



CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA

Capítulo 4: Metodología de elaboración de la Propuesta

4.1 Propuesta de proceso para definir el Perfil Deseable del Puesto del Auditor y el Proceso deseable de Selección para el Puesto de Auditor.

No cabe duda que el sector público, ha estado haciendo esfuerzos impresionantes por avanzar en materia de transparencia en cuanto a sus recursos humanos, sin embargo, aún es necesario desarrollar una mayor investigación al respecto a fin de lograr un mayor éxito en lo referente a la descripción completa de todos los puestos del Servicio Público y el Proceso de Selección de los mismos.

En la determinación del proceso para definir un Perfil deseable del Auditor y un proceso de Selección Deseable para el Auditor (Tabla 24), se consideraron varios enfoques para la propuesta, y se siguieron una serie de pasos concretos:

1. Se determinó una Descripción de Puesto para el Auditor basada en:

El Marco Teórico

El Marco Legal

Estas dos se complementaron para lograr una Descripción Deseable de Puesto, la cuál se reagrupó de una manera lógica y con facilidad de uso.

2. Se determinó un Perfil de Puesto para el Auditor basado en:

El Marco Teórico

El Marco Legal

Estos dos se complementaron para lograr un Perfil Deseable de Puesto del Auditor, el cual fue enriquecido con componentes imprescindibles de la Descripción del puesto.

3. Teniendo una Descripción de Puesto para el Auditor y un Perfil del Auditor Deseables se procedió a determinar los pasos de un proceso de Selección Deseable del Auditor basado en:

El Marco Teórico

El Marco Legal.

4.1.1 Descripción Deseable del Puesto del Auditor

La Descripción deseable del Auditor se encuentra agrupada de la siguiente manera y con las siguientes características:

1. Generalidades del Puesto

a) Su ubicación dentro de la estructura organizacional

Departamento de Control y Supervisión

b) Denominación del Puesto

Auditor

c) Familia Ocupacional

Los Analistas se asemejan a los Auditores pero se encuentran adscritos a otros departamentos como el jurídico y el de Desarrollo Administrativo, como ya se mencionó.

d) La descripción del puesto y el catálogo de los puestos

El Catálogo de Puestos se traduce en el Manual de Organización y de Procedimientos de la SEDECAP.

e) Categoría del puesto

En estructura es el puesto de más baja denominación y responsabilidad, como se aprecia en los organogramas mostrados anteriormente.

f) Su descripción genérica o general

Participar en el establecimiento de los mecanismos de control, con el fin de dar cumplimiento al Programa anual de Auditorías y Revisiones; así como, de las observaciones y recomendaciones de medidas correctivas, derivadas de las mismas, practicadas a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal.

Proporcionar al Jefe del Departamento, los datos necesarios para la elaboración de los informes mensuales, del avance de actividades del programa Anual de Auditorías y Revisiones de la Delegación, Subdelegación o Comisaría Pública.

Elaborar los planes de trabajo y detallado, para la realización de las auditorías y revisiones programadas; considerando los lineamientos y disposiciones que sobre el particular se han emitido.

Elaborar los informes de auditorías y revisiones, y presentarlos al Jefe del Departamento de Control y Supervisión, para obtener su visto bueno.

g) Su descripción específica o funcional

Funciones Específicas del Auditor

1. Participar en la implementación de los mecanismos de control, con el fin de dar cumplimiento al Programa Anual de Auditorías y Revisiones, así como, de las observaciones y recomendaciones de medidas correctivas, derivadas de las mismas, practicadas a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal.
2. Elaborar y presentar para el visto bueno del Jefe del Departamento de Control y Supervisión, los planes de trabajo y detallado, para la realización de las auditorías y revisiones programadas; considerando los lineamientos y disposiciones establecidas al efecto.



3. Efectuar auditorías, revisiones, intervenciones y verificaciones, en las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal, que estén contempladas en el Programa Anual de Auditorías y Revisiones, de acuerdo a la normatividad establecida; así como, las que por instrucciones superiores de oficinas centrales, deban realizarse.
4. Elaborar los informes de auditorías y revisiones, en apego a las disposiciones emitidas al respecto, y someterlo a la consideración del Jefe del Departamento de Control y Supervisión, para su visto bueno.
5. Participar en la elaboración los informes mensuales, del avance de actividades del Programa Anual de Auditorías y Revisiones; que contempla las auditorías y revisiones iniciadas, en proceso y concluidas; así como, las observaciones y montos determinados y la solventación de las recomendaciones, y demás actividades relacionadas con el Programa.
6. Notificar al Jefe del Departamento de Control y Supervisión, las responsabilidades administrativas detectadas, como consecuencia de las auditorías y revisiones practicadas.
7. Dar seguimiento a la solventación de observaciones, determinadas en las auditorías y revisiones, de acuerdo con las fechas compromiso previamente establecidas, con el área intervenida; y requerir, en su caso, el abatimiento de las mismas.
8. Elaborar con acuerdo del Jefe de Departamento, las actas circunstanciadas que se consideren convenientes levantar durante el desarrollo de la revisión, intervención y verificación, así como cuando el personal de la Unidad Administrativa revisada no proporcione la información requerida.
9. Llevar el control de las auditorías y revisiones, que le correspondan; así como, de las observaciones y recomendaciones de medidas correctivas y preventivas.
10. Integrar la información necesaria, que sea de su competencia, para que el Jefe del Departamento de Control y Supervisión, turne al Delegado, Subdelegado o Comisario Público, los expedientes de las observaciones, derivadas de auditorías y revisiones, cuando los Servidores Públicos de las áreas intervenidas tengan responsabilidades u omitan las medidas correctivas y preventivas propuestas, para el procedimiento administrativo correspondiente.
11. Preparar para las unidades administrativas competentes de la Secretaría, cuando así se requiera, la información y documentación necesaria de los asuntos en los que demande su intervención, de las auditorías, revisiones y evaluaciones, realizadas en las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal.

12. Informar mensualmente al Jefe del Departamento de Control y Supervisión, el avance de las auditorías y revisiones; así como, la determinación de observaciones y solventación de las recomendaciones, y demás actividades, que le fueron encomendadas.

13. Las demás que señale el Jefe del Departamento de Control y supervisión así como el Delegado, Subdelegado y Comisario Público.

2. Tipos de Responsabilidad que demanda el Puesto

a) en la dirección y bienestar de personas bajo su mando

N/A No tiene a nadie a su cargo

b) en la realización exitosa de trámites y procesos

Responsabilidad Elevada

c) en el resguardo o custodia de ciertos tipos de valores y/o equipos

Responsabilidad Elevada

d) una combinación de las tres con diferentes grados de intensidad.

Responsabilidad elevada, sobre todo en el manejo de información confidencial.

3. Tipos de Esfuerzo que requiere el puesto

Esfuerzo de tipo Mental

4. Relaciones de Autoridad

a) en la ejecución de sus funciones, reportando al Jefe Inmediato

Reporta al Jefe de Control y Supervisión directamente.

5. Relaciones de Coordinación

a) Interna ascendente: Jefe de Departamento de Control y Supervisión

b) Interna horizontal: Auditores

c) Interna descendente: No hay a quien reportar

6. Características Jurídicas

a) Adscripción: Auditor adscrito a diferentes partidas, según tipo de Contrato: Por ejemplo Auditor de la SEDECAP en el CEOPSR, adscrito a la Partida de Coordinación de Delegados y Comisarios.

b) Sueldo

Unificar los sueldos de auditores por lo menos dentro de las Mismas Dependencias, esto requiere de otro estudio.

c) Prestaciones

Afiliación al ISSSTEP

d) Vacaciones

Con antigüedad de un año, con goce de dos periodos vacacionales en el año.

e) Contratos

Anuales

f) Incentivos

Incentivos anuales en base a su desempeño: por puntualidad, esfuerzo, servicio.

g) Seguro de Vida

Por un monto más elevado, de acuerdo a consideraciones que requieren de otros estudios

h) Horario de trabajo

Respetar los horarios de inicio y fin de labores, así como el horario de comida asignado, reglamentar las horas extras y las guardias con pagos adicionales o estimular a los empleados por quedarse estas horas.

7. Requisitos de Formación

a) Capacitación requerida:

1. Costos, Contabilidad
2. Ley de Responsabilidades del Servidor Público
3. Ley de Adjudicaciones y Obras Públicas (Estatales y Federales)
4. En procedimientos de Auditoría, Revisiones, Evaluación de Control Interno.
5. En funciones y Organización de la SEDECAP.
6. Calidad en el Servicio
7. Ética y Valores de Servidores Públicos
8. Administración del Tiempo
9. Motivación Laboral
10. Inteligencia Emocional

b) Iniciativa para asumir compromisos o tomar decisiones: Iniciativa para proponer soluciones ante las problemáticas que puedan acontecer en los procesos de auditoría.

8. Condiciones Físicas del Puesto

Con bases ergonómicas

1. Altura del plano de trabajo: 680 mm
2. Espacio reservado para las piernas: 700mm
3. Zonas de alcance óptimas del área de trabajo
 - **Silla de trabajo**
 1. Regulable en altura (en posición sentado) margen ajuste entre 380 y 500 mm.
 2. Ancho entre 400 - 450 mm.
 3. Profundidad entre 380 y 420 mm.
 4. Acolchado de 20 mm. recubierto con tela flexible y transpirable.

a) Con respaldo alto

Regulación de la inclinación hacia atrás 15°.

Anchura 300 - 350 mm.

Altura 450 - 500 mm y por supuesto material igual al del asiento.

- **Mesas de Trabajo**

1. Con altura regulable, la amplitud de regulación estará entre 680 y 700 mm.
2. La superficie mínima será de 1.200 mm de ancho y 800 mm de largo.
3. El espesor no debe ser mayor de 30 mm.
4. La superficie será de material mate y color claro suave, rechazándose las superficies brillantes y oscuras.

a) Los apoyapiés

Anchura 400 mm.	Profundidad 400 mm.	Altura 50 - 250 mm.	Inclinación 10°.
-----------------	---------------------	---------------------	------------------

b) Con apoyabrazos opcionales

9. Factores Ambientales:

a) Ambiente luminoso

Analizar cada Dependencia para cumplir con las condiciones ergonómicas, tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

La situación de las luminarias debe realizarse de forma que la reflexión sobre la superficie de trabajo no coincida con el ángulo de visión del operario. (según se aprecia en la figura 5).

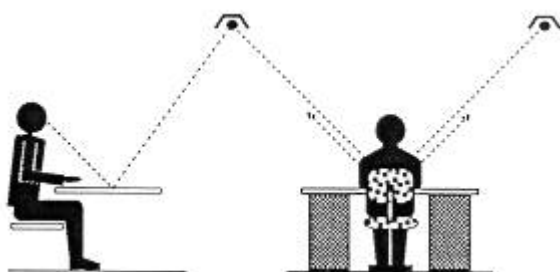


Figura 5: Situación de las luminarias en relación con el ángulo de reflexión de la superficie de trabajo⁴².

1. Si se dispone de luz natural, se procurará que las ventanas dispongan de elementos de protección regulables que impidan tanto el deslumbramiento como el calor provocado por los rayos del sol, la situación de las ventanas debe permitir la visión al exterior.

2. Se recomiendan colores claros mate como beige o amarillo pastel con combinaciones de verde pastel o azul pastel para lograr las combinaciones psicológicas de relajación y actividad, con el techo blanco para brindar iluminación natural, evitando así la fatiga visual de los trabajadores.

b) Ambiente sonoro

⁴² http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_242.htm

Se recomienda el uso de paredes gruesas, evitando los prefabricados en espacios en donde se encuentran las copiadoras e impresoras, dependiendo el uso que se le de al espacio, se puede optar por forrar los prefabricados con corcho para que actúen como aislantes sonoros. Los techos altos combaten el ruido.

c) Ambiente térmico

El estudio de oficinas de la Dependencia se debe basar en las condiciones de confort térmico indicadas:

	INVIERNO	VERANO
TEMPERATURA	19 - 21	20 - 24
HUMEDAD RELATIVA	40 - 60	40 - 60
VELOCIDAD AIRE	0,15	0,25
DIFERENCIA TEMPERATURA ENTRE 1,1 y 0,1 m DEL SUELO	< 3°	< 3°

Tabla 13: Valores aconsejables de temperatura en trabajos de oficina⁴³.

10. Riesgos

a) Riesgos de Accidentes de trabajo

Riesgos Mínimos: accidentes al manejar el automóvil y sufrir alguna lesión trabajo de campo, producto de la supervisión de alguna obra, principalmente.

b) Riesgos de Enfermedades Profesionales

Principalmente enfermedades nerviosas producidas por altos niveles de estrés.

4.1.2 El Perfil Deseable del Auditor

1. Los requerimientos o especificaciones generales del ocupante que utilizará el puesto.

a) **Escolaridad:** Licenciatura en Contaduría Pública, Administración de Pública, Arquitectura, Ingeniería o cualquier otra que se estime conveniente de acuerdo a las funciones prioritarias del puesto.

b) **Experiencia:** Dos años de experiencia en actividades relacionadas con el puesto

c) **Edad:** N/A

d) **Género:** N/A

e) **Estado Civil:** N/A

f) **Rasgos Físicos Deseable:** Estatura y Complejión: N/A

Es importante dejar claro que estos 4 aspectos (c-f) no son relevantes para la selección de un Auditor.

2. Requerimientos Puntuales del Puesto

a) Habilidades

⁴³ http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_242.htm

- Habilidad para interpretar y analizar datos estadísticos y financieros.
- Habilidad para expresar con claridad sus ideas, tanto en forma verbal como escrita.
- Amplio o por lo menos, conservador nivel de relaciones públicas.
- Conocimientos básicos de computación.
- Saber conducir automóvil.

b) Conocimientos

Conocimientos:

1. Objetivos y Políticas.- Referentes a los propósitos sociales y económicos de la SEDECAP, así como los principios y guías de acción para alcanzarlos.
2. Organización de la SEDECAP.- Es decir, la estructura orgánica, supervisores y empleados y las relaciones y deberes, autoridad y responsabilidad de cada uno de ellos.
3. En Auditoría Pública, Administración; Contabilidad General; Procedimientos de Adjudicaciones de Bienes y Servicios, Estadística, Obra Pública; Presupuestos; Leyes Estatales y Federales relativas al ramo.

c) Psicológicos

c.1) Actitudes:

- Práctica adecuada de las técnicas de las relaciones humanas, sin olvidarse que el personal es el factor fundamental en donde se desarrollan las operaciones de la organización.
- Precisar en forma clara los objetivos a largo y a corto plazo, de SEDECAP y del Departamento de Control y Supervisión en la Delegación Correspondiente.
- Unificar eficazmente todos los recursos materiales y humanos con que cuenta SEDECAP.
- Interés manifiesto por investigar e implementar procedimientos y promoción de métodos que eviten deficiencias y tiempos muertos, incrementando la eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Interés por contar con información completa tanto de Factores Internos como Externos que permitan conocer los riesgos a los que se enfrenta la SEDECAP y así se pueda contar con una base sólida para la toma de decisiones.
- Señalar honesta y valientemente, manteniendo siempre una postura imparcial, las deficiencias y puntos débiles que observa en la organización, aceptar sinceramente los puntos de vista de otros para evitarlos y corregirlos.
- Practicar un riguroso control sobre su propio trabajo, evitando aquellas actividades que le distraigan y entorpezcan sus funciones, y asegurarse completamente de brindar un trabajo de calidad en donde las leyes y normas se cumplan rigurosamente.

c.2) Valores del Auditor

El Auditor debe practicar los Valores de SEDECAP con el ejemplo:



Servicio
Calidad

Esfuerzo
Actitud

Dedicación
Principios

Excelencia

Adoptar prácticas basadas en los valores del Buen Servidor Público en el ejercicio de las tareas cotidianas del Auditor:

1. Bien Común
2. Imparcialidad
3. Entorno Cultural y Ecológico
4. Integridad
5. Justicia
6. Honradez
7. Generosidad
8. Igualdad
9. Respeto
10. Liderazgo
11. Transparencia

Tendencias del auditor por valores teóricos y sociales, debido a que siempre debe de actuar en base a la normatividad aplicable, es decir a las leyes y sociales porque su trabajo es para satisfacer necesidades de los ciudadanos.

c.3) Valores de organización e identificables con la Misión y la Visión

Practicar la Misión y la Visión de la SEDECAP.

c.4) Afrontamiento del Estrés

Estilo de Afrontamiento: Positivo.

c.5) Perfil de Personalidad

Personas con Alto Apego o Cumplimiento, actuando apegados a la normatividad vigente.

c.6) Perfil de Inteligencia

Capacidad de análisis y razonamiento lógico.

4.1.3 Proceso Deseable de Selección del Auditor

El proceso se debe llevar en los pasos siguientes:

1) Reclutamiento:

Debe ser por medio de anuncios en todas las Dependencias mediante medios electrónicos, carteles o anuncios para que sean del conocimiento de público las plazas vacantes.

2) Aspectos a considerar:

- Análisis de puesto del Auditor debe estar integrado con el Perfil Deseable del Puesto del Auditor

- Los planes de recursos humanos deben ser anuales y las modificaciones que puedan surgir deben ser contempladas en un plan emergente con el fin de evitar imprevistos o creaciones de plazas injustificadas.
- Delimitar la oferta limitada del empleo
- Difundir los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad

3) Selección

La selección interna debe ser la opción a considerar para un puesto, por medio de la implementación de la Evaluación anual de Desempeño, debido a que no hay otra categoría por debajo del Auditor se optará por la selección externa de candidatos, la cual constará de los siguientes pasos:

Decisión de Contratar	Paso 8
Descripción realista del puesto	Paso 7
Entrevista con el supervisor	Paso 6
Examen Médico	Paso 5
Verificación de datos y referencias	Paso 4
Entrevistas de selección	Paso 3
Pruebas de idoneidad	Paso 2
Recepción preliminar de solicitudes	Paso 1

Figura 6. Pasos del Proceso de Selección: Werther, Jr & Davis Heith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 4ta edición. México:1999.

Paso 1: Recepción preliminar de solicitudes. Se realiza de dos formas: La organización elige a los candidatos y les da una cita o los candidatos van a la organización con una solicitud de empleo, el candidato entrega una solicitud formal de trabajo y su currículum vitae, cartas de recomendación y referencias personales.

Paso 2: Pruebas de Idoneidad:

2.1. Conocimientos:

- De SEDECAP, de la Ley de Adjudicaciones y Obras Públicas, Ley de Egresos, Ley de Responsabilidades del Servidor Público.
- Auditoría, Revisiones, Contabilidad (incluyendo costos).

2.2. Psicométricas:

- Valores: Prueba de Allport o Prueba de SECODAM, ética y valores o similar.
- Encuesta de metas personales y/o jerarquización de metas, con el fin de conocer posibles tipos de respuestas en actitudes y ejercicio sobre clarificación de valores del Servidor Público o similar.
- Perfil de Personalidad: Prueba de Cleaver o similar.
- Perfil del Estrés: la Parte de Afrontamiento del Estrés de Kenneth M. Nowack o similar.
- Perfil de Inteligencia: Prueba de Therman



Paso 3: Entrevista de Selección.

Entrevista Mixta

Un caso que contenga preguntas que produzcan tensión

Paso 4: Verificación de Datos y Referencias Laborales

Paso 5: Examen Médico: Debe contener: Análisis de sangre, muestras de orina, signos vitales y presión arterial

Paso 6: Entrevista con el Supervisor

Paso 7: Descripción Realista del Puesto

Paso 8: Decisión de Contratar

Una vez determinados tanto La Descripción de Puesto, el Perfil Deseable y el Proceso de Selección Deseables para el Auditor se procedió aplicar instrumentos y pruebas a una muestra de SEDECAP perteneciente a auditores, con el fin de diagnosticar la situación actual con la situación deseable y al comparar los resultados más significativos, se logró encontrar auditores que cumplen de manera satisfactoria el perfil deseable del Auditor.

El procedimiento seguido para llevar la aplicación del modelo a un caso ilustrativo abarcó lo siguiente: la determinación de la población y muestra, la selección de instrumentos para un diagnóstico: **cuestionario socioeconómico, valores, personalidad, afrontamiento del Estrés, actitudes (jerarquización de metas personales), jerarquización de valores del servicio público, además de una encuesta con preguntas que nos permitan diagnosticar como se siente el empleado en su trabajo, como es su percepción de la organización, como fue su proceso de Selección y que planes tiene para el futuro**, la aplicación de las pruebas y de las encuestas seleccionada al conjunto de Auditores de diferentes Dependencias, la tabulación y graficación de los resultados más representativos que nos permitan llegar a conclusiones concretas de soluciones proactivas.

4.1.4 Población o Muestra

La Dependencia cuenta con 674 empleados, conservadoramente un 30 % son auditores, de los cuales el universo o población, para este estudio está constituido por el 11% del total de la Dependencia, corresponde a un total de 75 pruebas a Auditores de Delegaciones Tipo A y Coordinaciones Jurídicas y de Desarrollo Administrativo (las cuales operan en estructura como subdelegaciones), el 92% se encarga de Obra Pública, se aplicaron 90 pruebas en total pero 15 no contestaron y 10 anularon sus respuestas en las pruebas de Personalidad y de Valores. Adicionalmente se aplicaron pruebas a 6 jefes de Departamento con el fin de



realizar una exploración acerca de su perfil y del perfil que esperaban de sus auditores.

Las pruebas se distribuyeron de la siguiente manera:

11 en el CEOPSR

23 en la SCT

11 en el Ramo 33

11 en el Área de Auditoría

4 en la Secretaría de Finanzas

7 Coordinación Jurídica

8 Coordinación de Desarrollo Administrativo

Se contó con la ayuda de 5 personas de la Contraloría para la distribución de las pruebas, previamente se les capacitó para que pudieran aplicarlas y se cumpliera con los tiempos establecidos.

4.1.5 Selección de los Instrumentos

Estos Instrumentos se seleccionaron de acuerdo a:

1. Su facilidad de aplicación
2. Su validez como se comprobó a lo largo de la Investigación
3. Por el tiempo de aplicación.

a) Cuestionario Socioeconómico: Para tener un panorama general de las personas que ocupan actualmente los puestos de Auditoría, en la cual se incluyen preguntas de su pasado, su presente y de su futuro, para conocer sus antecedentes, su trabajo actual en la Contraloría y sus planes a futuro, se les preguntó también acerca de su proceso de selección.

b) Valores: Prueba Ética y Valores elaborada y con autoría de SECODAM, ahora Secretaría de la Función Pública, implementada con fines de capacitación en los cursos que se imparten a partir del año 2000, es una adaptación de ALLPORT, en la que no se consideran los valores religiosos, debido a que se quiere probar que tendencia de valores prevalece en el ámbito laboral.

Es una prueba validada por la SECODAM, que consta de 20 preguntas con tres opciones diferentes en cada reactivo.

Los Resultados que arroja la prueba son los Tipos de Valores más importantes que rigen en el comportamiento individual de acuerdo a los puntos obtenidos en el test global, En el anexo se muestra la prueba. **(Anexo 5)**

Tipo de Valor	Puntos obtenidos en el Test (total)	Explicación del valor
Político		Busca el poder, el motivo fundamental de su vida es influir sobre los demás, posee un afán de dominio, saber es poder la verdad se debe subordinar a la política.
Estético		Busca la belleza. La armonía y la sensibilidad son sus rasgos básicos. Puede ser de dos tipos:

		El realizador de la obra de arte (el artista) y el espectador, que no es capaz de realizar pero si contempla la belleza.
Social / Ético		Busca el bien y todos aquellos valores que componen este valor central; justicia, equidad, respeto a la dignidad humana, servicio, solidaridad, caridad.
Teórico		Busca la verdad. Es por naturaleza de una persona intelectual. Su pasión es conocer, saber el porqué, investigar. Les agrada la lógica, la precisión y las ciencias exactas.
Económico		Busca la utilidad, no sólo económico, sino práctico. Es la persona que dice: Si el descubrimiento científico no va a ser útil, para qué se gasta tiempo y dinero en investigar.

c) Personalidad. Prueba de Cleaver

Es un instrumento valioso y muy utilizado en las organizaciones modernas, su funcionalidad y éxito estriba que nos da un modelo de comportamiento estandarizado, que nos refleja y predice la conducta del individuo, en condiciones normales y bajo presión; cuales pueden ser las principales debilidades del individuo, factores motivacionales para su desempeño, y perfil general de desarrollo a corto y largo plazo, esto nos permite garantizar o cuando menos aminorar el error en la selección de candidatos en varios puestos o para el mismo puesto, de acuerdo a las necesidades del usuario, condiciones de sus responsabilidades y capacidad de acción, ver **(Anexo 4 y 5)**.

A estos factores se les determina como *indicadores de la personalidad* y enumeramos 5 principales:

1. Inteligencia
2. Conducta
3. Valores
4. Educación/ Preparación
5. Experiencia Laboral

C U A L I D A D E S

4. EDUCACION/entrenamiento	5. EXPERIENCIA/ laboral
Conocimientos	Practicas
Habilidades	Formación
Destreza	Curriculum
Técnica	Trayectoria



Lo que se necesita para una deseable selección o una aceptable evaluación del desempeño, es determinar y visualizar las características que conforman la personalidad y las habilidades del candidato que están considerados en estos indicadores en condiciones normales y bajo presión, sus perspectivas, motivación y correlación existente de estas con las exigencias del puesto.

Cleaver, ofrece una opción de autodescripción del candidato, es una técnica, y como tal, no presume ser completamente original ni una herramienta profunda en Psicología, solo llega a la superficie de la persona, pero sí sugiere e implica guías realistas para reconocer el probable impacto de las personalidades entre sí, la compatibilidad e incompatibilidad entre ellas.

Las personas muchas veces tratamos de dar buena impresión y más sí se trata de conseguir un trabajo, por eso a veces mostramos nuestras preferencias y otras veces no, por lo tanto las percepciones de las personas de otras personas son subjetivas y se basan en la experiencia propia, por decir: una persona agresiva siempre dirá que una persona tranquila es “lenta”, así como, una persona extrovertida considera a una pasiva como “aburrida”, alguien controlado llamará a alguien que le guste la aventura como “que se quiere pasar de lista”, las personas tensas pueden ser inestables, aún cuando así no lo sea.

Muchas veces sólo se basa el éxito de una organización en las utilidades o la productividad anual, dejando a un lado, la rotación de empleados, la asistencia y falta de puntualidad, así como el efecto debilitador de la apatía de los empleados, resistencia pasiva y baja moral. Por tanto, se buscan resultados cuantitativos rápidos, añadiendo presión más que el lograr la calidad de los empleados y la aceptación por parte de los clientes o usuarios.

El sistema Cleaver es una técnica administrativa diseñada para ser usada por los RH de una organización; está orientada a obtener información de personas y puestos para mejorar la dirección y manejo de los recursos humanos, es decir, determinar cual es el comportamiento requerido para el puesto y confrontar esto con la características sobresalientes del empleado en su comportamiento diario, considerando además para su desarrollo y proyección sus posibles limitaciones, así como sus motivaciones internas y las que puedan influir para mejorar su identificación con el puesto que ocupa.

El alto nivel de confiabilidad que ha logrado obtener el sistema Cleaver hace que los técnicos afirmen que la evaluación de personal no requiera pruebas anexas o currículum; únicamente la aplicación del cuestionario. Así mismo ayuda a colocar a las personas donde estén mas satisfechos aprovechando las características de su comportamiento y habilidades; también ayuda a encontrar el estilo que tienen las personas para trabajar en un puesto determinado y a reconocer sus problemas a fin de encontrar los apoyos que requieren para desempeñar mejor su puesto o bien, para que se adapten mejor a su puesto.

Objetivos de la Prueba de Cleaver

Las técnicas de Cleaver (autodescripción y la Descripción) del factor humano del trabajo, fueron diseñadas para satisfacer las siguientes necesidades:

1. Para incrementar la habilidad del empleado para entender su propio estilo de vida.
2. Para incrementar la habilidad para seleccionar personal nuevo basándose en la evaluación de los 13 factores críticos afectando el desempeño exitoso en cada posición clave.
3. Para incrementar la habilidad para promover al personal existente, basado en el avalúo de las mismas áreas críticas.
4. Para incrementar las comunicaciones y la interacción con subordinados, compañeros y superiores, de este modo se aumenta la habilidad de “llevarse bien” en el ambiente de la organización.
5. Para proveer nuevos discernimientos a través de análisis de organización para poder mejorar la solución de problemas.
6. Para proveer a los superiores destreza para asesoramiento de personal.
7. Para añadir eficacia al elaborar evaluaciones de desempeño

d) Perfil de Estrés de Kenneth Nowack: Únicamente la parte correspondiente a Afrontamiento del Estrés, la cual consta de 20 preguntas y que contiene una escala de Likert con 5 puntos de respuesta: Nunca, Rara vez, Algunas veces, A menudo, Siempre. Estas preguntas corresponden al enfoque que le da el individuo a un problema a la hora de resolverlo **(Anexo 5)** forma de solución que da el individuo al mismo.

e) Cuestionario de Metas: Se presentan 13 palabras con su significado, correspondientes a prioridades en la vida, el auditor las enumera jerárquicamente de acuerdo al orden de importancia que le da en su vida personal, **(Anexo 5)**

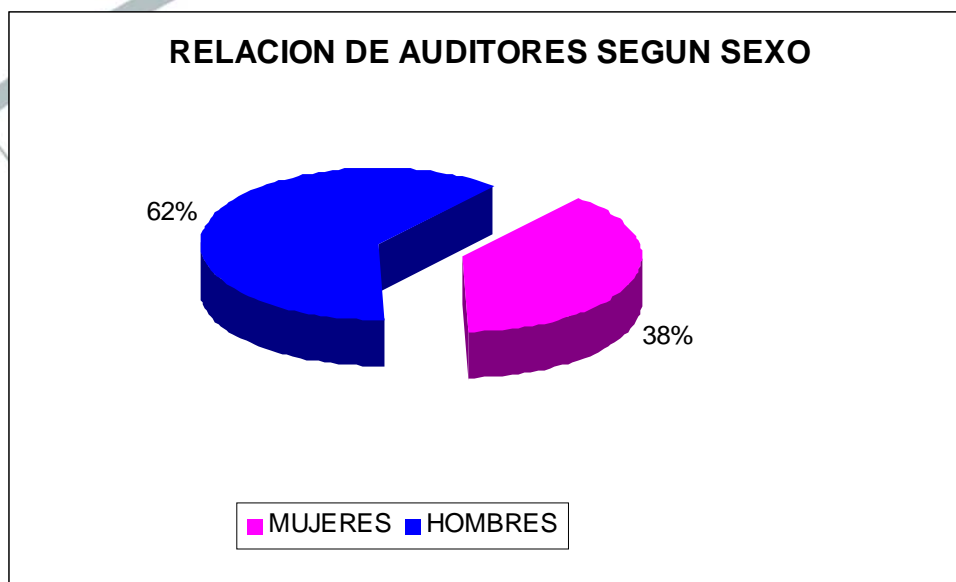
f) Cuestionario de Clarificación de Valores: Personales referentes al Servicio Público: Se presentó a los auditores una tabla que contenía los 11 valores más importantes referentes al Servicio Público, ellos debían jerarquizarlos de acuerdo a la importancia que le dan a su entorno laboral, al final se encuentra una tabla en la que los auditores ponen sus tres valores personales más importantes en adición se les pide que expliquen cómo lo definen y cómo lo actúan cotidianamente con sus propias palabras, **(Anexo 5)**.

g) Para finalizar se les hicieron 7 preguntas, en las que tenían que responder acerca de su percepción del trabajo **(Anexo 5)**, en adición se les dio opción a que presentarían sus sugerencias y comentarios sin compromiso y de manera verbas, acerca de sus preferencias o ideas para mejorar, esta última aportación fue voluntaria pero muy enriquecedora debido a que hubo comentarios muy profundos.

4.1.6 Resultados e Interpretación

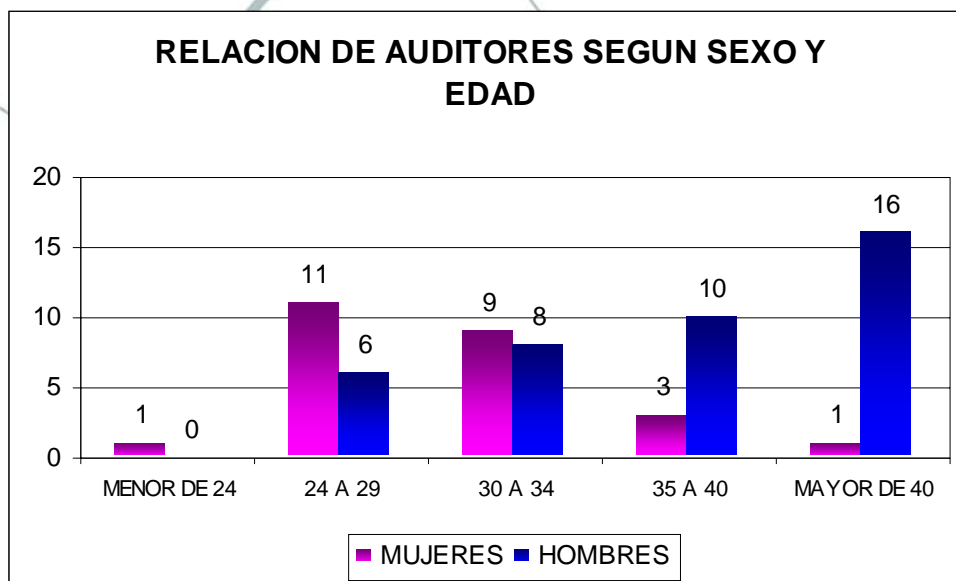
Los resultados más representativos son los siguientes:

Gráfica 3.



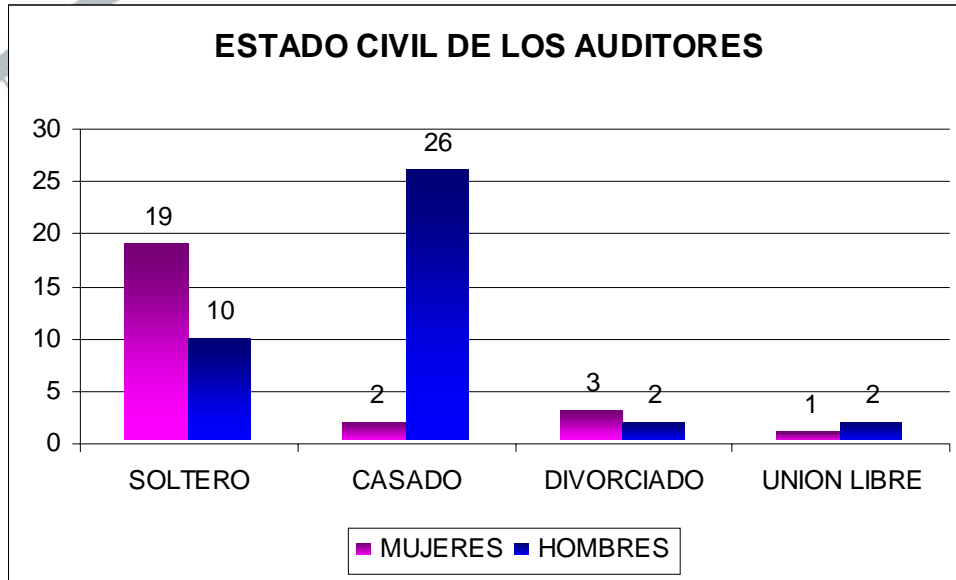
La gráfica muestra que la actualmente se encuentra mayor porcentaje de hombres en el puesto de Auditor, las profesiones que se encuentran en estos puestos principalmente son: Contabilidad, Leyes, Arquitectura e Ingeniería Civil.

Gráfica 4.



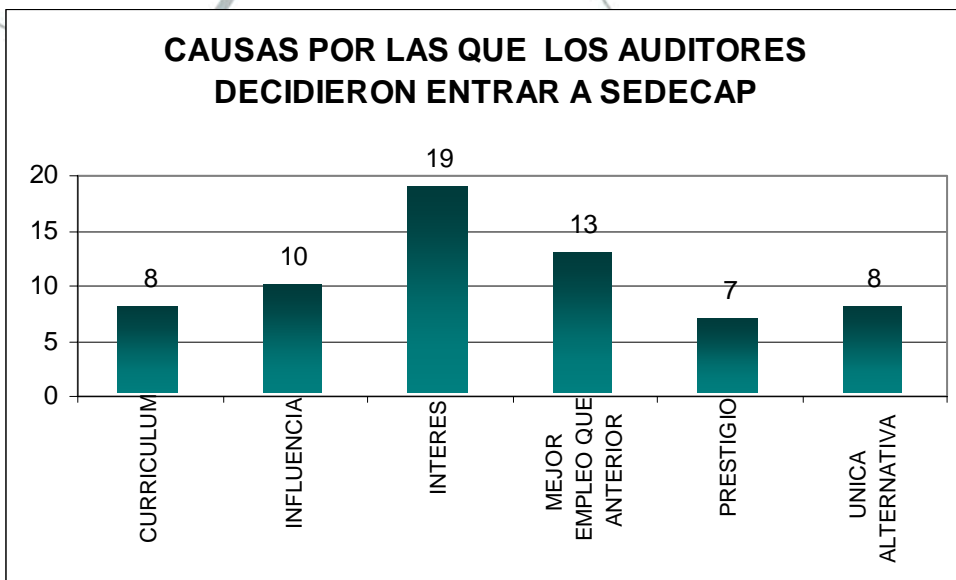
El rango de edad que predomina es el de 30 a 34 años y el de Más de 40 años, sin embargo en el rango de 30 a 34 años el número de hombres y de mujeres es similar, mientras que en el de Más de 40 años, predomina el sexo masculino.

Gráfica 5.



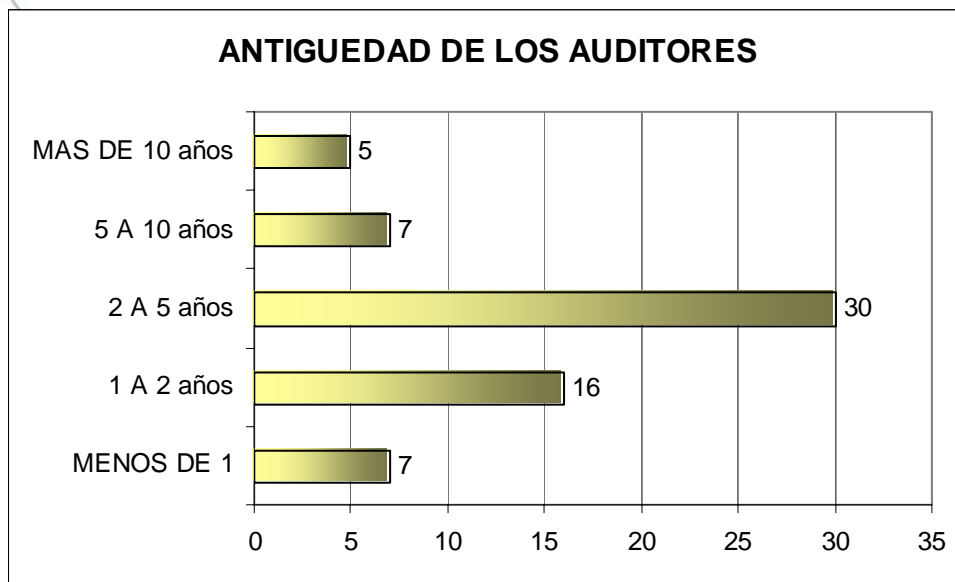
Existen dos categorías que predominan, los solteros y los casados, el número de solteros es similar en hombres y mujeres, mientras que entre los casados predomina el sexo masculino, esto responde a que el trabajo es muy complejo y es difícil para las mujeres casadas acoplar el trabajo con su rol madre y esposa.

Gráfica 6.



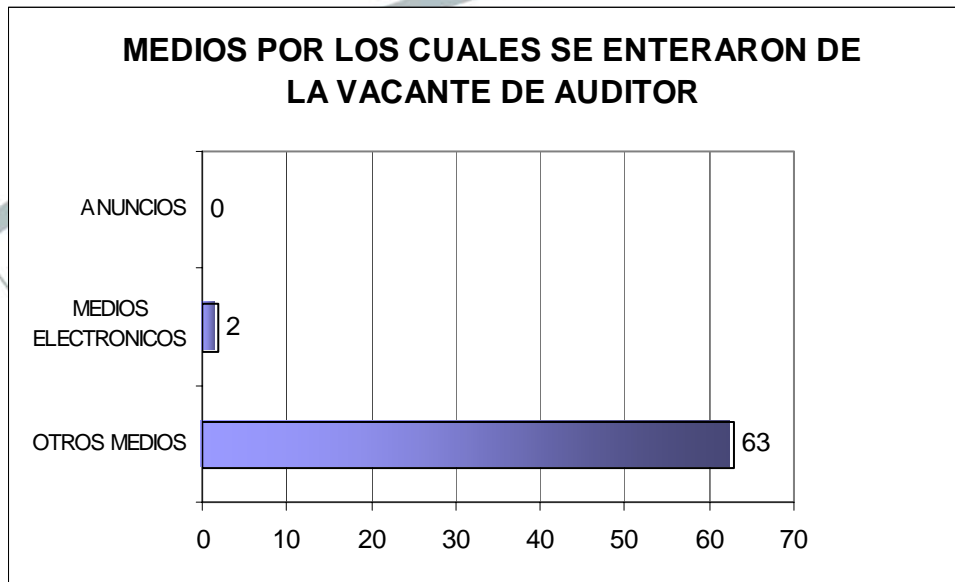
El 29% de la muestra entró a trabajar a SEDECAP por tener interés en el trabajo de la Contraloría, el 20% lo hizo por tener un mejor empleo que el anterior, el 15.5% reconoció que entró gracias a recomendaciones o influencias abiertamente, lo cuál comprueba que el proceso de selección no es confiable y sencillamente no se lleva a cabo.

Gráfica 6 .



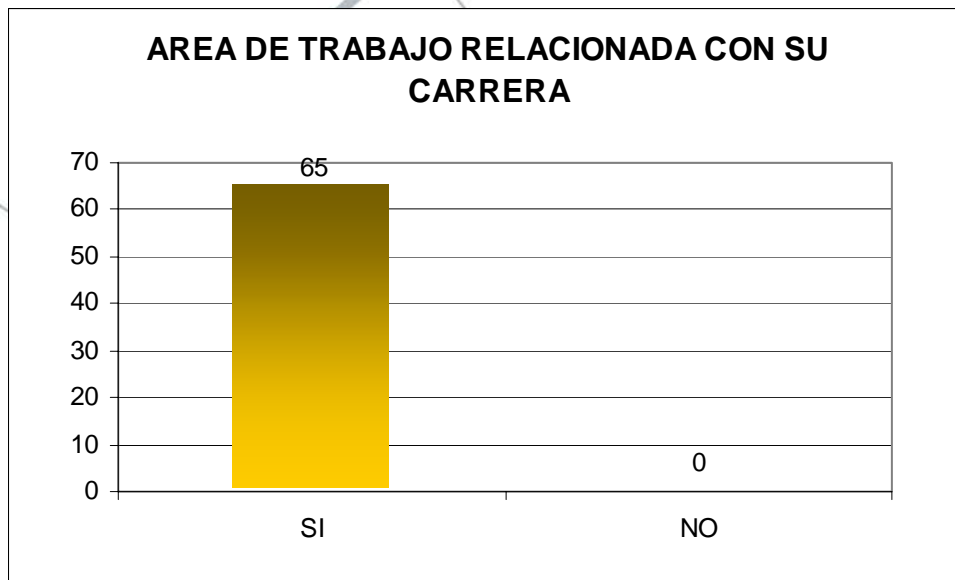
El 46% de la Muestra lleva laborando un lapso del 2 a 5 años, lo cual corresponde al periodo del sexenio, por lo cual, comprobamos que el servicio público responde a una preferencia partidista en lugar de una vocación, se observa que en este año las contrataciones han sido menores, ya que sólo el 11% fue contratado en este tiempo, el 19% lleva más de 5 años laborando para la Contraloría, este último, es el que se ha logrado mantener a pesar del cambio de gobierno, aunque en realidad es un bajo porcentaje.

Gráfica 7.



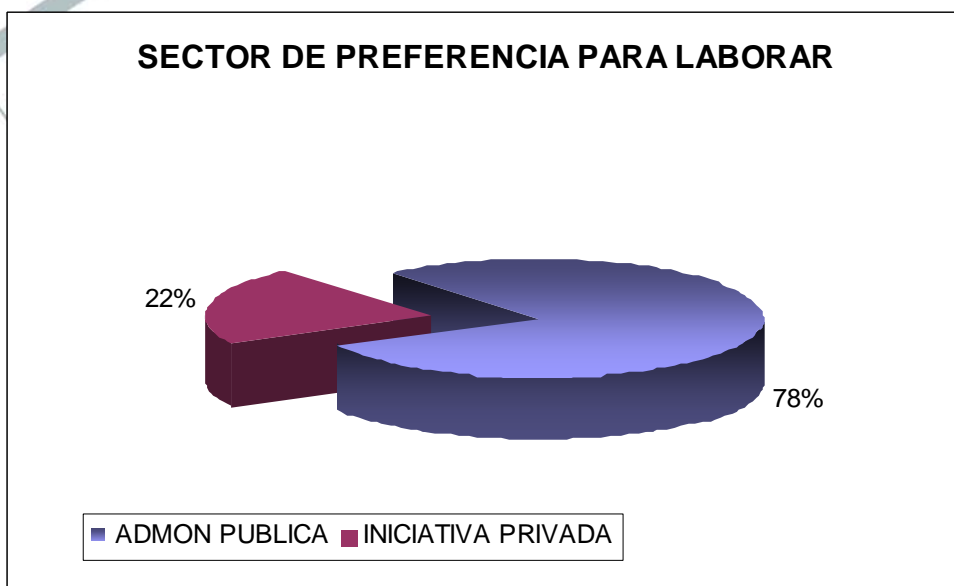
Sólo el 3% de los encuestados se enteraron de la vacante por medios electrónicos, mientras que el 97% restante afirma haberse enterado por otros medios: que incluyen recomendaciones, lo cual habla de que el proceso de selección actual no funciona, refuerza nuestro resultado anterior.

Gráfica 8.



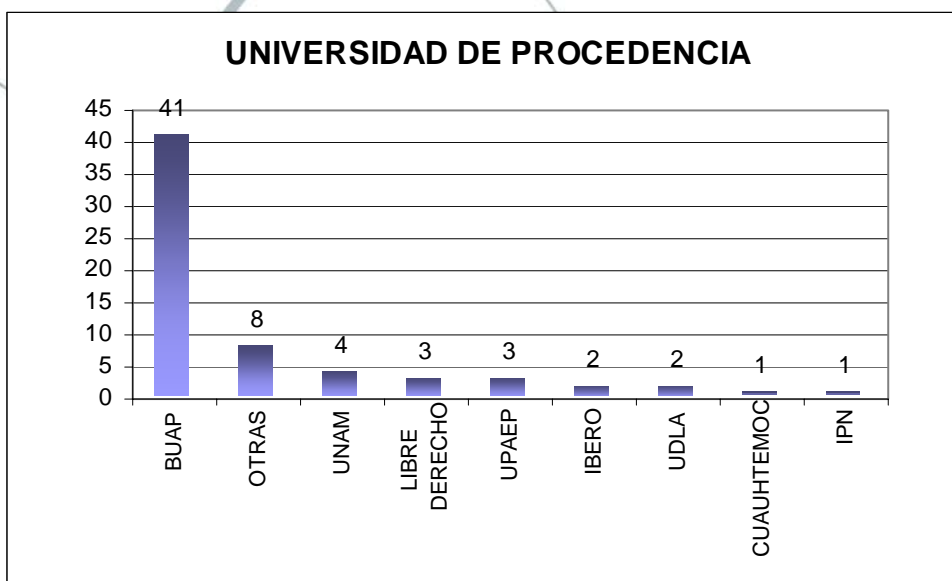
El 100% de los encuestados afirmó encontrarse laborando en un área relacionada con su trabajo esto atiende a qué la Auditoría integra muchas ramas de conocimiento y son trabajos enriquecedores e interdisciplinarios.

Gráfica 9.



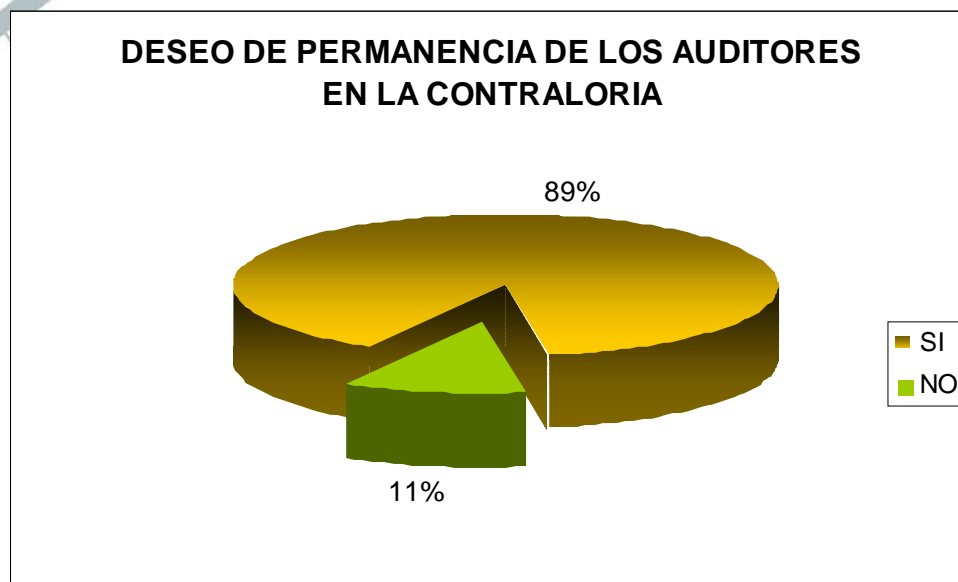
El 78% de los encuestados prefiere trabajar en Administración Pública, mientras que el 22% prefiere trabajar para la iniciativa privada, predomina la preferencia por el Servicio Público, lo cual es favorable para la Dependencia.

Gráfica 10.



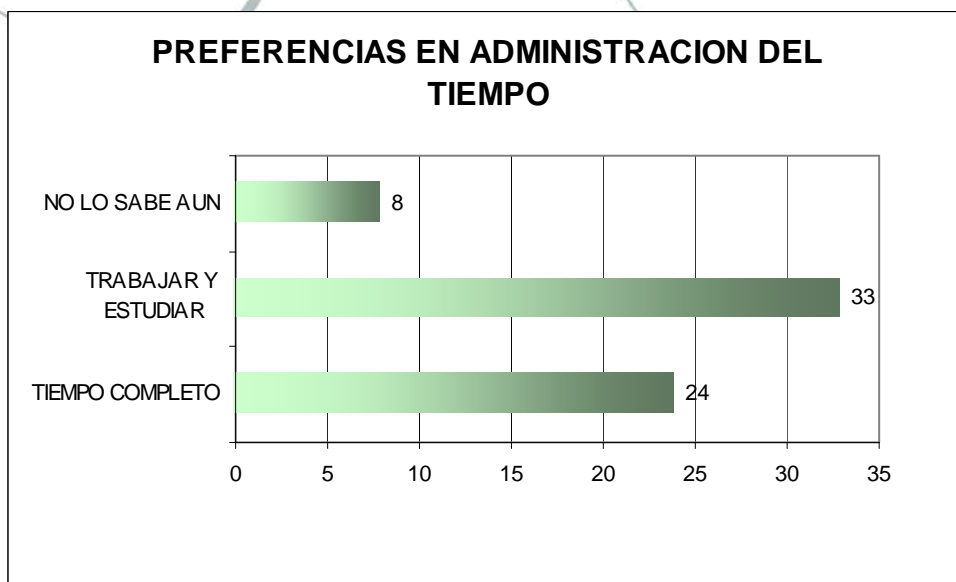
El 63% de la muestra proviene de la BUAP, lo que indica que hay poca apertura para las Universidades restantes en los Puestos de Contraloría, se deben buscar nuevas formas de reclutamiento mediante la difusión de vacantes a otras Universidades con el fin de enriquecer los procesos con diferentes visiones y perspectivas en la solución de problemas.

Gráfica 11.



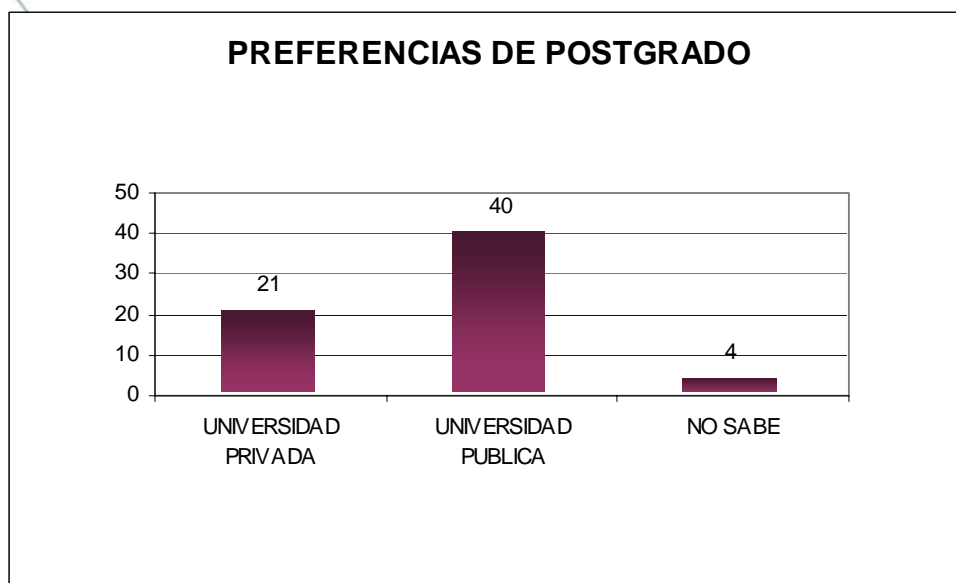
El 89% de la muestra desea continuar en su trabajo, reforzando nuestro resultado anterior, los auditores desean permanecer a pesar del año tan difícil que corresponde al fin del sexenio.

Gráfica 12.



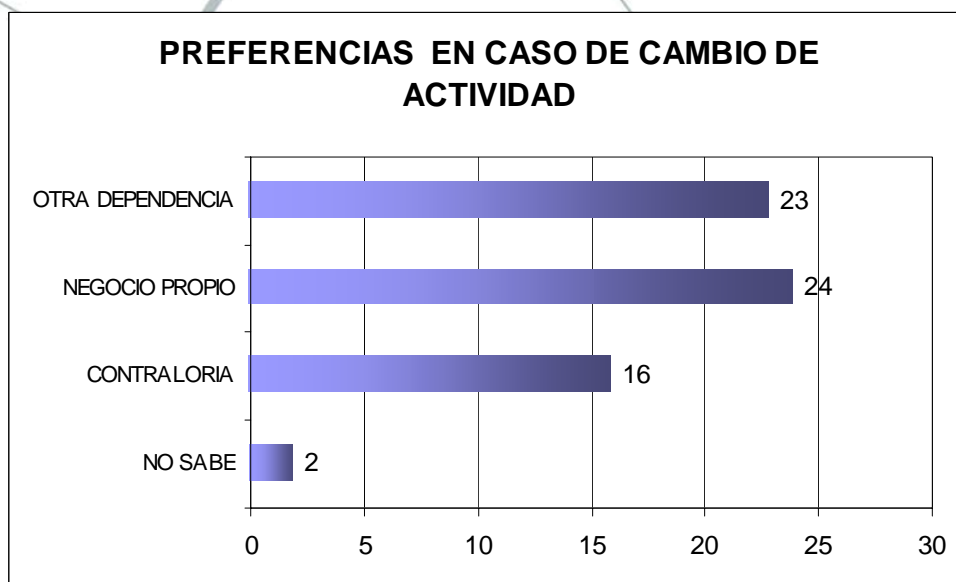
Al 51% de la muestra le gustaría seguir creciendo profesionalmente con el estudio de un posgrado, lo cual nos brinda una oportunidad para SEDECAP mediante el crecimiento profesional de sus auditores, la cual podría ser con convenios con diferentes universidades con el fin de que estudien un Posgrado en Auditoría, logrando la permanencia y satisfacción de sus empleados, que ayudaría directamente al proyecto de Servicio Civil de Carrera.

Gráfica 13 .



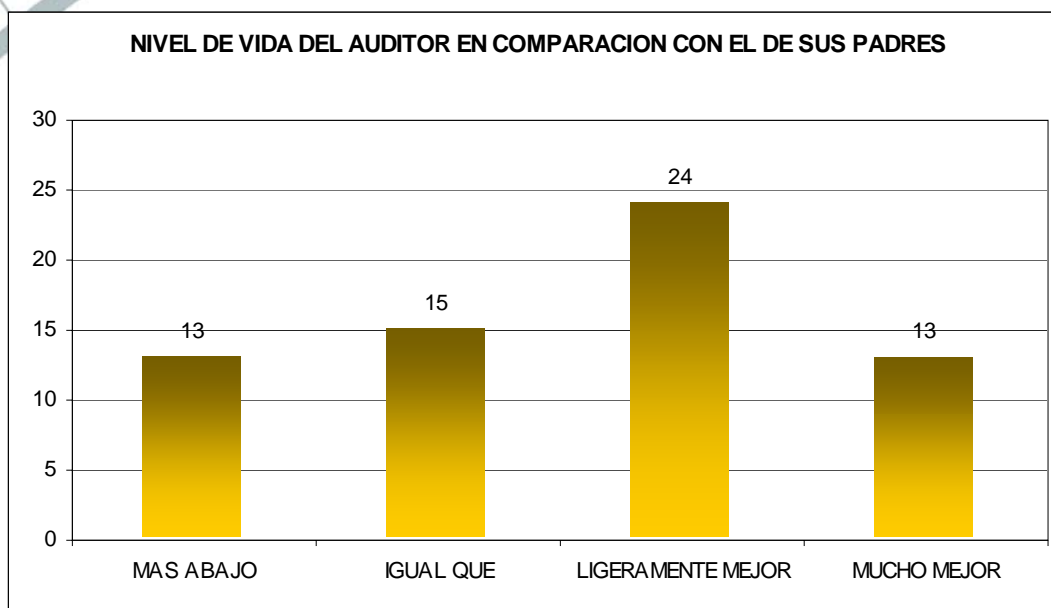
El 61% preferiría continuar su desarrollo académico en una Universidad Pública, lo cual refuerza nuestro resultado anterior, el convenio podría hacerse con la BUAP que es la Universidad Pública de Puebla.

Gráfica 14.



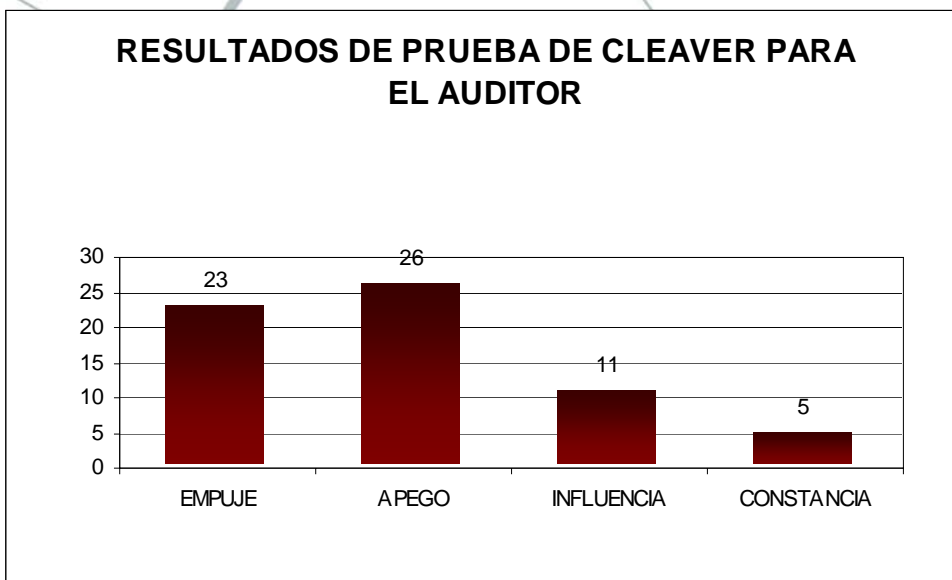
Tan sólo el 25% de la muestra si tuviera la oportunidad de cambiar de trabajo, se quedaría en la Contraloría, esta cifra es representativa porque afirma que no hay sentido de pertenencia con la Dependencia, lo que preocupa más es que de cambiarse de Dependencia el 35% optaría por esa opción.

Gráfica 15.



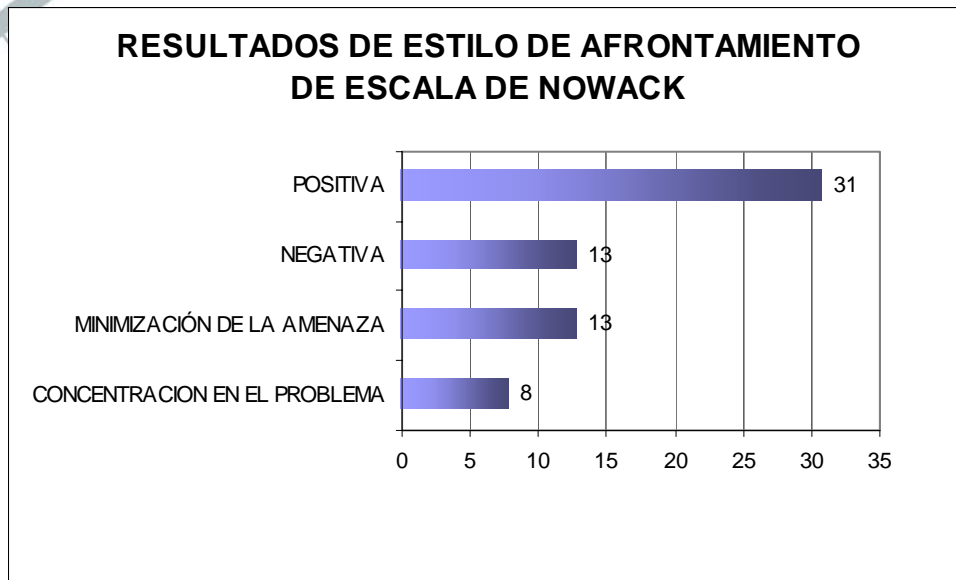
La apreciación de los auditores el 37% afirma que llevan un nivel de vida ligeramente mejor al de sus padres, lo cual habla de que se están superando y que afortunadamente llevan una vida más holgada que la de sus familiares.

Gráfica 16.



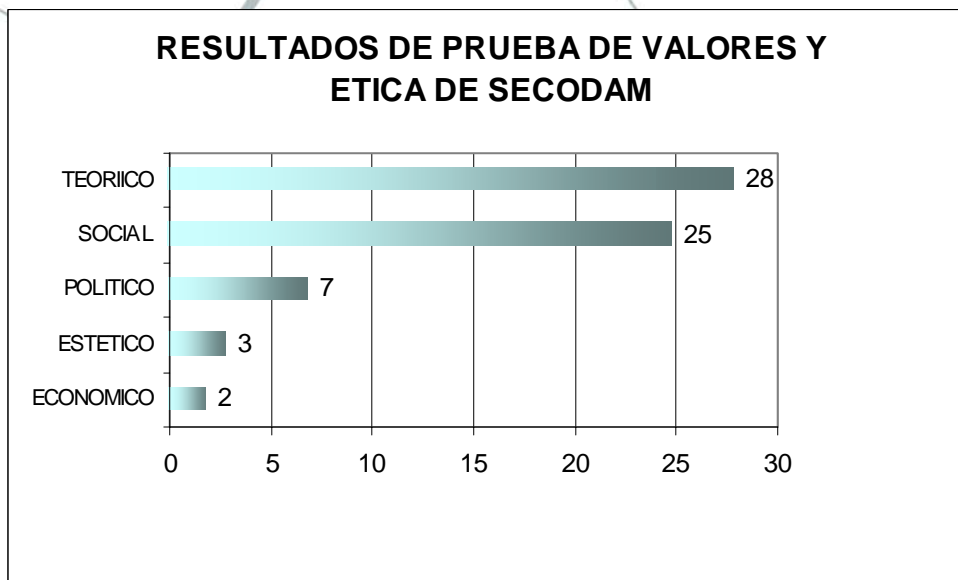
El 35% de la muestra ocupa un perfil de Empuje lo cual representa un área de oportunidad personal para ser promovido a un puesto de mayor responsabilidad, actualmente estos auditores cumplen funciones de Jefe de Departamento debido a la falta de personal adecuado.

Gráfica 17.



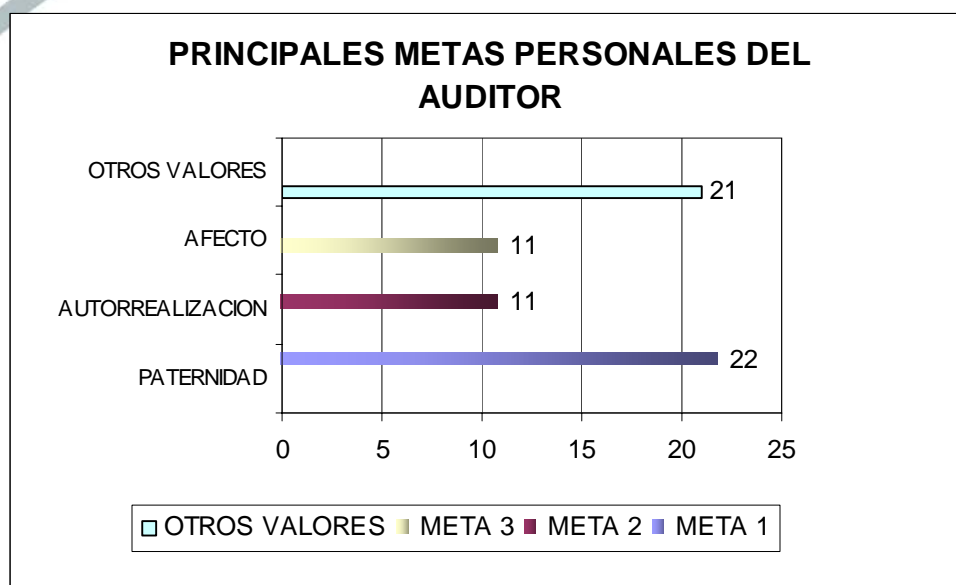
El 48% de los encuestados muestra un estilo de afrontamiento positivo ante el estrés, lo cual habla que en la mayoría de los casos se está cumpliendo con el perfil deseado.

Gráfica 18.



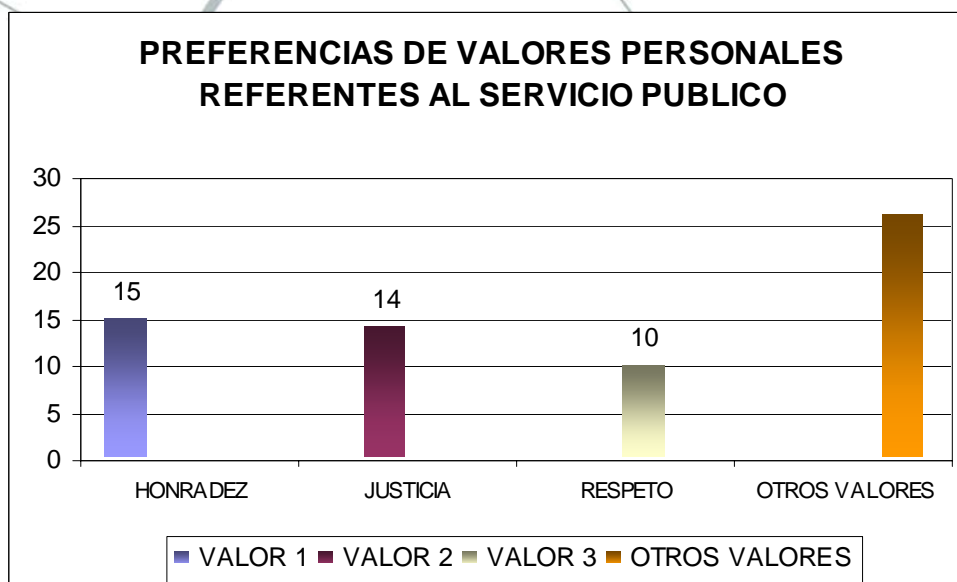
El 43% de los encuestados tiene tendencias por valores teóricos, es decir que actúa de acuerdo a la normatividad aplicable, mientras que el 39% se preocupa por cuestiones sociales, las dos tendencias son favorables ya que por un lado se están apegando a las leyes y por el otro cumplen con uno de los objetivos principales del servicio, satisfacer las necesidades del Estado.

Gráfica 19.



Las tres principales metas personales para el Auditor son la Paternidad, la Autorrealización y el Afecto, lo cual se traduce a actitudes positivas en el ámbito laboral, ya que se preocupan por su familia, por ser mejores personas y por ser apreciados.

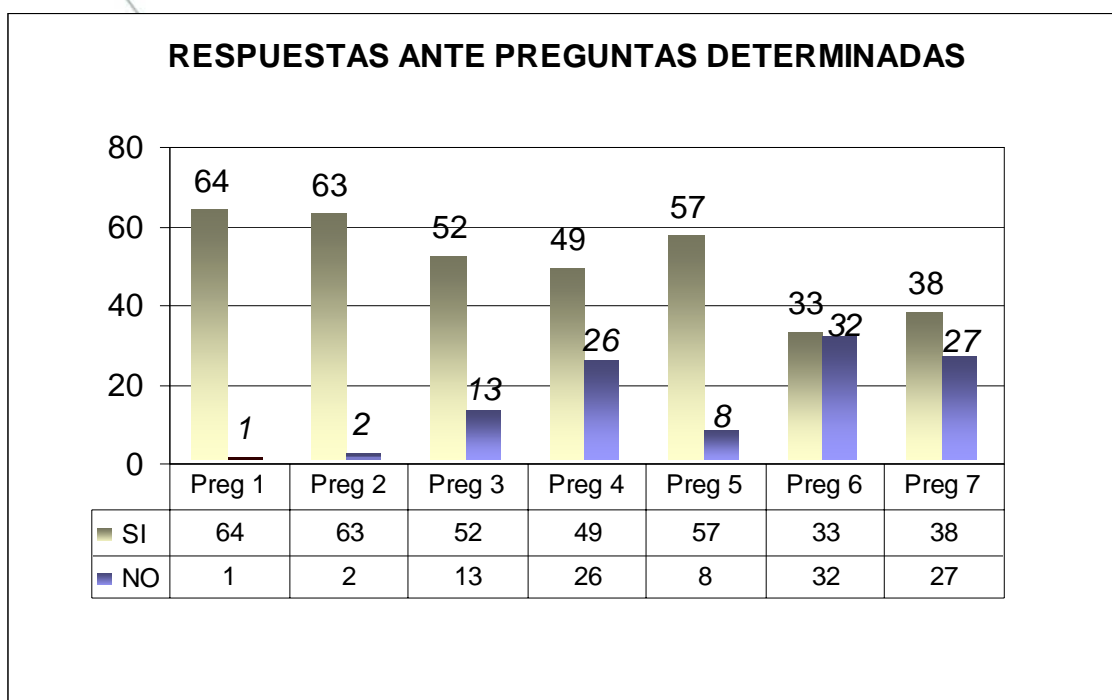
Gráfica 20.



Los tres principales valores para los Auditores de SEDECAP, son: la Honradez, la Justicia y el Respeto, este resultado es muy favorable, la honradez es indispensable para la labor de Contraloría, a nivel internacional como pudimos observar los principales valores fueron: la imparcialidad, la legalidad y la integridad, la justicia es apreciada como un valor indispensable a nivel internacional.

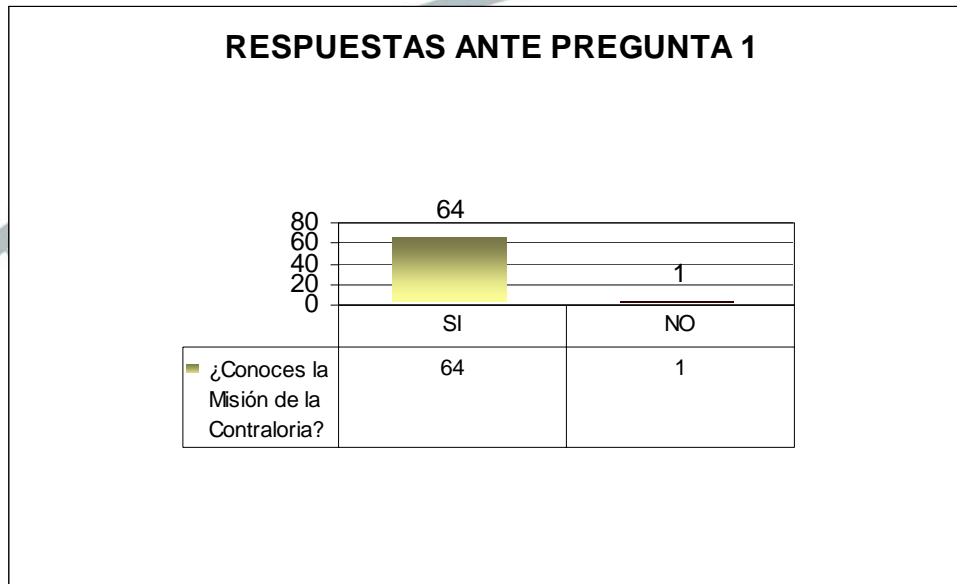
4.1.6.1 Resultados de preguntas abiertas

Gráfica 21.



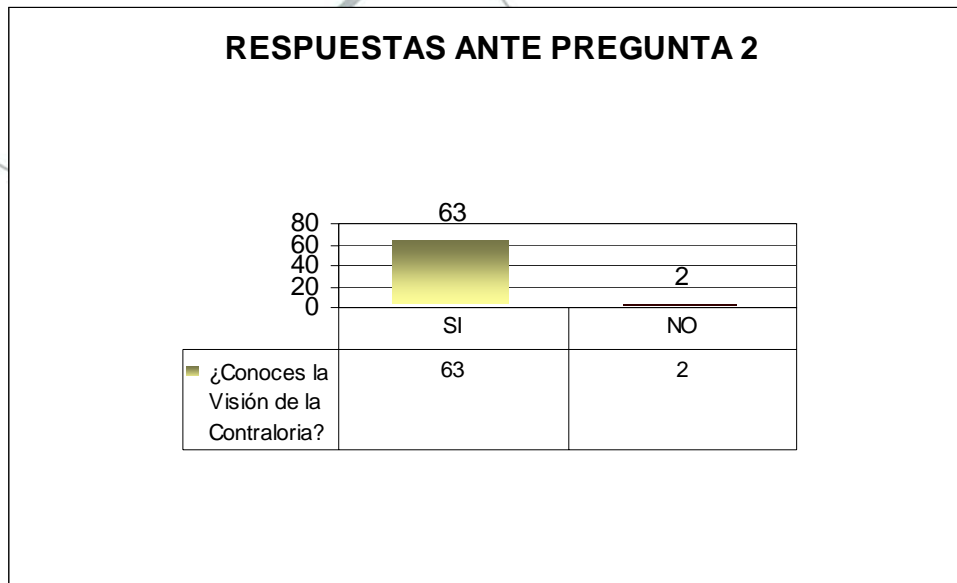
Aquí podemos observar como se contestaron las preguntas abiertas y hacer un comparativo, ya que se encuentran relacionadas.

Gráfica 22.



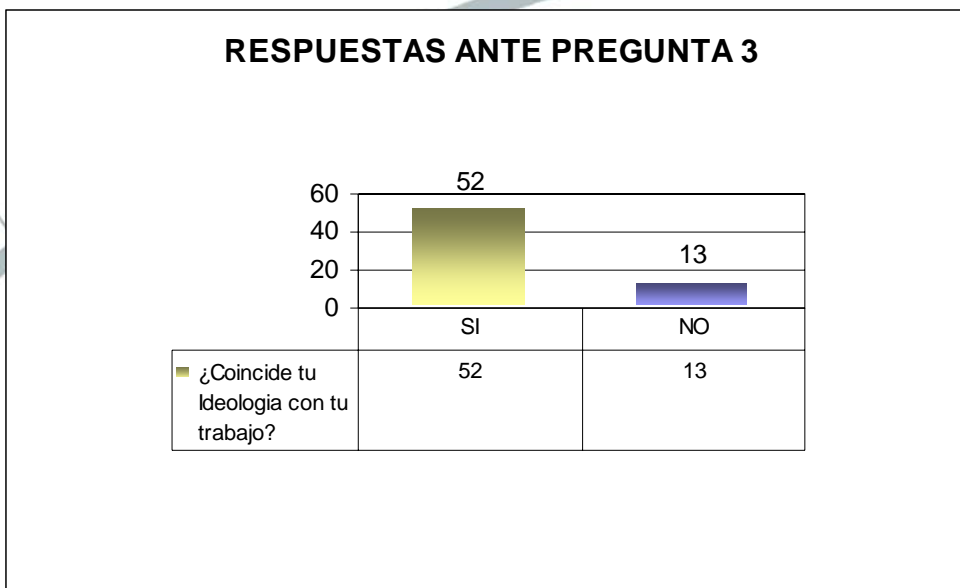
Sólo una persona contestó que no conocía la Misión, esto se respalda en la evaluación quincenal del proyecto de las 5´S de Calidad en el que se pregunta acerca de la Misión, Visión, Valores, Políticas Internas, se cuida que todo este limpio, que no haya alimentos en las áreas de trabajo y que se porte el gafete, sin embargo dentro de este programa se debe contemplar que no sólo se conozca esta filosofía, sino que se adquiera como un modo de vida.

Gráfica 23.



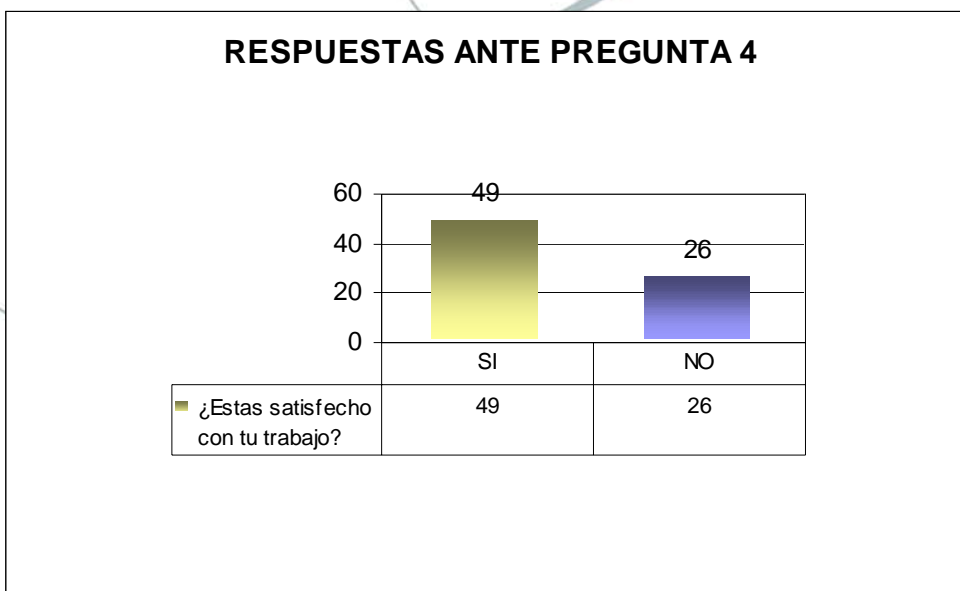
Igual que en la anterior pregunta solamente 2 personas contestaron que no conocen la visión de SEDECAP.

Gráfica 24.



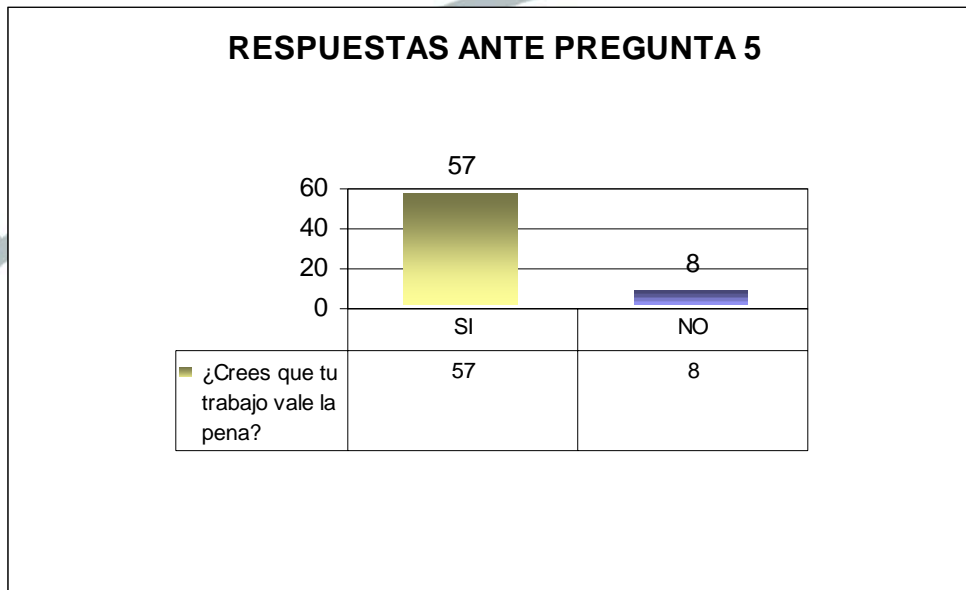
El 80% contestó que su ideología corresponde a la de su trabajo, lo cual es un resultado favorable para la Dependencia.

Gráfica 25.



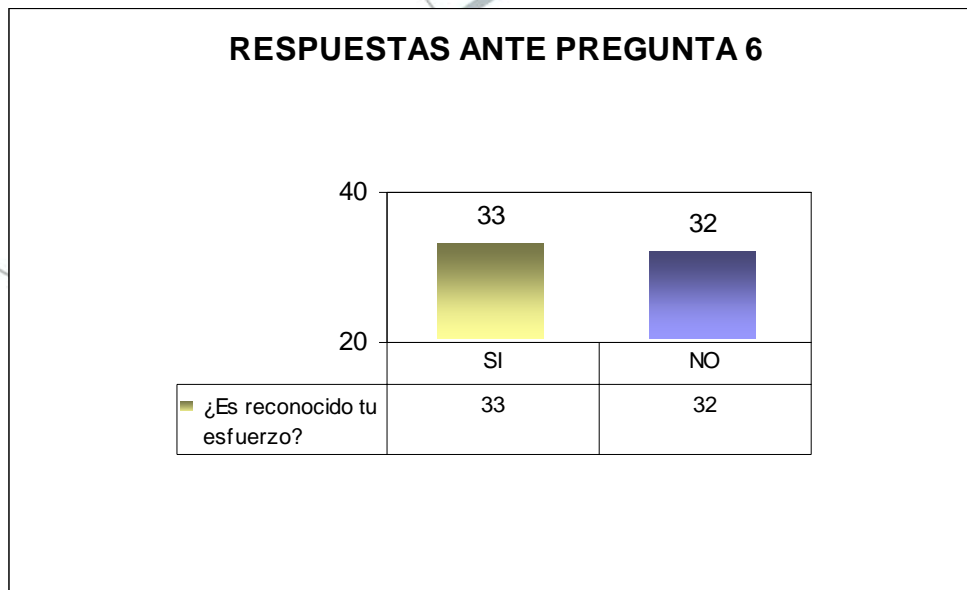
El 75% se encuentra satisfecho con su trabajo diario, lo cual nos dice, que su desempeño es muy bueno y que son personas trabajadoras que quieren seguir desarrollándose profesionalmente a pesar de las condiciones adversas.

Gráfica 26.



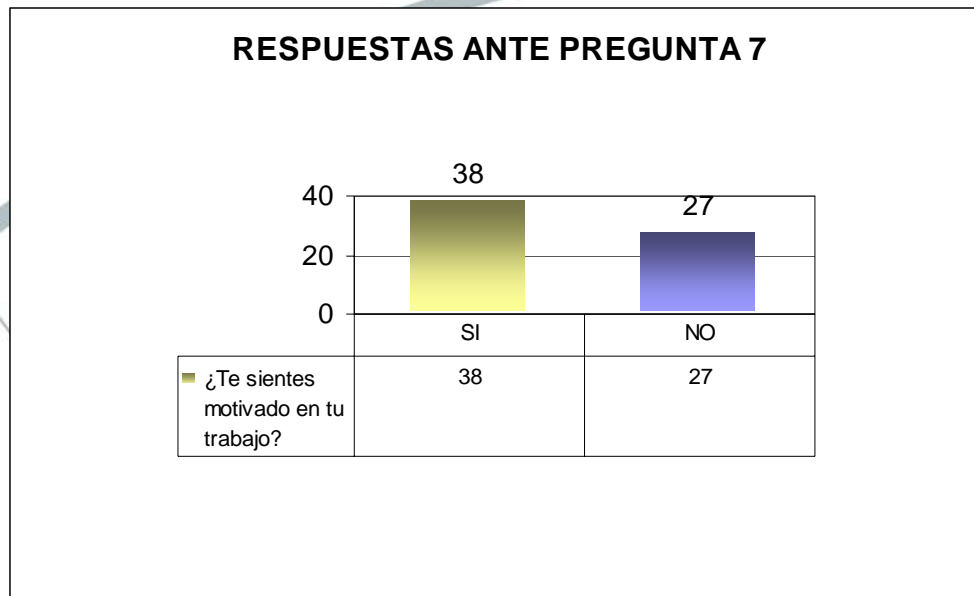
El 88% esta comprometido con la vocación del Servicio, tiene la percepción de la utilidad de su trabajo.

Gráfica 27.



El 49.23% de los encuestados siente que su esfuerzo no es reconocido lo cual no es favorable, porque las personas poco a poco pierden el interés en el trabajo, aún cuando dan su esfuerzo, es necesario que la Dependencia adopte medidas urgentes para cambiar esta situación de frustración, que obviamente se verá en un futuro próximo reflejada en el bajo rendimiento.

Gráfica 28.



El 42% no se encuentra motivado en su trabajo, lo cual complementa lo anterior mencionado, estos resultados deben preocupar a la Dependencia y atender soluciones de mejora como las que se sugieren en la tabla 22.

4.1.6.2 Tablas que relacionan 2 o más variables

Tabla 14.

ESTILOS DE AFRONTAMIENTO POR EDAD						
	MAYOR DE 40	DE 35 A 40	DE 30 A 34	DE 24 A 29	MENOR DE 24	TOTAL POR SERIE
POSITIVA	8	8	6	8	1	31
NEGATIVA	5	3	2	3	0	13
MINIMIZACIÓN DE LA	3	0	5	5	0	13
CONCENTRACIÓN	1	2	4	1	0	8
TOTAL POR RANGO	17	13	17	17	1	65

Los resultados de esta tabla afirman que la edad no se relaciona con el estilo de afrontamiento del estrés, aún cuando se pensaba que se podía haber correlación, 31 de los encuestados afrontan el estrés de manera positiva, lo cual es favorable para la salud de la Dependencia, A continuación se muestra una gráfica de lo que se acaba de mencionar.

Tabla 15.

ESCALA DE VALORES POR EDAD						
	MAYOR DE 40	DE 35 A 40	DE 30 A 34	DE 24 A 29	MENOR DE 24	TOTAL POR SERIE
POLITICO	1	8	6	8	1	7
ESTETICO	1	3	2	3	0	3
SOCIAL	6	6	5	5	0	25
TEORICO	9	2	4	1	0	28
ECONOMICO	0	0	2	0	0	2
TOTAL POR RANGO	17	13	17	17	1	65

Se observan resultados similares para las tendencias de los valores Teórico y Social.

Tabla 16.

ESCALA DE VALORES POR SEXO			
	MASCULINO	FEMENINO	TOTAL POR SERIE
POLITICO	4	3	7
ESTETICO	1	2	3
SOCIAL	14	11	25
TEORICO	21	7	28
ECONOMICO	0	2	2
TOTAL POR RANGO	40	25	65

Las mujeres presentan preferencias por los valores sociales, mientras que los hombres están más identificados con los valores Teóricos, lo cual muestra un apego indiscutible a la normatividad vigente en sus actividades cotidianas, responden tanto las mujeres como los hombres al perfil deseado y se comprueban nuestras expectativas en este punto.

Tabla 17.

FACTORES HUMANOS DE CLEAVER POR SEXO			
	MASCULINO	FEMENINO	TOTAL POR SERIE
EMPUJE	14	9	23
INFLUENCIA	4	7	11
CONSTANCIA	3	2	5
APEGO	19	7	26
TOTAL POR RANGO	40	25	65

Los hombres representan más el empuje, lo cual quiere decir que su perfil podría estar sobrado y se necesita de más evaluaciones para determinar si podría ser promovido a puestos mejores, debido a que actualmente con la falta de personal los auditores cumplen funciones de jefe de departamento.

Tabla 18.

ESTILOS DE AFRONTAMIENTO POR SEXO			
	MASCULINO	FEMENINO	TOTAL POR SERIE
POSITIVA	19	12	31
NEGATIVA	11	2	13
MINIMIZACION DE LA AMENAZA	6	7	13
CONCENTRACION EN EL PROBLEMA	4	4	8
TOTAL POR RANGO	40	25	65

Los hombres tienden en esta tabla a responder de manera negativa al estrés a comparación de las mujeres cuyo estilo de afrontamiento es más aceptable.

Tabla 19.

ESTILOS DE AFRONTAMIENTO POR ESTADO CIVIL					
	SOLTERO	CASADO	UNION LIBRE	DIVORCIADO	TOTAL POR SERIE
POSITIVA	13	13	2	3	31
NEGATIVA	6	7	0	0	13
MINIMIZACION DE LA AMENAZA	6	5	0	2	13
CONCENTRACION EN EL PROBLEMA	4	3	1	0	8
TOTAL POR RANGO	29	28	3	5	65

No hay relación en estas variables, en realidad el tipo de afrontamiento depende del individuo, sin embargo es importante plasmarlo para darnos cuenta de este resultado.

Tabla 20.

ESCALA DE VALORES POR ESTADO CIVIL					
	SOLTERO	CASADO	UNION LIBRE	DIVORCIADO	TOTAL POR SERIE
POLITICO	4	3	0	0	7
ESTETICO	1	1	0	1	3
SOCIAL	12	11	1	1	25
TEORICO	11	12	2	3	28
ECONOMICO	1	1	0	0	2
TOTAL POR RANGO	29	28	3	5	65

Los resultados de Tendencias de Valores entre hombres y mujeres en realidad son similares en los tipos: Teórico y Social.

Tabla 21.

FACTORES HUMANOS DE CLEAVER POR ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO						
	MENOS 1 AÑO	DE 1 A 2 AÑOS	DE 2 A 5 AÑOS	DE 5 A 10 AÑOS	MÁS 10 AÑOS	TOTAL POR SERIE
EMPUE	2	7	10	2	2	23
INFLUENCIA	3	2	4	1	1	11
CONSTANCIA	0	1	1	1	2	5
APEGO	2	6	15	3	0	26
TOTAL POR RANGO	7	16	30	7	5	65

No se muestra una relación entre estas variables, el tipo de personalidad es individual y responde a una serie de factores que se interrelacionan, lo cual refuerza que para los futuros candidatos es necesaria la aplicación de esta prueba ya que la antigüedad en el puesto no garantiza su tipo de personalidad.

Proceso para determinar el Perfil y el Proceso de Selección deseables para el Puesto de Auditor

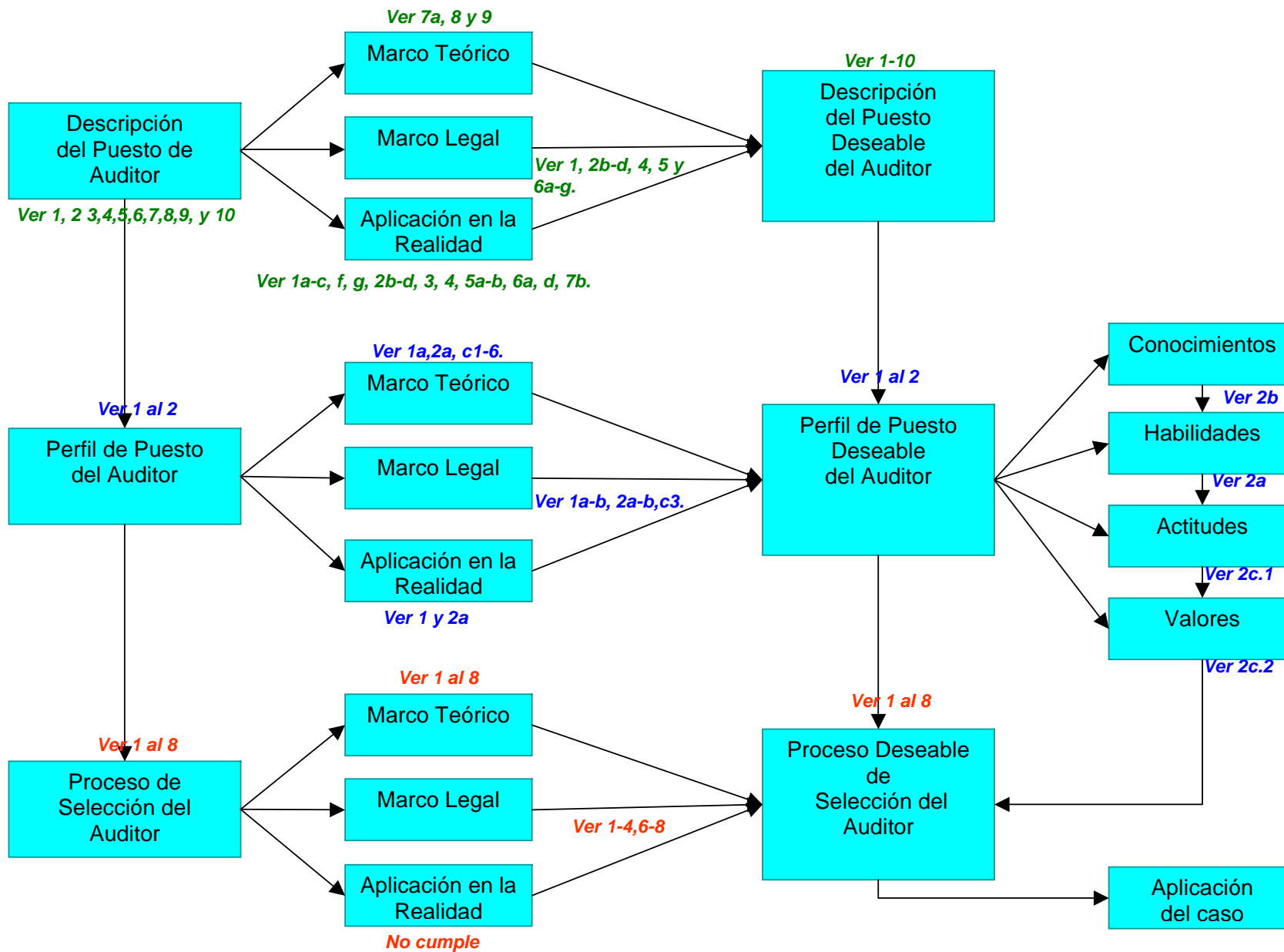


Diagrama 1. Autoría propia con la asesoría del Maestro Jorge E. Márquez Rossano.

Tabla 22. Descripción de Puesto para el Auditor de Sedecap

Descripción de Puesto para el Auditor de Sedecap

No.	Requisitos para la descripción de Puesto	Marco Teórico Contralor	Marco Legal Auditor	Perfil Deseable	Aplicación en la Realidad	Observaciones
1	Generalidades del puesto					
a)	Su ubicación dentro de la estructura organizacional	N/I	✓	✓	✓	
b)	Denominación del Puesto	N/I	✓	✓	✓	
c)	Familia Ocupacional	N/I	✓	✓	✓	
d)	La descripción del puesto y el catálogo de los puestos	N/I	✓	✓	x	No hay difusión de los límites en la descripción del puesto lo que los casos de duplicidad de funciones y las incidencias en irregularidades son cada vez más usuales al no identificar cuáles son las facultades del auditor
e)	Categoría del puesto	N/I	✓	✓	x	
f)	Su descripción genérica o general	N/I	✓	✓	✓	
g)	Su descripción específica o funcional	N/I	✓	✓	✓	
2	Tipos de Responsabilidad que demanda el puesto					
a)	en la dirección y bienestar de personas bajo su mando	N/I	N/A	N/A	x	1/3 de auditores al no haber suficiente personal o análisis detallado de puestos, adquieren responsabilidades de jefe de departamento
b)	en la realización exitosa de trámites y procesos	N/I	✓	✓	✓	
c)	en el resguardo o custodia de ciertos tipos de valores y/o equipos	N/I	✓	✓	✓	
d)	una combinación de las tres con diferentes grados de intensidad.	N/I	✓	✓	✓	
3	Tipos de Esfuerzo que requiere el puesto	N/A	x	✓	✓	
4	Relaciones de autoridad					
a)	en la ejecución de sus funciones, reportando al Jefe Inmediato	N/I	✓	✓	✓	
5	Relaciones de coordinación					
a)	Interna ascendente	N/I	✓	✓	✓	
b)	Interna horizontal	N/I	✓	✓	✓	
c)	Interna descendente	N/I	✓	N/A	N/A	
6	Las características jurídicas					
a)	Adscripción	N/I	✓	✓	✓	
b)	Sueldo	N/I	✓	✓	x	Los sueldos son discrecionales, los auditores realizan funciones de jefes de departamento y sus salarios son menores, lo que los desmotiva
c)	Prestaciones	N/I	✓	✓	x	No cuentan con prestaciones lo que les resta garantías en su trabajo, quitándoles seguridad y estabilidad al no sentirse reconocidos
d)	Vacaciones	N/I	✓	✓	✓	Las Vacaciones son un punto favorable y apreciado por los auditores

Tabla 22. Descripción de puesto para el auditor (continuación)

No.	Requisitos para la descripción de Puesto	Marco Teórico Contralor	Marco Legal Auditor	Perfil Deseable	Aplicación en la Realidad	Observaciones
7	Requisitos de Formación					
a)	Capacitación Requerida	N/I	x	✓	x	Si hay cursos continuos de CEDAC y del IAP, sin embargo no hay una orientación real de cuáles pueden mejorar de manera dramática el rendimiento del auditor
b)	Iniciativa para asumir compromisos o tomar decisiones	✓	x	✓	✓	1/3 de auditores al no haber suficiente personal o análisis detallado de puestos, adquieren responsabilidades de jefe de departamento
8	Condiciones Físicas del puesto					
a)	Dimensiones del puesto y postura de trabajo.	✓	x	✓	x	No hay un análisis de estos factores y el diagnóstico es malo, porque no se esta trabajando en condiciones óptimas de trabajo
b)	1. Altura del plano de trabajo. 2. Espacio reservado para las piernas. 3. Zonas de alcance óptimas del área de trabajo.	✓	x	✓	x	
9	Factores Ambientales:					
a)	Iluminación	✓	x	✓	x	No hay un análisis de estos factores y el diagnóstico es malo, porque no se esta trabajando en condiciones óptimas de trabajo
b)	Ruido	✓	x	✓	x	
c)	Temperatura	✓	x	✓	x	
10	Riesgos					
a)	Riesgos de Accidentes de trabajo	N/I	x	✓	x	No están considerados, sin embargo el riesgo de accidentes es menor
b)	Riesgos de Enfermedades profesionales	N/I	x	✓	x	No están considerados, el estrés puede ser un factor de riesgo para los Auditores

Simbología:

N/A	No aplica
N/I	No existe información al respecto
✓	Si cumple, se cuenta con información
N/A	Concepto que no aplica en el Perfil deseable
✓	Perfil deseable
x	No está reglamentado
x	Puntos críticos en los que urgen modificaciones

Tabla de Autoría propia con la asesoría del Maestro Jorge E. Márquez Rossano.

Tabla 23. Perfil de Puesto para el Auditor de Sedecap.

Perfil de Puesto para el Auditor de Sedecap

No.	Requisitos para la descripción de Puesto	Marco Teórico Contralor	Marco Legal Auditor	Perfil Deseable	Aplicación en la Realidad	Observaciones
1	Los requerimientos o especificaciones generales del ocupante del puesto:					
a)	Escolaridad	✓	✓	✓	✓	
b)	Experiencia	N/I	✓	✓	✓	
c)	Edad	N/I	N/A	N/A	N/A	
d)	Género	N/I	N/A	N/A	N/A	
e)	Estado Civil	N/I	N/A	N/A	N/A	
f)	Rasgos Físicos Deseable: Estatura y Complejión	N/I	N/A	N/A	N/A	
2	Requerimientos puntuales del puesto					
a)	Habilidades	✓	✓	✓	✓	
b)	Conocimientos	✓	✓	✓	✗	
c) Psicológicos:						
c.1)	Actitudes	✓	✗	✓	✗	Las recomendaciones impiden un proceso transparente de selección, lo que perjudica el desempeño de los Auditores ya que su estancia no depende del esfuerzo de su trabajo, siendo sus conocimientos, actitudes y sus valores poco deseables para el comportamiento de un servidor público
c.2)	Valores del auditor	✓	✗	✓	✗	
c.3)	Valores de organización e identificables con la Misión y la Visión	✓	✓	✓	✗	
c.4)	Afrontamiento del Estrés	✓	✗	✓	✗	El proceso de selección basado en recomendaciones, impide la elaboración de pruebas psicométricas, por lo que en la mitad los casos no se contrata al candidato idóneo.
c.5)	Perfil de Personalidad	✓	✗	✓	✗	
c.6)	Perfil de Inteligencia	✓	✗	✓	✗	
d)	Socioeconómicos:	N/I	✗	N/A	N/A	

Simbología:

N/A	No aplica
N/I	No existe información al respecto
✓	Si cumple, se cuenta con información
N/A	Concepto que no aplica en el Perfil deseable
✓	Perfil deseable
x	No está reglamentado
x	Puntos críticos en los que urgen modificaciones

Tabla 24. Proceso de Selección de los Auditores.

Proceso de Selección de los Auditores

No.	Pasos en la Selección de un Candidato	Marco Teórico del Contralor	Marco Legal del Auditor	Pasos Deseables	Aplicación en la Realidad	Observaciones
1)	Recepción preliminar de solicitudes	✓	✓	✓	5 Casos de los encuestados	RH no es el primer filtro en la contratación de los Auditores
2)	Pruebas de idoneidad					
2.1)	Conocimiento	✓	Se requieren pruebas de conocimiento y psicométricas, sin embargo no se especifica qué tipo de pruebas son idóneas	✓	x	No se realiza ningún tipo de prueba para la Adscripción de Auditor
2.2)	Pruebas Psicológicas					
a)	Valores	✓		✓	x	
b)	Enfrentamiento del Estrés	✓		✓	x	
c)	Perfil de Personalidad	✓		✓	x	
d)	Perfil de Inteligencia	✓	✓	✓	x	
3)	Entrevistas de selección	✓	✓	✓	x	No hay entrevistas de Selección con el Departamento de RH para los auditores
4)	Verificación de datos y referencias	✓	✓	✓	x	El Departamento de RH no cuenta con la información
5)	Examen Médico	✓	x	✓	x	No se elabora este examen a pesar de su importancia
6)	Entrevista con el supervisor	✓	✓	✓	20 casos de los encuestados	El primer filtro en estos casos fue su Supervisor, o Jefe Inmediato
7)	Descripción realista del puesto	✓	✓	✓	x	El Auditor no conoce las funciones del trabajo que va a desempeñar, ni se le capacita para su realización
8)	Decisión de Contratar	✓	✓	✓	RH les informa a que dependencia deben acudir	Hasta este paso se les pide su documentación a excepción de los 5 encuestados del Paso 1

Simbología:

N/A	No aplica
✓	Si cumple, se cuenta con información
N/A	Concepto que no aplica en el Proceso deseable
✓	Proceso deseable
x	No está reglamentado
x	Puntos críticos en los que urgen modificaciones
	Descripción general



Para concluir sobre estos resultados es importante especificar que motivo de la parte de las sugerencias nos enteramos de que 5 personas tan sólo llevaron sus papeles a Recursos Humanos y siguieron un proceso de selección, al evaluar las pruebas hemos comprobado que cumplen con el perfil deseado y su desempeño es significativamente mayor, esto se debe a que su contratación fue en base a sus méritos, en cambio las personas que fueron contratadas en base a recomendaciones, tienen un desempeño menor, debido a que sienten seguridad de sus puestos, aún cuando no es en base a su trabajo precisamente.

La Dependencia haciendo una revisión general de las pruebas, no está mal, tiene muchos aspectos a su favor y su personal tiene valores firmes como la Honradez, se recomienda como ya mencionamos solucionar las deficiencias que están surgiendo, basándose en las tablas 22, 23 y 24 correspondientes a la Descripción de Perfil de Puesto de la Contraloría, Perfil de Puesto para el Auditor de SEDECAP y el proceso de Selección del Auditor de SEDECAP, en la parte de observaciones, en donde hemos detectado que se pueden mejorar y que la Dependencia tiene áreas de oportunidad.