



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

DEPARTAMENTO DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TEMA:

***SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN
LAS INSTITUCIONES PARTICULARES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA,
DEL SECTOR SUR OESTE DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, PERÍODO
2016 - 2017.***

Autor/a:

ING. COM. JÉSSICA MALENA YÉPEZ HOLGUÍN, M.SC.

Tutor/a:

CPA. ESTELA HURTADO PALMIRO, MAE.

GUAYAQUIL-ECUADOR

(2018)

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO de tesis			
TÍTULO Y SUBTÍTULO: SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LAS INSTITUCIONES PARTICULARES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA, DEL SECTOR SUR OESTE DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, PERÍODO 2016 - 2017.			
AUTOR/ES: Ing. Jéssica Malena Yépez Holguín, M.Sc.		REVISORA: CPA. Estela Priscila Hurtado Palmiro, MAE.	
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL		FACULTAD:	
CARRERA:			
FECHA DE PUBLICACIÓN:		N.DEPAGS: 150	
ÁREAS TEMÁTICAS:			
PALABRAS CLAVE: Control interno, Gestión, Talento Humano, Procesos, Unidades Educativas.			
RESUMEN: El presente trabajo de titulación, está conformado por cuatro capítulos en las cuáles se trata sobre la ausencia en el control interno de la gestión al área de Talento Humano en las Instituciones Particulares de Educación Secundaria, del Sector Sur Oeste de la ciudad de Guayaquil, donde no existe un manual de procedimiento y no se cumplen las políticas y objetivos institucionales; además se propondrá una implementación de una guía de Control Interno, que permita efectivizar la evaluación del desempeño y en general el control asociado al Talento Humano.			
N. DE REGISTRO (en base de datos):		N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			
ADJUNTO URL (tesis en la web):			
ADJUNTO PDF:		SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON LA AUTORA:		Teléfono: 0995023422	E-mail: jessica.yepzh@ug.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:		MSc. Luis Suárez Piñeiro Teléfono: 2596500 Correo: lsuarezp@ulvr.edu.ec	
Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054			

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto, darme la oportunidad de vivir, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante el período de estudio.

A mi madre Ciria.

Por haberme acompañado en todo momento, por sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien a la sociedad, pero más que nada por su confianza y creer en mí.

A mi sobrina Amelia.

Por ser fuente de mi inspiración, para sembrar en ella respeto y un ejemplo a seguir.

A mis Amigos.

Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional en cada uno de los módulos de esta Maestría y que seguiremos siendo amigos Luis, Anita, Azucena, Carolina y Paula.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de Titulación primero quiero agradecerle a Dios por bendecirme y poder llegar hasta donde he llegado, porque ha hecho realidad este sueño anhelado.

A la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional especializada.

También me gustaría agradecer a mis Guiares en cada uno de los módulos recibidos en esta Maestría de Contabilidad y Auditoría, porque todos han aportado con un granito de arena en mi formación.

Agradecer a mi tutora MAE. Estela Hurtado, por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos organizacionales, por su rectitud en su profesión como guiadora y por sus consejos que me ayudaron a la culminación de mi trabajo de Titulación.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecer su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otros en mi recuerdo y en mi corazón como mi señor Padre Arnoldo Yépez, al cual quiero darle las gracias por sus bendiciones.

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS

Guayaquil, 8 de febrero de 2018

Certifico que el trabajo titulado "**SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LAS INSTITUCIONES PARTICULARES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA, DEL SECTOR SUR OESTE DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, PERÍODO 2016 - 2017.**", ha sido elaborado por Jéssica Malena Yépez Holguín bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.

Firma: _____



CPA. ESTELA HURTADO PALMIRO, MAE.

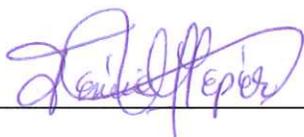
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Guayaquil, 8 de febrero de 2018

Yo, Jéssica Malena Yépez Holguín declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y normativa Institucional vigente.

Firma: _____



JÉSSICA MALENA YÉPEZ HOLGUÍN

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Documento [Tesis Auditoria de Gestión corregida.docx](#) (D30807000)

Presentado 2017-09-26 10:30 (-05:00)

Presentado por Estella (ehurtadop@ulvr.edu.ec)

Recibido ehurtadop.ulvr@analysis.orkund.com

Mensaje Tesis Maestría Jéssica Yépez [Mostrar el mensaje completo](#)

1% de estas 55 páginas, se componen de texto presente en 3 fuentes.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación ha tenido como fin desarrollar un programa de trabajo para evaluar el Sistema de Control Interno al área de Talento Humano de las instituciones particulares de educación secundaria, del sector sur oeste de la ciudad de Guayaquil, que permita evaluar la eficacia y eficiencia de todos sus controles internos administrativos del área de Recursos Humanos partiendo de una evaluación de la suficiencia de los mismos. Se considera que el talento humano es uno de los pilares fundamentales de toda empresa o institución, en este caso para el buen desempeño de los servicios educativos, donde debe considerarse aspectos desde la contratación del personal, inducción, formación, desarrollo, remuneración, promoción, entre otros, en función de incrementar su potencial, lo cual será de gran aporte a la institución y al desarrollo del personal docente y del educando de esas unidades educativas. El estudio se fundamentó en una investigación diagnóstica, a una muestra de entidades educativas del Sector Sur Oeste de la ciudad de Guayaquil, aplicando una encuesta a 40 de ellas. Los resultados mostraron que una gran parte de las instituciones objeto de estudio, no tienen una gestión organizada del recurso humano, lo cual genera inconvenientes relacionados al cumplimiento de los objetivos y en general la ejecución y operatividad de las instituciones. Así mismo, no tienen entes de Control Interno en sus estructuras para aplicar revisiones de los controles y procesos del área estudiada, por lo que en el presente estudio plantea como propuesta una guía para desarrollar este tipo de evaluación institucional desde lo interno la cual considera desde las fases de planificación del proceso revisor como hasta su implementación y emisión de informes contentivos con las sugerencias de rigor. De esta forma, tanto la investigación, como la propuesta, permiten conocer las debilidades que presentan las instituciones de educación secundaria en relación al manejo del recurso humano y la aplicación de la propuesta permitirá alinear los objetivos de la institución con los esfuerzos y la energía del talento humano, que es fundamental para el alcance de los mismos.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS.....	iv
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	v
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	vii
CAPÍTULO 1: MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 Tema	3
1.2 Planteamiento del Problema	3
1.2.1 <i>Formulación del Problema</i>	6
1.2.2 <i>Sistematización del Problema</i>	6
1.3 Objetivos.....	7
1.3.1 <i>Objetivo general.....</i>	7
1.3.2 <i>Objetivos específicos.....</i>	7
1.4 Justificación de la Investigación.....	8
1.5 Delimitación del Problema de Investigación.....	9
1.6 Limitaciones de la investigación.....	9
1.7 Idea a Defender	9
1.7.1. <i>Variable independiente.....</i>	10
1.7.2. <i>Variable dependiente.....</i>	10
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 Marco Teórico	11
2.1.1. <i>Antecedentes de la Investigación</i>	11
2.1.2 <i>El Control Interno.....</i>	15
2.1.3 <i>El control Interno Administrativo.....</i>	16
2.1.4 <i>Informe Consulting Sponsoring of Organizations (COSO)</i>	19
2.1.5 <i>Métodos de evaluación.....</i>	32
2.1.6 <i>La administración del talento humano.....</i>	36
2.1.7 <i>Importancia de la administración de Talento Humano</i>	39
2.2 Marco conceptual.....	44
2.3 Marco legal.....	45
2.3.1. <i>La Función Contralora del Estado a través de la Auditoría Educativa.....</i>	47
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA/ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN	49
3.1 Enfoque de la Investigación	49

3.2	Tipo de Investigación	50
3.3	Población	52
3.4	Muestra	52
3.5	Operacionalización de las Variables	56
3.6	Instrumentos de la Investigación	57
3.7	Análisis, interpretación y discusión de resultados	59
3.7.1	<i>Análisis de las entrevistas realizadas</i>	68
3.7.2	<i>Discusión de los resultados</i>	69
3.8	Presentación de resultados	70
CAPÍTULO 4. PROPUESTA		73
4.1.1	Guía para la implementación de un sistema de control interno al área de Talento Humano para las Instituciones Educativas Particulares de Educación Secundaria del Sur Oeste de la ciudad de Guayaquil	73
4.1.2	<i>Introducción</i>	73
4.1.3	<i>Recomendaciones generales</i>	75
4.1.4	<i>Beneficiarios del Proceso de Revisión del Sistema de Control Interno</i> ... 76	
4.1.5	<i>Funciones y principios que rigen la revisión de los controles internos de del área de Talento Humano</i>	77
4.1.6	<i>Subsistemas a evaluar por los entes de control interno institucionales en la funciones del Talento Humano</i>	78
4.1.6.1	<i>Control</i>	78
4.1.6.2	<i>Evaluación</i>	80
4.1.6.3	<i>Modelo de Revisión de los Controles Internos a implementar a las tareas del Talento Humano</i>	81
4.1.6.4	<i>Fases para la realización de un control interno de Recursos Humanos</i> 83	
4.1.6.5	<i>Áreas susceptibles de una evaluación y revisión del Área del Talento Humano</i> 85	
4.1.	Costos de la implementación de la propuesta	98
4.2.	Beneficios que aporta la propuesta	105
CONCLUSIONES		107
RECOMENDACIONES		108
Bibliografía		109
ANEXO 1. Cuestionario Diagnóstico		112
ANEXO 2. Entrevista		115
ANEXO 3. Evaluación de la Institución		117
ANEXO 4. Listado de las Instituciones Educativas		118
ANEXO 5. Listado de las Instituciones Educativas seleccionadas		128

ANEXO 6. Validación de la Propuesta y hoja de vida del Eco. Guillermo Ortíz Chóez, Mgs.....	129
ANEXO 7. Validación de la propuesta y hoja de vida del PhD. Maikel Leyva Vásquez.....	131
ANEXO 8. Validación de la Propuesta y hoja de vida del Ing. Lorenzo Cevallos Torres, Mgs.	133
ANEXO 9. Foto de entrevista con Rectores o Directores de Instituciones Particulares del Sector Sur Oeste de Guayaquil	135
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO.....	136

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 La actividad económica, la empresa y su control interno	18
Figura No. 2 Componentes del Sistema de Control Interno	28
Figura No. 3 El Ambiente de Control	28
Figura No. 4 La Función de Controlar.	31
Figura No. 5 Pirámide de Gestión del Talento Humano.....	41
Figura No. 6 Planificación del talento humano	60
Figura No. 7 Gestión del talento humano	63
Figura No. 8 Evaluación del desempeño	64
Figura No. 9 Comunicación interna	67
Figura No. 10 Ejemplo de una estructura organizacional	76
Figura No. 11 Medios de control para las unidades educativas	80
Figura No. 12 Modelo del Proceso de Revisión de la Gestión del Talento Humano	82
Figura No. 13 La Cultura Organizacional.....	86
Figura No. 14 Principio de excepción.....	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Revisión del Sistema de Control Interno en escuelas y colegios	43
Tabla N° 2 Instituciones educativas seleccionadas	55
Tabla N° 3 Operacionalización de las variables	56
Tabla N° 4 Planificación del talento humano.....	60
Tabla N° 5 Gestión del talento humano	62
Tabla N° 6 Evaluación del desempeño	64
Tabla N° 7 Comunicación interna	66
Tabla N° 8 Resultados de la entrevista	68
Tabla N° 9 Presentación de resultados.....	70
Tabla N° 10 Test para evaluar la cultura organizacional	87
Tabla N° 11 Test para evaluar el proceso de selección de personal.....	90
Tabla N° 12 Test para evaluar el proceso de inducción del personal.....	90
Tabla N° 13 Test para evaluar el proceso de formación, capacitación, mejora	92
Tabla N° 14 Motivaciones económicas	94
Tabla N° 15 Motivación profesional	94
Tabla N° 16 Test para evaluar el proceso de medición del desempeño	95
Tabla N° 17 Test para evaluar el proceso de nómina y bienestar laboral.....	96
Tabla N° 18 Fase de Planificación del Proceso de Revisión de los Controles Internos Administrativos	100
Tabla N° 19 Selección del equipo de trabajo	101
Tabla N° 20 Fase de Recopilación de datos	102
Tabla N° 21 Fase Análisis de datos del Control Interno.....	103
Tabla N° 22 Fase de Conclusiones del Proceso de Revisión	104
Tabla N° 23 Cuestionario de Diagnóstico	112

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. Cuestionario Diagnóstico	112
ANEXO 2 ENTREVISTA	115
ANEXO 3 EVALUACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	117
ANEXO 4 LISTADO INSTITUCIONES EDUCATIVAS	118
ANEXO 5 LISTADO INSTITUCIONES EDUCATIVAS SELECCIONADAS...	122
ANEXO 6 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA Y HOJA DE VIDA DEL ECO. GUILLERMO ORTÍZ.....	123
ANEXO 7 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA Y HOJA DE VIDA DEL PHD. MAIKEL LEYVA VAZQUEZ.....	125
ANEXO 8 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA Y HOJA DE VIDA DEL ING. LORENZO CEVALLOS TORR.....	127
ANEXO 9 FOTO DE ENTREVISTA.....	

129

INTRODUCCIÓN

La gestión del Talento Humano cobra importancia en virtud de los recursos destinados en su desarrollo para alcanzar su permanencia en la Institución, así como la adecuación constante y permanente del mismo con la finalidad de convertirlo en un factor clave de éxito de la organización. En este orden de ideas cabe señalar la necesidad de una revisión de la gestión a este respecto que contemple un análisis de los procesos con miras a determinar y verificar su implementación razonable de acuerdo con las circunstancias de las Instituciones, este proceso de revisión se denomina Control Interno del Talento Humano.

El control interno se practica ahora ampliamente para evaluar los objetivos de la administración, la medida en que se han logrado y las políticas y procedimientos de la empresa cumplidos, especialmente en las organizaciones empresariales de gran escala.

Las escuelas y colegios también tienen responsabilidades legales por la seguridad de la misma y es una parte integral del marco educativo. De tal manera que un control interno siempre es muy importante ya que a través de esta se puede verificar los procedimientos legales, las normativas aplicadas para verificar e informar la verdad y equidad de los resultados presentados. Generalmente, los métodos y procedimientos para la verificación y auditoría son los mismos y se puede concluir con el informe de la gestión si es que todas sus partes están funcionando correctamente, comprendidas entre estas la rectoría, el área de talento humano, secretaria, entre otros que forman parte de un todo en estas Instituciones Educativas.

El presente trabajo de titulación se presenta en cuatro capítulos, en donde:

El marco general de la investigación, la formulación del problema, sistematización, los objetivos y variables, serán descrito en el capítulo uno.

El marco teórico, conceptualizaciones, serán detallados en el capítulo dos.

El marco metodológico, la población, la muestra y la aplicación de los instrumentos, serán detallados en el capítulo tres de forma gráfica y analítica para facilitar la comprensión del lector.

Finalmente en el capítulo cuatro, se presenta la propuesta donde se detallará una guía para la implementación de Control Interno al área de Talento Humano en las Instituciones Educativas Secundaria del Sector Sur Oeste de la ciudad de Guayaquil.

CAPÍTULO 1: MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Sistemas de Control Interno al Área de Talento Humano de las Instituciones Particulares de Educación Secundaria, del Sector Sur Oeste de la ciudad de Guayaquil, período 2016 – 2017.

1.2 Planteamiento del Problema

La Educación en todos sus niveles, como medio para mejorar la calidad de vida del ciudadano ecuatoriano, se encuentra enmarcada en la Constitución Nacional. En la Sección Quinta de la Carta Magna se reconoce como un derecho de los ciudadanos facilitando su participación en ella a lo largo de su vida, pero también contempla que es un área de competencia del Estado determinada como ineludible e inexcusable. En este sentido se le confiere rango constitucional prioritario de políticas públicas, inversión estatal para garantizar la igualdad e inclusión social necesarias para el Buen Vivir.

Al ser concebida la Educación en Ecuador bajo una concepción humanista, asegurará el desarrollo holístico del ciudadano, en aspectos como el respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia. Permitirá a su vez el conocimiento para el ejercicio de derechos y el deber para apoyar la construcción de un país soberano. En este sentido la Educación se concibe como un eje estratégico para el desarrollo nacional.

En este sentido se considera uno de los pilares del desarrollo y avance de la humanidad. Debe ser accesible para todos por igual sin ningún tipo de

excepción, y que la raza, la cultura, la religión y el grado de discapacidad, sean de aceptación general para todos.

Ante este escenario se hace indispensable que el Talento Humano que ejerce la función docente en instituciones educativas sea competente y comprometido con el espíritu, propósito y razón de ser de la vida académica e institucional, de igual manera estos requerimientos son también necesarios para las personas responsables de la administración y diversas áreas conexas de las Instituciones Educativas para garantizar el buen mantenimiento y servicio para el logro de los objetivos institucionales.

En tal sentido, los diferentes aspectos relacionados con los procesos intrínsecos de la Administración de los Recursos Humanos, tales como el reclutamiento, la selección, contratación, inducción, comunicación interna, el velar por el buen clima organizacional y mantener la evaluación de desempeño de forma apropiada para el personal, su desarrollo, crecimiento y promoción a través de la formación y desarrollo de competencias, la motivación orientada al logro, la supervisión y control de su desempeño y la retribución, deben estar debidamente establecidos con los procedimientos de control suficientes y competentes que permitan una adecuada evaluación para determinar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Esta realidad permitirá fomentar e impulsar la sinergia necesaria Docentes, administrativos e Institución Educativa, orientándose satisfactoriamente al logro de los objetivos y metas tanto institucionales como personales en un marco de mejora continua que permita solventar, minimizar y corregir oportunamente las debilidades que puedan observarse en los procesos educativos y gerenciales, fortaleciendo así la Gestión institucional.

En este sentido, las Instituciones Educativas Particulares de Educación Secundaria del Sur Oeste de la ciudad de Guayaquil deben enmarcar su gestión en los lineamientos y preceptos constitucionales y de la Ley de Educación del país, e implementar todos los controles internos necesarios para adecuar su misión a los requerimientos Oficiales y al mismo tiempo garantizar

que la educación responda a los estándares de calidad de la sociedad ecuatoriana en la búsqueda y alcance del Buen Vivir.

Cabe señalar que las labores del área del Talento Humano en la Instituciones Educativas, cobran importancia en virtud de los recursos destinados e invertidos estratégicamente en su desarrollo para alcanzar su permanencia e identificación con la Institución y convertirlo en un factor clave de éxito de la organización. En este orden de ideas, cabe señalar la necesidad del establecimiento de todos los elementos de control interno identificados con la filosofía de gestión institucional necesarios para comprobar el cumplimiento de los procesos con miras a determinar y verificar su implementación razonable de acuerdo con las circunstancias de las Instituciones.

Una revisión y evaluación continua de las labores del área del Talento Humano requiere de una planificación que considere una evaluación previa de la suficiencia de todos los aspectos de control de cada uno de los procesos administrativos en materia de recursos humanos y sus correspondientes registros financieros. Posteriormente la ejecución se implementará de acuerdo a esta evaluación y se hará énfasis en aquellas áreas donde se haya observado insuficiencia y mayor debilidad en los controles y su aplicación.

La importancia de la revisión del cumplimiento de los controles internos radica en el aporte del Informe ante las Instancias pertinentes para asesorar y a su vez fortalecer todas las actividades del área de modo que concuerden con los objetivos y metas establecidas por la Institución Educativa, minimizando los riesgos que conllevan los incumplimientos de los mismos.

En este sentido, para la investigación se requiere de un equipo integrado, cuyas cualidades y capacidades deben orientar a la independencia y objetividad mental, proactivos y con aptitud y actitud de Consultores y Asesores en el Área, así mismo con los conocimientos integrales tanto de la actividad educativa como de los procesos de Administración de Recursos Humanos.

Las Instituciones Particulares de Educación Secundaria requieren, por la caracterización del servicio prestado, de todas las disposiciones de control legales vigentes y emanadas de la institucionalidad oficial ecuatoriana en materia educativa y por la calidad requerida del personal dedicado a la función docente, administrativa y de otras áreas vinculadas al servicio, de una revisión adecuada para identificar las posibles debilidades en sus procesos del área de Talento Humano para intervenir oportunamente en términos de eficiencia y eficacia a los demandantes de sus servicios.

La revisión del cumplimiento de los procesos administrativos del área se convierte en una herramienta necesaria, pertinente e importante para comprobar que todos los aspectos de control interno relativos a la administración interna de los recursos (financieros, físicos y humanos) son consistentes con los objetivos institucionales y los requerimientos oficiales en materia educativa y laboral.

1.2.1 Formulación del Problema

¿Qué aspectos se requieren considerar para implementar un Sistema de Control Interno en la Gestión del Talento Humano en las Instituciones Particulares de Educación Secundaria del Sector Sur Oeste de la ciudad de Guayaquil para el período comprendido entre los años 2016 y 2017?

1.2.2 Sistematización del Problema

¿Han implementado las Instituciones Particulares de Educación Secundaria, del Sector Sur Oeste de la ciudad de Guayaquil un sistema que comprenda los controles suficientes y competentes para una eficaz trabajo del área de Talento Humano en las diferentes áreas involucradas en los servicios prestados?

¿Cuentan las Instituciones Particulares de Educación Secundaria, del Sector Sur Oeste de la ciudad de Guayaquil con elementos de monitoreo y control suficientes y competentes de la gestión de su Talento Humano con miras a evaluar su participación en el logro de los objetivos Institucionales?

¿Las Instituciones Particulares de Educación Secundaria, del Sector Sur Oeste de la ciudad de Guayaquil cumplen con las disposiciones establecidas en la normativa legal vigente en el país en materia de calidad educativa a través de la contratación de recursos humanos capacitados para ello?

¿Comprenden e interpretan adecuadamente las Instituciones Particulares de Educación Secundaria, del Sector Sur Oeste de la ciudad de Guayaquil, la importancia y necesidad de realizar una revisión del cumplimiento de la suficiencia de los diferentes controles internos en el área de Talento Humano?

Para dar respuesta a estas interrogantes se plantean los siguientes objetivos de investigación.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Implementar un Sistema de Control Interno en el área de Talento Humano de las Instituciones Particulares de Educación Secundaria, del Sector Sur Oeste de la ciudad de Guayaquil.

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de las Instituciones Particulares de Educación Secundaria del Sector Sur Oeste de la ciudad de Guayaquil en relación a la existencia de Sistemas de Control Interno al área de Gestión del Talento Humano como elemento primordial para la implementación de un Control Interno a ese respecto.
- Establecer los lineamientos generales para la formulación, planificación y ejecución de un programa de revisión de la suficiencia de los controles internos en el área de Talento Humano aplicable a las Instituciones Particulares de Educación Secundaria del Sector Sur Oeste de la ciudad de Guayaquil para los años 2016-2017.

- Proponer la implementación de Sistemas de Control Interno al área de Talento Humano en las Instituciones Particulares de Educación Secundaria del Sector Sur Oeste de la ciudad de Guayaquil donde se incluya la mejora a los sistemas de información y a las evaluaciones de desempeño, vinculándolas con la estructura remunerativa del personal.

1.4 Justificación de la Investigación

La propuesta de evaluación de Sistemas de Control Interno de los procesos administrativos del área de Gestión al Talento Humano planteada a través de la presente investigación pretende determinar si el desempeño o ejecución de las funciones inherentes a esta área se realiza de acuerdo a los mecanismos de control establecidos o a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia, examinando y evaluando los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

La dinámica, el desarrollo y la realidad de la ciudad de Guayaquil exigen del sector de educación particular, una gestión efectiva, eficiente y honesta. Para lograr este propósito necesita que las Instituciones Particulares de Educación Secundaria cuenten con el Talento Humano altamente calificado y con una actitud impulsora y multiplicadora del desarrollo, en consecuencia, los trabajadores del sector deben ser adecuadamente seleccionados, capacitados, motivados y altamente comprometidos con la Institución.

El resultado de la presente investigación permitirá tomar decisiones con fines de lograr la mejora continua en el área de Talento Humano a través de las recomendaciones que surjan en el presente estudio y constituirse en un referente para futuras investigaciones al respecto.

Para las Instituciones de Educación Particular en la ciudad de Guayaquil, se justificará con el desarrollo de un programa que permita la implementación de Sistema de control Interno, que coadyuve a la toma oportuna de decisiones.

El objetivo de la investigación será describir las actividades, proporcionar procedimientos, cuestionarios, y guías de trabajo para la evaluación de la suficiencia de los controles internos administrativos en el área de Gestión de Talento Humano. Así mismo pretende convertirse en un referente para futuras investigaciones en el área objeto de estudio y responder a las necesidades del entorno como un aporte desde los espacios académicos hacia la comunidad de la ciudad de Guayaquil.

1.5 Delimitación del Problema de Investigación

La propuesta de una evaluación y determinación de la suficiencia de los controles internos en el Área de Talento Humano se realizará en las Instituciones Particulares de Educación Secundaria, del Sector Sur Oeste de la ciudad de Guayaquil con miras a evaluar la eficacia y eficiencia del Sistema de Control Interno para el período 2016 y 2017 y proponer las recomendaciones que fueren necesarias de acuerdo con las circunstancias.

1.6 Limitaciones de la investigación

Las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la presente investigación fueron el acceso a la información por parte de todas las Instituciones Particulares de Educación Secundaria del Sector Sur Oeste de la ciudad de Guayaquil, así como de la participación del personal, aunque finalmente mediante el cálculo de la muestra se pudo obtener información representativa de la población. Otro aspecto limitante fue la inexistencia de Planes Estratégicos u otros elementos que indicaran una filosofía de gestión, así como la insuficiencia o inexistencia de un Sistema de Control Interno que contemple los aspectos referentes a los requerimientos y adecuaciones de Instituciones Educativas.

1.7 Idea a Defender

Como resultado de esta investigación, y como técnicas que se utilizaron en el desarrollo del mismo, se determinó que los Sistemas de Control Interno,

ayudan a prevenir las inconformidades en los diferentes procesos de la Gestión de los Recursos Humanos, tales como: reclutamiento, selección, capacitación, desempeño, comunicación y motivación.

1.7.1. Variable independiente

Sistema de Control Interno en el Área de Talento Humano.

1.7.2. Variable dependiente

Gestión de los Recursos Humanos

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Teórico

2.1.1. Antecedentes de la Investigación

Pilataxi (2015), en su investigación titulada Control Interno y la Gestión del Talento Humano en la Unidad Educativa Bilingüe “CEBI” de la ciudad de Ambato, presentada ante la Universidad Técnica de Ambato, plantea como objetivo general el análisis del control interno vinculado a la Gestión del Talento Humano en la estructura organizacional de la Unidad Educativa Bilingüe “CEBI”, ubicada en Ambato para plantear posibilidades de mejora.

Las principales conclusiones de este estudio sostienen la importancia e influencia del control interno y la Gestión del Talento Humano en la estructura organizativa de la Institución en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, así mismo señala que el rendimiento del Recurso Humano de la Institución está relacionada y proporcionada directamente al cumplimiento o no de los controles internos que respaldan normativamente la administración de los Recursos Humanos. La investigación termina proponiendo un diseño para la evaluación consistente del control interno para mejorar las debilidades observadas en la Gestión del Talento Humano de la organización.

El diseño de la investigación la caracteriza como una investigación Documental bibliográfica, fundamentada en una amplia y rigurosa consulta de fuentes relacionadas con el área objeto de estudio. Así mismo, se consideró como un estudio de campo, pues observó directamente en la Unidad de análisis todos los aspectos necesarios para adelantar su propuesta

investigativa, y por último consideró el diseño no experimental, en virtud de no manipular las variables, ya que estas fueron analizadas de acuerdo a la realidad observada.

Esta investigación constituye un antecedente académico de carácter teórico para la presente pues, en ambos sentidos, propone y a la vez expone que la necesidad de controles internos en la Gestión del Talento Humano de la Unidad Educativa considerada en el estudio, deben descansar en una estructura de relaciones de carácter formal que vinculen ambas actividades con miras al cumplimiento y alcance de los objetivos institucionales.

Moran & Rivera (2015), en su investigación titulada Manual de Procesos Administrativos de la Gestión de Talento Humano en la casa Inspectorial Salesiana, presentada ante la Universidad Politécnica Salesiana (Sede Quito), tuvo como objetivo general la elaboración de un Manual de los Procesos Administrativos de la Gestión de Talento Humano como herramienta de control que permita la mejora y la eficiencia del Recurso Humano favoreciendo el desarrollo de los colaboradores de La Casa Inspectorial Salesiana.

Esta investigación concluye que los procesos administrativos y de control deben ser fortalecidos como medio para mejorar el desempeño de los colaboradores y para ello elaboran una propuesta que contiene en cada uno de los procesos y subprocesos de la Gestión del Talento Humano de la organización, todos aquellos elementos de control necesario, suficientes y amigables, con la finalidad de establecer objetivos claros para todo el proceso de administración de personal que estén conectados con los objetivos de la Institución para garantizar la rentabilidad de todas las instancias departamentales y de la Institución, disminuyendo las cargas de trabajo innecesarias y los reprocesos derivados de estas.

En este mismo orden de ideas, Porras (2013), en su investigación doctoral titulada Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en las Instituciones Públicas de Educación preescolar, básica y media del Municipio de

Villavicencio (Colombia). Estudio de casos múltiples, presentada ante la UNED-España, tuvo como objetivo general

Identificar las variables de tipo administrativo, organizacional, cultural y de conocimientos sobre gestión de la calidad, que condicionan la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media, del Municipio de Villavicencio (Colombia) (p.38).

La investigación citada, planteó la evaluación y revisión de los controles necesarios implementados por cincuenta y dos (52) colegios oficiales de la comunidad estudiada a través de los procesos elementales para la mejora de la administración de las escuelas a través de un diseño y posterior aplicación que contemplaron la formación del Talento Humano de esas instituciones educativas. Las conclusiones fueron múltiples por la dimensión de los casos múltiples estudiados, pero una de las más importantes fue:

En las instituciones educativas estudiadas tanto en la primera como en la segunda etapa, los incentivos, los estímulos, el reconocimiento de logros y la identificación de buenas prácticas fueron componentes con baja valoración. Teniendo en cuenta que el capital humano forma parte importante en los procesos de cambio, la atención a estos componentes debe formar parte de la cultura de la calidad de los colegios. Debido a que la 'inducción al personal', hace parte de los requisitos de implantación del SGC, relacionados con el 'recurso humano', los colegios deben mejorar este componente, puesto que obtuvo una baja valoración en el proceso 'clima escolar' (p.478).

El diseño metodológico documental, así como la representatividad de la muestra planteado por la investigación plantea durante casi un capítulo (Capítulo III), la necesidad de la revisión de todos los controles internos y demás aspectos necesarios con miras a garantizar el éxito de la gestión

escolar, apuntalando en este sentido a los relativos al área del Talento Humano de las Instituciones educativas objeto de estudio.

Esta investigación se constituye para la presente en un referente teórico y metodológico, por cuanto, en ambos sentidos, incluye todos los aspectos considerados por la presente para adelantar una revisión de los controles internos administrativos en las diferentes fases de la Gestión del Talento Humano, pues su actividad medular puede influir significativamente en aspectos como: clima escolar, satisfacción laboral de los docentes y satisfacción académica y emocional de los estudiantes, así como de los padres, relaciones con el entorno de las Instituciones Educativas.

Por último, Arencibia, Barrios, Cabrera, Domínguez, & García, (2013), en su Investigación titulada El Control Interno en la Educación Superior con enfoque en el Proceso Docente Educativo, publicada en la Revista Científica Avances, editada por el Centro de Información y Gestión Tecnológica. CIGET Pinar del Río-Cuba, cuyo objetivo general plantea las particularidades que evidencian el ambiente del Sistema de Control Interno enfocado en el Proceso Docente Educativo en Instituciones de Educación Superior partiendo de las debilidades reveladas en un análisis efectuado en el marco de la Resolución 60/2011, documento oficial de la república de Cuba, la cual establece textualmente los siguiente:

El Control Interno es: "el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas" (p.12).

Los autores citados, sostienen que el Control Interno constituye un asunto habitual de las entidades y organizaciones tanto empresariales como de las Instituciones de Educación Superior, haciendo ineludible implementar la cultura del control, esto se hace imperativo puesto que la Universidades deben formar profesionales capaces de solventar las diferentes problemáticas de la sociedad contemporánea. El requerimiento primordial y esencial que demanda la sociedad a la Instituciones de Educación Superior es la formación integral de los futuros dirigentes de la humanidad.

Esta fuente se constituye en un referente teórico y metodológico para la presente investigación pues plantea los fundamentos necesarios para la elaboración de una propuesta de implementación de herramientas de control contextualizadas a la actividad y gestión educativa en un marco de excelencia de los servicios ofertados por estas a la sociedad.

2.1.2 El Control Interno

El control interno según American Institute Public Accountants entidad que emite la Declaración sobre Normas de Auditoría, SAS-55, sostiene que:

La segunda norma de trabajo de campo de las NAGA, queda como se indica: Se obtendrá una comprensión suficiente de la estructura de control interno, para planear la auditoría y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas a efectuarse (Contraloría General del Estado, 2001, p. 43).

Otra fuente de importancia a nivel mundial que define la importancia del Control Interno para todo tipo de instituciones y lo convierte en un Sistema de Control a este respecto es el informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), que emitió un informe contentivo con todos los aspectos y dimensiones sobre Control Interno. Este informe fue encomendado para su redacción a la prestigiosa firma internacional de consultoría y auditoría externa Coopers & Lybrand, quien presenta la siguiente descripción:

El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables (Contraloría General del Estado, 2001, p. 43).

Según lo indicado anteriormente, “se puede mencionar que el control interno es llevado a cabo por personal de cada nivel de la organización, los mismos que establecen los objetivos de la organización e implementan los mecanismos de control” (Rico, 2015).

Es necesario comprender e internalizar que el control interno se fundamenta en normas, políticas y procedimientos establecidos, que proporcionan un grado o nivel de seguridad razonable para el logro de objetivos específicos de la organización tales como:

- Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su hallazgo al momento de generarse.
- Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectarlos oportunamente,
- Resguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa.
- Certificar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general (Contraloría General del Estado, 2001, p.43).

2.1.3 El control Interno Administrativo

Una aproximación conceptual derivada del análisis hecho a los aportes de Estupiñán, (2011), permite sostener en esta investigación que solo existe un

Sistema de Control Interno el cual es El Sistema de Control Interno Administrativo, al cual se puede definir como un plan adelantado por la Organización contentivo de los diferentes formalismos tanto operativos como de información financiera que coadyuve al alcance de los diferentes objetivos de la gestión empresarial.

Este Plan debe informar adecuada y oportunamente a la Dirección Institucional de la situación actual de la organización facilitando el proceso de coordinación de actividades y funciones y permitiendo el alcance de los objetivos, así como comprobar que la organización está operando en base a los parámetros determinados por la entidad.

La misma fuente permite concluir que el Control Interno Administrativo es la fuente y el origen del Control Interno Contable, como una herramienta que garantiza el registro contable oportuno, adecuado, consistente y coherente de todas y cada una de las transacciones u operaciones de la organización, permitiendo a su vez la comprobación de que toda la información financiera registrada en los libros contables de la empresa correspondan a actividades que verdaderamente se hayan efectuado y que cualquier variación puede ser ajustada en su oportunidad de detección.

A continuación se presenta la Figura N° 1, donde se puede observar que todas las actividades emprendidas por la empresa pueden y deben ser objeto de control, en el mismo puede contemplar la importancia material de los factores o del Talento Humano en el ciclo económico de las empresas.

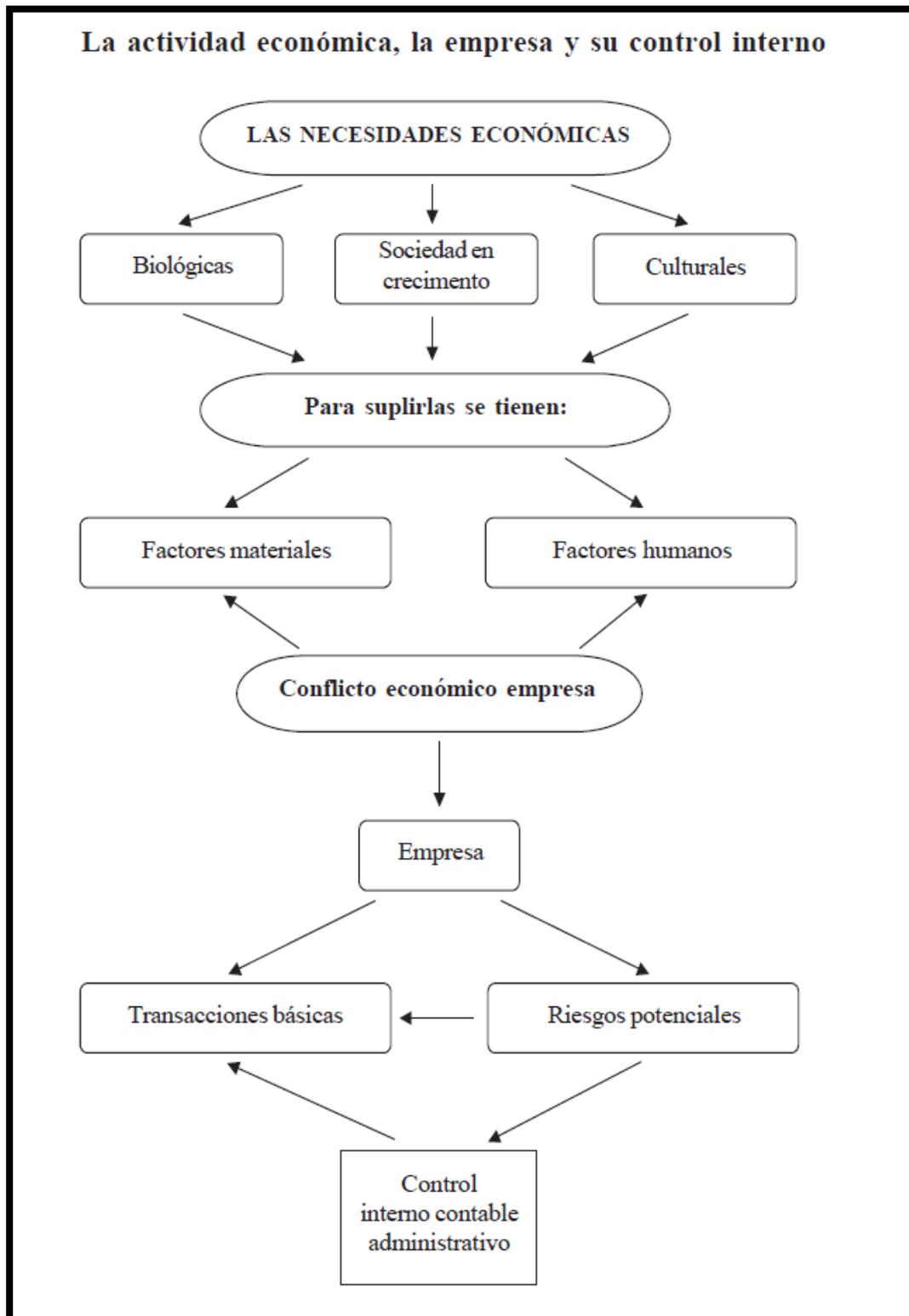


Figura No. 1 La actividad económica, la empresa y su control interno
 Fuente: (Estupiñan, 2011, p.8).

2.1.4 Informe Consulting Sponsoring of Organizations (COSO)

Para autores como Rezaee (1995), la globalización de los negocios, con los consiguientes avances tecnológicos, aumento de los fracasos empresariales y el fraude empresarial de carácter transfronterizo han orientado e impulsado a las organizaciones a poner más énfasis en su política interna, sus sistemas de control interno y en las funciones de revisión del cumplimiento de los mismos.

Después de años de estudio e investigaciones, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) publicó el informe titulado Internal Control-Integrated Framework en septiembre de 1992. El informe COSO se enfoca en la importancia de la política interna, con miras al control para el logro de los objetivos de una entidad y proporciona la energía institucional suficiente para que las entidades reorienten la atención en sus sistemas de control interno, en un intento de garantizar un gobierno corporativo responsable y un desempeño financiero confiable.

Antecedentes al COSO

La emisión de informes de gestión sobre la suficiencia de los controles internos empresariales ha sido abordada por muchas instancias interesadas en la información financiera de las organizaciones, incluyendo la Comisión Nacional para la Presentación de Informes Financieros Fraudulentos (Comisión Treadway) y la Comisión de Bolsa y Valores (SEC). (Pricewaterhouse Coopers & Everson, 1992, p. 10).

En tal sentido, el reporte titulado El Control Interno: Marco Conceptual Integrado, fue publicado en 1992 por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO) de la Comisión Treadway, este informe abarcó aspectos fundamentales relativos a la emisión de informes sobre control interno que revelen detalles significativos y proporcionó toda la orientación necesaria sobre lo que debería revelarse en esos informes (Vásquez, 2017).

La Federal Deposit Insurance Corporation Improvement Act de 1991 incluye disposiciones que acuerdan la emisión del informe de control interno por parte

de la administración de instituciones depositarias aseguradas con activos que superen valores sobre los 500 millones de dólares. Se ha comentado en círculos oficiales que esta legislación se percibe como eficaz, y que tiene consecuencias favorables en el futuro para todas las empresas públicas.

Las versiones anteriores de las propuestas legislativas relativas a la detección y denuncia de fraudes financieros han incluido disposiciones que requieren la emisión de información sobre la evaluación de los controles internos institucionales en los estados financieros auditados. En ausencia de requisitos obligatorios para la gestión informes sobre los controles internos, algunas empresas incluyen voluntariamente dicho informe (King, 2016).

Un análisis de los informes anuales correspondientes a 1993 de las empresas de Fortune 100 (Jensen, 1993, p. 1) reveló que sólo 80 de las 100 empresas incluían un informe de gestión sobre control interno en su informe anual; y aunque el informe COSO proporcionó directrices específicas sobre los temas que se abordarán en dichos informes y proporcionó tres modelos para tales informes, los mismos son bastante diversos.

Para Rezaee (1995), los eventos que condujeron al desarrollo de esta metodología de control en los EE.UU. son de naturaleza variada, pero se pueden resumir de la siguiente manera en:

- La creciente preocupación por la frecuencia y magnitud del fraude que amenaza la integridad de las actividades empresariales y los resultados financieros contenidos en los informes corporativos;
- La preocupación de la Comisión de Valores y Bolsa de los EE.UU. (SEC) sobre el cumplimiento corporativo de la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA 1977 y sus enmiendas en 1988); y
- El interés de la Comisión Treadway (1987) en la importancia de la política interna de control en la prevención y detección de actividades financieras fraudulentas.

Mientras que los reportes sobre el cumplimiento de los controles internos institucionales se han vuelto cada vez más importantes, ha habido una confusión creciente con respecto a estos informes sobre la uniformidad y consistencia de sus contenidos.

En este sentido, el informe COSO, de acuerdo a (King, 2016) plantea cuatro aspectos a considerar a este respecto:

- Un resumen ejecutivo que destaque las conclusiones generales del informe;
- Un marco que establezca una definición y criterios comunes para evaluar y controlar;
- Informar a los clientes externos sobre el desempeño de los objetivos financieros internos; los cuales presentan nuevos lineamientos para informar públicamente sobre la efectividad y la adecuación de las políticas internas, sistemas de control; y
- Herramientas de evaluación que proporcionan orientación para evaluar la efectividad de las políticas internas y los sistemas de control.

Los beneficios del informe del COSO, propuestos por King (2016) son los siguientes:

- Ayudar a las entidades a comprender mejor el valor y la importancia de un buen sistema de control empresarial interno;
- Expandir los elementos y componentes de la política interna.
- Controlar;
- Proporcionar directrices para el establecimiento de criterios que permitan a todas las entidades evaluar la idoneidad y la eficacia de sus actividades internas y sistemas de control.

El informe del COSO ha tenido un impacto significativo en el papel y las responsabilidades de los entes institucionales de control interno, en especial su participación en las actividades internas de la entidad. El sistema de control interno se ha constituido en un hito en la evolución de la política interna de control que reorienta la atención del público sobre la necesidad de información pública sobre los controles.

Por lo tanto, hay una doble funcionalidad de esta metodología: la pertinencia de sus disposiciones a efectos de la efectividad o eficacia del control interno (Vásquez, 2017). Luego, en segundo lugar, sus implicaciones para los entes internos institucionales de control en el establecimiento, mantenimiento, evaluación y denuncia de la adecuación y efectividad de los acuerdos internacionales con respecto a los sistemas de control.

La gerencia, los auditores independientes, reguladores y legisladores han estado utilizando el concepto de control interno en el logro de sus propósitos, pero hasta hace poco una definición comúnmente aceptable y uniforme para este no se había establecido. Con el informe COSO se define la política interna de control como un proceso, ejecutado por un consejo de administración, personal directivo y personal de la entidad, diseñado para proveer una seguridad razonable con respecto al logro de objetivos.

La eficacia del control interno y el COSO

Volviendo a la publicación de Fortune 100, (Kersten, Klett, Reuter, & Schröder, 2016), todos los 80 informes afirmaron que las empresas estudiadas mantienen un sistema de control interno, el cual se describe en diferentes niveles de detalle. Sin embargo, afirmar que existe un sistema de control interno es muy diferente que afirmar que tal sistema ha sido evaluado para determinar su eficacia.

El informe COSO, señaló que una declaración de responsabilidades de la dirección o el diseño del sistema de control interno es mucho menos sustantivo que informar sobre la eficacia y podría inducir a error a los lectores que no

reconocen la distinción sutil en su redacción (Kersten, Klett, Reuter, & Schröder, 2016).

Un proyecto de exposición anterior del informe COSO había declarado que si bien es cierto que resulta positivo difundir públicamente los informes de gestión de control interno de la empresa, ésta no debería darse por satisfecha sólo con hablar de lo que el sistema está diseñado para hacer. Se debe indicar si el sistema es o no eficaz.

Los informes de control interno están circunscritos a un momento o a un período de tiempo. Esto es importante porque cabe la posibilidad de que el informe abarque un período de tiempo más corto que el proceso de evaluación mismo. Si esto fuere así y existiesen deficiencias significativas, la administración podría tener que revelar este hecho incluso si las deficiencias fueron corregidas antes del fin de año.

En aquella oportunidad sólo cuatro empresas declararon específicamente que el sistema de control interno había sido evaluado con base en los criterios generados por el informe titulado "El Control Interno: Marco Conceptual Integrado" (King, 2016) y que el sistema de control interno sobre informes financieros cumplió con los criterios de la política fiscal a fin de año (Kersten, Klett, Reuter, & Schröder, 2016).

Por ejemplo, el Informe de Baxter International señaló que la gestión evaluó el sistema de controles internos de la empresa a 31 de diciembre de 1993, en relación a los criterios eficaces de control interno sobre informes financieros descritos en el documento citado como lineamiento, emitido por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway.

En base a esta evaluación, es la opinión de la gerencia de que, al 31 de diciembre de 1993, la compañía mantiene un sistema eficaz de control interno sobre la preparación de la publicación de estados financieros anuales y provisionales (Kersten, Klett, Reuter, & Schröder, 2016). Otros dos informes señalaron específicamente que sus controles internos fueron efectivos a partir

de una fecha específica (al final del año fiscal), pero no menciona los criterios para dicha evaluación.

Muchos otros informes simplemente señalaron que el sistema de control interno es adecuado para lograr los objetivos sin indicar el tiempo o criterios para tal evaluación. Sólo una empresa utiliza un período de tiempo de evaluación. El Informe de gestión de Merck, afirmó que, a criterio de la administración, para el año que finalizó el 31 de diciembre de 1993, el sistema de control interno era fuerte y logró los objetivos discutidos en ese documento.

Una explicación al por qué es tan inusual que se asiente explícitamente en los informes que el sistema de control interno es eficaz, es que los directivos de la empresa aumentan su responsabilidad legal, ya que no tienen motivos para aducir desconocimiento de cualquier debilidad que pueda ser categorizada como una irregularidad. Sin embargo, con las advertencias pertinentes, el informe no necesariamente elevaría la responsabilidad legal.

El control interno a procedimientos no es gratuito, y la gerencia puede decidir conscientemente que ciertos procedimientos de control no son necesarios porque los costos pueden ser mayores que los beneficios. Del ejemplo antes citado de Fortune 100 (Kersten, Klett, Reuter, & Schröder, 2016), veintinueve informes hacen hincapié en las consideraciones de coste-beneficio asociadas con los sistemas de control interno.

Además, cualquier sistema de control interno tiene limitaciones. Los procedimientos de control, siempre puede ser eludido o anulados. Por lo tanto, COSO, señaló que los informes de gestión deben incluir una declaración acerca de las limitaciones inherentes de los sistemas de control interno. El modelo de informes que en él se menciona, recomienda advertir específicamente al lector acerca de las limitaciones inherentes ellos (incluida la posibilidad del error humano y de la elusión o la invalidación de controles).

Prosiguiendo con el listado Fortune 100 (Kersten, Klett, Reuter, & Schröder, 2016), sólo diez informes examinados señalan explícitamente las limitaciones

inherentes a los sistemas de control interno; de estos, sólo tres refirieron las posibilidades de elusión y reemplazos de controles. Por ejemplo, en el informe de la Corporación Georgia-Pacific se incluyó una nota de que existen limitaciones inherentes en la efectividad de cualquier sistema de control interno, incluyendo la posibilidad de error humano y de la elusión o la invalidación de los controles. Por consiguiente, hasta el sistema más eficaz de control interno sólo puede proporcionar una garantía razonable con respecto al desarrollo de estados financieros.

Por esta razón, otra preocupación de COSO consistía en la pregunta referida en cuanto al grado de confort, en el sentido de que si los lectores pueden concluir por ellos mismos, a partir de los informes de control interno, el futuro de la eficacia de los sistemas. Los controles internos son mutables y pueden variar con el tiempo.

Por lo tanto, en su propuesta de informes afirman que la efectividad del sistema de control interno puede variar con el tiempo. Sólo tres informes de la selección de Fortune 100 (Kersten, Klett, Reuter, & Schröder, 2016) examinaron específicamente este tema. Por ejemplo, McDonnell Douglas, advirtió que la eficacia de un sistema de control interno puede cambiar con las circunstancias.

Una cuestión conexas es que los controles siempre pueden mejorarse. En este sentido, la función interna de control institucional asume un papel importante. Si una firma de consultoría experta en revisión de la suficiencia de los controles supervisa periódicamente *in company* los sistemas de control, a menudo tienen recomendaciones para mejoras. Una empresa se caracteriza por un buen ambiente de control interno si responde rápidamente a las debilidades identificadas y posibles mejoras recomendadas por los expertos.

COSO sugiere que los informes de gestión incluyan una declaración sobre la existencia de mecanismos para el monitoreo del sistema y dispongan de capacidad de respuesta a las debilidades comprobadas. En tal sentido, sesenta y nueve informes del listado refirieron que los sistemas de control interno son

supervisados regularmente por la función del ente de control interno de las organizaciones.

En este orden de ideas, sólo siete de los informes mencionaban que la administración ha respondido a las recomendaciones de importancia realizadas por los expertos en revisión tanto internos como externos. Por ejemplo, el informe de Kimberly-Clark señaló que, durante las revisiones de controles internos adelantadas tanto por los auditores independientes como por la unidad de auditoría interna, la gerencia recibió recomendaciones para reforzar o modificar los controles internos en respuesta a acontecimientos y cambios. La gerencia ha adoptado o está en proceso de adopción, de todas las recomendaciones que sean rentables. Es importante señalar en este sentido que el Informe de gestión de Merck fue un paso más allá. Incluía precisiones como que las recomendaciones de los auditores internos y contadores públicos independientes eran revisadas por la gerencia. La atención del nivel directivo ha dejado de lado otras indicaciones sobre las debilidades de control del material.

Perspectiva del Sistema de Control Interno basado en el Informe COSO

Estupiñán (2011), citando al documento “International of control integrated”, emanado de COSO, define al Control Interno como un

un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (p.25).

La misma fuente señala que el Control Interno conceptualizado como un Sistema, es un proceso que sinérgicamente se integra a todos los otros

sistemas y procedimientos de la organización, el cual se orienta al cumplimiento de objetivos y es llevado a cabo por todos los integrantes de la empresa en todos sus niveles, generando una seguridad aceptablemente razonable de que los objetivos trazados serán alcanzados.

En este sentido, el Control Interno se encuentra conformado de cinco (5) elementos que se encuentran interconectados y que son resultado de la manera de como la Dirección Institucional de la Organización, gestiona al ente que se encarga del Control Interno Corporativo y de la forma en que se encuentran interrelacionados a los procedimientos administrativos.

Los componentes del Sistema de Control Interno propuestos por COSO son: Ambiente de control; Evaluación de riesgos; Actividades de control; Información y comunicación; Supervisión y seguimiento (Estupiñán, 2011, p.26).

En el marco de esta conformación, el Control Interno no es un proceso de secuencias donde uno de sus elementos incide solamente sobre otro, sino que es un proceso recurrentemente multidireccional de carácter definitivo y continuo, donde más de un elemento incide directamente en los demás constituyendo un sistema interconectado que cambia de forma dinámica de acuerdo a las condiciones que se vayan presentando. A continuación se presenta la Figura N° 2 donde se evidencia la interrelación de los elementos componentes del Sistema de Control Interno.

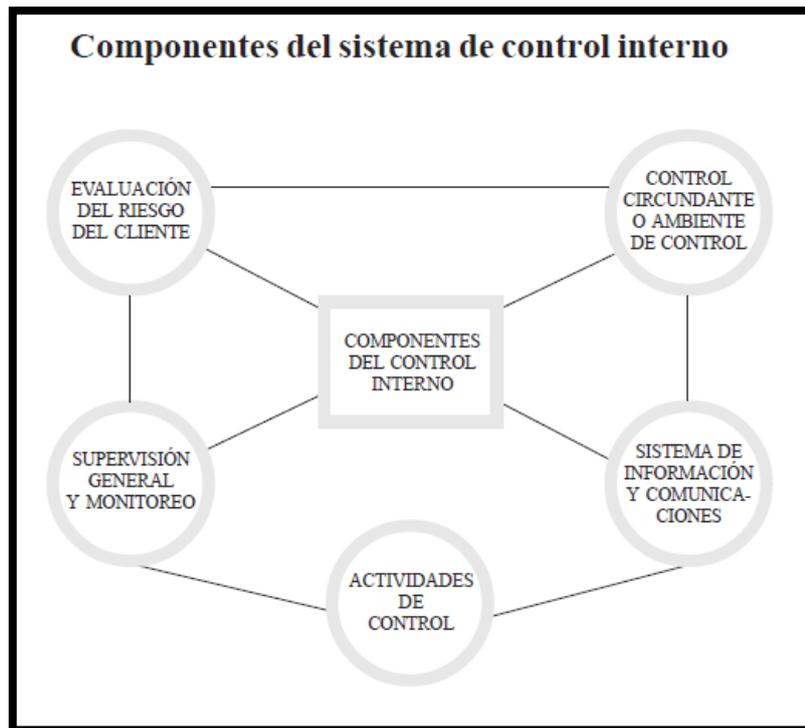


Figura No. 2 Componentes del Sistema de Control Interno
Fuente: (Estupiñán, 2011, p.26).

En este orden de ideas, puede definirse el Ambiente de Control como aquel espacio u entorno donde se favorecerá al Talento Humano a sumarse y adherirse conscientemente a la cultura de Control necesaria para controlar las actividades y el alcance de los objetivos. A este respecto se presenta la Figura N° 3 donde puede observarse algunos de los componentes de control dentro del entorno empresarial.

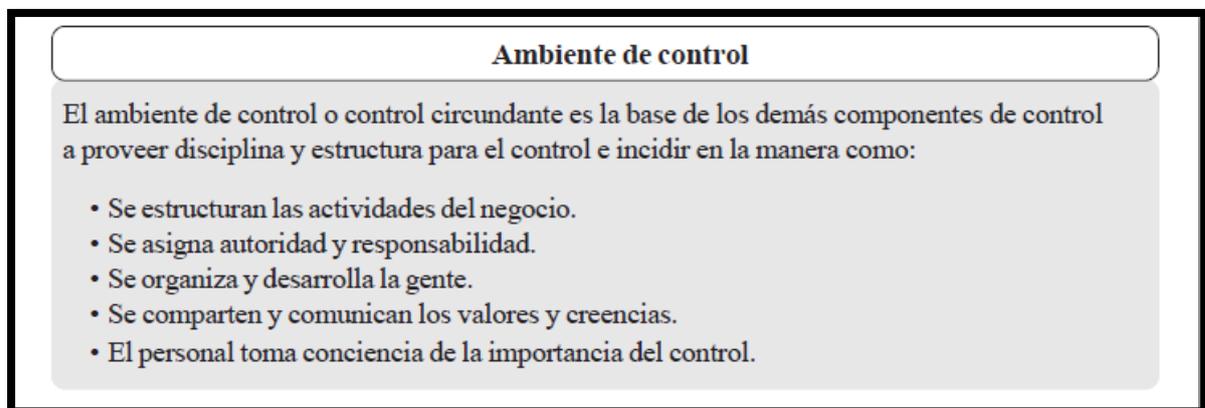


Figura No. 3 El Ambiente de Control
Fuente: (Estupiñán, 2011, p.26).

La evaluación de riesgos en el contexto de COSO puede definirse según Estupiñán (2011) como:

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma (p.28).

Al realizar una revisión de los controles internos organizacionales, es importante considerar que la Institución no está exenta de omisiones o errores importantes que alteren los resultados y que esta situación genere informes por parte de los entes de control institucional, de tal manera que se debe planificar la revisión con expectativas reales que permitan identificar aquellos errores que tengan importancia relativa; a partir de:

- Identificar fallas o no conformidades con efectos significativos.
- Normativas legales y profesionales.
- Razonamiento profesional del auditor (Contraloría General del Estado, 2001, p.44).

Un factor importante es que este tipo de evaluación del Control Interno debe considerar los siguientes componentes de riesgo:

- *Riesgo de detección*: este compete a los errores que no son detectados por el control interno ni reconocidos por el ente de control.
- *Riesgo inherente*: son errores importantes generados por las características propias de las organizaciones.
- *Riesgo de control*: de que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija las inconformidades.

Las actividades de control, como su nombre lo indica son aquellas implementadas por la Dirección Institucional en coordinación con el resto del personal cuya finalidad es el cumplimiento habitual de las actividades de la organización, un ejemplo de ellas son las autorizaciones para contratar personal, proveedores, la supervisión de las funciones así como la formación y capacitación del Talento Humano.

Las actividades que se realiza en la gestión de control según Eslava (2013) son:

Interno

Preguntas

1. Establecimiento de los objetivos de la entidad:
2. Planificación estratégica.
3. Establecimiento de los factores del entorno de control.
4. Establecimiento de los objetivos para cada actividad.
5. Identificación y análisis de riesgos.
6. Gestión de riesgos.
7. Dirección de las actividades de gestión.
8. Identificación, recopilación y comunicación de información.
9. Supervisión y Acciones Correctivas (p. 115).

En cuanto a los sistemas de información y comunicación como componente del Sistema de Control Interno, estos se encuentran diseminados en todo el entorno empresarial atendiendo simultáneamente a varios objetivos de control. En este orden de ideas, para ejercer el control en una organización a través del proceso oportuno de toma de decisiones, es imprescindible contar con la información necesaria. En la actualidad, las tecnologías de la información hacen este proceso informativo más expedito a través de la interconectividad y los dispositivos altamente portables.

Según el SAS 78: “la información y la comunicación representan la identificación, captura e intercambio de la información en una forma y tiempo

que permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades” (Contraloría General del Estado, 2001, p.51).

Las organizaciones deben recopilar toda la información relevante de tipo financiero, operacional, de cumplimiento o en sí de todos los aspectos externos e internos, que permita la gestión de la organización, de tal manera que las personas encargadas puedan conocer la realidad de la empresa. Siendo que la calidad de la información que proporciona el sistema puede afectar en la toma de decisiones para el control de las actividades de la organización, deben considerarse los siguientes aspectos de la información institucional:

Contenido ¿Contiene toda la información necesaria?

Oportunidad ¿Se facilita en el tiempo adecuado?

Actualidad ¿Es la más reciente disponible?

Exactitud ¿Los datos son correctos?

Accesibilidad ¿Puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas? (Contraloría General del Estado, 2001, p. 52).

La supervisión y monitoreo consisten en la función de controlar mediante la revisión metodológica de los diferentes elementos del Control Interno, este proceso permitirá identificar la debilidad de algunos controles y proponer los ajustes a que hubiere lugar. A efectos de ilustrar la importancia del control se presenta la Figura N° 4 donde se detalla la importancia de la función de control.

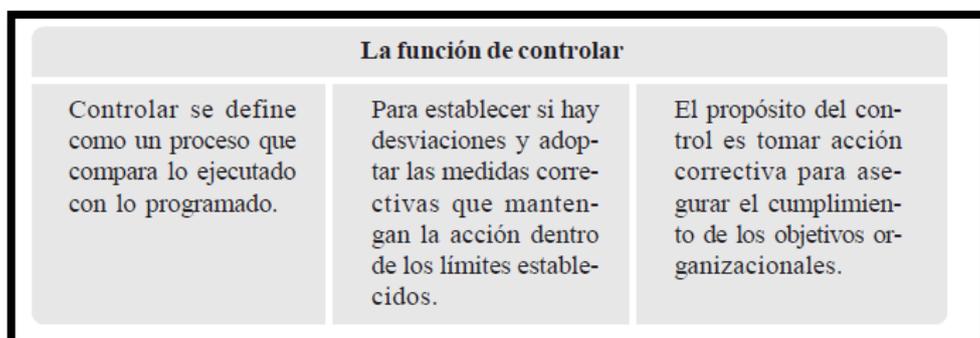


Figura No. 4 La Función de Controlar.

Fuente: (Estupiñán, 2011, p.37).

El SAS 78 define a las actividades de monitoreo y supervisión como: “la vigilancia es un proceso que asegura la calidad del control interno sobre el tiempo” (Contraloría General del Estado, 2001, p.53).

Se puede mencionar que esta actividad representa a un proceso que evalúa la calidad en el tiempo del control interno, teniendo una reacción instantánea. Esta se enfoca en identificar a los controles débiles, innecesarios o insuficientes, promoviendo a que estos puedan ser reforzados, para tener un mejor resultado.

Este monitoreo se puede realizar de una manera separada, por individuos que no son los responsables directos de las distintas actividades; se puede realizar también durante la realización de las actividades diarias en cada nivel de la organización; y se puede realizar combinadamente es decir la combinación de las dos anteriores (Estupiñán, Control interno y fraudes, 2016).

Cualquiera que sea el método de monitoreo, lo indispensable de una supervisión de los sistemas de control interno, es evaluar la calidad de su rendimiento.

2.1.5 Métodos de evaluación

La evaluación del control interno se implementa mediante distintos métodos, los más conocidos y utilizados son los siguientes:

- **Cuestionario:** Este método se basa en preguntas, que deben ser respondidas por personal de las diferentes áreas, siendo las respuestas afirmativas las que indiquen las fortalezas en la estructura del Control Interno y que las respuestas negativas puedan indicar las debilidades existentes.
- **Flujogramas:** a través de este instrumento se describe de forma objetiva la estructura orgánica de las áreas a las que se está realizando la revisión del Control Interno, este método es más técnico ya que permite evidenciar los

diferentes pasos de los procesos siguiendo un orden lógico, facilitando la identificación de los controles o la ausencia de los mismos.

- **Descriptivo o narrativo:** A través de este método se describe detalladamente los procedimientos o instrucciones más importantes y las características del sistema que se está valorando; tomando en cuenta que lo que se describe son los procedimientos, las funciones, los formularios, registros, el departamento que interviene en el sistema y los empleados. Para esto se realiza entrevistas y observaciones.
- **Matrices:** este permite identificar de mejor manera las debilidades del control interno. Para lo cual se necesita completar un cuestionario dividido por áreas básicas, donde se indica el nombre de cada empleado y la función que realiza (Contraloría General del Estado, 2001, p.53).

Los comités de auditoría y los auditores internos

El Informe COSO orienta y sostiene que la evaluación y revisión continua del Sistema de Control Interno de una Organización debe estar a cargo de un ente interno de Control debidamente investido para tal función por la Dirección Institucional, en este sentido establece que ese ente de control interno se denomina Auditoría Interna, el cual puede ser ayudado, respaldado y fortalecido por un Comité de Auditoría.

La función de Auditoría Interna y el Comité de Auditoría desempeñan papeles importantes con respecto a la integridad del sistema de control interno de la empresa. Para ser eficaz, el comité de auditoría deberá reunirse periódicamente con los auditores internos (y externos) a cotejar las cuentas y garantizar que los auditores tengan libre acceso al comité de auditoría (King, 2016).

La Comisión Treadway señaló que la importancia de la función de Auditoría Interna para el Comité de Auditoría permite inferir que el Comité de Auditoría debe revisar el nombramiento y la destitución del Auditor Interno (Kersten,

Klett, Reuter, & Schröder, 2016). Además, en las directrices de buenas prácticas para los Comités de Auditoría previstos en un apéndice del informe de la Comisión Treadway sugieren que el Comité debería revisar con el Auditor Interno Jefe y un Contador Público independiente sus planes anuales de auditoría.

El trabajo de Kersten, Klett, Reuter, & Schröder (2016) refleja que setenta y dos informes de gestión mencionaron que el Comité de Auditoría se reunió periódicamente con los auditores internos. Sin embargo, sólo cincuenta y dos indican que los Auditores Internos tenían libre acceso al Comité de Auditoría.

Algunas empresas señalaron que el Comité de Auditoría se reunió con los Auditores Internos y Externos; sin embargo, el elemento del libre acceso directo no estuvo presente con los Auditores Internos, sólo con respecto a los auditores externos. Por ejemplo, el informe de Ralston-Purina decía que la Junta de Directores, a través de su Comité de Auditoría, que este se reunía periódicamente con la Gerencia, Auditoría Interna y los contables independientes para discutir asuntos de auditoría e informes financieros.

De acuerdo a King (2016), otros trece informes mencionaron que el Comité de Auditoría examinó el alcance de la labor de los Auditores Internos. Mientras que en treinta y dos informes, informaron que el Comité de Auditoría se había involucrado en la selección del Auditor Externo, ninguno de los informes indica que el Comité de Auditoría ha participado en la selección del auditor interno.

El informe COSO, en aquella oportunidad, de acuerdo a lo sostenido por King (2016), señaló el informe de Gestión sobre el Control Interno debe ser suscrito por la Dirección General de la Organización, generando así implicaciones importantes y sugirió que el Director General, junto con la persona directamente responsable de la presentación de informes financieros (como el Director Financiero o Director de Contabilidad), deben firmar personalmente el informe de Gestión sobre el Control Interno.

La metodología COSO recomienda que la máxima Instancia de Dirección Institucional debe ejercer autoridad sobre el Sistema de Control. La firma debe reconocer públicamente esa responsabilidad (Kersten, Klett, Reuter, & Schröder, 2016). Asimismo, la Comisión Treadway sugiere enérgicamente que la firma del Director General en el Informe de Gestión conllevaría a aumentar el nivel de conciencia de sus responsabilidades sobre la situación financiera de la Organización y del Sistema de Control Interno. Asimismo, el Jefe de Contabilidad y el Director Financiero deberían firmar también para recalcar su función y responsabilidad en el proceso de presentación de informes financieros. Sólo cuarenta y siete informes fueron firmados por el Director General, el Director Financiero u otro funcionario de esa área. Otros siete informes fueron firmados por ambos, el Director General y el Financiero y en otros 18 no hubo firmas.

El Control y la Responsabilidad Social

La responsabilidad de la Gerencia sobre la integridad de la información presentada en los estados financieros es reconocida en cuarenta y tres de los ochenta informes, mientras que la responsabilidad de otros datos presentados en el informe anual fue aceptada en treinta y tres informes. Los estados financieros implican necesariamente juicios administrativos y estimaciones (Kersten, Klett, Reuter, & Schröder, 2016), en sesenta y ocho casos, el informe menciona que los estados financieros incluyen estimaciones y juicios de la gerencia.

La Comisión Treadway recomienda que las empresas públicas deban desarrollar y aplicar códigos escritos de conducta empresarial. Los códigos de conducta deberían fomentar un fuerte clima ético y los canales de comunicación abiertos para ayudar a proteger contra la presentación de informes financieros fraudulentos.

La presencia de un código escrito daría la señal a todos los empleados de que las normas para la realización de los asuntos de la empresa son esas y no hay otras. El Instituto de Auditores Internos coincide en que cualquier

descripción del control de proceso debe incluir las características del entorno que lo contextualiza.

Igualmente conviene suscribir una declaración de las expectativas de la gerencia sobre valores como la integridad y su compromiso con los códigos de conducta, programas de cumplimiento, además de la descripción o definición del proceso que se controla. Aspectos como la ética aplicada a los negocios sólo se mencionan en treinta y tres informes examinados en este estudio (King, 2016).

Un ejemplo de ello fue el informe de General Electric, quien afirmaba que estaba comprometida con las más altas normas de integridad, ética y responsabilidad social. Esta dedicación se refleja en declaraciones normativas que abarcan, entre otros temas, la protección del medio ambiente, la resolución asertiva de situaciones potencialmente conflictivas referentes a los intereses de los trabajadores, de conformidad con las leyes antimonopolio, buenas prácticas empresariales y la adhesión a los más elevados estándares de conducta y prácticas en las transacciones con el gobierno de los Estados Unidos.

Independientemente de la existencia de un código de conducta, las compañías deben asegurarse de que los empleados estén familiarizados con éste y que se cumpla dicho código. Algunas empresas tienen programas específicos para formar a los empleados y a vigilar el apego a las normas. Sin embargo, este esfuerzo está plagado de dificultades, suele ser muy complicado implementar cualquier política de conducta ética, porque esto implicaría algún nivel de liderazgo ético, esto explica por qué sólo un tercio de las cien empresas que se examinaron (King, 2016). Hacían referencia a los códigos de conducta en sus Informes de Gestión.

2.1.6 La administración del talento humano

La Gestión directa del Capital Humano es una labor que cada vez es más importante dentro de las organizaciones. Las tecnologías de la información, la industria de la transformación, los procesos productivos, los procesos sociales, las dinámicas económicas y todo el entorno global de la humanidad están

pasando por un proceso de cambios acelerados y múltiples y evolución como resultado de la innovación y de las presiones de las comunidades y consumidores.

La administración de los recursos humanos no está exenta de estos cambios y por ello, en la actualidad los gestores de recursos humanos son más activos y participantes en la modernización de las prácticas empresariales para cumplir plenamente con los objetivos. En este sentido, los gerentes planifican, organizan, desarrollan y coordinan todas las actividades a ejecutarse, en donde el principal actor es el Talento Humano.

Hurtado (2013) manifiesta que la administración del Talento Humano

Consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de los colaboradores, que facilite el logro de los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, generando actitudes positivas y favorables en pro de la calidad de vida organizacional (p. 160).

Chiavenato (2009), considera que la administración del talento humano apoya al logro de las organizaciones, utilizando todos los recursos disponibles para contribuir a la realización de los objetivos, además de relacionar a las personas y materiales para que se acoplen y puedan estar direccionados a un solo objetivo empresarial (p.16).

Alles (2008) sostiene que la Administración del Talento Humano:

Está orientada a reconocer, administrar y evaluar las técnicas y métodos administrativos que la empresa empleará en pro de sus beneficios propios y que de cierta forma estarán inmersos en el planteamiento de estrategias efectivas que tendrán un gran impacto en la productividad y desempeño (p.55).

En base a lo mencionado por los autores antes señalados, se puede decir que la Gestión de Talento Humano consiste en la planificación, organización, desarrollo y coordinación, así como técnicas de control, que permitan promover el desempeño eficiente del personal, y el medio que permite a las personas que laboran en él, con el fin de alcanzar metas individuales directa o indirectamente relacionadas con la labor que realizan.

En este orden de ideas, el Gerente de Recursos Humanos conjuntamente con la Alta Dirección Institucional debe coordinar y apoyar todas las funciones desempeñadas en cada una de las unidades administrativas departamentales, apoyados por un Plan de Acción de las actividades a desarrollar en cada una de las secciones, también se refiere a la fecha de inicio y la fecha de entrega de la misma. De tal manera que se está planificando, y organizando todas las actividades a desarrollar por todo el personal de las diferentes áreas, teniendo como un solo objetivo, llegar a los objetivos preestablecidos por la organización, pero para que esto se lo realice de manera requerida se lo coordina por los departamentos antes mencionados (Hurtado, 2013, p. 33).

Bustamante & Valencia (2010) mencionan que:

Los gerentes tienen un rol importante en la administración del talento humano, en donde por medio de técnicas y conceptos administrativos pueden mejorar la productividad y el desempeño de los empleados. Sin dudas las técnicas administrativas del talento humano pueden revertir tendencias negativas en la fuerza laboral. Las técnicas en la administración de personal aplicadas a los trabajadores y a los gerentes de línea han tenido impactos positivos en la productividad y el desempeño (p. 155).

En tal sentido, la Administración del Talento Humano aporta la fluidez necesaria de la creatividad dentro de las empresas, considerando que, además de los equipos utilizados para la producción de un bien o servicio, las personas son quienes diseñan y ayudan a la producción, además de controlar la calidad y de distribuir adecuadamente los recursos para que se pueda tener un

producto o servicio de alta calidad con el valor agregado que hará la diferencia con los competidores más cercanos. “Es por eso que una correcta dirección del talento humano dirigirá a los empleados a una eficaz interrelación organizacional” (Bustamante & Valencia, 2010, p. 156).

2.1.7 Importancia de la administración de Talento Humano

La administración del Talento Humano se conoce también como Gestión del Capital Humano o Talento Humano, por su relevancia en las organizaciones persigue la construcción y mantenimiento de un ambiente de excelencia, calidad, sinergia, desarrollo y otros factores en la fuerza de trabajo, con el fin de lograr los objetivos de la organización con base en el plan de estrategias a largo plazo (Alles, 2008, p. 28).

Los Gestores de Talento Humano a través de la Gestión del Capital Humano desempeñan en la actualidad un importante papel estratégico y de liderazgo dentro de las organizaciones. En este sentido favorecen cada día al desarrollo de las habilidades, el cumplimiento de las competencias laborales del personal a través de un plan de formación, evaluación del desempeño con modernas técnicas de ejecución, promoción de una comunicación proactiva, mantenimiento de un esquema de compensación justo, medición del entorno laboral y toma de medidas preventivas para que el personal se sienta lo más cómodo posible e identificado con la organización.

Mejorar las actividades del personal son ocupaciones que una organización moderna no puede ni debe evitar, por el contrario, esta gestión tiene que ser monitoreada día a día para validar los resultados alcanzados. El individuo, como trabajador en una organización pasa de ser un elemento reemplazable a un elemento esencial en un esfuerzo para conseguir con éxito los objetivos (Mariñez, 2013).

En este contexto, el individuo se convierte en algo más que una herramienta dentro de un proceso se convierte en parte del Capital Humano que proporciona talento (habilidades y características) que permite la existencia

de la organización. A partir de ahí comienza la nueva apreciación del personal en las organizaciones (Bustamante & Valencia, 2010, p. 52).

Partiendo de estas perspectivas, se debe considerar que las nuevas tendencias de Administración de Talento Humano en una organización no son sencillas de implementar; y, es por ello que el uso de técnicas innovadoras de gestión de personal en conjunto con la aplicación e implementación de tecnologías de la información son esenciales para la exitosa operatividad empresarial ayudando al cumplimiento de las metas y estrategias de cualquier organización.

Por tanto, es muy importante, que la Administración del Talento Humano, sea implementada eficazmente y enfocada en aumentar y mejorar la contribución productiva del personal a la organización de una manera más ética, social y administrativamente responsable. Así mismo, esta Administración del Talento Humano, además de crear una cultura organizacional debe emprender esfuerzos para vincular a los trabajadores con los objetivos de la empresa en un marco de compromiso profesional total, una integración y un trabajo de calidad (Mariñez, 2013).

Los Gestores del Talento Humano, son los encargados de ejercer un rol clave dentro las organizaciones a través del empleo de técnicas y conceptos de gestión, con la finalidad de analizar el desempeño laboral e incrementar la productividad individual y en conjunto, permitiendo de esta manera que el equipo de trabajo pueda alcanzar las metas personales y las empresariales.

En este sentido, Bustamante & Valencia (2010) menciona lo siguiente:

Es indudable que los activos fijos y financieros son considerados como recursos para la organización, pero el talento humano tiene una importancia sumamente considerable, porque la gente se encarga del diseño, producción de productos, servicios, control de calidad, distribución de los productos, manejo de los presupuestos

en base de los objetivos, estrategias con el fin de generar un desarrollo comercial, financiero en las organizaciones (p. 52).

En base a lo mencionado se puede indicar que es casi imposible que las empresas cumplan con los objetivos planteados, si no existiera un equipo de trabajo gerenciado por el Director de Talento Humano, quien debe tener la capacidad para influir en cada individuo y poder sacar lo mejor de él, además de fortalecer la relación entre las personas y la entidad (Hernández & Hernández, 2010, p. 45). A continuación se presenta el Gráfico N° 5 donde se evidencia esta realidad.



Figura No. 5 Pirámide de Gestión del Talento Humano.
Fuente: (Sanguino, 2011, p. 26)

En general, se puede decir que la importancia de la Administración del Talento Humano radica en implementar dentro de la organización estrategias claras y concisas, que permitan a la organización llegar a las metas propuestas, pero para que esto ocurra se debe analizar los aspectos tanto negativos como positivos que puedan afectar la estructura de la empresa, y perjudiquen el desempeño de los empleados o trabajadores.

Bajo estas consideraciones planteadas, es importante que se tomen decisiones oportunas, que permitan disminuir los efectos del medio ambiente o entorno, y lograr que la empresa desarrolle acciones oportunas a los cambios que se experimenten en la sociedad en general (Sanguino, 2011, p. 26).

Se puede concluir, “que las empresas u organizaciones son un conjunto de actividades razonablemente organizadas, conformadas por dos o más personas, cuya cooperación mutua es la esencia para su existencia”. “Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, de trabajar en equipo que busquen un objetivo en común, el resultado de este compromiso permite que la empresa sea exitosa y productiva” (Hernández & Hernández, 2010, p. 28).

2.1.8 La revisión de los Sistemas de Control Interno en escuelas y colegios

Las escuelas y colegios, como organizaciones también tienen responsabilidades legales, institucionales, educativas, sociales y económicas enmarcadas dentro de su plan de acción estratégico. En este sentido, una revisión de los controles internos que respaldan su marco operativo siempre es muy importante ya que a través de esta se puede verificar la cuenta de ingresos y gastos y el balance de dichos institutos para verificar e informar veraz y equitativamente los resultados presentados por los estados financieros en una visión de conjunto. Generalmente, los métodos y procedimientos para la verificación y revisión son los mismos, por lo que el ente de control de la institución educativa debe realizar las siguientes tareas:

1. Revisión del cumplimiento por parte de las Instituciones educativas de los aspectos y regulaciones legales vigentes que rigen la materia educativa, revisando todas las decisiones tomadas por la Dirección Institucional enmarcadas dentro de la legalidad vigente.
2. Debe obtener una copia del presupuesto o estados financieros para estudiar el comportamiento de los diferentes ingresos y gastos, y si las decisiones tomadas a este respecto cuentan con las autorizaciones correspondientes.
3. Debe evaluar a la consistencia y coherencia, así como la suficiencia del Sistema de Control Interno.

4. Atestiguar la concesión en ayuda del gobierno cuidadosamente.
5. Debe verificar los recibos de ingreso por las cancelaciones mensuales de la matrícula de los estudiantes, verificando si el efectivo recibido ha sido depositado oportunamente.
6. Otros aranceles estudiantiles como honorarios de examen, honorarios de laboratorio, multas etc. deben ser cuidadosamente verificados.
7. Cualquier ingreso recibido por adelantado debe ser ajustado apropiadamente.
8. La concesión de tasas y otros cargos debe ser debidamente autorizada por la autoridad competente. Cualquier cargo que se vuelva irre recuperable debe ser anulado sólo después de que la autoridad apropiada lo haya recomendado.
9. Cualquier subvención o fondos recibidos para un propósito particular debe ser utilizado para el mismo.
10. Las donaciones y otras suscripciones de las distintas autoridades han sido contabilizadas y reconocidas (Podestá, 2011, p. 64).

En base a lo anteriormente mencionado se puede mencionar que a través de la revisión de los Controles Internos de las escuelas y colegios se puede evidenciar lo contenido en la siguiente Tabla N° 1:

Tabla N° 1 Revisión del Sistema de Control Interno en escuelas y colegios

Revisión del Sistema de Control Interno en escuelas y colegios	Detalle
Sistema global	Evaluación de la posición competitiva. Evaluación de la estructura organizativa. Balance Social. Evaluación del proceso de la dirección estratégica. Evaluación de los cuadros directivos.
Sistema de Recursos Humanos	Productividad. Clima laboral. Políticas de promoción e incentivos. Políticas de selección y formación. Diseño de tareas y puestos de trabajo.

Sistemas administrativos	Análisis de proyectos y programas. Auditoría de la función de procesamiento de datos. Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales.
--------------------------	---

Fuente: (Podestá, 2011, p. 64).

Elaborado por: La autora

De tal manera, que a modo conclusivo se puede sostener que la revisión de los controles internos en las Instituciones Educativas se realiza para analizar el grado de eficiencia y eficacia de los departamentos de las escuelas y colegios en el alcance y logro de los objetivos previstos por las mismas y con los que se han venido manejando los recursos asignados.

2.2 Marco conceptual

Capital humano: El conocimiento colectivo, habilidades y capacidades de los trabajadores de una organización.

Compensación: La reparación del daño que se paga al trabajador a un empleado que surja a partir o en el curso de la relación laboral cuya responsabilidad objetiva de dicha compensación se establece por ley. Las leyes excluyen compensaciones a trabajadores por lesiones causadas intencionalmente, por dolo, y por la intoxicación voluntaria de alcohol o drogas ilegales.

Competencias: Una característica subyacente de una persona, motivación, rasgo, destreza, aspecto de la auto-imagen o función social, o un conjunto de conocimientos.

Descripción de cargo: Una descripción escrita de un trabajo que incluye información sobre la naturaleza general del trabajo a realizar, responsabilidades y funciones específicas, y las características de los empleados requiere para realizar el trabajo.

Gestión del rendimiento: Este es un proceso que permite identificar, evaluar y el desarrollo del rendimiento en el trabajo del talento humano en una

organización, el cual persigue que los objetivos de la organización se logran y sean comprendidos por los empleados de manera más eficaz.

Liderazgo: El proceso, por el cual un individuo determina la dirección, influye en un grupo y los dirige hacia un objetivo específico o misión de la organización.

Motivación: La(s) razón (es) por las que una persona trabaja en un trabajo particular y para una organización en particular. Sujeta a varias teorías relacionadas con la forma de hacer las cosas.

Reclutamiento: El proceso de puesta en un personal de la organización, que poseyeran las calificaciones adecuadas de educación, habilidades y experiencia, para el puesto ofrecido.

Remuneración: Incluye cualquier pago realizado en virtud de un contrato de servicios.

Resolución de conflictos: El proceso de intervención de un especialista en un conflicto laboral. Proporcionado en virtud de las leyes de relaciones laborales.

2.3 Marco legal

En el país la Educación está consagrada como un derecho constitucional establecido en la Constitución Política de la República del Ecuador, en el Título II, Capítulo Segundo, sección Quinta, en los artículos comprendidos del 26 al 29, se contempla como un derecho de los ciudadanos ecuatorianos durante el transcurso de su vida y constituye un deber del Estado.

En orden jurídico de importancia se encuentra la Ley Orgánica de Educación Intercultural, cuyo objetivo fundamental es profundizar en los aspectos contenidos en la Constitución de Política de la República relacionados al ámbito educativo, regulando todos sus aspectos, así como la

correspondiente institucionalidad del Sistema Nacional de Educación. El Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, instrumento jurídico que amplía todos los aspectos normativos de la Ley respecto al Sistema Nacional de Educación, del Sistema Nacional de Evaluación Educativa, de los niveles del Sistema Nacional de Educación, de las Instituciones Educativas, del Régimen Escolar, de la Evaluación, Calificación y Promoción de los Estudiantes, de las necesidades educativas específicas, del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe, de la carrera profesional educativa, de la Regulación, Control, Infracciones, Sanciones y Recursos Administrativos, de la Provisión de Textos, Uniformes y Alimentación para escolares, entre otros.

Otro elemento jurídico del marco normativo de la Educación ecuatoriana es el Código orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, creatividad e innovación que regula al Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales contemplado en la Carta Magna, para generar un marco jurídico que, de estructura a la economía social de los saberes, la creatividad e innovación. De la misma manera el Reglamento del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, impulsa la debida implementación de las normas políticas, instrumentos, procesos, instituciones, entidades e individuos que participan en la economía social de los conocimientos, la creatividad y la innovación (Poder Ejecutivo, 2017).

Otras legislaciones y normativas al respecto que son importantes:

El Plan Nacional para el Buen Vivir

Ley Orgánica de Cultura y el Reglamento General a la Ley Orgánica de Cultura.

Código de la Niñez y Adolescencia

Ley Orgánica de Servicio Público y el Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público

Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación.

Modelo Nacional de Apoyo, Seguimiento a la Gestión Educativa.

2.3.1. La Función Contralora del Estado a través de la Auditoría Educativa

En esta investigación se ha creído conveniente resaltar la Función Contralora del Estado a través de la Educativa adelantada por la Institucionalidad Oficial del Estado Ecuatoriano, en este sentido se cita textualmente lo siguiente:

- Proveer información válida y confiable a las autoridades desconcentradas y a las instituciones educativas en todos los aspectos (pedagógicos, administrativos, normativos, legales, etc.), para la toma de decisión y la asistencia adecuada a las instituciones educativas (de ser el caso) una vez definido el tipo de ayuda que necesitan para potenciar sus resultados.
- Emitir un Informe Técnico en el marco de la autorización de creación y funcionamiento inicial a la institución educativa, así como el de la fiscalización de una institución privada que cumpla con todos los requisitos establecidos en la Ley, el Reglamento y la normativa específica que expida el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.
- Aplicar la evaluación externa a las instituciones educativas, referida a los niveles de cumplimiento de los estándares de calidad educativa declarados por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional y del cumplimiento del PEI. Esto permite realizar el diagnóstico de la situación identificando los problemas del sistema educativo y de las instituciones sobre la base de las evaluaciones realizadas por el Instituto Nacional de Evaluación y de los datos que el nuevo Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa genere de manera sistemática a través de sus

propias bases de datos y de las unidades de estadística educativa existentes.

- Elaborar el Informe de Auditoría Educativa sobre cada institución educativa para comprometerlas a elaborar un Plan de Mejora. El Informe de Auditoría Educativa, publicado como producto de la evaluación externa, proporciona a los representantes legales, a la institución educativa y a la comunidad más amplia, datos sobre la calidad de la educación en los centros educativos, de conformidad con la normativa específica emitida por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional. Incluye un acta, en el marco del control del funcionamiento, que verifica que las instituciones estén cumpliendo de manera permanente con los requisitos establecidos para su creación y de acuerdo con los estándares de calidad educativa.
- Responder a los requerimientos de investigación educativa, de conformidad con los estándares educativos del Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional. La auditoría educativa periódica externa debe ser complementada por una evaluación interna, o autoevaluación institucional continua. Este marco de auditoría, y el enfoque adoptado, tienen como fin promover una cultura de rigurosa auto-evaluación y mejoramiento permanente (Ministerio de Educación, 2013, págs. 10-11).

Como se observa la legislación busca proveer información válida, además aplicar la evaluación externa e inclusive la elaboración del informe de auditoría educativa, pero la misma no es aplicable al talento humano central de las instituciones y es por ello la importancia de la presente propuesta y diseño para mejorar en ese ámbito de control.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA/ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Enfoque de la Investigación

Esta investigación se planteó a través de un enfoque mixto, incorporando la perspectiva cuantitativa de forma preponderante, pero a su vez valorando elementos cualitativos para abordar las necesidades de control en el área de Talento Humano de las Instituciones Particulares de Educación Secundaria, del sector Sur- Oeste de la ciudad de Guayaquil, para el período 2016 – 2017.

Este diseño de investigación se adapta a la necesidad de tabular los datos necesarios para el análisis, dado el elevado número de instituciones a evaluar, por tanto, un enfoque exclusivamente cualitativo sería sumamente oneroso en tiempo y otros recursos, por lo que se optará por un instrumento que recoja las frecuencias de los valores que podrían tomar las variables más importantes para la comprensión de este fenómeno (Rodríguez, 2013).

No obstante, la complejidad del objeto de estudio no puede ser tratado sin algunas herramientas cualitativas, como pueden ser las entrevistas a informantes claves, los cuales proporcionan elementos que permiten analizar los datos mediante la aplicación de otros instrumentos como cuestionario.

En este sentido, Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014), sostienen que:

La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y

tratando de minimizar sus debilidades potenciales... Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p.534).

En cuanto a los métodos empleados, se utilizará la metodología inductiva, porque se partirá de la realidad de estas ochenta y seis instituciones educativas particulares del suroeste de la ciudad de Guayaquil, para generalizar y así comprobar la teoría citada al respecto de esta materia.

Igualmente se recurrirá a herramientas analíticas y sintéticas para complementar la evidencia recabada. Cada uno de los componentes sujetos a revisión en el área de recursos humanos puede entenderse como partes de un todo y que son los resultados objetivos de la Gestión y del desempeño de estas instituciones, por tanto, se requiere un esfuerzo solo posible mediante la implementación metodológica propuesta.

Por tanto, se pretende identificar las relaciones causa-efecto, la naturaleza de esos fenómenos, con el fin de reconocer variables e interdependencias útiles para el análisis y la interpretación de las dinámicas implícitas que conlleven a una comprensión integral con respecto al Control Interno de estas instituciones.

3.2 Tipo de Investigación

Con respecto a la naturaleza de la investigación, se desarrolló un estudio de campo, que recabó información en su fuente de origen, que son las instituciones educativas particulares del suroeste de Guayaquil, de este modo, se puede tener una aproximación más cercana al fenómeno.

Simultáneamente, se consultaron diversas fuentes secundarias que le dieron un carácter bibliográfico y documental al estudio, debido a la necesidad

de sustentar documentalmente las relaciones que predominan en la explicación del fenómeno, por lo que estas bases serán de extrema utilidad para estos fines (Cegarra, 2012).

El nivel de la investigación se puede circunscribir a la escala descriptiva, ya que se orienta a la caracterización de la problemática estudiada, con un mero enfoque observador, detallando sus atributos y condiciones, sin juzgar ni calificar elementos de la dinámica generada por ella. Ante lo cual, se considera en este sentido lo planteado por los autores Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014),

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas (p.92).

Para la autora de la presente investigación, un estudio descriptivo agrega valor, rigurosidad académica y científica al abordaje de la problemática estudiada porque permite exponer claramente la magnitud y proporciones del caso planteado a efectos de plantear los hallazgos en toda su dimensión.

Igualmente, se abordó el fenómeno de manera exploratoria, considerando lo sostenido por Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014),

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados (p.91).

En ese orden de ideas, la presente investigación se plantea como un estudio de carácter exploratorio en virtud de que tanto la problemática a estudiar, el periodo estudiado, la zona geográfica seleccionada, han sido aspectos poco estudiados y abordados constituyendo una perspectiva novedosa al respecto.

3.3 Población

El presente estudio, tuvo como población a todas las instituciones educativas particulares del suroeste de la ciudad de Guayaquil. Éstas representan un conjunto diverso pero que por sus características ha estado bajo la misma política de Gestión del Talento Humano y bajo las mismas exigencias externas en materia de control.

En tal sentido, y con base en la zonificación realizada por el Ministerio de Educación, se agrupan las instituciones que imparten educación en provincias, distritos y circuitos. En este caso, la investigación se concentrará en la zona 8, en la provincia del Guayas (identificada con el número 09), cantón Guayaquil (suroeste), parroquia Febres Cordero (ver Anexo 4).

Tomando en consideración los elementos anteriores, las instituciones educativas particulares que entran dentro de este subconjunto son ochenta y seis establecimientos, que en términos concretos constituyen la población a considerar para la selección del espacio muestral. Si bien el tamaño de establecimientos no es muy grande, la accesibilidad a la información de todos, no es factible, por lo que se determinará una muestra factible de realizar y con un nivel de confianza alto para obtener una muestra representativa de la población.

3.4 Muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizará la fórmula de cálculo de la muestra para poblaciones finitas debido a que es conocido el tamaño de la población, por lo que el cálculo se basa en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

Dónde:

Valor de N: Pertenece al tamaño de la población: 86 establecimientos.

Valor de $Z_{\alpha/2}$: Simboliza el número de desviaciones estándar en relación a la media para un grado de confianza determinado. Generalmente y en este caso, se selecciona un nivel de confianza o seguridad del 95%. De acuerdo a este grado de confianza el valor correspondiente será igual a 1.96.

Valor de P: Dado que no se tiene la proporción de aceptación de la población o un estudio preliminar, se otorga un valor de P de 0,5 con el cual se podrá obtener una muestra adecuada y en ese sentido un buen resultado final.

Valor de e: Simboliza el error permitido considerado para este estudio, siendo aceptable hasta un 5%, con lo cual el valor de e en proporción es: 0.05.

De esta forma se obtiene el tamaño de la muestra requerido para obtener un estudio con un 95% de confianza y posible error porcentual máximo de +/- 5%.

$$n = \frac{86(1,96)^2 \times 0,05 \times (0,95)}{(85)0,05^2 + 1,96^2 (0,05)(0,95)}$$

$$n = 39,73 \approx 40$$

Por tanto, del total de instituciones particulares pertenecientes al distrito Guayaquil Suroeste se considera como la muestra representativa 40 establecimientos, ellas constituyen el escenario para la aplicación y posterior tabulación de los instrumentos de investigación seleccionados para abordar el estudio.

El instrumento escogido para la obtención de la información necesaria se aplicó a los participantes informados pertenecientes a los establecimientos escogidos de forma aleatoria para que la muestra sea válida, no sólo en su número sino en la composición de los elementos que la conforman y así alcanzar el rigor científico que se requiere para poder obtener conclusiones. De tal manera que se tiene las siguientes instituciones:

Tabla N° 2 Instituciones educativas seleccionadas

Nombre de la Institución	Dirección	Nombre de la Institución	Dirección
25 de Mayo No 402	Marieta De Veintimilla 1122 Adolfo Gomez	Getsemani	El Oro 6425 35 Y La36
Albert Einstein	La Veinte Y Cuatro Plan Piloto O La L	Gran Bretaña	Avenida 29 Ava 4423 Entre L Y M
Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña	27ava 0 Entre G. Goyena Y Bolivia	Kairos	Callejón 23 0 Entre La L Y La M
Casita de Fantasía	Veintidos Ava 518 Capitánájera Y Febres Cordero	Kenya	Doce 208 Francisco Segura Y Sedalana
Chiquilluelos	La J 0 Entre La 28 Ava Y La 27 Ava	Lcda Aurorita Rosa Alba Palma Mena	Calle C 709 14 Ava Esquina
Cunshig	Victor Manuel Peñaherrera 0 Gomez Rendón	Leonardo Sabino Hernández	La P 0 Entre La 23 Ava Y 24 Ava
Delia Maria	La 23ava 0 La L	Luis Alberto Costales Cazar	La 16 Y La J 0 Barrio (Comité Barrial Los Huerfanitos)
Dr Jaime Aspiazu Seminario	Calle M 1 Entre Veinte Seis Y Veinte Cinco	Luis Cordero 361	34 Oriente 2706 Callejón Parra
Dr Rafael Mendoza Aviles	Calle L 0 Entre La Veinticuatro Y La Veinticinco	Monte Carmelo	La Treinta Y Cinco 0 La C
Dra Matilde Hidalgo de Procel	Clj J S/N C 44 0 Y La E	Nuestra Señora de la Caridad	La Ch 914 914 La 39 Ava
Educandos Niño Tapden	Letamendi 5807 32ava	Nuestra Señora del Santísimo Rosario	Sedalana 1400 Calle Veintiséis Y Calle Veintisiete
El Mundo de Bam Bam	Francisco Segura 307 La 39 Y 40	Nuestro Porvenir	Maldonado 407 Treinta Y Cinco
El Rey Leon	Amazonas Entre 29 0 Y 31	Picaflor	La Treinta Y Dos 619 Gomez Rendón Y Maldonado
Elim	Chamber 0 Entre La Diez Y Nueve Y Veinte Ava	Pilar Ross Rossi	Veinte Y Seis 26 Cristóbal Colon Y Chambers
Enrique Fierro	La Cuarenta Y Siete Ava 0 Entre La B Y La C Entrando Por La Treinta Y Ocho	Rincón De Luz Numero 912	Ismael Perez Castro (Calle 25) 3923 Calle H Cisne 2
Escuela de Educación Básica Particular Islas Galápagos	Calle L Y La Cuarenta Y Cuatro 0 Calle K	San Vicente de Paul	La D 0 18 Barrio Cisne li
Escuela de Educación Básica Particular Jose Joaquin de Olmedo	Garcia Goyena 6511a Entre La 41 Y 42	Señor de La Buena Esperanza	21ava 2215 Bolivia
Escuela Particular Mixta La Tía Rosa	Velasco Ibarra 2218 Oriente Y Callejón Parra	Tía Amparito	La Veinte 511 Capitánájera Y Medardo Angel Silva
Escuela Particular Yolanda Perez	La 41 0 Calle l	Unidad Educativa Señor del Espíritu Santo	Calle 23 0 Y La Calle S
Fantasías N 233	Argentina 3919 Y La Dieciséis	Walter Rolando	Calle L 0 La 24 (Entrando Por La 25)

Elaborado: Autora de la investigación

3.5 Operacionalización de las Variables

Tabla N° 3 Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	TIPO	CLASIFICACIÓN	INDICADOR CATEGÓRICO	ESCALA DE MEDICIÓN
Gestión de los Recursos Humanos	Nivel de desempeño y productividad del talento humano en relación con el cumplimiento de los objetivos institucionales y con los recursos y tiempos disponibles en las Unidades Privadas de Educación objeto de estudio	Dependiente	Cualitativa Continua	Grado I: Capacidad del Talento Humano para cumplir objetivos institucionales de acuerdo a la misión. Objetivos alcanzados/objetivos propuestos Grado II: Calificación promedio obtenida en la evaluación del desempeño por parte del Talento Humano. Calificación Personal/Calificación Global	Mejor desempeño agregado en el cumplimiento de la misión organizacional.
Sistema de Control Interno en el Área Talento Humano	Revisión Independiente, Planificada y ejecutada sobre la suficiencia de los controles internos de las actividades de Talento Humano	Independiente	Cualitativa Continua	Programa de Revisión de Controles Internos Controles Revisados/Incumplimiento de Controles Revisados	Informe de Revisión de Controle Internos: Acciones Correctivas Planteadas Acciones Correctivas Implementadas.

Elaborado: Autora de la investigación

3.6 Instrumentos de la Investigación

Se planteó un cuestionario dirigido a los docentes de las instituciones educativas, donde se esquematizan los principales subsistemas de la Gestión de Talento Humano. Adicional a ello, el instrumento estará enfocado en los aspectos de control de la Gestión interna, favoreciendo el diagnóstico de las debilidades existentes en este ámbito. Se aplicó al personal docente porque representan significativamente, en número y recursos asignados, el mayor índice de fuerza laboral de las Instituciones Educativas seleccionadas.

La estrategia implementada por cada organización para cumplir su misión se sustenta en diversos procesos, la eficacia de ellos radica en su diseño meticuloso. Situación ésta que es especialmente crítica en el área de la Gestión del Talento Humano en las instituciones de servicios educativos.

El instrumento propuesto para diagnosticar los controles internos abordó los siguientes procesos de recursos humanos:

- La planificación del talento humano (reclutamiento, selección, contratación, capacitación, inducción, orientación, evaluación, promoción y finalización de la relación laboral).
- La retribución de los empleados y beneficios de la Administración.
- La gestión del rendimiento.
- Las relaciones laborales.

De la esquematización eficiente de estos procesos, aparte de otras cosas depende del nivel de correspondencia de cada uno de estos. Lo que representa que cada proceso está supeditado a otro.

Planificación del Talento Humano: En general, se considera Planificación de Recursos Humanos como el proceso de anticiparse a las necesidades de tiene la organización con respecto al Talento Humano necesario y requerido.

No obstante, también implica los procesos de evaluación, promoción y finalización de la relación laboral, los cuales igualmente requieren planificarse.

- **Reclutamiento:** Tiene como objetivo atraer a los aspirantes que cumplan con los criterios de contratación derivados de las necesidades institucionales.
- **Selección:** Es un proceso de decantación. Apunta a los aspirantes de la lista depurada que tienen más competencias y habilidades en términos de cualificación, experiencia y potencial para el puesto de trabajo requerido.
- **La contratación:** Proceso de decisión sobre el Talento Humano seleccionado y que finalmente realizará el trabajo.
- **La inducción:** Proceso en el que se integra al talento humano buscando pueda estar inmerso en la organización desde el inicio.
- **Capacitación y desarrollo:** Se trata de los procesos de potenciar el talento humano en relación a sus habilidades, capacidades y la actualización constante, con miras al cumplimiento de los objetivos institucionales.

La remuneración de los empleados y sus beneficios: Este proceso se trata de decidir sobre los sueldos y salarios, incentivos, beneficios adicionales y gratificaciones. El salario es el principal motivador en cualquier relación laboral y es por ello que este tema es de tal importancia en este proceso. Los empleados siempre tendrán aspiraciones a aumentos, mejoras salariales y bonificaciones.

Gestión del rendimiento: Tiene como propósito servir de guía a la organización para capacitar, motivar y recompensar a los trabajadores. De igual forma, tiene como objeto garantizar que los objetivos de la organización se desarrollen con eficiencia. Este proceso no sólo incluye a los empleados, también puede ser para un área, departamento, producto, servicio o proceso del cliente; todos con miras a la mejora o agregar valor para ellos.

Relaciones con los Empleados: La permanencia y estabilidad de la relación laboral de los empleados es un asunto crítico para cualquier organización, principalmente en las industrias que son de alta competitividad por naturaleza. Aunque hay miles de factores que motivan a un individuo a que se adhiera a una organización o a abandonarla, la mayoría de estos factores están bajo control de la entidad.

Entre los elementos significativos para retener o mantener a los empleados aparte de la remuneración salarial y protección social, están las relaciones interpersonales de los empleados y entre estos y sus supervisores, medio ambiente de trabajo, la salud y la seguridad de los empleados, el manejo de conflictos, calidad de vida laboral, compensación de trabajadores, bienestar de los empleados y los programas de asistencia, recomendaciones para el estrés ocupacional, y otros factores.

También se ha elaborado una entrevista que se aplicará a los directivos de las Instituciones Educativas, para profundizar más en el tema de la revisión de los controles internos en el área de Gestión del Talento Humano.

3.7 Análisis, interpretación y discusión de resultados

Aplicado el instrumento para efectos de diagnóstico de la suficiencia de los controles internos implementados por las 40 Instituciones Educativas Particulares del suroeste de Guayaquil, se ha podido evidenciar lo siguiente:

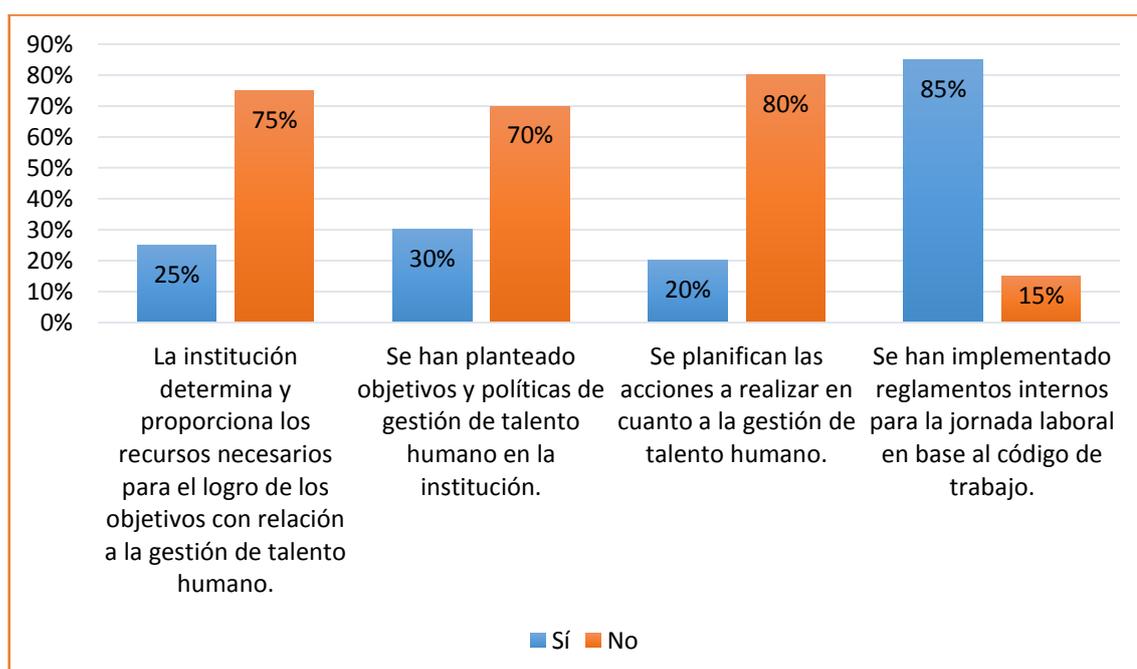
Tabla N° 4 Planificación del talento humano

Nro.	Aspecto	Sí	No	Total	Porcentaje	
					Sí	No
Planificación de Talento Humano						
1	La institución determina y proporciona los recursos necesarios para el logro de los objetivos con relación a la gestión de talento humano.	10	30	40	25%	75%
2	Se han planteado objetivos y políticas de gestión de talento humano en la institución.	12	28	40	30%	70%
3	Se planifican las acciones a realizar en cuanto a la gestión de talento humano.	8	32	40	20%	80%
4	Se han implementado reglamentos internos para la jornada laboral en base al código de trabajo.	34	6	40	85%	15%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Autora de la investigación

Figura No. 6 Planificación del talento humano



Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Autora de la investigación

Análisis:

En relación a la planificación de Talento Humano adelantada por las Instituciones estudiadas, se puede identificar que el 75%, de los encuestados menciona que en la institución donde trabaja no determina y proporciona los

recursos necesarios para el logro de los objetivos propuestos, esto con relación a la Gestión de Talento Humano, mientras el 25% restante menciona que si se lo hace.

Además, el 70% ha mencionado que no se han planteado objetivos y políticas de Gestión de Talento Humano en la institución, pero el 12% ha mencionado que si se lo realiza en su entidad educativa. Al preguntar si se planifican las acciones a realizar en cuanto a la Gestión de Talento Humano, se pudo evidenciar que en el 80%, es decir, en 32 unidades educativas objeto de estudio no se planifica, pero en 8 o el 20% si se planifica las acciones.

De la misma manera, mientras para el 85% de los encuestados en las instituciones educativas particulares del suroeste de Guayaquil, sostienen que si han implementado reglamentos internos para la jornada laboral en base al Código de Trabajo, y un 15% manifiesta lo contrario.

Interpretación:

Pese a la importancia de la Gestión del Talento Humano para alcanzar el desarrollo de las Instituciones Educativas, así como su posicionamiento favorable en la comunidad, se puede observar que un porcentaje significativo de las unidades educativas objeto de estudio, presentan debilidades en los procesos de planificación de Talento Humano, es así que el 75% no determina y proporciona los recursos necesarios, un 70% no tiene planteados objetivos ni políticas y un 80% no planifica las acciones a realizar, de tal manera que se puede interpretar que su planificación a este respecto es insuficiente. No obstante, se infiere que el 85% de instituciones han implementado reglamentos internos, con miras a efectuar los controles necesarios para regir la jornada laboral de sus trabajadores.

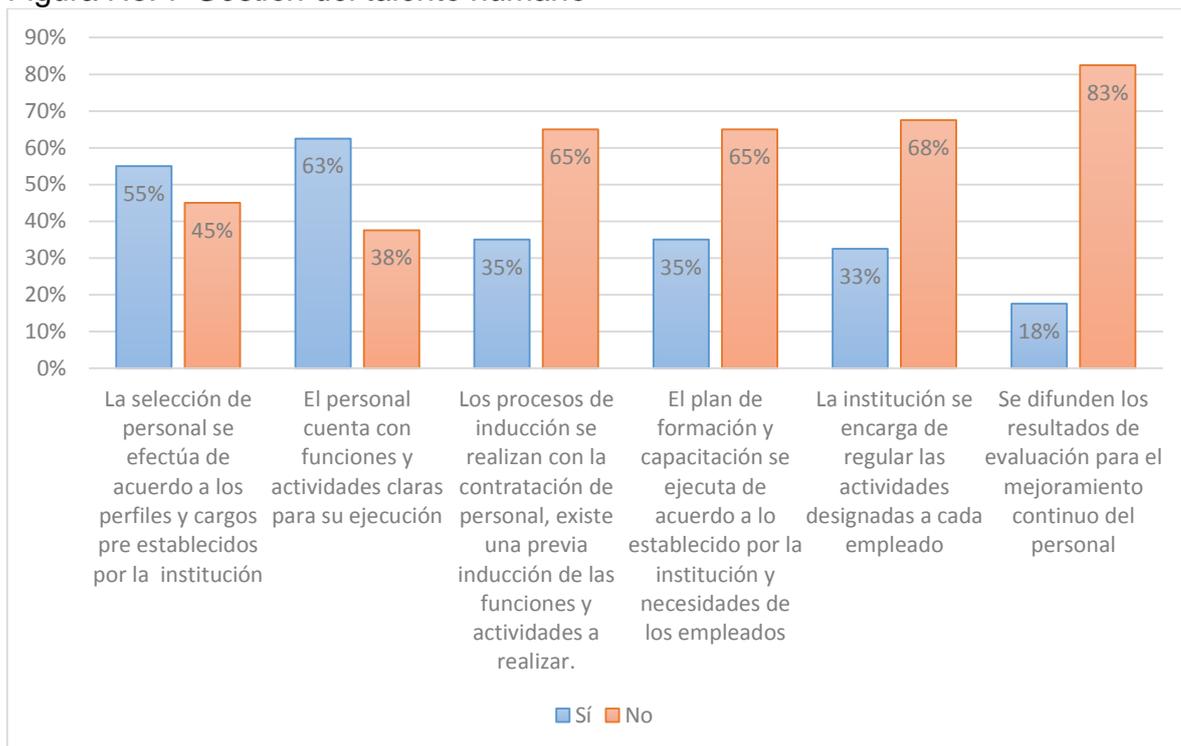
Tabla N° 5 Gestión del talento humano

Nro.	Aspecto	Sí	No	Total	Porcentaje	
					Sí	No
Gestión de Talento Humano						
5	La selección de personal se efectúa de acuerdo a los perfiles y cargos pre establecidos por la institución	22	18	40	55%	45%
6	El personal cuenta con funciones y actividades claras para su ejecución	25	15	40	63%	38%
7	Los procesos de inducción se realizan con la contratación de personal, existe una previa inducción de las funciones y actividades a realizar.	14	26	40	35%	65%
8	El plan de formación y capacitación se ejecuta de acuerdo a lo establecido por la institución y necesidades de los empleados	14	26	40	35%	65%
9	La institución se encarga de regular las actividades designadas a cada empleado	13	27	40	33%	68%
10	Se difunden los resultados de evaluación para el mejoramiento continuo del personal	7	33	40	18%	83%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Autora de la investigación

Figura No. 7 *Gestión del talento humano*



Fuente: Investigación de campo
Elaborado: Autora de la investigación

Análisis:

La información obtenida en este sentido, evidencia que el 55% de las entidades educativas si tienen una selección de personal y que se efectúa de acuerdo a los perfiles y cargos pre establecidos por la institución, mientras que el 45% no lo tienen. Al preguntar si el personal cuenta con funciones y actividades claras para su ejecución, se pudo identificar que el 63% si lo tiene y el 38% no.

Puede observarse que el 65% de las entidades no realiza la contratación de personal con una previa inducción de las funciones y actividades a realizar y el 35% si lo realiza. También se identificó que el 65% no tiene un plan de formación y capacitación que se ejecute de acuerdo a lo establecido por la institución y necesidades de los empleados, mientras que el 35% si tienen un plan de formación.

Al examinar si la institución se encarga de regular las actividades designadas a cada empleado se pudo ver que el 68% no se encarga de regular, pero el 33% si lo hace, así mismo, un 83% de las unidades educativas no difunden los resultados de evaluación para el mejoramiento continuo del personal, mientras que un 18% si lo hace.

Interpretación:

Puede interpretarse de acuerdo a los hallazgos obtenidos, que la Gestión del Talento Humano en un porcentaje significativo de las instituciones objeto de estudio presentan debilidades relativas a una buena selección de personal de acuerdo a los distintos perfiles, además no tienen bien claro las funciones y actividades, no se tiene una previa inducción y un plan de formación y capacitación. Además, pudo evidenciarse que las unidades educativas en su mayoría no regulan la actividad laboral adecuadamente ni tampoco difunden los resultados de las evaluaciones de desempeño del personal docente. Estos hallazgos orientan a debilidades en esta área que deben ser mejoradas a través de un plan de acciones correctivas a este respecto.

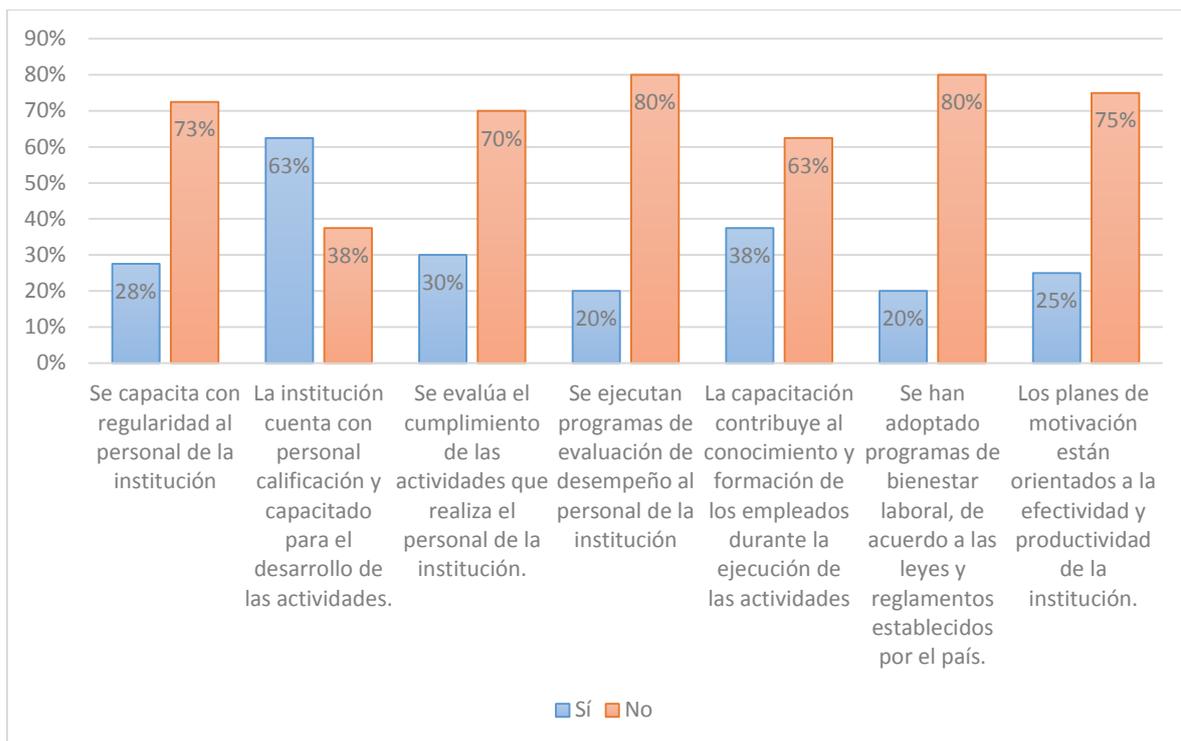
Tabla N° 6 Evaluación del desempeño

Nro.	Aspecto	Sí	No	Total	Porcentaje	
					Sí	No
Evaluación de desempeño						
11	Se capacita con regularidad al personal de la institución	11	29	40	28%	73%
12	La institución cuenta con personal calificación y capacitado para el desarrollo de las actividades.	25	15	40	63%	38%
13	Se evalúa el cumplimiento de las actividades que realiza el personal de la institución.	12	28	40	30%	70%
14	Se ejecutan programas de evaluación de desempeño al personal de la institución	8	32	40	20%	80%
15	La capacitación contribuye al conocimiento y formación de los empleados durante la ejecución de las actividades	15	25	40	38%	63%
16	Se han adoptado programas de bienestar laboral, de acuerdo a las leyes y reglamentos establecidos por el país.	8	32	40	20%	80%
17	Los planes de motivación están orientados a la efectividad y productividad de la institución.	10	30	40	25%	75%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Autora de la investigación

Figura No. 8 *Evaluación del desempeño*



Fuente: Investigación de campo
 Elaborado: Autora de la investigación

Análisis:

Los resultados obtenidos permiten sostener que en los aspectos relativos a la evaluación del desempeño, el 73% de las instituciones observa debilidades en la capacitación de carácter regular del personal docente, mientras que el 28% si presenta fortalezas a este respecto, sin embargo, el 63% si cuenta con personal calificado y capacitado para el desarrollo de las actividades, mientras que el 38% no lo tiene.

Al preguntar si se evalúa el cumplimiento de las actividades que realiza el personal de la institución, el 80% no lo hace y un 20% si los evalúa. El 63% no cuenta con capacitación que ayude a contribuir al conocimiento y formación de los empleados durante la ejecución de las actividades y un 38% si lo hace.

El análisis permite sostener que el 80% de las unidades educativas no han adoptado programas de bienestar laboral, de acuerdo a las leyes y reglamentos

establecidos por el país, pero un 20% si lo ha hecho. Otra evidencia es que un 75% no tiene planes de motivación que estén orientados a la efectividad y productividad de la institución, pero un 25% si lo tiene.

Interpretación:

En los aspectos referidos al Desempeño Laboral puede inferirse, basado en los hallazgos que un porcentaje significativo presentan debilidades en este sentido. Esto puede deberse a la falta de un programa de capacitación coherente, la insuficiencia en la evaluación del cumplimiento de actividades, la ausencia de programas de bienestar laboral, y debilidades en las estrategias de motivación. No obstante, estas debilidades se minimizan, aunque no en su totalidad, porque las unidades educativas cuentan con personal calificado y capacitado para el desarrollo de sus funciones, sin embargo, se puede acotar que si estos no son capacitados constantemente, podrían disminuir su rendimiento y generar un problema institucional por la presión de la comunidad educativa en la búsqueda de servicios educativos de calidad.

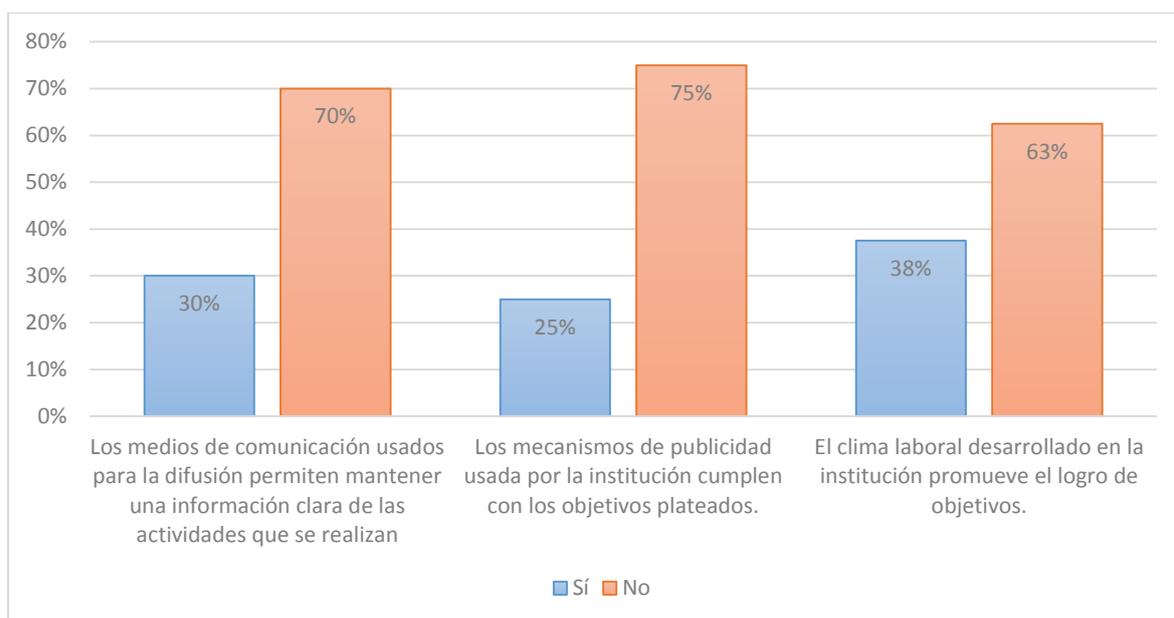
Tabla N° 7 Comunicación interna

Nro.	Aspecto	Sí	No	Total	Porcentaje	
					Sí	No
Comunicación interna						
18	Los medios de comunicación usados para la difusión permiten mantener una información clara de las actividades que se realizan	12	28	40	30%	70%
19	Los mecanismos de publicidad usada por la institución cumplen con los objetivos planteados.	10	30	40	25%	75%
20	El clima laboral desarrollado en la institución promueve el logro de objetivos.	15	25	40	38%	63%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Autora de la investigación

Figura No. 9 *Comunicación interna*



Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Autora de la investigación

Análisis:

Respecto a la plataforma de comunicación interna, los hallazgos orientan a que el 70% de las unidades educativas no tienen los medios de comunicación suficientes y competentes que coadyuven a un proceso informativo cónsono y claro de las actividades que se realizan en las Instituciones estudiadas, en un sentido contrario el 30% sí observa fortalezas en este sentido. De la misma manera, el 75% de las instituciones no tiene los instrumentos publicitarios que cumplan con los objetivos planteados, no obstante, un 25% de las unidades educativas sí cuentan con los mecanismos adecuados. La investigación evidencia que el 63% de las Instituciones observa debilidades en su clima laboral para promover el logro de los objetivos y un 38% sí ha desarrollado un buen clima laboral en este sentido.

Interpretación:

Se evidencia que la comunicación interna como los anteriores puntos evaluados presentan debilidades significativas, en este sentido, un alto porcentaje de las unidades educativas no cuentan con los medios de

comunicación adecuados, los mecanismos de difusión necesarios y observan un clima laboral insatisfactorio que favorezca la fluidez adecuada y necesaria en la comunicación interna.

3.7.1 Análisis de las entrevistas realizadas

La encuesta tuvo aproximadamente 19 respuestas de las instituciones estudiadas, donde se obtuvo las respuestas de los rectores de las mismas. Las principales respuestas de forma sintetizada han sido las siguientes:

Tabla N° 8 Resultados de la entrevista

Tema tratado en la entrevista	Principales resultados
Se aplica algún tipo de control interno en la institución	Para la mayor parte de instituciones sí se realizan controles internos y auditorías orientados a los ámbitos contables principalmente.
Se aplica un control interno al talento humano de la institución	En la mayoría de instituciones mencionan que se aplican algunos controles al personal, pero no está estructurado como un sistema de control interno al talento humano.
Qué tipo de control interno se aplica a las operaciones del personal administrativo y docente de la institución	Han sido variadas las respuestas, pero se mencionan entre las diferentes respuestas que: Se aplica un cierto control mediante los reglamentos internos Existe en la mayor parte de instituciones una selección de personal en función de los perfiles y cargos En muchas instituciones hay funciones para las actividades de los maestros, pero no en todas. En pocas instituciones se aplica la inducción Existe plan de capacitación en algunas instituciones, pero no en todas. En algunas instituciones existe evaluación de desempeño pero en pocas. Casi no se habla de planes de motivación y una gestión estructurada del talento humano
Importancia de la implementación de un control interno para el área de talento humano	Casi todas mencionan que sí tendría gran importancia la implementación de un control interno para el área de talento humano, que actualmente es inexistente en la mayor parte.
Recomendaciones	Las principales recomendaciones están en función de

para la elaboración de un modelo de control interno para el personal de la institución	la capacitación, de que se establezca un proceso completo de gestión del talento humano, de actividades de motivación, de un mayor control de las actividades que ejecuta el personal, indicando la importancia de que se realice este control de manera estructurada.
--	--

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Autora de la investigación

3.7.2 *Discusión de los resultados*

Se puede observar que un porcentaje significativo de las instituciones objeto de estudio evidencia debilidades referentes a los procesos intrínsecos de la administración de recursos humanos, estas debilidades pueden poner en riesgo a las mismas en el alcance de los objetivos institucionales y generar inconvenientes y problemáticas en la Gestión del Talento Humano, lo cual involucraría a la Dirección Institucional y al personal docente afectando la calidad de los servicios prestados y generando una insatisfacción latente en los usuarios de sus servicios.

Esta realidad es un aspecto importante a solucionar a través de una propuesta continua de la revisión de los controles internos y la aplicación consecuente de las medidas o acciones correctivas para subsanar cualquier debilidad observada. Las Instituciones Particulares de Educación Secundaria, en virtud de la caracterización del servicio prestado, están obligadas a implementar la totalidad de las disposiciones legales emanadas de la institucionalidad oficial ecuatoriana en materia educativa, la calidad del personal dedicado a labores docentes, administrativa y de otras áreas vinculadas al servicio, para poder prestar un servicio de calidad acorde a las necesidades de la sociedad ecuatoriana de cara a los cambios profundos derivados de la globalización.

En este sentido conviene a las Instituciones objeto de estudio fortalecer todas aquellas debilidades evidenciadas en este estudio y sostener, ratificar y continuar mejorando aquellas fortalezas observadas con miras a un posicionamiento exitoso.

3.8 Presentación de resultados

En general, con los resultados obtenidos por el instrumento aplicado se ha elaborado la siguiente tabla, con los porcentajes promedios de cada ítem evaluado:

Tabla N° 9 Presentación de resultados

Aspecto	Porcentaje promedio	
	SI	NO
Planificación de Talento Humano	40%	60%
Gestión de Talento Humano	40%	60%
Evaluación de desempeño	32%	68%
Comunicación interna	31%	69%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Autora de la investigación

En este orden de ideas, los procesos administrativos evaluados con respecto a la suficiencia de los mecanismos de Control Interno indican que La Planificación en las Instituciones evaluadas, presenta debilidades en un porcentaje significativo que alcanza al 60% de las unidades educativas. Esta realidad observada señala que los recursos y la energía institucional dedicada a este proceso para el logro de los objetivos institucionales carecen de un instrumental administrativo científicamente apropiado para Planificar todo lo concerniente a la Gestión de Talento Humano, pudiendo dar espacio a la improvisación lo cual puede poner en riesgo la calidad del servicio prestado y como resultante una formación inadecuada de los educandos acorde a los requerimientos vigentes de las normativas legales vigente en el Sistema Nacional de Educación y de la sociedad en general.

No obstante, un 40% de las unidades educativas evaluadas evidencian un esfuerzo direccionado a la Planificación, situación que puede ser un elemento motivador y constituirse en un mecanismo multiplicador para el resto de las Instituciones.

Esta misma realidad sobre debilidades institucionales, es observable en la evaluación de las tareas del área de Talento Humano relacionado a aspectos sobre la inducción, un plan de carrera que contemple la formación y capacitación continua y adecuada del personal docente, regulación interna de las funciones y la débil difusión de las evaluaciones al personal con miras a la retroalimentación necesaria. Sin embargo, es considerable el esfuerzo dirigido en este sentido por el 40% de las entidades estudiadas, donde la fortaleza está constituida por una adecuada selección del personal, de acuerdo a los perfiles y cargos pre establecidos por la institución y el contar con las funciones y claras para la ejecución.

Respecto al proceso de evaluación del desempeño, se observa que el 68% en promedio de las unidades educativas no capacita con regularidad al personal de la institución y no evalúa el cumplimiento de las actividades. También no se ejecutan programas de evaluación de desempeño o no se han adoptado programas que lo incentiven como medidas de bienestar laboral de acuerdo a las leyes y reglamentos establecidos por el país, planes de motivación orientados a la efectividad y productividad. Esta realidad observada constituye para este porcentaje de instituciones estudiadas, la mayor debilidad a mejorar. Para el resto de las unidades (32%) esto constituye su principal fortaleza.

La comunicación interna es otro proceso donde se evidencia en gran parte de las unidades educativas (69% promedio) debilidades como por ejemplo: inexistencia de medios y mecanismos de comunicación adecuados para la difusión de la información y de esta manera informar al personal oportuna y claramente de las actividades realizadas institucionalmente, en este sentido el clima laboral desarrollado no se orienta al logro de objetivos.

En general, los resultados muestran que un porcentaje muy significativo de las Instituciones Educativas Particulares de Educación Secundaria del Sur Oeste de la ciudad de Guayaquil, observan debilidades muy importantes en los diversos procesos administrativos de la Gestión del Talento Humano y generalmente son de carácter institucional, en este orden de ideas un Sistema

de Control Interno suficiente y competente se hace necesario, así como la revisión periódica de los mismos con miras a fortalecer esta Gestión.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA

4.1.1 Guía para la implementación de un sistema de control interno al área de Talento Humano para las Instituciones Educativas Particulares de Educación Secundaria del Sur Oeste de la ciudad de Guayaquil

4.1.2 Introducción

La siguiente propuesta, se realiza por la necesidad detectada a través del cuestionario implementado en las Instituciones Educativas Particulares de Educación Secundaria del Sur Oeste de la ciudad de Guayaquil, quienes en su mayoría evidencian debilidades en la Planificación y las tareas del área de Talento Humano, así como en la Evaluación del Desempeño y la Comunicación Institucional.

Con el fin de responder al necesario cambio del entorno de trabajo, el personal de recursos debe determinar formas eficaces de justificar su rendimiento y carga de trabajo operacional. Una revisión de carácter periódica de la suficiencia de los Controles Internos Administrativos en el área de Recursos Humanos apoyaría a estas instituciones para revisar y analizar críticamente el desempeño de los empleados y las funciones del departamento de Recursos Humanos.

Esta revisión planteada en la presente investigación es un proceso que tiene como objetivo investigar las políticas, estrategias, sistemas, técnicas, documentos, funciones y prácticas de una organización con respecto a su gestión de recursos humanos. El propósito de esta propuesta es determinar cuáles procesos de esta área medular de la organización presenta aspectos que deben ser mejorados, fortalecidos y adecuados a los cambios del entorno.

La evaluación de los procesos administrativos con sus respectivos controles del Sistema Institucional de Personal tiene aplicación tan distinta en una organización como diversas son las funciones de recursos humanos, la planificación de las necesidades de Talento Humano, su selección, su formación, la satisfacción de los empleados, la estrategia corporativa y el clima

organizacional por lo que se hace necesario como paso previo una evaluación de desempeño al personal y una mejora en los sistemas de información, lo cual sería el insumo clave para emprender una Propuesta de Evaluación de los Sistemas de Control Interno al Área de Talento Humano que es el fin último de esta investigación.

Es importante considerar que esta propuesta implica una inversión de recursos financieros, humanos y de tiempo, con el fin de enfocar de manera intensa y objetiva las políticas, prácticas, procedimientos y estrategias de recursos humanos de las unidades educativas, y así garantizar el cumplimiento efectivo de las normas de la organización, y en consecuencia establecer mejores prácticas e identificar oportunidades de mejora.

De tal manera que una revisión de esta magnitud consta de dos partes principales:

- Evaluar o establecer los objetivos, las políticas, prácticas y procesos operacionales de la organización con un enfoque en las áreas claves del departamento de recursos humanos (por ejemplo, reclutamiento interno y externo, retención de empleados, compensación, beneficios a empleados, gestión de desempeño, relaciones con empleados, capacitación y desarrollo).
- Aplicar instrumentos como cuestionarios que soliciten la evaluación de áreas específicas. Este documento ayuda a guiar al equipo del ente de Control Interno Institucional en la evaluación de todas las áreas críticas de recursos humanos de una organización.

Este proceso de revisión puede conllevar a la entrevista o el uso de cuestionarios para solicitar retroalimentación de los empleados de recursos humanos seleccionados y otros de departamentos para saber si ciertas políticas y procedimientos son entendidos, practicados y aceptados. Este proceso general incluye los siguientes siete pasos claves:

- Determinar el alcance y el tipo de revisión a efectuar.
- Desarrollar el cuestionario de para valorar la suficiencia de los Controles Internos Administrativos de la administración de recursos humanos.
- Recolección, organización, clasificación y tabulación de los datos.
- Analizar y evaluar los hallazgos.
- Elaborar Informe sobre los resultados.
- Crear planes de acción.
- Fomentar un clima de mejora continua.

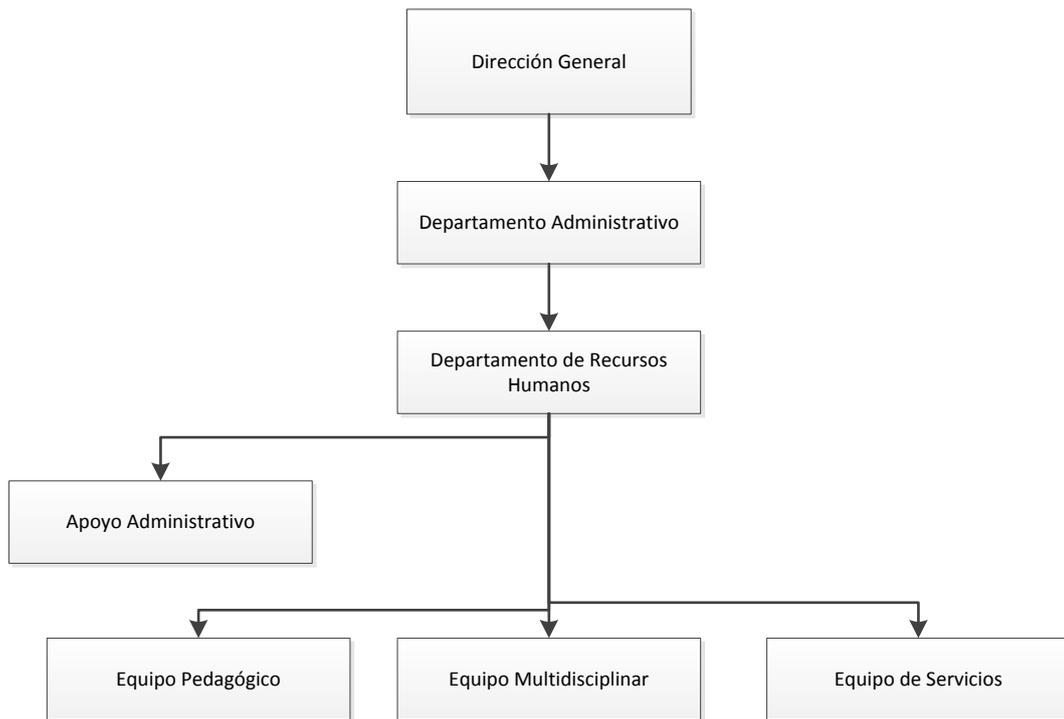
4.1.3 *Recomendaciones generales*

Para efectuar una revisión de los Controles Internos de los procesos medulares del Área de Talento Humano a las Instituciones Educativas Particulares de Educación Secundaria del Sur Oeste de la ciudad de Guayaquil, se debe contemplar los siguientes aspectos:

- El objetivo general.
- Los objetivos sociales.
- Los objetivos corporativos.
- Los objetivos funcionales.

Además de esto se debe plantear una misión de la unidad educativa y elaborar una estructura organizacional (en caso de que la Institución no la haya elaborado) que a manera de ejemplo se presenta a continuación en la Figura N° 10. Cabe resaltar que cada estructura organizacional, en caso de contar con ella, debe ser establecida de acuerdo a las necesidades de cada unidad educativa y ser elaborada por las autoridades pertinentes

Figura No. 10 Ejemplo de una estructura organizacional



Elaborado: Autora de la investigación

4.1.4 Beneficiarios del Proceso de Revisión del Sistema de Control Interno

Los beneficiarios son de forma directa los Propietarios y Directivos de las Instituciones Educativas ya que contarán con un informe detallado de los Controles Internos Evaluados que contendrá información verificada sobre la situación de la Gestión del Talento Humano en sus organizaciones y podrán hacer los ajustes estratégicos pertinentes, a que hubiere lugar, para el logro de los objetivos organizacionales. Igualmente se beneficia el Talento Humano de estas instituciones ya que los procesos que les conciernen funcionarán de

forma más eficaz, lo cual impactará la motivación y mejorará el clima organizacional.

Finalmente, otros beneficiarios de la propuesta son los educandos de estas instituciones, ya que los objetivos instruccionales se cumplirán de mejor manera en la medida en que se enrumbe en la dirección correcta el curso estratégico en el área del recurso humano.

4.1.5 Funciones y principios que rigen la revisión de los controles internos de del área de Talento Humano

Entre las funciones y principios que rigen la revisión de los controles internos del área de Talento Humano se tienen los siguientes:

- Se debe verificar las tareas y actividades elaboradas.
- Medir el grado de cumplimiento de las normativas o disposiciones legales que se tenga en cada unidad educativa, en materia del talento humano.
- Evaluar los beneficios, los costes, el grado de minimización de gastos obtenidos y la rentabilidad del sistema auditado.
- Valorar la eficiencia técnica del sistema objeto de la revisión y evaluación a dos niveles:

Operatividad, resultados de la gestión del capital humano y la planificación, con relación a los que obtenga la unidad educativa.

Evaluar la eficiencia del personal con relación a las distintas actividades realizadas, analizando sus efectos en los actores, la cultura, en los procesos y en el clima organizacional

- Estimar el grado de consecución de los objetivos planteados, es decir, se debe analizar la eficacia global del sistema auditado.
- Exponer las debidas recomendaciones, propuestas de mejora o sugerencias que ayuden a superar las limitaciones encontradas en la auditoria y poder establecer una estrategia que dé sus frutos a mediano y largo plazo.

Además, este proceso evaluatorio del área del Talento Humano de las unidades educativas debe respetar los principios y normativas internas establecidos por las autoridades pertinentes, sin embargo, se presenta un ejemplo de los principios que se puede tener en estas instituciones.

- Servir a la comunidad en base a la formación de valores.
- Ser prospectiva y dinámica.
- Ser educativa y participativa.
- Respeto a las libertades de expresión, culto, identidad sexual, preferencia política y asociación.
- Búsqueda de la armonía del ser con la naturaleza: conocer, preservar y defender el medio ambiente.

4.1.6 Subsistemas a evaluar por los entes de control interno institucionales en la funciones del Talento Humano

4.1.6.1 Control

Los controles, establecidos dentro de las unidades educativas, deben aplicarse a cualquier acción tomada para manejar el riesgo y con ello incrementar las posibilidades de que se logren objetivos y metas determinadas.

Para lo cual se debe realizar:

- Seguimiento o monitoreo del desempeño de todo el personal para verificar como se están realizando las actividades.
- Ir comparando el desempeño estándar ya establecido en la unidad educativa, con todas las actividades ejecutadas realmente para verificar desviaciones. En este sentido, es relevante la determinación razonable y tolerable de estos límites de las variaciones, determinado así su carácter de aceptación como normal o deseable. Esto se define como los niveles de tolerancia de la variación.

- Una vez realizado lo anteriormente mencionado se debe tomar las acciones correctivas pertinentes.

Pero para que el control tenga los resultados pertinentes y sea eficaz se debe considerar los siguientes criterios:

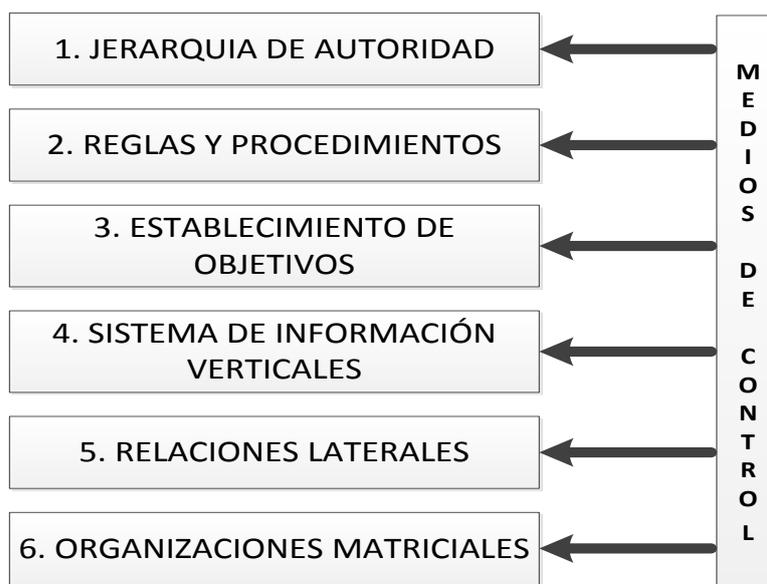
- Los controles se deben aplicar a las actividades que realmente requieren ser controladas.
- Se requiere que el control sea oportuno.
- En un proceso de control debe existir una relación favorable entre costo y beneficio, al efectuar el control se debe considerar los costos asociados a:
 - a) El personal que realice los controles pertinentes.
 - b) El sistema de monitoreo y procesamiento de datos.
 - c) El tiempo que requieren los trabajadores de línea para brindar los datos al personal de control.
- El control debe ser preciso, objetivo y claro.
- Sobre todo, debe ser aceptado de manera positiva por el personal, considerando que el control es necesario y que es preciso su implementación.

Para ejercer el control dentro de alguna institución se debe considerar lo que se espera de los empleados, y contar con la política institucional. Además, debe indicarse al personal los objetivos de la organización por parte de los Directores del Talento Humano.

Otro punto importante es que todos los empleados deban conocer la posición y las normas que rigen en cada puesto de trabajo, de tal manera que se pueda implementar sin ningún inconveniente los medios de control representados por las fuentes de autoridad institucional, las reglas y objetivos,

los sistemas formales de información institucional, entre otros. A continuación se presenta la Figura N° 11 ilustrativa a este respecto.

Figura No. 11 *Medios de control para las unidades educativas*



Elaborado: Autora de la investigación

4.1.6.2 *Evaluación*

El comportamiento del personal debe estar siempre sometido a controles externos bien establecidos como la fiscalización, la disciplina y la vigilancia, sin embargo, los procesos de monitoreo se deben basar en el auto control caracterizado siempre por la flexibilidad. A tal efecto, lo importante dentro de las unidades educativas es que siempre tengan una base de datos del recurso humano que tenga la capacidad de brindar la información pertinente de todo el personal y un ente de Control Interno con funciones de auditoria permanente y continua que puedan ir identificando las debilidades y así ajustar oportunamente el rendimiento de los trabajadores.

Adicionalmente a lo mencionado se pueden establecer algunos parámetros como:

- La conformidad del nivel de cumplimiento de las disposiciones legales que deben existir en las instituciones o a su vez de la normativa del capital humano
- La eficiencia económica del sistema.
- La eficiencia técnica del sistema objeto de revisión o auditoría, la cual puede darse a dos niveles:

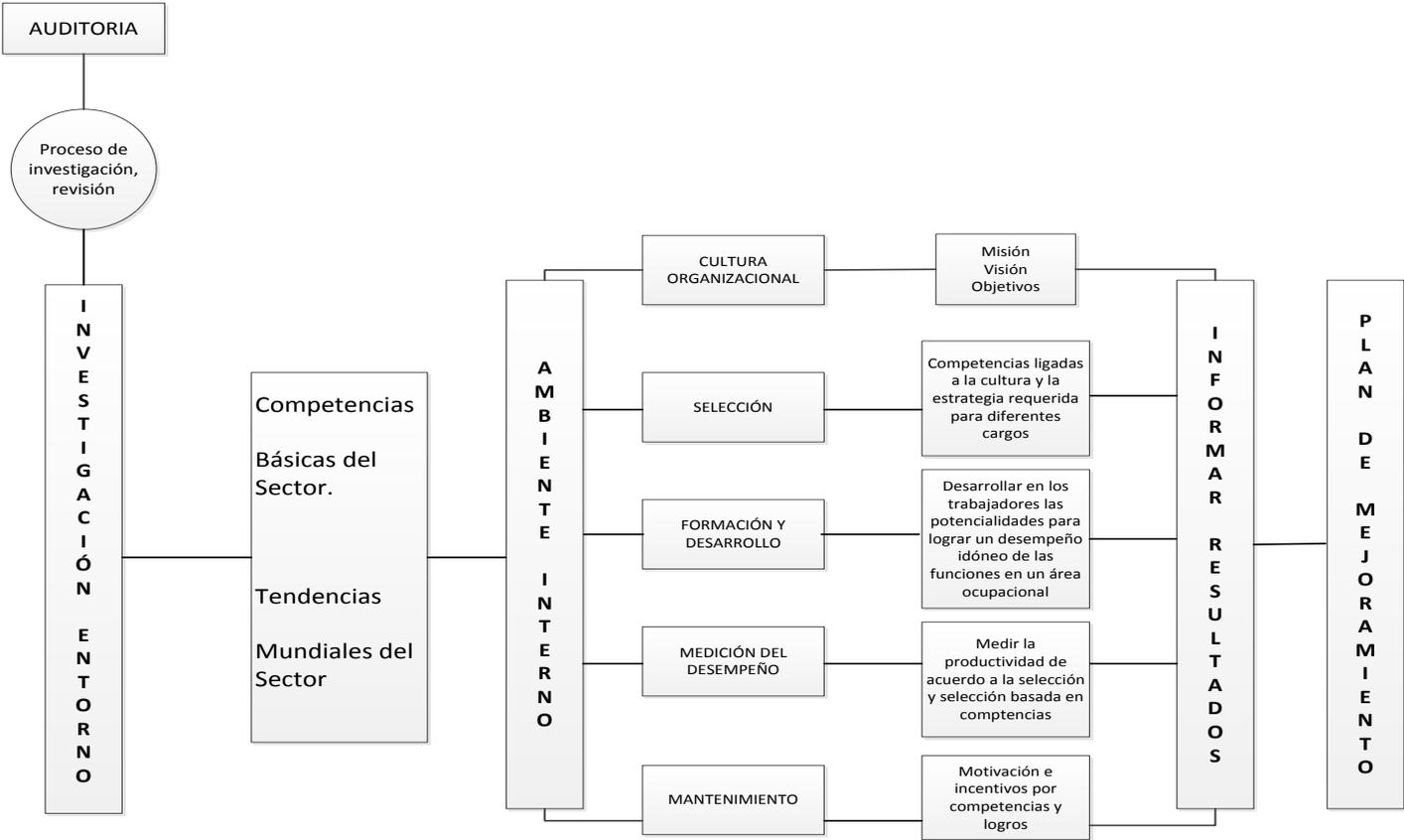
La planificación y la operatividad y resultados de la gestión del capital humano en relación con los alcanzados por la organización, en este sentido debe considerarse:

- La eficiencia del personal.
- Ir valorando la obtención de los objetivos planteados.
- Brindar las mejoras adecuadas y las recomendaciones necesarias para superar los inconvenientes detectadas.

4.1.6.3 *Modelo de Revisión de los Controles Internos a implementar a las tareas del Talento Humano*

El propósito general de esta revisión y evaluación es aportar una seguridad aceptable acerca de las actividades que se desarrollen en las instituciones, intentando mitigar los riesgos a través de la evaluación de resultados, las políticas, la eficacia, la eficiencia y las buenas prácticas de la Gestión del Talento Humano, para así brindar o proporcionar las mejores soluciones y sugerencias que permitan incrementar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y estrategias, entre otras. En base a esto se puede tener presente a manera de ejemplo el siguiente modelo de Revisión de los Controles Internos a ser ejecutado por el ente de Control Institucional a través de un proceso de auditoría:

Figura No. 12 Modelo del Proceso de Revisión de la Gestión del Talento Humano



Elaborado: Autora de la investigación

4.1.6.4 *Fases para la realización de un control interno de Recursos Humanos*

El propósito y proceso de una revisión y evaluación institucional de los controles internos administrativos en el área de recursos humanos varía de una organización a otra, dependiendo de su tamaño, ubicación geográfica y naturaleza de la actividad. La organización puede desplegar su propio sistema con el que se lleve a cabo un control interno de recursos humanos en función de su tamaño, objetivos, ubicación y usuarios finales o destinatarios.

Aunque el alcance de una revisión, como la que presenta en esta investigación, en el área de recursos humanos varía, hay una serie de pasos que se siguen en este sentido. En general se plantean ocho pasos: determinar los objetivos de la evaluación y revisión, elaborar un plan tentativo, reunir datos de antecedentes, establecer los estándares y técnicas de recolección de datos, el plan de trabajo para efectuar auditoría, la recopilación de datos completos, la generación y presentación de informes incluyendo el compilado final.

Estos ocho pasos se pueden resumir en cuatro para la revisión de los aspectos de control del área de recursos humanos: determinar el alcance de la revisión, elegir el enfoque que guiará la revisión, la realización de investigación de recursos humanos y el informe de evaluación. Por tanto las Fases de este proceso de revisión de controles administrativos se definen a continuación:

a) Fase 1 Elaboración de un plan de trabajo para adelantar la Revisión: Esta fase comienza con la elaboración de un plan de trabajo que contemple e involucre el diseño y desarrollo de políticas, estrategias, procedimientos, sistemas y prácticas de sobre los requisitos y los recursos disponibles de una organización. Un calendario específico y una lista de verificación sobre las políticas y los procedimientos de los recursos humanos grandes se deben construir en la etapa de la planificación. Hay áreas ilustrativas del check list a considerar para la elaboración de este plan de trabajo: la lista de

verificación de los diferentes procesos medulares de recursos humanos, que son archivos personales, salarios y cumplimiento de horas de trabajo.

La lista de verificación incluye las siguientes preguntas: ¿Qué políticas, procedimientos y prácticas deben ser auditados o controlados?, ¿Qué registros (por ejemplo, archivo personal, funciones de recursos humanos, cumplimiento de la gestión) deben ser auditados?, ¿Qué tendencias deben ser rastreadas? y ¿Qué análisis debe hacerse?

- b) Fase 2. Selección del equipo de trabajo: Después de desarrollar el plan de trabajo inicial, la próxima y más difícil tarea de una organización es seleccionar un equipo que implementará el plan diseñado a tal fin. La selección del personal tiene un gran impacto en todo el proceso de revisión. La naturaleza de un equipo de trabajo a estos efectos básicamente está asociada con el tamaño y la naturaleza de la organización. El equipo de trabajo para este cometido debe estar conformado por individuos de alta integridad y conocimiento del área, capacitados y con experiencia en procesos de revisión de controles internos del área de recursos humanos. El equipo puede elegirse internamente o externamente. Un ideal es que el equipo de trabajo sea interno, ya que cuenta con mayor probabilidad involucrar a Gerentes y Supervisores de todos los diferentes roles y funciones.
- c) Fase 3. Recopilación de los datos del área de recursos humanos: En la tercera etapa el equipo de trabajo comienza directamente a realizar las actividades de evaluación de la suficiencia de los controles internos del área. En esta etapa, recopilan los datos necesarios para medir el cumplimiento de las actuales estrategias institucionales, se revisa el cumplimiento de todos los procedimientos y prácticas de recursos humanos siguiendo listas de verificación y el marco de tiempo diseñados. Hay un conjunto de herramientas para recolectar datos tales como entrevistas, encuestas, análisis histórico de información externa, etc. Además, también se pueden recopilar datos a través de otras herramientas como taller, observación y análisis de datos secundario.

Las fuentes de datos secundarios incluyen manuales de trabajadores, informes anuales, encuestas de remuneración publicadas, informes de confidencialidad, planes de acción afirmativa, ausentismo e informes de facturación, quejas de los empleados, cartas corporativas, informes de cumplimiento, presupuestos de calendarios y otras publicaciones. Los datos para una revisión más exhaustiva pueden ser recolectados por la evaluación del desempeño de los gerentes, autoevaluación y encuestas y entrevistas. Dependiendo del tiempo, la naturaleza de los datos y el tamaño de los grupos objetivo, se pueden aplicar una o más herramientas para Información requerida.

d) Fase 4. Análisis de los datos: Una vez reunidos los datos necesarios, el equipo de trabajo evalúa las políticas, estrategias, procedimientos, sistemas y prácticas, y compararlos con los estándares establecidos, en este sentido deben analizar los datos recopilados con la mirada puesta en la preparación final contentivo con las acciones correctivas.

e) Fase 5. Conclusión y presentación de informes: El informe final debe comunicar, a los respectivos gestores y/o actores institucionales, de manera comprensible los hallazgos, conclusiones y sus implicaciones, y sugerencias para mejorar los aspectos donde se observaron debilidades, Después de analizar los datos, se revelan los retos por alcanzar. En el informe se formulan recomendaciones para determinar cómo se mejora la misión organizacional en el marco del cumplimiento de los objetivos institucionales.

4.1.6.5 Áreas susceptibles de una evaluación y revisión del Área del Talento Humano

En una Institución Educativa como las Instituciones Particulares de Educación Secundaria, del Sector Sur Oeste de la ciudad de Guayaquil., existen áreas susceptibles para una revisión continua y periódica de la labor del Talento Humano, entre ellas pueden identificarse:

- La cultura organizacional.
- El proceso de selección del personal.
- El proceso de Inducción
- El proceso de capacitación y desarrollo.
- El proceso de medición del desempeño.
- El proceso de nómina y bienestar laboral.

En este orden de ideas, al implementar una evaluación de estas áreas se debe implementar adecuadamente la recolección de datos, bien a través de la observación directa, un análisis documental o la utilización de entrevistas. Para conocer la realidad del área al cual se va auditar.

La cultura organizacional

Una evaluación en esta área de la organización busca identificar aquellas debilidades que puedan constituir una barrera para fomentar los valores y comportamientos que contribuyen al entorno social y psicológico único de una organización, con miras a subsanarlas. Para ello, se debe conocer las expectativas, las experiencias, la filosofía y los valores de la organización, expresando la imagen propia en el funcionamiento interior, con interacciones al mundo exterior y en las expectativas futuras. A continuación se presenta la Figura N° 12 que contiene los aspectos mínimos a evaluar al momento de considerar La Cultura Organizacional.

Figura No. 13 La Cultura Organizacional



Elaborado: Autora de la investigación

A continuación se presenta un Test para evaluar la Cultura Organizacional

Tabla N° 10 Test para evaluar la cultura organizacional

	Control interno de la cultura organizacional	SI	NO	Observaciones
1	¿Se encuentra definido el concepto de cultura organizacional en la institución?			
2	¿Considera que la cultura organizacional refleja la imagen de la empresa?			
3	¿Conoce las características básicas de su cultura organizacional?			
4	¿La planificación de las actividades está acorde a los objetivos y políticas de la organización?			
5	¿Existen indicadores de gestión en la organización?			
6	¿Conoce las capacidades básicas o esenciales de su organización?			

Elaborado: Autora de la investigación

El proceso de selección del personal.

En este sentido el Subsistema de Selección de personal de la República del Ecuador contempla.

“Art. 63.- Del subsistema de selección de personal.- se denomina al conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, propensos a evaluar competitivamente la idoneidad de los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria”.

Para lo cual se puede seguir un proceso de selección que contemplará la revisión de todas las necesidades de personal requeridas por la Institución para un periodo debidamente determinadas por las autoridades competentes, posteriormente se revisa el proceso de convocatoria efectuado para cubrir la necesidad y luego se evalúan los Curriculum Vitae consignados a tal efecto y se verifican las credenciales de los candidatos y se comparan con el perfil requerido. Se espera que este proceso de como resultado la selección del candidato con mayores puntuaciones.

Reclutamiento

El proceso de reclutamiento consiste en convocar pública o internamente de los individuos que cumplan con los requerimientos del puesto aprobado o del vacante. Se debe tomar en cuenta que existen dos tipos de reclutamiento los cuales implican: el interno y externo

El reclutamiento interno, es donde se busca dentro de la organización a través de medios ya sean folletos o boletines, en donde se establezca los requerimientos del perfil, funciones a desempeñar, habilidades, conocimientos y experiencia.

En esta postulación se definirá el tiempo de postulación que será de un máximo de 15 días, en donde se registrara la información necesaria para seleccionar al candidato adecuado, si durante el transcurso de la postulación no existen candidatos se procede a realizar el reclutamiento externo.

Para el reclutamiento externo se utilizan los medios masivos de información en donde se procederá a publicar los requerimientos para el puesto los cuales serán divulgados en un diario de circulación regional o local, página web de la Institución, entre otros por un máximo de 15 días.

Selección

Dentro del proceso de selección se toma en cuenta para el cargo la persona más idónea de acuerdo a los perfiles requeridos para el puesto con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desarrollo laboral, los procesos en este sentido son:

- Análisis de candidatos y documentación previa
- La entrevista
- Formato de entrevista (Las preguntas del formato pueden variar de acuerdo a la necesidad de la empresa o del departamento).
- En algunos casos se requiere el certificado de salud física y psicológica

Inducción

El plan de inducción es la última etapa dentro de la contratación de nuevo personal y corresponde a la orientación para quienes ingresan a trabajar en la empresa brindándoles información básica sobre los antecedentes de la organización, además de la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

El proceso de inducción estará a cargo del representante de Recursos Humanos, y se inicia el día que comience efectivamente la relación laboral el trabajador. En tal sentido debe dársele toda la información de la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el trabajador, días de descanso, el trabajo a desempeñar y la forma de pago. Este proceso de inducción debe contar con:

- Bienvenida
- Introducción a la organización
- Evaluación y seguimiento

Proceso de enseñanza- Periodo de prueba

Se ejecutará siguiendo los pasos que se indican a continuación:

- ✓ Consultar y preparar al trabajador
- ✓ Presentar las tareas que tiene que realizar
- ✓ Practicar la ejecución de los procedimientos o tareas
- ✓ Dar seguimiento y comprobar el logro de los objetivos
- ✓ Incentivar la participación.

A continuación se presenta un Test para evaluar el proceso de selección del personal.

Tabla N° 11 Test para evaluar el proceso de selección de personal

Control interno del proceso de selección de personal		SI	NO	Observaciones
1	¿Las ideas, culturas y el pensamiento de su fuerza de trabajo benefician a su organización?			
2	¿Conoce usted como reclutan, seleccionan, contratan, ubican y mantienen a los nuevos empleados?			
3	¿Conoce usted si controlan el desarrollo de la carrera y planifican la sucesión del cargo?			
4	¿Considera usted que el rendimiento de su sistema de gestión de personal compromete a los empleados y ofrece una guía y apoyo para lograr el alto rendimiento en su labor?			
5	¿Cree usted que su cultura promueve y permite la comunicación abierta, el trabajo de alto rendimiento y una fuerza de trabajo comprometida con los objetivos?			

Elaborado: Autora de la investigación

Tabla N° 12 Test para evaluar el proceso de inducción del personal

Test para evaluar el proceso de inducción del personal		SI	NO	Observaciones
1	¿Se presenta el lugar, la institución, las posibilidades de acceso y restricciones que tiene?			
2	¿Se orienta al personal en relación a las funciones que desempeñará en la institución?			
3	¿Se realiza una reunión con el personal nuevo para presentarlo a los demás colegas en la institución?			
3	¿Se presenta desde un inicio los reglamentos, misión, visión, políticas, valores y controles a los nuevos integrantes?			
4	¿Se presenta las estrategias y el hacia donde se quiere llegar como institución y como perfil de estudiantes?			

Elaborado: Autora de la investigación

El proceso de capacitación.

Este proceso de capacitación del Talento Humano está amparado por la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

“Art. 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del servicio público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad, reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir”.

Este proceso es muy importante para las unidades educativas ya que la formación y desarrollo del personal docente, administrativo y operativo ayuda a brindar un servicio educativo, la cual está contemplada en varios documentos oficiales del Ministerio de Educación en donde se menciona que el principal propósito de los estándares “es orientar, apoyar y monitorear la acción de los actores del sistema educativo hacia su mejora continua. Adicionalmente, ofrecen insumos para la toma de decisiones de políticas públicas para la mejora de la calidad del sistema educativo”. Esto hace necesario que los empleados de las unidades educativas siempre estén en constante capacitación.

Capacitación

La capacitación involucra a todo el personal, lo que servirá para mejorar el desempeño de las instituciones. Esta capacitación abordará asuntos inherentes al puesto de trabajo y algunos específicos que competan a la organización generándole al trabajador la adquisición de nuevos conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Para lo cual se debe realizar lo siguiente:

- Detección de necesidades de capacitación o diagnóstico.
- Programa de capacitación para atender las necesidades.
- Implantación y ejecución del programa de capacitación.
- Evaluación de los resultados.

A continuación se presenta un Test para evaluar el proceso del proceso de formación, capacitación y mejora.

Tabla N° 13 Test para evaluar el proceso de capacitación

Control interno del proceso de capacitación		SI	NO	Observaciones
1	¿El proceso de capacitación contiene un diagnóstico de necesidades de competencias de productividad y competitividad?			
2	¿Existen en la entidad registros de logros como resultado de la formación en competencias?			
3	¿Considera que las capacitaciones mejorarían el rendimiento organizacional?			
4	¿Cuenta la entidad con un manual de inducción para alinear los comportamientos del talento humano?			
5	¿La formación del personal está orientada al logro de objetivos cuantitativos y metas operacionales?			

Elaborado: Autora de la investigación

El proceso de medición del desempeño.

Evaluar el desempeño del Talento Humano, es un factor muy importante, ya que implica que el trabajador se fortalezca en áreas de conocimiento propias de las tareas asignadas y además de atender permanentemente las necesidades de productividad de la empresa. La capacitación coadyuva en la disminución la comisión de errores, problemas personales asociados al desempeño, improductividad, incumplimiento de trabajos y objetivos

institucionales, su adecuada implementación favorece corregir estas situaciones en el transcurso de las actividades.

Para analizar el desempeño del talento humano se realizará una evaluación de un periodo específico, en donde se pondrá a prueba los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos, no solo del puesto de trabajo, sino de la unidad educativa en general.

Un formato sobre este aspecto se ejemplifica en el anexo 3. Otro aspecto vinculante al desempeño y su mejora es la motivación del personal a través de mecanismos de protección laboral y social. En este sentido, las unidades educativas deben implementar un plan de motivación enfocada en:

- ✓ Motivar al personal hacia la integración del desarrollo empresarial y productivo.
- ✓ Los planes de motivación esta orientados a aspectos económicos y profesionales.
- ✓ La motivación será el eje central del departamento de talento humano.

La motivación cambia la concepción del personal y se puede lograr objetivos inalcanzables de forma individual que aportan al crecimiento empresarial, por lo que se pueden implementar:

Reuniones

Las reuniones son medios para motivar al personal se las puede realizar una vez al mes con la finalidad de conocer los requerimientos, sugerencias del personal.

Favorecer y respetar la emisión de opiniones para mejorar las actividades

Impulsarlos como entes de cambio a través de propuestas innovadoras puede modificar favorablemente las condiciones laborales y de la empresa.

Reconocimientos económicos

La motivación económica puede plantearse de acuerdo a la escala de necesidades, por puesto estratégicos (Jerarquía) o por logro de objetivos y metas, esta motivación económica puede establecerse de la siguiente forma:

Tabla N° 14 Motivaciones económicas

Motivación	Porcentaje
Escala de necesidades	5 al 10%
Puesto estratégicos (ASENSOS)	10 al 20%
Logro de Objetivos	20 al 30%

Elaborado: Autora de la investigación

Motivación profesional

La motivación profesional estará dada por el nivel alcanzado por los de estudios realizados y conocimientos adquiridos, el ascenso se determinará mediante la evaluación y la necesidad de una vacante que se complementaran con el ascenso, esta motivación puede establecerse de la siguiente manera:

Tabla N° 15 Motivación profesional

Motivación	Puntaje
Número de años en la empresa	15 puntos
Nivel académico	25 puntos
Certificados y niveles aprobados	35 puntos
Evaluación de conocimiento	25 puntos

Elaborado: Autora de la investigación

A continuación se presenta un Test para evaluar el proceso de medición del desempeño.

Tabla N° 16 Test para evaluar el proceso de medición del desempeño

Control Interno para el proceso de medición del desempeño		SI	NO	Observaciones
1	¿Considera que se está cumpliendo con las normas de la empresa?			
2	¿Cree usted que se demuestra compromiso con las metas por parte de los trabajadores?			
3	¿Considera que se está cumpliendo con las tareas asignadas por parte de la institución?			
4	¿Cree que las capacitaciones implementadas han dado los frutos esperados por las autoridades?			
5	¿Cumple con las políticas y protocolo de la empresa?			

Elaborado: Autora de la investigación

El proceso de Nómina.

El pago del salario y remuneraciones forman parte fundamental de la motivación en el desempeño del Talento Humano. Una buena gestión del recurso humano, parte del hecho de cancelar en los lapsos correspondientes, los compromisos adquiridos con el o los colaboradores.

Evaluar este proceso es importante, toda vez, que este factor es determinante en la estabilidad y permanencia institucional el trabajador. Esta permanencia o estabilidad está altamente vinculada y relacionada a los beneficios que pueda obtener por el desempeño de su labor.

Tabla N° 17 Test para evaluar el proceso de nómina

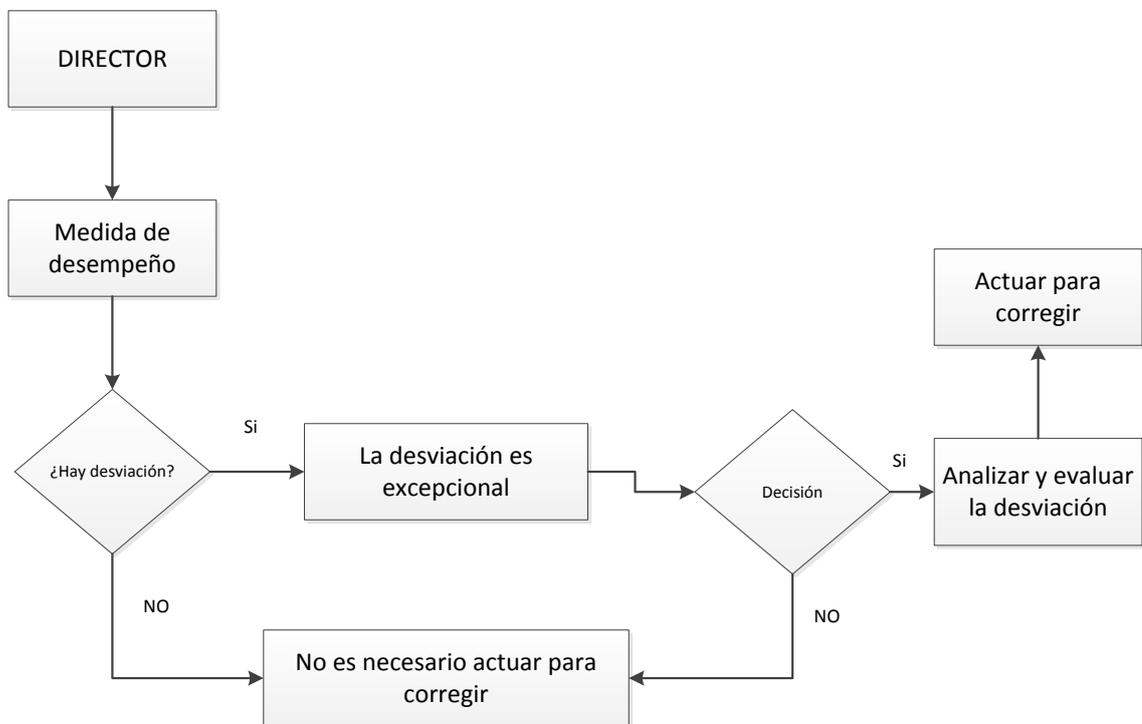
Control Interno para el proceso de nómina		SI	NO	Observaciones
1	¿Se encuentra sistematizado el proceso de nómina, el mismo demuestra trazabilidad?			
2	¿Se realizan los pagos de nómina y pagos extraordinarios en los lapsos correspondientes?			
3	¿Se generan recibos de pago, son firmados por el trabajador?			
4	¿Se registran y archivan los pagos correspondientes en el expediente de cada trabajador?			
5	¿Se realiza la compensación adecuada, luego de la medición del desempeño?			
6	¿Cuentan con un presupuesto anual que permita realizar las compensaciones correspondientes?			

Elaborado: Autora de la investigación

Una vez implementados los instrumentos y mecanismos de Revisión de la Gestión del Talento Humano, se podrá analizar o conocer el verdadero aporte del área del RR.HH, al logro de los objetivos institucionales, de la misma manera permitirá mejor aquellos procesos que conlleven a una prestación de servicios educativos de calidad.

Adicional a esto, sería importante que se emplee el principio de excepción, que es un sistema de información y control que presenta sus datos sólo cuando los resultados se alejan o no coinciden con los resultados previstos o esperados. A continuación se presenta el principio in comento:

Figura No. 14 *Principio de excepción*



Elaborado: Autora de la investigación

Gestión de los Recursos Financieros

El financiamiento a la educación implica la inversión de recursos de una forma muy significativa en cualquier lugar del mundo. Las unidades educativas deben revisar sus estrategias de inversión y reconsiderar cómo asignar recursos financieros, físicos y humanos en base a necesidades que han sido jerarquizadas considerando la disponibilidad de los recursos. Uno de los temas que implica mayores desembolsos es la adopción de tecnologías de la información.

Estos esfuerzos incluyen no sólo los gastos reales de compra de equipos e instalaciones informáticas, sino también costo de la reasignación de los recursos escolares existentes, como espacio físico y personal. Hay además un gasto de configuración de la infraestructura para las tecnologías de la

información, modificaciones a edificios, equipos informáticos, cableado, software, etc.

Además, hay gastos asociados con el costo de funcionamiento continuo, tales como gastos en desarrollo de personal, mantenimiento, renovación, desarrollo y prestación de servicios. Los recursos físicos incluyen reasignación del espacio físico en la escuela apoyar estas inversiones.

El mayor impacto se genera en el talento humano, reasignando los deberes del personal para apoyar un funcionamiento más efectivo de la escuela. Las características de un enfoque racional de la toma de decisiones en relación con recursos financieros y reales pueden explicarse en términos de la secuencia de conexiones que comienza con el establecimiento de objetivos y metas organizativas relativas a los resultados educativos, que luego se traducen en objetivos específicos de enseñanza y aprendizaje.

Éstos tienen necesidades de recursos en términos de insumos directos de personal y materiales e indirectos como servicios operacionales, administración, acondicionamiento del ambiente y limpieza, todo lo cual debe ser financiado por el presupuesto la organización.

Un enfoque racional de la toma de decisiones se define en relación a tres pasos característicos:

- 1 Se acuerdan objetivos, metas y prioridades para la organización.
- 2 Se evalúan otros cursos de acción en relación con los objetivos y metas.
- 3 Se elige la alternativa que se juzgue mejor en relación con las prioridades de la organización para los fines y objetivos.

Cumplido este algoritmo se pueden asignar de manera más eficiente los recursos financieros disponibles en función de la misión organizacional.

4.1. Costos de la implementación de la propuesta

La implementación de la propuesta corresponderá a cada unidad educativa, dependiendo por tanto de la inversión de acuerdo al tamaño de la institución y

su presupuesto, sin embargo un referente para las entidades medianas, de acuerdo a valores de mercado sería la siguiente:

Tabla N° 18 Fase de Planificación del Proceso de Revisión de los Controles Internos Administrativos

Fase	Actividades	Costo de Implementación
Elaboración de Plan de Trabajo consistente en el diseño y desarrollo de políticas, estrategias, procedimientos, sistemas y prácticas de sobre los requisitos y los recursos disponibles de la organización	Identificar áreas vulnerables o con fallas (diagnóstico)	350,00
	Levantamiento de Procesos Medulares	450,00
	Elaboración de inventario de Manuales de Normas y Procedimientos	200,00
	Elaboración de matriz de viabilidad del proceso de auditoría mediante análisis de los involucrados	0,00
	Levantamiento de Inventario de Recursos disponibles para la Gestión del RRHH	50,00

Tabla N° 19 Selección del equipo de trabajo

Fase	Actividades	Costo de Implementación
Seleccionar al equipo de auditoria mediante un concurso interno y una licitación pública externa que permita reunir un grupo de personas de elevada integridad y con credenciales académicas y profesionales para desempeñar este trabajo.	Abrir un concurso interno para que los profesionales con experticia en el área que laboran en estas instituciones educativas sean considerados para participar en la el Control interno.	2500,00
	Abrir un proceso de licitación dirigido a empresas consultoras del área para cubrir los perfiles y ejecutar los procesos que no haya sido posible gestionar internamente.	3500,00
	Realizar una jornada de integración de los dos equipos de trabajo para conformar uno solo, brindando información sobre los objetivos del Control interno y los resultados esperados.	1200,00
	Convenir las metodologías y conformar comisiones de trabajo.	300,00
	Finiquitar el cronograma de implementación.	0,00

Tabla N° 20 Fase de Recopilación de datos

Fase	Actividades	Costo de Implementación
Recopilar datos de Recursos Humanos contenidos en los diferentes bancos de registros, tales como: Asistencia, Nóminas, Archivo de Expedientes, Evaluaciones de Desempeño aplicadas, Beneficios Laborales otorgados, etc.	Examinar las diferentes bases de datos disponibles en cada institución contentivas de los registros recabados con respecto al talento humano para constatar su consistencia.	\$200
	Diagnosticar las fallas en los sistemas de información que dificultan disponer de datos útiles para la gestión del recurso humano.	\$150
	Diseñar y aplicar una evaluación de desempeño que cubra los aspectos más importantes de la ejecución de tareas operativas y estratégicas del personal y que esté vinculada a mejoras salariales.	\$500
	Diseñar mejoras a los sistemas de información existentes que permitan subsanar las fallas identificadas en el diagnóstico a los fines de normalizar los procesos de auditoría en el futuro.	\$1500
	Elaborar un informe preliminar sobre la consistencia de la información examinada y los requerimientos críticos para continuar con el proceso.	\$200

Tabla N° 21 Fase Análisis de datos del Control Interno

Fase	Actividades	Costo de Implementación
<p>Analizar los datos de Recursos Humanos contenidos en los diferentes bancos de registros y determinar las fallas y aciertos en la gestión del recurso humano.</p>	<p>Elaborar un informe de las irregularidades y conformidades en la gestión del recurso humano en cada uno de los subsistemas del área.</p>	<p>0,00</p>
	<p>Realizar mesas de trabajo para examinar las fallas encontradas y contextualizarlas en la realidad de gestión de los involucrados en ellas, identificando los nodos y los obstáculos para subsanarlas.</p>	<p>100,00</p>
	<p>Acopiar las propuestas, ideas y sugerencias útiles para resolver las fallas identificadas.</p>	<p>60,00</p>
	<p>Inventariar los recursos de diversa índole, cuantificándolos en la medida de lo posible, necesarios para acometer las transformaciones necesarias en la gestión del talento humano.</p>	<p>200,00</p>

Tabla N° 22 Fase de Conclusiones del Proceso de Revisión

Fase	Actividades	Costo de Implementación
Elaboración de Conclusiones, Recomendaciones e Informe Conclusivo del Control Interno.	Elaborar conclusiones y recomendaciones por comisión.	150,00
	Discutir el informe de las comisiones en plenaria del equipo de auditoría para identificar sinergias positivas y negativas, generando conclusiones y recomendaciones generales.	100,00
	Elaborar el informe general de Control Interno con las conclusiones y recomendaciones finales.	80,00
	Presentar los resultados del informe al nivel directivo para diseñar un plan correctivo a mediano y largo plazo.	20,00
		250,00

4.2. Beneficios que aporta la propuesta

El recurso humano tanto de las instituciones educativas, como de la mayor parte de empresas, es el elemento esencial del cual depende la productividad, el rendimiento y en gran medida el éxito y adecuado posicionamiento de cualquier institución, de ello radica la importancia de una Revisión Periódica de los controles administrativos internos de las diferentes que integran la Gestión del Talento Humano y que conducen a la satisfacción puesto que el recurso humano puede ser atendido en sus necesidades, en la organización de sus actividades, su justa evaluación, su desarrollo a través de la capacitación, su selección para ascensos, una adecuada evaluación del desempeño. Al terminar la evaluación, esta revelará no solo las deficiencias o fortalezas internas de la organización, favoreciendo la toma de decisiones para el mejoramiento de estos ámbitos considerados.

Por tanto en base al análisis de las ventajas del diseño y la aplicación de la propuesta se plantea:

Ventajas del diseño de la propuesta:

- Permite a las instituciones particulares de educación secundaria, del sector sur oeste de la ciudad de Guayaquil, disponer de una herramienta que permite aplicar la revisión continua y periódica de la Gestión al recurso humano.
- Constituye una base para la aplicación de nuevas evaluaciones de la suficiencia de los controles internos aplicables a recursos humanos en instituciones educativas con otras características.
- Aporta al conocimiento en relación a la determinación de debilidades institucionales respecto a la gestión del recurso humano en instituciones educativas de nivel secundario.

Ventajas de la realización de estos procesos de revisión de controles internos aplicables a las tareas del área del Talento Humano:

Posterior al diseño propuesto, las entidades aplicarán procesos de verificación de la suficiencia de los controles implementados en la Gestión al Talento Humano permitiendo los siguientes beneficios.

- Le otorga la posibilidad de conocer las debilidades de la institución en relación al manejo del recurso humano.
- En caso de tomar decisiones y mejorar el manejo y atención al recurso humano, la institución podrá tener un personal más capacitado, con ello lograr de mejor manera un mejor rendimiento en los estudiantes, se podrá alcanzar metas conjuntas como entidad y en base a principios que sustentan el perfil del estudiante al egresar de la Institución; permitirá un recurso humano más estable y motivado; será posible tener un proceso más fluido y organizado con el personal.
- Permite alinear los objetivos de la entidad con el manejo del Talento humano, favorable para el alcance de los mismos en la institución.

CONCLUSIONES

1. El diagnóstico inicial realizado permitió determinar, una inconformidad con la forma en la cual se gestiona el talento humano, específicamente en áreas claves como reclutamiento, selección, capacitación, nómina, entre otras. En estos aspectos hay falencias notorias que dificultan desarrollar de manera adecuada los compromisos contraídos con los miembros de la organización; y contar con el mejor equipo humano posible para la noble labor que estas instituciones desempeñan.
2. En lo atinente a las evaluaciones de desempeño no existe claridad en cuanto a los criterios por los cuales se rige la misma, además de la concepción de que los resultados de ella no tienen suficiente influencia en la promoción del personal o en el aspecto remunerativo, por lo cual hay una percepción de que su realización es poco relevante.
3. El modelo es aplicable al proceso de evaluación, las fases para la realización, las herramientas para su implementación. Referente a la comunicación al interior de la organización, se pretende impulsar nuevas modalidades con mayor efectividad que permitan hacer llegar la información requerida a los miembros de la Organización.

RECOMENDACIONES

1. De acuerdo al diagnóstico realizado en la investigación, se recomienda implementar un sistema de control interno al área de Gestión de Talento Humano, que permitan anticipar las necesidades de esta gestión en la organización.
2. Si bien es cierto que, los temas de reclutamiento, selección, bienestar laboral, y el resto de los elementos deben ser abordados de forma individual, también deben hacerlo a la vez de forma holística, para subsanar las deficiencias evidenciadas. Se deben racionalizar estos subprocesos, establecer lineamientos claros y adecuada supervisión para evitar desviaciones indeseables en el curso de la ejecución de los mismos.
3. Se propone una nueva forma de comunicar las ideas, valores, objetivos y metas de estas instituciones a modo de motivar y comprometer al talento humano en su orientación al logro en el marco de la misión organizacional y la mejora sustancial de los resultados que ellas exhiben
4. Se sugiere una revisión completa y global de los procesos que abarcan el área de Talento Humano que identifique los puntos específicos en los que se requiere una intervención oportuna para mejorar las debilidades observadas y que afectan la efectividad de la evaluación de desempeño y en general el control asociado al talento humano.

Bibliografía

- Alles, M. (2008). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires-Argentina: Granica.
- Arencibia, Y., Barrios, Y., Cabrera, N., Domínguez, O., & García, N. (2013). El Control Interno en la Educación Superior con enfoque en el Proceso Docente Educativo. *Revista Científica Avances-Editada por el Centro de Información y Gestión Tecnológica. CIGET Pinar del Río- Vol. 15, No.1 enero - marzo, 2013, 9-18.*
- Bustamante, R., & Valencia, J. (2010). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión un solo equipo*. Medellín-Colombia: Universidad de Antioquia.
- Cegarra, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid-España: Diaz de Santos.
- Contraloría General del Estado. (2001). *Auditoría de Gestión*. Obtenido de Manual de Auditoría de Gestión: <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20DE%20AUDITORIA%20DE%20GESTION.pdf>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano El nuevo Enfoque de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá-Colombia: Mc Graw Hill.
- Eslava, J. (2013). *La gestión de control de la empresa*. Madrid-España: Esic.
- Estupiñán, R. (2011). *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales Análisis de Informe COSO I y II*. Colombia : Ecoe Ediciones.
- Estupiñán, R. (2016). *Control interno y fraudes*. Bogotá-Colombia: ECOE.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación, sexta edición*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hurtado, F. (2013). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. Medellín-Colombia: Universidad de Antioquia.

- Jensen, M. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *Journal of Finance*, 831-880.
- Kersten, H., Klett, G., Reuter, J., & Schröder, K. (2016). *Interne Kontrollsysteme. In IT-Sicherheitsmanagement nach der neuen ISO 27001*. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- King, A. (2016). A guide to COSO's framework: an important, practical resource to help your transition to the updated COSO internal control framework. *Strategic Finance*, 12-13.
- Mariñez, J. (2013). *La gestión humana desde el desempeño organizacional*. República Dominicana: GRIN.
- Ministerio de Educación. (2013). *Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa*. Ecuador: Presidencia de la República.
- Moran, M., & Rivera, C. (2015). *Manual de Procesos Administrativos de la Gestión de Talento Humano en la Casa Inspectorial Salesiana*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Pilataxi Criollo, C. E. (2015). *CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE "CEBI" DE LA CIUDAD DE AMBATO*. Ambato-Ecuador: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.
- Poder Ejecutivo. (9 de Julio de 2017). *Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación*. Obtenido de Decreto Ejecutivo 1435-Registro Oficial Suplemento 9 de 07-jun.-2017: <https://www.correosdeecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/08/REGLAMENTO-CODIGO-CONOCIMIENTOS.pdf>
- Podestá, M. (2011). *Mejorar la gestión directiva en la escuela*. Argentina: Granica.
- Porras Aguirre, E. (2013). *IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN PREESCOLAR, BÁSICA Y MEDIA DEL MUNICIPIO DE*

VILLAVICENCIO (COLOMBIA). *ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLES*.
Madrid-España: UNED.

PricewaterhouseCoopers, & Everson, M. (1992). *Internal control: Integrated framework*. Virginia, EE.UU.: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Rezaee, Z. (1995). What the COSO report means for internal auditors. *Managerial Auditing Journal*, 10(6), 5-9.

Rico, S. (2015). *Auditoría de gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos*. El Salvador: Universidad de El Salvador.

Rodríguez, E. (2013). *Metodología de la investigación*. México: Universidad Juárez.

Sanguino, R. (2011). *La Gestión del conocimiento. Su importancia como recurso estratégico para la organización*. México: Pearson.

Vásquez, F. (2017). Caracterización del control interno de las micro y pequeñas empresas del sector comercio del Perú: Caso empresa “Representaciones y Comercialización Eslith Sociedad de Responsabilidad Limitada” de Lima, 2015. *In Crescendo Ciencias Contables & Administrativas*, 67-82.

ANEXO 1. Cuestionario Diagnóstico

Objetivo.- Diagnosticar la situación actual en relación a procedimientos y controles a manera de Control Interno que se realizan en las instituciones particulares de educación secundaria del sector sur oeste de la Ciudad de Guayaquil.

INDICACIONES: Conteste sí o no, donde “No” indica una incipiente o casi inexistente de información y dispositivos de control y “Sí” se entiende como que existen datos suficientes y un control efectivo en ese aspecto. Si no tiene información o considera que ese aspecto no se aborda en su institución enmarque n/a.

Tabla N° 23 *Cuestionario de Diagnóstico*

Nro	Aspecto	Sí	No	n/a	Entrevistado	Cargo	Observaciones
	Planificación de Talento Humano						
1	La institución determina y proporciona los recursos indispensables para el logro de los objetivos con relación a la gestión del capital humano.						
2	Se han planteado objetivos y políticas de gestión de talento humano en la institución.						
3	Se planifican las acciones a realizar en cuanto a la gestión de talento humano.						
4	Se han implementado reglamentos internos para la jornada laboral en base al código de trabajo.						
	Gestión de Talento Humano						
5	La selección de personal se efectúa de acuerdo a los perfiles y cargos pre establecidos por la institución						
6	El personal cuenta con funciones y						

	actividades claras para su ejecución						
7	Los procesos de inducción se realizan con la contratación de personal, existe una previa inducción de las funciones y actividades a realizar.						
8	El plan de formación y capacitación se ejecuta de acuerdo a lo establecido por la institución y necesidades de los empleados						
9	La institución se encarga de regular las actividades designadas a cada empleado						
10	Se difunden los resultados de evaluación para el mejoramiento continuo del personal						
	Evaluación de desempeño						
11	Se capacita con regularidad al personal de la institución						
12	La institución cuenta con personal calificación y capacitado para el desarrollo de las actividades.						
13	Se evalúa el cumplimiento de las actividades que desarrolla el personal de la institución.						
14	Se ejecutan programas de evaluación de desempeño al personal de la institución						
15	La capacitación contribuye al conocimiento y formación de los empleados durante la ejecución de las actividades						
16	Se han adoptado programas de bienestar laboral, de acuerdo a las leyes y reglamentos establecidos por el país.						
17	Los planes de motivación están						

	orientados a la efectividad y productividad de la institución.						
	Comunicación interna						
18	Los medios de comunicación usados para la difusión permiten mantener una información clara de las actividades que se realizan						
19	Los mecanismos de publicidad usada por la institución cumplen con los objetivos planteados.						
20	El clima laboral desarrollado en la institución promueve el logro de objetivos.						

Elaborado: Autora de la investigación

ANEXO 2. Entrevista

Objetivo.- Conocer desde el punto de vista de las autoridades de las instituciones particulares de educación secundaria si existe la aplicación de controles internos de la gestión al talento humano, así como su aceptación y sugerencias para el modelo a implementar.

Preguntas:

1.- ¿Se aplica algún modelo de control interno en su institución? ¿De qué tipo?

2. ¿Existe un modelo de auditoria gestión para el recurso humano? En caso de ser negativo ¿Por qué?

3. ¿Qué tipo de control interno se aplica a las operaciones del personal administrativo y docente de la institución?

4.- ¿Considera que es necesario la implementación de un control interno para el área de talento humano?

5.- ¿Que recomendaciones daría usted para la elaboración de un modelo de control interno para el personal de la institución?

ANEXO 3. Evaluación de la Institución

1) Conocer la filosofía empresarial que utiliza la institución

Misión

.....
.....
.....

Visión

.....
.....
.....

Valores

.....
.....
.....

2) Enumere tres políticas empresariales

1)
.....
2)
.....
3)
.....

3) Enumere tres políticas de seguridad empleadas en la empresa

1)
.....
2)
.....
3)
.....

ANEXO 4. Listado de las Instituciones Educativas

COD.AMIE	NOMBRE	ZONA	SOSTENIMIENTO	DIRECCION	NIVEL	REGIMEN
09H00219	25 DE MAYO NO 402	Urbana	Particular	MARIETA DE VEINTIMILLA 1122 ADOLFO GOMEZ	EGB	Costa
09H00272	A DIOS SEA LA GLORIA 856	Urbana	Particular	18 Y CALLEJON Q 0 19 Y LA Q	Inicial y EGB	Costa
09H00341	ALBERT EINSTEIN	Urbana	Particular	LA VEINTE Y CUATRO PLAN PILOTO 0 LA L	Inicial y EGB	Costa
09H00201	BETANIA	Urbana	Particular	CHORDELEG (42 AVA) 0 CALLE CUARENTA Y DOS ENTRE LA O Y LA P SUR OESTE	EGB	Costa
09H00238	BETEL	Urbana	Particular	TREINTA Y OCHO AVA 1912 CHAMBERS Y FRANCISCO SEGURA	Inicial y EGB	Costa
09H00087	CANTON CHILLA	Urbana	Particular	16 AVA 404 CAPITAN NAJERA Y MEDARDO ANGEL SILVA	Inicial y EGB	Costa
09H00354	CAPITAN PEDRO OSCAR SALAS BAJAÑA	Urbana	Particular	27ava 0 ENTRE G. GOYENA Y BOLIVIA	Inicial, EGB y Bachillerato	Costa
09H00153	CASITA DE FANTASIA	Urbana	Particular	VEINTIDOS AVA 518 CAPITAN NAJERA Y FEBRES CORDERO	Inicial y EGB	Costa
09H00320	CHIQUELLO	Urbana	Particular	LA J 0 ENTRE LA 28 AVA Y LA 27 AVA	Inicial y EGB	Costa

09H00192	CUNSHIG	Urbana	Particular	VICTOR MANUEL PEÑAHERRERA 0 GOMEZ RENDON	Inicial y EGB	Costa
09H00178	DELIA MARIA	Urbana	Particular	LA 23AVA 0 LA L	Inicial y EGB	Costa
09H00340	DEMETRIO AGUILERA MALTA	Urbana	Particular	LA Q 0 LA CUARENTA Y DOS Y LA CUARENTA Y TRES	EGB	Costa
09H00297	DIOSELINA CARRERA DE URGILES	Urbana	Particular	CALLEJON PARRA 0 LA 20	EGB	Costa
09H00081	DORA RAMIREZ MARQUEZ 1152	Urbana	Particular	CALLE TERCER CALLEJON VEINTITRES 0 CALLE R	EGB	Costa
09H00139	DR JAIME ASPIAZU SEMINARIO	Urbana	Particular	CALLE M 1 ENTRE VEINTE SEIS Y VEINTE CINCO	Inicial y EGB	Costa
09H05540	DR RAFAEL MENDOZA AVILES	Urbana	Particular	CALLE LL 0 ENTRE LA VEINTICUATRO Y LA VEINTICINCO	Inicial y EGB	Costa
09H00338	DRA MATILDE HIDALGO DE PROCEL	Urbana	Particular	CLLJ J S/N C 44 0 Y LA E	Inicial y EGB	Costa
09H00107	EDUCANDOS NIÑO TAPDEN	Urbana	Particular	LETAMENDI 5807 32AVA	EGB	Costa
09H00288	EL GRAN MAESTRO	Urbana	Particular	ROSENDO AVILES 3132 Y CALLE TREINTA Y UNO	EGB	Costa

09H00250	EL HALLAZGO DE JESUS	Urbana	Particular	27 AVA 0 Y AMAZONAS	Inicial y EGB	Costa
09H00220	EL MUNDO DE BAM BAM	Urbana	Particular	FRANCISCO SEGURA 307 LA 39 Y 40	Inicial y EGB	Costa
09H00255	EL REY LEON	Urbana	Particular	AMAZONAS ENTRE 29 0 Y 31	Inicial y EGB	Costa
09H05555	ELIM	Urbana	Particular	CHAMBER 0 ENTRE LA DIEZ Y NUEVE Y VEINTE AVA	EGB	Costa
09H05532	ENRIQUE FIERRO	Urbana	Particular	LA CUARENTA Y SIETE AVA 0 ENTRE LA B Y LA C ENTRANDO POR LA TREINTA Y OCHO	Inicial y EGB	Costa
09H06186	ESCUELA DE EDUCACION BASICA HILANDO ARTE	Urbana	Particular	CALLEJON PARRA 1606 ASSAD BUCARAM	Inicial y EGB	Costa
09H00345	ESCUELA DE EDUCACION BÁSICA PABLO PALACIO	Urbana	Particular	2DO CALLEJON 25 0 ENTRE P Y N	Inicial y EGB	Costa
09H00197	ESCUELA DE EDUCACION BASICA PARTICULAR ISABEL TAMARIZ DE SALAZAR	Urbana	Particular	LA VEINTITRES AVA 1920 ENTRE BOLIVIA Y VACASGALINDO	Inicial y EGB	Costa

09H05258	ESCUELA DE EDUCACION BASICA PARTICULAR ISLAS GALAPAGOS	Urbana	Particular	CALLE L Y LA CUARENTA Y CUATRO O CALLE K	Inicial y EGB	Costa
09H00208	ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR JOSE JOAQUIN DE OLMEDO	Urbana	Particular	GARCIA GOYENA 6511A ENTRE LA 41 Y 42	EGB	Costa
09H05345	ESCUELA DE EDUCACION BASICA PARTICULAR MANUEL MARIA SANCHEZ	Urbana	Particular	TREINTA Y SEIS 1121 VENEZUELA	Inicial y EGB	Costa
09H00376	ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR REPUBLICA NUEVA ZELANDA	Urbana	Particular	AV ASSAD BUCARAN 116 PRIMER CALLEJON SEGURA Y SEDALANA	Inicial y EGB	Costa
09H00205	ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR SAN JOAQUIN Y SANTA ANA	Urbana	Particular	PRESIDENTE TAMAYO 15 501 BRAZIL Y GOMEZ RENDON	Inicial y EGB	Costa

09H00211	ESCUELA DE EDUCACION BASICA REPUBLICA DE TAIWAN	Urbana	Particular	FRANCISCO SEGURA 2013 ENTRE LA 29AVA. Y 30AVA	Inicial y EGB	Costa
09H05541	ESCUELA DE EDUCACION BASICA YESHUA	Urbana	Particular	CALLE CH 324 ENTRE LA VEINTISIETE Y LA VEINTIOCHO AVA	Inicial y EGB	Costa
09H00259	ESCUELA DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA LEONHARD EULER	Urbana	Particular	FRANCISCO PIANA RATTO 600 BRASIL	Inicial y EGB	Costa
09H05678	ESCUELA MIXTA PARTICULAR DR AQUILES RODRIGUEZ VENEGAS	Urbana	Particular	VIGESIMA PRIMERA Y BOLIVIA 1522 VACAS GALINDO	EGB	Costa
09H00371	ESCUELA MIXTA PARTICULAR ELIM 1372	Urbana	Particular	CHAMBERS SN ENTRE LA DIECINUEVE Y LA VEINTE	Inicial y EGB	Costa
09H05606	ESCUELA PARTICULAR MIXTA LA TIA ROSA	Urbana	Particular	VELASCO IBARRA 2218 ORIENTE Y CALLEJÓN PARRA	EGB	Costa
09H00143	ESCUELA PARTICULAR YOLANDA PEREZ	Urbana	Particular	LA 41 0 CALLE I	Inicial y EGB	Costa

09H02245	FANTASIAS N 233	Urbana	Particular	ARGENTINA 3919 Y LA DIECISEIS	Inicial	Costa
09H00236	GETSEMANI	Urbana	Particular	EL ORO 6425 35 Y LA36	EGB	Costa
09H00328	GRAN BRETAÑA	Urbana	Particular	AVENIDA 29 AVA 4423 ENTRE L Y M	Inicial y EGB	Costa
09H00396	GUAYAQUIL DE MIS AMORES	Urbana	Particular	FEBRES CORDERO 5501 Y LA 32 AVA	Inicial y EGB	Costa
09H00170	GUIDO GARAY VARGAS	Urbana	Particular	BRASIL 3521 CALLE ONCEAVA	EGB	Costa
09H05252	INTERAMERICANA	Urbana	Particular	CAPITAN NAJERA 4607 SALINAS Y SAMBORONDÓN	EGB	Costa
09H00353	JUAN XXIII	Urbana	Particular	CALLE VEINTIDOS 319 FRANCISCO SEGURA	Inicial, EGB y Bachillerato	Costa
09H00267	JUAN XXIII	Urbana	Particular	LA VEINTIDOS AVA 319 FRANCISCO SEGURA	EGB	Costa
09H00348	JUANA FERNANDEZ SANTANA	Urbana	Particular	26ava 0 ORIENTE	EGB	Costa
09H00314	KAIROS	Urbana	Particular	CALLEJON 23 0 ENTRE LA L Y LA M	Inicial y EGB	Costa
09H00402	KENYA	Urbana	Particular	DOCE 208 FRANCISCO SEGURA Y SEDALANA	Inicial y EGB	Costa

09H00147	LCDA AURORITA ROSA ALBA PALMA MENA	Urbana	Particular	CALLE C 709 14 AVA ESQUINA	EGB	Costa
09H00324	LEONARDO SABINO HERNANDEZ	Urbana	Particular	LA P 0 ENTRE LA 23 AVA Y 24 AVA	EGB	Costa
09H02195	LUIS ALBERTO COSTALES CAZAR	Urbana	Particular	LA 16 Y LA J 0 BARRIO (COMITE BARRIAL LOS HUERFANITOS)	Inicial y EGB	Costa
09H00075	LUIS CORDERO 361	Urbana	Particular	34 ORIENTE 2706 CALLEJON PARRA	EGB	Costa
09H00281	LUZ Y VIDA	Urbana	Particular	TEODORO WOLF 33 1821 BOLIVIA Y VACAS GALINDO	Inicial y EGB	Costa
09H00293	MARIA PEREGRINA	Urbana	Particular	ENTRE LA R Y LA S 0 LA R	Inicial y EGB	Costa
09H05587	Maria Teresa	Urbana	Particular	CALLE BOLIVIA 3722 CALLE VEINTIUNO	Inicial y EGB	Costa
09H00351	MI ÑATITA	Urbana	Particular	22AVA 319 FRANCISCO SEGURA	Inicial y EGB	Costa
09H05256	MONTE ARARAT	Urbana	Particular	CALLE CUARENTA Y UNO 0 M Y N	Inicial y EGB	Costa
09H05300	MONTE CARMELO	Urbana	Particular	LA TREINTA Y CINCO 0 LA C	Inicial y EGB	Costa
09H00374	N0 341 NUESTRA SEÑORA DEL CISNE	Urbana	Particular	CALLE 21 0 ENTRE SEDALANA Y ORIENTE	Inicial y EGB	Costa

09H00325	NARCISA DE JESUS	Urbana	Particular	PRIMER CALLEJON Q 0 CALLE 18	EGB	Costa
09H00347	NUESTRA SEÑORA DE LA CARIDAD	Urbana	Particular	LA CH 914 914 LA 39 AVA	Inicial y EGB	Costa
09H00021	NUESTRA SEÑORA DEL SANTISIMO ROSARIO	Urbana	Particular	SEDALANA 1400 CALLE VEINTISEIS Y CALLE VEINTISIETE	Inicial y EGB	Costa
09H00131	NUESTRO PORVENIR	Urbana	Particular	MALDONADO 407 TREINTA Y CINCO	Inicial y EGB	Costa
09H00234	NUEVAS CIENCIAS	Urbana	Particular	CUARENTA Y SEIS ROSENDO AVILES 822 CALLEJON PEDRO MENENDEZ GILBERT	Inicial y EGB	Costa
09H00175	NUEVOS CAMINOS	Urbana	Particular	ORIENTE 7811 Y LA 34	Inicial y Bachillerato	Costa
09H02101	ORGANIZACION DE LOS ESTADOS AMERICANOS O.E.A	Urbana	Particular	NOBOL 1-2 SAN FERNANDO	Inicial y EGB	Costa
09H00074	PICAFLOR	Urbana	Particular	LA TREINTA Y DOS 619 GOMEZ RENDON Y MALDONADO	Inicial y EGB	Costa
09H05405	PILAR ROSS ROSSI	Urbana	Particular	VEINTE Y SEIS 26 CRISTOBAL COLON Y CHAMBERS	Inicial y EGB	Costa

09H00111	PROCESOS	Urbana	Particular	MANZANA 56AVILL 32 0	EGB	Costa
09H00163	RETOÑITOS DE AMOR	Urbana	Particular	AV.2650 5507 CALLE 37B SO BARRIO BARRIO CISNE	Inicial y EGB	Costa
09H00404	RINCON DE LUZ NUMERO 912	Urbana	Particular	ISMAEL PEREZ CASTRO (CALLE 25) 3923 CALLE H CISNE 2	Inicial y EGB	Costa
09H00157	SAN VICENTE DE PAUL	Urbana	Particular	LA D 0 18 BARRIO CISNE II	Inicial y EGB	Costa
09H00350	SEÑOR DE LA BUENA ESPERANZA	Urbana	Particular	21AVA 2215 BOLIVIA	EGB	Costa
09H00226	SEÑOR DE LA BUENA ESPERANZA 413	Urbana	Particular	FCO SEGURA 1912 Y CALLE 18 AVA 0 CALLE 19 AVA	EGB	Costa
09H00322	SIXTO DURAN BALLEEN	Urbana	Particular	CALLE 22 AVA 0 ENTRE LA Q Y LA R (PRIMER PASAJE 3650)	EGB	Costa
09H00209	STANFORD SCHOOL	Rural	Particular	30 Y CAPITAN NAJERA	Inicial, EGB y Bachillerato	Costa
09H00181	SUDAMERICA	Urbana	Particular	CUENCA 4804 CALLE VEINTE Y UNO	Inicial y Bachillerato	Costa

09H05567	SUEÑOS DE NIÑOS 10	Urbana	Particular	CALLE VEINTICINCO 0 NICOLAS AUGUSTO GONZALEZ Y ROSENDO AVILES	Inicial y EGB	Costa
09H00253	SUEÑOS DE UN ANGEL 826	Urbana	Particular	GARCIA GOYENA 4436 20 AVA Y LA 21AVA	Inicial y EGB	Costa
09H00360	TERESITA E TROYA	Urbana	Particular	LA 41 AVA ORIENTE 0 CALLE TRASNVERSAL	EGB	Costa
09H06039	TIA AMPARITO	Urbana	Particular	LA VEINTE 511 CAPITAN NAJERA Y MEDARDO ANGEL SILVA	Inicial y EGB	Costa
09H00265	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR MANUELA CAÑIZARES	Urbana	Particular	AMAZONAS N S/N Y 0 29 AVA	Inicial y EGB	Costa
09H00308	UNIDAD EDUCATIVA SEÑOR DEL ESPIRITU SANTO	Urbana	Particular	CALLE 23 0 Y LA CALLE S	Inicial y EGB	Costa
09H00401	WALTER ROLANDO	Urbana	Particular	CALLE L 0 LA 24 (ENTRANDO POR LA 25)	Inicial y EGB	Costa

ANEXO 5. Listado de las Instituciones Educativas seleccionadas

Nombre de la Institución	Dirección	Nombre de la Institución	Dirección
25 de Mayo No 402	Marieta De Veintimilla 1122 Adolfo Gomez	Getsemani	El Oro 6425 35 Y La36
Albert Einstein	La Veinte Y Cuatro Plan Piloto 0 La L	Gran Bretaña	Avenida 29 Ava 4423 Entre L Y M
Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña	27ava 0 Entre G. Goyena Y Bolivia	Kairos	Callejón 23 0 Entre La L Y La M
Casita de Fantasía	Veintidos Ava 518 Capitánájera Y Febres Cordero	Kenya	Doce 208 Francisco Segura Y Sedalana
Chiquilluelos	La J 0 Entre La 28 Ava Y La 27 Ava	Lcda Aurorita Rosa Alba Palma Mena	Calle C 709 14 Ava Esquina
Cunshig	Victor Manuel Peñaherrera 0 Gomez Rendón	Leonardo Sabino Hernández	La P 0 Entre La 23 Ava Y 24 Ava
Delia Maria	La 23ava 0 La L	Luis Alberto Costales Cazar	La 16 Y La J 0 Barrio (Comité Barrial Los Huerfanitos)
Dr Jaime Aspiazu Seminario	Calle M 1 Entre Veinte Seis Y Veinte Cinco	Luis Cordero 361	34 Oriente 2706 Callejón Parra
Dr Rafael Mendoza Aviles	Calle L 0 Entre La Veinticuatro Y La Veinticinco	Monte Carmelo	La Treinta Y Cinco 0 La C
Dra Matilde Hidalgo de Procel	Cllj J S/N C 44 0 Y La E	Nuestra Señora de la Caridad	La Ch 914 914 La 39 Ava
Educandos Niño Tapden	Letamendi 5807 32ava	Nuestra Señora del Santísimo Rosario	Sedalana 1400 Calle Veintiséis Y Calle Veintisiete
El Mundo de Bam Bam	Francisco Segura 307 La 39 Y 40	Nuestro Porvenir	Maldonado 407 Treinta Y Cinco
El Rey Leon	Amazonas Entre 29 0 Y 31	Picaflor	La Treinta Y Dos 619 Gomez Rendón Y Maldonado
Elim	Chamber 0 Entre La Diez Y Nueve Y Veinte Ava	Pilar Ross Rossi	Veinte Y Seis 26 Cristóbal Colon Y Chambers
Enrique Fierro	La Cuarenta Y Siete Ava 0 Entre La B Y La C Entrando Por La Treinta Y Ocho	Rincón De Luz Numero 912	Ismael Perez Castro (Calle 25) 3923 Calle H Cisne 2
Escuela de Educación Básica Particular Islas Galápagos	Calle L Y La Cuarenta Y Cuatro 0 Calle K	San Vicente de Paul	La D 0 18 Barrio Cisne li
Escuela de Educación Básica Particular Jose Joaquin de Olmedo	García Goyena 6511a Entre La 41 Y 42	Señor de La Buena Esperanza	21ava 2215 Bolivia
Escuela Particular Mixta La Tía Rosa	Velasco Ibarra 2218 Oriente Y Callejón Parra	Tía Amparito	La Veinte 511 Capitánájera Y Medardo Angel Silva
Escuela Particular Yolanda Perez	La 41 0 Calle l	Unidad Educativa Señor del Espíritu Santo	Calle 23 0 Y La Calle S
Fantasías N 233	Argentina 3919 Y La Dieciséis	Walter Rolando	Calle L 0 La 24 (Entrando Por La 25)

ANEXO 6. Validación de la Propuesta y hoja de vida del Eco. Guillermo Ortiz Chóez, Mgs.



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Validación de la Propuesta: Sistema de Control Interno al Área de Talento Humano en las Instituciones Educativas Particulares de Educación Secundaria del Sur Oeste de la Ciudad de Guayaquil

FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

NOMBRE:	GUSTAVO GUILLERMO ORTIZ CHÓEZ				
PROFESIÓN:	ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL				
Ocupación:	EMPRESARIO - DOCENTE				
DIRECCIÓN:	COOPERATIVA 26 DE FERRERO MZ 311 S 1				
TELÉFONO:	0989508282 - 3082311				
CORREO ELECTRÓNICO:	gortiz@tblaibotomaf.com				

ASPECTO /ESCALA	MUY ADECUADA	ADECUADA	MEDIANAMENTE ADECUADA	POCO ADECUADA	NADA ADECUADA
INTRODUCCIÓN	X				
OBJETIVOS	X				
PERTINENCIA	X				
FUNCIONAL	X				
LENGUAJE	X				
COMPRESIÓN	X				
SU APLICABILIDAD DARÁ CUMPLIMIENTO A LOS OBJETIVOS PROPUESTOS	X				

COMENTARIO: EXLENTE TRABAJO DE TITULACION DE APLICABILIDAD AYUDARÁ A LAS INSTITUCIONES EN MEJORAR UNA DE LAS GESTIONES DE MAYOR IMPORTANCIA EN EL SISTEMA EDUCATIVO.

FECHA:



GUSTAVO GUILLERMO ORTIZ CHÓEZ
 CC # 062457964

SECCION ADMISION Y CAPACITACION

DATOS PERSONALES

APELLIDOS NOMBRES

ORTIZ CHOEZ

GUSTAVO GUILLERMO



CED. DE CIUDADANÍA

0925551004

CERTIF. DE VOTACION#

023-0127

ESTADO CIVIL

SOLTERO

CARNET DEL CONADISE#

FECHA DE NACIMIENTO

18 01 1989

SEXO:

MASCULINO

DIA/MES/AÑO

TIPO DE SANGRE

O +

FACULTAD/DEPENDENCIA

CIENCIAS MATEMATICAS Y FISICAS

CARGO AL QUE APLICA

DOCENTE

PROVINCIA/CANTON/PARROQUIA

GUAYAS / GUAYAQUIL / TARQUI

IDENTIF.ETNICA:

AFRO ECUAT.
INDIGENA
MONTUBIO
MESTIZO X
OTROS:

NOMBRES Y APELLIDOS DEL CONYUGUE

DOMICILIO:

CALLE PRINCIPAL	NUMERO	CALLE SECUNDARIA
COOP 26 FEBRERO MZ 311 5L 1		
REFERENCIA:		

TELEFONOS:

TELEF. CONVEC.	CELULAR	TELEF. TRABAJO/EXT
3082311	0989508282	

CONTACTO DE EMERGENCIA:

NOMBRE/APELLIDOS	TELEF.	CELULAR
IVAN VICENTE ORTIZ CHOEZ	043082311	0987793153

CORREO ELECTRONICO

gustavo_3861@hotmail.com

PRIVADO INSTITUCIONAL

gustavo.ortizc@ug.edu.ec

CARGAS FAMILIARES

NOMBRE/APELLIDOS	# DE CEDULA	PARENTESCO	FECHA DE NAC..	DISCAP SI/NO	TIPO DE DISCAP.	%
CRUZ GERMANIA CHOEZ DELVALLE	1301581367	MADRE	02/05/1949	NO		

ESTUDIOS EFECTUADOS (ANEXAR SOPORTES CERTIFICADOS)

INSTRUCCIÓN	N° DE AÑOS	NOMBRE DEL PLANTEL	TITULO	# REGISTRO DE LA SENESCYT
MARIA	6	MARIA REINA -- FE Y ALEGRIA		
SECUNDARIA	3 3	AGUA VIVA -- FE Y ALEGRIA BERMARDINO ECHEVERRIA RUIZ	COMERCIO Y ADMINISTRACION ESPECIALIZACION CONTABILIDAD	
SUPERIOR	5	ESPOL	ECONOMISTA CON MENCION EN GESTION EMPRESARIAL	1021-12-1157621
CUARTO NIVEL	2	ESPOL	MAESTRIA EN ECONOMIA Y DIRECCION DE EMPRESAS	1021-2016-1739089



ANEXO 7. Validación de la propuesta y hoja de vida del PhD. Maikel Leyva Vásquez



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Validación de la Propuesta Sistema de Control Interno al Área de Talento Humano en las Instituciones Educativas Particulares de Educación Secundaria del Sur Oeste de la Ciudad de Guayaquil

FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

NOMBRE:	MAIKEL LEYVA VÁSQUEZ				
PROFESIÓN:	INGENIERO INFORMÁTICO				
OCCUPACIÓN:	EMPRESARIO - INDEPENDIENTE				
DIRECCIÓN:	AV. GARCÍA 729 ENTRE BONSUÑANA Y CLAYTON DE BELLÓN				
TELÉFONO:	097829427				
CORREO ELECTRÓNICO:	mleiva@uvg.edu.ec				

ASPECTO /ESCALA	MUY ADECUADA	ADECUADA	MEDIANAMENTE ADECUADA	POCO ADECUADA	NADA ADECUADA
INTRODUCCIÓN	X				
OBJETIVOS	X				
PERTINENCIA	X				
FUNCIONAL	X				
LENGUAJE	X				
COMPRENSIÓN	X				
SU APLICABILIDAD DARÁ CUMPLIMIENTO A LOS OBJETIVOS PROPUESTOS			X		

COMENTARIO: PARA DAR CONTINUIDAD A LO INVESTIGADO SERÍA DE ESTE TRABAJO INCLUIR UNA APLICACIÓN INFORMÁTICA DONDE SE DETALLE INDICADORES AL CUADRO DE MANDO

FECHA: 06/11



FIRMA DEL VALIDADOR
CC # 093286178


PRIMERA VEZ:
ACTUALIZACIÓN:

UNIDAD DE ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO
SECCION ADMISION Y CAPACITACION

DATOS PERSONALES

APELLIDOS: LEYVA VAZQUEZ **NOMBRES:** MAIKEL YELANDI 
CED. DE CIUDADANIA: 0932861370 **CERTIF. DE VOTACION#** _____
CARNET DEL CONADIS# _____ **FECHA DE NACIMIENTO:** 30/01/79
DIA/MES/AÑO **ESTADO CIVIL:** CASADO
TIPO DE SANGRE: _____ **FACULTAD/DEPENDENCIA:** CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS **SEXO:** F/M M
CARGO AL QUE APLICA: DOCENTE
IDENTIF.ÉTNICA: AFRO ECUAT.
INDIGENA
MONTUBIO
MESTIZO
OTROS: BLANCA
IDENTIF.ÉTNIC _____
PROVINCIA/CANTON/PARROQUIA: GUAYAQUIL
NOMBRES Y APELLIDOS DEL CONYUGUE: KARINA PEREZ TERUEL
DOMICILIO:

CALLE PRINCIPAL	NUMERO	CALLE SECUNDARIA
Ciudadela Albert Gilber	B48 Villa 10, primavera 10, Duran, Guayas	
REFERENCIA: PARQUE SAMANES		

EMPLEOS ANTERIORES (3 ÚLTIMOS) (ANEXAR SOPORTES CERTIFICADOS)

EMPRESA	CARGO	DESDE / HASTA	MOTIVO DE SALIDA
Universidad de las Ciencias Informáticas	Profesor	2005-2015	Salida de País

INDEXADA: NO INDEXADA:

1.—Modelo para la representación de las interrelaciones entre síntomas signos y enfermedades cardiovasculares basadas en la computación con palabras y mapas cognitivos difusos competitivos. Revista Investigación Tecnología e Innovación. Vol 6., No 6. 2014.

- 2.-----
3.-----
4.-----
5.-----

ARTICULOS PUBLICADOS EN REVISTAS INTERNACIONALES

INDEXADA: NO INDEXADA:

1. Science and technology indicator modelling and analysis with fuzzy cognitive maps(Spanish). Ciencias de la información. Vol. 47, No. 1, 2016. La Habana, Cuba .-
2. Modelo para la representación de las interrelaciones entre síntomas, signos y enfermedades cardiovasculares basadas en computación con palabras y mapas cognitivos difusos competitivos. Investigación Tecnología e Innovación, 2015, 6(6)
3. EL EMPLEO DE OPERACIONES DE AGREGACIÓN: UN INSTRUMENTO PARA PRIORIZAR LOS REQUISITOS DE SOFTWARE ". Investigación Tecnología e Innovación Volumen 7,



ANEXO 8. Validación de la Propuesta y hoja de vida del Ing. Lorenzo Cevallos Torres, Mgs.



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Validación de la Propuesta: Sistema de Control Interno al Área de Talento Humano en las Instituciones Educativas Particulares de Educación Secundaria del Sur Oeste de la Ciudad de Guayaquil

FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

NOMBRE:	LÓRENZO JOVANNY CEVALLOS TORRES
PROFESIÓN:	INGENIERO EN ESTADÍSTICA INFORMÁTICO
Ocupación:	DOCENTE / INVESTIGADOR
DIRECCIÓN:	URDESA NORTE, AVENIDA TERCERA, 9A ENTRE CALLE PRIMERA Y PRIMERA PEATONAL
TELÉFONO:	099155129
CORREO ELECTRÓNICO:	lcevallos@uvg.edu.ec

ASPECTO /ESCALA	MUY ADECUADA	ADECUADA	MEDIANAMENTE ADECUADA	POCO ADECUADA	NADA ADECUADA
INTRODUCCIÓN	x				
OBJETIVOS	x				
PERTINENCIA	x				
FUNCIONAL	x				
LENGUAJE	x				
COMPRESIÓN	x				
SU APLICABILIDAD DARÁ CUMPLIMIENTO A LOS OBJETIVOS PROPUESTOS	x				

COMENTARIO: DE ACUERDO A LO REVISADO CUMPLE CON TODAS LAS EXPECTATIVAS PARA QUE SEA UN PROYECTO FACTIBLE.

FECHA: 09/17



FIRMA DEL VALIDADOR
 CC # 001451796-E



**UNIDAD GENERAL DE NIVELACIÓN Y ADMISIÓN
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
1 SEMESTRE 2015 (7ma versión)**



DATOS PERSONALES

APELLIDOS CEVALLOS TORRES	NOMBRES LORENZO JOVANNY		
CED. DE CIUDADANIA 0914517966	CERTIF. DE VOTACION# 004-0063		ESTADO CIVIL CASADO
CARNET DEL CONADIS# N/A	FECHA DE NACIMIENTO 13 / 08 / 1972 DIA/MES/AÑO		SEXO: F/M M
TIPO DE SANGRE O POSITIVO	FACULTAD/DEPENDENCIA CIENCIAS MATEMATICAS		CARGO AL QUE APLICA DOCENTE

PROVINCIA/CANTON/PARROQUIA
GUAYAS/ GUAYAQUIL/ TARQUI

NOMBRES Y APELLIDOS DEL CONYUGUE
ROSA INES HERNÁNDEZ MAGALLANES

IDENTIF.ÉTNICA:
AFRO ECUAT.
INDIGENA
MONTUBIO
MESTIZO
OTROS:

DOMICILIO:

CALLE PRINCIPAL URDESA NORTE AVENIDA TERCERA	NUMERO 9 - A	CALLE SECUNDARIA CALLE PRIMERA
--	------------------------	--

REFERENCIA: DIAGONAL AL RESTAURANTE LA POSADA DE LAS GARZAS

CONTACTO DE EMERGENCIA:

NOMBRE/APELLIDOS ROSA HERNÁNDEZ MAGALLANES	TELEF. 042-383994	CELULAR 0988838654
--	-----------------------------	------------------------------

CORREO ELECTRONICO:
PRIVADO: ciovanny77@gmail.com INSTITUCIONAL: loreenzo.cevallost@uz.edu.ec

CARGAS FAMILIARES

NOMBRE/APELLIDOS	# DE CEDULA	PARENTESCO	FECHA DE NAC..	DISCAP SI/NO	TIPO DE DISCAP.	%
NICOLLE CEVALLOS HERNANDEZ	0929895004	HERA	22/03/2007	N/A	N/A	N/A
JIMÉNCIA CEVALLOS HERNANDEZ	0931813284	HERA	22/02/2007	N/A	N/A	N/A
ELIANNY CEVALLOS HERNANDEZ	0930896972	HERA	23/10/2008	N/A	N/A	N/A

ESTUDIOS EFECTUADOS (ANEXAR LOS SOPORTES NOTARIZADOS)

INSTRUCCIÓN	N° DE AÑOS	NOMBRE DEL PLANTEL	TITULO	# REGISTRO DE LA SENESCYT
PRIMARIA	6	ESCUELA MARISCAL SUCRE		
SECUNDARIA	6	COLEGIO SAN AGUSTÍN	BACHILLER QUI-BIO	
SUPERIOR	5	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL	ING. ESTADÍSTICA INFORMÁTICA	1021-11-1034588
CUARTO NIVEL	2	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL	MAGISTER EN GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD	1021-15-86065528
	2	UNIVERSIDAD DE CÁDIZ	MASTER UNIVERSITARIO EN MODELADO COMPUTACIONAL EN INGENIERÍA	724364426

CURSOS / SEMINARIOS/EVENTOS (ANEXAR LOS SOPORTES NOTARIZADOS)

N°	INSTITUCIÓN	NOMBRE DEL CURSO/SEMINARIO	DURACION
1	Universidad Cienfuegos de Cuba	Curso de pedagogía	68 HORAS
2	Universidad de Guayaquil	SEMINARIO - TALLER "METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN PARA TUTORES DE TRABAJO DE TITULACIÓN"	40 HORAS
3	SENA VIRTUAL	DISEÑO DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN CON BASE EN COMPETENCIAS	40 HORAS
4	SENA VIRTUAL	ISO 9001:2000 MODULO II: PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	40 HORAS
5	SENA VIRTUAL	ISO 9001:2000 MODULO I: PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	40 HORAS

EMPLEOS ANTERIORES (3 ÚLTIMOS) (ANEXAR LOS SOPORTES NOTARIZADOS)

EMPRESA	CARGO	DESDE / HASTA	MOTIVO DE SALIDA
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL	DOCENTE - INVESTIGADOR FACULTAD DE CIENCIAS MATEMATICAS CARRERA DE INGENIERIA EN SISTEMAS COMPUTACIONALES	FEBRERO 2012 / ACTUALIDAD	CAMBIO CONTRATO PROFESOR OCACIONAL A PROFESOR PRINCIPAL
CLARO CONECEL	ASISTENTE (E), Y AUXILIAR DE BODEGAS TELÉFONOS E INFRAESTRUCTURAS	MAYO 2006/MAYO 2011	MEJOR OPORTUNIDAD LABORAL
PRONACA	FACTURADOR Y ANALISTA ESTADÍSTICO	FEBRERO 2004/ ENERO 2005	MEJOR OPORTUNIDAD LABORAL



ANEXO 9. Foto de entrevista con Rectores o Directores de Instituciones Particulares del Sector Sur Oeste de Guayaquil



CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO

URKUND	
Documento	Tesis Auditoria de Gestión corregida.docx (D30807000)
Presentado	2017-09-26 10:30 (-05:00)
Presentado por	Estella (ehurtadop@ulvr.edu.ec)
Recibido	ehurtadop.ulvr@analysis.orkund.com
Mensaje	Tesis Maestría Jéssica Yépez Mostrar el mensaje completo 1% de estas 55 páginas, se componen de texto presente en 3 fuentes.