



# CAPÍTULO 5

# CONCLUSIONES

## Capítulo 5: Conclusiones

Hoy más que nunca, ante las exigencias de la ciudadanía, se pide que la Administración Pública sea cada vez más eficiente, más aún si se trata de la Contraloría, que es la que vela por garantizar el uso transparente de los recursos, con alto nivel de excelencia. Por eso, es imprescindible una adecuada selección de las personas a las que se confiará el cambio y las transformaciones necesarias para un mejor desarrollo del actual sistema, al igual que un conocimiento más acertado y fidedigno acerca de los puestos de trabajo (aunque en este caso sólo se abarcó el estudio del Puesto del Auditor, en realidad se debe hacer con todos los puestos de la Contraloría) y de la cultura organizacional de la Dependencia.

Se requiere personal que sepa trabajar con la adversidad, positivizar todos los recursos a su alcance y encontrar óptimas soluciones a los dilemas del entorno. Una errónea selección del elemento humano trae consecuencias tangibles:

- Alta rotación de personal.
- Pérdidas económicas para la empresa.
- Tensión, confusión y frustración en el entorno laboral, con una caída del rendimiento.

Para este fin, se dispone una propuesta del proceso para determinar el Perfil Deseable del Auditor y su proceso de selección, esta propuesta es confiable y altamente especializada, basada en todos los marcos en los que se desenvuelve: Teórico, Legal y Real correspondiente al escenario Nacional e Internacional, que al complementarse apuntan a un conocimiento más integral y profundo del Auditor en su aspecto individual y social.

Se describió desde el punto de vista Teórico el Puesto del Contralor, y se descubrió que este tema es relativamente nuevo ya que para el caso del puesto del Auditor no hay información específica.

Se fijó una Descripción Legal de Puesto de Auditor, determinada por el Manual de Organización de SEDECAP, el manual de Procedimientos de SEDECAP y el Manual de Políticas y Lineamientos para Finanzas.

Se determinó la Descripción Real del Puesto de Auditor a partir de la aplicación al caso ilustrativo y la comparación con su Marco Teórico y Contextual, con el cuál se determinaron deficiencias debido a la falta de reglamentación de condiciones jurídicas, como: sueldo, horario de trabajo, tipo de contrato, seguro de vida, adscripción, prestaciones, incentivos, por lo que se sugiere que la Dependencia aporte soluciones inmediatas ya que estas cuestiones van directamente relacionadas con el rendimiento de los auditores.

Se estableció la Descripción Deseable del Puesto de Auditor, el cuál concluimos que se encuentra dividido en dos partes: El Perfil Profesional del Auditor que corresponde a elementos básicos como: los conocimientos y habilidades; y el Perfil Psicológico del Auditor: Integrado por su personalidad, sus valores y su manejo del estrés, elementos que determinamos imprescindibles.

Se describió el Perfil Teórico de Puesto del Auditor, en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y valores. Se fijó el Perfil Legal del Puesto de Auditor determinado por la información de la Dependencia, el cuál esta incompleto, lo que aligera los procesos de selección en la actualidad, ya que básicamente se acepta a cualquiera.

Se determinó el Perfil Real del Puesto de Auditor y se comparó con su Marco Teórico y su Marco legal, determinando que falta difusión de la descripción del puesto, lo cual acrecenta los casos de duplicidad de las funciones y las incidencias en irregularidades que son cada vez más usuales al no identificar cuáles son las facultades del auditor.

Concluimos que en la realidad, falta completar el perfil del auditor, lo que se traduce a deficiencias graves, en las cuales se debe:

- Confecionar, controlar o actualizar la descripción de tareas.
- Evaluar las relaciones de dependencia del empleado dentro de la organización.
- Familiarizarse con las diversas facetas del ambiente de trabajo

Se estableció el Perfil Deseable de Puesto de Auditor que pudiera facilitar el proceso de Selección, el cual incluye: requerimientos generales del ocupante del puesto como: escolaridad (Licenciatura o más) y experiencia (2 años aproximadamente), requerimientos puntuales del puesto, en términos de: habilidades (relaciones públicas), conocimientos técnicos y de Leyes principalmente y psicológicos los cuales son la mayor aportación de esta investigación, que incluyen: actitudes de servicio principalmente, valores del auditor practicados en sus tareas diarias e identificados como: Bien Común, Respeto, Transparencia, Imparcialidad, Justicia, Honradez, Igualdad, Generosidad, Integridad, Entorno Cultural y Ecológico y Liderazgo, valores de organización e identificables con la Misión y la Visión (Servicio, Esfuerzo, Dedicación, Excelencia, Calidad, Actitud, Principios), afrontamiento del estrés positivo, perfil de personalidad con apego, perfil de inteligencia con capacidad de análisis.

Se obtuvo un Proceso Teórico de Selección del Contralor, identificado como en la mayoría de las organizaciones en 7 pasos que incluyen: recepción de solicitudes, pruebas de idoneidad (conocimientos y psicométricas), entrevistas de Selección, verificación de datos y referencias, entrevista con el supervisor, descripción realista y decisión de contratar. Se identificó el Proceso Legal de Selección del

Auditor en el cuál la deficiencia radical consiste en que no se especifica que tipo de pruebas se deben realizar a los auditores para seleccionarlos y al determinar el Proceso Real de Selección del Auditor, las irregularidades fueron mayores debido, a que como ya hemos mencionado no se lleva un proceso de selección, aunque este reglamentado, al no tener un perfil certero del Auditor, no hay limitantes para la selección del puesto, adicionalmente, el proceso no es transparente debido a que no esta definido y no hay participación ciudadana, la aplicación de pruebas a los candidatos debe ser un requisito indispensable del Departamento de Recursos Humanos.

Se propuso un Proceso Deseable de Selección del Auditor el cual consiste en recepción de solicitudes, pruebas de idoneidad (conocimientos y psicométricas), entrevistas de Selección, verificación de datos y referencias, examen médico, entrevista con el supervisor, descripción realista y decisión de contratar, se aportan las pruebas que deben realizarse en términos de conocimientos como son principalmente: leyes, auditoria y datos contables y Pruebas Psicológicas en términos de: Valores, Enfrentamiento del Estrés, Perfil de Personalidad y Perfil de Inteligencia, se sugiere qué tipo de pruebas deben aplicarse: Prueba de Personalidad de Cleaver, Valores de SECODAM; Estilo de Afrontamiento del Estrés de Kenneth Nowack y Perfil de Inteligencia de Therman o similares. Los resultados de las evaluaciones que en adición se proponen implantar informarán acerca de:

- Tipo de inteligencia
- Características de personalidad y áreas de conflicto
- Rendimiento (individual y en equipo)
- Aptitudes, habilidades y destrezas
- Capacidad de aprendizaje
- Confiabilidad y responsabilidad
- Valores personales
- Valores de Servicio Público
- Relación con la autoridad.
- Actitud frente a los obstáculos.
- Modalidad en las relaciones interpersonales.
- Potencial de desarrollo.

Al Definir el perfil buscado del Auditor, comprendemos su complejidad, identificamos y describimos la importancia de cargo, sus responsabilidades y del trabajo a realizar, adicionalmente cinco de los encuestados confirmaron haber realizado su proceso normal comenzando con RH, o con el supervisor, en sus resultados se aprecia el Perfil Deseable y cumplen con asiduidad y empeño,

Se definió el Marco Contextual en el que se desenvuelve la acción de la Contraloría, encontrando tres tipos de posiciones para medir la transparencia, la OCDE, Transparencia Internacional y la Encuesta Nacional de Corrupción y Buen Gobierno, las dos primeras para un marco internacional y la última para un marco





nacional, México esta apenas en desarrollo en materia de transparencia, así que queda mucho por hacer, sin embargo los esfuerzos son importantes para conseguirlo, en la ENCBG la situación del Estado de Puebla es dramática al ubicarse en primer lugar en materia de Corrupción de los Servidores Públicos, lo cual es una llamada de atención para renovar el servicio público inmediatamente.

Se identificaron oportunidades de mejora para la Contraloría en Condiciones Jurídicas del Trabajo y en materia de Capacitación, la cual aunque existe, no esta orientada a convertir las debilidades en fortalezas en general de todo el trabajo de la Contraloría.

Concluimos que todo lo anterior tiene por objeto el de tener un Servidor Público en este caso el Auditor, un Auditor que ofrezca credibilidad y brinde bienestar a la ciudadanía.