO DE LA ROSA	ROSENDO RODOLFO	01/10/2002	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVA	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	'0911439339	SOLIS TOMALA	SILBINO BERNARDO	01/09/2004	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVA	AUXILIAR 1 DE DIRECCION TECNICA DE ADMNISTRACION E INVENTARIOS	'0906728076	GUERRERO HUNGRIA	OLMEDO MODESTO	01/10/2002	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVA	AUXILIAR 1 DE DIRECCION TECNICA DE ADMNISTRACION E INVENTARIOS	'0927505305	PLUAS ROLDAN	KATIUSKA BETHZABETH	09/09/2013	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVA	AUXILIAR 1 DE DIRECCION TECNICA DE ADMNISTRACION E INVENTARIOS	'0924008246	SALMON YEROVI	GALO DANIEL	21/05/2012	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVA	AUXILIAR 2 DE DIRECCION TECNICA DE ADMINISTRACION E INVENTARIOS	'1305781476	ANDRADE MENDOZA	ASLEY ADALBERTO	21/05/2012	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVA	AUXILIAR 2 DE LABORATORIO	'0930114343	AMPUÑO AVILES	ALAN ROBERTO	10/10/2011	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVA	AUXILIAR 2 DE LABORATORIO	'0920603966	ARIAS PEÑA	JUAN CARLOS	17/05/2012	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVA	AUXILIAR 2 DE LABORATORIO	'0914909841	SANTACRUZ ZARATE	EDWIN JACINTO	10/07/2012	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	BIBLIOTECA	ASISTENTE DE BIBLIOTECA	'0916097314	PARRA BOYA	TANIA ANGELICA	01/10/2009	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	BIBLIOTECA	AUXILIAR 1 DE BIBLIOTECA	'0909879777	GRIJALVA GONZALEZ	BETHANIA ELIZABETH	02/10/2013	FEMENINO	DIVORCIADO /A

Ubicación Principal	Ubicación	Tipo de Contrato	Rol	Ámbito de Servicio	Cargo	Nro. de Identificación	Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso	Género	Estado Civil
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	BIBLIOTECA	AUXILIAR 1 DE BIBLIOTECA	'0930822473	MENDOZA RIVERA	KAREN GABRIELA	17/09/2012	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	BIBLIOTECA	AUXILIAR 1 DE BIBLIOTECA	'0908194897	PAREJA PEREZ	KETTY ALEXANDRA	23/09/2013	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	BIBLIOTECA	AUXILIAR 1 DE BIBLIOTECA	'0927472597	RODRIGUEZ CONTRERAS	DIANA CAROLINA	02/01/2013	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	BIBLIOTECA	AUXILIAR 1 DE BIBLIOTECA	'0923125546	SAN SEGUNDO HEREDIA	CRISTINA PAOLA	02/01/2013	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	BIBLIOTECA	BIBLIOTECARIO DE SEDE	'0908309107	CRESPO BERRUZ	OLGA MARGARITA	01/10/2002	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	BIENESTAR ESTUDIANTEL	AUXILIAR 1 DE DIRECCION TECNICA DE BIENESTAR ESTUDIANTEL	'0926516600	ESPINOZA GUERRERO	LISSETTE VIRGINIA	18/03/2013	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	BIENESTAR ESTUDIANTEL	AUXILIAR 1 DE DIRECCION TECNICA DE BIENESTAR ESTUDIANTEL	'0924040314	VARAS RUBIO	BLANCA GLORIA	01/06/2012	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	BIENESTAR ESTUDIANTEL	DIRECTOR TECNICO DE BIENESTAR ESTUDIANTEL	'0906167283	CASTRO LOPEZ	MONICA MARIA	03/01/2005	FEMENINO	DIVORCIADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	CENTRO DE IMPLEMENTACION DE GESTION POR PROCESOS	ASISTENTE DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	'0930306576	LINDAO CACAO	KENYA ELOISA	16/07/2012	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	CENTRO DE IMPLEMENTACION DE GESTION POR PROCESOS	AUXILIAR 1 DE PROCESOS	'0916730419	VACA RODRIGUEZ	LISSETTE ALEXANDRA	23/07/2012	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	COMUNICACION	ASISTENTE DE DIRECCION TECNICA DE COMUNICACION Y CULTURA	'0703323048	ZAMBRANO QUIROLA	ADRIANA DE LOURDES	08/02/2010	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	COMUNICACION	AUXILIAR 1 DE DIRECCION TECNICA DE COMUNICACION Y CULTURA	'0924693229	BARBA SALAZAR	KEVIN ALEXANDER	06/02/2014	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	COMUNICACION	AUXILIAR 1 DE DIRECCION TECNICA DE COMUNICACION Y CULTURA	'0925592248	DIAZ ESTUPIÑAN	RUTH AMELIA	24/02/2014	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	COMUNICACION	AUXILIAR 1 DE DIRECCION TECNICA DE COMUNICACION Y CULTURA	'0920046513	MARTINEZ MOLINA	JANINA ALEXANDRA	25/01/2011	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	COMUNICACION	AUXILIAR 2 DE DIRECCION TECNICA DE COMUNICACION Y	'0924001076	ALVAREZ CASTRO	RONALD RUPERTO	11/06/2007	MASCULINO	SOLTERO /A

CULTURA

Ubicación Principal	Ubicación	Tipo de Contrato	Rol	Ámbito de Servicio	Cargo	Nro. de Identificación	Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso	Género	Estado Civil
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	COMUNICACION	AUXILIAR 2 DE DIRECCION TECNICA DE COMUNICACION Y CULTURA	'0925786568	ZAPATIER SANCHEZ	MARCELA STEPHANIE	05/03/2007	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	COMUNICACION	INSTRUCTOR 1 DE CULTURA	'0922078985	ANDRADE ZAVALA	MARIA DE LOS ANGELES	01/02/2013	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	COMUNICACION	INSTRUCTOR 1 DE CULTURA	'0928288067	CAMPOVERDE MENOSCAL	JUAN ARTURO	11/11/2013	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	COMUNICACION	INSTRUCTOR 1 DE CULTURA	'0925231383	GALLARDO CARDENAS	GABRIEL ANTONIO	01/02/2013	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	COMUNICACION SOCIAL	AUXILIAR 1 DE LABORATORIO	'0927400747	LOPEZ RUIZ	GILDA NOELIA	01/04/2013	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	DEPARTAMENTO MEDICO	ENFERMERO	'0914531868	TIXE GUANANGA	VICTOR HUGO	14/01/2013	MASCULINO	UNION LIBRE
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	DEPARTAMENTO MEDICO	MEDICO	'0911437127	SALGANDA INSUASTE	JORGE EDDY	01/08/2011	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	DESARROLLO ACADEMICO	AUXILIAR 1 DE COORDINACION ACADEMICA	'0927064451	PINTADO CUJI	MARIANA LISSETTE	04/02/2013	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	FINANCIERA	AUXILIAR 1 DE CONTABILIDAD	'0930132006	CORONEL AILLA	MIRIAN LEONOR	01/02/2013	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	FINANCIERA	AUXILIAR 1 DE DIRECCION TECNICA DE FINANZAS Y PRESUPUESTO	'0914473079	LUQUE PALMA	JOHNNY VICENTE	23/09/2013	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	FINANCIERA	AUXILIAR 2 DE CONTABILIDAD DE SEDE	'0920239407	ANGULO GONZALEZ	ALEXANDRA ELIZABETH	09/03/2009	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	FINANCIERA	CAJERO 1	'0924909799	YAGUAL ALICEA	LEYLA XIOMARA	05/09/2012	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	FINANCIERA	CONTADOR DE SEDE	'0918852955	OBANDO HIDALGO	VERONICA VANESSA	28/09/2005	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	FINANCIERA	DIRECTOR TECNICO DE FINANZAS Y PRESUPUESTO	'0910984533	PILCO TOTOY	MARIO PATRICIO	08/05/2008	MASCULINO	DIVORCIADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	GIMNASIO	INSTRUCTOR 2 DE GIMNASIO	'0912187317	CARRIEL RODRIGUEZ	LUIS RAUL	17/10/2011	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	INGENIERIA ELECTRICA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	'0917924300	BAYAS SENISTERRA	DANIEL SANTIAGO	01/07/2013	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	PASTORAL	ASISTENTE DE COORDINACION DE PASTORAL	'0919924456	ROCHA ESPINOZA	JUAN JOSE	02/05/2011	MASCULINO	SOLTERO /A

Ubicación Principal	Ubicación	Tipo de Contrato	Rol	Ámbito de Servicio	Cargo	Nro. de Identificación	Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso	Género	Estado Civil
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	PASTORAL	AUXILIAR 1 DE COORDINACION DE PASTORAL	'0803139070	AVILA BAILON	JOHN ALEJANDRO	02/07/2012	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	PASTORAL	AUXILIAR 1 DE COORDINACION DE PASTORAL	'0101826386	SEGARRA SANCHEZ	EDGAR IVAN	01/08/2010	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	SECRETARIA DE CAMPUS	AUXILIAR 1 DE SECRETARIA DE CAMPUS	'0912824158	ANDRADE OYOLA	JUANA JACQUELINE	30/01/2014	FEMENINO	VIUDO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	SECRETARIA DE CAMPUS	AUXILIAR 1 DE SECRETARIA DE CAMPUS	'1205499294	ARANA TOBAR	MIRIAN ELIZABETH	18/04/2013	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	SECRETARIA DE CAMPUS	AUXILIAR 1 DE SECRETARIA DE CAMPUS	'0917944043	CALLE ZUMBA	BELGICA BEATRIZ	21/08/2012	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	SECRETARIA DE CAMPUS	AUXILIAR 1 DE SECRETARIA DE CAMPUS	'0922845490	JARAMILLO QUIMI	NORA PAOLA	02/01/2014	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	SECRETARIA DE CAMPUS	AUXILIAR 1 DE SECRETARIA DE CAMPUS	'0908976392	LOPEZ NEIRA	ANA ADELA	02/01/2013	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	SECRETARIA DE CAMPUS	AUXILIAR 1 DE SECRETARIA DE CAMPUS	'0919934695	PALADINES CEREZO	JOSE ANTONIO	27/08/2012	MASCULINO	UNION LIBRE
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	SECRETARIA DE CAMPUS	AUXILIAR 1 DE SECRETARIA DE CAMPUS	'0919268813	PANCHANA MERCHAN	ANNIE ELIZABETH	22/11/2010	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	SECRETARIA DE CAMPUS	AUXILIAR 1 DE SECRETARIA DE CAMPUS	'0920411295	QUISPE MEZA	MARIELA MARDELA	01/10/2012	FEMENINO	UNION LIBRE
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	SECRETARIA DE CAMPUS	AUXILIAR 1 DE SECRETARIA DE CAMPUS	'0925793697	TAPIA MENDOZA	ELIANA DEL ROCIO	03/10/2011	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	SECRETARIA DE CAMPUS	AUXILIAR 1 DE SECRETARIA DE CAMPUS	'0925020166	VERA VILLACIS	JOHANNA DIGNA	02/04/2012	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	SECRETARIA DE CAMPUS	AUXILIAR 2 DE SECRETARIA DE CAMPUS	'0913781787	MUÑOZ JACOME	KENIA MARICELA	01/05/2003	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	SECRETARIA DE CAMPUS	AUXILIAR 2 DE SECRETARIA DE CAMPUS	'0923534820	TUMBACO ZORRILLA	EVA DE JESUS	08/02/2006	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	SECRETARIA DE CAMPUS	AUXILIAR 2 DE SECRETARIA DE CAMPUS	'0918634304	VACA HERNANDEZ	MARTHA DEL CARMEN	12/07/2006	FEMENINO	UNION LIBRE
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	SECRETARIA DE CAMPUS	SECRETARIA DE CAMPUS	'0920834678	ROMERO QUIROZ	KARLA SOFIA	01/10/2002	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	SISTEMAS	ASISTENTE DE EXPLOTACION	'0928551803	PARRA BAGUA	ANGEL JAVIER	10/10/2011	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	SISTEMAS	ASISTENTE DE EXPLOTACION	'0911906956	YANQUI BALON	MARTHA LUCIA	03/05/2007	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	SISTEMAS	ASISTENTE DE INFRAESTRUCTURA Y REDES DE SEDE	'0920574571	MORA BOCCA	RICARDO ALFREDO	09/06/2005	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	SISTEMAS	ASISTENTE DE REDES Y	'0919760447	LUCAS JURADO	CARLOS ALFONSO	22/11/2010	MASCULINO	SOLTERO /A

COMUNICACIONES

Ubicación Principal	Ubicación	Tipo de Contrato	Rol	Ámbito de Servicio	Cargo	Nro. de Identificación	Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso	Género	Estado Civil
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	SISTEMAS	TECNICO DE SOPORTE Y MANTENIMIENTO	'1716564958	LOPEZ ITURRALDE	CAROLINA ADRIANA	04/11/2013	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	SISTEMAS	TECNICO DE SOPORTE Y MANTENIMIENTO	'0920825767	TIGUA RIVERA	GABRIEL PALEMON	01/06/2007	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	TALENTO HUMANO	ASISTENTE DE DESARROLLO HUMANO DE SEDE	'0922048855	PEREZ JARAMILLO	JOHANNA ELIZABETH	13/07/2011	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	TALENTO HUMANO	ASISTENTE DE DIRECCION TECNICA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO	'0927255323	ALVAREZ VELASCO	JULISSA ISABEL	15/10/2012	FEMENINO	UNION LIBRE
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	TALENTO HUMANO	ASISTENTE DE DIRECCION TECNICA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO	'0927628289	LOPEZ PALACIOS	MARIA ALEXANDRA	01/02/2012	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	VICERRECTORADO DE SEDE	SECRETARIA DE VICERRECTORADO DE SEDE	'0922388749	GARCIA CALLE	SHEYLA	06/08/2012	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	ADMINISTRATIVO	VINCULACION CON LA COLECTIVIDAD	AUXILIAR 1 DE DIRECCION TECNICA DE VINCULACION CON LA SOCIEDAD	'0926330200	MERCHAN MORALES	LUIGGI ALFREDO	21/08/2012	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DIRECTOR DE CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS	'1204142937	VILLACRES BELTRAN	FABIAN ISAAC	01/06/2008	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0917151276	AGUILAR JARAMILLO	RICHARD JOVANNY	01/05/2008	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0920224870	ALAVA PINCAY	CECIBEL LISBETH	14/05/2012	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0909028706	ANDRADE ESPINOZA	XAVIER JOSE	03/10/2011	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0915665681	ASCENCIO BURGOS	KARINA ANABELLA	03/10/2011	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0909591208	BALAS LEON	JUAN EMILIO	30/05/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0910621465	BASTIDAS JIMENEZ	MARCELO JAVIER	20/05/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0914881248	BENITES MEDINA	ROSA MARIA	26/10/2012	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0915468664	BRIONES YELA	ROBERTO JOHANN	03/10/2011	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0923447726	CABEZAS BARRAGAN	WILLIAM JOSUE	04/10/2013	MASCULINO	UNION LIBRE
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0911780518	CABEZAS PADILLA	RODDY SALVADOR	04/10/2013	MASCULINO	DIVORCIADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0913776738	CALLE CABEZAS	RUTH ESTHER	29/06/2013	FEMENINO	SOLTERO /A

Ubicación Principal	Ubicación	Tipo de Contrato	Rol	Ámbito de Servicio	Cargo	Nro. de Identificación	Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso	Género	Estado Civil
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0915371801	CARRERA JIMENEZ	JAVIER ANTONIO	04/10/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0905478848	CASTILLO CRESPO	LUCIA NARCISA	01/02/2003	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0913868220	CHAVEZ PULLAS	MARIA ALEXANDRA	01/10/2008	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0916909161	COELLO VILLACIS	JENNIFFER VANESSA	16/05/2011	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0921405387	CORREA CABRERA	ANA LUISA	04/10/2013	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0918835224	CUEVA ESTRADA	JORGE MANUEL	04/10/2013	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0906158829	DAVILA MEDINA	FERNANDO	17/10/2012	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0906680871	DOMINGUEZ COLOMA	PATRICIA MARIA DE LOURDES	01/02/2003	FEMENINO	DIVORCIADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0908915168	DONOSO RIVERA	RAQUEL AURELIA	01/10/2002	FEMENINO	DIVORCIADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'1202606404	ESCOBAR TERAN	SUSAN CATHERINE	21/05/2012	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'1204904013	FIALLOS NIZA	GLADYS DEL ROCIO	04/10/2013	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0919098681	FIALLOS VARGAS	INGRID VERONICA	17/05/2010	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0915611537	FRANCO CEDEÑO	ERCILIA MARIA	16/05/2013	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0908973308	FREIRE MORAN	JORGE FABRICIO	01/05/2008	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0906113089	GUERRERO VARGAS	TYRONE MARLON	04/10/2013	MASCULINO	UNION LIBRE
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0913523023	HERRERA AVELLAN	FRANCISCO JOSE	03/10/2011	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'1711743250	IZA VILLACIS	VICTOR ADOLFO	01/10/2008	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0907881957	JARA MOLINA	MIRIAM ROSARIO	03/10/2011	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0910415363	JIMENEZ GUERRERO	JUAN ROBERTO	01/05/2008	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0912234226	LAM RODRIGUEZ	SUSANA ISABEL	01/05/2008	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'2000051173	LEYTON VITE	NESTOR DANIEL	03/10/2011	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0920827276	LOPEZ CHILA	ROBERTO DAVID	26/07/2010	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0923749410	LUCIN CASTILLO	VIRGINIA CAROLINA	11/10/2013	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0910427962	MARMOL CASTILLO	MONICA CAROLINA	20/05/2013	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0913795795	MARQUEZ YAGUAL	WALTER WASHINGTON	16/05/2011	MASCULINO	DIVORCIADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0914691910	MASSUH VILLAVICENCIO	CARLOS MANUEL	03/10/2011	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0917305146	MEDINA VILLAVICENCIO	JOFFRE RICARDO	17/10/2013	MASCULINO	SOLTERO /A

Ubicación Principal	Ubicación	Tipo de Contrato	Rol	Ámbito de Servicio	Cargo	Nro. de Identificación	Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso	Género	Estado Civil
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0922616438	MEJIA FLORES	OMAR GABRIEL	04/10/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0908616055	MENDIETA JACOME	SERGIO HERIBERTO	18/10/2013	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0917807075	MOLINA IZURIETA	ROSA ELIZABETH	14/05/2013	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0923387062	MOLINA VILLACIS	CAROLINA JENNIFER	21/10/2013	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0909237091	MORENO DELGADO	JUAN PABLO	20/05/2013	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0905792149	MUENTES BAQUE	HECTOR ALFREDO	04/10/2013	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0201266236	NARANJO COLOMA	ANGELO MARCELO	04/10/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0924704703	NAVARRETE CARREÑO	OSWALDO VICENTE	03/10/2011	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0201535663	ORELLANA GUEVARA	BETTY KARINA	04/10/2013	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0907601223	ORTIZ DELGADO	AURELIO ENRIQUE	20/05/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0914584826	PACHECO BENAVIDES	RAMON DARIO	04/10/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0915877484	PINOS ULLAURI	CAROLA ALEXANDRA	04/10/2013	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0919240853	POZO CARDOSO	SANTIAGO LEONARDO	04/10/2013	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0919998914	PROAÑO CHACHA	SONNIA ALEXANDRA	29/10/2013	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0910495514	QUEZADA NAVAS	CARLOS LUIS	16/05/2011	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0915823447	RAMIREZ CAMBA	REINALDO FAVIO	01/05/2008	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'1202288005	RAMIREZ ROMERO	ELMA VERONICA	04/10/2013	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0917272965	RAMIREZ VERA	JULIO ALBERTO	04/10/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0920223104	ROMAN TOALA	JESSICA ARACELY	04/10/2013	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0918135690	ROSALES VALENCIA	JENNY ELIZABETH	07/05/2012	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0918796111	SALAZAR RODRIGUEZ	JOEL MAURICIO	04/10/2013	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0910345859	SANCHEZ TORRES	LUZ ANGELA	07/05/2012	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0923510523	SOLEDISPA NAVARRETE	CINDY ROXANA	04/10/2013	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0919728972	TAGLE SALAZAR	ELIAS JOEL	17/10/2012	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0909697443	TOLEDO SALAZAR	CARLOS GERMAIN	01/05/2008	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0703610972	TORRES RUILOVA	BISMARCK OSMANY	04/10/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0910523232	VASQUEZ AGUIRRE	DAVID DONATO	01/05/2003	MASCULINO	DIVORCIADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0902957190	VEGA ARCENTALES	JACINTO JUAN	01/05/2008	MASCULINO	CASADO /A

Ubicación Principal	Ubicación	Tipo de Contrato	Rol	Ámbito de Servicio	Cargo	Nro. de Identificación	Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso	Género	Estado Civil
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	DOCENTE	'0912243409	VILLAMAR RODRIGUEZ	FERNANDO JAVIER	03/10/2011	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	ADMINISTRATIVA	DIRECTOR TECNICO DE ADMINISTRACION E INVENTARIO	'0921972212	MORA BOCCA	DAVID ANDRES	01/01/2008	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	COMUNICACION	DIRECTOR TECNICO DE COMUNICACION	'0910297514	HIDALGO LOFFREDO	KARINA GISELLE	01/05/2006	FEMENINO	DIVORCIADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	COMUNICACION SOCIAL	DIRECTOR DE CARRERA DE COMUNICACION SOCIAL	'1205726456	FLORES PERALTA	JUANA KATIUSCA	22/10/2012	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	COMUNICACION SOCIAL	DOCENTE	'0909548786	ANDRADE MARTINEZ	CESAR MIGUEL	17/10/2011	MASCULINO	UNION LIBRE
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	COMUNICACION SOCIAL	DOCENTE	'0920008240	ARANA MITE	BISMARCK ALBERTO	07/05/2012	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	COMUNICACION SOCIAL	DOCENTE	'0924375009	CHANG PAPPE	DENNIS STEVE	04/10/2013	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	COMUNICACION SOCIAL	DOCENTE	'1713782546	CRUZ JARAMILLO	PAOLA VERONICA	04/10/2013	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	COMUNICACION SOCIAL	DOCENTE	'0907985725	DELGADO GRANIZO	CASSIA OLENKA	04/10/2013	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	COMUNICACION SOCIAL	DOCENTE	'0909873754	GONZALEZ PARRAGA	MARTHA ANGELINA	03/10/2011	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	COMUNICACION SOCIAL	DOCENTE	'0917563280	GUERRERO AVILA	ZOILA EUGENIA	06/05/2013	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	COMUNICACION SOCIAL	DOCENTE	'0914504154	GUZMAN PARRAGA	ROSALIA MARIA	07/05/2012	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	COMUNICACION SOCIAL	DOCENTE	'0920521796	MARTINEZ LARA	DIANA ELIZABETH	04/10/2013	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	COMUNICACION SOCIAL	DOCENTE	'0915952360	MEDINA ALVARADO	MARJORIE ALEXANDRA	22/10/2013	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	COMUNICACION SOCIAL	DOCENTE	'0913129979	MERCHAN ARIAS	HUGO ALAIN	29/05/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	COMUNICACION SOCIAL	DOCENTE	'0602048068	MIÑO SAMANIEGO	PABLO JAVIER	04/10/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	COMUNICACION SOCIAL	DOCENTE	'1703541480	MOLINA PAIDA	MANUEL ALFONSO	20/05/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	COMUNICACION SOCIAL	DOCENTE	'0922182548	PAZ GUERRA	STALYN ISRAEL	07/05/2012	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	COMUNICACION SOCIAL	DOCENTE	'8896341	PEREDA RODRIGUEZ	JUSTO LUIS	23/09/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	COMUNICACION SOCIAL	DOCENTE	'0914925904	RODAS SOTO	BETTY ISABEL	17/10/2011	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	COMUNICACION SOCIAL	DOCENTE	'0913764882	RODRIGUEZ GUERRA	JORGE EDUARDO	20/05/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	COMUNICACION SOCIAL	DOCENTE	'0908620594	RODRIGUEZ RAMOS	CARLOS AUGUSTO	05/03/2012	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	COMUNICACION SOCIAL	DOCENTE	'0909268062	ROLDOS AROSEMENA	EDUARDO XAVIER	07/05/2012	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	COMUNICACION SOCIAL	DOCENTE	'1713392064	ROSAS FLOREZ	PATRICIO IVAN	01/10/2001	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	COMUNICACION SOCIAL	DOCENTE	'AAG577258	RUBIO MARTÍN	TEODORO	07/10/2013	MASCULINO	SOLTERO /A

Ubicación Principal	Ubicación	Tipo de Contrato	Rol	Ámbito de Servicio	Cargo	Nro. de Identificación	Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso	Género	Estado Civil
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	COMUNICACION SOCIAL	DOCENTE	'0912520475	SAMANIEGO BRIONES	PAOLA MERCEDES	28/05/2013	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	COMUNICACION SOCIAL	DOCENTE	'0918508573	TOLEDO HERRERA	LINDA JOHANIE	20/05/2013	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DIRECTOR DE CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA	'0914890678	BARONA VALENCIA	SEGUNDO LEONARDO	01/02/2003	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0300750502	ABAMBARI AREVALO	MARIO JACINTO	04/10/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0918231549	ALARCON CABEZAS	LUIS ERNESTO	07/05/2012	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0910750744	ALENCAS'TRO CARRIEL	MONICA SANDRA	20/05/2013	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'1204434995	ARMENDARIZ ZAMBRANO	CHRISTIAN RONALD	03/10/2011	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0912971397	BOHORQUEZ SUAREZ	FRIDA MARGARITA	01/05/2008	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0917105140	CALLE CARRION	ISKRA CASANDRA	16/05/2011	FEMENINO	UNION LIBRE
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0923046270	CAMACHO VILLAGOMEZ	FREDDY RONALDE	31/05/2013	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0917406837	CARRION LEON	DELIA ISABEL	07/05/2012	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0914440987	CELI MERO	LETICIA DEL ROCIO	03/10/2011	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0913868204	CHAVEZ PULLAS	TATIANA MARIUXI	04/10/2013	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0916168784	DEFAS RUGEL	DAVID ENRIQUE	27/10/2012	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0912186467	DIAZ SOLIS	GENARO ELICEO	14/05/2012	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0920478054	DUARTE SALAZAR	ANGEL ARNALDO	06/05/2013	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'1201433099	FIALLOS GONZALEZ	JOFFRE TONY	20/05/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0919127373	GALARRAGA CHICHANDI	ALEXANDRA VERONICA	18/05/2009	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'1204249625	GRANADOS ROMERO	JOHN FERNANDO	10/10/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0801971888	HEREDIA CASTRO	KAROOL GEOVANNA	06/07/2013	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0913769642	ITURBURO SALAZAR	JERRY BILLY	01/05/2008	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0913451415	LAINEZ VERA	JIMMY FERMIN	04/10/2013	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0601854128	LEON BARZALLO	FELIX IVAN	28/05/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0919514117	LOOR SALAZAR	VERONICA KATIUSKA	07/05/2012	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0926904525	LOPEZ NEMTSEVA	ANA MARIA	11/06/2012	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0919280511	LOZANO CASTILLO	AURORA NELLY	20/05/2013	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0907646988	LUCAS ALVARADO	IVAN ARTURO	04/10/2013	MASCULINO	CASADO /A

Ubicación Principal	Ubicación	Tipo de Contrato	Rol	Ámbito de Servicio	Cargo	Nro. de Identificación	Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso	Género	Estado Civil
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0910497403	ORTIZ MURILLO	LUIS FERNANDO	02/12/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0903630135	ORTIZ PIGUAVE	BARTOLOME JOSE	03/10/2011	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0911383719	PALACIOS DUEÑAS	MARIA LORENA	03/10/2011	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0905370292	RAMIREZ DIAZ	MARLENE JULIA	01/05/2008	FEMENINO	VIUDO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0923788400	RAMOS NEGRETE	SULLY JOHANNA	04/01/2014	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0907787915	RECALDE RAYMONDY	RITA ELIZABETH	21/05/2013	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0910952571	SANCHEZ IÑIGUEZ	LUIS ALBERTO	02/04/2012	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0924295587	SANCHEZ VILLAFUERTE	LUIS EDUARDO	07/05/2012	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0924904048	SERRANO LAYANA	ARNALDO GABRIEL	03/10/2011	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0925220071	SORIA MIRANDA	NADIA LIZETT	07/05/2012	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'1709426850	TAPIA CHICHANDE	ALEX PAUL	04/10/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0917456998	TINGO SOLEDISPA	MARJORIE VERONICA	01/05/2008	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0917291619	TORRES REYES	JEAN CARLOS	05/03/2012	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0907782668	VALDANO CABEZAS	GIOVANNI MIGUEL	04/10/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0924287097	VERA SANTISTEVAN	VICTOR PATRICIO	07/11/2011	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	DOCENTE	'0917375537	ZUÑIGA ALVARADO	MARIA ALEJANDRA	03/06/2013	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	DESARROLLO ACADEMICO	COORDINADOR DE DESARROLLO ACADEMICO	'0912087202	FLORES ORTIZ	ANGELA CECILIA	01/02/2003	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	IDIOMAS	COORDINADOR DE IDIOMAS	'0912099355	TORRES MEDINA	CHRISTIAN JUAN	01/06/2008	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DIRECTOR DE CARRERA DE INGENIERIA DE SISTEMAS	'0914687165	TINGO SOLEDISPA	RAUL SEGUNDO	01/02/2003	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0907560130	ANDRADE CALDERON	JUAN JAVIER	01/05/2008	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0915604458	ARMIJOS VALAREZO	LUIS AMABLE	03/10/2011	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0917820961	BARONA VALENCIA	DANNY WILFRIDO	01/05/2008	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0602483984	BASANTES VALVERDE	WILLIAMS MARCELO	20/05/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0913695599	BERMUDEZ GALLEGOS	CHRISTIAN WLADIMIR	06/11/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0914210000	CABALLERO BARROS	ENRIQUE JAVIER	07/03/2012	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0918054206	COQUE VILLEGAS	SHIRLEY GUISELLA	07/05/2012	FEMENINO	CASADO /A

Ubicación Principal	Ubicación	Tipo de Contrato	Rol	Ámbito de Servicio	Cargo	Nro. de Identificación	Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso	Género	Estado Civil
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0922488382	CORDOVA MENDIBURO	CARLOS DAVID	14/05/2012	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'1202316905	CUBERO LIBERIO	BELINDA DEL ROCIO	16/05/2013	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0914335484	FARIÑO CEDEÑO	JORGE BLADIMIR	18/10/2010	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0920521127	JIMENEZ CONTRERAS	JOHNNY JOSE	18/05/2009	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0923483507	JURADO VITE	VANESSA ALEXANDRA	05/11/2013	FEMENINO	UNION LIBRE
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0911047058	LEON VEAS	JOFFRE LUIS	01/05/2008	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0911224079	LOJAN GRANDA	ERNESTO MAX	09/05/2012	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0910658814	MARTINEZ BRIONES	CARLOS ALBERTO	24/10/2013	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0912313236	MENDOZA QUIMI	FELIX GUSTAVO	04/10/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0909257800	MORA SALTOS	NELSON SALOMON	01/02/2003	MASCULINO	DIVORCIADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0903976777	NARANJO CALDERON	FELIPE GONZALO	04/10/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0912380474	NARANJO SANCHEZ	BERTHA ALICE	21/10/2011	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0916883093	NARANJO SANCHEZ	RICARDO ALFREDO	01/05/2008	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0912419611	NEGRETE PEÑA	TEDDY JHENNSE	01/05/2008	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0917939209	PARRA ROSERO	ALEX ENRIQUE	01/05/2008	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0911074565	PAZMIÑO ZAPATIER	CARLOS FABIAN	02/08/2013	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0916113426	PEÑARANDA IDROVO	VICENTE AVELINO	01/05/2003	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0913456851	PEREZ MALDONADO	CARLOS LUIS	01/05/2008	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0916275076	PEREZ ORDÓÑEZ	RAFAEL ENRIQUE	03/10/2011	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0920565066	PIZARRO VASQUEZ	GUILLERMO OMAR	07/05/2012	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0920382785	PLUA MORAN	DANIEL HUMBERTO	21/10/2013	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0922799655	QUIROZ MARTINEZ	MIGUEL ANGEL	17/05/2010	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0912600020	RAMOS AGUILA	JOHNNY VINICIO	18/10/2010	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0914647300	ROMERO IZURIETA	RICHARD	08/07/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0906511860	ROMERO JARAMILLO	AURA ELIZABETH	01/05/2008	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0904231339	SALGADO RUIZ	MARJORIE ISABEL	01/05/2008	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0916028921	TANDAZO ESPINOZA	MAXIMO GIOVANI	15/05/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'1709028052	TOAPANTA TOAPANTA	SEGUNDO MOISES	21/10/2013	MASCULINO	CASADO /A

Ubicación Principal	Ubicación	Tipo de Contrato	Rol	Ámbito de Servicio	Cargo	Nro. de Identificación	Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso	Género	Estado Civil
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0916862170	TOMALA CALDERON	BYRONE MAURICIO	07/05/2012	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0912511532	VALVERDE LANDIVAR	GALO ENRIQUE	11/06/2012	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA DE SISTEMAS	DOCENTE	'0911329753	VILLEGAS RUGEL	GLADYS MARIA	04/10/2013	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRICA	DIRECTOR DE CARRERA DE INGENIERIA ELECTRICA	'0102054871	ASTUDILLO ASTUDILLO	OTTO WASHINGTON	01/01/1998	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRICA	DOCENTE	'0904485158	BOHÓRQUEZ ESCOBAR	CELSO BAYARDO	21/10/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRICA	DOCENTE	'0918052432	CHALEN ORTEGA	JESSENIA GUADALUPE	22/05/2013	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRICA	DOCENTE	'0919553438	CHAVEZ CORDOVA	CARLOS FERNANDO	01/05/2008	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRICA	DOCENTE	'0913749149	COLOMA RODRIGUEZ	VICTOR HUGO	03/10/2011	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRICA	DOCENTE	'0906610977	GUEVARA DANIELLO	RENATO GERARDO	14/05/2013	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRICA	DOCENTE	'0921971768	LIMA CEDILLO	BYRON XAVIER	03/10/2011	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRICA	DOCENTE	'0912034790	LOPEZ VARGAS	ARMANDO FABRIZIO	01/10/2008	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRICA	DOCENTE	'0915328827	ORDOÑEZ LOOR	GUILLELMO FERNANDO	28/10/2011	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRICA	DOCENTE	'0916813280	ORTEGA MEDINA	JOSE ALEXANDER	23/10/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRICA	DOCENTE	'0602579948	PARRA ROSERO	PABLO GERMAN	02/01/2001	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRICA	DOCENTE	'0909711780	PILOZO SOLANO	RICHARD ALFREDO	21/10/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRICA	DOCENTE	'H395050	PUNTES BORGES	ABUNDIO EDUARDO	13/01/2014	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRICA	DOCENTE	'0603003302	ROMERO ROMERO	BYRON RAMIRO	07/05/2012	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRICA	DOCENTE	'0910972637	SANTANA JARA	ROY FREDDY	23/10/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRICA	DOCENTE	'0923481915	SOLANO VILLEGAS	ERVIN GEOVANNY	07/05/2012	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DIRECTOR DE CARRERA DE INGENIERIA ELECTRONICA	'0917206294	HUILCAPI SUBIA	VICTOR MANUEL	01/05/2008	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'0909119299	ACOSTA ACOSTA	ANGEL LEONARDO	01/05/2008	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'0702626789	AGILA GALVEZ	WILTON EDIXON	07/11/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'0916475445	AGUAYO PEREZ	OLMEDO STALIN	19/10/2009	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'0922639752	AMPUÑO AVILES	GARY OMAR	07/05/2012	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'0909872376	ARCOS RAMBAY	JACINTO DAVID	18/10/2010	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'0908636541	ARIZAGA MONDRAGON	JOSE ADOLFO	21/05/2012	MASCULINO	CASADO /A

Ubicación Principal	Ubicación	Tipo de Contrato	Rol	Ámbito de Servicio	Cargo	Nro. de Identificación	Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso	Género	Estado Civil
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'1309445714	BARCIA AYALA	ORLANDO GIOVANNI	01/05/2008	MASCULINO	UNION LIBRE
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'0921406765	BOSQUEZ BOSQUEZ	CARLOS ALBERTO	21/05/2012	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'0911477776	CACERES GALAN	CESAR ANTONIO	01/02/2003	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'0924770282	CAJO DIAZ	RICARDO ALFREDO	07/05/2012	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'0922593868	CHELE PLUA	DIANA JACQUELINE	21/10/2013	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'0911589398	CORDOVA RIVADENEIRA	LUIS SILVIO	01/05/2001	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'0916893357	ECHEVERRIA AVILA	PABLO FABIAN	25/10/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'0917208084	FREIRE QUIROGA	DIEGO ROBERTO	04/10/2013	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'0920256500	GARCIA VASQUEZ	GABRIEL SANTIAGO	01/07/2004	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'0908222987	GONZALEZ GUZMAN	JUAN CARLOS	04/10/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'1102372412	GUAMAN ULLAURI	MARCO AUGUSTO	13/05/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'0906384771	HERNANDEZ CASTRO	JOHNNY EDISON	01/05/2008	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'0920375177	HUILCAPI SUBIA	DARIO FERNANDO	19/10/2009	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'0923270136	LARCO TORRES	VICTOR DAVID	18/05/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'0909020679	LLAGUNO VERA	JORGE GREGORIO	01/02/2003	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'0909795361	MACIAS MUNIZAGA	FREDDY FERNANDO	04/10/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'0917271785	MIRANDA RAMOS	MONICA MARIA	21/10/2013	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'0909136582	NEIRA CLEMENTE	LUIS ANTONIO	01/02/2003	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'0916875842	NOVILLO PARALES	FRANCISCO VICENTE	01/08/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'0918696279	PALACIOS MELENDEZ	EDWIN FERNANDO	21/10/2013	MASCULINO	UNION LIBRE
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'0909795429	PARRA ORTEGA	FRANKLIN ALMAGRO	01/10/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'0918528258	PONCE PONCE	FABIAN ANGEL	03/06/2013	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'0911169282	RANGEL DONOSO	FELIX ROBERTO	01/10/2002	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'0909748287	SUAREZ ESCOBAR	IVAN EDUARDO	01/05/2008	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'0801602160	VEGA URETA	NINO TELLO	01/01/2001	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'0905384426	VILLACRESES CAMPODONICO	GINA PILAR	01/02/2003	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA ELECTRONICA	DOCENTE	'0910558006	ZAMORA CEDEÑO	NESTOR ARMANDO	04/10/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA INDUSTRIAL	DIRECTOR DEL CENTRO DE	'0914452776	ALVAREZ GUALE	RAUL JIMMY	01/02/2003	MASCULINO	CASADO /A

INVESTIGACIONES
ECONOMICAS

Ubicación Principal	Ubicación	Tipo de Contrato	Rol	Ámbito de Servicio	Cargo	Nro. de Identificación	Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso	Género	Estado Civil
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA INDUSTRIAL	DOCENTE	'0911247237	AGUAYO VITO	JENNY ELIZABETH	04/10/2013	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA INDUSTRIAL	DOCENTE	'0912880028	AGUILERA SARRIA	CARLOS JONATHAN	01/05/2008	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA INDUSTRIAL	DOCENTE	'0914921218	AYALA CARABAJO	RAQUEL	20/05/2013	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA INDUSTRIAL	DOCENTE	'0914078290	BERRONES RIVERA	NESTOR MARCELO	14/05/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA INDUSTRIAL	DOCENTE	'0905056016	MENDIETA VILLALBA	NADIA MERCEDES	04/10/2013	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA INDUSTRIAL	DOCENTE	'0921016507	MORALES VERGARA	JOSE ROBERTO	13/05/2013	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA INDUSTRIAL	DOCENTE	'0910815430	MORAN CACERES	VICTOR CESAR	27/05/2013	MASCULINO	DIVORCIADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA INDUSTRIAL	DOCENTE	'0909780850	ORDÓÑEZ RAMIREZ	VIRGLIO ALONSO	09/05/2011	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA INDUSTRIAL	DOCENTE	'0914565148	PEÑA MONTOYA	PEDRO GERARDO	03/10/2011	MASCULINO	UNION LIBRE
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA INDUSTRIAL	DOCENTE	'0953830635	PEREZ GOSENDE	PABLO ALBERTO	17/07/2012	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA INDUSTRIAL	DOCENTE	'0914817010	RODRIGUEZ QUINTANA	ROMULO EDUARDO	14/05/2012	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA INDUSTRIAL	DOCENTE	'0919958363	ROJAS PARRAGA	TANIA CATALINA	04/10/2013	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA INDUSTRIAL	DOCENTE	'0905778742	SALAZAR ECHEVER	CRISOSTOMO SACARIAS	01/01/1998	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA INDUSTRIAL	DOCENTE	'0916366933	SAMANIEGO COBO	TERESA ALEXANDRA	04/10/2013	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA INDUSTRIAL	DOCENTE	'0906835939	VALVERDE ARRIETA	ROBERTO VICENTE	20/05/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	INGENIERIA INDUSTRIAL	TECNICO DE SEDE DE SEGURIDAD SALUD Y MEDIO AMBIENTE	'0911019529	GONZALEZ VASQUEZ	ANGEL EDUARDO	01/05/2008	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	PASTORAL	COORDINADOR DE PASTORAL	'0917770737	GUERRA VILLALTA	CHRISTIAN ENRIQUE	18/10/2010	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	SISTEMAS	DIRECTOR TECNICO DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION	'0916522444	ORTIZ ROJAS	JAVIER GONZALO	01/02/2003	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	TALENTO HUMANO	DIRECTOR TECNICO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO	'0602898272	ESCORZA FLORES	WASHINGTON FABRICIO	08/10/2007	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	UNIDAD ACADEMICA DE EDUCACION A DISTANCIA Y VIRTUAL	DIRECTOR UNIDAD ACADEMICA UNAEDVI	'0914884879	LLERENA IZQUIERDO	JOE FRAND	01/02/2003	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	UNIDAD DE POSGRADOS	DOCENTE	'0909736936	INIGUEZ MAGALLANES	HUGO FERNANDO	01/06/2008	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	UNIDAD DE POSGRADOS	DOCENTE	'0910390855	PAREDES FLORIL	PRISCILLA ROSSANA	01/05/2008	FEMENINO	CASADO /A

Ubicación Principal	Ubicación	Tipo de Contrato	Rol	Ámbito de Servicio	Cargo	Nro. de Identificación	Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso	Género	Estado Civil
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	VICERRECTORADO DE SEDE	VICERRECTOR DE SEDE	'0913582490	BAYOLO GARAY	ANDRES FABIAN	01/06/2001	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	DOCENTE	VINCULACION CON LA COLECTIVIDAD	DIRECTOR TECNICO DE VINCULACION CON LA COLECTIVIDAD	'0916234958	AGUIRRE GONZALEZ	LILIANA ELIZABETH	04/06/2006	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	CENTRO DE CULTURA FISICA	TECNICO DOCENTE	'0918275793	ESTRADA HURTADO	VICTOR EMILIO	01/12/2010	MASCULINO	UNION LIBRE
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	CENTRO DE CULTURA FISICA	TECNICO DOCENTE	'0919255422	MENDOZA HUILCAREMA	CHRISTIAN ANTONIO	13/05/2013	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	CENTRO DE CULTURA FISICA	TECNICO DOCENTE	'0912243300	OLEAS ESPINOZA	JOSE FERNANDO	17/10/2012	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	CENTRO DE CULTURA FISICA	TECNICO DOCENTE	'0911802809	QUITO MIÑO	MARLON ISAAC	13/05/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	CENTRO DE CULTURA FISICA	TECNICO DOCENTE	'0602162539	ROMERO IBARRA	FRANKLIN RUDIGER	13/05/2013	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	IDIOMAS	TECNICO DOCENTE	'0915647291	ABDO ANDRADE	JENYFFER LILIANA	17/05/2010	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	IDIOMAS	TECNICO DOCENTE	'0911203289	AGUILAR CAMACHO	ISABEL AURORA	01/06/2008	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	IDIOMAS	TECNICO DOCENTE	'0918109075	AVILES LEON	MANUEL ALFONSO	03/10/2011	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	IDIOMAS	TECNICO DOCENTE	'1600107864	BRITO REYES	BLADIMIR EDUARDO	14/05/2012	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	IDIOMAS	TECNICO DOCENTE	'0915453658	COLOMA PEÑAFIEL	DAVID EMILIO	01/10/2008	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	IDIOMAS	TECNICO DOCENTE	'0906796230	FAJARDO DE LA A	MATILDE ANGELA	01/06/2008	FEMENINO	VIUDO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	IDIOMAS	TECNICO DOCENTE	'0915999056	FIGUEROA VALENZUELA	GISSELLA ELIZABETH	17/10/2011	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	IDIOMAS	TECNICO DOCENTE	'0914952742	MALAVE TIRSI	EVELYN MARISELA	13/06/2013	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	IDIOMAS	TECNICO DOCENTE	'0923038236	MALDONADO CARRANZA	MARIA GABRIELA	07/05/2012	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	IDIOMAS	TECNICO DOCENTE	'0916052384	MENDOZA COBENA	ROSY MERCEDES	10/06/2012	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	IDIOMAS	TECNICO DOCENTE	'0924071475	MOLINA LUNA	DIANA ISABEL	01/06/2012	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	IDIOMAS	TECNICO DOCENTE	'0919915439	MOREIRA CEREZO	JOHANNA ELENA	01/06/2008	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	IDIOMAS	TECNICO DOCENTE	'0922884812	NOBOA ERAZO	MARTHA SAMANTA	21/05/2012	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	IDIOMAS	TECNICO DOCENTE	'0917906547	OCHOA TOALA	CARLOS ROBERTO	17/05/2010	MASCULINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	IDIOMAS	TECNICO DOCENTE	'0922341730	PACHECO PAUTA	JOHANNA SUHAY	09/05/2012	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	IDIOMAS	TECNICO DOCENTE	'0923049332	PERERO CALLE	ANDREA MARISOL	28/05/2012	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	IDIOMAS	TECNICO DOCENTE	'0905673687	RODRIGUEZ ALVARADO	PATRICIA IRENE	18/10/2010	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	IDIOMAS	TECNICO DOCENTE	'0914166772	RODRIGUEZ CASTRO	JIMMY ENRIQUE	14/05/2012	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	IDIOMAS	TECNICO DOCENTE	'0913139689	RODRIGUEZ ESPINOZA DE LOS MONTEROS	AMALIA ELVIRA	01/06/2008	FEMENINO	SOLTERO /A

Ubicación Principal	Ubicación	Tipo de Contrato	Rol	Ámbito de Servicio	Cargo	Nro. de Identificación	Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso	Género	Estado Civil
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	IDIOMAS	TECNICO DOCENTE	'1303768160	ROSALES ESCOBAR	MATILDE DEL CARMEN	14/05/2012	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	IDIOMAS	TECNICO DOCENTE	'0909661472	SALAZAR OJEDA	EDGAR XAVIER	01/10/2008	MASCULINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	IDIOMAS	TECNICO DOCENTE	'0913779849	SANCHEZ MANTILLA	OLGA MARIA	19/10/2009	FEMENINO	DIVORCIADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	IDIOMAS	TECNICO DOCENTE	'0918873845	SANTOS MOREIRA	PILAR DEL ROCIO	14/05/2012	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	IDIOMAS	TECNICO DOCENTE	'0908913593	TORRES SORIANO	ZOILA HERMINIA CRISTINA	29/05/2012	FEMENINO	CASADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	IDIOMAS	TECNICO DOCENTE	'0919372524	VASCO MUÑOZ	JESSICA ISABEL	14/05/2012	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	IDIOMAS	TECNICO DOCENTE	'0919567388	VERA FIGUEROA	VILMA MARIANA	09/05/2012	FEMENINO	DIVORCIADO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	IDIOMAS	TECNICO DOCENTE	'0914394929	VINUEZA VASCONEZ	PATRICIA ALEXANDRA	01/06/2008	FEMENINO	SOLTERO /A
SEDE GUAYAQUIL	CAMPUS CENTENARIO	LABORAL	TECNICO DOCENTE	IDIOMAS	TECNICO DOCENTE	'0912977956	ZAMBRANO HIDALGO	MARIELA CECILIA	14/05/2012	FEMENINO	SOLTERO /A

Fuente: Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano, Abril 2014.

Elaboración: Las Autoras.

Anexo N°7
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tiempo (Año 2013 - 2014)	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
Actividad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Visitas a la Universidad																								
Entrevistas con el Ec. Fabricio Escorza																								
Fase I: Conocimiento Preliminar																								
Conocimiento integral de la universidad y del departamento a auditar.																								
Fase II: Planificación																								
Búsqueda de normativas, misión, visión, objetivos y actividades del departamento.																								
Fase III: Ejecución																								
Aplicación de la metodología e indicadores para su estudio.																								
Fase IV: Comunicación de Resultados																								
Presentación de informes de hechos que se hayan encontrado, dando como resultado un informe final de auditoría en el que constará el estado actual del departamento y sugerencias que pueden ser aplicables para su mejora.																								
Sustentación y Presentación Final de Tesis																								
Designación de la fecha de entrega de los 3 ejemplares y sustentación de la tesis.																								

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

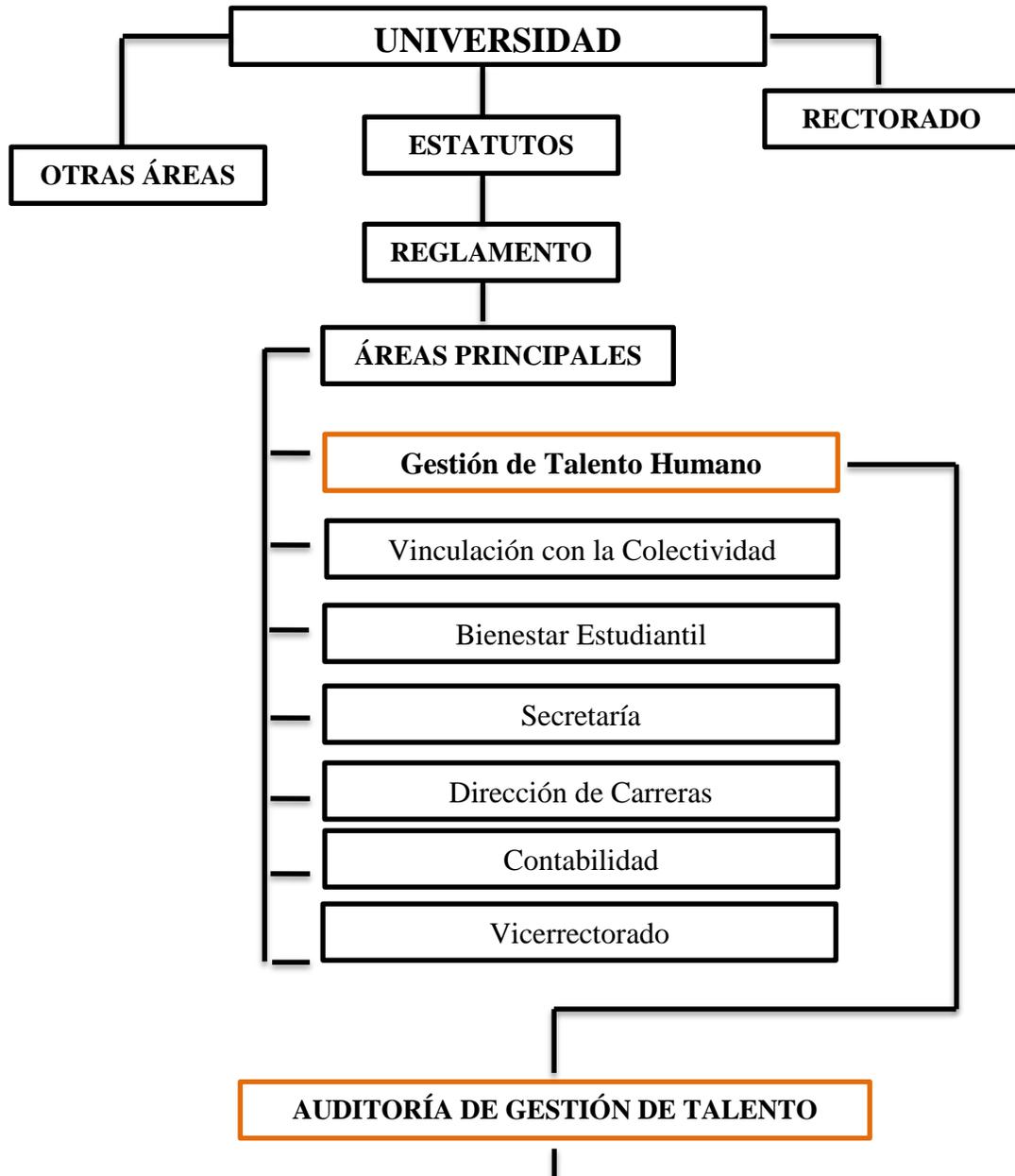
Tiempo (Año 2013 - 2014)	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
Actividad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Visitas a la Universidad																								
Entrevistas con el Ec. Fabricio Escorza																								
Fase I: Conocimiento Preliminar																								
Conocimiento integral de la universidad y del departamento a auditar.																								
Fase II: Planificación																								
Búsqueda de normativas, misión, visión, objetivos y actividades del departamento.																								
Fase III: Ejecución																								
Aplicación de la metodología e indicadores para su estudio.																								
Fase IV: Comunicación de Resultados																								
Presentación de informes de hechos que se hayan encontrado, dando como resultado un informe final de auditoría en el que constará el estado actual del departamento y sugerencias que pueden ser aplicables para su mejora.																								
Sustentación y Presentación Final de Tesis																								
Designación de la fecha de entrega de los 3 ejemplares y sustentación de la tesis.																								

Anexo N°8

PRESUPUESTO

Cuadro de Ingresos y Egresos para el Desarrollo de la Tesis de Grado (En Dólares)			
Ingresos		Egresos	
Propios	\$ 1,100.00	Papelería (Insumos)	\$ 70.00
		Transporte	\$ 65.00
		Internet y Libros	\$ 120.00
		Transcripción del Documento	\$ 70.00
		Presentación de Tesis	\$ 300.00
		Derecho de Tesis	\$ 200.00
		Otros	\$ 275.00
Total Ingresos	\$1,100.00	Total Egresos	\$1,100.00

ESTRUCTURA GENERAL DE UNA UNIVERSIDAD



- Identificar quién es responsable de llevar a cabo cada actividad.
- Determinar los objetivos que persigue cada actividad.
- Revisar las políticas y procedimientos que se emplean para alcanzar esos objetivos.
- Desarrollar un plan de acción para corregir errores en los objetivos, políticas y procedimientos.
- Formular un seguimiento para el plan de acción.

**PERMISO DE REALIZAR LA AUDITORÍA EN EL
DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN TÉCNICA DE GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO POR PARTE DEL EC. ANDRÉS BAYOLO
GARAY – VICERRECTOR DE LA SEDE GUAYAQUIL (UPS)**



000068373

NOMBRE: : _____ CEDULA DE IDENTIDAD: _____

FECHA: JUNIO 7 DEL 2013 ASUNTO: VARIOS

Señor
Ec. Andrés Bayolo Garay
Ciudad

Las suscritas, Adriana Loo Zambrano con C.I. 0930173182 y Witney Vélez Suárez con C.I. 0930177183 estudiantes de la carrera Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de Noveno Semestre solicitamos se nos conceda realizar nuestra tesis en el área de Gestión de Talento Humano de la Sede Guayaquil; esta se basa en gestionar una auditoría en dicha área para prevenir, controlar errores y/o fraudes, hallazgos y margen de error de las mismas. Con ello poder plantear nuestros conocimientos adquiridos en toda nuestra carrera universitaria.

Previo a esta carta hemos conversado con el Ec. Fabricio Escorza, Coordinador de Gestión de Talento Humano, el cual nos brinda toda su ayuda siempre y cuando usted apruebe la misma.

Esperando su respuesta positiva, nos quedamos muy agradecidas por la atención prestada.

Atentamente;

Adriana Loo Zambrano
C.I. 0930173182

Witney Vélez Suárez
C.I. 0930177183

Recibida

Juliana Alvarez
11-06-2013

Universidad Politécnica Salesiana
CALLE GUAYAQUIL
Recibido por:
Fecha: 10/06/13

