



1859

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL GRUPO
DE ARTILLERÍA 7 “CABO MINACHO” DE
LA CIUDAD DE LOJA, PERÍODO 2010”

TESIS PREVIO A OPTAR EL
GRADO DE INGENIERAS EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.
CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

AUTORAS:

Silvia Fernanda Santín Castillo
Martha Maritza Valencia Robles

DIRECTORA:

Lic. Ligia Cueva Moreno

LOJA - ECUADOR
2011

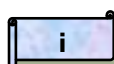
LCDA. LIGIA CUEVA MORENO, DOCENTE DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DEL ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA Y DIRECTORA DE TESIS.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación “**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL GRUPO DE ARTILLERÍA 7 “CABO MINACHO” DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2010**”, presentado por Silvia Fernanda Santin Castillo y Martha Maritza Valencia Robles, previo a optar el grado de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Auditor, ha sido realizada bajo mi dirección, luego de haberla revisado, autorizo su presentación ante el Honorable Tribunal de Grado.

Loja, septiembre de 2011

.....
Lic. Ligia Cueva Moreno
DIRECTORA DE TESIS



AUTORÍA

La responsabilidad del presente trabajo “**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL GRUPO DE ARTILERÍA 7 “CABO MINACHO” DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2010**”, así como sus resultados, conclusiones y recomendaciones son de responsabilidad de las autoras.

.....
Silvia Fernanda Santin Castillo

.....
Martha Maritza Valencia Robles

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mis padres Silvio y Teresa quienes son lo más importante para mí y por apoyarme incondicionalmente en mis estudios, así también a mis hermanas y hermano por brindarme apoyo moral en todo ámbito de mi vida.

Silvia Fernanda

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios que en el transcurso de mi vida ha sido mi guía y fortaleza, me ha llenado de bendiciones, y el culminar esta carrera es una más, que en su infinito amor me ha concedido. A mis padres José e Ilma y hermana Diana quienes son ejemplo de perseverancia, dedicación, apoyo y supieron apoyarme en cada paso que di para poder lograr esta meta tan importante en mi vida, y a mi amado hijo José Gabriel quien es mi motivación para continuar con mis nuevos proyectos.

Martha Maritza

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro agradecimiento a La Autoridades y Docentes del Área Jurídica Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja, especialmente a los coordinadores del Segundo Programa de Apoyo para la Graduación de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría, por inculcarnos sus sabios conocimientos teóricos - prácticos, que nos ayudaron a culminar con éxito nuestra carrera profesional.

A la Licenciada Ligia Cueva quien con sus conocimientos, supo dirigirnos y guiarnos en el desarrollo del trabajo investigativo.

Al Comandante y personal del Grupo de Artillería 7 “CABO MINACHO” de la Ciudad de Loja, por facilitarnos la información adecuada para la elaboración del trabajo.

Finalmente a todos quienes de una u otra forma contribuyeron para la feliz culminación de esta investigación.

LAS AUTORAS

a. TÍTULO

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL GRUPO DE
ARTILLERÍA 7 “CABO MINACHO” DE LA
CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2010”**

RESUMEN

b. RESUMEN

La Auditoría de Gestión direccionada a los Recursos Humanos es considerada como un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial todas las funciones y actividades que se realizan en las distintas áreas de la organización para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas, sugiriendo en su caso los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración del personal; para ello el trabajo de investigación propuesto está orientado a la aplicación de la Auditoría de Gestión al Grupo de Artillería 7 “CABO MINACHO” de la ciudad de Loja, periodo 2010, basado en el análisis situacional con visión sistemática en sus procesos administrativos-operativos con aplicabilidad de sus disposiciones legales y reglamentarias, inherentes a evaluar la eficiencia, eficacia y economía de su gestión.

Intervención técnica que fue factible con el apoyo y aplicación de una metodología vigente propiciada por la Contraloría General del Estado, órgano de control que rige a las entidades e instituciones del sector público ecuatoriano, y cuyo proceso de Auditoría de Gestión está articulada al conocimiento preliminar, planificación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento en función a las características y requerimientos del Grupo de Artillería bajo evaluación; que permitió

evaluar en forma objetiva el comportamiento de sus procesos administrativos-operativos para su posterior fortalecimiento social e institucional.

En el ámbito global, los resultados de la aplicación determinó un nivel aceptable en el cumplimiento de sus actividades específicas emanadas por el Reglamento de Disciplina Militar, Reglamento de Régimen Interno, Reglamento Orgánico de las Fuerzas Armadas y Normas de Control Interno; observando ciertas desviaciones de inobservancia e incumplimiento en la definición de indicadores de gestión aplicados a evaluar la eficiencia, eficacia y economía; en la organización existe la necesidad de estructurar herramientas y procedimientos administrativos-funcionales que interactúen en la productividad operativa y técnica, complementada con la iniciativa de actualizar y capacitar a su personal con programas que mejoren su condición profesional y laboral hacia un eficiente uso, manejo y administración del recurso humano; y que deben sujetarse a las recomendaciones efectuadas por el equipo de auditoría expuestas en el Informe como medida para salvaguardar los recursos públicos asignados.

ABSTRACT

Management Audit directed to Human Resources is considered a procedure that aims to view and check, on a special method all functions and activities carried out in different areas of the organization to determine compliance with established programs and assess whether they meet the objectives and policies, suggesting changes or improvements to be made for the better accomplishment of the purposes of personnel administration; for this proposed research work is focused on the implementation of the Audit Artillery Group management of CABO MINACHO Loja city, period 2010, based on a situation analysis with a systematic approach in their administrative processes, operational applicability of its laws and regulations inherent in evaluating the efficiency, effectiveness and economy of its management.

Technical intervention that was feasible with the support and implementation of an existing methodology promoted by the Comptroller General of the State controlling body of government entities and public sector institutions of Ecuador, whose Performance Audit process is articulated to the preliminary knowledge, planning, implementation, communication of results and follow-up according to the characteristics and requirements of the Artillery Group under evaluation, which allowed us to evaluate objectively the performance of its administrative processes for post-operative social and institutional strengthening.

Globally, the results of the application to determine an acceptable level of compliance with specific activities issued by the Military Discipline Regulations, Internal Regulations, the Organic Rules of the Armed Forces and Internal Control Standards; noting some deviations from failure and failure in the definition of performance indicators applied to assess the efficiency, effectiveness and economy in the organization there is a need to establish administrative procedures and tools to interact in-functional technical and operational productivity, complemented by the initiative to update and staff train in programs to improve their professional status and work in towards an efficient use, management and human resource management, and musta bide by there commendations made by the audit team as outlined in the report as to safeguard public resources.

INTRODUCCIÓN

c. INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Gestión en la Entidades del Sector Público es muy importante por cuanto permite pronunciarse sobre la legalidad, transparencia y eficiencia de las actividades, permitiendo medir los resultados de la Gestión Institucional y también contribuye a alcanzar los objetivos y metas establecidos. El control de la gestión copera con el logro de la economía, efectividad y eficiencia de las actividades que realiza la administración Pública en el ejercicio de los recursos que dispone, realizada mediante la evaluación de los procesos administrativos y la utilización de indicadores de desempeño.

Por lo tanto la Auditoría de Gestión al Grupo de Artillería 7 “CABO MINACHO” de la Ciudad de Loja, presenta un aporte con el propósito de mejorar el desarrollo de las actividades, para que sus directivos conozcan su situación administrativa y Operativa y de esta manera tomen decisiones correctivas para el mejoramiento Institucional.

La estructura del trabajo se enmarca según lo establecido en el Reglamento de Régimen Académico vigente en la Universidad Nacional de Loja y contiene lo siguiente: **TÍTULO, RESUMEN** en donde se detalla los objetivos alcanzados y los resultados, **INTRODUCCIÓN** que resalta la importancia del tema, el aporte a la entidad auditada y la estructura del trabajo, **REVISIÓN DE LITERATURA** en la que se exponen los referentes

teóricos de la Auditoría de Gestión, **MATERIALES Y MÉTODOS** aquí se da a conocer los materiales, métodos y técnicas utilizados, los **RESULTADOS** los que reflejan la ejecución de la Auditoría que contiene: Fase I: Conocimiento Preliminar, Fase II: Planificación, Fase III: Ejecución, Fase IV: Comunicación de Resultados y Fase V: Seguimiento; la **DISCUSIÓN** que contiene los procedimientos que se aplicaron para desarrollar la práctica y llegar a obtener los resultados, las **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** tendientes al mejoramiento de las actividades Administrativas y Operativas de la Entidad Examinada, seguidamente la **BIBLIOGRAFÍA** que se utilizó para la redacción de la teoría, los **ANEXOS** sustentan el trabajo de investigación, y finalmente el **ÍNDICE** que facilita la ubicación del contenido del trabajo

**REVISIÓN
DE
LITERATURA**

d. REVISIÓN DE LITERATURA

SECTOR PÚBLICO

“La definición del sector público cubre a los trabajadores empleados por las autoridades nacionales, regionales o locales, las empresas de producción y distribución de gas, electricidad y agua, las empresas de recolección, procesamiento y reciclaje de desechos, los servicios sanitarios, medioambientales y sociales, los servicios educativos no docentes, culturales y de esparcimiento, los servicios de construcción y mantenimiento de carreteras y edificios, así como otras entidades cuya función es prestar servicios al público.”¹

“El sector público comprende:

- 1.** Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia Social y Control Social.
- 2.** Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.
- 3.** Los organismos y entidades creados por la Constitución o la Ley para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
- 4.** Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

¹ SALAS, Josefina. Sector Público y Privado - Presentation Transcript. www.buenastareas.com/temas/sector-publico-ecuador/. (Martes, 19 de Abril del 2011)

5. Las instituciones del estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en una virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que le sean atribuidas en la Constitución y la Ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la constitución.

Las Fuerzas Armadas y Policía Nacional son instituciones de protección de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos.

Las Fuerzas Armadas tienen como misión fundamental la defensa de la soberanía y la integridad territorial.

Las servidoras y servidores de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional se formarán bajo los fundamentos de la democracia y de los derechos humanos, y respetarán la dignidad y los derechos de las personas sin discriminación alguna y con apego y restricto al ordenamiento jurídico.”²

Misiones Constitucionales

“Las Fuerzas Armadas como parte de la Fuerza Pública tienen las siguientes misiones constitucionales.

² CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. Art. 158 – 225 - 226. Montecristi – Ecuador. 2008

- a. Conservar la Soberanía Nacional;
- b. Defender la Integridad e Independencia del Estado;
- c. Garantizar el Ordenamiento Jurídico del Estado;
- d. Colaborar en el Desarrollo Social y Económico del País, empleando sus recursos humanos y materiales, particularmente en actividades y áreas de carácter estratégico; y,
- e. Colaborar e intervenir en los demás aspectos concerniente a la seguridad nacional, de acuerdo con la Ley.”³

FUERZAS ARMADAS

Historia

“El ejército ecuatoriano nace bajo el manto de un líder venezolano, a inicios de la época republicana. Para oponerse a esta milicia arbitraria, oportunista y sumisa a los tiranos, se forja otra facción del ejército, con espíritu anti oligárquico.

Durante los gobiernos sucesivos, los ejércitos del Ecuador fluctuaron entre liberales y conservadores, hasta la época Alfarista, de principios del siglo XX, cuando bajo el General Eloy Alfaro, se crean instituciones que

³ CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES. Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas. Art. 2. Ley No. 109 RA/1990. Quito - Ecuador, 1990. Pág. 7

profesionalicen a las Fuerzas Armadas Ecuatorianas. Así, apoyaron la educación laica, la separación de Iglesia y Estado, la construcción del Ferrocarril, construcción de infraestructura como agua potable, y por supuesto, la profesionalización de los militares.”⁴

AUDITORÍA

ANTECEDENTES

“A partir de la edad media, y a través de la revolución industrial, las auditorias fueron practicadas con el objeto de determinar si las personas que se encontraban en posición de responsabilidad fiscal en el Gobierno y en el Comercio, estaban proporcionando informes honestamente; a medida que las industrias crecían sus propietarios empezaron a contratar funcionarios para ocupar puestos de responsabilidad, con esta separación de los grupos de propietarios y administradores, aquellos fueron acudiendo con frecuencia cada vez mayor a los auditores para protegerse del peligro de fraude por los funcionarios o empleados, en ese entonces el principal objetivo de la auditoria era el descubrimiento de fraude.

Entre los años de 1900 y 1960, la función del auditor como “detective” fue olvidada. El principal objetivo de la auditoria cambio del descubrimiento de

⁴ NUÑEZ, Jorge. Centro de Estudios Históricos del Ejército. Breve Historia del Ejercito Ecuatoriano. Año 2005. (Martes, 19 de Abril de 2011)

fraudes a la determinación de la razonabilidad de los Estados Financieros presentados por una entidad.”⁵

CONCEPTO

“Es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones administrativas o financieras, efectuadas con posterioridad a su ejecución, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas de acuerdo con las normas legales y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones, orientadas a asesorar en la toma de decisiones a la gerencia”⁶

CLASIFICACIÓN

- **“Dependiendo De Quien Lo Ejecute**
 - **Auditoría Interna.-** Es cuando los auditores que realizan el trabajo se encuentran organizados en una unidad administrativa dependiente de la entidad sujeta a examen.
 - **Auditoría Externa.-** Cuando el personal de auditores que ejecutan el trabajo no tienen relación de dependencia con la entidad sujeta a examen, es decir son contratados.

⁵ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría Financiera Gubernamental. Quito – Ecuador. Julio 2003. Pág. 22.

⁶ UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA. Módulo IX, Auditoría Para el Sector Público y Empresas Privadas. Loja – Ecuador. Septiembre 2010-Febrero 2011. Pág. 22.

- **Dependiendo Del Tipo De La Entidad En Que Se Realiza**

- **Auditoría Privada.-** Es ejecutada en las empresas particulares que están fuera del alcance del sector público y es practicada por auditores independientes o firmas privadas de auditores.
- **Auditoría Gubernamental.-** Es aplicada a entidades y organismos del sector público y es efectuada por el personal de la Contraloría General del Estado, con la finalidad de salvaguardar los recursos de entidades públicas.

- **Dependiendo De Las Operaciones Que Examine**

- **Auditoría Financiera.-** Está orientada a examinar operaciones de naturaleza financiera e informará sobre la razonabilidad de las cifras presentadas.
- **Auditoría de Gestión.-** Es la acción dirigida a examinar y evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía en el logro de los objetivos previstos por la organización.
- **Procedimientos Convenidos.-** Implica la evaluación de aquellas operaciones específicas con respecto a partidas individuales de datos financieros, estados financieros.

- **Auditoría Ambiental.-** La Contraloría General del Estado podrá en cualquier momento, auditar los procedimientos de realización y aprobación de los estudios y evaluaciones de impacto ambiental en los términos establecidos en la Ley de Gestión Ambiental.
- **Auditoría en Ambientes Computarizados.-** Es el proceso de recoger, agrupar y evaluar evidencias para determinar si un sistema de información salvaguarda el activo institucional.
- **Auditoría de Obra Pública.-** Está orientada a evaluar la administración de las obras de construcción, la gestión de los contratistas, entre otros.”⁷

De acuerdo a la clasificación dada se puede mencionar que esto se toma en cuenta de acuerdo a los objetivos que persigue la auditoría, la misma que es aplicada dependiendo al tipo de entidad que se desea examinar.

CONTROL

“Es un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados, para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales y a los referentes técnicos

⁷ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión. Quito, abril del 2002. Pág. 36

y científicos establecidos en las diferentes actividades humanas dentro de la organización.”⁸

CONTROL DE GESTIÓN

“El control de gestión es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades de la administración y los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño, la identidad de distribución del excedente que estas producen, así como los beneficios de su actividad.”

PROPÓSITO DEL CONTROL DE GESTIÓN

“Al Estado le corresponde proveer de obras, servicios y bienes al pueblo como retribución a la contribución que este realiza, mediante los tributos que entrega, es ahí donde nace su real derecho de exigir que los mismos sean de buena calidad, entregados en forma oportuna a su servicio; pero también le interesa a la sociedad saber que la producción sea como consecuencia de una gestión pública, que procure la máxima productividad a un costo razonable, y la protección de los recursos

⁸ GRECO, O. Diccionario Contable. Ediciones Valletta. Segunda Edición. Buenos Aires Argentina. 2002. Pág. 57

financieros, materiales y humanos disponibles, evitando el desperdicio de los mismos o la aprobación indebida para los fines particulares sin importar el perjuicio que se cause a la sociedad.”⁹

ÁMBITO Y OBJETIVO GENERAL DE LA GESTIÓN PÚBLICA

“El ámbito y objetivo de la gestión pública se lo puede concebir de la siguiente manera:

- **Gestión Operativa.-** Sectores: de los servicios generales del Estado del desarrollo social y comunitario, de la infraestructura económica, productiva, financiera, de los valores, y otros, propios de la misión y finalidad de la entidad y organismo.
- **Gestión Financiera.-** Que incluye la presupuestaria, del crédito, la tributaria, de caja o tesorería, la contable y la de contratación pública, está última en cuanto significa financiamiento para la adquisición de servicios y realización de obras, y propiamente a la gestión contractual con su contenido legal y técnico.
- **Gestión Administrativa.-** General, de bienes de transporte y construcciones internas, de comunicaciones; de documentos

⁹ AGUILAR, Mayra y ERREYES, Carla. Auditoría de Gestión al área de Salud Nro. 2 “Hugo Guillermo González” del Cantón Loja Año 2009, Loja – Ecuador. Año 2010, Pág. 18.

(secretariado, biblioteca, imprenta, reproducción de documentos y otros), de seguridad, limpieza y mensajería, de recursos humanos, de desarrollo social interno e informática.”¹⁰

INSTRUMENTOS PARA EL CONTROL DE GESTIÓN

El control de gestión como cualquier sistema, este tiene instrumentos que sirven de ayuda para las entidades:

- **Índices:** Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.
- **Indicadores:** Son los cocientes y parámetros que permiten analizar rendimientos.
- **Cuadros de Mandos:** Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.
- **Gráficas:** Representación de información (variaciones y tendencias).
- **Análisis comparativo:** Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.
- **Control Integral:** Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.
- **Flujogramas:** Representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

¹⁰ UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA. Módulo IX, Auditoría Para el Sector Público y Empresas Privadas. Loja –Ecuador. Septiembre 2010-Febrero 2011.

Uno de los instrumentos para lograr un buen control de gestión es la utilización de indicadores de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto.

ELEMENTOS DE GESTIÓN

El Estado requiere de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores de las instituciones, en razón de su responsabilidad social, rendición de cuentas, demostración de su gestión, resultados y la actividad profesional del auditor gubernamental que evalúa la gestión, en cuanto a las seis “E”, esto es, ECONOMÍA, EFICIENCIA, EFICACIA, ECOLOGÍA, ÉTICA Y EQUIDAD, en la forma que a continuación se describe:

- **Economía:** Son los insumos correctos a menos costo, o la adquisición de recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad y procurando evitar desperdicios.
- **Eficiencia:** Insumos que producen los mejores resultados con el menor costo o la utilización provechosa de los recursos, en otros

términos, es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo – producción con un estándar aceptable o norma; la ciencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo.

- **Eficacia:** Son los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa logra sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.
- **Ecología:** Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.
- **Ética:** Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y la conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las Leyes, en las Normas Constitucionales, Legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.

- **Equidad:** Implica distribuir y asignar los recursos entre toda la población, teniendo en cuenta el territorio en su conjunto, la necesidad de estimular las áreas cultural y económicamente deprimidas, con absoluto respeto a las normas constitucionales y legales imperantes sobre el reparto de la carga tributaria, los gastos, las inversiones, las participaciones, las subvenciones y las transferencias públicas.”¹¹

AUDITORÍA DE GESTIÓN

“La Auditoria de Gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; determina el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.

La definición de la gestión, está asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros. El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: El logro de los objetivos, los procesos para

¹¹ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoria de Gestión. 2da. Edición. Quito-Ecuador. Año 2003. Pág. 17-20

alcanzar esos logros y los recursos utilizados para obtener los productos.”¹²

PROPÓSITOS Y OBJETIVOS

Entre los propósitos tenemos a los siguientes:

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y la confiabilidad de la información y los controles establecidos.
- Comprobar si la entidad adquiere y protege los recursos de manera económica, eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades.
- Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos.
- Conocer las causas de la ineficiencia o práctica antieconómicas.

¹² RIVERA, Rosalba y SACA, Silvia. Auditoría de Gestión en el Colegio “Ciudad de Loyola” de la Parroquia Valladolid Cantón Palanda Provincia de Zamora Chinchipe, 2009. Loja – Ecuador. Año 2010. Pág. 17.

Los principales objetivos son:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad de impacto de la gestión pública.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- Satisfacer las necesidades de la población.

La auditoría de gestión nos ayuda a medir y evaluar el nivel de desempeño en la utilización de los recursos humanos y el desarrollo de las actividades.

ALCANCE DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

“La auditoría de gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominada operaciones corrientes.”¹³

¹³ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoria de Gestión. Quito. Abril del 2002. Pág. 43

“La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse principalmente lo siguiente:

- Logro de objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- Control sobre la identificación, de riesgos su profundidad e impactos y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.

- Control de legalidad, fraude y de la forma como se protegen los recursos.
- Evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditores; el mismo debe quedar bien definido en la fase de conocimiento preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicar, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.”¹⁴

ENFOQUE

La Contraloría del Ecuador se proyecta a la ejecución de auditorías de gestión con un enfoque integral, por tanto, se concibe como una Auditoría de Economía y Eficiencia, una Auditoría de Eficacia, y una Auditoría de tipo Gerencial-Operativo y de Resultados.”¹⁵

La Auditoría de Economía y Eficiencia está orientada a la verificación de que se hayan realizado adquisiciones de recursos en forma económica y su utilización eficiente y provechosa en la producción de bienes y servicios.

¹⁴ GUARNIZO, Lucila; Auditoría de Gestión en el Instituto Nacional de la Niñez y la Familia (INNFA) del Cantón Huaquillas Provincia de El Oro en el periodo comprendido del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2006, Loja – Ecuador, Año 2008. Pág. 19-20

¹⁵ **CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO**, Manual de Auditoría de Gestión, Quito, Abril del 2002. Pág. 43

La Auditoría de Eficacia está orientada a determinar el grado en que una entidad está cumpliendo con los objetivos, resultados o beneficios preestablecidos en términos de cantidad, calidad, tiempo y costo.

La Auditoría con enfoque Gerencial – Operativo y de Resultados valora la gestión realizada para la obtención de metas y objetivos, mediante la ejecución de programas, actividades y proyectos de una entidad que sean beneficiosos.

SIMILITUDES Y DIFERENCIAS CON OTRAS AUDITORÍAS

“La Auditoría de Gestión se origina y fundamenta en la Auditoría Operacional, constituye auditoría integral y perfeccionada, respecto de quien se basa, no obstante si existen diferencias entre ellas, aunque son mayores respecto de la Auditoría Financiera, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

AUDITORÍA DE GESTIÓN / AUDITORÍA FINANCIERA		
ELEMENTO	FINANCIERA	GESTIÓN
1. Objetivo	Dictaminar los Estados Financieros de un período.	Revisa y evalúa la economía y eficiencia con los que se han utilizado los recursos y, el resultado de las operaciones en cuanto al logro de las metas y eficacia de los procesos y promueve mejoras mediante recomendaciones.

AUDITORÍA DE GESTIÓN / AUDITORÍA FINANCIERA		
GESTIÓN	FINANCIERA	GESTIÓN
2. Alcance y Enfoque	Examina registros, documentos e informes contables. Los estados financieros un fin. Cubre transacciones de un año calendario.	Evalúa la eficiencia, la economía, ética y ecología en las operaciones. Los estados financieros un medio. Cubre operaciones recientes.
3. Participantes	Sólo profesionales auditores con experiencia y conocimiento contable.	Equipo multidisciplinario conformado por auditores conocedores de la gestión y por otros profesionales de las especialidades relacionados con la actividad que se audite.
4. Forma de Trabajo	Numérica, con orientación al pasado y a través de pruebas selectivas.	No numérica, con orientación al presente y futuro y el trabajo se realiza en forma detallada.
5. Propósito	Emitir un informe que incluye el dictamen sobre los Estados Financieros.	Emitir un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones.
6. Informe	Relativo a la razonabilidad de los Estados Financieros y sobre la situación financiera, resultados de las operaciones, cambios en el patrimonio y flujos del efectivo.	Comentarios y conclusiones sobre la entidad y componentes auditados y recomendaciones para mejorar la gestión, resultados y controles gerenciales.

HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Equipo Multidisciplinario: Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinar, como pueden ser: Ingenieros, abogados, médicos, entre otros.

Auditores: Entre los integrantes del grupo se designa El Jefe de Equipo y el Supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la auditoría.

Especialistas: Estos profesionales además de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

INDICADORES DE GESTIÓN

“Son instrumentos de medición de variables (actividades de la organización) asociadas a las metas, las mismas que pueden ser cuantitativas o cualitativas, en este último caso pueden ser expresadas en términos de logrado y no logrado o sobre la base de alguna otra escala cualitativa”¹⁶

¹⁶ BELTRAN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión, Herramientas para Lograr la Competitividad. 2da. Edición. Año 2000. Pág. 42.

CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

- **Indicadores Cuantitativos Y Cualitativos**

- ✓ Los Indicadores cuantitativos, son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- ✓ Los Indicadores cualitativos, permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización.

- **Indicadores De Gestión Universalmente Utilizados**

Los indicadores de gestión universalmente conocida y utilizada para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional se clasifican de la siguiente manera:

- ✓ **Indicadores De Personal.-** Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto a comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios, rotación y administración de personal, referida a

novedades y situaciones administrativas del área, aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

- ✓ **Indicadores De Eficacia.-** Como elemento de gestión mide la relación entre los servicios y productos generados, los objetivos y metas programadas. La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos.

- ✓ **Indicadores De Eficiencia.-** Miden la relación entre dos magnitudes: La producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto, pero de manera óptima.

- ✓ **Indicadores De Economía.-** Se relacionan con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional.

- **Indicadores Interfásicos**

Se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales. Sirven para verificar el número de quejas, atención y corrección, existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos, generan satisfacción o

insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.”¹⁷

ANÁLISIS FODA

“El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios para la implantación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevos y mejores proyectos de avance. Se considera los factores económicos, sociales, políticos y culturales que representan las influencias del ámbito externo, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento del plan estratégico.

Análisis Interno: Se refiere a la identificación de los factores claves que han condicionado el desempeño, su evaluación y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Análisis Externo: Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).”¹⁸

¹⁷ CORREA, Teresa. Auditoría de Gestión en el Colegio Fiscal Mixto “Rosa Herlinda García de García” de la ciudad de Amaluza, Cantón Espíndola del Año 2006. Loja-Ecuador. Pág. 54-57

¹⁸ VILCHES, Troncoso Ricardo. Apuntes del Estudiante de Auditoría. Chile. Pág. 78

FASES DEL PROCESO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

“Entre las fases del proceso de auditoría de gestión tenemos:

Fase I: Conocimiento Preliminar

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

Actividades

En la entidad auditada el supervisor y el jefe de equipo cumplen todas las tareas típicas siguientes:

- Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades, operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recolección de información y documentación básica para actualizarlos.
- Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitan posteriormente

compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos son superiores, similares o inferiores a las expectativas.

- Detectar las fuerzas y debilidades; así como sus oportunidades y amenazas para reducir los posibles impactos negativos de las segundas.
- Evaluar la estructura del Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes que en las siguientes fases se someterá a pruebas y procedimientos de auditoría.
- Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.

Fase II: Planificación

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para lo cual se debe precisar los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener los objetivos específicos y el alcance del trabajo a desarrollar considerando entre otros elementos parámetros e indicadores de gestión de la entidad.

Actividades

- Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior.

- Evaluación del control interno relacionada con el área objeto de estudio que permita acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes.
- En las fases I y II descritas, el supervisor conjuntamente con el jefe de equipo y con los aportes del equipo multidisciplinario preparan el memorando de planificación.
- Elaboración de los programas detallados y flexibles confeccionados de acuerdo con los objetivos trazados.

Fase III: Ejecución

En esta etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtiene la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Actividades

- Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente, que comprende la aplicación de técnicas de auditoría.

- Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contiene la evidencia suficiente, competente y relevante.
- Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos expresados en los comentarios: los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.
- Definir la estructura del informe de auditoría con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Fase IV: Comunicación De Resultados

Se preparará un informe final, el mismo que contendrá los hallazgos positivos en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, las causas y condiciones para el cumplimiento de los recursos de la entidad auditada.

Actividades

- Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesaria.

- Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría para promover la toma de acciones correctivas de inmediato.

Fase V: Seguimiento

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

Actividades

- Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios, conclusiones y recomendaciones presentadas en el informe se efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría después de uno o dos meses de haber recibido la entidad el informe aprobado.
- De acuerdo al grado de deterioro de las cinco E y de la importancia de los resultados presentados en el informe, debe realizar una comprobación después de uno y dos años de haberse concluido la auditoría.

- Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado y resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

CONTROL INTERNO

“El control interno es un proceso efectuado por el Consejo de Directores de la entidad, gerencia y demás personal asignado para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de las siguientes categorías:

- Seguridad de la información financiera.
- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.”¹⁹

OBJETIVOS

- **“Integridad:** Admite certificar los registros de todas las operaciones en el momento que ocurren.
- **Existencia:** Permite que se registren únicamente operaciones reales de la entidad.

¹⁹ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión, Año 2004. Pág. 43

- **Exactitud:** Establece si sus operaciones deben registrarse al valor que se derivan, registrando sus cifras en forma exacta.
- **Autorización:** Todas las operaciones llevadas en una empresa tienen implícita autorización.
- **Custodia:** Establece un control, en el uso o disociación no autorizada de activos, mediante custodia y existencia física.”²⁰

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Para la evaluación del Control Interno se utiliza diversos métodos entre los más conocidos señalamos los siguientes:

Cuestionarios: Son diseñados a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la entidad.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable. Los modelos de cuestionarios se presentan en las fases de Planificación y Ejecución.






²⁰AVILEZ, Liliana. Auditoría de Gestión aplicada al Colegio Particular Eugenio Espejo, Año 2009, Loja – Ecuador. Año 2010. Pág. 18-19.









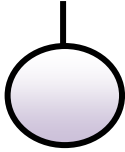

Flujogramas: Consiste en revelar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Este método es más técnico y remediable para la evaluación tiene ventaja porque permite la identificación o ausencia de controles. Para la preparación se debe seguir los siguientes pasos:

- Determinar la simbología.
- Diseñar el flujograma.
- Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales.

A continuación se presenta la simbología del flujograma:

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	Proceso
	Proceso Con Control (Eliminado)
	Decisión
	Documento
	Documento Pre numerado

	Registros
	Tarjeta Perforada
	Papel Perforado
	Archivo
	Desplazar Un Documento Para Explicar Desviaciones Del Sistema
	Actualizar Información
	Se Toma Información
	Se Toma Y Actualiza Información
	Conector
	Inicio o Fin

Matrices: El uso de matrices permite una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos:

- Completar un cuestionario segregado de áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeña.
- Evaluación colateral del control interno.

Combinación de Métodos: Ninguno de los métodos por si solos permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere aplicar la combinación de los métodos.

TÉCNICAS MÁS UTILIZADAS

En la auditoria de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación y practicas mas adecuadas, que les permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

- **Técnicas de Verificación Ocular**
 - **Comparación:** constituye el esfuerzo realizado para cerciorarse o negarse de la veracidad del hecho. Así mismo, es frecuente la

comparación entre ingresos mensuales y provenientes de una fuente, con meses anteriores o el mismo mes del año precedente.

- **Observación:** Es la mas general de las técnicas de auditoria y su aplicación es de mucha utilidad en casi todas las fases de la auditoria, por medio de ella el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias.
- **Rastreo:** Consiste en seguir la secuencia de una operación, dentro de su procedimiento.

- **Técnicas de Verificación Verbal**

- **Indagación:** Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados.
- **Entrevista:** Se la aplica a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada.
- **Encuesta:** Se la realiza directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros,

una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados.

- **Técnicas de Verificación Escrita**

- **Análisis:** Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos.
- **Conciliación:** Significa poner de acuerdo o establecer la relación exacta entre dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.
- **Confirmación:** Se refiere a la comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen.
- **Tabulación:** Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones.

- **Técnicas de Verificación Documental**

- **Comprobación:** Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación de respaldo.
- **Computación:** Se refiere a calcular, contar o totalizar la información numérica para verificar la exactitud de las operaciones efectuadas.
- **Revisión Selectiva:** Consiste en una breve o rápida revisión de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial durante la ejecución de la auditoría.

- **Técnicas de Verificación Física**

- **Inspección:** Consiste en la constatación o examen físico de los activos, obras, documentos y valores, con el objetivo de satisfacerse de su existencia, autenticidad y propiedad

RIESGOS DE AUDITORIA

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados

en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoria de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor.
- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores con efectos significativos.

En este tipo de auditoria tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo.

- **Riesgo Inherente:** De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.
- **Riesgo de Control:** De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.
- **Riesgo de Detección:** De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

MUESTREO EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

“Durante su examen el auditor obtiene evidencia confiable, pertinente y suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe.

Los procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen a algunos de ellos; este conjunto de operaciones constituye una “muestra”.

El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones.

La aplicación del muestreo en auditoría tiene los siguientes objetivos:

- Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos.
- Obtener evidencia directa sobre la veracidad de las operaciones que se incluyen en el registro y controles.

Los auditores emplean los dos enfoques de las técnicas de muestreo, como son:

De Apreciación o no Estadístico: Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio; en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de las muestras son completamente subjetivas; por lo tanto, es más fácil que ocurran desviaciones.

Estadístico: Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra; provee al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo. Este muestreo ayuda al auditor a:

- Diseñar una muestra eficiente.
- Medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida
- Evaluar los resultados de la muestra

Los dos tipos de muestreo hacen uso del criterio profesional de auditor para la planeación, elaboración y evaluación de una muestra; igualmente si los dos se aplican apropiadamente, pueden proporcionar suficiente evidencia comprobatoria.

Una vez seleccionada la muestra se debe verificar si las operaciones seleccionadas se corresponden con los criterios siguientes:

- La visión y misión de la entidad u organismo
- Los objetivos y metas planteadas o programadas
- El manejo eficiente y económico de los recursos
- La calidad esperada por el usuario
- La normativa legal que regula las actividades y justifica la existencia de la entidad.
- Los indicadores de gestión establecidos por la organización , fuere el caso”.²¹

²¹ VALDIVIEZO, Silvia. Auditoría de Gestión en el Colegio Nacional Pindal de la Ciudad de Pindal, Loja Ecuador. Año 2009. Pág. 37-42

EVIDENCIAS

Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

ELEMENTOS

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos:

Evidencia Suficiente: Cuando estas son en la cantidad y en los tipos de evidencias, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.

Evidencia Competente: Cuando de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

CLASES

Física. - Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.

Testimonial.- Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales o escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.

Documental.- Son los documentos logrados de fuente externa o ajena a la entidad.

Analítica.- Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

Confiabilidad: Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable.

PAPELES DE TRABAJO

“Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoria, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoria revelados en el informe.

Los papeles deben ser claros y concisos con el objeto de proporcionar un registro ordenado del trabajo, evitando ambigüedades y contener las razones que sirvieron de base para tomar las decisiones sobre temas conflictivos, deben ser completos que permitan su lectura, de fácil

comprensión evitándose incluir comentarios que requieran respuestas o seguimiento posterior.”²²

CLASES DE PAPELES DE TRABAJO

- **Papeles de Trabajo Generales.-** Son aquellos que no corresponden a una cuenta u operación específica y que por su naturaleza y significado tienen uso o aplicación general. Básicamente comprende los siguientes:
 - Programa de Auditoría.
 - Evaluación del Control Interno.
 - Hoja principal de trabajo.
 - Resumen de ajustes y reclasificaciones.
 - Resultado de entrevistas iniciales y otras de naturaleza general.
 - Borrador del informe.

- **Papeles de Trabajo Específicos.-** Son aquellos que corresponden a una cuenta u operación específica. Entre los que pueden ser:
 - La Conciliación Bancaria.
 - Cédula Sumaria.
 - Cédula Narrativa.

²² CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión Pública. Quito-Ecuador. Año 2003. Pág. 70-75

ÍNDICES

“Es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo ya sea en el curso o al concluir la auditoría, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a emplearse que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y su determinación debe considerarse la clase de archivo y los tipos de papeles de trabajo.

MARCAS DE AUDITORÍA

Las marcas de auditoría, consideradas también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido, permiten conocer que partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de la auditoría y cuáles no. Las marcas básicas de auditoría son de dos clases:

Con Significado Uniforme: Son empleados frecuentemente y por lo general son aplicados o adoptados por el organismo Superior de control.

Sin Significado Permanente: Son utilizados por los auditores para expresar conceptos o procedimientos empleados cuyo significado e interpretación es a criterio del auditor.

Las marcas estándares se encuentran relacionados con las técnicas y otras prácticas que contienen los procedimientos de auditoria. En el siguiente cuadro se presenta las marcas a utilizarse en la ejecución de la auditoría:

 GRUPO DE ARTILLERÍA 7 “CABO MINACHO” AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS PERIODO 2010 HOJA DE MARCAS		
≠	Calculado	
©	Revisado	
√	Comprobado	
∧	Indagado	
&	Analizado	
*	Verificado	
△	Comprobado con Documentación Sustentatoria	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	FECHA:

**MATERIALES
Y
MÉTODOS**

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de la presente investigación utilizamos los siguientes métodos y técnicas:

MATERIAL BIBLIOGRÁFICO

La realización del presente trabajo fue posible gracias a la utilización de los siguientes materiales:

- ❖ Cuadernos
- ❖ Impresiones
- ❖ Flash Memory
- ❖ Hojas de Papel Bond
- ❖ Esferográficos
- ❖ Libros
- ❖ Tesis
- ❖ Internet
- ❖ Documentos proporcionados por la entidad objeto de investigación
- ❖ Cd

MÉTODOS

Científico.- Es el conjunto de procedimientos lógicos encaminados a

alcanzar un determinado objetivo de la manera más segura, económica y eficiente. Se lo aplicó para establecer o profundizar problemas o fenómenos de la realidad con una perspectiva crítica y reflexiva y así explicar la realidad de la Gestión institucional del G.A 7 “CABO MINACHO”

Inductivo.- Facilitó el estudio de los diferentes componentes operativos de la entidad durante el periodo analizado, para obtener una visión global permitiendo aplicar procedimientos sobre la auditoría de gestión con la finalidad de determinar la capacidad de eficiencia en el servicio y gestión de la institución.

Deductivo.- Proceso que parte de un principio general ya conocido para inferir a efectos particulares, sirvió para realizar el estudio, análisis y evaluación general de los procedimientos para poder llegar a obtener conclusiones respecto a la eficiencia administrativa de la entidad en estudio.

Descriptivo.- Consiste en la observación de los hechos, fenómenos que determinan el estado actual de la institución, sirvió para detallar la redacción de la fundamentación teórica de la investigación.

Analítico.- Se aplicó en cada uno de los puestos y funciones para determinar el grado de desempeño de las actividades y de esta manera seleccionar índices e indicadores que muestran la eficiencia, eficacia, y

efectividad de los planes, proyectos y programas de la institución ejecutados en el año 2010.

TÉCNICAS

Son el conjunto de instrumentos y medios a través de los cuales se efectúa la realización de una actividad. Las técnicas que se emplearon son las siguientes:

Observación.- Consiste en ver y oír hechos y fenómenos que suceden en la entidad que se requiere investigar. Sirvió para recolectar la información de manera objetiva.

Entrevista.- Es el diálogo oral entre el entrevistado y entrevistador en forma directa. Se aplicó la entrevista a la máxima autoridad y a los jefes departamentales.

RESULTADOS

f. RESULTADOS

CONTEXTO INSTITUCIONAL

RESEÑA HISTÓRICA

El Surgimiento de la Artillería en Loja se da en el año de 1942, la misma que fue ubicada en Loja, Cariamanga y Pózul, con el propósito de detener al invasor del sur. El material que tenía esta Artillería lo constituían los obuses 65/17, los mismos que luego de ser superadas las divergencias entre los dos países, se incorporaron a su Unidad de origen.

En el año de 1953, ante la amenaza de una nueva invasión peruana, el Comando del Ejército ordena que la 3ra Batería del Grupo de Artillería "MARISCAL SUCRE", se traslade a la ciudad de Loja, en apoyo de fuegos a la IX División de Infantería "LOJA", la misma que toma el nombre de "Batería de Artillería No. 9 "CABO MINACHO", siendo su asiento inicial lo que actualmente son los predios del Colegio Técnico Experimental "DANIEL ALVAREZ BURNEO". El material que disponía dicha Batería era de fabricación Italiana de calibre 65/17mm. En el mismo año, se traslada la batería a su actual lugar de guarnición, en el que además se encontraban una compañía del BI-7 "CARCHI" y un Escuadrón de Caballería "CAZADORES DE LOS RÍOS".

En 1974, siendo Comandante el señor Mayor Hugo Salvador se cambia el nombre de Batería No 9 "CABO MINACHO" por Grupo de Artillería No 7 "CABO MINACHO", sin completarse la dotación de obuses para un Grupo.

Por el año de 1975, siendo su Comandante el señor Mayor Gonzalo Arellano, llegan 4 Morteros Israelitas "TAMPELLA" de 160mm., para reemplazar a los obuses de 65/17mm. Este material era muy bueno en su funcionamiento, pero relativamente pesado para ser usado en el terreno de la provincia de Loja por su topografía y la falta de vías carrozables de ese entonces.

En el mes de enero de 1977 siendo Comandante el señor Mayor GUSTAVO TAMAYO llegan 18 obuses Italianos de 105mm. Otto Melara, completándose la dotación de la primera, segunda y tercera Baterías de Tiro del Grupo, mientras que los obuses de 75mm, conformaron la cuarta Batería de Tiro.

En el año de 1981 siendo Comandante el señor TCRN. DE E.M. LUIS MUÑOZ, como parte importante se puede recordar la intervención del Grupo en el conflicto con el Perú como arma de apoyo, el mismo que se desempeñó proporcionando apoyo de fuegos en los siguientes frentes: 1ra. Batería en el sector del Cabuyo; la 2da Batería en el sector de la Florencia; la 3ra Batería en Sabiango; y la 4ta Batería en el sector de Alamor.

Siendo Comandante el señor MAYOR. DE A. EDGAR ARIAS, se proyecta levantar el monumento al CABO LUIS MINACHO, el mismo que es construido e inaugurado por el señor TCRN. DE EM. JORGE W. REYES T., el 31 de julio de 1991.

La razón y justa asignación del nombre de la Unidad corresponde al valeroso soldado Lojano, "LUIS ALFONSO MINACHO PADILLA", héroe nacional, que junto al SUBT. MAXIMILIANO RODRIGUEZ, peleó y murió gloriosamente en el destacamento Militar de "TARQUI VIEJO" durante la invasión del Perú el 21 de julio de 1941.

La Patria, en reconocimiento de la heroica actuación del soldado LUIS MINACHO utilizó su nombre para instaurar una condecoración para el personal de Tropa para que bajo su ejemplo, dignifiquen el nombre del Ecuador como él lo hizo. Además, escogió su nombre para designar a la Unidad que lo vio nacer, Unidad que hasta nuestros días se asienta en la ciudad de Loja como fiel guardián del nombre de su héroe como silencioso Centinela del Sur.

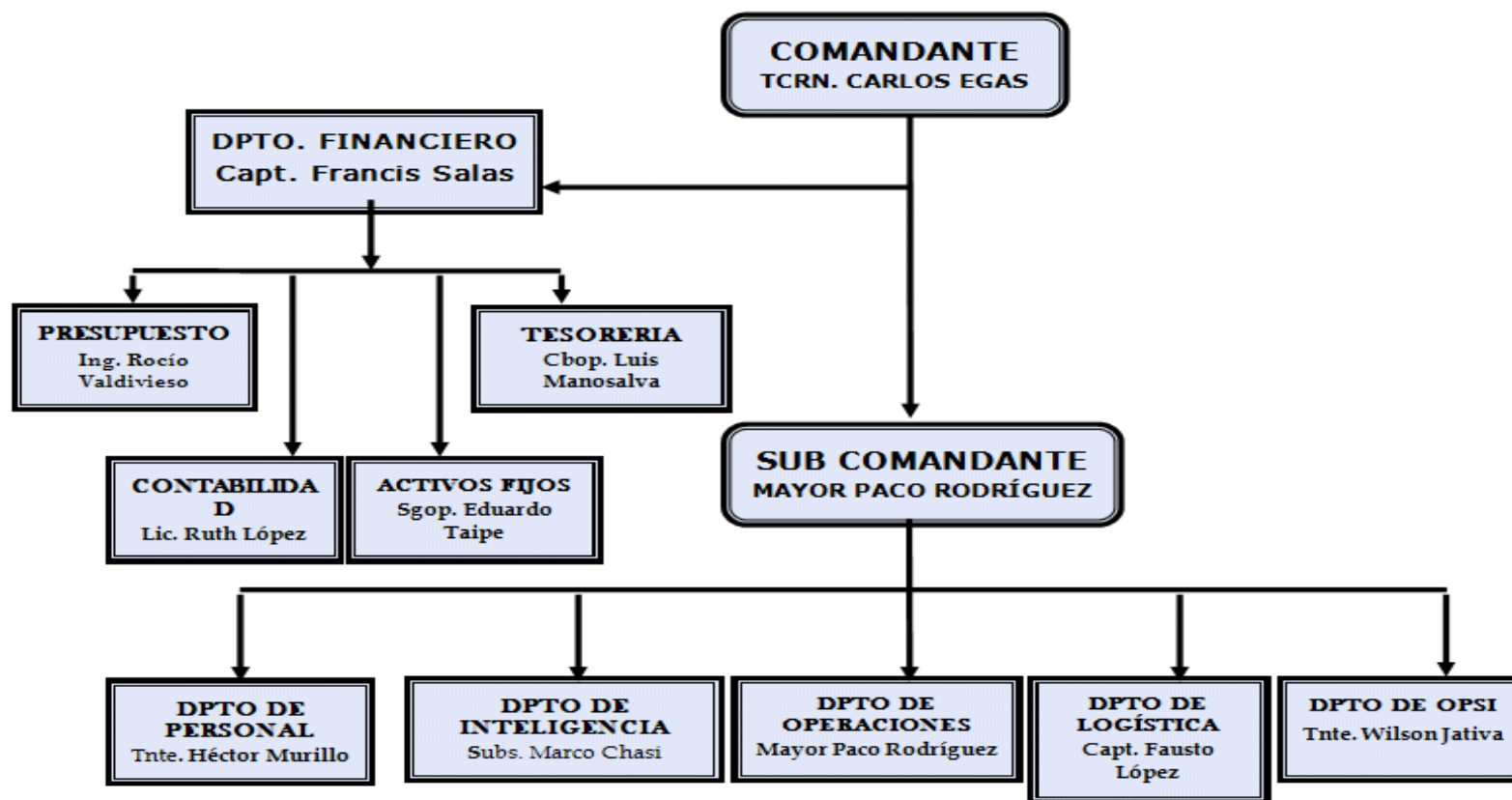
BASE LEGAL

Las actividades del Grupo de Artillería 7 "CABO MINACHO" se encuentran normadas por las siguientes Leyes y Reglamentos:

- ❖ Constitución del Ecuador
- ❖ Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.
- ❖ Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.
- ❖ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- ❖ Ley de Presupuesto del Sector Público.
- ❖ Ley Orgánica de Contratación Pública y su Reglamento.
- ❖ Normas de Control Interno.
- ❖ Código de Trabajo.
- ❖ Ley de Régimen Tributario Interno.
- ❖ Políticas, Principios y Normas de Contabilidad Gubernamental.
- ❖ Ley Orgánica del Sector Público.
- ❖ Reglamento de Disciplina Militar.
- ❖ Reglamento de Régimen Interno.
- ❖ Reglamento Orgánico de las Fuerzas Armadas.
- ❖ Ley de Personal.

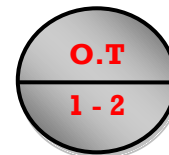
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL





PRÁCTICA



ORDEN DE TRABAJO Nro. 001

Loja, 30 de Abril de 2011

Srta.

Martha Maritza Valencia Robles

JEFE DE EQUIPO

Ciudad.-

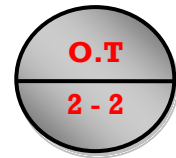
De mi consideración:

Me permito disponer a usted, proceda a la realización de la Auditoría de Gestión al Recurso Humano en el Grupo de Artillería 7 “CABO MINACHO” de la ciudad de Loja en el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010, para lo cual designo a usted Jefe de Equipo y Operativo a la Srta. Silvia Fernanda Santin Castillo.

El tiempo de duración del presente trabajo es de 60 días calendario y concluido el mismo se servirá presentar el informe respectivo.

Los objetivos de la auditoría de gestión estarán dirigidos a:

- ❖ Evaluar el Sistema de Control Interno implementado por la entidad a fin de determinar el grado de confiabilidad.



- ❖ Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias.
- ❖ Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- ❖ Generar recomendaciones que permitan optimizar la gestión institucional.

La supervisión estará a cargo de la Lcda. Ligia Cueva, de conformidad al cronograma de actividades previstas; para la cual se deberá emitir los reportes de avances respectivos.

Los resultados se darán a conocer mediante el informe de auditoría que incluirá comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Atentamente,

Lic. Ligia Cueva Moreno
SUPERVISORA

OF. Nro. 001 AUD. GEST. G.A 7 “CABO MINACHO”

SECCIÓN: Universidad Nacional De Loja

ASUNTO: Notificación de Inicio de Auditoría de Gestión.

Loja, 02 de mayo de 2011

TCRN. DE E.M.

Carlos Egas

COMANDANTE DEL GRUPO DE ARTILLERÍA 7 “CABO MINACHO”

Ciudad.-

De mi consideración:

Por medio del presente me dirijo a su autoridad para poner en conocimiento que a partir del día lunes, 2 de mayo del presente año, se dará inicio a la Auditoría de Gestión al Grupo de Artillería 7 “CABO MINACHO” de la ciudad de Loja, periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, actividad que se cumplirá en base a lo dispuesto en la Orden de Trabajo Nro. 001.

Particular que pongo a su conocimiento para que comunique a los departamentos respectivos con el fin de que brinden la colaboración necesaria a efecto de cumplir con los objetivos de la Auditoría de Gestión.

Los objetivos de la auditoría de gestión estarán dirigidos a:

- ❖ Evaluar el Sistema de Control Interno implementado por la entidad a fin de determinar el grado de confiabilidad.
- ❖ Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias.
- ❖ Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- ❖ Generar recomendaciones que permitan optimizar la gestión institucional.

Para esta acción de control el equipo de auditores estará conformado por las señoras:

Lic. Ligia Cueva Moreno

Supervisora

Srta. Martha Maritza Valencia Robles

Jefe de Equipo

Srta. Silvia Fernanda Santin Castillo

Auditor Operativo

Atentamente,

Martha Maritza Valencia Robles

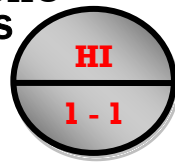
JEFE DE EQUIPO

C/C:

- ❖ Mayor Paco Rodríguez
- ❖ Tnte. Héctor Murillo
- ❖ Subs. Marco Chasi
- ❖ Capt. Fausto López
- ❖ Tnte. Wilson Jativa
- ❖ Tnte. Francis Salas
- ❖ Mil. Washington Salme

**GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"****AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS**

PERIODO 2010

**HOJA DE ÍNDICES**

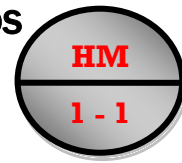
O.T	Orden de Trabajo	
HI	Hoja de Índices	
HM	Hoja de Marcas	
HDT	Hoja de Distribución de Trabajo	
HT	Hoja de Distribución de Tiempo	
F.1	Conocimiento Preliminar	
F.1/1	Determinación de Indicadores	
F.1/2	Análisis FODA	
F.2	Planificación	
F.2/1	Memorando de Planificación	
F.3	Ejecución	
F.3/1	Área de Recursos Humanos	
F.3/1.A	Componente Administrativo	
F.3/1.A.1	Programa de Auditoría	
F.3/1.A.2	Cuestionario de Control Interno	
F.3/1.O	Componente Operativo	
F.3/1.O.1	Programa de Auditoría	
F.3/1.O.2	Cuestionario de Control Interno	
ELABORADO POR: M.V	REVISADO POR: L.C	FECHA: 04/05/2011



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"

AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010



HOJA DE MARCAS

≠	Calculado
©	Revisado
√	Comprobado
∧	Indagado
&	Analizado
*	Verificado
△	Comprobado con Documentación Sustentatoria

ELABORADO POR: M.V	REVISADO POR: L.C	FECHA: 04/05/2011
------------------------------	-----------------------------	-----------------------------



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 “CABO MINACHO”
AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS
 PERIODO 2010

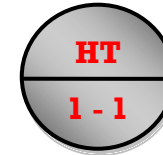


HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO

NOMBRE	CARGO	SIGLAS	TRABAJO A DESARROLLAR	FIRMAS
Lic. Ligia Cueva Moreno	Supervisora	L.C	❖ Coordinar, Revisar la Planificación, Ejecución y Comunicación de Resultados.	
Martha Maritza Valencia Robles	Jefe de Equipo	M.V	❖ Planificación Preliminar y Específica. ❖ Examinar los Componentes Administrativo y Operativo ❖ Elaborar el informe final.	
Silvia Fernanda Santín Castillo	Auditor Operativo	S.S	❖ Evaluar el Componente Administrativo y Operativo ❖ Elaborar el Borrador del Informe ❖ Comunicación de Resultados	
ELABORADO POR: M.V		REVISADO POR: L.C		FECHA: 04/05/2011



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 “CABOMINACHO”
AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS
 PERIODO 2010



HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE TIEMPO

NOMBRE	CARGO	SIGLAS	TRABAJO A DESARROLLAR	TIEMPO
Lic. Ligia Cueva Moreno	Supervisora	L.C	❖ Coordinar, Revisar la Planificación, Ejecución y Comunicación de Resultados.	20 días
Martha Maritza Valencia Robles	Jefe de Equipo	M.V	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planificación Preliminar y Específica. ❖ Examinar los Componentes Administrativo y operativo ❖ Elaborar el informe final. 	18 días
Silvia Fernanda Santín Castillo	Auditor Operativo	S.S	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Evaluar el Componente Administrativo y Operativo ❖ Elaborar el Borrador del Informe ❖ Comunicación de Resultados 	22 días
ELABORADO POR: M.V		REVISADO POR: L.C		FECHA: 04/05/2011



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 “CABO MINACHO”
AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS
PERIODO 2010

CONOCIMIENTO PRELIMINAR

1. DATOS DE LA ENTIDAD

- ❖ **NOMBRE:** Grupo de Artillería 7 “CABO MINACHO”
- ❖ **DIRECCIÓN:** Av. Eduardo Kingman y Gonzanamá
- ❖ **TELÉFONO:** 2 584 812
- ❖ **HORARIO:** 24 Horas
- ❖ **CORREO ELECTRÓNICO:** ccaba7@ejército.mil.ec

1.1 REVISIÓN DE ARCHIVOS DE PAPELES DE TRABAJO

Se efectuó la revisión de archivos para conocer la Base Legal, Misión, Visión, Objetivos, Funcionarios, estructura organizacional, Reglamento Interno, entre otros., evidencia suficiente para continuar con el proceso de la auditoría, además cabe señalar que no se han realizado auditorías de gestión en el Grupo de Artillería 7 “CABO MINACHO” hasta el año 2010.

1.2 BASE LEGAL DE CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

Su creación es mediante Registro Oficial 727 del 18 de Diciembre del 2002.

1.3 MISIÓN

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas es el ente encargado de planificar, preparar y conducir en el nivel estratégico las operaciones militares y asesorar sobre las políticas militares de guerra y de defensa nacional.

1.4 VISIÓN

Tener unas Fuerzas Armadas modernas, profesionales, altamente operativas, sistemáticamente integradas, respetuosas de la constitución y de los derechos humanos, sustentadas en valores éticos, morales, cívicos, con capacidad disuasiva para enfrentar eficazmente las amenazas internas y externas, que garanticen la seguridad, el desarrollo y los intereses nacionales del Ecuador.

2. FUNCIONARIOS PRINCIPALES

NOMBRES Y APELLIDOS	CÉDULA	DEPARTAMENTO	INICIO	TÉRMINO
T.CRNL. Carlos Egas	1709134876	Comandante	05/01/2006	Continúa
Mayor Paco Rodríguez	0602437675	Subcomandante	22/12/2009	Continúa
Tnte. Héctor Murillo	1712171535	Personal	22/07/2008	Continúa
Cap. Fausto López	1707415445	Logística	15/05/2007	Continúa
Tnte. Wilson Jativa	0401031224	OPSI	15/09/2009	Continúa
Capt. Francis Salas	1718954516	Financiero	15/07/2007	Continúa

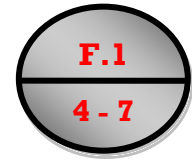
3. POLÍTICAS Y DISPOSICIONES LEGALES DE LA ENTIDAD

3.1 Principales Políticas

- ❖ Fortalecimiento institucional.
- ❖ Modernización de la institución.
- ❖ Promover el desarrollo integral del talento humano.
- ❖ Elevar la moral y mantener la predisposición voluntaria.
- ❖ Alcanzar el elevado nivel de operatividad.
- ❖ Alcanzar niveles eficaces de apoyo de inteligencia.
- ❖ Alcanzar niveles de seguridad efectivos.
- ❖ Optimizar el empleo de los recursos disponibles.
- ❖ Mejorar la gestión de los recursos humanos.

3.2 Disposiciones Legales

- ❖ Constitución Política del Ecuador
- ❖ Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.
- ❖ Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.
- ❖ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- ❖ Ley de Presupuesto del Sector Público.
- ❖ Ley Orgánica de Contratación Pública y su Reglamento.



- ❖ Normas de Control Interno.
- ❖ Código de Trabajo.
- ❖ Ley de Régimen Tributario Interno.
- ❖ Políticas, Principios y Normas de Contabilidad Gubernamental.
- ❖ Ley Orgánica del Sector Público.
- ❖ Reglamento de Disciplina Militar.
- ❖ Reglamento de Régimen Interno.
- ❖ Reglamento Orgánico de las Fuerzas Armadas.
- ❖ Ley de Personal.

4 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Ingresos que percibe la institución se generan por las asignaciones del Ministerio de Finanzas y por ingresos de autogestión.

5 ESTADO ACTUAL DE OBSERVACIÓN DE AUDITORÍA ANTERIOR

No se ha ejecutado ninguna auditoría de gestión en la Institución en los períodos anteriores.

6 NÚMERO DE EMPLEADOS DE LA ENTIDAD

Administrativo	21
Operativo	80

7 CONDICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN EL ARCHIVO CONTABLE

El archivo contable no está debidamente organizado y resguardado, lo que dificulta la localización de diferentes documentos de uso permanente y eventual.

La documentación que respalda las operaciones de la entidad es de responsabilidad del Jefe Financiero.

8 EL PERSONAL FINANCIERO CONTABLE ESTÁ CAUCIONADO Y SUS CAUCIONES SE ENCUENTRAN EN VIGENCIA.

Los servidores públicos contratados responsables de las operaciones financieras y presupuestarias del Grupo de Artillería 7 “CABO MINACHO”, si se encuentran caucionados y sus cauciones se encuentran vigentes.

9 DETALLES DE LAS DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO GENERAL

DEFICIENCIAS DEL CONTROL INTERNO EN EL COMPONENTE ADMINISTRATIVO.

- ❖ La entidad no ha determinado indicadores que permitan evaluar la gestión.

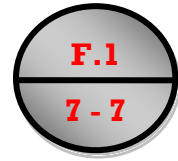
- ❖ El presupuesto asignado no es el suficiente para cubrir las necesidades del Grupo.
- ❖ Carece de un análisis FODA.
- ❖ No cuenta con un archivo general de documentos.
- ❖ No tienen actas que respalden la incineración de documentos que han perdido vigencia.

DEFICIENCIAS DEL CONTROL INTERNO EN EL COMPONENTE OPERATIVO.

- ❖ No existe Organización en las actividades del departamento de Contabilidad.
- ❖ Falta de implementos para dar de mejor manera la clase a los conscriptos.
- ❖ No cuentan con una capacitación suficiente.

10 ESTRATEGIAS DE LA AUDITORÍA

- ❖ Revisar el Reglamento de Régimen Interno.
- ❖ Utilizar la normativa de Control Interno y el Reglamento de Régimen Interno para la elaboración de cédulas narrativas.
- ❖ Establecer la matriz FODA.



- ❖ Formular el diagnóstico de la situación institucional.

ELABORADO:

REVISADO:

.....
Srta. Martha Valencia

JEFE DE EQUIPO

.....
Lic. Ligia Cueva

SUPERVISORA



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"

AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.1/1

1 - 2

DETERMINACIÓN DE INDICADORES

❖ INDICADORES DE EFICIENCIA

✓ EVALUACIONES

$$IE = \frac{\text{Nro.De Evaluaciones Realizadas}}{\text{Nro.De Evaluaciones Planificadas}} \times 100$$

✓ SANCIONES

$$IS = \frac{\text{Nro.De Sanciones Realizadas}}{\text{Nro.De Sanciones Ejecutadas}} \times 100$$

✓ FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

$$FPA = \frac{\text{Nro.De Funciones Ejecutadas}}{\text{Nro.De Funciones Asignadas}} \times 100$$

✓ ACTIVIDADES

$$IA = \frac{\text{Nro.De Actividades Realizadas}}{\text{Nro.De Activiades Programadas}} \times 100$$

ELABORADO POR:
M.V

REVISADO POR:
L.C

FECHA:
07/05/2011



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"

AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

DETERMINACIÓN DE INDICADORES

F.1/1

2 - 2

✓ FUNCIONES DEL PERSONAL OPERATIVO

$$FPO = \frac{\text{Nro. De Funciones Ejecutadas}}{\text{Nro. De Funciones Asignadas}} \times 100$$

❖ INDICADORES DE EFICACIA

✓ POLÍTICAS DISCIPLINARIAS

$$PD = \frac{\text{Nro. De Políticas Aplicadas}}{\text{Nro. De Políticas Establecidas}} \times 100$$

✓ CAPACITACIONE

$$IC = \frac{\text{Nro. De Capacitaciones Realizadas}}{\text{Nro. De Capacitaciones planificadas}} \times 100$$

❖ INDICADORES DE ECONOMÍA

✓ GASTOS EN CAPACITACIONES

$$IG = \frac{\text{Gasto Efectuado}}{\text{Gasto Programado}} \times 100$$

ELABORADO POR:
M.V

REVISADO POR:
L.C

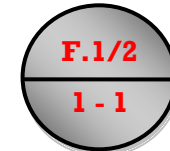
FECHA:
07/05/2011



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 “CABO MINACHO”
AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

FODA



FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tener un Reglamento Interno. ❖ Personal eficiente y profesional. ❖ Coordinación entre Departamentos. ❖ Expansión de sus políticas institucionales en todos sus niveles ❖ Tiene apoyo del Ministerio de Finanzas. ❖ Fondos de Autogestión. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Alto nivel intelectual y académico en la Provincia Loja. ❖ Convenios de capacitación con organismos públicos y privados. ❖ Acceso a tecnologías y sistemas adaptados a las funciones institucionales. ❖ Diseñar un programa de control y asistencia al personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Limitada capacitación especializada al personal que labora en la unidad. ❖ Falta de un espacio físico adecuado para desarrollar sus actividades. ❖ No cuentan con un archivo general en la Unidad. ❖ Cumplimiento del POA en un 75%. ❖ Ausencia de evidencia de las reuniones efectuadas. ❖ No se realiza evaluaciones del desempeño mediante indicadores de gestión. ❖ No posee un manual de funciones que permitan identificar las responsabilidades del personal dentro de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Reducción del presupuesto institucional ❖ Cambio de disposiciones reglamentarias generales. ❖ Ingreso de nuevo personal a la Unidad con diferentes perspectivas.



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"
AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS
PERIODO 2010

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA

Informe corto o estándar de auditoria de gestión (Informe del grado de cumplimiento de las actividades realizadas por el componente de recursos humanos).

2. FECHA DE INTERVENCIÓN

Inicio de trabajo de Auditoria:	30 de abril de 2011
Inicio de la Planificación:	17 de mayo de 2011
Inicio del Trabajo de Campo:	19 de mayo de 2011
Finalización del Trabajo de Campo:	08 de junio de 2011
Discusión del Borrador del Informe:	4 de julio de 2011
Emisión del Informe Final de Auditoria:	10 de junio de 2011

3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

Supervisora:	Lic. Ligia Cueva Moreno
Jefe de Equipo:	Martha Maritza Valencia Robles

Auditor Operativo:

Silvia Fernanda Santin Castillo

4. DIAS PRESUPUESTADOS

60 días calendarios según la Orden de Trabajo y distribuidos en días laborables:

Fase I: Conocimiento Preliminar:	15 días
Fase II: Planificación:	3 días
Fase III: Ejecución:	18 días
Fase IV: Comunicación de Resultados:	6 días

5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

5.1 Materiales

- ✓ Insumos e instrumentos tecnológicos e informáticos
- ✓ Movilización
- ✓ Reproducciones e impresiones

5.2 Financieros

- ✓ Aporte de los autores de la Auditoria

6. ENFOQUE DE LA AUDITORIA

6.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA ENTIDAD

MISIÓN

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas es el ente encargado de planificar, preparar y conducir en el nivel estratégico las operaciones militares y asesorar sobre las políticas militares de guerra y de defensa nacional.

VISIÓN

Tener unas Fuerzas Armadas modernas, profesionales, altamente operativas, sistemáticamente integradas, respetuosas de la constitución y de los derechos humanos, sustentadas en valores éticos, morales, cívicos, con capacidad disuasiva para enfrentar eficazmente las amenazas internas y externas, que garanticen la seguridad, el desarrollo y los intereses nacionales del Ecuador.

ACTIVIDADES PRINCIPALES

- ❖ Ayudar a la ciudadanía en el caso de emergencias, como desastres naturales y casos fortuitos.

- ❖ Preparar, por intermedio de las Fuerzas Armadas, a todos los ecuatorianos idóneos, que inician la edad militar, para la defensa armada del país;
- ❖ Proporcionar a los ecuatorianos la instrucción militar y la preparación intelectual, física, síquica y moral que les permita afrontar, en las mejores condiciones, los rigores de la guerra;

FINANCIAMIENTO

Ingresos que percibe la institución se generan por las asignaciones del Ministerio de Finanzas y por ingresos de autogestión.

COMPONENTES ESCOGIDOS PARA LA FASE DE EJECUCION

Luego del análisis y determinación de las áreas críticas del Área de Recursos Humanos y el nivel de riesgo del equipo de Auditoría según los criterios profesionales se identificó los siguientes Componentes:

- ✓ Administrativo
- ✓ Operativo

6.2 ENFOQUE A:

La Auditoria de Gestión al Recurso Humano tendrá un enfoque integral direccionada a los procesos de verificación, confirmación y

grado de cumplimiento de las actividades inherentes al personal Administrativo y Operativo, a través de la evaluación de la eficiencia, eficacia y economía frente a la productividad laboral y funcional.

6.3 OBJETIVOS

6.3.1 Objetivo General

Evaluar al recurso humano en términos de eficiencia, eficacia y economía del nivel administrativo y operativo del Grupo de Artillería 7 “CABO MINACHO”.

6.3.2 Objetivos Específicos: Componente Administrativo

- ❖ Evaluar el Sistema de Control Interno del Componente para determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía y conocer las áreas críticas a examinar.
- ❖ Determinar el grado de desempeño del personal administrativo.
- ❖ Evaluar la eficiencia y eficacia de la administración.
- ❖ Evaluar el grado de gestión por parte de los Directivos.

6.3.3 Objetivo Específico: Componente Operativo

- ❖ Determinar el grado de desempeño del Componente Operativo.

- ❖ Evaluar la eficiencia y eficacia de las actividades que desempeña el personal operativo.

6.4 ALCANCE

La auditoría de gestión cubrirá el periodo comprendido del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010 y Se analizará el área de Recursos Humanos con sus Componentes Administrativo y Operativo.

6.5 RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

COMPONENTE ADMINISTRATIVO

- ❖ No se han diseñado indicadores para evaluar la gestión institucional
- ❖ No cuentan con un organigrama funcional jerárquico y ordenado.
- ❖ Las capacitaciones no son las adecuadas para el desempeño de las actividades.
- ❖ Inexistencia de actas de incineración de documentos que han perdido vigencia.
- ❖ Normas y procedimientos insuficientes para el funcionamiento de la Unidad.

- ❖ No existe supervisión para el Plan Anual de Compras.
- ❖ Inadecuados programas para mejorar el nivel profesional del personal.

COMPONENTE OPERATIVO

- ❖ El Jefe de la Unidad Financiera no asesora al Comandante en lo que respecta a la gestión financiera.
- ❖ La Contadora no organiza actividades relacionadas con el departamento de contabilidad.
- ❖ Los instructores no siempre toman las medidas de seguridad para evitar lesiones o accidentes.
- ❖ Sólo en algunos casos se considera las condiciones físicas individuales de los conscriptos.

6.6 CALIFICACION DE LOS FACTORES DE RIESGO DE AUDITORIA

COMPONENTE ADMINISTRATIVO

RI: Moderado

RC: Moderado

COMPONENTE OPERATIVO

RI: Moderado

RC: Moderado

6.7 GRADO DE CONFIANZA PROGRAMADO Y CONTROLES CLAVES DE EFICIENCIA Y EFICACIA

COMPONENTE ADMINISTRATIVO

Grado de Confianza: Moderado

Controles Claves

- ❖ Comprobar el nivel de observación y cumplimiento de las políticas y normatividad que rigen al personal administrativo y su incidencia en la aplicación del POA institucional.
- ❖ Verificar y establecer el nivel de cumplimiento del perfil y funciones del personal administrativo.

COMPONENTE OPERATIVO

Grado de Confianza: Moderado

Controles Claves:

- ❖ Verificar la aplicación de las operaciones psicológicas por parte del componente operativo como soporte de las actividades del Grupo de Artillería 7 CABO MINACHO.
- ❖ Contrastar el nivel de cumplimiento de las funciones, programas e informes entre lo planificado y ejecutado referente al componente operativo.

- ❖ Determinar la compatibilidad del perfil y función acorde a los cargos que desempeñan el personal operativo.

6.8 TRABAJO A REALIZAR POR LOS AUDITORES EN LA FASE DE EJECUCIÓN

- ❖ Cumplimiento de los objetivos propuestos en los programas de auditoria de los componentes a evaluarse.
- ❖ Aplicación de pruebas sustantivas para validar procesos administrativos y operativos necesarios para emitir un criterio técnico profesional.
- ❖ Recolectar evidencia suficiente, competente y pertinente de las limitantes a encontrarse en la ejecución y seguimiento de los procedimientos del programa de auditoria.

7. COLABORACIÓN DE LA ENTIDAD AUDITADA

7.1 AUDITORES INTERNOS

No existe departamento de auditoria interna

7.2 OTROS PROFESIONALES

Será necesaria su participación para ciertas explicaciones y confirmaciones de aquellos procedimientos de auditoria que requieran

su intervención, a través del Oficial de Recursos Humanos y otros de ser necesarios.

7.3 OTRA COLABORACION

Acceso a la información que permitirá evaluar al componente Administrativo y operativo.

8. OTROS ASPECTOS

- ❖ Se anexa programas de trabajo y cuestionarios de control interno por cada componente.
- ❖ El archivo permanente fue creado y organizado en la presente auditoria de gestión.
- ❖ El presente plan de trabajo fue elaborado a base del conocimiento de la entidad y de la información obtenida en la Fase de Conocimiento Preliminar.

.....
Srta. Martha Valencia
JEFE DE EQUIPO

.....
Lic. Ligia Cueva
SUPERVISORA

PROGRAMAS DE TRABAJO

COMPONENTES:

**Administrativo
y
Operativo**




GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"
AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

PROGRAMA DE TRABAJO



COMPONENTE: Administrativo

No.	PROCEDIMIENTOS	REF.	ELAB. POR	FECHA
1.	<p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Evaluar el Sistema de Control Interno del Componente para determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía para conocer las áreas críticas a examinar. ❖ Determinar el grado de desempeño del personal administrativo. ❖ Evaluar la eficiencia y eficacia de la administración. ❖ Evaluar el grado de gestión por parte de los Directivos. <p>PROCEDIMIENTOS:</p> <p>Aplicar el Cuestionario de Control Interno para el componente administrativo y preparar papeles de trabajo de la evaluación.</p>		S.S	17-05-2011
ELABORADO POR: M.V		REVISADO POR: L.C		FECHA: 16/05/2011



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"
AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

PROGRAMA DE TRABAJO

F.3/I.A.1

2-3

COMPONENTE: Administrativo

No.	PROCEDIMIENTOS	REF.	ELAB. POR	FECHA
2.	Evaluar e identificar las funciones del Componente Administrativo determinando el cumplimiento de la eficiencia.	F.3/I.A.3 1-10	S.S	19-05-2011
3.	Establecer si en el POA del Grupo de Artillería 7 "CABO MINACHO" está inmersa toda la estructura referente a la sección del personal y si se ha cumplido a satisfacción.	F.3/I.A.4 1-5	S.S	20-05-2011
4.	Mediante sondeo a todos los niveles de la estructura orgánica del G.A 7 "CABO MINACHO", estructure un criterio sobre el cumplimiento de las políticas de la gestión administrativa del periodo 2010.	F.3/I.A.5 1-10	S.S	24-05-2011
ELABORADO POR: M.V		REVISADO POR: L.C	FECHA: 16/05/2011	



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"
AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

PROGRAMA DE TRABAJO

F.3/I.A.I

3-3

COMPONENTE: Administrativo

No-	PROCEDIMIENTOS	REF.	ELAB. POR	FECHA
5.	Aplicar indicadores de gestión para determinar la eficiencia, eficacia y economía en su desempeño del componente administrativo.	F.3/I.A.B 1-6	S.S	26-05-2011
6.	Aplicar cualquier otro procedimiento que considere necesario.			
ELABORADO POR: M.V		REVISADO POR: L.C	FECHA: 16/05/2011	



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"
AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

PROGRAMA DE TRABAJO

F.3/I.0.1

1-3

COMPONENTE: Operativo

No.	PROCEDIMIENTOS	REF.	ELAB. POR	FECHA
	<p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Determinar el grado de desempeño del Componente Operativo.❖ Evaluar la eficiencia y eficacia de las actividades que desempeña el personal operativo. <p>PROCEDIMIENTOS:</p> <p>1. Aplicar el Cuestionario de Control Interno para el componente operativo y preparar papeles de trabajo de la evaluación.</p> <p>2. Seleccione una muestra de las funciones del personal operativo para verificar el cumplimiento de ellas.</p>			
			S.S	24-05-2011
			S.S	01-06-2011
ELABORADO POR: M.V		REVISADO POR: L.C	FECHA: 17/05/2011	

**GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"****AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS**

PERIODO 2010

PROGRAMA DE TRABAJO

F.3/I.O.1

2-3

COMPONENTE: Operativo

No.	PROCEDIMIENTOS	REF.	ELAB. POR	FECHA
3.	Verificar mediante muestra el grado de cumplimiento de las operaciones psicológicas, como unidad operativa de apoyo del desarrollo de las actividades del G.A 7 "CABO MINACHO".		S.S	02-06-2011
4.	Contrastar y analizar los informes mensuales que emite el personal del componente operativo con las evidencias presentadas.		S.S	03-06-2011
5.	Verifique que los operativos desarrollen el Programa del Horario Semanal de Instrucción.		S.S	06-06-2011
6.	Verificar mediante una muestra el cumplimiento de los requisitos del personal operativo, en función del perfil del puesto según la normativa legal vigente.		S.S	07-06-2011
ELABORADO POR: M.V		REVISADO POR: L.C		FECHA: 17/05/2011



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"

AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

PROGRAMA DE TRABAJO

F.3/I.0.1

3 - 3

COMPONENTE: Operativo

No.	PROCEDIMIENTOS	REF.	ELAB. POR	FECHA
7.	Aplique indicadores para evaluar el desempeño de las actividades del componente operativo.	F.3/I.0.8 1-5	S.S	08-06-2011
8.	Aplicar cualquier otro procedimiento que considere necesario.			

ELABORADO POR:
M.V

REVISADO POR:
L.C

FECHA:
17/05/2011

CUESTIONARIOS
DE
CONTROL INTERNO

COMPONENTES:

**Administrativo
y
Operativo**



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"

AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

F.3/I.A.2

1-13

COMPONENTE: Administrativo

No	PREGUNTAS	RESPUEST.		VALORAC.		OBSERVACIÓN
		SI	NO	P.T	C.T	
1.	¿Se han establecido indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño institucional?		X	10	0	No se han diseñado.
2.	¿La entidad posee un organigrama funcional?	X		10	8	Tienen en cada departamento y no de manera general.
3.	¿Las capacitaciones que les han sido dadas son adecuadas para el desempeño de sus actividades?	X		10	7	Si han recibido capacitaciones, pero no han sido las adecuadas para todo el personal.
4.	¿El personal de la entidad está sometido a evaluaciones constantes?	X		10	10	
5.	¿Se mantienen actualizados los expedientes del personal?	X		10	10	

ELABORADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
19/05/2011



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"

AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

F.3/I.A.2

2-13

COMPONENTE: Administrativo

No	PREGUNTAS	RESPUEST		VALORAC.		OBSERVACIÓN	
		SI	NO	P.T	C.T		
6.	¿Revisa las calificaciones anuales del personal militar?	X		10	10		
7.	¿Realiza evaluaciones permanentes para el buen desempeño de la unidad?	X		10	10		
8.	¿Se legaliza las actas de incineración de documentos que han perdido vigencia?		X	10	0	No realizan actas de incineración de documentos que han perdido vigencia.	
9.	¿Prepara normas y procedimientos para el funcionamiento de la unidad?	X		10	5	No son las adecuadas para el buen funcionamiento de la unidad.	
10	¿Antes de terminado el año elabora el plan anual de actividades?	X		10	10		
11	¿Supervisa la elaboración del plan anual de compras?		X	10	0	No supervisa su elaboración.	
ELABORADO POR: S.S		REVISADO POR: M.V			FECHA: 19/05/2011		



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"
AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.3/I.A.2

3-13

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: Administrativo

No	PREGUNTAS	RESPUEST.		VALORAC.		OBSERVACIÓN
		SI	NO	P.T	C.T	
12	¿Coordina programas tendientes a mejorar el nivel profesional del personal?	X		10	6	Los programas preparados no son lo suficientemente apropiados para mejorar el nivel profesional del personal.
TOTALES				120	76	
ELABORADO POR: S.S		REVISADO POR: M.V			FECHA: 19/05/2011	

**GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"****AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS**

PERIODO 2010

F.3/I.A.2

4-13

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**COMPONENTE: Administrativo****1. VALORACIÓN**

- ❖ Ponderación Total (PT): 120
- ❖ Calificación Total (CT): 76
- ❖ Calificación Porcentual: 63,33%

$$\text{CALIFICACIÓN PORCENTUAL} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} \times 100$$

$$\text{CALIFICACIÓN PORCENTUAL} = \frac{76}{120} \times 100$$

$$\text{CALIFICACIÓN PORCENTUAL} = 63,33\%$$

2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO

NIVEL DE RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MODERADO	BAJO
	63,33%	
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE RIESGO DE CONFIANZA		

REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
20/05/2011



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"
AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.3/I.A.2

5-13

**RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE
CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: Administrativo

**3. CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL
INTERNO.**

Después de aplicar el cuestionario de control interno se puede establecer que el personal Administrativo tiene un Nivel de Riesgo de Control MODERADO y un Nivel de Riesgo de Confianza MODERADO, debido a las siguientes deficiencias:

- ❖ No se han diseñado indicadores para evaluar la gestión institucional
- ❖ No cuentan con un organigrama funcional jerárquico y ordenado.
- ❖ Las capacitaciones no son las adecuadas para el desempeño de las actividades.
- ❖ Inexistencia de actas de incineración de documentos que han perdido vigencia.
- ❖ Normas y procedimientos insuficientes para el funcionamiento de la Unidad.
- ❖ No existe supervisión para el Plan Anual de Compras.
- ❖ Inadecuados programas para mejorar el nivel profesional del personal.

REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
20/05/2011



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"

AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.3/I.A.2

6-13

NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: Administrativo

LA APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN, PERMITE EVALUAR LA EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA DE LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES INSTITUCIONALES.

COMENTARIO:

Luego de evaluar el Sistema de Control Interno a este componente, se estableció que no se han diseñado indicadores que permitan medir la gestión institucional, lo que incumple la **NCI Nro. 200-02 "ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA"**, que en su parte pertinente dice: "Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional", esto se debe al poco conocimiento de lo importante que es diseñar indicadores de gestión lo que provoca que no se pueda medir en forma eficiente y eficaz la gestión institucional.

CONCLUSIÓN:

En la entidad no se han diseñado indicadores para medir la gestión de la institución, lo que no permite tener un control adecuado de las actividades que en ella se realizan.

REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
23/05/2011



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"

AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.3/I.A.2

7-13

NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: Administrativo

LA APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN, PERMITEN EVALUAR LA EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA DE LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES INSTITUCIONALES.

RECOMENDACIÓN:

Al Comandante: Disponer a quien corresponda el diseño de indicadores de gestión con la finalidad de medir con exactitud la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones administrativas.

REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
23/05/2011



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"
AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.3/I.A.2

8 - 13

**NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA
DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: Administrativo

**UN ORGANIGRAMA FUNCIONAL PERMITE LA IDENTIFICACIÓN DE
FUNCIONES QUE TIENEN QUE DESEMPEÑAR LOS FUNCIONARIOS
PRINCIPALES DE LA UNIDAD**

COMENTARIO:

Luego de la Evaluación del Sistema de Control Interno a este componente, se puede establecer que no existe un organigrama funcional ordenado, lo que incumple la **NCI Nro. 200-04 "ESTRUCTURA ORGANIZATIVA"**, que en su parte pertinente dice: "La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos institucionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes", esto se debe a que en la institución poseen un organigrama por departamentos y no en general lo que dificulta conocer el nivel de jerarquía en la Unidad.

CONCLUSIÓN:

La falta de un organigrama funcional general no permite conocer la jerarquía y las funciones del personal administrativo de la entidad.

RECOMENDACIÓN:

Al Comandante: Disponer a quien corresponda diseñe un organigrama funcional, que facilite comprender cuales son las funciones asignadas al personal administrativo, y de esta manera evitar duplicidad de funciones.

REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
23/05/2011



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"
AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.3/1.A.2

9 - 13

**NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA
DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: Administrativo

**LAS CAPACITACIONES ADECUADAS FACILITAN UN MEJOR
DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL PERSONAL.**

COMENTARIO:

Como producto de la Evaluación del Sistema de Control Interno al Grupo de Artillería 7 "CABO MINACHO", se determinó que las capacitaciones no cumplen con las expectativas del personal, lo que contraviene la **NCI Nro. 407-06 "CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO CONTINUO"**, que en su parte pertinente dice: "Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.", esto se da debido a que la planificación de las capacitaciones se la realiza en forma general y no por Departamentos lo que causa que el personal no cuenten con los conocimientos suficientes para el desempeño de la función asignada.

CONCLUSIÓN:

Se determinó que las capacitaciones brindadas no son las adecuadas para el desempeño del personal administrativo.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe de Personal: Planificar capacitaciones acordes a las funciones que se desempeñan en cada departamento, con el fin de que el personal obtenga mayores conocimientos para desarrollar de mejor manera sus actividades.

REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
23/05/2011



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"

AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

**NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL
SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

F.3/I.A.2

10 - 13

COMPONENTE: Administrativo

**LAS ACTAS DE INCINERACIÓN PERMITEN TENER UN MAYOR
CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN QUE HA PERDIDO VIGENCIA**

COMENTARIO:

Luego de aplicar el Cuestionario de Control Interno, se verificó que no existen actas de incineración de documentos que han perdido vigencia, esto contraviene el Reglamento de Régimen Interno **Art. 4 "COMANDANTE DE DIVISIÓN, BRIGADA, BATALLÓN, RECTOR Y DIRECTOR DE ESCUELAS E INSTITUTOS MILITARES"** Literal g) "Legalizar las actas de incineración de documentación ordinaria y calificada que haya perdido vigencia", esto se da debido al descuido por parte de la persona a quien le corresponde elaborar dichas actas ocasionando el incumplimiento de lo establecido en el Reglamento.

CONCLUSIÓN:

Se puede evidenciar que no existen actas de incineración, por lo que no se puede conocer si en la entidad guardaban la documentación Sustentatoria el tiempo que establece la Ley.

RECOMENDACIÓN:

Al Comandante: Disponer a quien corresponda elabore actas de incineración de documentos que han perdido vigencia, para que exista un mayor control de la documentación.

REALIZADO POR:

S.S

REVISADO POR:

M.V

FECHA:

23/05/2011



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"
AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.3/I.A.2

II - 13

**NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL
SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: Administrativo

**LA IMPLANTACIÓN DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADECUADOS
PERMITEN MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD**

COMENTARIO:

Evaluado el Control Interno, se constató que las normas y procedimientos no son los suficientes para el buen funcionamiento de la entidad, esto contraviene el Reglamento de Régimen Interno **Art. 5 "SUBCOMANDANTE, JEFE DE ESTADO MAYOR, VICERRECTOR O SUBDIRECTOR"** Literal j) "Preparar e impartir las normas y procedimientos para el funcionamiento de la unidad y ejecutar las disposiciones del Comandante", esto se da debido a la falta de interés por parte de la persona a la que le compete elaborar las normas y procedimientos, lo que causa que en la Unidad no se opere de mejor manera.

CONCLUSIÓN:

Las normas y procedimientos planteados no facilitan que la Unidad desarrolle con mayor eficacia sus actividades.

RECOMENDACIÓN:

Al Sub Comandante: Estructurar y definir normas y procedimientos óptimos, con el fin de obtener un mayor rendimiento de las operaciones administrativas.

REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
23/05/2011



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"
AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.3/1.A.2

12 - 13

**NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA
DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: Administrativo

**LA SUPERVISIÓN DE LA ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE
COMPRAS PERMITE UN MEJOR CONTROL DE LAS MISMAS.**

COMENTARIO:

Realizada la evaluación del Sistema de Control Interno, se detectó que no se supervisa la elaboración del Plan Anual de Compras, lo que incumple el Reglamento de Régimen Interno **Art. 5 "SUBCOMANDANTE, JEFE DE ESTADO MAYOR, VICERRECTOR O SUBDIRECTOR"** Literal z) "Supervisar la elaboración y ejecución del Plan Anual de Compras de la Unidad", esto es debido al desconocimiento por parte del Sub Comandante sobre este ítem y esto origina que las compras se realicen sin el debido control.

CONCLUSIÓN:

La carencia de supervisión del Plan Anual de Compras de la Unidad, no permite tener un adecuado control de las compras que se realizan en la Unidad.

RECOMENDACIÓN:

Al Sub Comandante: Considerar las funciones que le han sido asignadas en el Reglamento de Régimen Interno, con el fin de cumplir con todas las disposiciones establecidas en el mismo, articuladas al Plan Anual de Compras.

REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
23/05/2011



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"
AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS
PERIODO 2010

F.3/I.A.2

13 - 13

NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: Administrativo

EL DISEÑO DE PROGRAMAS ADECUADOS MEJORAN EL NIVEL PROFESIONAL DEL PERSONAL

COMENTARIO:

Aplicado el Cuestionario de Control Interno, se constató la existencia de programas con inconsistencias para mejorar el nivel profesional del personal, lo que incumple el Reglamento de Régimen Interno **Art. 8 "OFICIAL DE RECURSOS HUMANOS" Literal g)** "Coordinar y supervisar programas tendientes a mejorar el nivel profesional y cultural del personal de la Unidad", esto se da debido al descuido por parte de la persona a quien le corresponde elaborar dichas actas ocasionando el incumplimiento de lo establecido en el Reglamento.

CONCLUSIÓN:

Los programas diseñados no son los suficientes para que el personal mejore su nivel profesional y pueda desarrollar de mejor manera sus actividades.

RECOMENDACIÓN:

Al Oficial de Recursos Humanos: Plantear nuevos programas que permitan mejorar el nivel profesional del personal y por ende generar un mayor desempeño en sus actividades.

REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
23/05/2011



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 “CABO MINACHO”

AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.3/1.0.2

1-8

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: Operativo

No	PREGUNTAS	RESPUEST.		VALORAC.		OBSERVACIÓN	
		SI	NO	P.T	C.T		
1.	¿Asesora al Comandante en la gestión financiera?	X		10	6	En parte	
2.	¿Mantiene actualizadas las cauciones de los funcionarios del área financiera?	X		10	10		
3.	¿Registra oportunamente los hechos económicos que se generan en la Unidad?	X		10	10		
4.	¿Organiza actividades relacionadas con el departamento de contabilidad?		X	10	0	La Contadora no organiza actividades relacionadas con el departamento de contabilidad.	
5.	¿Elabora los programas de ceremonias militares?	X		10	10		
6.	¿Controla las actividades de operaciones psicológicas?	X		10	10		
ELABORADO POR: S.S		REVISADO POR: M.V			FECHA: 24/05/2011		



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 “CABO MINACHO”
AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.3/1.0.2

2 - 8

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: Operativo

No	PREGUNTAS	RESPUEST.		VALORAC.		OBSERVACIÓN
		SI	NO	P.T	C.T	
7.	¿La evaluación de la instrucción se realiza de acuerdo a lo planificado mediante revista de instrucción?	X		10	10	
8.	¿Durante el desarrollo de la actividad física se toma las medidas de seguridad para evitar lesiones o accidentes?	X		10	6	En la mayoría de los casos.
9.	¿Durante la actividad física considera las condiciones físicas individuales de los conscriptos acorde a los requerimientos militares?	X		10	5	No siempre se toma en cuenta esto.
TOTALES				90	67	
ELABORADO POR: S.S		REVISADO POR: M.V			FECHA: 24/05/2011	



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"

AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.3/1.0.2

3 - 8

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: Operativo

4. VALORACIÓN

- ❖ Ponderación Total (PT): 90
- ❖ Calificación Total (CT): 67
- ❖ Calificación Porcentual: 74,44%

$$\text{CALIFICACIÓN PORCENTUAL} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} \times 100$$

$$\text{CALIFICACIÓN PORCENTUAL} = \frac{67}{90} \times 100$$

$$\text{CALIFICACIÓN PORCENTUAL} = 74,44\%$$

5. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO

NIVEL DE RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MODERADO	BAJO
	74,44%	
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE RIESGO DE CONFIANZA		

REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
24/05/2011



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"

AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.3/I.O.2

4 - 8

**RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA
DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: Operativo

❖ **CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.**

Una vez realizado el Cuestionario de Control Interno se establece que el personal Operativo tiene un Nivel de Riesgo de Control MODERADO y un Nivel de Riesgo de Confianza MODERADO, debido a las siguientes deficiencias:

- ❖ El Jefe de la Unidad Financiera no asesora al Comandante en lo que respecta a la gestión financiera.
- ❖ La Contadora no organiza actividades relacionadas con el departamento de contabilidad.
- ❖ Los instructores no siempre toman las medidas de seguridad para evitar lesiones o accidentes.
- ❖ Sólo en algunos casos se considera las condiciones físicas individuales de los conscriptos.

REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
24/05/2011



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"

AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.3/I.O.2

5 - 8

**NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA
DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: Operativo

**ASESORAR A LA MÁXIMA AUTORIDAD DE LA UNIDAD SOBRE LA
GESTIÓN FINANCIERA PERMITE UN MEJOR MANEJO DE LOS
RECURSOS.**

COMENTARIO:

Realizada la Evaluación del Sistema de Control Interno a este Componente, se estableció que no se asesora al Comandante sobre la gestión financiera, lo que incumple el Reglamento de Régimen Interno **Art. 77 "JEFE FINANCIERO"** Literal a), que en su parte pertinente dice: "Asesorar al Comandante de Unidad en la gestión financiera", esto se da debido a la falta de preocupación por parte de la persona encargada de asesorar al Comandante, lo cual no permite que los recursos financieros de la Unidad se utilicen de manera más eficiente y eficaz.

CONCLUSIÓN:

No existe un asesoramiento sobre la gestión financiera al Comandante de la Unidad, lo que no permite que los recursos financieros que posee la empresa sean utilizados de una mejor manera.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe Financiero: Asesorar al Comandante de la Unidad en lo que respecta a la gestión financiera, de manera que se obtenga un mayor control y manejo de los recursos financieros.

REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
25/05/2011



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"
AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS
PERIODO 2010



**NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA
DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: Operativo

**LA ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE
CONTABILIDAD PERMITE QUE LAS MISMAS SEAN DESEMPEÑADAS
EFICIENTEMENTE.**

COMENTARIO:

Efectuada la Evaluación del Sistema de Control Interno al Componente, se determinó que no existe organización de las actividades referentes al Departamento de Contabilidad, lo que incumple el Reglamento de Régimen Interno **Art. 80 "ANALISTA DE CONTABILIDAD"** Literal a) "Planificar, organizar y controlar las actividades relacionadas con el departamento de contabilidad", esto se debe a que la persona responsable no se ha encargado de organizar las actividades, lo que dificulta un buen desempeño de las mismas en el departamento de contabilidad.

CONCLUSIÓN:

La falta de organización de las actividades del departamento de contabilidad imposibilita que éstas sean desempeñadas de una mejor manera.

RECOMENDACIÓN:

A la Contadora: Organizar las actividades del departamento de Contabilidad, con la finalidad de que las mismas se puedan desarrollar eficientemente dentro del Departamento antes mencionado.

REALIZADO POR: S.S	REVISADO POR: M.V	FECHA: 25/05/2011
------------------------------	-----------------------------	-----------------------------



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"

AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.3/I.0.2

7-8

**NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA
DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: Operativo

**LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD EVITAN QUE SE PRODUZCAN
LESIONES O ACCIDENTES DURANTE LA ACTIVIDAD FÍSICA.**

COMENTARIO:

Realizada la evaluación del Sistema de Control Interno a este componente, se puede identificar que las medidas de seguridad no son las adecuadas para evitar lesiones o accidentes, lo que contraviene el Reglamento de Régimen Interno **Art. 32 "INSTRUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO"**, Literal **e)** que en su parte pertinente dice: "Durante el desarrollo de la actividad física se aplicará todas las medidas de seguridad, a fin de evitar lesiones y accidentes que puedan ser ocasionados por la inadecuada utilización de los implementos o instalaciones deportivas", esto se debe a que no se rigen en su totalidad a las medidas de seguridad que deben ser tomadas para evitar la existencia de lesiones, lo que se convierte en un peligro al momento de realizar la actividad física.

CONCLUSIÓN:

El no tomar en cuentas las medidas de seguridad puede producir que se generen accidentes o lesiones de los conscriptos durante la actividad física que desarrollen.

RECOMENDACIÓN:

Al Instructor: Aplicar todas las medidas de seguridad con el fin de evitar que los conscriptos sufran algún accidente o lesión.

REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
25/05/2011



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"

AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.3/1.0.2

8 - 8

**NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA
DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: Operativo

**TOMAR EN CUENTA LAS CONDICIONES FÍSICAS DE CADA PERSONA
FACILITA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES FÍSICAS.**

COMENTARIO:

Efectuado el análisis al Sistema de Control Interno a este componente, se identificó que no se consideran todas las condiciones físicas individuales lo que contraviene el Reglamento de Régimen Interno **Art. 32 "INSTRUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO"**, Literal f) que en su parte pertinente dice: "Durante la actividad física se debe considerar las condiciones físicas individuales acorde a los requerimientos de la carrera militar, evitando excesos que pongan en riesgo la salud e integridad del personal", esto se da debido a que no se clasifica a los conscriptos que tienen mejor rendimiento físico, lo que ocasiona situaciones incómodas a los mismos.

CONCLUSIÓN:

En la Unidad no se consideran todas las condiciones físicas que posee cada persona al momento de realizar su actividad o entrenamiento físico.

RECOMENDACIÓN:

Al Instructor: Tener en cuenta la condición física de cada conscripto para que de esta manera puedan desarrollar sin complicaciones su entrenamiento.

REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
25/05/2011



EJECUCIÓN



COMPONENTE
ADMINISTRATIVO



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"
AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.3/I.A.3

1 - 10

COMPONENTE: Administrativo

FUNCIONES DEL COMPONENTE ADMINISTRATIVO

COMENTARIO:

Luego de constatar las funciones que han sido asignadas al personal administrativo, se determinó que parte del mismo no cumple con algunas funciones que se encuentran establecidas en el Reglamento de Régimen Interno esto se debe a la falta de interés por parte del talento humano para cumplir sus funciones.

Para verificar lo mencionado anteriormente se tomó como muestra las funciones del Comandante, Subcomandante y Oficial de Personal.

* = Verificado

REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
26/05/2011

TÍTULO I

NORMAS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL MILITAR

CAPÍTULO II

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

Art. 4: COMANDANTE DE DIVISIÓN, BRIGADA, BATALLÓN, RECTOR Y DIRECTOR DE ESCUELAS E INSTITUTOS MILITARES.

Es responsable de:

- a) Asumir la responsabilidad de lo que su Unidad haga o deje de hacer, así como sus acciones y omisiones en el ejercicio del mando.
- b) Dirigir su esfuerzo para mantener a su Unidad en óptimas condiciones de empleo.
- c) Dirigir, organizar, controlar y supervisar el cumplimiento de los planes, proyectos, presupuesto y directivas en vigencia.
- d) Realizar evaluaciones permanentes, en conjunto con su plana Mayor, para mantener el buen desempeño de la Unidad.



- e) Calificar en forma motivada a los oficiales de acuerdo con el Reglamento para la evaluación del desempeño personal de las Fuerzas Armadas.
- f) Mantener las relaciones con el escalón superior observando las normas establecidas por el Comando del ejército.
- g) Legalizar las actas de incineración de documentación ordinaria y calificada que haya perdido vigencia.
- h) Disponer la elaboración de memorias de la unidad.
- i) Mantener la disciplina del personal de su Unidad.
- j) Supervisar la preservación en excelentes condiciones del material y equipo de la Unidad.
- k) Supervisar el mantenimiento y adecuaciones a las instalaciones de la Unidad.
- l) Supervisar el cumplimiento de las normas de seguridad de la unidad.
- m) Administrar, cumplir y hacer cumplir la planificación y ejecución económica destinada a la unidad, de acuerdo a la Ley Orgánica de la Contraloría General del estado en vigencia.
- n) Supervisar que el personal reciba todos sus haberes y más emolumentos que tiene derecho, en el tiempo y cantidad prescritos en las Leyes, reglamentos y más normas existentes sobre la materia.
- o) Ordenar la ejecución del plan anual de compras, de acuerdo a las necesidades y a las normas legales vigentes.



- p) Exigir la correcta presentación de su unidad, de sus subordinados, así como también el uso correcto del uniforme que estimule el respeto a la condición y jerarquía militar.
- q) Supervisar el cumplimiento de los planes de mantenimiento de las instalaciones, material bélico, transportes, sanidad y otros.
- r) Conocer y disponer el trámite respectivo en forma oportuna de toda la documentación.
- s) Verificar que la documentación que se genera en la unidad cumpla con las normas legales de acuerdo a lo estipulado en el sistema de procesos.
- t) Supervisar la elaboración de la planificación presupuestaria de la unidad.
- u) Conformar los equipos multidisciplinarios para la elaboración de la planificación de gestión de la unidad.
- v) Garantizar, gestionar y brindarías facilidades para la preparación continua del personal a su mando en los campos físicos, operativos y educativos.
- w) Para asumir el comando de la unidad, o instituto deberá tener pleno conocimiento de los diferentes campos, situación y organización y procederá de acuerdo con lo estipulado en las normas vigentes.
- x) Continuar con las políticas del comandante saliente, introduciendo paulatinamente, los cambios que llevarán a un efectivo mejoramiento.
- y) Cuando por licencia u otra causa tuviere que ausentarse de la jurisdicción, delegará el mando por escrito a quien corresponda de acuerdo a la cadena de mando, debiendo garantizar su localización inmediata durante su ausencia.



* = Verifica



Av. Eduardo Kingman y Gonzanamá S/N
Tele-FAX: 072 584812,
Loja – Ecuador
operaciones_ga7@hotmail.com



- z) En caso de delitos crimenes, accidentes graves que involucren a la unidad informará a la autoridad judicial competente, acompañando de los respaldos legales en los que se detalle las circunstancias del hecho.
- aa) En caso de acontecimientos especiales dará parte en forma inmediata, primero de manera verbal y luego por escrito.

Art. 5: SUBCOMANDANTE, JEFE DE ESTADO MAYOR, VICERRECTOR O SUBDIRECTOR.

Es responsable de:

- a) Asumir el mando de la unidad, manteniendo las normas establecidas y políticas del comandante en su ausencia.
- b) Orientar, coordinar e integrar el trabajo del Estado Mayor o Plana Mayor.
- c) Comunicar órdenes, requerimientos y decisiones del comandante hacia el estado mayor o plana mayor general y/o plana mayor especial y a los subordinados.
- d) Supervisar el cumplimiento de los planes, proyectos, presupuesto y directivas en vigencia.
- e) Cumplir con lo estipulado en el reglamento para la gestión por procesos y responsabilidades y los ítems constantes en la matriz de evaluación de gestión en vigencia.



* = Verificado



FORNARO NACIONAL DE LA
REPUBLICA DEL ECUADOR



Av. Eduardo Kingman y Gonzalo S/N
Tele-FAX: 072 584813,
Loja - Ecuador
operaciones_ga7@hotmail.com



- f) Mantener la disciplina, supervisar la instrucción y los ejercicios de terreno.
- g) Supervisar el desarrollo de las diferentes comisiones administrativas, proporcionando las orientaciones necesarias para el mejor cumplimiento de las mismas.
- h) Presidir la junta evaluadora de accidentes (JEA), junta investigadora de accidentes (JIA) o el comité de prevención de accidentes, de acuerdo a su nivel.
- i) Presidir o integrar la junta de enseñanza, tribunal de honor o consejo de disciplina.
- j) Preparar e impartir las normas y procedimientos para el funcionamiento de la unidad y ejecutar las disposiciones del comandante.
- k) Representar al comandante, en su ausencia o cuando esté autorizado para ello.
- l) Orientar al estado mayor o plana mayor y la asignación de responsabilidades específicas cuando sea necesario, para preparar y expedir planes, órdenes, informes y otras tareas de estado mayor.
- m) Aprobar de las acciones del estado mayor o plana mayor, u obtener la aprobación del comandante.
- n) Alertar oportunamente a los comandantes de las unidades subordinadas de las órdenes que recibirán.



* = Verificado

- o) Garantizar que las decisiones tomadas por el comandante sean puestas en práctica mediante una adecuada supervisión del estado y plana mayor.*
- p) Asegurar que se establezca el enlace con los comandos adyacentes, superiores, subordinados y con los elementos de apoyo.
- q) Tomar decisiones sólo en ausencia del comandante y facilitar la coordinación de las actividades de la unidad.
- r) Controlar que todos los oficiales del estado mayor o plana mayor general y especial, le hagan conocer cualquier recomendación o información que éstos vayan a proporcionar directamente al comandante, o que hayan recibido de él; a menos que el comandante indique lo contrario.
- s) Dirigir, asesorar y orientar a la plana mayor general y/o especial, durante el desarrollo del proceso militar en la toma de decisiones. (P.M.T.D).
- t) Asesorar al comandante en la conformación del estado mayor o plana mayor.
- u) Receptar el plan anual de actividades institucional y dar directrices para la elaboración del plan anual de la unidad.
- v) Ser el relator del plan operativo anual.
- w) En coordinación con los miembros del estado mayor o plana mayor, realizar el plan de acción a las observaciones de las inspecciones de gestión y administrativas, así como supervisar su cumplimiento.
- x) Consolidar la información proporcionada por el estado mayor o plana mayor y elaborar el informe de gestión de la unidad.



- y) Elaborar, antes de terminado el año el Plan Anual de Actividades de las diferentes funciones y presentar a su superior directo el informe final de gestión de la unidad.
- z) Supervisar la elaboración y ejecución del plan anual de compras de la unidad.

Art. 8: OFICIAL DE RECURSOS HUMANOS

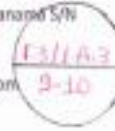
Es responsable de:

- a) Además de sus funciones específicas administrar al personal en los siguientes aspectos:
 1. Efectivos.
 2. Reemplazos.
 3. Disciplina, ley y orden.
 4. Prisioneros de guerra.
 5. Registros de sepulturas.
 6. Moral y servicios de personal.
 7. Administración del cuartel general.
 8. Personal civil.
 9. Procedimientos de personal.
 10. Permisos y licencias.
 11. Rotación del personal.
 12. Designación para comisiones.
 13. Capacitación del personal.





Av. Eduardo Kingman y Gonzales S/N
Tele-FAX: 072 584812,
Loja – Ecuador
operaciones_ga7@hotmail.com




- b) La ubicación y funcionamiento del puesto de mando.
- c) Planificar las licencias y administrar los permisos.
- d) Designar al personal para comisiones y destacamentos de acuerdo con las NAP.
- e) Planificar la capacitación del personal militar y servidores públicos de la unidad.
- f) Potenciar al talento humano empleando todos los medios disponibles, acorde con el plan de carrera y necesidades institucionales.
- g) Coordinar y supervisar programas tendientes a mejorar el nivel profesional y del personal vinculado con la unidad.
- h) Llevar el control de la confronta diaria y de los cobros del rancho del personal de la unidad.
- i) Dar cumplimiento a las disposiciones emitidas por los ejércitos relacionados a la cancelación de, pasajes, viáticos y subsistencias.
- j) Verificar que todas las disposiciones y órdenes emitidas para el empleo del personal en las diferentes misiones, tengan el respaldo legal correspondiente.
- k) Supervisar la asistencia de los servidores públicos de acuerdo al horario de régimen interno, aplicando para el efecto el respectivo reglamento.
- l) Ser el jefe de las UARHS de la unidad y solucionar todos los actos administrativos de los servidores públicos.



* Verificado

- m) Asignar la vivienda fiscal y habitaciones al personal de oficiales y voluntarios de la unidad, de acuerdo a su disponibilidad.
- n) Tramitar los informes de fallas y castigos; y realizar el seguimiento respectivo.
- o) Supervisar la actualización del sistema informático del personal.
- p) Disponer y supervisar la elaboración de los siguientes documentos:
- q) Parte diario y mensual del personal.
- r) Orden general.
- s) Parte mensual de sanciones a oficiales y voluntarios.
- t) Cuadro mensual estadístico de morbilidad y mortalidad.
- u) Carta de situación de personal (guerra externa y defensa interna).
- v) Párrafo o anexo correspondiente de las órdenes y planes.
- w) Cuadro estadístico del nivel de educación y su proyección.

EL COMANDANTE DEL G.A 7 "CABO MINAGHO"

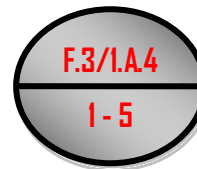

CARLOS M. EGAS S.
TCRN. DE E.M.



* = Verificado



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"
AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS
PERIODO 2010



COMPONENTE: Administrativo

CUMPLIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL

COMENTARIO:

Una vez analizado el Plan Operativo Anual 2010 direccionado a la sección del personal, se determinó que el nivel de cumplimiento correspondió a una aproximación porcentual del 85%; plan que no se cumplió en su totalidad debido a situaciones de índole económico, coordinación intra y extra institucional, y a cambios de mando superiores que re direccionaron su gestión administrativa.

Destacándose el impulso e iniciativa que se le brindó a la actualización y capacitación del personal necesario para el desarrollo de competencias; calidad de los servicios; clima organizacional y seguridad industrial, entre otros.

△ = Comprobado con Documentación Sustentatoria

REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
27/05/2011

IV-1-A4
2-5

MATRIZ DEL CUMPLIMIENTO DEL P.O.A

DEPENDENCIA: SECCION PERSONAL

OBJETIVO:

PROMOVER EL DESARROLLO INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	OBSERVACIONES DEL CUMPLIMIENTO
Capacitacion del personal	CHARLAS, SEMINARIOS, CURSOS	SE HA REALIZADO LA CAPACITACION EN COORDINACION CON LA PLANIFICACION DE LA 7 B.I., Y CENTROS DE CAPACITACION DE LA CIUDAD DE LOJA
Desarrollo de competencias	UBICAR AL PERSONAL TOMANDO EN CUENTA SU GRADO, PERFIL, CAPACIDAD Y TALENTO	ASIGNADO AL PERSONAL ESPECIALIZADO DENTRO DE LA AREA O SECCION A LA QUE PERTENECE
Apoyo para estudios académicos	DANDO LAS FACILIDADES AL PERSONAL QUE DESEEN CONTINUAR SUS ESTUDIOS ACADEMICOS SIN QUE ESTO AFECTE EL DESARROLLO NORMAL DE LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD	SE HA REALIZADO LOS TRMITES PERTINENTES PARA QUE SE AUTORICE QUE EL PERSONAL DE LA UNIDAD PUEDA CONTINUAR SUS ESTUDIOS

OBJETIVO:

PROMOVER EL DESARROLLO INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	OBSERVACIONES DEL CUMPLIMIENTO
Respeto de los derechos y cumplimiento de compromisos	APLICANDO POR MEDIO DE CHARLAS EL CONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS, CONSIENTISANDO EL CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS CONTRAIDOS POR EL PERSONAL	DURANTE LA PRIMERA SEMANA DEL MES SE DICTA CHARLAS DE COMPORTAMIENTO COMO TAMBIEN DE LOS REGLAMENTOS EN VIGENCIA
Dialogo vertical y horizontal	REUNIONES Y CHARLAS CON EL PERSONAL	INFORMANDO Y RECEPTANDO NOVEDADES Y NECESIDADES DEL PERSONAL EN TODOS LOS NIVELES
Ejercer liderazgo		



✓ = Comprobado

Liderar con ejemplo y mantener la disciplina	HACIENDO CUMPLIR LOS REGLAMENTOS MILITARES FIN MANTENER UNA DISCIPLINA COINCIENTE	SE HA DICTADO CLASES DEL REGLAMENTO DE REGIMEN INTERNO Y DEL REGLAMENTO DE DISCIPLINA MILITAR EN VIGENCIA
Mejorar la calidad de vida del personal	SE HA PLANIFICADO CON LA LIC. TRABAJADORA SOCIAL DE LA BRIGADA A FIN DEDICAR CLASES AL PERSONAL MILITAR COMO TAMBIEN CON SUS FAMILIARES	LA ULTIMA SEMANA DE CADA SEMANA SE DICTAN CHARLAS CON EL PERSONAL FIN MEJORAR SU CONPORTAMIENTO CON SUS FAMILIARES Y EN SU VIDA PERSONAL
Mejorar la calidad de servicios	SE HA RECEPTADO INQUIETUDES EN RESPECTO A LOS SERVICIOS QUE BRINDAN LA UNIDAD	SE BRINDO MAS FACILIDADES AL PERSONAL DE FAMILIARES PARA UN MEJOR SERVICIO
Procurar adecuado ambiente de trabajo	SE BRINDAN HORARIOS DE TRABAJOS CON HORAS DE RESEO FIN OBTENER MEJOR NIVEL DE DESEMPEÑO	SE PLANIFICO CON LA OFICINA DE P3 PARA JUEGOS DEPORTIVOS EN LAPSO DE 2 SEMANAS CADA 2 MESES
Construir clima de camaradería	SE HA REALIZADO CHARLAS Y CONVIVENCIA CON TODO EL PERSONAL FIN DE RECUPERAR Y MANTENER LA LEALTAD CONSTITUCIONAL	DENTRO DE EL AMBIENTE DE TRABAJO Y DESCANSO SE HA OBTENIDO UN MOMENTO DE CONVIVENCIA PARA CONSTRUIR UN CLIMA DE VERDADERA AMISTAD
Ser justos y equitativos	SE HA TOMADO REUNIONES PARA VERIFICAR LA FALTA QUE HA COMETIDO FIN SER EQUITATIVOS Y JUSTOS EN LA APLICACIÓN DE LA LEY	EL PERSONAL MILITAR HA OBTENIDO UN MEJOR CONOCIMIENTO CON RELACION A UNA FALTA DISCIPLINARIA Y LO QUE LE REPERCUTE PARA SU CARRERA MILITAR
Proporcionar asistencia legal	EN COORDINACION CON EL JUZGADO DE LA III D.E. SE REALIZA TRAMITES Y PROCEDIMIENTOS EMPLEADOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES DE CONTROL	SE CANALICE TODO TRAMITE FIN PODER SOLUCIONAR Y SE BRINDEN ASESORIA LEGAL EN EL MOMENTO DE QUE EL PERSONAL MILITAR SE HA INVOLUCRADO EN ASUNTOS LEGALES
Atender casos de calamidad domestica	SE PROCEDE A CANALIZAR CON SU REPECTIVO ORGANO REGULAR PARA OBTENER SU PERMISO POR CALAMIDAD DOMESTICA	SE HA DADO LAS FACILIDADES PARA QUE EL PERSONAL OBTENGA EL PERMISO NECESARIO FIN SOLUCIONE SUS PROBLEMAS DURANTE SU VIDA MILITAR

3/3/2021
3-5



✓ Comprobado

43/10/11
44-5

Fomentar la amistad	SE HA MANTENIDO REUNIONES CON PERSONAL Y SUS FAMILIARES	SE HA LOGRADO EXTRECHAR LAS AMISTADES Y FOMENTANDO UN AMBIENTE DE REAL AMISTAD
Actualizar al personal en leyes y reglamentos	SE REALIZA ACTUALIZACIONES Y SEMINARIOS SEMANALMENTE EN EL CONOCIMIENTO DE LOS REGLAMENTOS	HA CREADO UN MEJOR CONOCIMIENTO Y SE HA TOMADO CONCIENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES COMO TAMBIEN Y DERECHOS QUE TIENE EL PERSONAL MILITAR
Cumplir con las LAP	AL INICIO DEL AÑO SE REALIZA LA REUNION PARA ESTABLECER EL CUADRO DE L.A.P, CONSIDERANDO A UN 90% SU CONFORMIDAD	SE REALIZA LAS SALIDAS DE L.A.P EL ULTIMO DIA DE CADA MES FIN PODER COMPLETAR LOS DIAS ASIGANDOS S/N.
Cumplir asignaciones de vivienda fiscal	SE CUMPLE LAS ASIGANCIONES CONFORME A LA DIRECTIVA 01-2006	SE TOMA EN CUENTA A TODO EL PERSONAL CON UNA MAYOR INFLUENCIA AL PERSONAL DE OTRAS PLAZAS
Establecer politicas para reducir faltas	SE ESTABLECE REUNIONES DE PLANA MAYOR PARA DETERMINAR POSIBLES FALTAS Y REDUCIRLAS	SE MANTIENE UN CONTROL DE TODO EL PERSONAL COMO TAMBIEN DANDO INSENTIVOS PARA SU MEJOR CUMPLIMIENTO
Minimizar accidentes	SE REALIZA SEMINARIOS CON EL PERSONAL CALIFICADO DE SEPRACC PARA MANTENER UNA CULTURA DE CEROS ERRORES	SE MANTIENE UN CONTROL DIARIO EN EL CUAL ESPECIFICA LOS ACCIDENTES SUCEDIDOS CON EL PERSONAL PARA FOMENTAR UN MEJOR CUIDADO EN CADA UNAS DE LAS TAREAS Y FUNCIONES ENCOMENDADAS
Impantar cultura "Cero Alcohol"	SE HA DICTADO CHARLAS CON EL PERSONAL DE HB-7 Y PERSONAL CIVIL CAPACITADO	SE FOMENTA PROPAGANDA EMITIDO POR LA DIRECCION SE SANIDAD COMO Y DE LA DIRECCION DE OPSIC.
Campaña Semáforo	EN COORDINACION CON EL SR. JEFE DE OPSIC. SE HA CONTIUADO CON LA CAMPAÑA SEMAFORO	EL PERSONAL MILITAR HA REFELXIONADO Y RALIZA SUS ACTIVIDADES CON UNA MEJOR EFICIENCIA



✓ = Comprobado

Observar los procesos en actos de orden legal	SE MANTIENE UNA OBSERVACION POMEMORIZADO DE LOS PROCESOS REALIZADOS Y ACTIVIDADES LEGALES DENTRO DE LA UNIDAD	SE REALIZA ACTUALIZACIONES Y AMPLIO CONOCIMIENTO AL PERSONAL QUE MANIPULA Y EFECTUA LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES LEGALES.
Plan de fortalecimiento de valores y cultura democracia de la FT	SE REALIZA CHARLAS DE PRACTICA DE VALORES Y FORTALECIMIENTO CON PERSONAL CAPACITADO PARA EL MISMO	SE FOMENTA Y SE AMPLIA EL CONOCIMIENTO DE LAS VIRTUDES Y DE LOS PRINCIPIOS ETICOS QUE SE SIGUE DURANTE EL TRANCURSO DE LA CARRERA MILITAR.
Promover la toma de decisiones en todos los niveles	SE MANTIENE REUNION CON EL SR. JEFE DE P-3 PARA UN MEJOR CUMPLIMIENTO EN LA TOMA DE MISIONES	SE COORDINA CON EL PERSONAL LA APLICACION DE LA TOMA DE DESICIONES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA MISION.

T.3/A.4
5-5

Morillo Héctor

MORILLO HÉCTOR
T.N.TE. DE A.



OFICIAL DE RRHH DEL G.A.7 "CABO MINACHO"



**GRUPO DE ARTILLERÍA 7 “CABO MINACHO”
AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS**

PERIODO 2010

F.3/I.A.5

1 - 10

COMPONENTE: Administrativo

CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

COMENTARIO:

Luego de analizar las Políticas implementadas durante la gestión de Comando del SR. TCRN. DE E.M Carlos M Egas S. Comandante del G.A. 7 “CABO MINACHO”, se destacan las siguientes: Fortalecimiento y Modernización Institucional, Promover el Desarrollo Integral del Talento Humano, Elevar la Moral y Mantener la Predisposición Voluntaria, Alcanzar Niveles de Eficaces de Inteligencia, Alcanzar Niveles De Seguridad Efectivos, Alcanzar un elevado grado de operatividad, Optimizar el empleo de los recursos disponibles, Gestionar disponibilidad de los recursos materiales, Administrar honestamente los recursos económicos, Minimizar para eliminar los accidentes del personal, Fortalecer y mejorar el Sistema de Comunicaciones, Optimizar el uso de los recursos para satisfacer las necesidades de la Unidad, Fortalecer las Relaciones cívico – militares y mejorar el posicionamiento del Grupo a nivel local y provincial, Mantener en alto la cohesión e imagen institucional; las mismas que se basan en una serie de estrategias que facilitarán su aplicación y funcionamiento.

△ = Comprobado con Documentación Sustentatoria

REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
30/05/2011



POLÍTICAS DE COMANDO

POLÍTICAS A SER IMPLEMENTADAS DURANTE LA GESTIÓN DE COMANDO DEL SR. TCRN. DE E.M. CARLOS M. EGAS S., COMANDANTE DEL G.A 7 "CABO MINACHO"

COMO COMANDANTE DEL G.A 7 "CABO MINACHO", LA POLITICA DE COMANDO PRIMORDIAL DURANTE MI GESTIÓN SERÁ:

"CUMPLIR Y HACER CUMPLIR TODAS LAS LEYES, REGLAMENTOS, NORMAS, DIRECTIVAS E INSTRUCTIVOS EN VIGENCIA EXPEDIDOS POR EL COMANDO DEL EJERCITO Y EL ESCALÓN SUPERIOR".

PROPÓSITO:

Alcanzar altos niveles de profesionalismo, excelencia organizacional, enmarcados en el cumplimiento de la Misión impuesta por el Escalón Superior, materializada por todos quienes conformamos el G.A 7 "CABO MINACHO" en los diferentes niveles de mando.

1. FORTALECIMIENTO Y MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL

ESTRATEGIAS:

- a) Cumplir los P.O.N., N.A.P. y, los P.O.N. en cada una de las Subunidades (Bías.), Secciones (P-1, P-2, P-3, P-4, P-5) y Subsecciones de la unidad U.F., SEPRAC.
- b) Dar cumplimiento al Plan Anual de Actividades del Grupo (mantenimiento, operatividad, autogestión)
- c) Dar cumplimiento a los pasos determinados en los diferentes procesos impuestos por el Escalón Superior.
- d) Retroalimentar las actividades del proceso tendiente a lograr la eficiencia durante la ejecución.
- e) Ejecutar las observaciones y recomendaciones de los diferentes órganos de control interno y externo y dar parte del resultado de las acciones correctivas adoptadas.
- f) Planificar, ejecutar y supervisar proyectos que permitan el desarrollo sustentable y de autogestión de la unidad.
- g) Ejecutar una adecuada gestión, tendiente a mantener a la unidad apta y capaz de satisfacer las necesidades operativas, administrativas y de bienestar de personal.

1

© = Resucado



2. PERSONAL

OBJETIVO:

PROMOVER EL DESARROLLO INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO

ESTRATEGIAS:

- a) Desarrollar las competencias relacionadas con el perfil, grado, función y especialidad.
- b) Cumplir los programas de capacitación, facilitando el cumplimiento de sus tareas y a su actualización militar, informática y tecnológica.
- c) Permitir al personal realizar estudios académicos complementarios, sin afectar el cumplimiento de la misión de la unidad y al perjuicio de las funciones.

OBJETIVO:

ELEVAR LA MORAL Y MANTENER LA PREDISPOSICION VOLUNTARIA

ESTRATEGIAS:

- a) Respetar los derechos fundamentales de todos los miembros de la unidad.
- b) Mantener el dialogo y la comunicación horizontal y vertical en todos los niveles.
- c) Ejercer el liderazgo en todos los niveles, eliminando la animadversión en los subordinados, integrar voluntades y alcanzar la espontaneidad en el cumplimiento de las tareas.
- d) Liderar con el ejemplo, cumpliendo y haciendo cumplir las leyes, normas y reglamentos militares, a fin de mantener una férrea disciplina consciente y predisposición voluntaria para el trabajo.
- e) Mejorar la calidad de vida y bienestar del personal y sus familias.
- f) Procurar un adecuado ambiente de trabajo y control del clima organizacional, a fin de obtener mejores niveles de desempeño.
- g) Construir un clima de camaradería, que conjugue en beneficio del cumplimiento de la misión y bienestar colectivo.
- h) Organizar una vez al mes el almuerzo de camaradería en el comedor de voluntarios en el cual se festejará los cumpleaños de todo el personal con un rancho especial.
- i) Ser justos y equitativos en todas las actividades, manteniendo un equilibrio de deberes y derechos entre todos sus miembros.
- j) Proporcionar la asistencia legal necesaria, en caso de que nuestro personal se vea involucrado, en juicios relacionados al **cumplimiento de su deber**.
- k) Atender de manera oportuna y efectiva los casos de calamidad doméstica del personal.
- l) Fomentar la unión, verdadera amistad y apoyo entre el personal y sus familias.

2

© Revisado

E3/LA5
4-10

- m) Mantener actualizados los conocimientos sobre leyes y reglamentos militares.
- n) Cumplir con la programación de licencias, fin de mes, de acuerdo a las directivas vigentes.
- o) Cumplir estrictamente las asignaciones de vivienda fiscal, conforme lo determina la Directiva 01- 2006, remitida por la C.G.E.
- p) Generar políticas y acciones concretas de supervisión y control en todos los niveles, a fin de evitar que el personal incurra en faltas disciplinarias.
- q) Implantar la cultura del "CERO ACCIDENTES", minimizando y eliminando los accidentes, dentro y fuera de actos del servicio.
- r) Implantar la campaña de "CULTURA ALCOHOLICA" y "CERO ALCOHOL".
- s) Cumplir y fortalecer la campaña "SEMÁFORO", a fin de evitar accidentes, mantener una correcta jerarquización un correcto uso del uniforme.
- t) Cumplir el debido proceso durante los consejos de disciplina, informaciones sumarias, administrativos, económicos, operativos y de orden legal.
- u) Promover una adecuada Toma de Decisiones en todos los niveles, permitiendo el desarrollo del liderazgo en el cumplimiento de las diferentes tareas y misiones.

3. INTELIGENCIA

OBJETIVO: ALCANZAR NIVELES EFICACES DE INTELIGENCIA

ESTRATEGIAS:

- a) Cumplir con todos los PON de la sección vigentes.
- b) A través del DIL, priorizar las actividades hacia el EBI, para defensa interna y guerra externa.
- c) Permitir la capacitación del personal de voluntarios a través de cursos de auxiliares de inteligencia, a fin de que sean empleados en los sectores de responsabilidad del Grupo.
- d) A través del DIL, mantener actualizado el O.B., sobre el Dispositivo, Composición, Efectivos del E.O.N. y sus posibilidades.
- e) Ejecutar censos periódicos en el sector de responsabilidad, a fin de detectar ciudadanos extranjeros en especial de nacionalidad peruana.
- f) Concienciar a todo el personal militar y civil del Grupo, sobre la importancia de observar las medidas de seguridad que deben aplicarse en el manejo de la documentación, resguardo de instalaciones militares y protección personal y familiar.
- g) A través de inspecciones no avisadas de los sistemas de Informática (Centros de Cómputo), detectar, determinar y tomar los correctivos sobre cualquier vulnerabilidad o posible fuga de información.
- h) Inspeccionar y apoyar el cumplimiento de las recomendaciones de los Estudios de Seguridad.

OBJETIVO:

ALCANZAR NIVELES DE SEGURIDAD EFECTIVOS.

ESTRATEGIAS:

- a) Cumplir y verificar el estricto cumplimiento a las disposiciones de la "DIRECTIVA CERROJO", para el cuidado y seguridad del material bélico.
- b) Verificar el cumplimiento estricto de la seguridad de los documentos, planes y la información magnética, consignada como secreto o reservado.
- c) Verificar, actualizar y poner en ejecución por lo menos una vez a la semana los planes de defensa del campamento.

4. OPERACIONES

OBJETIVO: ALCANZAR UN ELEVADO GRADO DE OPERATIVIDAD

ESTRATEGIAS:

- a) Fomentar el profesionalismo.
- b) Fomentar la participación y trabajo en equipo.
- c) Mantener a las subunidades bien organizadas, equipadas y entrenadas para el cumplimiento de las diferentes misiones asignadas.
- d) Entrenar permanentemente a sus cuadros de oficiales para el ejercicio del liderazgo, la T.D., y el dominio de las técnicas de administración.
- e) Actualizar las apreciaciones y planes de Defensa Interna y Guerra externa, empleando el nuevo PMTD.
- f) Implementar un adecuado entrenamiento físico, tendiente a lograr un excelente estado físico de sus miembros y que el peso de cada uno de sus miembros, este acorde a su estatura, procurando alcanzar su peso ideal.
- g) Conocer las diferentes gimnasias militares, para lo cual se realizará mínimo una verificación semanal, al finalizar las ceremonias cívicas de los días Lunes, lo cual será motivo de inspección.
- h) Realizar instrucción nocturna, por lo menos una vez al mes.
- i) Planificar y ejecutar una marcha mensual.
- j) Participar en los Operativos de Control de Armas en carreteras y áreas sensibles, control del contrabando de combustibles y gas de nuestro sector de responsabilidad.

5. LOGISTICA

OBJETIVO:

OPTIMIZAR EL EMPLEO DE LOS RECURSOS DISPONIBLES

ESTRATEGIAS:

- a) Optimizando de la mejor manera el potencial humano y el empleo de los recursos disponibles mediante un estricto control y administración, para lograr la operatividad del Grupo tanto en tiempo de paz como de conflicto o guerra.
- b) Planificar las actividades logísticas de acuerdo a la planificación anual.
- c) Dar cumplimiento a las normas y Directivas vigentes en lo relacionado al mantenimiento preventivo y orgánico.
- d) Evitar el exceso o desperdicios en la distribución de abastecimientos.
- e) Velar por una atención integral en lo relacionado a medicina preventiva, curativa, y de rehabilitación al personal militar.
- f) Exigir que la confección del rancho sea única, para oficiales como voluntarios y conscriptos.

OBJETIVO:

GESTIONAR LA DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS MATERIALES

ESTRATEGIAS:

- a) Gestionar la reposición del material y equipo en mal estado y dado de baja.
- b) Gestionar la reposición de la munición caduca o no certificada.
- c) Orientar el empleo de los recursos de autogestión, hacia la solución de necesidades de reparación y mantenimiento del material, vehículos, vivienda fiscal, dormitorios, bienestar de personal y talleres.

6. UNIDAD FINANCIERA

OBJETIVO:

ADMINISTRAR HONESTAMENTE LOS RECURSOS ECONÓMICOS

ESTRATEGIAS:

- a) Cumplir con la ley y las regulaciones de los órganos de control del estado y de la Institución Militar.
- b) Observar en la planificación del presupuesto, la normativa jurídica vigente y las regulaciones de los organismos competentes, considerando las políticas de austeridad emitidas por el estado y la C.G.E.
- c) Gestionar la consecución de los recursos de autofinanciamiento presupuestados.
- d) Cumplir estrictamente con todos los compromisos contractuales adquiridos.
- e) Cumplir con el presupuesto anual aprobado

F 3/1 B-9
7-10

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES:

- Es responsabilidad del analista de presupuesto, contador y tesorero la aplicación del reglamento de régimen tributario al igual que verificar la legalidad de las facturas.
- Es responsabilidad del analista y del tesorero efectuar las retenciones en la fuente y la liquidación y depósito de los mismos a rentas.
- Es responsabilidad del tesorero remitir a fin de mes los depósitos de las retenciones en la fuente.
- Es responsabilidad del Contador y Tesorero el manejo de los POA y la elaboración de la Liquidación correspondiente con sus documentos soportes para la recuperación del S.R.I. de los valores cancelados por concepto del IVA.
- El jefe financiero, contador, analista de presupuesto y tesorero procederán a realizar el control previo y posterior respectivamente en su campo a todas las actividades relacionadas a las adquisiciones.
- Los gastos del Fondo 9, deben estar debidamente financiados y de acuerdo a lo aprobado por el plan maestro.
- Las MO y MD se efectuarán de acuerdo a las necesidades reales de las unidades y en los tiempos previstos por lo que cédulas no presentarán saldos en rojo.
- Las subsistencias al personal se liquidarán con un informe al fin de la comisión.
- Los pasajes deberán entregarse en tesorería como documento de descargo.
- Los pasajes aéreos se entregarán de acuerdo a la directiva en vigencia.
- El Oficial P-4, Jefe Financiero y Contador, verificarán que el Oficial Ranchero liquide el dinero entregado en efectivo únicamente con gastos de plaza.
- Los valores cobrados por las diferentes comisiones, deberán depositarse en pagaduría, máximo a las 24 horas posteriores de recibidos.
- Las liquidaciones de las diferentes comisiones administrativas deberán ser entregadas a los 5 días de terminada su comisión como fecha improrrogable.
- El oficial P-4 verificará diariamente las planillas del rancho y la respectiva materialización en el cuadro consolidado.
- Los informes económicos de la unidad deberán tener en cada comisión un informe de las actividades relevantes realizadas, las que deja por consignas y las recomendaciones, el mismo que permitirá autorizar el permiso correspondiente de fin de comisión.
- El informe mensual económico deberá ser expuesto y aprobado máximo hasta el 10 de cada mes siguiente.
- Llevará estadísticas mensuales de pago por consumo de servicios básicos, a fin de recomendar la austeridad y disminución en estos conceptos.
- El Dpto. Financiero, se constituye en el último tamiz para la verificación de la idoneidad de las facturas y documentos de pago, por tanto será de su responsabilidad la determinación de su pertinencia.

6

53/145
E-10

7. SEPRAC.

OBJETIVO:

MINIMIZAR PARA ELIMINAR LOS ACCIDENTES DE PERSONAL

ESTRATEGIAS:

- a) Fomentar e impulsar en el personal la cultura del Cero Accidentes y Cero Errores.
- b) Cumplir la Campaña Semáforo
- c) Generar políticas, normas y disposiciones para evitar accidentes
- d) Cumplir las disposiciones de SEPRAC, emitidas en las diferentes directivas e instructivos, tomando correctivos adecuados y oportunos
- e) Capacitar adecuadamente al personal de SEPRAC

8. COMUNICACIONES E INFORMÁTICA.

OBJETIVO:

FORTALECER Y MEJORAR EL SISTEMA DE COMUNICACIONES

ESTRATEGIAS:

- a) Modernizar y completar en las medidas de las posibilidades los equipos informáticos del Grupo.
- b) Permitir la capacitación adecuada del personal de comunicaciones.
- c) Capacitar y actualizar a oficiales y voluntarios, en el uso y explotación de las herramientas informáticas.
- d) Mantener en buen estado los equipos de comunicaciones disponibles.
- e) Incorporar todos los medios modernos y la tecnología disponible en el mercado, para el enlace entre todas las subunidades.

9. CONSTRUCCIONES.

OBJETIVO:

OPTIMIZAR EL USO DE LOS RECURSOS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE LAS UNIDADES

ESTRATEGIAS:

- a) Planificar y dar cumplimiento al mantenimiento, reparación y construcción de las instalaciones de las unidades.
- b) Realizar procesos de adquisición de materiales eficaces y eficientes.
- c) Contratar a personas naturales y jurídicas idóneas y convenientes a los intereses del Grupo.
- d) Abaratar los costos de mantenimiento y construcción, sin sacrificar la

7

F.3/1.2.5
9-10

- calidad de la ejecución, ni de los materiales.
- e) Observar el debido proceso y cumplir la ley en todas las adquisiciones de materiales.
- f) Conocer el mercado y gestionar adecuadamente la adquisición de materiales y mano de obra.
- g) Emplear al máximo y siempre que sea posible la mano de obra del Grupo.
- h) Remitir la planificación de proyectos para aprobación de la DDIE.

10. RELACIONES CIVILES MILITARES

OBJETIVO:

FORTALECER LAS RELACIONES CÍVICO-MILITARES Y MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DEL GRUPO A NIVEL LOCAL Y PROVINCIAL.

ESTRATEGIAS:

- a) Participar en actividades de apoyo al desarrollo y apoyo a la comunidad.
- b) Fortaleciendo la imagen institucional y las buenas relaciones con las autoridades, medios de comunicación social, mediante la difusión de los temas de interés cívico-militares.
- c) Mantener en todo momento y circunstancias, un comportamiento social enmarcado en el respeto, consideración, urbanidad, buenas costumbres y cumplidores de la ley.
- d) Propender al acercamiento con la población civil para establecer la interrelación civil-militar y el fortalecimiento de la unidad nacional.
- e) Orientar permanentemente al personal militar, sobre el adecuado comportamiento frente a la población civil, para lograr y mantener la confianza y credibilidad institucional.
- f) Ejecutar obras comunitarias a través de la mutua participación, evitando el paternalismo (1 militar – 5 civiles)
- g) Proyectar en la colectividad el ejemplo de comportamiento ecuánime fundado en valores y principios éticos y morales, acordes con las normas militares.
- h) Colaborar en forma oportuna y adecuada en la prevención y/o solución de desastres naturales o provocados que se produzcan en la comunidad.

11. LA NO PARTICIPACIÓN Y/O INTERVENCIÓN EN ASUNTOS POLÍTICOS

OBJETIVO:

MANTENER EN ALTO LA COHESION E IMAGEN INSTITUCIONAL

ESTRATEGIAS:

- a) Cumplir estrictamente las tareas determinadas en la Constitución


© = Recusado

F3/LA5
10-10

Política de la Republica del Ecuador (Montecristi-2008), inherentes a la misión institucional y evitando involucrarse en actividades relacionadas con asuntos de carácter político y de gestión gubernamental.

- b) Solo el Comandante del Grupo podrá intervenir frente a los medios de comunicación social y solo en temas relacionadas a su misión; apartándose de aspectos políticos, críticas al régimen, partidos políticos, procesos etc., limitándose a informar sobre las acciones estrictamente de carácter militar y de entera competencia del nivel que les corresponde.

EL COMANDANTE DEL G.A 7 "CABO MINACHO"



CARLOS M. EGAS S.
TCRN. DE E.M.

© = Reusado



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 “CABO MINACHO”

AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

COMPONENTE: Administrativo



PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL		
DESCRIPCIÓN	REALIZADAS	PROGRAMADAS
❖ EVALUACIONES Desempeño y Productividad	3 veces	5 Veces
❖ SANCIONES ✓ Forma Verbal ✓ Forma Escrita	4 2 6	6 4 10
❖ FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO ✓ Comandante ✓ Subcomandante ✓ Oficial de Recursos Humanos ✓ Oficial de Logística ✓ Oficial de Inteligencia	28 24 13 7 10 82	28 26 16 9 12 91
❖ POLÍTICAS DISCIPLINARIAS	131	134
❖ CAPACITACIONES	24	24
❖ ACTIVIDADES ✓ Comandante ✓ Subcomandante ✓ Oficial de Recursos Humanos ✓ Oficial de Logística ✓ Oficial de Inteligencia	85 68 75 65 50 343	85 68 75 65 50 343
❖ GASTOS DE CAPACITACIÓN	13000	13000



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"

AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.3/I.A.6

2-6

COMPONENTE: Administrativo

APLICACIÓN DE INDICADORES

❖ INDICADORES DE EFICIENCIA

• EVALUACIONES

$$IE = \frac{\text{Nro. De Evaluaciones Realizadas}}{\text{Nro. De Evaluaciones Planificadas}} \times 100$$

$$IE = \frac{3}{5} \times 100 = 0.60 \times 100 = 60\% \neq$$

• SANCIONES

$$IS = \frac{\text{Nro. De Sanciones Realizadas}}{\text{Nro. De Sanciones Ejecutadas}} \times 100$$

$$IS = \frac{6}{10} \times 100 = 0.60 \times 100 = 60\% \neq$$

• FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

$$FPA = \frac{\text{Nro. De Funciones Ejecutadas}}{\text{Nro. De Funciones Asignadas}} \times 100$$

$$FPA = \frac{82}{91} \times 100 = 0.9011 \times 100 = 90.11\% \neq$$

\neq = Calculado

REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
31/05/2011



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"

AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.3/I.A.6

3-6

COMPONENTE: Administrativo

- ACTIVIDADES

$$IA = \frac{\text{Nro. De Actividades Realizadas}}{\text{Nro. De Activiades Programadas}} \times 100$$

$$IA = \frac{343}{343} \times 100 = 1 \times 100 = 100\% \neq$$

COMENTARIO:

Una vez aplicados los indicadores de eficiencia tomando los datos de la Planificación Institucional se determinó que en el Componente Administrativo en lo referente a Evaluaciones se tiene un porcentaje de 60% lo que se puede establecer que el personal administrativo no es evaluado permanentemente; Sanciones el 60% las mismas que han sido recurrentes debido a que el personal no cumple a cabalidad con lo dispuesto; Funciones del Personal Administrativo 90,11% esto se da por lo que el personal no ha considerado todas las funciones que les son asignadas en el Reglamento de Régimen Interno; Actividades 100% lo que quiere decir que las actividades planificadas se desarrollan en su totalidad.

\neq = Calculado

REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
31/05/2011



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"

AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.3/I.A.6

4-6

COMPONENTE: Administrativo

RECOMENDACIÓN:

Al Comandante: Diseñar e implantar mecanismos que permitan evaluar constantemente al personal administrativo, de manera que cumplan eficientemente con lo establecido dentro de la Unidad.

❖ INDICADORES DE EFICACIA

• POLÍTICAS DISCIPLINARIAS

$$PD = \frac{\text{Nro. De Políticas Aplicadas}}{\text{Nro. De Políticas Establecidas}} \times 100$$

$$PD = \frac{130}{134} \times 100 = 0,9701 \times 100 = 97,01\% \neq$$

• CAPACITACIONES

$$IC = \frac{\text{Nro. De Capacitaciones Realizadas}}{\text{Nro. De Capacitaciones planificadas}} \times 100$$

$$IC = \frac{24}{24} \times 100 = 1 \times 100 = 100\% \neq$$

\neq = Calculado

REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
31/05/2011



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"

AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.3/I.A.6

5 - 6

COMPONENTE: Administrativo

COMENTARIO:

Luego de aplicarlos indicadores de eficacia se determinó que en lo que respecta a políticas éstas se cumplen en un 97,01% esto se da por lo que el personal no se acoge a las políticas establecidas por el Comando; en cuanto a Capacitaciones se obtuvo un porcentaje del 100% lo que demuestra eficacia en el cumplimiento de la planificación de las mismas.

RECOMENDACIÓN:

Al Comandante: Establecer políticas adecuadas con la finalidad de que al personal administrativo se le facilite el cumplimiento de las mismas.

Al Oficial de Personal: Diseñar nuevos programas de capacitación acordes a las funciones que se desempeñan en cada departamento, con el objetivo de mejorar la gestión del personal.

REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
31/05/2011



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"
AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.3/1.A.6

6-6

COMPONENTE: Administrativo

❖ INDICADOR DE ECONOMÍA

• GASTOS DE CAPACITACIÓN

$$IG = \frac{\text{Gasto Efectuado}}{\text{Gasto Programado}} \times 100$$

$$IG = \frac{13000}{13000} \times 100 = 1 \times 100 = 100\% \neq$$

COMENTARIO:

De la aplicación del indicador de economía se estableció que los gastos de capacitación se cumplieron en un 100% con respecto a lo que se estableció en el Plan Operativo Anual.

RECOMENDACIÓN:

Al Oficial de Personal: Continuar con la planificación de capacitaciones si excederse del presupuesto que le es asignado con el fin de seguir manteniendo el mismo porcentaje debido a que este es el indicado.

\neq = Calculado

REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
31/05/2011



COMPONENTE

OPERATIVO



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"

AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.3/I.0.3

1-4

COMPONENTE: Operativo

FUNCIONES DEL COMPONENTE OPERATIVO

COMENTARIO:

Después de revisar las funciones establecidas para el personal operativo, se determinó que no se cumplen a cabalidad las tareas que les son asignadas en el Reglamento de Régimen Interno lo que se da por no regirse a lo que dispone la Institución.

Para demostrar lo expresado anteriormente se cogió como muestra las funciones del Oficial de Operaciones Psicológicas y Comunicación Social.

*** = Verificado**

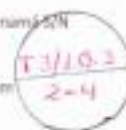
REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
01/06/2011



Av. Eduardo Kingman y González 22N
Tele-FAX: 072 584812,
Loja - Ecuador
operaciones_ga-7@hotmail.com



TÍTULO I

NORMAS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL MILITAR

CAPÍTULO II

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

Art. 14: OFICIAL DE OPERACIONES PSICOLÓGICAS:

Es responsable de:

- Asesorar al comandante de la unidad apoyada sobre la organización y empleo de la OPSIC.
- Planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades de operaciones psicológicas para alcanzar los objetivos de la unidad apoyada.
- Coordinar con las unidades subordinadas las diferentes actividades de operaciones psicológicas.
- Mantener actualizado el EBOS en coordinación con departamentos y las instituciones correspondientes.
- Evaluar el impacto de las campañas de OPSIC y transmitir sus recomendaciones al escalón interesado.
- Adoptar medidas correspondientes para contrarrestar información adversa.



* = Verifica



Av. Eduardo Kingman y Gonzales S/N
Tele-FAX: 072 584812,
Loja - Ecuador
operaciones_ga7@hotmail.com



- g) Mantener una coordinación estrecha y continua con las otras unidades de OPSIC y/o instituciones involucradas en la zona de responsabilidad.

TÍTULO II

ACTIVIDADES EN LAS UNIDADES MILITARES

CAPÍTULO I

Art. 32: INSTRUCCIONES Y ENTRENAMIENTO

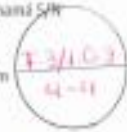
- a) La instrucción y entrenamiento, se ejecutará de acuerdo al programa general y horarios establecidos, orientados a la práctica mediante marchas, ejercicios tácticos, tiro práctico y tareas de acuerdo a su especialidad.
- b) La evaluación de la instrucción se realizará de acuerdo a lo planificado mediante revistas de instrucción, que incurran como elementos de juicio para la calificación operativa de las unidades.
- c) Las revistas de instrucción serán presentadas al término de cada clase y ante la Unidad designada para el efecto, elaborará y presentará su informe sobre el grado de instrucción alcanzado por el personal revistado.
- d) Si por cualquier circunstancia, se produce alguna alarma en la unidad, el personal disponible actuará de acuerdo a los planes de seguridad.



* = Verificado



Av. Eduardo Kingman y Goranamá SW
Tele-FAX: 072 584812,
Loja - Ecuador
operaciones_gp7@hotmail.com



- e) Durante el desarrollo de la actividad física se aplicará todas las medidas de seguridad, a fin de evitar lesiones y accidentes que puedan ser ocasionados por la inadecuada utilización de los implementos o instalaciones deportivas.
- f) Durante la actividad física se debe considerar las condiciones físicas individuales acorde a los requerimientos de la carrera militar, evitando excesos que pongan en riesgo la salud e integridad del personal.
- g) La guía del alumno tendrá como base las Leyes y Reglamentos en vigencia.

EL COMANDANTE DEL G.A/7 "CABO MINACHO"



CARLOS M. EGAS S.
TCRN. DE E.M.



* = Verifica



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"
AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.3/I.0.4

1-15

COMPONENTE: Operativo

CUMPLIMIENTO DE LAS OPERACIONES PSICOLÓGICAS

COMENTARIO:

De la información referente a las operaciones psicológicas se determinó, que de acuerdo a la muestra que se consideró para el efecto de análisis se han cumplido a cabalidad según los memorándum emitidos por el Comandante de la Unidad en los meses de octubre a diciembre, actividades realizadas al interno como al externo de la institución; las mismas que lo demuestran en las evidencias presentadas adjuntándose los respectivos informes, fotografías articulados a protocolos militares, entrenamiento y adiestramiento, operaciones conjuntas de patrullaje, capacitación del personal, desfiles cívicos - militares, honores a autoridades, entre otros.

Procedimientos que se cumplen en función a lo dispuesto en el Reglamento de Régimen Interno.

△ = Comprobado con Documentación Sustentatoria




REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
02/06/2011

**INFORME MENSUAL DE ACTIVIDAD DE APOYO AL DESARROLLO DEL MES DE NOVIEMBRE DEL 2010
DEL G.A 7 "CABO MINACHO"**




ACTIVIDAD: OPERACIONES PSICOLOGICAS

FECHA	REPARTO	ACTIVIDAD	BENEFICIARIOS	LUGAR	CONV.	RESUMEN DE AVANCE	FOTOGRAFIAS
23 de Octubre del 2010	G.A 7	Se realizo la Ceremonia Militar de bienvenida e inauguración de la IMEVAC.	Personal Militar y Civil	GCM-18		<p>Personal militar del G.A 7, realizo la Ceremonia Militar de bienvenida e inauguración de la IMEVAC. Donde se enseñara al personal de Estudiantes a fomentar el Civismo y Patriotismo. Y fortalecer los lazos entre Civiles y Militares.</p>	  

⊗ = Analizado

13/10/4
3-15


ACTIVIDAD: OPERACIONES PSICOLOGICAS.

FECHA	REPARTO	ACTIVIDAD	BENEFICIARIOS	LUGAR	CONV.	RESUMEN DE AVANCE	FOTOGRAFIAS
26 de octubre del 2010	G.A 7	El personal Militar del GA.7 dio Seguridad a los Sres., Presidentes de Ecuador y Perú. Y a los Ministros de Estados	Presidentes y Ministros	Loja		El personal Militar del GA.7, demostró su alto nivel profesional y gran Porte Militar dando Seguridad, al encuentro Presidencial y IV reunión del Gabinete Binacional de Ministros. ECUADOR-PERÚ Destinos sin Fronteras.	  

& = Analizado

F3/104
4-15


ACTIVIDAD: OPERACIONES PSICOLOGICAS.

FECHA	REPARTO	ACTIVIDAD	BENEFICIARIOS	LUGAR	CONV.	RESUMEN DE AVANCE	FOTOGRAFIAS
30 de octubre del 2010 31 de Octubre del 2010	G.A 7	El personal Militar del GA.7, participo en el entrenamiento con el Obús de 105 mm, realizando tiro de Artillería.	El personal Militar.	Engabao.		El personal Militar del GA.7, participo en el entrenamiento con el Obús de 105 mm, realizando tiro de Artillería en el Poligono de Engabao. Demostrando su profesionalismo y entrenamiento Militar.	

& = Analizado


F3/10.4
5-15

ACTIVIDAD: OPERACIONES PSICOLOGICAS

FECHA	REPARTO	ACTIVIDAD	BENEFICIARIOS	LUGAR	CONV.	RESUMEN DE AVANCE	FOTOGRAFIAS
15 de Noviembre del 2010	G.A 7	El personal Militar del GA.7, participo conjuntamente con la Policia Nacional, en los Patrullajes de control de armas.	Personal Civil	Loja.		El personal Militar del GA.7, participo conjuntamente con la Policia Nacional, en los Patrullajes de control de armas, para disminuir la delincuencia en la ciudad de Loja.	

& = Analizado

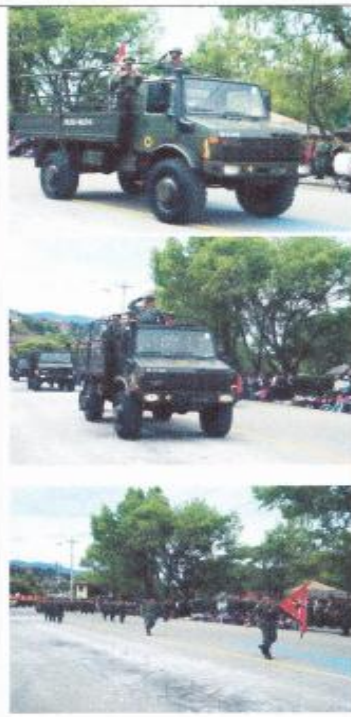
ACTIVIDAD: OPERACIONES PSICOLOGICAS

FECHA	REPARTO	ACTIVIDAD	BENEFICIARIOS	LUGAR	CONV.	RESUMEN DE AVANCE	FOTOGRAFIAS
15 de Noviembre del 2010	G.A 7	El personal de Cptos. De la Leva 1991 I Llamada del GA. 7, participan en la capacitación, de los diferentes cursos Carpintería, Electricidad, soldadura eléctrica y autógena dictados por instructores del SECAP. Que les servirán en la inserción a la vida civil.	Personal Militar y civil del G.A 7.	GA. 7		El personal de Cptos. De la Leva 1991 I Llamada del GA. 7, participan en la capacitación, de los diferentes cursos Carpintería, Electricidad, soldadura eléctrica y autógena dictados por instructores del SECAP.	

& = Analizado

T.3/10.4
7-15


ACTIVIDAD: OPERACIONES PSICOLOGICAS

FECHA	REPARTO	ACTIVIDAD	BENEFICIARIOS	LUGAR	CONV.	RESUMEN DE AVANCE	FOTOGRAFIAS
18 de Noviembre del 2010	G.A 7	Personal militar del G.A 7, participo en el Desfile Cívico Militar, en la ciudad de Loja por sus 190 años de Independencia	Personal Militar y Civil	Loja.		Personal militar del G.A 7 participo, con Alta Gallardía, Honor Militar y Civismo, en el Desfile Cívico Militar, en la ciudad de Loja por sus 190 años de Independencia.	

⊗ = Analizado

F.3/LC.4
8-15

ACTIVIDAD: OPERACIONES PSICOLOGICAS

FECHA	REPARTO	ACTIVIDAD	BENEFICIARIOS	LUGAR	CONV.	RESUMEN DE AVANCE	FOTOGRAFIAS
19 de Noviembre del 2010	G.A 7	Personal militar del G.A 7, rindió Honores al arribo del Sr. Presidente de la República Rafael Correa en la ciudad de Loja	Personal Militar del G.A 7.	Catamayo		Personal militar del G.A 7, rindió Honores al arribo de los Sres. Presidente de la República Rafael Correa y Ministro de Defensa Javier Ponce, en la ciudad de Loja.	

EL OFICIAL P-5 DEL G.A 7 "CABO MINACHO"

EL COMANDANTE DEL G.A 7 "CABO MINACHO"

JATIVA WILSON
CAPT. DE A.

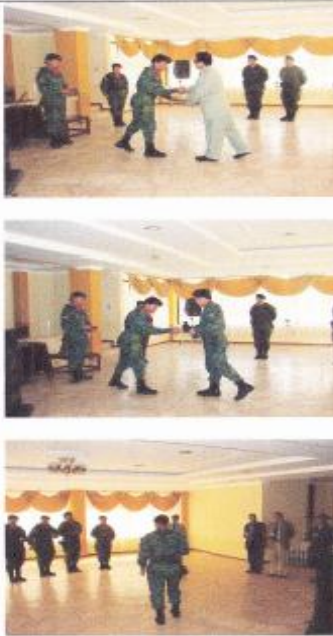


& = Analizado

F.3/1.0.4
9-15

**INFORME MENSUAL DE ACTIVIDADES DE APOYO AL DESARROLLO DEL MES DE DICIEMBRE DEL 2010
DEL G.A 7 "CABO MINACHO"**


ACTIVIDAD: OPERACIONES PSICOLOGICAS.

FECHA	REPARTO	ACTIVIDAD	BENEFICIARIOS	LUGAR	CONV.	RESUMEN DE AVANCE	FOTOGRAFIAS
03 Diciembre del 2010	G.A 7	El GA. 7 "CABO MINACHO", recibió el saludo protocolario por parte las Autoridades de la ciudad, la Brigada y sus unidades.	Personal Militar del G.A 7 "CABO MINACHO"	GA. 7		El GA. 7 "CABO MINACHO", recibió el saludo protocolario por parte las Autoridades de la ciudad, la Brigada y sus unidades, por cumplirse un Aniversario mas del Arma de Artillería.	

2 - Analizado

F3/10.4
10-15


ACTIVIDAD: OPERACIONES PSICOLOGICAS.

FECHA	REPARTO	ACTIVIDAD	BENEFICIARIOS	LUGAR	CONV.	RESUMEN DE AVANCE	FOTOGRAFIAS
03 de Diciembre del 2010	G.A 7	El personal del GA.7, participo en la ceremonia militar por cumplirse un aniversario mas del Arma de Artillería	Personal Militar del G.A 7 "CABO MINACHO"	Estadio del G.A 7		El personal Militar del GA.7, participo en la ceremonia militar por cumplirse un aniversario más del Arma de Artillería. Al Personal de Srs. Oficiales se les realizo la colocación de la condecoración Santa Barbará, dándole un realce e importancia a la ceremonia con la compañía de las Autoridades Civiles	

& = Analizado

43/3.0.4
11-15


ACTIVIDAD: OPERACIONES PSICOLOGICAS

FECHA	REPARTO	ACTIVIDAD	BENEFICIARIOS	LUGAR	CONV.	RESUMEN DE AVANCE	FOTOGRAFIAS
08 de Diciembre del 2010	G.A 7	Personal militar G.A 7, participo en la ceremonia cívica militar, por la Fundación de Loja.	Personal Militar y Civil	Parque de la Independencia		Personal militar G.A 7, participo en la ceremonia cívica militar, por cumplirse un Aniversario más de la Fundación de Loja, de esta manera fomentando el civismo y acercamiento con las Autoridades Civiles	

2 = Analizado

F3/1.0.4
12-15



ACTIVIDAD: OPERACIONES PSICOLOGICAS

FECHA	REPARTO	ACTIVIDAD	BENEFICIARIOS	LUGAR	CONV.	RESUMEN DE AVANCE	FOTOGRAFIAS
10 de Diciembre del 2010	G.A 7	El personal de Cptos de la Leva 1991 I llamada del GA. 7, culmino los diferentes curso de capacitación como son: Soldadura y autógena, carpintería y electricidad.	Personal Militar	G.A 7		El personal de Cptos de la Leva 1991 I llamada del GA. 7, culmino los diferentes curso de capacitación, poniendo en practica lo aprendido, de esta manera se sintieron motivados , y supieron expresar que la conscripción le ha ayudado, a formar su carácter y aprender un oficio para su vida en la Civil.	

& = Analizado


53/1.0.4
13-15

ACTIVIDAD: OPERACIONES PSICOLOGICAS

FECHA	REPARTO	ACTIVIDAD	BENEFICIARIOS	LUGAR	CONV.	RESUMEN DE AVANCE	FOTOGRAFIAS
17 de diciembre	G.A 7	El personal militar del GA. 7, participo en la conferencia disertada por el Sr. Dr. Luis Noboa, con el tema Motivación personal y alcoholismo	Personal Militar	Auditórium del G.A 7		<p>El personal de Sr. Oficiales, Voluntarios, participó en la conferencia de una forma activa, en la que se logro elevar la autoestima y motivarse para aprovechar el tiempo libre.</p> <p>Y saber el daño que causa el alcohol en la sociedad</p>	 

& = Analizado


ACTIVIDAD: OPERACIONES PSICOLOGICAS

FECHA	REPARTO	ACTIVIDAD	BENEFICIARIOS	LUGAR	CONV.	RESUMEN DE AVANCE	FOTOGRAFIAS
20 de Diciembre del 2010	G.A 7	El personal militar del GA. 7, participo conjuntamente con la Policia Nacional, en los patrullajes de control de armas	Personal Civil	Loja		El personal militar del GA. 7, participo conjuntamente con la Policia Nacional, en los patrullajes de control de armas, para proteger al personal civil y disminuir la delincuencia en la ciudad de Loja.	

& = Analizado

73/10.4
15-15

ACTIVIDAD: OPERACIONES PSICOLOGICAS

FECHA	REPARTO	ACTIVIDAD	BENEFICIARIOS	LUGAR	CONV.	RESUMEN DE AVANCE	FOTOGRAFIAS
21 de Diciembre del 2010	G.A 7	Almuerzo de camaradería, por motivo de despedir al personal que sale en el primer grupo de vacaciones.	Personal Militar	Comedor GA. 7		Con la finalidad de incentivar al personal Militar, y elevar el espíritu navideño, el GA. 7 realizo un rancho de camaradería, en la cual se compartió momentos de felicidad y compañerismo	

EL OFICIAL P-5 DEL G.A 7 "CABO MINACHO"

EL COMANDANTE DEL G.A 7 "CABO MINACHO"


JATIVA WILSON
 TNTE. DE A. P-5


& = Analizado



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 “CABO MINACHO”

AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.3/I.0.5

1 - 14

COMPONENTE: Operativo

CONSTATACIÓN DE LA ENTREGA DE INFORMES POR PARTE DEL INSTRUCTOR

COMENTARIO:

Considerando como soporte el informe obtenido de la entidad se establece que el Instructor, ha cumplido con la entrega del informe al Comandante en donde hace constar los siguientes puntos: Antecedentes, Desarrollo, Conclusiones, entre otros, lo que significa que si existe un cumplimiento de algunas de las actividades que tiene que desarrollar el instructor dentro de la entidad.

CONCLUSIÓN:

Tomando como muestra el informe del mes de abril se constató que el Instructor cumple parte de su trabajo, lo que significa un buen desempeño de sus actividades

△ = Comprobado con Documentación Sustentatoria

REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
03/06/2011

53105
2-14

INFORME QUE PRESENTA EL SR. MIL. WASHINGTON SALME AL SR. TCRN. DE EM. CARLOS M. EGAS S. COMANDANTE DEL G.A 7 "CABO MINACHO", SOBRE LAS ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO CON LOS CONSCRIPTOS, REALIZADAS DURANTE EL MES DE ABRIL DE 2010

1.- ANTECEDENTES.

- a) Instructivos Nº. 15-2010 y 16-2010. Para la instrucción militar del personal de Sres. Oficiales, Voluntarios y Conscriptos de la Brigada Nº 7 "LOJA".
- b) Oficio Nº. 2010-58-7 B.I Mot 3b.-CF de fecha 23-Feb-010., Planificación para el entrenamiento y mejoramiento físico del personal que alcanzo la nota menor a 17/20 en la evaluación física correspondiente al segundo semestre del 2010., y que se encuentra con sobrepeso.
- c) Evaluación física de diagnóstico personal Sres. Oficiales y Voluntarios.
- d) Teleg. 201.0050.7.BI.3b.Circ. de fecha 04-Feb-01., ejecución de los Planes.
- e) Teleg. Nº. 201 -189-7 B.I 3C.-CF.CIRC de fecha 12-Abr-01 .

2.- DESARROLLO

En el G.A 7 "CABO MINACHO", durante el mes de Abril de 2010, se han ejecutado las actividades referentes a la instrucción y entrenamiento del personal de Voluntarios y Conscriptos de acuerdo al siguiente detalle:

- a) **Evaluación de la Instrucción:**
 - 1) De acuerdo a la Programación de la Instrucción, correspondiente a los período y fases para el personal de Cptos., durante el mes de abril no se ha desarrollado evaluación alguna por parte de una de las Unidades de la 7 B.I Mot "LOJA".
 - 2) Los días viernes se realiza la evaluación de la instrucción, a cargo de los Sres. Comandantes de cada Batería, con el objetivo de verificar la asimilación de la instrucción por parte del personal de concriptos de la unidad.

b) **Ejecución de Planes:**

En cumplimiento al Teleg. 2010.0050.7.BI.3b.Circ. de fecha 04-Feb-010. Durante el mes de abril se han ejecutado los siguientes Planes:

- 1) Plan de Contraincendios.

A = Indagado

7-2718-5
3-14

El día jueves 071500-Abr-010, se puso en ejecución el Plan de Contraincendios y evacuación de la documentación con la participación del personal de Sres. Oficiales, Voluntarios y Cptos., tomando en consideración todas las medidas preventivas y de seguridad en forma ágil y oportuna adoptándose el dispositivo de acuerdo al Plan de contraincendios, los previsto en tiempo y espacio.

2) Plan de defensa del Campamento.

El día viernes 15 de Abril del presente año., se procedió a poner en ejecución el Plan de defensa del Campamento, verificándose que el personal cumpla las disposiciones y tareas contempladas en el Plan de Defensa "CERROJO" para la seguridad del campamento, durante el desarrollo se pudo realizar la siguiente observación.

3) Plan de recogida de Francos.

El día miércoles 20 de abril de 2010., a las 19h00, se procedió a dar la voz de alerta activando la cadena de llamadas a fin de localizar al personal militar que salió franco, disponiendo que se presente a las 19H30 en el campamento, disposición que fue dada al Sr. Mayo. De A. Paco Rodríguez Sub-Cmdte. del Grupo, quien procedió a llamar a los Comandantes de Baterías y así continuar con la cadena de llamadas en cada batería.

El personal de residentes fueron comunicados inmediatamente y ellos a su vez materializaron el enlace vía celular con sus compañeros que habían salido del campamento.

Aproximadamente a las 19h25, se pasó lista en el patio de formación de la unidad, pudiéndose verificar que se contaba con todo el personal.

4) Plan de Alistamiento.

El día jueves 28 de marzo de 2010, se procedió a impartir disposiciones a los Comandantes de cada una de las Baterías para que prepare a su personal y medios orgánicos, de acuerdo al Plan de Alistamiento.

Una vez finalizada la actividad, se procedió al encolumnamiento de los vehículos listos para ejecutar el Plan de Marcha, a la altura de los dormitorios e inmediatamente se procedió a pasar revista de novedades para luego del efecto simular el inicio de la marcha hacia el sector de responsabilidad, así mismo se pudo realizar las siguientes observaciones.

Cabe mencionar que se pudo verificar la operabilidad de medios en su totalidad (vehículos y piezas 105mm) por cuanto el personal encargado de los mismos se encuentra cumpliendo actividades subsidiarias fuera de la unidad (Operativos de Control Antidelinquencial y control del Centro Histórico de la ciudad), dispuesto por el Escalón Superior

5/10/0
4-111

c) Verificación de la instrucción.

Se realizaron las siguientes actividades de verificación de la instrucción:

- a. Semanalmente los días viernes se dispone de un lapso de tiempo para realizar la evaluación de la instrucción, a cargo de los Sres. Comandantes de cada Batería, con el objetivo de verificar la asimilación de la instrucción por parte del personal de la unidad.

d) Instrucción Formal, Uniformidad, marcialidad, gallardía y porte militar.

Los días lunes en el Momento Cívico de la Unidad, se realiza el desfile de honor, con el personal de Sres. Oficiales, Voluntarios y Cptos., siendo este tipo de instrucción reforzado todos los días en horario de 19h00 a 20h00 con el personal de Cptos.

Como resultado de la impartición de este adiestramiento se ha logrado obtener una marcada uniformidad, marcialidad, gallardía y porte militar en el personal, es así que no se han presentado novedades respecto a este tipo de instrucción en los desfiles de honor (paso regular) en los momentos cívicos militar realizado en el G.C.M-18 "CAZADORES DE LOS RIOS).

e) Estado del material de intendencia.

Se ha llevado a cabo la verificación del estado del material de intendencia, en lo relacionado al equipo individual de combate en general, siendo así que el mismo se encuentra en un 60% de operabilidad, sin embargo es necesario mencionar que las mochilas, jarros de campaña, morrales de vajilla y carpas de campaña se encuentran en estado deteriorable, siendo necesario su canje y completamiento con respecto al orgánico de la unidad.

f) Verificación de gimnasias.

En la hora de deportes se cumple con la realización de las destrezas militares de acuerdo a lo establecido en el programa de instrucción semanal; la misma que es verificada de manera aleatoria los días viernes.

Semanalmente durante el mes de abril se ha designado a las siguientes baterías para que realicen la presentación de las destrezas militares en los momentos cívicos de los días lunes; es así como se han presentado las siguientes gimnasias:

FECHA	ACTIVIDAD	BIA RESPONSABLE
04-Abr-2010	Gim. de Maderos	1ra. BIA
11-Abr-2010	Gim. de alteres	2da. BIA
18-Abr-2010	Gim. de Combinada	3ra. BIA
25-Abr-2010	Escr. de Fusiles	CMDO. SERV.

Este tipo de actividades permiten fomentar el espíritu militar entre el personal de la Unidad.

g) Planes y programa de instrucción.

Los programas de instrucción son elaborados semanalmente y enviados al Comando de la 7 B.I Mot "LOJA", para su legalización, los mismos son colocado en el Informativo de cada Batería, a fin de que el personal de instructores disponga de ellos, para la elaboración de los Planes de Instrucción.

Programación de la instrucción:

- 1) La Instrucción para el personal de Cptos. de la Leva 1991, Segunda llamada, estuvo orientada al servicio de destacamento, correspondiente al Periodo avanzado, Fase Capacitación Alternativa, recibiendo la instrucción correspondiente en la unidad, realizando además trabajo de manteniendo de instalaciones.
- 2) La Instrucción para el personal de Cptos. de la Leva 1991, Tercera llamada, estuvo orientada al empleo de la Artillería en Op. Convencionales Nivel Pelotón, Bía, operaciones ofensivas, defensivas y retrógradas, de acuerdo a la Programación de la Instrucción para este personal.
- 3) La Instrucción para el personal de Cptos. de la Leva 1992, Primera llamada, estuvo orientada al Periodo básico, Adaptación y Fase individual de combate, la misma se desarrolla en el centro de Instrucción del G.C.M-18 "CAZADORES DE LOS RIOS".
- 3) El día viernes 29 de abril de 2010., no se ejecutó la Marcha administrativa desde las instalaciones del G.A 7, itinerario de Loja - El Capull - Dos Puentes - entrada al Parque Nacional Podocarpus. Loja Coord. (9925-4835), siguiendo el camino de segundo orden hasta el Campamento PARQUE NACIONAL PODOCARPUS Coord. (0370-4345) aproximadamente 12 Km., en cumplimiento al Teleg. N°. 201 -045-7 B.I 3°. Circ. de Fecha 02-Feb-2010., por motivo que el personal tuvo una reunión con el ISFA en el casino de voluntarios de la 7 B.I.
- 4) El día Jueves 21-Abr-010., se no realizó la Instrucción Nocturna Conjunta correspondiente al paso de la Pista de Reacción en las Instalaciones del G.C.M-18, con el personal de Sres. Oficiales, Voluntarios y Cptos. de las unidades de la 7 B.I Mot "LOJA", por feriado de semana santa.
- 5) La instrucción para el personal de Sres. Oficiales y Voluntarios disponibles de la Unidad, estuvo orientada al Periodo Básico: Periodo de especialidad, Principio, fundamentos, generalidades procedimientos y entrenamiento de la batería de tiro y elaboración del plan defensa del campamento en cumplimiento a la Programación anual para la instrucción para este personal, así como además de acuerdo a la planificación de instrucción estuvo a disposición del Comando.
- 6) De acuerdo a Teleg. N°. 2011-189-7 B.I 3C.-CF.CIRC de fecha 12-Abr-010., realizó la evaluación física del Primer Semestre el Sr. Capt. De

E-3/10.5
C-14

C.B. Coronel Marcelo al personal Sres. Voluntarios, además el personal que no rindió las pruebas físicas del primer semestre se encuentran en misiones subsidiarias como son: destacamento, control de hidrocarburos, Hidropaute, L.A.P, seguridad en la asamblea en Quito y personal por incorporarse con el pase.

PERSONAL VOLUNT. QUE RINDIO	PERSONAL VOLT. QUE NO RINDIO	TOTAL
65	62	127

h) **Planes de lección y los archivos de Instrucción.**

Se ha designado al Un (01) Oficial y Dos (02) Voluntarios, encargados permanentemente de la Instrucción del personal de conscriptos por cada una de las llamadas, responsables de elaborar y disponer del Plan de Instrucción correspondiente a los periodos, fases y al tipo de actividad que se va a desarrollar.

Personal encargado de la Instrucción:

Leva 1991 Segunda llamada: Subt. Sánchez Carla,
Cbop. Manosalva Luis,
Cbop. Chucurí Jorge.

Leva 1991 Tercera llamada: Subt. Navas Milton,
Sgos. Godoy Fausto,
Cbop. Corte Henry.

Leva 1992 Primera llamada: Tnte. Suarez Álvaro,
Sgop. Potosí Luis,
Sgos. Rodríguez Wilson.

Para la ejecución de la instrucción se ha empleado ayudas de instrucción tales como: Pancartas, videos (CD) Infocus, Pizarras, las mismas se encuentran en buen estado y son almacenadas en el archivo de ayudas de Instrucción de la Unidad.

i) **Normas de Seguridad aplicada en actividades de Instrucción.**

El día jueves de cada semana en la lectura de la Orden de la Unidad, se nombra a un Sr. Voluntarios responsable de vigilar la seguridad, tanto en actividades administrativas, instrucción y de entrenamiento físico, dando así cumplimiento al MANUAL DE NORMAS DE SEGURIDAD TERRESTRE, AÉREA, FLUVIAL E INDUSTRIAL DE LA F.T.

Al inicio de la instrucción el Oficial Instructor, hace conocer las medidas de seguridad al personal de instructores e instruidos, verificando que la instrucción sea realizada en lugares apropiados, alejados de sectores o áreas prohibidas como: tanques de combustibles, refugios de material bélico, instalaciones eléctricas, cocinas, etc.

Durante el mes de abril, se han impartido las normas y procedimientos de seguridad en:

- Instrucción formal
- Instrucción de combate
- Instrucción de tiro
- Instrucción nocturna
- Instrucción en marchas administrativas a pie
- Actividad física
- Destrezas Militares
- Instrucción en marchas motorizadas

j) Operatividad de pistas militares, polígonos de tiro y de entrenamiento deportivo.

1) **Pistas Militares, polígono de tiro.**

El G.A 7 "CABO MINACHO" dispone de Una (01) pistas de musculación y Una (01) Pista Militar la misma cuenta únicamente de 07 obstáculos para el entrenamiento del personal, las mismas encontrándose en buen estado.

La Unidad, no dispone de las siguientes pistas por la falta de disponibilidad de espacio, sin embargo se trata de dar cumplimiento con la preparación del personal de acuerdo al siguiente detalle.

a) Polígono de Tiro.-

Para armamento mayor

La unidad no dispone de un polígono de tiro propio para armamento mayor, sin embargo para este entrenamiento se realiza las coordinaciones pertinentes con las unidades que disponen de este tipo de polígono siendo así que el mismo se realiza en las "PAMPAS DEL TONO" en la provincia del El Oro, o en "ENGABAO" en la provincia del Guayas.

Para armamento menor.

Para la ejercitación de tiro con el armamento menor, se realiza las coordinaciones para ocupar el polígono de tiro del GCM-18 "CAZADORES DE LOS RIOS", en donde existen las condiciones necesarias para este tipo de instrucción

b) Pista de Instrucción.-

En lo que concierne a pistas de combate, se realiza las coordinaciones pertinentes con el GCM-18 "CAZADORES DE LOS RIOS" a fin de realizar el entrenamiento con nuestro personal, siendo así que el entrenamiento de: Pista Individual de Combate, Pista de Infiltración, Pista de Acción y Reacción se lo realiza en el Período Básico.

c) Campos de Instrucción.-

La Instrucción Individual de Combate se la desarrolla en el Centro de Instrucción del GCM-18 "CAZADORES DE LOS RIOS".

La Instrucción complementaria se lo dicta en el aula de instrucción de la unidad, donde existe un ambiente más propicio para este tipo de instrucción. Además este lugar sirve para la realización de los diferentes cursos planificados con el personal de oficiales y voluntarios.

2) Pistas de entrenamiento.

La Unidad dispone de las siguientes pistas: musculación y pista militar (No completa).

a) Pista de Musculación.

Se encuentra en buenas condiciones, se ha realizado el mantenimiento tanto el área de la pista como a los aparatos y obstáculos, es así que se encuentra al **100% de operabilidad**.

b) Pista Militar.

La Unidad dispone de la Pista Militar, la misma está constituida únicamente de 07 obstáculos, encenrándose operable a excepción del obstáculo denominado "red marina" la misma se encuentra deteriorada por los agentes atmosféricos y climáticos, es así que se encuentra al **90% de operabilidad**.

3) Entrenamiento Deportivo.

- Las actividades físicas, deportivas y de recreación se la ejecutan de acuerdo a la programación emitida por el comando de la 7B.I Mot "LOJA".

k. Desarrollo de competencias de destrezas militares.

En cumplimiento al Anexo "D" del Instructivo nº 2011-9 para el fortalecimiento físico militar, deportes, recreación y ejecución de actividades de aplicación militar en las unidades militares pertenecientes a la 7 B.I "LOJA", durante el mes de febrero los días viernes se has desarrollado las actividades de entrenamiento militar correspondiente a ejecución de destrezas militares de acuerdo al siguiente detalle:

COMPETENCIAS DE DESTREZAS MILITARES	
FECHA	ACTIVIDAD
08-Abr-010	Carrera en escuadra
15-Abr-010	Flexiones de pecho
22-Abr-010	Flexiones de cadera
29-Abr-010	Pista de cabos

3.- CONCLUSIONES.

a. Inquietudes y necesidades encontradas

- 1) Se canalice al escalón superior la asignación presupuestaria para el mantenimiento de pistas militares, pistas de entrenamiento físico militar, polígonos de tiro y áreas de instrucción de la unidad.
- 2) Se disponga a quien corresponda, realice el trámite pertinente, a fin de alcanzar del Comando Logístico el canje de las prendas de intendencia en mal estado, así como el completamiento de las mismas con respecto al orgánico de la Unidad.

b. Referente al desarrollo (en forma Sucinta)

- 1) Los días lunes en el Momento Cívico de la Unidad, se realiza el desfile de honor, con el personal de Sres. Oficiales, Voluntarios y Cptos., siendo así como resultado no se han producido novedades respecto a este tipo de instrucción en los desfiles cívicos militar (desfile de honor) ejecutados en el G.C.M-18.
- 2) De acuerdo a la Programación de la Instrucción, correspondiente a los períodos y fases para el personal de Cptos. Durante el mes de marzo no se ha desarrollado evaluación alguna por parte de una de las Unidades de la 7 B.I Mot "LOJA.
- 3) Se dio cumplimiento al Teleg. 2010.0050.7.BI.3b.Circ. de fecha 04-Feb-2010. Referente a ejecución de los Planes de la Unidad.
- 4) El personal de Sres. Oficiales y Voluntarios disponibles en la Unidad, recibieron la instrucción correspondiente al Período Básico: Instrucción de especialidad, principio, fundamentos, generalidades, procedimientos y entrenamiento de la batería de tiro, en cumplimiento a la Programación anual para la instrucción para este personal.
- 5) Diariamente se verificó, que el personal de Instructores elabore y disponga de los Planes de Instrucción correspondiente al período, fase y al tipo de actividad que se va a desarrollar.
- 6) Para toda actividad tanto Instrucción o entrenamiento físico el Oficial encargado de SEPRACC, hace conocer las medidas de seguridad al personal de instructores e instruidos, verificando que la instrucción sea ejecutada en lugares apropiados, alejados de sectores o áreas prohibidas dando así cumplimiento al MANUAL DE NORMAS DE SEGURIDAD TERRESTRE, AÉREA, FLUVIAL E INDUSTRIAL DE LA F.T.
- 7) Las unidades de acuerdo a sus posibilidades realizan el mantenimiento de las pistas de entrenamiento militar y pistas de entrenamiento físico militar.
- 8) Durante el mes de abril los días viernes se ha ejecutado las competencias de destrezas militares, como son: Carrera en escuadra, Flexiones de pecho, Flexiones de Cadera, Pista de cabos.

43/185
10-14

- 9) El día viernes 29 de abril de 2010., no se ejecutó la Marcha administrativa desde las instalaciones del G.A 7, itinerario de Loja - El Capuli - Dos Puentes - entrada al Parque Nacional Podocarpus. Loja Coord. (9925-4835), siguiendo el camino de segundo orden hasta el Campamento PARQUE NACIONAL PODOCARPUS Coord. (0370-4345) aproximadamente 12 Km., en cumplimiento al Teleg. Nº. 2010-045-7 B.I 3ª. Circ. de Fecha 02-Feb-2010., por motivo que el personal tuvo una reunión con el ISFA en el casino de voluntarios de la 7 B.I.
- 10) El día Jueves 21-Abr-010., se no realizó la Instrucción Nocturna Conjunta correspondiente al paso de la Pista de Reacción en las instalaciones del G.C.M-18, con el personal de Sres. Oficiales, Voluntarios y Cptos. de las unidades de la 7 B.I Mot "LOJA", por feriado de semana santa.
- 10) Se dio cumplimiento al entrenamiento y mejoramiento físico del personal que alcanzo la nota menor a 17/20 en la evaluación física correspondiente al segundo semestre del 2010., y que se encuentra con sobrepeso.
- 11) Se realizó la evaluación física de diagnostico del personal Sres. Oficiales y Voluntarios, a fin de verificar las condiciones físicas de los mismos.
- 12) Se dio cumplimiento a Teleg. Nº. 2010-189-7 B.I 3C.-CF.CIRC de fecha 12-Abr-010, sobre la evaluación física correspondiente al primer semestre, además el personal que no rindió las pruebas físicas del primer semestre se encuentran en misiones subsidiarias como son: destacamento, control de hidrocarburos, Hidropaute, seguridad en la asamblea en Quito y personal por incorporase con el pase.

4. RECOMENDACIONES.-

Se continúe con este tipo de preparación, a fin de optimizar y reforzar los conocimientos, manteniendo el profesionalismo del personal y de la institución acorde a las exigencias que actualmente se vive.

Es todo cuanto puedo informar a usted mi Coronel, para los fines consiguientes, para lo cual adjunto fotografías de la actividad realizada.

Loja, 03 de mayo de 2010.

ATTO.-

CARLOS M. EGAS S.
TCRN. DE E.M.
COMANDANTE DEL G.A. "CASO MINACHO"


9

A = Indagado

GRUPO DE ARTILLERÍA No. 7 "CABO MINACHO"



Ejecución del Plan de contraincendios., 07-Abr-010.



Ejecución del plan evacuación de documentación., 07-Abr-010.

E 3/10.5
12-14

GRUPO DE ARTILLERÍA No. 7 "CABO MINACHO"



Ejecución del plan de defensa del campamento., 15-Abr-010.



Ejecución del Plan de Recogida de Francos 20-Abr-010.

A - Indagado

F-3/10.5
13-14

GRUPO DE ARTILLERÍA No. 7 "CABO MINACHO"



Ejecución del plan de defensa de Alistamiento., 28-Abr-010.



Gimnasia, los días lunes en los momentos Cívico Militar

A = Indagado

GRUPO DE ARTILLERÍA No. 7 "CABO MINACHO"



**Competencias de Destreza Militar
"Flexiones de codo".**



Evaluación de pruebas físicas correspondiente al Primer Semestre del 2010.

13.

A = Indagado



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"

AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.3/I.0.6

1-6

COMPONENTE: Operativo

**VERIFICACIÓN DEL DESARROLLO DEL PROGRAMA HORARIO
SEMANTAL DE INSTRUCCIÓN**

COMENTARIO:

De la muestra tomada se evidenció que los operativos si realizan el Programa de Horario Semanal de Instrucción, donde señalan las materias y asuntos de instrucción a ser impartidas en el transcurso de la semana entre los cuales se pueden citar los siguientes: Momento Cívico, Capacitación Artesanal, Cultura Física, Instrucción Nocturna, Entrenamiento Físico Militar, Mantenimiento de las Instalaciones de la Unidad, entre otras, por lo que se puede deducir que si se cumplen algunas de las actividades que son planificadas.

CONCLUSIÓN:

Luego de verificar si el instructor realiza el programa de horario semanal de instrucción, se concluye que el mismo si efectúa ciertas funciones que tiene que cumplir en la Unidad.

^ = Indagado

REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
06/06/2011

BRIGADA DE INF. No. 7 "LOJA"
PLAZA DE LOJA

EJERCITO ECUATORIANO

G.A. 7 "CABO MINACHO"
PLAZA DE LOJA

T3/10.6
2-6

PERIODO : AVANZADO

FASE : CAPACITACION

PERSONAL CPTOS. LEVA 1991 SEGUNDA LLAMADA

PROGRAMA HORARIO SEMANAL DE INSTRUCCIÓN

OBJETIVO DEL PERIODO :

OBJETIVO DE LA FASE :

PREPARAR AL PERSONAL DE CPTOS. EN ACTIVIDADES ARTESANALES Y DE
CAPACITACION
CAPACITAR AL PERSONAL DE CPTOS. EN ARTES Y OFICIOS, PARA SU
DESENVOLVIMIENTO EN LA COMUNIDAD

SEMANA: DEL 18 AL 22 DE ABRIL DEL 2010.

DIA Y FEC.	HORAS	MATERIAS Y ASUNTOS DE INSTRUCCION A TRATARSE	REF	RESPONSABLES	LUGAR	UNIFOR.
LUNES 18-abr-10	0730-0800	MOMENTO CIVICO - Conferencia : " APORTE DEL SERVIDOR PÚBLICO EN LAS FUERZAS ARMADAS." - Exposición de la noticia: Nacional e internacional de carácter militar - Presentación de destreza militar : Gimnasia Combinada.	PLANIF.	2DO. CMTE.	PATIO CENT.	F
	0800-1130	CAPACITACIÓN ARTESANAL Normas de seguridad en talleres - Capacitación alternativa.	PLANIF.	SUBT. SANCHEZ	TALLERES	F
	1030-1100	DESCANSO				
	1100-1230	Normas de seguridad en educación física y deportes.- - Esgrima de Fusiles (T-1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,Cptos.) (Act. deportivas y recreativas)	PLANIF.	2DO. CMTE.	PATIO CENT.	D
MARTES 19-abr-10	1400-1700	CAPACITACIÓN ARTESANAL Normas de seguridad en talleres - Capacitación alternativa.	PLANIF.	SUBT. SANCHEZ	TALLERES	F
	0630 0900	CULTURA FISICA Normas de seguridad en educación física y deportes.- - PRUEBAS FÍSICAS (T-1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12.) y Cptos. Carrera continua 5K - Abdominales	PLANIF.	2DO. CMTE.	PATIO CENT.	D
	0900-1200	CAPACITACIÓN ARTESANAL Normas de seguridad en talleres - Capacitación alternativa.	PLANIF.	SUBT. SANCHEZ	TALLERES	F
	1030-1100	DESCANSO				
MIÉRCOLES 20-abr-10	1430-1700	CAPACITACIÓN ARTESANAL Normas de seguridad en talleres - Capacitación alternativa.	PLANIF.	SUBT. SANCHEZ	TALLERES	F
	0730-1130	CAPACITACIÓN ARTESANAL Normas de seguridad en talleres - Capacitación alternativa.	PLANIF.	SUBT. SANCHEZ	TALLERES	F
	1000-1030	DESCANSO				
	1130-1230	CULTURA FISICA Normas de seguridad en educación física y deportes.- Act. deportivas y recreativas.	PLANIF.	2DO. CMTE.	PATIO CENT.	D
	1400-1700	CAPACITACIÓN ARTESANAL Normas de seguridad en talleres - Capacitación alternativa.	PLANIF.	SUBT. SANCHEZ	TALLERES	F

JUEVES 21-abr-10	0630-0900	CULTURA FISICA Normas de seguridad en educación física y deportes.- - PRUEBAS FÍSICAS (T-1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12.) y Cptos. GIMNASIO -UDT	PLANIF.	2DO. CMTE.	PATIO CENT.	F
	0900-1230	CAPACITACIÓN ARTESANAL Normas de seguridad en talleres - Capacitación alternativa.	PLANIF.	SUBT. SANCHEZ	TALLERES	F
	1000-1030	DESCANSO				
	1430-1700	CAPACITACIÓN ARTESANAL Normas de seguridad en talleres - Capacitación alternativa.	PLANIF.	SUBT. SANCHEZ	TALLERES	F
	1900 - 2100	INSTRUCCIÓN NOCTURNA: Normas de seguridad en la instrucción - Pistas de Reacción	PLANIF.	2 DO. CMTE.	AREA INST	F
VIERNES 22-abr-10	0730-0900	ENTRENAMIENTO FISICO MILITAR Normas de seguridad en entrenamiento físico.- - Flexiones de Cadera.	PLANIF.	2DO. CMTE.	PATIO CENT.	F
	0900-1230	CAPACITACIÓN ARTESANAL Normas de seguridad en talleres - Capacitación alternativa.	PLANIF.	SUBT. SANCHEZ	TALLERES	F
	1000-1030	DESCANSO				
	1430-1500	CAPACITACIÓN ARTESANAL Normas de seguridad en talleres - Capacitación alternativa.	PLANIF.	SUBT. SANCHEZ	TALLERES	F
	1500 - 1600	MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES DE LA UNIDAD - Normas de seguridad en mantenimiento de instalaciones	PLANIF.	CMTES. DE BIAS.	INST. UNIDAD	F
	1600 - 1700	CULTURA FISICA Normas de seguridad en educación física y deportes - Actividades deportivas y recreativas	PLANIF.	2DO. CMTE.	CANCHAS	D

F.3/1.0.6
D3-G

A = Indagado

EJERCITO ECUATORIANO

BRIGADA DE INF. No. 7 "LOJA"
PLAZA DE LOJA

G.A. 7 "CABO MINACHO"
PLAZA DE LOJA

3/10.6
4-6

PROGRAMA HORARIO SEMANAL DE INSTRUCCIÓN

PERIODO AVANZADO OBJETIVO DEL PERIODO : INSTRUIR AL COMBATIENTE PARA QUE PUEDA EMPLEARSE COMO PARTE DE UNA BATERÍA DE TIRO EN APOYO A LAS OP. RETRÓGRADAS.
FASE OP. CONVENCIONALES NIVEL BAT. (V SEMANA) OBJETIVO DE LA FASE : CONOCER LOS ASPECTOS GENERALES DE LA BIA. DE ART., SU
PERSONAL CPTOS. LEVA 1991 TERCERA LLAMADA

SEMANA: DEL 18 AL 22 DE ABRIL DEL 2010.

DIA Y FECHA	HORAS	MATERIAS Y ASUNTOS DE INSTRUCCIÓN A TRATARSE	REF	RESPONSABLE	LUGAR	UNIFOR.
LUNES 18-abr-10	0730-0800	MOMENTO CIVICO - Conferencia : " APORTE DEL SERVIDOR PÚBLICO EN LAS FUERZAS ARMADAS." - Exposición de la noticia: Nacional e Internacional de carácter militar - Presentación de destreza militar : Gimnasia Combinada.	PLANIF.	ZDO. CMTE.	PATIO CENT.	F
	0800-0900	INSTRUCCIÓN FORMAL: Normas de seguridad en la instrucción	REG.	SUBT. NAVAS	PATIO CENT.	F
	0900-1130	OPERACIONES CONVENCIONALES Normas de seguridad en la instrucción.- La Bía. de Artillería en Apoyo a las Operaciones Retrógradas - TIPOS DE OPERACIONES RETROGRADAS.- Repliegue; acción retardatriz; retirada	REG.	SUBT. NAVAS	PATIO CENT	F
	1000-1030	DESCANSO				
	1130-1230	CULTURA FÍSICA Normas de seguridad en educación física y deportes.- - Esgrima de Fusiles (T-1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,Cptos.) (Act. deportivas y recreativas)	PLANIF.	ZDO. CMTE.	PATIO	D
	1400-1700	OPERACIONES CONVENCIONALES La Bía. de Artillería en Apoyo a las Operaciones Especiales. - ACCIONES COMUNES A LAS OPERACIONES.- Incursiones; Operaciones de relevo.-. Relevo en posición; sobrepasamiento; repliegue a través de una posición a retaguardia.	REG.	SUBT. NAVAS	AREA INST.	F
MARTES 19-abr-10	1600 - 1700	INSTRUCCIÓN COMPLEMENTARIA Leyes y Reglamentos militares (Regimen Interno)	REG.	SUBT. NAVAS	AREA INST	F
	0630-0900	CULTURA FÍSICA Normas de seguridad en educación física y deportes.- -Carrera continua 4000 (T-9,10,11,12, Cptos); Gimnasio (T-7,8); Natación (T-1,2,3,4,5,6)	PLANIF.	ZDO. CMTE.	PATIO CENT.	D
	0900-1200	OPERACIONES CONVENCIONALES Normas de seguridad en la instrucción.- La Bía. de Artillería en Apoyo a las Operaciones Retrógradas - LA BIA. EN EL APOYO DE FUEGOS DURANTE EL REPLIEGUE.- Sin presión; bala perdida	REG.	SUBT. NAVAS	AREA INST.	F
	1000-1030	DESCANSO				



A = Indagado

33/106
5-6

MARTES 19-abr-10	1400-1600	OPERACIONES CONVENCIONALES La Bía. de Artillería en Apoyo a las Operaciones Especiales. - PRUEBAS FÍSICAS (T-1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12.) y Cptos. Carrera continua 5K - Abdominales	REG.	SUBT. NAVAS	AREA INST.	F
	1600 - 1700	INSTRUCCIÓN COMPLEMENTARIA Leyes y Reglamentos militares (Regimen Interno)	REG.	SUBT. NAVAS	AREA INST.	F
MIÉRCOLES 20-abr-10	0730-0830	INSTRUCCIÓN FORMAL: Normas de seguridad en la instrucción.- - Marchas y altos, marchas con compás, marchas con fusil al hombro, honores, paso regular	REG.	SUBT. NAVAS	AREA INST.	F
	0830-1130	OPERACIONES CONVENCIONALES Normas de seguridad en la instrucción.- La Bía. de Artillería en Apoyo a las Operaciones Retrógradas - LA BÍA. EN EL APOYO DE FUEGOS DURANTE LA ACCION RETARDATRIZ	REG.	SUBT. NAVAS	AREA INST.	F
	1000-1030	DESCANSO	PLANIF.	2DO. CMTE.	PATIO CENTR	D
	1130-1230	CULTURA FÍSICA Normas de seguridad en educación física y deportes.- - Actividades deportivas y recreativas	REG.	SUBT. NAVAS	AREA INST.	F
	1400-1600	OPERACIONES CONVENCIONALES La Bía. de Artillería en Apoyo a las Operaciones Especiales. - OPERACIONES CON CARACTERISTICAS ESPECIALES.- Operaciones aerotransportadas; Operaciones de asalto aéreo; En la transposición de un curso de agua.	REG.	SUBT. NAVAS	AREA INST.	F
	1600 - 1700	INSTRUCCIÓN COMPLEMENTARIA Leyes y Reglamentos militares (Regimen Interno)	REG.	SUBT. NAVAS	AREA INST.	F
JUEVES 21-abr-10	0630-0900	CULTURA FÍSICA Normas de seguridad en educación física y deportes.- - PRUEBAS FÍSICAS (T-1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12.) y Cptos. GIMNASIO -UDT	PLANIF.	2DO. CMTE.	PATIO CENT.	D
	0900-1230	OPERACIONES CONVENCIONALES La Bía. de Artillería en Apoyo a las Operaciones Retrógradas - LA BÍA. EN EL APOYO DE FUEGOS DURANTE LA RETIRADA	REG.	SUBT. NAVAS	PATIO CENT	F
	1000-1030	DESCANSO	REG.	SUBT. NAVAS	AREA INST.	F
	1430-1600	OPERACIONES CONVENCIONALES La Bía. de Artillería en Apoyo a las Operaciones Especiales. áreas .	REG.	SUBT. NAVAS	AREA INST.	F
	1600 - 1700	INSTRUCCIÓN COMPLEMENTARIA Leyes y Reglamentos militares (Regimen Interno)	REG.	SUBT. NAVAS	AREA INST.	F
	1900 - 2100	INSTRUCCIÓN NOCTURNA: Normas de seguridad en la instrucción - Pistas de Reacción	PLANIF.	2 DO. CMTE.	AREA INST.	F
VIERNES 22-abr-10	0730-0900	ENTRENAMIENTO FÍSICO MILITAR Normas de seguridad en entrenamiento físico.- - Flexiones de Cadera.	PLANIF.	2DO. CMTE.	PATIO CENT.	F
	0900-1100	OPERACIONES CONVENCIONALES La Bía. de Artillería en Apoyo a las Operaciones Especiales. áreas .	REG.	SUBT. NAVAS	AREA INST.	F



A - Incluido

VIERNES 22-abr-10	1000-1030	DESCANSO	REG.	OFICIAL P-3	AREA INST.	F
	1100 - 1200	EVALUACIÓN DE LA INSTRUCCIÓN DE LA SEMANA Normas de seguridad en la instrucción	DIRIGID	CMTES. DE BIAS.	PATIO CENT.	F
	1430-1500	MANTENIMIENTO ORGÁNICO Normas de seguridad en el Mto. de armamento de menor calibre (Fusil HK) - Mantenimiento dirigido, revista de armas	PLANIF.	CMTES. DE BIAS.,	INST. UNIDAD	F
	1500 - 1600	MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES DE LA UNIDAD - Normas de seguridad en mantenimiento de instalaciones	PLANIF.	2DO. CMTE.	CANCHAS	D
	1600 - 1700	CULTURA FISICA Normas de seguridad en educación física y deportes - Actividades deportivas y recreativas				

^ = Indagado



**GRUPO DE ARTILLERÍA 7 “CABO MINACHO”
AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS**

PERIODO 2010

F.3/I.0.7

1-6

COMPONENTE: Operativo

**CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LAS FUNCIONES
ASIGNADAS DE CONFORMIDAD AL PERFIL LABORAL Y
PROFESIONAL**

COMENTARIO:

Del análisis a la documentación proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos del Grupo de Artillería 7 “CABO MINACHO”, se evidenció que de la muestra seleccionada de funciones, el 100% está en concordancia con el perfil laboral y profesional que lo establece la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público. (SENRES) información a la que únicamente se tuvo acceso para la verificación, entre las cuales citamos: nombramientos, contratos, concursos de méritos y oposición, historia laboral, ascensos, entre otros.

Las secciones que según la muestra, están articulados al Componente Operativo son: servicios generales, encargado de activos fijos, tesorero, analista de presupuesto, operaciones psicológicas y comunicación social, operaciones e instructores y la Contadora a quien se le anexa a continuación su Título profesional.

REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
07/06/2011



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"
AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.3/I.0.7

2 - 6

COMPONENTE: Operativo

**CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LAS FUNCIONES
ASIGNADAS DE CONFORMIDAD AL PERFIL LABORAL Y
PROFESIONAL**

CONCLUSIÓN:

Las funciones asignadas al personal del Grupo de Artillería se cumplen a cabalidad con su perfil laboral y profesional de conformidad a las disposiciones emitidas por la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público.

✓ = Comprobado

REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
07/06/2011

Y EN SU NOMBRE Y POR AUTORIDAD DE LA LEY



13/107
3-6

**La Facultad de Ciencias Administrativas
de la Universidad Nacional de Loja
Escuela de Contabilidad y Auditoría**

Por cuanto : la SEÑORITA

RUTH MARLENE LOPEZ CUENCA

ha cumplido con los requisitos previstos por la Ley y los Reglamentos, habiendo sido aprobado/a en la audiencia especial de graduación, le expide el presente TITULO de :

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA-CONTADOR PÚBLICO-AUDITOR**

En tal virtud, todas las Autoridades le tendrán y reconocerán como tal Licenciado/a, guardándole y haciendo que se le guarden las prerrogativas que le corresponden.

Es dado y firmado por el Decano y Secretario de la Facultad, en Loja, el 13 de Diciembre de 2001



Ing. Com. Mauricio F. Aguirre Aguirre
El Decano



Dr. Bolívar Moreno Sacramento
El Secretario de la Facultad

RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
Refrendado en Loja, el día 31 de Diciembre de 2001.- Bajo Registro Nro. 2717



Dr. Reinaldo Valarezo García
El Rector



Dr. Ernesto Roldán Jara
El Secretario General



✓ = Comprobado



Av. Eduardo Kingman y Gonzanamá S/N
Tele-FAX: 072 584812.
Loja - Ecuador
operaciones_gi7@hotmail.com



TÍTULO V SERVICIOS GENERALES

CAPÍTULO II UNIDAD FINANCIERA

Art. 80: ANALISTA DE CONTABILIDAD:

Es responsable de:

- Planificar, organizar y controlar las actividades relacionadas con el departamento de contabilidad.
- Elaborar la información financiera mensual y los estados financieros semestrales y anuales con los correspondientes anexos y notas aclaratorias.
- Coordinar y conciliar constantemente con el encargado de control de inventarios internos y activos fijos para registrar de manera oportuna las adquisiciones que incrementan el saldo de los activos fijos.
- Registrar todos los hechos económicos que representen derechos a percibir recursos monetarios o que constituyan obligaciones a entregar recursos financieros.



✓ - Amador

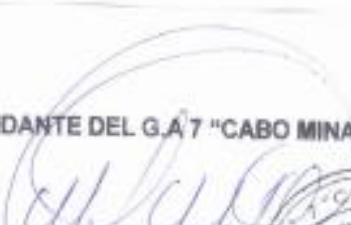


Av. Eduardo Kingman y González 5/01
Tele-FAX: 072 566812,
Loja - Ecuador
operaciones_ga7@hotmail.com

6-31-0-7
G-C

- e) Verificar que la documentación soporte de la orden de gasto, reúna los requisitos exigidos en la fase de control previo, para el registro de la obligación sea veraz, que se encuentre debidamente legalizada y mantenga su razonabilidad y exactitud aritmética.

EL COMANDANTE DEL G.A. 7 "CABO MINACHO"


CARLOS M. EGAS S.
TCRN. DE E.M.



✓ = Comprobado



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"

AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.3/I.O.8

1-5

COMPONENTE: Operativo

PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

DESCRIPCIÓN	REALIZADAS	PROGRAMADAS
❖ EVALUACIONES		
Desempeño y Productividad	2 veces	3 Veces
❖ SANCIONES		
✓ Forma Verbal	5	7
✓ Forma Escrita	1	5
	6	12
❖ FUNCIONES DEL PERSONAL OPERATIVO		
✓ Oficial de OPSIC	13	15
✓ Oficial de Operaciones	6	9
✓ Jefe Financiero	12	13
✓ Analista de Contabilidad	5	5
✓ Analista de Presupuesto	4	4
✓ Tesorero	8	11
✓ Encargado de Activos Fijos	5	6
✓ Instructores	4	7
	57	70
❖ POLÍTICAS DISCIPLINARIAS	125	134
❖ CAPACITACIONES	24	24
❖ ACTIVIDADES		
✓ Oficial de OPSIC	55	58
✓ Oficial de Operaciones	47	49
✓ Jefe Financiero	75	76
✓ Analista de Contabilidad	50	45
✓ Analista de Presupuesto	45	33
✓ Tesorero	56	60
✓ Activos Fijos	49	54
✓ Instructores	30	36
	407	411



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"
AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.3/I.O.8

2-5

COMPONENTE: Operativo

APLICACIÓN DE INDICADORES

❖ **INDICADORES DE EFICIENCIA**

• **EVALUACIONES**

$$IE = \frac{\text{Nro. De Evaluaciones Realizadas}}{\text{Nro. De Evaluaciones Planificadas}} \times 100$$

$$IE = \frac{2}{3} \times 100 = 0,6667 \times 100 = 66,67\% \neq$$

• **SANCIONES**

$$IS = \frac{\text{Nro. De Sanciones Realizadas}}{\text{Nro. De Sanciones Ejecutadas}} \times 100$$

$$IS = \frac{6}{12} \times 100 = 0,50 \times 100 = 50\% \neq$$

• **FUNCIONES DEL PERSONAL OPERATIVO**

$$FPO = \frac{\text{Nro. De Funciones Ejecutadas}}{\text{Nro. De Funciones Asignadas}} \times 100$$

$$FPO = \frac{57}{70} \times 100 = 0,8143 \times 100 = 81,43\% \neq$$

\neq = Calculado

REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
08/05/2011



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"
AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.3/I.O.8

3-5

COMPONENTE: Operativo

• **ACTIVIDADES**

$$IA = \frac{\text{Nro. De Actividades Realizadas}}{\text{Nro. De Activiades Programadas}} \times 100$$

$$IA = \frac{407}{411} \times 100 = 0,9903 \times 100 = 99,03\% \neq$$

COMENTARIO:

Efectuados los indicadores de eficiencia tomando los datos de la Planificación Institucional se estableció que el Componente Operativo en lo que respecta a Evaluaciones se tiene un porcentaje de 66,67% debido a que no se les ha realizado las evaluaciones programadas; se obtuvo el 50% de Sanciones debido a que el personal ha sido sancionado pero no ha existido un control para que se cumplan dicha ordenanza; las Funciones del Personal Operativo se cumplen en un 81,43% debido a que desconocen lo que establece el Reglamento de Régimen Interno; en lo que se refiere a las Actividades se obtuvo el 99,03% esto se da por situaciones ajenas a las acciones que el personal tiene que desarrollar.

\neq = Calculado

REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
08/06/2011



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"
AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.3/I.0.8

4 - 5

COMPONENTE: Operativo

RECOMENDACIÓN:

Al Oficial de Recursos Humanos: Realizar evaluaciones constantes que permitan establecer el grado de cumplimiento de las funciones y actividades desarrolladas por parte del personal Operativo.

❖ **INDICADORES DE EFICACIA**

• **POLÍTICAS DISCIPLINARIAS**

$$PD = \frac{\text{Nro.De Políticas Aplicadas}}{\text{Nro.De Políticas Establecidas}} \times 100$$

$$IP = \frac{125}{134} \times 100 = 0,9328 \times 100 = 93,28\% \neq$$

COMENTARIO:

Del indicador de eficacia respecto a Políticas Disciplinarias se obtuvo un porcentaje de cumplimiento del 93,28%, por lo que se puede decir que el personal operativo no se rige en su totalidad a dichas políticas, debido a que desconocen parte de lo que se encuentra dispuesto en la Ley de Disciplina Militar.

\neq = Calculado

REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
08/06/2011



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"

AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS

PERIODO 2010

F.3/I.0.8

5 - 5

COMPONENTE: Operativo

RECOMENDACIÓN:

Al Comandante: Incentivar al personal operativo de manera que este conozca todas las Leyes y Reglamentos que rigen al Servicio Militar, y así puedan desempeñar adecuadamente sus actividades y funciones dispuestas.

REALIZADO POR:
S.S

REVISADO POR:
M.V

FECHA:
08/06/2011



COMUNICACION DE RESULTADOS

CONVOCATORIA

Loja, 04 de Julio de 2011

De conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado Artículo 90 me permito convocar a la máxima autoridad, servidores públicos y militares a la conferencia final de resultados de la Auditoría de Gestión al Grupo de Artillería 7 “CABO MINACHO” de la ciudad de Loja, periodo 2010.

La actividad se efectuará en las instalaciones de la Unidad, el día 11 de julio de 2011 a partir de las 09:00.

Atentamente,

Lic. Ligia Cueva
SUPERVISORA

Martha Valencia
JEFE DE EQUIPO

**LISTA DE PRINCIPALES FUNCIONARIOS RESPONSABLES DE CADA
ÁREA**

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FIRMAS
TCRN. Carlos Egas	Comandante	
Mayor. Paco Rodríguez	Subcomandante	
Tnte. Héctor Murillo	Oficial de Recursos Humanos	
Cap. Fausto López	Oficial de Logística	
Tnte. Wilson Jativa	Oficial de la OPSI	
Tnte. Francis Salas	Jefe Financiero	
Lic. Ruth López	Analista de Contabilidad	
Mil. Washington Salme	Instructor	

ACTA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL GRUPO DE ARTILLERÍA 7 “CABO MINACHO” DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2010.

En la ciudad de Loja, a los 11 días de Julio de 2011, a las 09h00 en las instalaciones del Grupo de Artillería 7 “CABO MINACHO” de la ciudad de Loja, se reunieron los suscritos: Dra. Ligia Cueva Moreno Supervisora, Egresadas Martha Valencia Robles Jefe de Equipo y Silvia Santin Castillo Auditor Operativo, Autoridades y Funcionarios de la Unidad con el objeto de dar constancia de la conferencia final de la comunicación de resultados de la Auditoría de Gestión realizada al Grupo de Artillería 7 “CABO MINACHO” de la ciudad de Loja, periodo 2010 de conformidad con la Orden de Trabajo No. 001 de fecha 30 de abril de 2011. En cumplimiento a lo dispuesto al Artículo 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y al Artículo 23 del Reglamento de la misma ley, mediante notificación del 02 de mayo de 2011 con la cual se convocó a funcionarios y personal relacionado.

A efecto en presencia de quienes suscriben, se procedió a la lectura del borrador del informe, con lo cual se dio a conocer los resultados obtenidos a través de COMENTARIOS, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES.

Para constancia de lo actuado, firman la presente acta en dos ejemplares del mismo documento, quienes han intervenido en esta diligencia.

Lic. Ligia Cueva.
SUPERVISORA

Martha Valencia
JEFE DE EQUIPO

Silvia Santin
AUDITOR OPERATIVO

**GRUPO DE ARTILLERIA 7 "CABO MINACHO"
DE LA CIUDAD DE LOJA**



**INFORME DE LA AUDITORÍA DE
GESTIÓN**

PERIODO 2010

LOJA - ECUADOR

2011

CARTA DE PRESENTACIÓN

Loja, 4 Julio de 2011

Señores

**COMANDANTE Y MIEMBROS DEL GRUPO DE ARTILLERÍA 7 “CABO
MINACHO”.**

Ciudad.-

De mi consideración:

Hemos realizado una auditoría de gestión al Grupo de Artillería 7 “CABO MINACHO” de la ciudad de Loja para el periodo 2010.

La Auditoría de Gestión aplicada al Recurso Humano componentes administrativo y operativo fue ejecutada de conformidad con las normas Ecuatorianas de Auditoría Generalmente Aceptadas las mismas que pretenden que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable de que la información y documentación auditada no contenga exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponde se hayan ejecutado de

conformidad con las disposiciones legales, reglamentarias vigentes, políticas, normas y procedimientos aplicables.

Debido a la naturaleza especial de la auditoría los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones constantes en el presente informe.

Atentamente,

Lic. Ligia Cueva
SUPERVISORA

Martha Valencia
JEFE DE EQUIPO



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 “CABO MINACHO”
AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS
PERIODO 2010

ÍNDICE DEL INFORME

CONTENIDO	PÁGINAS
CARÁTULA	200
CARTA DE PRESENTACIÓN	201
ÍNDICE	203
SIGLAS UTILIZADAS	204
CAPÍTULO I	
ENFOQUE DE LA AUDITORÍA	205
CAPÍTULO II	
INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD	208
CAPÍTULO III	
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	211
CAPÍTULO IV	
RUBROS EXAMINADOS	223
CAPÍTULO V	
CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN DE RECOMENDACIONES	231



GRUPO DE ARTILLERÍA 7 “CABO MINACHO”
AUDITORÍA DE GESTIÓN A RECURSOS HUMANOS
PERIODO 2010

SIGLAS UTILIZADAS

NCI	Normas de Control Interno
IE	Indicador de Evaluaciones
IS	Indicador de Sanciones
IA	Indicador de Actividades
PD	Políticas Disciplinarias
IC	Indicador de Capacitaciones
IG	Indicador de Gastos en Capacitaciones

CAPÍTULO I

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

1. REFERENCIA A LA ORDEN DE TRABAJO

La Auditoría de Gestión aplicada al Grupo de Artillería 7 “CABO MINACHO” se llevará en cumplimiento a la Orden de Trabajo Nro. 001 con fecha 30 de abril de 2011 conferida por la Directora de Tesis para cumplir con un requisito de graduación de la Universidad Nacional de Loja.

2. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

- ❖ Evaluar el sistema de control interno implementado por la entidad a fin de determinar el grado de confiabilidad.
- ❖ Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias.
- ❖ Aplicar indicadores de gestión inherentes al normal desempeño de las actividades.
- ❖ Generar recomendaciones que permitan optimizar la gestión institucional.

3. ALCANCE

La auditoría de gestión cubrirá el periodo comprendido del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010. Se analizará el área de Recursos Humanos con sus Componentes Administrativo y Operativo y se emitirá el informe con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

4. ENFOQUE

La auditoría estuvo orientada a verificar si las metas y objetivos institucionales se han cumplido en base a la normativa vigente en los Componentes Administrativo y Operativo.

5. COMPONENTES A SER EXAMINADOS

5.1 COMPONENTE ADMINISTRATIVO.

Verificar la eficiencia, eficacia y economía en el desempeño de las funciones y actividades del Componente, tomando como muestra el Comando, Subcomando, Departamento de Personal.

1.2 COMPONENTE OPERATIVO.

Verificar la eficiencia, eficacia y economía en el desempeño de las funciones y actividades del Componente, tomando como muestra el Departamento Financiero, Departamento de Operaciones Sicológicas y Comunicación Social y a un Militar Instructor.

6. INDICADORES UTILIZADOS

En el desarrollo de la auditoría de gestión se aplicó los indicadores de: Cumplimiento de Funciones, Actividades, de Eficacia, Eficiencia y Economía.

CAPÍTULO II

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

1. MISIÓN

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas es el ente encargado de planificar, preparar y conducir en el nivel estratégico las operaciones militares y asesorar sobre las políticas militares de guerra y de defensa nacional.

2. VISIÓN

Tener unas Fuerzas Armadas modernas, profesionales, altamente operativas, sistemáticamente integradas, respetuosas de la constitución y de los derechos humanos, sustentadas en valores éticos, morales, cívicos, con capacidad disuasiva para enfrentar eficazmente las amenazas internas y externas, que garanticen la seguridad, el desarrollo y los intereses nacionales del Ecuador.

3. POLÍTICAS DE LA ENTIDAD

Principales Políticas

- ❖ Fortalecimiento institucional.

- ❖ Modernización de la institución.
- ❖ Promover el desarrollo integral del talento humano.
- ❖ Elevar la moral y mantener la predisposición voluntaria.
- ❖ Alcanzar el elevado nivel de operatividad.
- ❖ Alcanzar niveles eficaces de apoyo de inteligencia.
- ❖ Alcanzar niveles de seguridad efectivos.
- ❖ Optimizar el empleo de los recursos disponibles.
- ❖ Mejorar la gestión de los recursos humanos.

4. DISPOSICIONES LEGALES

- ❖ Constitución Política del Ecuador
- ❖ Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.
- ❖ Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.
- ❖ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- ❖ Ley de Presupuesto del Sector Público.
- ❖ Ley Orgánica de Contratación Pública y su Reglamento.
- ❖ Normas de Control Interno.
- ❖ Código de Trabajo.
- ❖ Ley de Régimen Tributario Interno.
- ❖ Políticas, Principios y Normas de Contabilidad Gubernamental.

- ❖ Ley Orgánica del Sector Público.
- ❖ Reglamento de Disciplina Militar.
- ❖ Reglamento de Régimen Interno.
- ❖ Reglamento Orgánico de las Fuerzas Armadas.
- ❖ Ley de Personal.

5. FUNCIONARIOS PRINCIPALES

NOMBRES Y APELLIDOS	CÉDULA	DEPARTAMENTO	INICIO	TÉRMINO
T.CRNL. Carlos Egas	1709134876	Comandante	05/01/2006	Continúa
Mayor Paco Rodríguez	0602437675	Subcomandante	22/12/2009	Continúa
Tnte. Héctor Murillo	1712171535	Personal	22/07/2008	Continúa
Cap. Fausto López	1707415445	Logística	15/05/2007	Continúa
Tnte. Wilson Jativa	0401031224	OPSIC	15/09/2009	Continúa
Capt. Francis Salas	1718954516	Financiero	15/07/2007	Continúa

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

RUBROS EXAMINADOS

COMPONENTE: PERSONAL ADMINISTRATIVO

LA APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN, PERMITEN EVALUAR LA EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA DE LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES INSTITUCIONALES

COMENTARIO:

Luego de evaluar el Sistema de Control Interno a este componente, se estableció que no se han diseñado indicadores que permitan medir la gestión institucional, lo que incumple la **NCI Nro. 200-02 “ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA”**, que en su parte pertinente dice: “Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional”, esto se debe al poco conocimiento de lo importante que es diseñar indicadores de gestión lo que provoca que no se puede medir en forma eficiente y eficaz la gestión institucional.

CONCLUSIÓN Nº 1:

En la entidad no se han diseñado indicadores para medir la gestión de la institución, lo que no permite tener un control adecuado de las actividades que en ella se realizan.

RECOMENDACIÓN Nº 1:

Al Comandante: Disponer a quien corresponda el diseño de indicadores de gestión con la finalidad de medir con exactitud la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones administrativas.

UN ORGANIGRAMA FUNCIONAL PERMITE LA IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES QUE TIENEN QUE DESEMPEÑAR LOS FUNCIONARIOS PRINCIPALES DE LA UNIDAD

COMENTARIO:

Luego de la Evaluación del Sistema de Control Interno a este componente, se puede establecer que no existe un organigrama funcional ordenado, lo que incumple la **NCI Nro. 200-04 “ESTRUCTURA ORGANIZATIVA”**, que en su parte pertinente dice: “La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos institucionales, la

realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes”, esto se debe a que en la institución poseen un organigrama por departamentos y no en general lo que dificulta conocer el nivel de jerarquía en la Unidad.

CONCLUSIÓN No. 2:

La falta de un organigrama funcional ordenado no permite conocer la jerarquía y las funciones del personal administrativo de la entidad.

RECOMENDACIÓN No 2:

Al Comandante: Disponer a quien corresponda diseñe un organigrama funcional, que facilite comprender cuales son las funciones asignadas al personal administrativo, y de esta manera evitar duplicidad de funciones.

LAS CAPACITACIONES ADECUADAS FACILITAN UN MEJOR DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL PERSONAL

COMENTARIO:

Como producto de la Evaluación del Sistema de Control Interno al Grupo de Artillería 7 “CABO MINACHO”, se determinó que las capacitaciones no

cumplen con las expectativas del personal, lo que contraviene la NCI Nro. **407-06 “CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO CONTINUO”**, que en su parte pertinente dice: “Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.”, esto se da debido a que la planificación de las capacitaciones se la realiza en forma general y no por Departamentos lo que causa que el personal no cuenten con los conocimientos suficientes para el desempeño de la función asignada.

CONCLUSIÓN No. 3:

Se determinó que las capacitaciones brindadas no son las adecuadas para el desempeño del personal administrativo.

RECOMENDACIÓN No. 3:

Al Jefe de Personal: Planificar capacitaciones acordes a las funciones que se desempeñan en cada departamento, con el fin de que el personal obtenga mayores conocimientos para desarrollar de mejor manera sus actividades.

**LAS ACTAS DE INCINERACIÓN PERMITEN TENER UN MAYOR
CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN QUE HA PERDIDO VIGENCIA**

COMENTARIO:

Luego de aplicar el Cuestionario de Control Interno, se verificó que no existen actas de incineración de documentos que han perdido vigencia, esto contraviene el Reglamento de Régimen Interno **Art. 4 “COMANDANTE DE DIVISIÓN, BRIGADA, BATALLÓN, RECTOR Y DIRECTOR DE ESCUELAS E INSTITUTOS MILITARES”** Literal **g)** “Legalizar las actas de incineración de documentación ordinaria y calificada que haya perdido vigencia”, esto se da debido al descuido por parte de la persona a quien le corresponde elaborar dichas actas ocasionando el incumplimiento de lo establecido en el Reglamento.

CONCLUSIÓN No. 4:

Se puede evidenciar que no existen actas de incineración, por lo que no se puede conocer si en la entidad guardaban la documentación sustentatoria el tiempo que establece la Ley.

RECOMENDACIÓN No. 4:

Al Comandante: Disponer a quien corresponda elabore actas de incineración de documentos que han perdido vigencia, para que exista un mayor control de la documentación.

LA IMPLANTACIÓN DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADECUADOS PERMITEN MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD

COMENTARIO:

Evaluado el Control Interno, se constató que las normas y procedimientos no son los suficientes para el buen funcionamiento de la entidad, esto contraviene el Reglamento de Régimen Interno **Art. 5 “SUBCOMANDANTE, JEFE DE ESTADO MAYOR, VICERRECTOR O SUBDIRECTOR”** Literal **j)** “Preparar e impartir las normas y procedimientos para el funcionamiento de la unidad y ejecutar las disposiciones del Comandante”, esto se da debido a la falta de interés por parte de la persona a la que le compete elaborar las normas y procedimientos, lo que causa que en la Unidad no se opere de mejor manera.

CONCLUSIÓN No. 5

Las normas y procedimientos planteados no facilitan que la Unidad desarrolle con mayor eficacia sus actividades.

RECOMENDACIÓN No. 5:

Al Sub Comandante: Estructurar y definir normas y procedimientos óptimos, con el fin de obtener un mayor rendimiento de las operaciones administrativas.

**LA SUPERVISIÓN DE LA ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE
COMPRAS PERMITE UN MEJOR CONTROL DE LAS MISMAS.**

COMENTARIO:

Realizada la evaluación del Sistema de Control Interno, se detectó que no se supervisa la elaboración del Plan Anual de Compras, lo que incumple el Reglamento de Régimen Interno **Art. 5 “SUBCOMANDANTE, JEFE DE ESTADO MAYOR, VICERRECTOR O SUBDIRECTOR” Literal z)** “Supervisar la elaboración y ejecución del Plan Anual de Compras de la Unidad”, esto es debido al desconocimiento por parte del Sub Comandante sobre este ítem y esto origina que las compras se realicen sin el debido control.

CONCLUSIÓN No. 6:

La carencia de supervisión del Plan Anual de Compras de la Unidad, no permite tener un adecuado control de las compras que se realizan en la Unidad.

RECOMENDACIÓN No. 6:

Al Sub Comandante: Debe tomar en consideración las funciones que le han sido asignadas en el Reglamento de Régimen Interno, con el fin de cumplir con todas las disposiciones establecidas en el mismo, articuladas al Plan Anual de Compras.

EL DISEÑO DE PROGRAMAS ADECUADOS MEJORAN EL NIVEL PROFESIONAL DEL PERSONAL

COMENTARIO:

Aplicado el Cuestionario de Control Interno, se constató la existencia de programas con inconsistencias para mejorar el nivel profesional del personal, lo que incumple el Reglamento de Régimen Interno **Art. 8 “OFICIAL DE RECURSOS HUMANOS” Literal g)** “Coordinar y supervisar programas tendientes a mejorar el nivel profesional y cultural del personal de la Unidad”, esto se da debido al descuido por parte de la persona a quien le corresponde elaborar dichas actas ocasionando el incumplimiento de lo establecido en el Reglamento.

CONCLUSIÓN No. 7:

Los programas diseñados no son los suficientes para que el personal mejore su nivel profesional y pueda desarrollar de mejor manera sus actividades.

RECOMENDACIÓN No. 7:

Al Oficial de Recursos Humanos: Plantear nuevos programas que permitan mejorar el nivel profesional del personal y por ende generar un mayor desempeño en sus actividades.

COMPONENTE: PERSONAL OPERATIVO

ASESORAR A LA MÁXIMA AUTORIDAD DE LA UNIDAD SOBRE LA GESTIÓN FINANCIERA QUE PERMITE UN MEJOR MANEJO DE LOS RECURSOS.

COMENTARIO:

Realizada la Evaluación del Sistema de Control Interno a este Componente, se estableció que no se asesora al Comandante sobre la gestión financiera, lo que incumple el Reglamento de Régimen Interno **Art. 77 “JEFE FINANCIERO”** Literal **a)**, que en su parte pertinente dice: “Asesorar al Comandante de Unidad en la gestión financiera”, esto se da debido a la falta de preocupación por parte de la persona encargada de asesorar al Comandante, lo cual no permite que los recursos financieros de la Unidad se utilicen de manera más eficiente y eficaz.

CONCLUSIÓN No. 8:

No existe un asesoramiento sobre la gestión financiera al Comandante de la Unidad, lo que no permite que los recursos financieros que posee la empresa sean utilizados de una mejor manera.

RECOMENDACIÓN No. 8:

Al Jefe Financiero: Asesorar al Comandante de la Unidad en lo que respecta a la gestión financiera, de manera que se obtenga un mayor control y manejo de los recursos financieros.

**LA ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE
CONTABILIDAD PERMITE QUE ÉSTAS SEAN DESEMPEÑADAS
EFICIENTEMENTE**

COMENTARIO:

Efectuada la Evaluación del Sistema de Control Interno al Componente, se determinó que no existe organización de las actividades referentes al Departamento de Contabilidad, lo que incumple el Reglamento de Régimen Interno **Art. 80 “ANALISTA DE CONTABILIDAD”** Literal a) “Planificar, organizar y controlar las actividades relacionadas con el departamento de contabilidad”, esto se debe a que la persona responsable no se ha encargado de organizar las actividades, lo que dificulta un buen desempeño de las mismas en el departamento de contabilidad.

CONCLUSIÓN No. 9:

La falta de organización de las actividades del departamento de contabilidad imposibilita que éstas sean desempeñadas de una mejor manera.

RECOMENDACIÓN No. 9:

A la Contadora: Organizar las actividades del departamento de Contabilidad, con la finalidad de que se pueda desarrollar eficientemente dentro del mismo.

**LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD EVITAN QUE SE PRODUZCAN
LESIONES O ACCIDENTES DURANTE LA ACTIVIDAD FÍSICA**

COMENTARIO:

Realizada la evaluación del Sistema de Control Interno a este componente, se puede identificar que las medidas de seguridad no son las adecuadas para evitar lesiones o accidentes, lo que contraviene el Reglamento de Régimen Interno **Art. 32 “INSTRUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO”**, Literal **e)** que en su parte pertinente dice: “Durante el desarrollo de la actividad física se aplicará todas las medidas de seguridad, a fin de evitar lesiones y accidentes que puedan ser ocasionados por la inadecuada utilización de los implementos o instalaciones deportivas”, esto se debe a que no se rigen en su totalidad a las medidas de seguridad que deben ser tomadas para evitar la existencia de lesiones, lo que se convierte en un peligro al momento de realizar la actividad física.

CONCLUSIÓN No. 10:

El no tomar en cuenta las medidas de seguridad puede producir que se generen accidentes o lesiones de los conscriptos durante la actividad física que desarrollen.

RECOMENDACIÓN No. 10:

Al Instructor: Aplicar todas las medidas de seguridad con el fin de evitar que los conscriptos sufran algún accidente o lesión.

**TOMAR EN CUENTA LAS CONDICIONES FÍSICAS DE CADA PERSONA
FACILITA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES FÍSICAS DE LOS
MISMOS**

COMENTARIO:

Efectuado el análisis al Sistema de Control Interno a este componente, se identificó que no se consideran todas las condiciones físicas individuales lo que contraviene el Reglamento de Régimen Interno **Art. 32 “INSTRUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO”**, Literal **f)** que en su parte pertinente dice: “Durante la actividad física se debe considerar las condiciones físicas individuales acorde a los requerimientos de la carrera militar, evitando excesos que pongan en riesgo la salud e integridad del personal”, esto se da debido a que no se clasifica a los conscriptos que tienen mejor rendimiento físico, lo que ocasiona situaciones incómodas a los mismos.

CONCLUSIÓN No. 11:

En la Unidad no se consideran todas las condiciones físicas que posee cada persona al momento de realizar su actividad o entrenamiento físico.

RECOMENDACIÓN No. 11:

Al Instructor: Tener en cuenta la condición física de cada conscripto para que de esta manera puedan desarrollar sin complicaciones su entrenamiento.

CAPÍTULO IV

RUBROS EXAMINADOS

COMPONENTE: PERSONAL ADMINISTRATIVO

APLICACIÓN DE INDICADORES

❖ INDICADORES DE EFICIENCIA

- EVALUACIONES

$$IE = \frac{\text{Nro. De Evaluaciones Realizadas}}{\text{Nro. De Evaluaciones Planificadas}} \times 100$$

$$IE = \frac{3}{5} \times 100 = 0,60 \times 100 = 60\%$$

- SANCIONES

$$IS = \frac{\text{Nro. De Sanciones Realizadas}}{\text{Nro. De Sanciones Ejecutadas}} \times 100$$

$$IS = \frac{6}{10} \times 100 = 0,60 \times 100 = 60\%$$

- **FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

$$FPA = \frac{\text{Nro. De Funciones Ejecutadas}}{\text{Nro. De Funciones Asignadas}} \times 100$$

$$FPA = \frac{82}{91} \times 100 = 0.9011 \times 100 = 90.11\%$$

- **ACTIVIDADES**

$$IA = \frac{\text{Nro. De Actividades Realizadas}}{\text{Nro. De Actividades Programadas}} \times 100$$

$$IA = \frac{343}{343} \times 100 = 1 \times 100 = 100\%$$

COMENTARIO:

Una vez aplicados los indicadores de eficiencia tomando los datos de la Planificación Institucional se determinó que en el Componente Administrativo en lo referente a Evaluaciones se tiene un porcentaje de 60% lo que se puede establecer que el personal administrativo no es evaluado permanentemente; Sanciones el 60% las mismas que han sido recurrentes debido a que el personal no cumple a cabalidad con lo dispuesto; Funciones del Personal Administrativo 90,11% esto se da por lo que el personal no ha considerado todas las funciones que les son asignadas en el Reglamento de Régimen Interno; Actividades 100% lo

que quiere decir que las actividades planificadas se desarrollan en su totalidad.

RECOMENDACIÓN:

Al Comandante: Diseñar e implantar mecanismos que permitan evaluar constantemente al personal administrativo, de manera que cumplan eficientemente con lo establecido dentro de la Unidad.

❖ **INDICADOR DE EFICACIA**

- **POLÍTICAS DISCIPLINARIAS**

$$PD = \frac{\text{Nro. De Políticas Aplicadas}}{\text{Nro. De Políticas Establecidas}} \times 100$$

$$PD = \frac{130}{134} \times 100 = 0,9701 \times 100 = 97,01\%$$

- **CAPACITACIONES**

$$IC = \frac{\text{Nro. De Capacitaciones Realizadas}}{\text{Nro. De Capacitaciones planificadas}} \times 100$$

$$IC = \frac{24}{24} \times 100 = 1 \times 100 = 100\%$$

COMENTARIO:

Luego de aplicar los indicadores de eficacia se determinó que en lo que respecta a políticas éstas se cumplen en un 97,01% esto se da por lo que el personal no se acoge a las políticas establecidas por el Comando; en cuanto a Capacitaciones se obtuvo un porcentaje del 100% lo que demuestra eficacia en el cumplimiento de la planificación de las mismas.

RECOMENDACIÓN:

Al Comandante: Establecer políticas adecuadas con la finalidad de que al personal administrativo se le facilite el cumplimiento de las mismas.

Al Oficial de Personal: Diseñar nuevos programas de capacitación acordes a las funciones que se desempeñan en cada departamento, con el objetivo de mejorar la gestión del personal

❖ INDICADOR DE ECONOMÍA

• GASTOS DE CAPACITACIÓN

$$IG = \frac{\text{Gasto Efectuado}}{\text{Gasto Programado}} \times 100$$

$$IG = \frac{13000}{13000} \times 100 = 1 \times 100 = 100\%$$

COMENTARIO:

De la aplicación del indicador de economía se estableció que los gastos de capacitación se cumplieron en un 100% con respecto a lo que se estableció en el Plan Operativo Anual.

RECOMENDACIÓN:

Al Oficial de Personal: Continuar con la planificación de capacitaciones sin excederse del presupuesto que le es asignado con el fin de seguir manteniendo el mismo porcentaje debido a que este es el indicado.

COMPONENTE: PERSONAL OPERATIVO

APLICACIÓN DE INDICADORES

❖ INDICADORES DE EFICIENCIA

• EVALUACIONES

$$IE = \frac{\text{Nro. De Evaluaciones Realizadas}}{\text{Nro. De Evaluaciones Planificadas}} \times 100$$

$$IE = \frac{2}{3} \times 100 = 0,6667 \times 100 = 66,67\%$$

- **SANCIONES**

$$IS = \frac{\text{Nro. De Sanciones Realizadas}}{\text{Nro. De Sanciones Ejecutadas}} \times 100$$

$$IS = \frac{6}{12} \times 100 = 0,50 \times 100 = 50\%$$

- **FUNCIONES DEL PERSONAL OPERATIVO**

$$FPO = \frac{\text{Nro. De Funciones Ejecutadas}}{\text{Nro. De Funciones Asignadas}} \times 100$$

$$FPO = \frac{57}{70} \times 100 = 0,8143 \times 100 = 81,43\%$$

- **ACTIVIDADES**

$$IA = \frac{\text{Nro. De Actividades Realizadas}}{\text{Nro. De Activiades Programadas}} \times 100$$

$$IA = \frac{407}{411} \times 100 = 0,9903 \times 100 = 99,03\%$$

COMENTARIO:

Efectuados los indicadores de eficiencia tomando los datos de la Planificación Institucional se estableció que el Componente Operativo en lo que respecta a Evaluaciones se tiene un porcentaje de 66,67% debido a que no se les ha realizado las evaluaciones programadas; se obtuvo el 50% de Sanciones debido a que el personal ha sido sancionado pero no ha existido un control para que se cumplan dicha ordenanza; las Funciones del Personal Operativo se cumplen en un 81,43% debido a que desconocen lo que establece el Reglamento de Régimen Interno; en lo que se refiere a las Actividades se obtuvo el 99,03% esto se da por situaciones ajenas a las acciones que el personal tiene que desarrollar.

RECOMENDACIÓN:

Al Oficial de Recursos Humanos: Realizar evaluaciones constantes que permitan establecer el grado de cumplimiento de las funciones y actividades desarrolladas por parte del personal Operativo.

❖ INDICADORES DE EFICACIA

• POLÍTICAS DISCIPLINARIAS

$$PD = \frac{\text{Nro.De Políticas Aplicadas}}{\text{Nro.De Políticas Establecidas}} \times 100$$

$$IP = \frac{125}{134} \times 100 = 0,9328 \times 100 = 93,28\%$$

COMENTARIO:

Del indicador de eficacia respecto a Políticas Disciplinarias se obtuvo un porcentaje de cumplimiento del 93,28%, por lo que se puede decir que el personal operativo no se rige en su totalidad a dichas políticas, debido a que desconocen parte de lo que se encuentra dispuesto en la Ley de Disciplina Militar.

RECOMENDACIÓN:

Al Comandante: Incentivar al personal operativo de manera que este conozca todas las Leyes y Reglamentos que rigen al Servicio Militar, y así puedan desempeñar adecuadamente sus actividades y funciones dispuestas.

CAPÍTULO V

CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN DE RECOMENDACIONES

RECOMENDACIÓN	VALOR AGREGADO	RESPONSABLE	TIEMPO				
			OCT	NOV	DIC	ENE	FEB
Al Comandante: Dispondrá a quien corresponda el diseño de indicadores de gestión con la finalidad de medir con exactitud la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones administrativas.	La aplicación de indicadores de gestión permite verificar de forma eficiente y veraz las operaciones administrativas.	TCRN DE E.M Carlos Egas COMANDANTE	X	X	X	X	X
Al Comandante: Dispondrá a quien corresponda diseñe un organigrama funcional, que facilite comprender cuales son las funciones asignadas al personal administrativo, y de esta manera evitar duplicidad de funciones.	El organigrama funcional permite al personal de la Unidad identificar sus funciones de manera rápida.	TCRN DE E.M Carlos Egas COMANDANTE	X	X			

RECOMENDACIÓN	VALOR AGREGADO	RESPONSABLE	TIEMPO				
			OCT	NOV	DIC	ENE	FEB
Al Jefe de Personal: Planificará capacitaciones acordes a las funciones que se desempeñan en cada departamento, con el fin de que el personal obtenga mayores conocimientos para desarrollar de mejor manera sus actividades.	Las capacitaciones facilitan que el personal desempeñe sus actividades de mejor manera.	TNTE DE A. Héctor Morillo OFICIAL DE RR.HH	X	X	X		
Al Comandante: Dispondrá a quien corresponda elabore actas de incineración de documentos que han perdido vigencia, para que exista un mayor control de la documentación.	Esto permitirá tener constancia de la documentación que ha sido incinerada y ha perdido vigencia.	TCRN DE E.M Carlos Egas COMANDANTE	X	X			

RECOMENDACIÓN	VALOR AGREGADO	RESPONSABLE	TIEMPO				
			OCT	NOV	DIC	ENE	FEB
Al Sub Comandante: Estructurará y definirá normas y procedimientos óptimos, con el fin de obtener un mayor rendimiento de las operaciones administrativas.	Las normas y procedimientos proporcionan un mayor desenvolvimiento de las operaciones administrativas por parte del personal.	Mayor. Paco Rodríguez SUBCOMANDANTE	X	X	X	X	X
Al Sub Comandante: Deberá tomar en consideración las funciones que le han sido asignadas en el Reglamento de Régimen Interno, con el fin de cumplir con todas las disposiciones establecidas en el mismo, articuladas al Plan Anual de Compras.	Esto permitirá que las funciones que realiza se cumplan en su totalidad de acuerdo al Reglamento de Régimen Interno.	Mayor. Paco Rodríguez SUBCOMANDANTE	X				

RECOMENDACIÓN	VALOR AGREGADO	RESPONSABLE	TIEMPO				
			OCT	NOV	DIC	ENE	FEB
Al Oficial de Recursos Humanos: Planteará nuevos programas que permitan mejorar el nivel profesional del personal y por ende generar un mayor desempeño en sus actividades.	Esto ayuda a que el personal administrativo obtenga nuevos conocimientos en materia laboral.	TNTE DE A. Héctor Morillo OFICIAL DE RR.HH	X	X	X		
Al Jefe Financiero: Asesorará al Comandante de la Unidad en lo que respecta a la gestión financiera, de manera que se obtenga un mayor control y manejo de los recursos financieros.	Permite que el personal de la entidad opere rigiéndose específicamente al Plan diseñado para de esta manera no surjan errores.	TNTE. Francis Salas JEFE FINANCIERO	X				

RECOMENDACIÓN	VALOR AGREGADO	RESPONSABLE	TIEMPO				
			OCT	NOV	DIC	ENE	FEB
A la Contadora: Organizará las actividades del departamento de Contabilidad, con la finalidad de que se pueda desarrollar eficientemente dentro del mismo.	Esto permite que las transacciones se registren en el momento que ocurren y de manera oportuna.	Lic. Ruth López ANALISTA DE CONTABILIDAD	X	X	X		
Al Instructor: Aplicará todas las medidas de seguridad con el fin de evitar que los conscriptos sufran algún accidente o lesión.	Ayuda a que los conscriptos no excedan su condición física más de lo que ellos pueden.	Mil. Washington Salme INSTRUCTOR	X				
Al Instructor: Tendrá en cuenta la condición física de cada conscripto para que de esta manera puedan desarrollar sin complicaciones su entrenamiento.	Ayuda a que los conscriptos desarrollen las actividades de acuerdo al estado físico y así no se excedan demasiado.	Mil. Washington Salme INSTRUCTOR	X				

RECOMENDACIÓN	VALOR AGREGADO	RESPONSABLE	TIEMPO				
			OCT	NOV	DIC	ENE	FEB
Al Comandante: Diseñará e implantará mecanismos que permitan evaluar constantemente al personal administrativo, de manera que cumplan eficientemente con lo establecido dentro de la Unidad.	Esto permite determinar que el personal este realizando eficientemente con todo lo que le es asignado.	TCRN DE E.M Carlos Egas COMANDANTE	X	X	X		
Al Comandante: Establecerá políticas adecuadas con la finalidad de que al personal administrativo se le facilite el cumplimiento de las mismas.	Las políticas adecuadas de funcionamiento permiten que el personal se acoja fácilmente a ellas y labore sin restricciones.	TCRN DE E.M Carlos Egas COMANDANTE	X	X	X		

RECOMENDACIÓN	VALOR AGREGADO	RESPONSABLE	TIEMPO				
			OCT	NOV	DIC	ENE	FEB
Al Oficial de Personal: Diseñará nuevos programas de capacitación acordes a las funciones que se desempeñan en cada departamento, con el objetivo de mejorar la gestión del personal	Esto ayuda a que el personal pueda desenvolverse de mejor manera en la función asignada.	TNTE DE A. Héctor Morillo OFICIAL DE RR.HH	X	X	X		
Al Oficial de Personal: Continuará con la planificación de capacitaciones sin excederse del presupuesto que le es asignado con el fin de seguir manteniendo el mismo porcentaje debido a que este es el indicado	La planificación de las capacitaciones permitirá saber el valor que se va a incurrir en el desarrollo de las mismas y así mantener el presupuesto dado.	TNTE DE A. Héctor Morillo OFICIAL DE RR.HH	X	X			

RECOMENDACIÓN	VALOR AGREGADO	RESPONSABLE	TIEMPO				
			OCT	NOV	DIC	ENE	FEB
Al Oficial de Recursos Humanos: Realizará evaluaciones constantes que permitan establecer el grado de cumplimiento de las funciones y actividades desarrolladas por parte del personal Operativo.	Las evaluaciones constantes permitirán saber si el personal operativo está realizando las funciones y actividades que le son encomendadas.	TNTE DE A. Héctor Morillo OFICIAL DE RR.HH	X	X			
Al Comandante: Incentivará al personal operativo de manera que este conozca todas las Leyes y Reglamentos que rigen al Servicio Militar, y así puedan desempeñar adecuadamente sus actividades y funciones dispuestas.	El conocimiento de leyes y reglamentos ayuda a que el personal labore rigiéndose estrictamente a las disposiciones sin dejar de lado ninguna facultad asignada.	TCRN DE E.M Carlos Egas COMANDANTE	X	X			

DISCUSIÓN

g. DISCUSIÓN

Realizada la Auditoría de Gestión al Grupo de Artillería 7 “CABO MINACHO” de la ciudad de Loja, se puede establecer que el objetivo general y los objetivos específicos que se plantearon se cumplieron durante todo el desarrollo del trabajo investigativo, los que tuvieron como finalidad determinar el grado de eficiencia, eficacia, efectividad y economía en el desarrollo de las funciones, actividades y políticas de los Componentes Administrativo y Operativo de la entidad.

La Auditoría de Gestión se aplicó de acuerdo con lo establecido en el Manual de Auditoría de Gestión emitido por la Contraloría General del Estado, donde constan las fases que se deben seguir para obtener resultados y verificar la situación actual de la entidad.

Además se aplicaron indicadores basados en una Planificación Institucional realizada para cada componente, de los cuales se obtuvieron porcentajes sobre el cumplimiento de funciones, políticas disciplinarias, desarrollo de actividades, capacitaciones, ejecución de sanciones y utilización del presupuesto asignado para gasto de capacitaciones.

Entre las deficiencias detectadas durante el proceso de Auditoría de Gestión se destacan que no aplican indicadores de gestión para evaluar

la eficiencia y eficacia de los procesos y actividades institucionales, no poseen un organigrama funcional que permita identificar las funciones que tiene que desempeñar los empleados principales de la unidad, las capacitaciones impartidas no son las adecuadas para facilitar un buen desempeño de las actividades realizadas por el personal, no elaboran actas de incineración que permitan tener un mayor control de la documentación que ha perdido vigencia, las normas y procedimientos implantados no son apropiados para mejorar el funcionamiento de la unidad, no existe una supervisión en la elaboración del plan anual de compras para tener un mejor control de las mismas, no diseñan programas que se ajusten para mejorar el nivel profesional del personal, la máxima autoridad no es asesorado sobre la gestión financiera, en el departamento de contabilidad no se organizan las actividades lo cual no permite que sean desempeñadas eficientemente, no se toman en cuenta las medidas de seguridad para evitar que se produzcan lesiones o accidentes durante la actividad física, no se consideran las condiciones físicas de cada conscripto en las actividades físicas.

Por lo mencionado anteriormente se recomienda en forma general a todo el personal de la Unidad adoptar políticas y procedimientos que permitan cambiar positivamente la situación actual de la entidad a fin de que las actividades que se desarrollan en la misma proporcionen los mejores resultados.

CONCLUSIONES

h. CONCLUSIONES

Mediante la aplicación de la Auditoría de Gestión al Grupo de Artillería 7 “CABO MINACHO” de la ciudad de Loja, se ha concluido lo siguiente:

- ❖ En el Grupo de Artillería 7 “CABO MINACHO” no se ha realizado ninguna auditoría de gestión, lo que ha impedido establecer y ejecutar políticas necesarias y convenientes para una mejor operatividad.
- ❖ Que la institución no cuenta con un Manual de Funciones donde especifique las actividades que tienen que desempeñar los funcionarios principales.
- ❖ Dentro de los Componentes Administrativo y Operativo no se cumplen algunas de las funciones y actividades que han sido asignadas al personal que labora en la Unidad.
- ❖ La entidad no ha diseñado indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia, eficacia, efectividad y economía de las acciones realizadas por el personal de la institución.
- ❖ La entidad no cuenta con un archivo general que permita tener de manera ordenada la documentación que respalda las operaciones de la misma.
- ❖ Los objetivos planteados en la presente tesis se cumplieron, puesto que sus resultados contribuyen al mejoramiento del desarrollo institucional.

RECOMENDACIONES

i. RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones propuestas recomendamos lo siguiente:

- ❖ A la máxima autoridad del Grupo de Artillería 7 “CABO MINACHO” se recomienda solicite la realización de Auditorías de Gestión en forma anual a fin de determinar la gestión administrativa y operativa para tomar medidas correctivas.
- ❖ Al Comandante de la Unidad diseñar e implementar un Manual de Funciones que permita detectar las funciones de los principales funcionarios.
- ❖ Al Oficial de Personal vigilar que el recurso humano de la entidad cumpla con las funciones emitidas en el Reglamento de Régimen Interno, así como las actividades que son planificadas.
- ❖ A la máxima autoridad de la entidad disponer la realización de indicadores que permitan medir la eficiencia, eficacia, efectividad y economía de las operaciones realizadas por el personal.
- ❖ Al Comandante implementar un archivo general que facilite mantener de forma ordenada y clasificada la documentación que la Unidad dispone.
- ❖ A los estudiantes y egresados se recomienda la aplicación de procedimientos de Auditoría de Gestión aplicados en ésta Tesis, para su realización en posteriores investigaciones y fortalecer la formación profesional de la carrera.

BIBLIOGRAFÍA

j. BIBLIOGRAFÍA

- ❖ AGUILAR, Mayra y ERREYES, Carla. Auditoría de Gestión al Área de Salud Nro. 2 “Hugo Guillermo González” del Cantón Loja, Año 2009. Loja – Ecuador. Año 2010.
- ❖ AVILEZ, Liliana. Auditoría de Gestión aplicada al Colegio Particular Eugenio Espejo, Año 2009. Loja – Ecuador, Año 2010
- ❖ CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. Art. 158 – 225 - 226. Montecristi – Ecuador. 2008
- ❖ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión. Quito – Ecuador. Abril 2002.
- ❖ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría Financiera Gubernamental. Quito – Ecuador. Año 2003.
- ❖ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión. Año 2004
- ❖ CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES. Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas. Art. 2. Ley No. 109 RA/1990. Quito - Ecuador, 1990. Pág. 7
- ❖ CORREA, Teresa. Auditoría de Gestión en el Colegio Fiscal Mixto “Rosa Herlinda García de García” de la Ciudad de Amaluza Cantón Espíndola del Año 2006. Loja – Ecuador. Año 2010.

- ❖ GRECO, O. Diccionario Contable. Ediciones Valleta. Segunda Edición. Buenos Aires Argentina. Año 2002.
- ❖ GUARNIZO, Lucila; Auditoria de Gestión en el Instituto Nacional de la Niñez y la Familia (INNFA) del Cantón Huaquillas Provincia de El Oro en el periodo comprendido del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2006, Loja – Ecuador, Año 2008.
- ❖ NÚÑEZ, Jorge. Centro de Estudios Históricos del Ejército, Breve Historia del Ejército Ecuatoriano. Año 2005.
- ❖ RIVERA, Rosalba y SACA Silvia. Auditoría de Gestión al Colegio “Ciudad de Loyola” de la Parroquia Valladolid del Cantón Palanda Provincia de Zamora Chinchipe Año 2009. Loja – Ecuador. Año 2010.
- ❖ SALAS, Josefina. Sector Público y Privado – Presentation Transcript. www.buenastareas.com/temas/sector - público - ecuador.
- ❖ UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA. Módulo IX Auditoría para el Sector Público. Loja – Ecuador. Septiembre 2010 – Febrero 2011.
- ❖ VALDIVIEZO, Silvia. Auditoria de Gestión en el Colegio Nacional Pindal de la Ciudad de Pindal. Loja – Ecuador. Año 2009.
- ❖ BELTRAN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión, Herramientas para Lograr la Competitividad. 2da. Edición. Año 2000.
- ❖ VILCHES, Troncoso Ricardo. Apuntes del Estudiante de Auditoría. Chile.

ANEXOS

k.. ANEXOS: PROYECTO APROBADO

a) TEMA

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL GRUPO DE ARTILLERÍA 7 “CABO MINACHO” DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2010.”

b) PROBLEMÁTICA

En el mundo actual, se están produciendo reformas e incluso transformaciones en el ámbito político, económico y social ya sea como producto del propio desarrollo humano o influenciado por avances de la ciencia y la tecnología tendientes a establecer las necesidades básicas de la humanidad.

En nuestro país, los ingresos fiscales se han incrementado pero el Estado continúa requiriendo más recursos; a pesar de los ajustes financieros internos y macroeconómicos que se han realizado, los ecuatorianos cada vez sentimos con mayor fuerza que los servicios recibidos no concuerdan con el aporte que hacen las esferas estatales.

En la actualidad la sociedad ecuatoriana demanda de un modelo de Fuerzas Armadas acorde a la realidad nacional, el desarrollo social, la situación internacional, el avance de la ciencia y la tecnología, las nuevas

amenazas, los factores de riesgo y los escenarios prospectivos, en este sentido las Fuerzas Armadas se proyectan como una fuerza profesional, operativa, flexible, disciplinada, jerarquizada, con capacidad conjunta para la defensa de los intereses nacionales.

El aparecimiento de la Artillería en Loja se da en el año de 1942, la misma que fue ubicada en Loja, Cariamanga, Pózul, con el propósito de detener al invasor del Sur; en el año de 1953 ante la amenaza de una nueva invasión peruana, el Comando del Ejército ordena que la Tercera Batería del Grupo de Artillería “MARISCAL SUCRE”, se traslade a la ciudad de Loja, la misma que toma el nombre de Batería de Artillería N° 9 “Cabo Minacho”, en el año de 1974 siendo Comandante el Señor Mayor Hugo Salvador se cambia el nombre a Grupo Mixto de Artillería N° 7 “CABO MINACHO” sin completarse la dotación de obuses para un grupo.

El Grupo de Artillería 7 “CABO MINACHO”, es un organismo de las Fuerzas Armadas y participa directamente en la preparación y conducción estratégica de las operaciones Militares; a pesar de ser una institución elemental en esta ciudad se ha determinado mediante la aplicación de técnicas de investigación como la encuesta y la observación las siguientes falencias:

- En la entidad no se han realizado auditorías de gestión, ya que ha sido únicamente evaluada a través de Auditorías Financieras.

- El registro de asistencia del personal lo realizan manualmente, lo que no permite un adecuado control de las personas que laboran en la entidad.
- Se observa una deficiente capacitación al personal sobre aspectos importantes en el desempeño administrativo.
- El presupuesto asignado por el Estado no es suficiente para satisfacer los requerimientos de la unidad.
- El personal realiza el trabajo en oficinas reducidas, en las que laboran más de dos personas lo que dificulta tener un mejor desempeño de las funciones que les han sido asignadas.
- La entidad no cuenta con una infraestructura adecuada la misma que no permite que las actividades se desarrollen de manera eficiente y eficaz.
- No cuenta con un archivo general que permita tener toda la información de la Unidad de manera clasificada y ordenada.
- No existen informes de entrega y recepción de documentos por parte del personal que rota a otras unidades.

Las debilidades mencionadas anteriormente no permiten establecer el nivel de gestión administrativa; para determinar el cumplimiento de objetivos y metas fijadas por la entidad, y de esta manera lograr el incremento de la productividad y brindar una mayor seguridad a la colectividad.

Para comprobar el manejo eficiente de los recursos humanos es necesario que la Unidad tenga una herramienta que sirva para analizar, determinar y promover mejoras mediante recomendaciones.

Debido a la deficiencia de la gestión administrativa, se ha considerado como problema potencial: **LA INEXISTENCIA DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO" DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2010, DIFICULTA CONOCER EL GRADO DE GESTIÓN APLICADA POR LOS ADMINISTRATIVOS PARA DAR CUMPLIMIENTO A LAS METAS Y OBJETIVOS PROPUESTOS Y ASÍ TOMAR DECISIONES ACERTADAS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE SUS ACTIVIDADES.**

c) JUSTIFICACIÓN

Como egresadas de la Universidad Nacional de Loja, Área Jurídica, Social y Administrativa Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, realizamos la presente investigación con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos planteados por el Sistema Académico Modular por Objetos de Transformación, SAMOT, con el propósito de relacionar lo teórico-práctico, permitiendo vincular a los futuros profesionales con la sociedad.

Además consideramos que en el ámbito institucional la presente investigación servirá como herramienta de apoyo al personal administrativo del "**GRUPO DE ARTILLERÍA 7 "CABO MINACHO"**", mediante la formulación de alternativas de solución que permitan el logro de metas y objetivos planteados y su desarrollo económico.

Así mismo brindar un aporte significativo, para las diferentes instituciones gubernamentales del cantón Loja y de manera especial a la entidad objeto de investigación, mediante la Auditoría de Gestión, permita medir la utilización de los recursos; y así se estará colaborando como una forma de asesoramiento a los administrativos de la entidad para la toma de decisiones correctivas en el caso que lo requiera.



La investigación propuesta, mediante la aplicación de conceptos básicos de gestión permitirá encontrar explicaciones a situaciones internas que se presentan dentro de la entidad.

Por lo que consideramos que el tema planteado es pertinente y factible ya que contamos con la información necesaria por parte de la institución para sustentar los resultados obtenidos durante la ejecución de la auditoría.

d) OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar una Auditoría de Gestión al Área de Recursos Humanos del Grupo de Artillería 7 “CABO MINACHO” de la ciudad de Loja, Periodo 2010.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Construir el marco teórico en el que se describa el proceso de la auditoría de gestión

- Aplicar indicadores que faciliten medir el desempeño del recurso humano.
- Realizar el proceso de la auditoría de gestión.
- Formular el informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones.

e) MARCO TEÓRICO

AUDITORÍA

“Es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones administrativas o financieras, efectuadas con posterioridad a su ejecución, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas de acuerdo con las normas legales y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones, orientadas a asesorar en la toma de decisiones a la gerencia.

ELEMENTOS DEL CONCEPTO

- **Es Objetivo**, porque el auditor debe asistir físicamente a verificar los datos materia de examen, en los registros que lleva la empresa.

- **Es Sistemático**, por cuanto la auditoría está sujeta a un proceso de ejecución dividido en fases.
- **Es profesional**, porque la auditoría es realizada por auditores profesionales.
- **Operaciones Administrativas y Financieras**, Indica que la auditoría puede efectuarse a operaciones administrativas y únicamente financieras, o las dos a la vez.
- **Verificar y Evaluar**, este objetivo de la auditoría se cumple cuando el auditor del trabajo que realiza en el campo, examina y analiza las operaciones realizadas por la empresa.
- **Elaborar un Informe**, el auditor debe presentar un informe en el que constarán las novedades, hallazgos encontrados y las recomendaciones.²³

Mediante la auditoría se obtiene información oportuna, útil y confiable que sirve de guía a los administradores, posibilitando el incremento de la eficacia, efectividad y la economía en la utilización de recursos humanos, materiales y financieros.

²³ UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, Módulo IX, Auditoría Para el Sector Público y Empresas Privadas, Loja –Ecuador. Septiembre 2010-Febrero 2011. Pág. 22.

CLASIFICACIÓN

“Se clasifica de la siguiente manera:

- **DEPENDIENDO DE QUIEN LO EJECUTE**
 - **Auditoría Interna.-** Es cuando los auditores que realizan el trabajo se encuentran organizados en una unidad administrativa dependiente de la entidad sujeta a examen.
 - **Auditoría Externa.-** Cuando el personal de auditores que ejecutan el trabajo no tienen relación de dependencia con la entidad sujeta a examen, es decir son contratados.

- **DEPENDIENDO DEL TIPO DE LA ENTIDAD EN QUE SE REALIZA**
 - **Auditoría Privada.-** Es ejecutada en las empresas particulares que están fuera del alcance del sector público.
 - **Auditoría Gubernamental.-** Es aplicada a entidades y organismos del sector público.

- **DEPENDIENDO DE LAS OPERACIONES QUE EXAMINE**

- **Auditoría Financiera.-** Está orientada a examinar operaciones de naturaleza financiera e informará sobre la razonabilidad de las cifras presentadas.
- **Auditoría de Gestión.-** Es la acción dirigida a examinar y evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía en el logro de los objetivos previstos por la organización.
- **Procedimientos Convenidos.-** Implica la evaluación de aquellas operaciones específicas con respecto a partidas individuales de datos financieros, estados financieros.
- **Auditoría Ambiental.-** Es un examen metodológico de los procesos operativos de determinadas industrias y organizaciones.
- **Auditoría en Ambientes Computarizados.-** Es el proceso de recoger, agrupar y evaluar evidencias para determinar si un sistema de información salvaguarda el activo institucional.



- **Auditoría de Obra Pública.-** Está orientada a evaluar la administración de las obras de construcción, la gestión de los contratistas, entre otros.”²⁴

De acuerdo a la clasificación dada se puede mencionar que esto se toma en cuenta de acuerdo a los objetivos que persigue la auditoría, la misma que es aplicada dependiendo al tipo de entidad que se desea examinar.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

“La Auditoría de Gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; determina el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.

PROPÓSITOS Y OBJETIVOS

Entre los propósitos tenemos a los siguientes:

²⁴ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoria de Gestion. Quito, abril del 2002. Pág. 36

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y la confiabilidad de la información y los controles establecidos.
- Comprobar si la entidad adquiere y protege los recursos de manera económica, eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.

Los principales objetivos son:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad de impacto de la gestión pública.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.²⁵

²⁵ RONDO GÓMEZ, Francisco, Auditoría Administrativa, Año 2001. Pág. 146 -148

La auditoría de gestión nos ayuda a medir y evaluar el nivel de desempeño en la utilización de los recursos humanos y el desarrollo de las actividades.

ALCANCE DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

“La auditoría de gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominada operaciones corrientes.

ENFOQUE

La Contraloría del Ecuador se proyecta a la ejecución de auditorías de gestión con un enfoque integral, por tanto, se concibe como una Auditoría de Economía y Eficiencia, una Auditoría de Eficacia, y una Auditoría de tipo Gerencial-Operativo y de Resultados. ”²⁶

²⁶ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, Quito, Abril del 2002. Pág 43

Este tipo de auditoría se orienta a diversas áreas, la efectúan un grupo de profesionales en distintas especialidades dependiendo de lo que se va a examinar.

ELEMENTOS DE GESTIÓN

- **Economía:** “Son los instrumentos correctos a menos costo, o la adquisición de recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto.
- **Eficiencia:** Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios.
- **Eficacia:** Son los resultados que brindan los efectos deseados, relación entre los servicios o productos generados.
- **Ecología:** Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto.
- **Ética:** Elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal.

- **Equidad:** Implica distribuir y asignar los recursos entre toda la población, teniendo en cuenta el territorio en su conjunto.”²⁷

PARÁMETROS E INDICADORES DE GESTIÓN

- **INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN**

“Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.

- **INDICADORES CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS**

- ✓ Los Indicadores cuantitativos, son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones.
- ✓ Los Indicadores cualitativos, permiten tener en cuenta las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización.

²⁷ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2da. Edición, Quito-Ecuador. Año 2003. Pág. 17-20

- **INDICADORES DE GESTIÓN UNIVERSALMENTE UTILIZADOS**

Los indicadores de gestión universalmente conocida y utilizada para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional se clasifican de la siguiente manera:

- ✓ **INDICADORES ESTRUCTURALES**

La estructura orgánica y su funcionamiento permiten identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional.

- ✓ **INDICADORES DE PERSONAL**

Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto a comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios, rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área, aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

- **INDICADORES INTERFÁSICOS**

Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales. Sirven para verificar el número de quejas, atención y corrección, existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos, generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.”²⁸

FASES DEL PROCESO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

“Entre las fases del proceso de auditoría de gestión tenemos:

FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

“Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

²⁸ CORREA, Teresa, Auditoría de Gestión en el Colegio Fiscal Mixto “Rosa Herlinda García de García” de la ciudad de Amaluza, Cantón Espíndola del Año 2006, Loja-Ecuador. Pág. 54-57

FASE II: PLANIFICACIÓN

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para lo cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar.

FASE III: EJECUCIÓN

En esta etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtiene la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Se preparará un informe final, el mismo que contendrá los hallazgos positivos en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, las causas y condiciones para el cumplimiento de los recursos de la entidad auditada.

FASE V: SEGUIMIENTO

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente.”²⁹

TÉCNICAS MÁS UTILIZADAS

- **Técnicas de Verificación Ocular**
 - **Comparación:** Es la relación que existe entre dos o más aspectos, para observar la similitud o diferencia entre ellos.
 - **Observación:** Es considerada la técnica más general y su aplicación es la utilidad en casi todas las fases de la auditoría.
 - **Rastreo:** Consiste en seguir la secuencia de una operación, dentro de su procedimiento.

²⁹ UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, Módulo IX, Auditoría Para el Sector Público y Empresas Privadas, Loja –Ecuador. Septiembre 2010-Febrero 2011. Pág. 329

- **Técnicas de Verificación Verbal**

- **Indagación:** A través de las conversaciones, es posible obtener información verbal.

- **Técnicas de Verificación Escrita**

- **Análisis:** Analizar una cuenta es determinar la composición o contenido del saldo y verificar las transacciones de la cuenta durante el período.
- **Conciliación:** Significa poner de acuerdo o establecer la relación exacta entre dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.
- **Confirmación:** Consiste en cerciorarse de la autenticidad de la información de los activos, pasivos, operaciones, entre otros que revela la entidad.

- **Técnicas de Verificación Documental**

- **Comprobación:** Constituye la verificación de la evidencia que sustenta una transacción u operación.



- **Computación:** Se refiere a calcular, contar o totalizar la información numérica para verificar la exactitud de las operaciones efectuadas.

- **Técnicas de Verificación Física**
 - **Inspección:** Consiste en la constatación o examen físico de los activos, obras, documentos y valores, con el objetivo de satisfacerse de su existencia, autenticidad y propiedad”³⁰

RIESGOS DE AUDITORIA

“Al ejecutarse la Auditoria de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoria de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

³⁰ **ENCICLOPEDIA DE LA AUDITORÍA.** Curso de Gestión de Calidad. Editorial Océano. Centrum. 1ra Edición. Buenos Aires. Año 2000. Pág. 86

- Criterio profesional del auditor.
- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores con efectos significativos.

En este tipo de auditoria tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo

- **Riesgo Inherente:** De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.
- **Riesgo de Control:** De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.
- **Riesgo de Detección:** De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

MUESTREO EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

“Durante su examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe.

Los procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen a algunos de ellos; este conjunto de operaciones constituye una “muestra”.

PAPELES DE TRABAJO

“Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

CLASES DE PAPELES DE TRABAJO

- **Papeles de Trabajo Generales.-** Son aquellos que no corresponden a una cuenta u operación específica y que por su naturaleza y significado tienen uso o aplicación general.
- **Papeles de Trabajo Específicos.-** Son aquellos que corresponden a una cuenta u operación específica.”³¹

³¹ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión Pública, Quito-Ecuador, Año 2003. Pág 70-75

ÍNDICES

“Es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo ya sea en el curso o al concluir la auditoría, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a emplearse que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y su determinación debe considerarse la clase de archivo y los tipos de papeles de trabajo.

MARCAS DE AUDITORÍA

Las marcas de auditoría, consideradas también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el auditor el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Esta marca permite conocer además, cuales partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de la auditoría y cuáles no.”³²

³² VALDIVIEZO, Silvia “Auditoría de Gestión en el Colegio Nacional Pindal de la Ciudad de Pindal”, Año 2009, Loja- Ecuador. Pág. 58.

f) METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la presente investigación utilizaremos los siguientes métodos, técnicas y procedimientos:

MÉTODOS

Científico.- Es el conjunto de procedimientos lógicos encaminados a alcanzar un determinado objetivo de la manera más segura, económica y eficiente. Se lo aplicará para establecer o profundizar problemas o fenómenos de la realidad con una perspectiva crítica y reflexiva y así explicar la realidad de la Gestión institucional del G.A 7 “CABO MINACHO”

Inductivo.- Facilitará el estudio de los diferentes componentes operativos de la entidad durante el periodo analizado, para obtener una visión global permitiendo aplicar procedimientos sobre la auditoría de gestión con la finalidad de determinar la capacidad de eficiencia en el servicio y gestión de la institución.

Deductivo.- Proceso que parte de un principio general ya conocido para inferir a efectos particulares, servirá para realizar el estudio, análisis y evaluación general de los procedimientos para poder llegar a obtener conclusiones respecto a la eficiencia administrativa de la entidad en estudio.

Descriptivo.- Consiste en la observación de los hechos, fenómenos que determinan el estado actual de la institución, servirá para detallar la redacción de la fundamentación teórica de la investigación.

Analítico.- Se aplicará en cada uno de los puestos y funciones para determinar el grado de desempeño de las actividades y de esta manera seleccionar índices e indicadores que muestran la eficiencia, eficacia, y efectividad de los planes, proyectos y programas de la institución ejecutados en el año 2010.

Estadístico.- Servirá para la tabulación de las encuestas que han sido aplicadas al personal de la institución, con la finalidad de tener un conocimiento general de la misma.

TÉCNICAS

Son el conjunto de instrumentos y medios a través de los cuales se efectúa la realización de una actividad. Las técnicas a emplearse son las siguientes:

Observación.- Consiste en ver y oír hechos y fenómenos que suceden en la entidad que se requiere investigar. Servirá para recolectar la información de manera objetiva.

Entrevista.- Es el diálogo oral entre el entrevistado y entrevistador en forma directa. Se aplicará la entrevista a la máxima autoridad y a los jefes departamentales.

Encuesta.- Es un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas que se aplica con la finalidad de recolectar información de la entidad en estudio, su objetivo es la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

PROCEDIMIENTOS

Para la realización del trabajo investigativo se iniciará aplicando una entrevista a los Jefes Departamentales, y encuestas al resto del personal que labora en la entidad, lo cual nos ayudará a determinar la problemática existente.

En lo que respecta al referente teórico, se acudirá a las diferentes bibliotecas e internet de la ciudad, con el objetivo de obtener información relacionada con el trabajo que se va a realizar.

Seguidamente se definirá la metodología a utilizarse en el proceso investigativo, la misma que ayudará a medir el nivel de desempeño del recurso humano.

El desarrollo de la auditoría se efectuará a través de cinco fases:

Primera Fase: Permitirá tener un conocimiento general de la entidad en lo que se refiere a la actividad principal, reglamentos a los que se rige, misión, visión, objetivos, FODA, organigramas, entre otra información necesaria.

Segunda Fase: En esta fase se determinarán los procedimientos a ser aplicados en las fases siguientes de la auditoría.

Tercera Fase: Se ejecutará la auditoría en la que se desarrollan los hallazgos y se obtiene la evidencia necesaria basada en procedimientos definidos en cada programa, que servirán para sustentar conclusiones y recomendaciones del informe.

Cuarta Fase: Se preparará el informe donde se dará a conocer hallazgos de carácter positivo y negativo, el mismo que contendrá comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Quinta Fase: A esta fase se la efectuará luego de elaborar el cronograma de implantación de recomendaciones

g) CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. Aprobación del tema			X	X	X																								
2. Presentación y aprobación del Proyecto.						X	X	X																					
3. Obtención de información y trabajo de campo									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X											
4. Presentación del Borrador de Tesis																		X	X										
5. Correcciones																			X	X									
6. Presentación, revisión y calificación del Borrador																				X	X	X							
7. Presentación definitiva y sustentación pública.																									X	X	X		

h) PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

PRESUPUESTO

CANTIDAD	RECURSOS	COSTO
1	Programa de Apoyo a la Graduación.	2000,00
2	Impresiones del Informe	300,00
4	Resmas de Papel Bond	16,00
2	Anillados de Borrador	20,00
5	Empastados del Informe	40,00
200	Pasajes y Subsistencias	500,00
1	Imprevistos	124,00
	TOTAL	3000,00

FINANCIAMIENTO

ASPIRANTES	COSTO
Aporte Individual de Silvia Santin	1500,00
Aporte Individual de Martha Valencia	1500,00
Directora de Tesis Dra. Mercy Feijoó	X
TOTAL	3000,00

i) BIBLIOGRAFÍA

- CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, Quito, Abril del 2002.
- CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión Pública, Quito-Ecuador, Año 2003.
- CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión Pública, Quito-Ecuador, Año 2003.
- CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2da. Edición, Quito-Ecuador, Año 2003.
- CORREA. Teresa, Auditoría de Gestión en el Colegio Fiscal Mixto "Rosa Herlinda García de García" de la ciudad de Amaluza, Cantón Espíndola del Año 2006, Loja - Ecuador
- ENCICLOPEDIA DE LA AUDITORÍA. Curso de Gestión de Calidad. Editorial Océano. Centrum. 1ra Edición. Buenos Aires. Año 2000.
- RONDO GOMEZ, Francisco, Auditoría Administrativa, Quito- Ecuador, Año 2009.
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, Módulo IX, Auditoría Para el Sector Público y Empresas Privadas, Loja –Ecuador. Septiembre 2010. Febrero 2011.
- VALDIVIEZO, Silvia "Auditoría de Gestión en el Colegio Nacional Pindal de la Ciudad de Pindal", Año 2009.

ÍNDICE

I. ÍNDICE

CONTENIDOS	PAGINA
CERTIFICACIÓN	i
AUTORIA	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	<u>3</u>
REVISIÓN DE LITERATURA	7
Sector Público.....	7
Fuerzas Armadas.....	9
Auditoría	10
Control de Gestión	14
Auditoría de Gestion	19
Indicadores de Gestion	26
Análisis FODA.....	29
Fases del proceso de Auditoría der Gestión.....	30
Control Interno	35
Riesgo de Auditoría	42
Muestreo en la Auditoría de Gestión.....	43
Evidencia	46
Papeles de Trabajo.....	47
Índices	49

Marcas	49
MATERIALES Y METODOS	51
RESULTADOS	
Contexto Institucional.....	54
Base Legal	56
Estructura Organizacional.....	58
PRÁCTICA	59
DISCUSIÓN	239
CONCLUSIONES	241
RECOMENDACIONES.....	242
BIBLIOGRAFIA	243
ANEXOS.....	244