

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA – AUDITORA**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL DEPARTAMENTO
DE PERSONAL Y COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA DIRECCIÓN DE
MOVILIZACIÓN DEL COMANDO CONJUNTO
DE LAS FUERZAS ARMADAS.**

Ana Patricia Jiménez Vélez

DIRECTOR: DR. Patricio Orcés SALVADOR

CODIRECTOR: DR. EDUARDO RON SILVA

SANGOLQUÍ, MARZO DE 2007 ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

ANTECEDENTES.....	1
Base legal de la Institución.....	2
Objetivos de la Institución.	3
LA INSTITUCIÓN.	4
Reseña Histórica.	4
Organigramas.	11
Estructural.	12
Funcional.	14
Personal.	24

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

ANÁLISIS INTERNO.	25
Área de Administración de Personal.....	26
Área Técnica de Personal.....	31
Área de Bienestar de Personal.....	37
Departamento de Comunicación Social.....	42
ANÁLISIS EXTERNO.	49
INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS.	49
Factor Político.	50
Factor Económico.	52
Factor Social.	52
Factor Tecnológico.	55
Factor Legal.	56
INFLUENCIAS MICROAMBIENTALES.	57
Clientes.	57

Proveedores.	61
Competencia.	63
Precios.	73

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Misión.	65
Visión.	65
Objetivos.	65
Políticas.	66
Estrategias.	67
Principios y Valores.	68

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Evaluación del Control Interno Administrativo.	70
Medición del Riesgo de Control.	75
Resultados de la Evaluación.	77
Propuesta de Implementación de los Controles Internos Administrativos.....	79
Seguimiento Continuo.	84

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL AREA TÉCNICA DE PERSONAL

Evaluación del Control Interno Administrativo.	89
Medición del Riesgo de Control.	94
Resultados de la Evaluación.	95
Propuesta de Implementación de los Controles Internos Administrativos.....	98
Seguimiento Continuo.	103

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL AREA BIENESTAR DE PERSONAL

Evaluación del Control Interno Administrativo.	109
Medición del Riesgo de Control.	111
Resultados de la Evaluación.	113
Propuesta de Implementación de los Controles Internos Administrativos.....	113
Seguimiento Continuo.	123

CAPÍTULO VII

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Evaluación del Control Interno Administrativo.	129
Medición del Riesgo de Control.	133
Resultados de la Evaluación.	134
Propuesta de Implementación de los Controles Internos Administrativos.....	135
Seguimiento Continuo.	141

CAPÍTULO VIII

EJERCICIO PRÁCTICO DEMOSTRATIVO DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.	145
---	-----

CAPÍTULO IX

CONCLUSIONES

Conclusiones.	21
--------------------	----

CAPÍTULO X

RECOMENDACIONES

Recomendaciones.....	22
----------------------	----

BIBLIOGRAFÍA.....	22
--------------------------	-----------

PRESENTACIÓN

De la experiencia que día a día se acumula resulta sorprendente las graves falencias que en materia de auditoría y control interno adolecen las empresas, incluyéndose entre ellas no sólo a pequeñas y medianas, sino también a grandes empresas públicas o privadas.

En primer lugar debemos subrayar la falta de cumplimiento a las normas básicas y fundamentales en materia de control interno, pero por otro lado está la ausencia de amplitud de conceptos en cuanto al patrimonio a proteger y de los métodos e instrumentos de análisis a ser utilizados por los auditores.

Al igual que en el control de calidad, la falta de planificación y prevención es la norma en muchas empresas en lo relativo, tanto al control interno como al accionar de la auditoría interna. Por ello no es de sorprenderse ver a los auditores tratando de analizar que es lo que salió mal, por qué y que hacer para evitar su repetición, cuando lo correcto es actuar preventivamente y de acontecer algún hecho perjudicial, no detenerse en los aspectos más superficiales, sino profundizar hasta llegar hasta la causa raíz, tratando de esclarecer de tal forma las razones que llevaron al sistema a generar dichas falencias.

Otro aspecto importante a cuestionar en las auditorías es que la misma sea percibida como una entidad dedicada sólo a la inspección y no al asesoramiento con el objetivo de proteger y mejorar el funcionamiento de la organización.

Es necesario conformar una nueva visión de la Institución desde un enfoque sistémico, de tal manera de ubicar a la auditoría como un componente de dicho sistema, encargado de proteger el buen funcionamiento del sistema de control interno además de salvaguardar la correcta marcha de la Institución para efectos de su supervivencia y logro de las metas propuestas.

Muchas empresas han dejado de existir como producto de sus falencias en el control interno y en la falta de una auditoría interna que evalúe eficazmente la misma. La falta de buenos controles internos no solamente de carácter normativo, sino aplicativo han generado estafas o defraudaciones por parte de ejecutivos, empleados o clientes, así como también graves errores en materia de decisiones producto de una mala información.

La mayoría de las entidades del sector público no cuentan con planes institucionales, políticas, manuales, instructivos y en las que los tienen no han sido actualizados, por lo que los procesos administrativos son complejos, bajo leyes caducas y dispersas; los controles no se encuentran claramente identificados, intervienen muchos servidores o pocos, pero no se encuentran preparados para desempeñar sus funciones, por lo que los trámites demoran tiempos excesivos que no permiten el cumplimiento de metas y objetivos, lo que a su vez puede dar origen a la corrupción, olvidándose de su verdadera función de servicio.

La presente tesis consiste en utilizar procedimientos y técnicas de controles, las cuales permitirán reflejar en forma objetiva el nivel real del Departamento de Personal y Comunicación Social de la Dirección.

Conforme avanza la investigación del Control Interno Administrativo dentro de las áreas seleccionadas para el análisis, se realiza la evaluación del control interno, mediante cuestionarios, que constituyen un conjunto de preguntas clasificadas por áreas, luego se efectúa la medición del riesgo de control, el cual consiste en la posibilidad que existe de que la información administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante, a pesar de los controles existentes, debido a que éstos no han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes las cuales nos permitirán determinar las

situación en la que se encuentra la organización, continuando con la Propuesta de Implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo ágil, sencillo, veraz, efectivo y eficiente para el Departamento de Personal y Comunicación Social de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (DIRMOV) y finalmente se tiene que hacer en un futuro inmediato , el seguimiento continuo.

INTRODUCCIÓN

El Sistema de Control Interno, desde la perspectiva de la administración pública, es concebido como un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto a sí están lográndose los objetivos siguientes:

- Promover la eficacia, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios.
- Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

El Sistema de Control Interno Administrativo constituye una herramienta indispensable, que comprende los métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver fundamentalmente con la eficiencia de las operaciones y con el cumplimiento de las medidas administrativas impuestas por la Dirección.

Por lo tanto, en el siguiente trabajo de tesis de grado se elabora una Propuesta de Implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo para el Departamento de Personal y Comunicación Social de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. El desarrollo del mismo se estructuró de la siguiente manera:

El Primer Capítulo se enfoca a los aspectos generales de la Institución, busca familiarizar al lector con la estructura y composición referente a los antecedentes de investigación, así como también tener una visión general de la base legal y de los objetivos en los cuales se fundamenta el accionar de la Entidad, así como también conocer su evolución a través del tiempo mediante la reseña histórica, finalizando con la presentación de la estructura de la misma.

El Segundo Capítulo contiene una descripción de cada una de las áreas especificadas en las cuales se realiza una Propuesta de Implementación del Sistema de Control Interno Administrativo, identificando los procesos administrativos y se concluye con un análisis externo que comprende, tanto las influencias macroeconómicas como las microambientales en el desarrollo de las actividades de la Institución.

El Tercer Capítulo es definido por medio del direccionamiento estratégico de la Institución, el cual nos permite tener una orientación para el desarrollo de la entidad a corto, mediano y largo plazo, mediante el establecimiento de principios, valores, misión, visión, objetivos, políticas y estrategias.

Desde el **Cuarto Capítulo** hasta el **Séptimo Capítulo** se desarrollan los capítulos más importantes, porque en ellos se obtiene los resultados de la investigación a través de los distintos recursos utilizados para recopilar la información necesaria, como son: la Evaluación del Control Interno Administrativo, la Medición del Riesgo de Control, los Resultados de dicha Evaluación, culminando con la Propuesta de Implementación del Sistema de Control Interno Administrativo y el Seguimiento Continuo en cada una de las áreas seleccionadas que fueron las siguientes:

Departamento de Personal que comprende:

- Área Administración de Personal.
- Área Técnica de Personal.
- Área Bienestar de Personal y el,

En el **Octavo Capítulo** se plantea un Ejercicio Práctico de todo el proceso investigativo.

Para finalizar se ha desarrollado el **Noveno Capítulo** con las conclusiones y el **Décimo Capítulo** con las respectivas recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES.

1.1. Antecedentes.

El afán modernizador del Sector Público se hace presente a nivel de toda Latinoamérica y específicamente en nuestro país, el cual se refiere al deseo de empujar a nuestra sociedad a nuevos rumbos de superación para el presente siglo, que se determinen conforme a los nuevos cánones de planificación y pragmatismo y que se traduzcan en resultados previstos y deseados.

El Estado, que en el pasado fue una estructura costosa y pesada, hoy debe aligerarse en cuanto al número de entidades, empresas e institutos, en cuanto a costos y tiempos administrativos, en cuanto a cantidad de trámites y papeleos y a una proliferación burocrática.

La eficiencia es la palabra del momento. Ella se define como el poder, la facultad y la aptitud para lograr un efecto o un resultado esperado. Si tal es el objetivo fundamental del esfuerzo modernizador, constituye para la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas la Propuesta de Implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo una herramienta fundamental, ya que a través del mismo se puede ofrecer una seguridad razonable respecto al cumplimiento de los objetivos del control interno.

El concepto moderno del control interno fluye por sus componentes y diversos elementos, los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de eficacia y eficiencia.

Una estructura sólida del control interno es fundamental para promover la eficacia y eficiencia en las operaciones de cada entidad. La estructura de control interno debe proporcionar seguridad razonable de que los objetivos del control interno han sido logrados. La seguridad razonable se refiere a que el costo del control interno, no debe exceder el beneficio que se espera obtener de él.

Con la Propuesta de Implementación del Control Interno Administrativo lo que busca la entidad es identificar las falencias existentes de acuerdo a la organización actual, lo cual a su vez permitirá mejorar el control de los procesos administrativos, así como la optimización de los recursos.

1.1.1. Base Legal de la Institución.

La Constitución Política de la República del Ecuador considera en su Art.188 que el Servicio Militar es la obligación que tiene todo ciudadano de servir a su Patria; se fundamenta en el deber ineludible de capacitarse y participar en las actividades relacionadas con la Defensa de la Nación.

Mediante Decreto Supremo N° 2871 se puso en vigencia el 15 de diciembre de 1964, la Ley de Seguridad Nacional, reformada en 1966, cuyo Art. 63 dispone: “La Movilización del Frente Militar será planificada y regulada por la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas”. Este artículo constituye la base legal en la cual se fundamentarán posteriormente las autoridades militares para dar nacimiento a la Dirección de Movilización.

El 4 de julio de 1966 el Jefe del Estado Mayor General de División Gustavo Banderas Román designó al Coronel de Estado Mayor José Endara Erazo, primer Director de Movilización de las FF.AA., dándole la tarea de organizar y poner en funcionamiento este nuevo organismo, para que cumpla con las tareas señaladas en la Ley de Seguridad Nacional.

La Ley de Servicio Militar Obligatorio en actual vigencia, aprobada mediante Decreto Supremo N° 1578 del 23 de junio de 1977 y publicado en el Registro Oficial N° 375 el 8 de julio del mismo año en su Art. 12 señala que la Dirección de Movilización de las Fuerzas Armadas, perteneciente al Comando Conjunto, es el máximo organismo responsable de la aplicación de esta ley.

PRINCIPALES DISPOSICIONES LEGALES

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento.
- Ley de Seguridad Nacional.
- Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas.
- Ley de Personal de las Fuerzas Armadas.
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.
- Ley de Servicio Militar Obligatorio en la Fuerza Armada Nacional y su Reglamento (Ley N° 68).
- Directivas e Instructivos Internos.

1.1.2. Objetivos de la Institución.

- 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, psíquica y moral que les permita afrontar, en las mejores condiciones, los rigores de la guerra.
- Mantener el personal de reservas perfectamente organizadas y entrenadas en condición de ser movilizadas para la Defensa Nacional.

- Cooperar al desarrollo socio económico del país mediante la realización de programas cívico-militares determinados por el Ministerio de Defensa Nacional, en coordinación con los demás Ministerios del Estado y organismos públicos.
- Promover la formación educativa de la juventud ecuatoriana, orientada a mantener y robustecer los valores cívicos nacionales.

1.2. La Institución.

1.2.1. Reseña Histórica.

Para trazar una reseña histórica completa de lo que fue y es el reclutamiento militar para el Ejército Nacional, según las leyes y reglamentos del Estado ecuatoriano, hay que remontarse necesariamente a los comienzos de nuestra vida republicana.

El 14 de agosto de 1830, se creó por voluntad y autoridad de la Primera Asamblea Constituyente en Riobamba, la República del Ecuador y transcurrido el inicial período de gobierno del Primer Presidente, el General Juan José Flores, venezolano, fue el Presidente Ecuatoriano, Vicente Rocafuerte quien expidió el primer decreto sobre el Servicio Militar, el 28 de agosto de 1835, bajo el siguiente título: “Decreto que arregla la milicia del Estado”.

Se afirma que desde aquel año existió la norma legal para lo que hoy llamamos Servicio Militar Obligatorio o Conscripción Militar.

Nuevamente, en el poder, el General Juan José Flores expidió la Ley Orgánica Militar, el 11 de mayo de 1843 y la Ley de Guardias Nacionales, el 17 de junio del mismo año.

Entre los años de 1858 y 1863, la Patria Ecuatoriana atraviesa por un período de suprema confusión política, originada por las ambiciones personales del poder y por una suma pobreza, causada en gran parte, por el peso insostenible de la deuda inglesa

contraída en la guerra de la independencia, deuda que le cargaron al Ecuador en injusta proporción, los demás países de la antigua Gran Colombia, en tiempo de su disolución.

Precisamente, cuando el Ecuador trató de pagar con tierras baldías del oriente a algunos tenedores de bonos londinenses, el Perú halló pretexto para alegar sin razón, que las tierras adjudicadas le pertenecían.

Durante los meses de junio y julio de 1858 se aceleró el reclutamiento de hombres en armas en el Ecuador, ante la amenaza peruana de una guerra abierta.

Los años del primer período del Presidente Gabriel García Moreno fueron especialmente duros para el país. El Ejército Nacional tuvo que enfrentar por dos ocasiones, con un corto intervalo, a las fuerzas de Colombia: una en Tulcán, contra Julio Arboleda el 31 de julio de 1862 y otra en Cuaspud, contra el General Tomás Cipriano Mosquera, el 6 de diciembre de 1863. Ambas acciones de armas tuvieron resultado adverso, pero al final se llegó a un tratado de paz satisfactorio con el país del norte.

La invasión colombiana fue otra ocasión para que la nación ecuatoriana se uniera en la defensa de nuestra heredad territorial. El reclutamiento de tropas y su equipamiento acelerado fueron de vital importancia, entonces para que el invasor supiera que el Ecuador estaba dispuesto a luchar y defenderse.

En las siguientes cuatro décadas hasta el fin de siglo XIX, las leyes y reglamentos militares se promulgaron con una reiteración sorprendente y una profusión asombrosa. Nuestros gobernantes en el pasado, consideraron que las crisis del aparato estatal se debían a una falta de leyes y normas y por ello se empeñaron siempre en repetirlas.

Ya en el presente siglo, siendo gobernante en su primer período el general Leonidas Plaza (1 de septiembre de 1901 – 31 de agosto de 1905) se organizaron los cuerpos de Guardia Nacional, el 11 de octubre de 1901 y se nombraron planas mayores de esa Guardia, el 9 de octubre del mismo año. El 2 de marzo de 1903 se nombraron vocales para Consejos de Cuerpos de Guardia Nacional para completar el pie de a Fuerza Permanente.

El 15 de octubre de 1904 se decretó la Ley de Reclutas y Reemplazos, cuyo proyecto se redactó con el apoyo de una Misión Militar Chilena.

En la Presidencia del señor Lizardo García (1 de septiembre de 1905 – 15 de enero de 1906) se expidieron varias normas militares y llegó el segundo período presidencial del General Eloy Alfaro. Para febrero de 1910 estaba a punto de aprobarse el Laudo Arbitral del Rey de España sobre el litigio territorial que Ecuador y Perú habían sometido al monarca.

Como la línea fronteriza del dictamen real no comunicada aún oficialmente a las partes, perjudicaba notablemente a los intereses territoriales del Ecuador, todo el pueblo se puso airadamente de pie, encabezado por el Presidente Eloy Alfaro y ante una nota amenazante del gobierno peruano, que daba un plazo de seis días al Ecuador para dar satisfacciones y desagravio por los ataques a la Sede Diplomática de Perú en Quito y Guayaquil, bajo prevención de iniciar acciones de guerra, la nación entera se inflamó en fervor patriótico y concurrió a los cuarteles para tomar las armas en defensa de su sagrado suelo.

Entre los años 1910 – 1920 se emiten disposiciones de comando y organización para las Fuerzas Armadas y no se reincide en expedir una nueva legislación militar hasta que llega el gobierno del Presidente José Luís Tamayo, quien puso en vigencia el Servicio Militar Obligatorio, el 1 de octubre de 1920. Años más tarde, el Presidente Gonzalo Córdova reformó la Ley Orgánica Militar el 16 de Octubre de 1924 y el Presidente Isidro Ayora promulgó la Ley Orgánica Militar el 7 de noviembre de 1927 y otra nueva el 1 de abril de 1927.

Avanzando ocho años más adelante, debemos recordar de modo particular la fecha del 18 de febrero de 1935, en la cual se organizó el Primer Contingente de Reservas de nuestra historia, acontecimiento muy significativo, que se fundamentó en la Ley de Reclutas y Reemplazos de 1904.

La existencia de los organismos instituidos por las Leyes y Reglamentos y la necesidad de unificar a todos ellos, ésto es: las diferentes Juntas de Inscripción, Juntas de Sorteo,

Revisoras, etc., impusieron la creación de un organismo coordinador, organizador y director que llegaría por fin a ser la Dirección de Movilización del Estado Mayor General. Así, el 2 de agosto de 1938, siendo Jefe Supremo de la República el General Alberto Enríquez Gallo, se expidió la Ley de Servicio Militar Obligatorio en las Fuerzas Armadas y en ella se contemplaba la creación de la Dirección de Reclutamiento del Ministerio de Defensa Nacional y por el art. 16 se crearon las Juntas de Calificación, Sorteo y Destinación. Luego, el 4 de mayo de 1942, en el gobierno del Dr. Carlos Arroyo del Río, se promulgó la Ley de Servicio Militar y Trabajo en las Fuerzas Armadas, en la cual se cambió el nombre y la dependencia de la Dirección de Reclutamiento del Ministerio de Defensa Nacional por el de Sección de Reclutamiento del Estado Mayor General, con idénticas funciones y obligaciones.

Por último, en los días de la Junta Militar de Gobierno, presidida por el Contralmirante Ramón Castro Jijón, se promulgó la Ley de Servicio Militar y Trabajo Obligatorio en las Fuerzas Armadas, el 14 de marzo de 1966. En el art. 38 se determina que la Dirección de Movilización del Estado Mayor General de las Fuerzas Armadas es el organismo responsable de la aplicación de la Ley. Asimismo, en el art. 41 aparecen las Juntas de Calificación, Sorteo y Destinación, con carácter permanente, en todas las provincias y en el art. 43 se establecen las Juntas Revisoras.

Siendo Presidente de la República el Dr. Otto Arosemena Gómez, se aprobó el Reglamento de la Ley anteriormente citada, mediante el Decreto Ejecutivo N° 1275, del 13 de noviembre de 1967.

Desde que se inició en el país el cumplimiento de la Ley de Servicio Militar Obligatorio, entre 1934 y 1935, las tareas de reclutamiento del personal de ciudadanos que debían cumplir la conscripción se planificaban en el Primer Departamento de la Comandancia General del Ejército y se ejecutaban por medio de las Juntas de Calificación, Sorteo y Destinación, que dependiendo también de la Comandancia General del Ejército, funcionaban en las capitales de cada una de las provincias del país. No existía, sin embargo, un organismo que tuviera a su cargo y responsabilidad, el cumplimiento de las tareas propias del control, manejo y utilización de los servicios del personal de Reservas.

Además, el primer intento de organizar y poner en funcionamiento un organismo que tuviese a su cargo el cumplimiento de las tareas de movilización y de preparación del potencial humano de la Reserva del Ejército, fue realizado en 1960 por la Comandancia General del Ejército, la cual creó el V Departamento de Movilización.

Posteriormente, la Junta Nacional de Gobierno (1963-1966), mediante Decreto Supremo N° 2871 puso en vigencia la Ley de Seguridad Nacional el 15 de diciembre de 1964, ley que fue reformada en 1966, entre cuyas reformas consta el artículo 63 que dispone: “La movilización del Frente Militar será planificada y regulada por la Dirección de Movilización del Estado Mayor de las Fuerzas Armadas”. Este artículo constituye la base legal en la cual se fundamentarán posteriormente las autoridades militares para dar nacimiento a la Dirección Movilización.

En consecuencia, el 4 de julio de 1966 el Jefe de Estado Mayor, General de División Gustavo Banderas Román, designó al coronel de Estado Mayor José Endara Erazo, cabeza de la Dirección de Movilización de las FF. AA. y le dio la tarea de organizar y poner en funcionamiento ese organismo para que cumpla con las tareas señaladas en la Ley de Seguridad Nacional.

La actividad de la recién constituida Dirección de Movilización comenzó después de un corto período organizativo en el año de 1967, con las tareas de obtención de datos sobre la situación en que se encontraba el personal de conscriptos que había sido licenciado del Servicio Militar Obligatorio y de los diversos contingentes que habían pasado por el servicio activo, de los cuales apenas se conocían sus nombres y apellidos, pero se ignoraba su lugar de residencia, sus ocupaciones o si habían fallecido.



Este trabajo se realizó por medio de patrullas de la Dirección de Movilización desplegada en las provincias, portando los listados de reservistas de cada una de ellas, lo cual constituyó un trabajo largo, difícil y de limitado rendimiento. Posteriormente, recordando que en 1953 se realizó en Guayaquil el primer llamamiento público a empadronamiento o actualización de datos al personal de conscriptos y de la reserva residente en la Provincia del Guayas, trabajo que produjo valiosas experiencias, se

decidió poner en ejecución el mismo sistema respecto al personal de conscriptos de los contingentes licenciados entre los años 1966 y 1970.

Estos datos clasificados, sirvieron de base para organizar y poner en ejecución el Primer Ejercicio de Movilización, mediante el completamiento orgánico de las Unidades de la Brigada “Pichincha”, el cual se realizó en el mes de mayo de 1972, en las provincias comprendidas desde el Carchi al Tungurahua. Así, pues los reservistas y sus unidades se concentraron en Pomasqui y San Antonio de Pichincha, para realizar la fase final de reentrenamiento planificado para 21 días.

Ese ejercicio de movilización constituyó el mejor fruto de la primera fase de labores de la Dirección de Movilización y requirió un gran esfuerzo de organización y de logística que permitió que las actividades del referido ejercicio se cumplieren planificada y eficientemente.

Los resultados de ese primer ejercicio de movilización fueron después analizados cuidadosamente, con la finalidad de introducir en lo posterior, las variaciones necesarias en los diferentes procedimientos a fin de mejorar el sistema.

Desde el primer reentrenamiento de las Reservas en 1972, la Dirección de Movilización continuó realizando innumerables ejercicios de campaña, pero entre ellos, un memorable fue el realizado en la Provincia del El Oro entre el 17 y el 26 de junio de 1974. Tales ejercicios militares o reentrenamientos se han continuado con regularidad en todas las circunscripciones del país.

“El Ecuador, desde la creación del sistema de Guardias Nacionales y posteriormente el Servicio Militar Obligatorio, ha podido alcanzar una capacidad defensiva adecuada, a pesar de las adversidades económicas propias de su débil desarrollo. Pese a los inconvenientes, el Ecuador ha tenido que enfrentar en las últimas dos décadas dos conflictos, ambos felizmente focalizados, que de haberse transformado en una guerra total habría destruido aún más las divergencias históricas entre dos países hermanos (Ecuador y Perú).

En estas dos ocasiones la movilización militar fue sometida a prueba, la que no fue del todo favorable, considerando que lo que se deja de hacer en la paz no puede improvisarse en momentos de crisis. Esta experiencia lamentable ha permitido

reflexionar en las obligaciones que tiene la Dirección de Movilización para enmendar lo ocurrido y trabajar con gran profesionalismo, en el marco de las circunstancias y limitaciones.

Como parte del conflicto del alto Cenepa, se ha cumplido eficientemente la movilización militar, marcando un hito en la historia de esta importante Institución en apoyo a la Defensa Nacional, el despliegue descentralizado del proceso de movilización ha sido importante, orientado éste al despliegue de los recursos humanos y logísticos hacia las tres Fuerzas, con capacidad de enfrentar las principales tareas impuestas para el cumplimiento del sagrado deber de defensa de la Patria.”¹

Las necesidades del espacio físico de la Dirección de Movilización obligaron a construir un bloque de 4 plantas de ampliación detrás del edificio original, en donde funcionan algunas oficinas, especialmente el Centro de Cómputo que es el corazón de la Institución; también sirve de alojamiento para el personal en servicio activo.

Un paso de mucha trascendencia para la Dirección de Movilización constituyó la instalación del grande y moderno sistema de informática, que ha permitido la automatización total de los servicios e información que administra la Institución. El Centro de Cómputo de Quito recibe, procesa y emite resultados sobre datos y actividades que la Dirección desarrolla en todo el país.

La primera sede de la Dirección de Movilización fue el propio Ministerio de Defensa en la Recoleta y su primer Director fue el Coronel de Estado Mayor José Endara (4 de julio de 1966). Transcurrido un año, se le asignó un local ubicado en el número 325 de la calle Ambato, entre Murgueitio y General Mazo (octubre de 1967). Finalmente se trasladó a su actual edificio, entre la avenida Colombia N° 1914 y Briceño (7 de abril de 1983), en donde permanece hasta la presente fecha.



¹ Lcdo. José A. Espinoza, Coronel de Estado Mayor, Director de la Dirección de Movilización.

Finalmente, la Dirección de Movilización ha realizado un gran esfuerzo para construir en todo el país edificios sede de las Juntas de Calificación que faciliten sus labores en las capitales provinciales y al mismo tiempo, contribuyan al ornato de las mismas.

De todo lo que arriba se ha consignado y reseñado, queda como resultado y conclusión que las Fuerzas Armadas del Ecuador, a través de su Dirección de Movilización, ha recorrido un largo camino de trabajo y de servicio del país, con el noble propósito de vincular en armonía al personal militar con la población civil en ese crisol de los espíritus que llamamos Patria.

1.2.2. Organigramas.

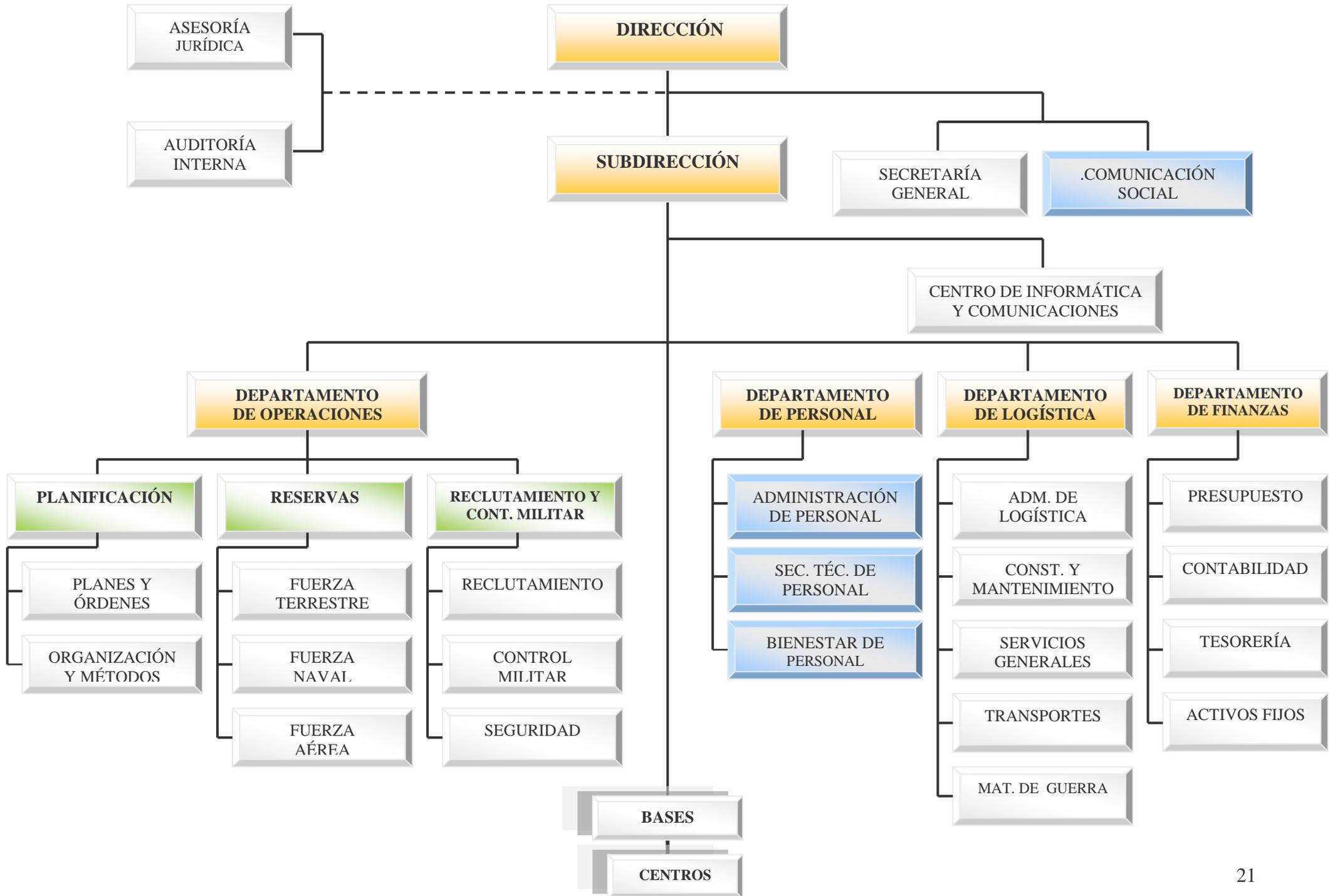
“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.”²

1.2.2.1. Estructural

Un organigrama estructural representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer objetivamente sus partes integrantes, es decir sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas.

De conformidad con el Diagrama Estructural 2003 – 2007, para el cumplimiento de sus objetivos la Dirección de Movilización está integrada por los siguientes niveles:

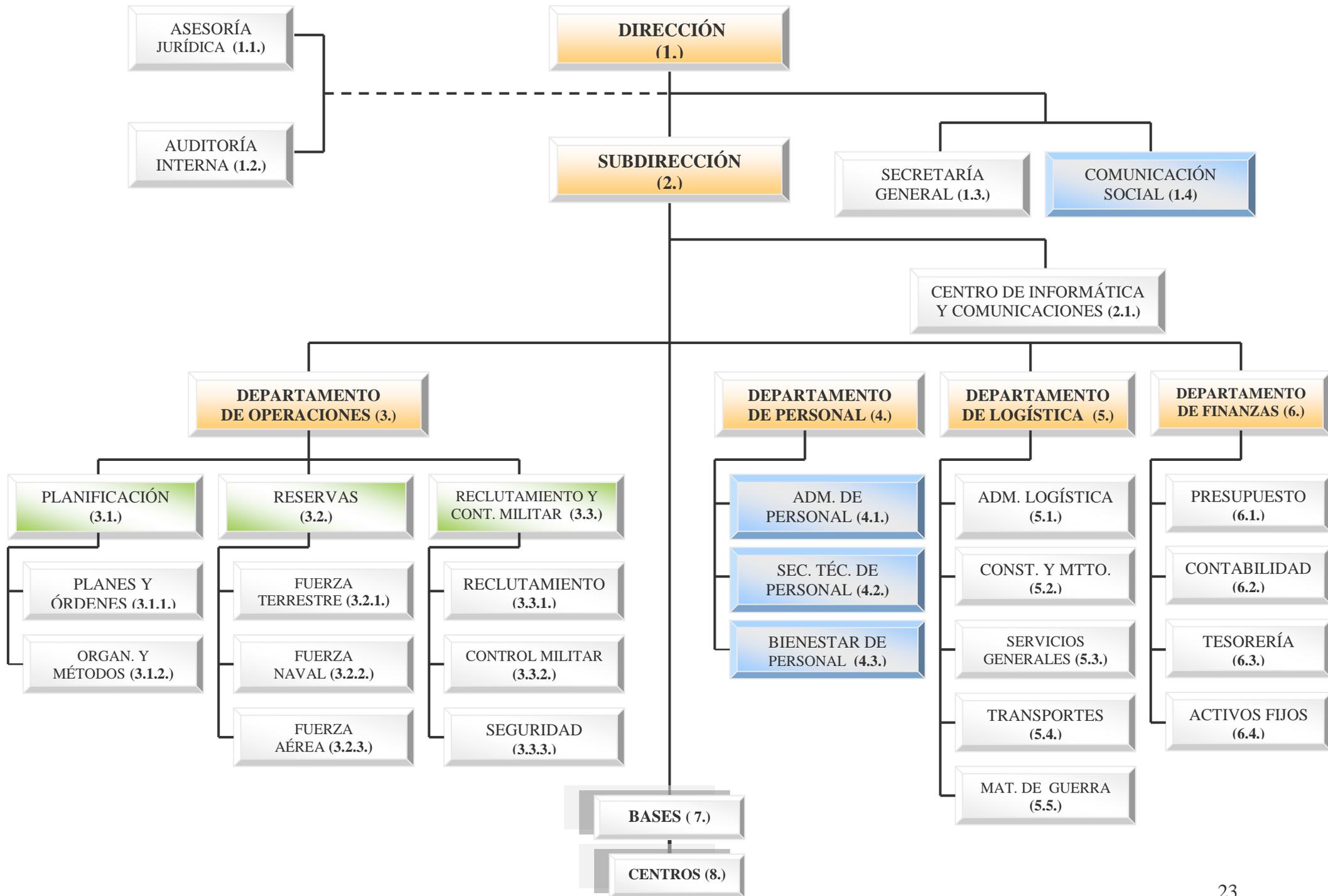
² Concepto de Benjamín Franklin,
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/



1.2.2.2. Funcional.

Un organigrama funcional es parte del organigrama estructural y a nivel de cada unidad administrativa se detallan todas las funciones básicas, iniciando con aquellas de mayor importancia y luego las de menor trascendencia.

A continuación se presenta el Organigrama Funcional de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las FF.AA., así como también una breve descripción de cada una las funciones que deben cumplir cada uno de los departamentos.(Tomado del Manual de Funciones de la Institución , Volúmenes I – II , año 2001):



1. DIRECCIÓN

- Asesorar al Comando Conjunto en aspectos relacionados con la aplicación de la Ley de Servicio Militar Obligatorio.
- Mantener registros y estadísticas de los todos los ecuatorianos en edad militar.
- Planificar, dirigir, coordinar y supervisar todas las actividades relativas al Servicio Militar Obligatorio establecidas en la Ley y su Reglamento.

1.1. ASESORÍA JURÍDICA

- Asesorar al nivel ejecutivo en el campo legal relacionado con la Dirección, para alcanzar el estricto cumplimiento de las leyes y reglamentos y más disposiciones sobre la Ley de Servicio Militar Obligatorio.
- Mantener actualizada la base legal relacionada con la función de la Dirección de Movilización.
- Elaborar instructivos en el área de su competencia en coordinación con la Unidad de Organización y Métodos.

1.2. AUDITORÍA INTERNA

- Responsable de realizar exámenes objetivos y sistemáticos de las operaciones administrativa y financiera de la Dirección de Movilización en íntima relación con Auditoría del Ministerio y la Contraloría General del Estado.
- Realizará exámenes especiales en las Bases y Centros de acuerdo a la planificación y cuando la situación lo amerite.
- Planificará y ejecutará un seminario para la capacitación de los Jefes de Bases y Centros en la aplicación de la LOAFYC.
- Revisar y evaluar el control interno de las áreas financiera y administrativa.

1.3. SECRETARÍA GENERAL

- Administrar los documentos, mediante recepción, registro, trámite y archivo, utilizando métodos y técnicas aplicadas actualmente dentro de este campo, para luego distribuirlos a las dependencias respectivas, así como enviar la documentación calificada y ordinaria generada en las dependencias de la Dirección a los destinatarios correspondientes.

- Optimizar el sistema computarizado de la documentación que se tramita en esta dependencia.
- Cumplir y hacer cumplir las normas reglamentarias sobre el manejo de archivo y custodia de la documentación calificada y ordinaria de la Dirección, así como también mantener el archivo general aplicando las normas técnicas correspondientes.

1.4. COMUNICACIÓN SOCIAL

- Asesorar, planificar, coordinar, ejecutar y supervisar las relaciones interinstitucionales nacionales e internacionales.
- Planificar y ejecutar las campañas de publicidad, destinadas al conocimiento de la Ley de Servicio Militar Obligatorio en las Fuerzas Armadas Nacionales y el cumplimiento de las obligaciones por parte de los ciudadanos en edad militar y en las reservas.
- Coordinar con los organismos del Gobierno Central, la utilización de los medios técnicos para la concesión de espacios gratuitos en los medios de comunicación social del país, para la difusión de mensajes relativos a la Ley de Servicio Militar Obligatorio en las Fuerzas Armadas Nacionales, de conformidad con la ley de prensa, radio y televisión.
- Coordinar con el Departamento de Protocolo y Prensa del Ministerio de Defensa Nacional y con las Oficinas de Relaciones Públicas de las Fuerzas Armadas, para la elaboración de mensajes relativos a la Ley de Servicio Militar Obligatorio en las Fuerzas Armadas Nacionales, orientadas a cada una de las Fuerzas.
- Analizar los artículos de prensa escrita, hablada y televisada relacionadas con las actividades de la Dirección de Movilización, para presentar al Director recomendaciones destinadas a mejorar los procedimientos y,
- Las demás funciones que en el área de su competencia, le fueren asignadas por la Dirección.

2. SUBDIRECCIÓN

- Asesorar, coordinar, supervisar y ejecutar las órdenes y demás disposiciones del Director en todo lo concerniente a la aplicación de la Ley de Servicio Militar Obligatorio y Movilización de las Reservas.

- Planificar, dirigir y supervisar las actividades que realizan los Oficiales coordinadores con cada una de las Comandancias de las Fuerzas, en el campo de las Reservas.
- Dirigir, orientar y supervisar las actividades de los Departamentos, Bases y Centros de Movilización, a fin de lograr un trabajo coordinado en el cumplimiento de la misión del organismo.

2.1 CENTRO DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES

- Asesorar al Director y Subdirector de Movilización en proyectos de automatización.
- Desarrollar y mantener los sistemas de información automatizados para obtener información veraz, útil y oportuna a los niveles: ejecutivo, operativo y de control.
- Determinar las necesidades de automatización a corto, mediano y largo plazo.

3. DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

3.1. Sección Planificación

- Actualizar la Planificación Estratégica Institucional por un período comprendido desde el año 2006 hasta el 2010.
- Actualizar la Doctrina de Movilización.
- Elaborar el Manual de Funciones de Movilización.

3.2. Sección Reservas

- Administrar las reservas de cada Base y Centro de Movilización para las tres Fuerzas, mediante un sistema moderno, eficiente y eficaz.
- Actualizar la lista de los reservistas de la Unidades Movilizadas, de Reemplazos y de Completamiento Orgánico.
- Planificar los entrenamientos de las reservas de las tres Fuerzas.
- Ejecutar los cursos de promoción del personal de oficiales y tropa en las tres Fuerzas.
- Actualizar el equipo de intendencia necesario para las reservas.

3.3. Sección Reclutamiento y Control Militar

- Mejorar el proceso de los exámenes médicos de los ciudadanos en edad militar.
- Planificar los acuartelamientos en tres llamadas para los conscriptos permanentes y dos llamadas para los estudiantes.
- Reubicar el Control Militar de los Aeropuertos en coordinación con la Dirección Nacional de Migración.
- Optimizar el proceso de Identificación Militar y adecuar el espacio físico para este objeto.
- Efectuar los informes sobre las diferentes fases del proceso de reclutamiento y resultados del Control Militar.

4. DEPARTAMENTO DE PERSONAL

4.1. Administración de Personal

- Mantener permanentemente actualizado el historial del personal, mediante los registros en las tarjetas kárdex o base de datos.
- Realizar estudios sobre ascensos, reclasificaciones, reubicaciones, etc, de conformidad con las normas legales y tramitarlos al escalón superior para su ejecución.
- Simplificar los procesos administrativos.
- Administrar la partida para viáticos y subsistencias de acuerdo a la directiva.
- Coordinar con la Sección Planificación, en lo relacionado a la elaboración de la estructura orgánica, movimiento de personal, procedimientos administrativos, instructivos, formularios, etc.
- Alcanzar una eficiente administración de los Recursos Humanos.

4.2. Sección Técnica.

- Planificar y ejecutar los procesos de reclutamiento y selección de personal, en coordinación con la Dirección de Personal del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.
- Seleccionar al personal fundamentado en exámenes que permitan la mayor certeza de las capacidades de los aspirantes para tener un adecuado desempeño en sus funciones.
- Capacitar al personal de la Dirección de Movilización de acuerdo a las necesidades.

4.3. Bienestar de Personal.

- Su accionar está orientado al empleado, a su familia y ser un medio para procurar su estabilidad y eficiencia en el desempeño de sus funciones.
- Crear un ambiente óptimo de trabajo y detectar cualquier problema de personal a tiempo para buscar las soluciones más adecuadas.
- Brindar atención médica y odontológica en general al personal de la Institución.

5. DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

5.1. Sección Administración de Logística.

- Apoyar en los requerimientos de los Bases y Centros de Movilización de acuerdo a las prioridades y capacidades existentes, así como de los diferentes departamentos.
- Planificar las necesidades en equipo de intendencia, vestuario y munición requeridos para la disponibilidad de los niveles básicos.
- Planificar el uso del calzado y vestuario de los reservistas de tal manera que en las bodegas solamente exista material nuevo o en buen estado, mediante un adecuado sistema de rotación.
- Establecer las medidas de seguridad en las instalaciones o bodegas en donde exista material de propiedad de la Dirección de Movilización (DIRMOV).

5.2. Sección Construcciones y Mantenimiento.

- Elaborar el Plan de Construcción y mantenimiento de la infraestructura de la Dirección de Movilización (DIRMOV).
- Organizar las actividades para que se cumplan de acuerdo al Plan Básico presupuestado para cada año.
- Inspeccionar y supervisar las obras en ejecución para que se cumplan de acuerdo a los contratos y especificaciones establecidas.

5.3. Sección Servicios Generales.

- Elaborar los Proyectos tanto de Administración de la Dirección como el Equipamiento de la misma para cada año.
- Dotar de muebles y artículos de oficina la Dirección y sus dependencias.

- Atender oportunamente los requerimientos y necesidades de las dependencias de la Dirección de Movilización (DIRMOV) de acuerdo a lo presupuestado.
- Supervisar la preparación de alimentos.

5.4. Sección Transporte.

- Controlar el buen uso de los medios de transporte existentes de acuerdo a las directivas en vigencia.
- Planificar y ejecutar el remate de los vehículos que se encuentren en esta condición, previo los trámites correspondientes y la reposición de los vehículos.
- Ejecutar el plan de mantenimiento anual de todos los vehículos de la DIRMOV.
- Controlar que el personal de conducción tenga requisitos para el efecto.

5.5. Sección Material de Guerra.

- Armar a los reservistas asignados a las Fuerzas de las Unidades Movilizadas y del Sistema de Reemplazos para reentrenamientos, cursos o empleo militar.
- Supervisar que el armamento se encuentre listo y en condiciones de empleo.

6. DEPARTAMENTO DE FINANZAS

6.1. Sección Presupuesto.

- Proyectar los recursos financieros que la Dirección de Movilización (DIRMOV) recibirá durante el año fiscal.
- Elaborar el presupuesto de ingresos y gastos y asignar techos presupuestarios.
- Elaborar presupuestos administrativos de las Bases y Centros de Movilización del país.
- Llevar información estadística de ingresos y egresos para elaborar proyectos de actividad e inversión.

6.2. Sección Contabilidad.

- Organizar y dirigir las actividades de la Sección de Contabilidad.
- Asegurar el funcionamiento de un Control Interno Financiero adecuado como parte del Sistema de Contabilidad.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y además regulaciones establecidas en el sistema de contabilidad.

6.3. Sección Tesorería.

- Firmar los cheques en el momento de pago por seguridad y previo control de documentos.
- Controlar las inversiones que realiza la Dirección de Movilización de acuerdo como dispone la Ley por medio del Ministerio de Economía.
- Instruir a las Bases y Centros de Movilización del procedimiento a seguir por el IVA Y Retención en la Fuente.

6.4. Sección Activos Fijos.

- Realizar la constatación física de los Bienes muebles e inmuebles de acuerdo con la ley.
- Realizar la inspección del bien para el trámite de baja de acuerdo al instructivo en vigencia.
- Tramitar el mantenimiento de los bienes.

7. BASES DE MOVILIZACIÓN

- Planificar, dirigir, ejecutar, coordinar y controlar los procesos inherentes al desarrollo del sistema de movilización militar en los Centros de Movilización de su jurisdicción.
- Dirigir, ejecutar, coordinar y controlar los subsistemas de reclutamiento y reservas de los Centros de Movilización de su jurisdicción.
- Entregar a las Divisiones o similares en la Fuerzas, la documentación de los ciudadanos asignados para el cumplimiento de la conscripción.

8. CENTROS DE MOVILIZACIÓN

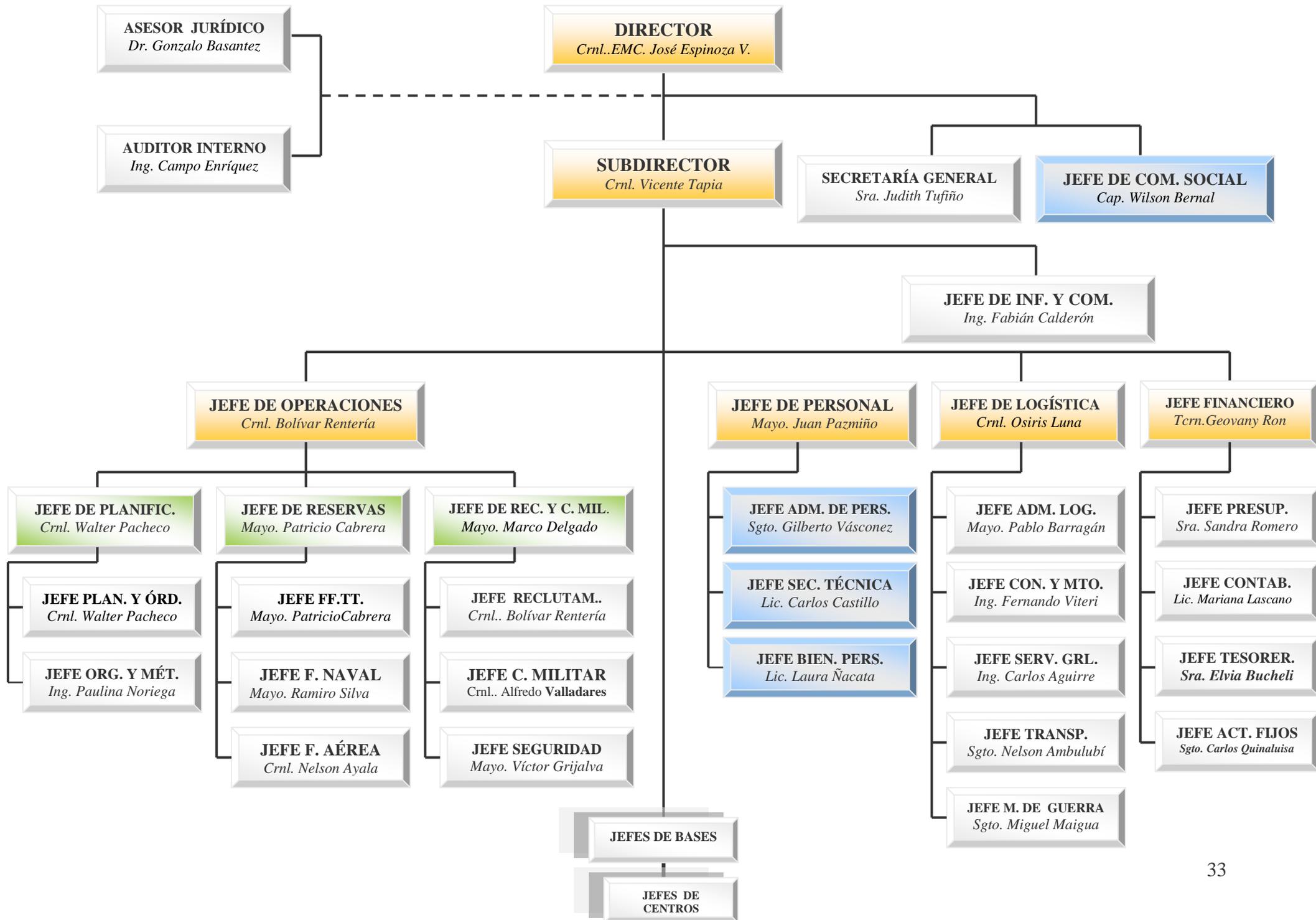
- Obtener de la Dirección de Movilización la nómina de los ecuatorianos de la leva que se inician en la edad militar, correspondiente a su jurisdicción, a fin de realizar el registro respectivo.
- Ejecutar las actividades de sorteo para completar el cupo de las Fuerzas y las de Calificación, Selección y Destinación en su jurisdicción, con la colaboración de los repartos militares.

- Conocer, resolver y sancionar en primera instancia las infracciones de los ciudadanos a la presente Ley y su Reglamento.

1.2.2.3. De Personal.

El organigrama de personal constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Se detalla el número de cargos, la denominación del puesto y la falsificación en caso de existir, además se puede incluir el nombre del funcionario que desempeña un determinado cargo.

A continuación se presenta el Organigrama de Personal de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las FF.AA., en el cual se especifica las personas que tienen a su cargo cada uno de los departamentos que integran la Institución:



CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL.

1.3. Análisis Interno.

La importancia de conocer y analizar los factores internos de la Institución, dará una idea del funcionamiento actual de cada uno de los procesos administrativos que se desarrollan en cada una de las áreas seleccionadas, a partir de los cuales se identifican los controles existentes por medio de la evaluación del control interno administrativo, así como también los controles que están fallando y que deben suprimirse e implementar aquellos de los que carezca.

1.3.1. Departamento de Personal.

La misión del departamento de personal consiste en asesorar, recomendar, planificar, ejecutar y supervisar todos los aspectos relacionados con la administración de los recursos humanos en forma permanente, de conformidad con las leyes y reglamentos vigentes, para mantener la disciplina y el espíritu de trabajo, que permita optimizar el rendimiento personal y colectivo de todos los miembros de la Dirección, Bases y Centros de Movilización.

La Visión de este departamento es disponer de personal altamente preparado y motivado para afrontar los retos del futuro y llevar a la Institución a conseguir sus metas y objetivos propuestos.

Los objetivos de este Departamento son:

- Alcanzar el nivel óptimo de profesionalismo del personal, en base a capacitación en las áreas correspondientes a su trabajo.
- Cumplir con las metas del plan propuesto por la Sección de Bienestar de Personal.
- Adoctrinar al personal para que en forma consciente conozca las leyes y Reglamentos Militares, los cuales rigen el desenvolvimiento de la Institución.

- Aplicar el sistema computarizado en forma total en todos los módulos que corresponden al Departamento de Personal.
- Evaluar las actividades de desarrollo de personal para el cumplimiento de metas.
- Determinar las necesidades del personal Civil y Militar a nivel nacional.

1.3.1.1. Área Administración de Personal.

Esta área comprende tanto la Administración de Personal Civil y Administración de Personal Militar, las cuales tienen un tratamiento diferente.

Dentro de esta área podemos señalar los siguientes procesos administrativos como los más importantes:

Administración de Personal Civil

PROCESO ADMINISTRATIVO	DESCRIPCIÓN
1. Registro de Asistencia de los días Lunes.	Primeramente se elabora la nómina del personal por departamentos con las novedades correspondientes; a continuación se determina los empleados que faltan al parte de las 7:25 a.m., procediendo a registrar al personal presente mediante lista; a las 7:28 a.m. se da parte del personal presente y del personal ausente; posteriormente se saca un reporte del reloj digital para determinar el personal atrasado; luego se procede a registrar los minutos en el Sistema de Personal, los minutos de atraso para el descuento correspondiente; además, se registra en el cuadro mensual el atraso correspondiente; los días viernes se extrae un reporte estadístico de los atrasos para conocimiento del Jefe de Personal.
2. Registro de Asistencia de los días Martes a Viernes.	Se inicia elaborando un reporte del reloj digital para determinar el personal atrasado, luego se registra los minutos de atraso en el sistema de Personal para efectuar el descuento correspondiente; inmediatamente se registra en el cuadro

	<p>mensual el atraso respectivo; los días viernes se extrae un reporte estadístico de los atrasos para conocimiento del Jefe de Personal.</p>
--	---

Administración de Personal Militar

PROCESO ADMINISTRATIVO	DESCRIPCIÓN
<p>1. Pases del Personal Militar</p>	<p>Se elabora el Presupuesto de viáticos, subsistencias, mudanzas, pasajes para el personal que sale con el pase; posteriormente el Departamento de Personal de la Fuerza Terrestre publica en la Orden General los pases del Personal Militar; se procede a imprimir dicha Orden y se realiza una revisión de la misma; a continuación se elabora el listado del personal que sale y viene con el pase.</p> <p>Personal que sale con el pase</p> <p>Primeramente se elabora el memorando para el pago de los viáticos, subsistencias, pasajes, mudanzas, de acuerdo a la Directiva en vigencia; luego se realiza la legalización del memorando; a continuación se elabora la Orden de Movimiento al Comando Conjunto o Unidad de Destino, previo la presentación de la hoja de cierre de crédito; inmediatamente se procede a legalizar dicha Orden, luego se procede a elaborar un telegrama dando parte al Comando Conjunto, Dirección de Personal del Ejército y Unidad de Destino, informando que se ha dado cumplimiento con el pase, luego se ejecuta su legalización.</p> <p>Personal que viene con el pase</p> <p>El personal que llega con el pase, debe traer la orden de movimiento de la Dirección de Personal del CC.FF.AA.; a</p>

	<p>continuación se procede a la presentación del personal que viene con el pase, se elabora un telegrama dando parte a Comando Conjunto, Dirección de Personal del CC.FF.AA , que se ha presentado con el pase, luego se realiza la legalización respectiva; posteriormente se realiza la distribución del personal a las diferentes Bases y Centros de Movilización, de acuerdo a las necesidades; seguidamente se elabora el memorando para el pago de un día de subsistencias y pasajes, a fin de que se presente en la Base o Centro de Movilización destinado, luego se procede a la legalización respectiva. A continuación se elabora la Orden de Movimiento a la Base o Centro de Movilización destinado, se realiza su respectiva legalización, se procede a elaborar el telegrama comunicando a la Base o Centro de Movilización del personal que se presentará a prestar servicios y se culmina con la respectiva legalización y posterior envío.</p>
<p>2. Registro de Asistencia del Personal Militar</p>	<p>Los días lunes se realiza el control al personal a las 07:15 a.m.</p> <p>Los días martes y jueves se realiza el control en el Itchimbía, a las 5:55 a.m., para la actividad física</p> <p>De martes a viernes se realiza el control en el patio central de la Institución a las 7:45 a.m.</p> <p>En cada uno de estos controles se elabora las novedades del personal para el parte y se procede al registro correspondiente de las novedades del personal militar en la Base de Datos (Sybase).</p>
<p>3. Licencias</p>	<p>Primeramente se elabora el plan anual de licencias; luego se procede a la verificación del total de días que el personal militar harán uso, descontando los permisos; el personal con licencia debe realizar la legalización de la hoja de permiso de salidas, para lo cual previamente se debe verificar la publicación en la Orden del Día de la Dirección; el personal</p>

	<p>que hará uso de la licencia anual y debe firmar en el libro de registro de salidas; posteriormente se realiza el registro de la licencia en la base de datos (Sybase); a continuación se elabora el telegrama dando parte al Comando Conjunto, del personal que sale con licencia; se realiza la legalización respectiva y su posterior envío y archivo.</p>
4. Permisos	<p>El personal que sale con permiso debe legalizar la hoja de permiso de salidas; a continuación se debe realizar el registro del permiso en la base de datos (Sybase); luego se elabora el telegrama dando parte a Comando Conjunto y a la Dirección de Personal, de todo el personal que sale con permiso, posteriormente se legaliza dicho telegrama para su envío y archivo.</p>
5. Parte Diario	<p>En primer lugar se receipta las novedades de las Bases de Movilización; luego se realiza la verificación de las novedades de personal de la Dirección de Movilización a fin de presentar en la Subdirección. Posterior a esto se elabora el telegrama dando parte al Comando Conjunto, de las novedades del personal a nivel nacional; inmediatamente se da trámite a su legalización para su posterior envío y archivo.</p>
6. Parte Mensual	<p>Diariamente se ejecuta la actualización de la nómina del personal de la Dirección de Movilización a nivel nacional; al inicio de cada mes se elabora el parte numérico de las novedades y el parte numérico del personal con relación al Orgánico en vigencia; a continuación se elabora los Oficios para el Comando Conjunto y Dirección de Personal, remitiendo el parte mensual; se continúa la legalización de dichos oficios y su posterior registro en el libro de salida de documentación; luego estos oficios son enviados, cuyas copias son archivadas; al fin de cada mes se elabora las</p>

	<p>novedades del personal de la Dirección de Movilización a nivel nacional, (personal: agregado, comandados, licencias, permisos en el exterior, disponibilidades, etc).</p>
<p>7. Confronta</p>	<p>Diariamente se receipta las hojas de permiso del día hasta las 16:00 p.m.; a continuación se elabora la confronta diaria para el día siguiente; se procede a su respectiva legalización y posterior entrega.</p> <p>Descuento Confrontas</p> <p>El día 23 de cada mes se lleva a cabo el control de la elaboración del detalle de los descuentos; luego se procede a legalizar dicho detalle; el 25 de cada mes se debe incluir estos descuentos en roles de pagos.</p>
<p>8. Accidentes Personal Militar</p>	<p>Primeramente se elabora un telegrama dando parte al Comando Conjunto y a la Dirección de Personal, sobre el accidente sucedido y se procede a su legalización respectiva; posteriormente se elabora el Informe Militar, luego se realiza su respectiva legalización; a continuación se elabora un Oficio remitiendo dicho informe y se procede a su legalización para su posterior envío para que el Jefe de Bienestar de Personal entregue al afectado el beneficio que le corresponde.</p>
<p>9. Órdenes Generales</p>	<p>Primeramente se ingresa al internet a la dirección electrónica: ejercito.mil.ec; en el menú de la página web se escoge la opción Órdenes Generales y se procede a realizar la impresión de dichas órdenes, tanto de la Fuerza Terrestre, así como las ministeriales; luego se revisa las órdenes correspondientes, para en lo posterior efectuar el seguimiento del acatamiento de las disposiciones que se emiten en las ordenes generales, para luego realizar el archivo de las mismas.</p>

1.3.1.2. Área Técnica de Personal.

Dentro de esta área podemos señalar los siguientes procesos administrativos como los más importantes:

PROCESO ADMINISTRATIVO	DESCRIPCIÓN
1. Reclutamiento y Selección de Personal.	<p>“Reclutamiento es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.”⁵</p> <p>“La Selección del capital inteligente, es un proceso de trascendencia para la organización, puesto que por intermedio de éste se decidirá a los futuros colaboradores de la misma y dependiendo de la realización óptima y de calidad del proceso, los resultados de la selección podrán ser los esperados o superados. Esta es la tarea de mayor responsabilidad y complejidad que asume la administración de recursos humanos, pues es un determinante del logro de las metas y objetivos.”⁶</p> <p>“El proceso de selección de personal comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus habilidades, potencialidades y características de su personalidad, mediante la aplicación de pruebas psicotécnicas elegidas para tal fin.”⁷</p>

⁵ Werther, William B. Jr. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ta. Edición. Editorial Mc Graw-Hill.

⁶ Sabino A., Villegas, Administración de los Recursos Humanos, 26 de Julio del 2006.

⁷ Sabino A., Villegas, Administración de los Recursos Humanos, 26 de Julio del 2006.

Reclutamiento y Selección Interna: Las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno; los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción, como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.

Descripción del Proceso:

El reclutador identifica la vacante mediante la planeación de recursos humanos a petición de la Dirección; se analizan el perfil y las competencias del personal que quiere participar para ocupar la vacante, luego se elabora la convocatoria para el concurso interno de merecimientos y oposición, posteriormente se recepta los currículos de los participantes en el período determinado, se establecen el lugar, fecha y hora en la que se realizará la prueba parte del concurso; una vez que los participantes han rendido la prueba correspondiente se procede a calificar los currículos, pruebas y se determinan los candidatos idóneos que pasan al siguiente proceso que corresponde a la selección de personal; a continuación se elabora la nómina de los participantes idóneos y se receptan las pruebas calificadas e inmediatamente se remite al Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, mediante oficio firmado por el Director; una vez receptada ésta información en el Comando Conjunto se procede nuevamente a la calificación de los currículos y exámenes y se establecen los candidatos idóneos definitivos que pasan a la entrevista; se realiza la entrevista a todos los candidatos idóneos y finalmente se selecciona a la persona que está apta para llenar la vacante; se elabora la Acción de Personal respectiva, para que el ganador del concurso se

posesione en la vacante y se remite al Ministerio de Defensa Nacional y a la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de RR.HH. y Remuneraciones del Sector Público (SENRES) para su aprobación correspondiente; finalmente se realiza el seguimiento del desempeño en el nuevo puesto.

Reclutamiento y Selección Externa: Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el Departamento de Recursos Humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo.

Descripción del Proceso:

Al igual que en el proceso de reclutamiento interno el reclutador identifica la vacante, mediante la planeación de recursos humanos a petición de la Dirección; en caso de que la vacante no pueda ser cubierta por personal de la Institución se procede a realizar el reclutamiento externo, para lo cual se solicita al Jefe del Departamento financiero un Certificado de Fondos para la contratación requerida; se espera la autorización por parte de la Dirección de Personal del Comando Conjunto y la remisión del cronograma de trabajo para realizar la misma; seguidamente se elabora la convocatoria para el concurso abierto de merecimientos y oposición y se fija la fecha de publicación de la misma en el diario de mayor circulación y se realiza el trámite respectivo; a continuación se recepta los currículums de los participantes en el período determinado en la convocatoria; se establece el lugar, fecha y hora en la que se realizará la prueba parte del concurso, se elabora la nómina y se recepta exámenes calificados y se remite al Comando Conjunto, mediante oficio firmado por el Director; una vez receptada esta información en el Comando Conjunto se procede a la evaluación de los currículos, pruebas y finalmente se determinan los candidatos

	<p>idóneos que pasan a la entrevista; se ejecuta la misma a todos los candidatos idóneos; se elabora la nómina de los tres candidatos que tienen mayor puntaje, considerando currículum, pruebas y entrevista y nuevamente se entrevista para decidir que persona finalmente será contratada; se realiza el seguimiento del desempeño en el nuevo puesto</p>
<p>2. Contratación de Personal</p>	<p>Una vez oficializado los resultados, en primera instancia se llena un formulario denominado Acción de Personal, el cual es emitido por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de RR.HH. y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), el cual constituye un nombramiento provisional, cuya validez es de seis meses, período por el cual la persona seleccionada se encuentra en observación; una vez concluido este plazo, el Jefe inmediato superior presenta un informe sobre el desempeño de las funciones y luego se procede a la elaboración del nombramiento definitivo, el cual debe ser inscrito en la SENRES; simultáneamente se elabora la Orden de Presentación en la Dirección de Movilización del CC. de las FF. AA.; luego de lo cual pasa a formar parte directamente de la nómina; esto en el caso de que el cargo conste dentro del orgánico de la Institución, en esta etapa se realiza una explicación detallada de cual será la modalidad de contratación, es decir si constituye un Contrato por Prestación de Servicios Profesionales o Contrato por Prestación de Servicios Ocasionales, según sea el caso; se les instruye en cuanto a las bonificaciones a las cuales son acreedores según el Código de Trabajo, leyes y reglamentos militares; luego se realiza la correspondiente legalización del Contrato con las respectivas firmas y de esta manera es como finaliza el proceso de contratación.</p> <p>Cabe destacar que no en todos los cargos se requiere ejecutar</p>

	<p>la Acción de Personal.</p> <p>Finalmente se abre una carpeta del nuevo empleado, la cual incluye el nombramiento o contrato según sea el caso y su currículo respectivo.</p>
<p>3. Inducción de Personal</p>	<p>Una vez que se ha realizado la contratación pertinente, se convoca al nuevo empleado para hacerle conocer las instalaciones de la Institución; luego se procede a realizar una presentación formal en las principales áreas de la Institución; se destina la jornada de 8 horas para informarle sobre las políticas de la Institución , además de las principales leyes y reglamentos que debe conocer, dependiendo del cargo que va a ocupar, las funciones que va a desempeñar, la estructura de la organización, en síntesis proporcionar información necesaria para realizar adecuadamente el trabajo.</p>
<p>4. Capacitación de Personal</p>	<p>Primeramente se determina la necesidad de capacitación de la Institución por grupos ocupacionales, luego se procede a elaborar el Plan de Capacitación para el próximo año, posteriormente se elabora un oficio para envír dicho Plan a la Autoridad Nominadora y SENRES para su respectiva aprobación, además se tramita la autorización del Plan de Capacitación de la Dirección de Movilización en el Comando Conjunto, para luego remitir dicha autorización para ejecutar el Plan de Capacitación; seguidamente se procede a elaborar el cronograma de capacitación para el próximo año; se ejecuta el plan correspondiente de acuerdo al cronograma previamente establecido; es necesario destacar que se solicita tres proformas para los cursos que se realicen para todo el personal; a continuación se construye un cuadro comparativo, indicando la mejor opción y se realiza una Solicitud de Fondos para el pago a la persona natural o jurídica que realice la capacitación; cuando los cursos se ejecutan se realiza el</p>

	<p>control de asistencia y desarrollo del curso, de acuerdo al pensum y horario establecido; luego se elabora la evaluación a los participantes del curso recibido; posteriormente se procede a la entrega de los diplomas o certificados a los participantes; en un futuro se realiza el seguimiento correspondiente y en caso de que el participante del curso corresponda a una de las Bases o Centros se remite la nómina de calificaciones a las respectivas Bases y Centros para conocimiento del personal.</p>
<p>5. Evaluación del Desempeño</p>	<p>Se recibe disposición por parte del Director de Personal del Comando Conjunto para ejecutar la Evaluación del Desempeño anual; luego se elabora el requerimiento de formatos para realizar la evaluación anual; a continuación se elabora un Oficio solicitando a los Jefes de Base, Jefes de Centro y Jefes Departamentales que realicen la calificación correspondiente y se da cumplimiento a la disposición para que se realice la evaluación del Desempeño en las Bases, Centros y Departamentos, luego de lo cual se remite los formatos y nóminas de personal para que se realice la respectiva evaluación con un plazo de 8 días laborables; una vez ejecutada la evaluación correspondiente, se receipta los formatos de Evaluación debidamente legalizado por la firma del Jefe y el Empleado e inmediatamente se elabora la nómina a nivel nacional con el registro de la calificación; se establece estadística del Personal con los resultados de las evaluaciones como son: Excelente, Muy Bueno, Satisfactorio, Deficiente e Inaceptable; luego se determina el personal que se encuentra con evaluación Deficiente, al cual se volverá a evaluar en el lapso de 3 meses; en caso de merecer igual calificación será considerado como inaceptable; finalmente se elabora un Oficio remitiendo las calificaciones que se</p>

	<p>encuentran sin novedad a la Dirección de Personal del Comando Conjunto para su registro; a continuación se remite un resumen de calificaciones del personal para conocimiento y registro en el sistema; posteriormente se registra las calificaciones en el sistema computarizado y finalmente se remite la nómina de calificaciones de las Bases y Centros para conocimiento del personal.</p>
--	--

1.3.1.3. Área Bienestar de Personal.

Dentro de esta área podemos señalar los siguientes procesos administrativos como los más importantes:

<p>PROCESO ADMINISTRATIVO</p>	<p>DESCRIPCIÓN</p>
<p>1. Accidentes de Trabajo</p>	<p>En primer lugar el empleado o familiar del empleado debe dar a conocer al Departamento de Bienestar Social el accidente con detalles; a continuación se coordina con el Médico de la Dirección de Movilización para dar el respectivo tratamiento respectivo al caso presentado; luego se procede a llenar el formulario correspondiente, dando aviso del accidente de trabajo al IESS, en un plazo máximo de 10 días, posteriormente el Médico de la Dirección de Movilización llena el informe médico inicial y se efectúa su respectiva legalización; luego de esto la Trabajadora Social se encarga de entregar en la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo del IESS, el formulario con copia completamente lleno y legalizado; luego de lo cual se emite un listado de los requisitos, que en los posteriores días se deben presentar (de acuerdo al caso); en lo posterior se realiza el seguimiento de los casos, además los diferentes especialistas del Hospital Carlos Andrade Marín realizan una evaluación completa al</p>

	<p>paciente con el fin de determinar el grado de discapacidad si ese fuere el caso tomar la decisión de desmembración, simultáneamente la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo del IESS se encarga de abrir el respectivo expediente; a continuación el médico tratante del IESS remite a Riesgos del Trabajo el Informe Médico y este Organismo emite acuerdo de ser el caso.</p>
<p>2. Seguro de Enfermedades Comunes</p>	<p>Primeramente el Médico de la Dirección de Movilización da la orden de transferencia al paciente hacia el Dispensario Central para que sea tratado en la especialidad correspondiente; simultáneamente se elabora el Aviso de Enfermedad para que el paciente sea atendido oportunamente en el Dispensario Central; una vez que se ha obtenido el Aviso de Enfermedad el paciente madruga a tomar un turno en el Dispensario Central para ser atendido, dependiendo de la especialidad para lo cual previamente se orienta al paciente sobre los requisitos necesarios para ser atendido en el Dispensario Central como son: Cédula de Identidad, Formulario de Transferencia, Carné de Afiliación y el Aviso de Enfermedad actualizado; con posterioridad se realiza el seguimiento respectivo y coordina con el Médico de acuerdo a la naturaleza de la enfermedad. De ser el caso, se coordina con el Jefe del empleado para que se tomen en cuenta las recomendaciones médicas correspondientes; simultáneamente se realiza el informe de la enfermedad que le aqueja al empleado para que le excluyan en el consumo del rancho.</p>
<p>3. Seguro de Maternidad</p>	<p>En primer lugar se orienta a la persona interesada, sobre sus derechos durante el embarazo, como son el subsidio, un permiso de dos semanas antes y diez semanas después del parto, servicio de canastilla maternal o su equivalente en</p>

	<p>dinero, prestación hospitalaria farmacológica y ginecológica, además dos horas diarias de lactancia de acuerdo a la necesidad del niño hasta que cumpla un año.</p> <p>A continuación se llena el aviso de enfermedad, para lo cual previamente se debe estar al día con pago al IESS de las planillas de los seis meses anteriores al parto; una vez que se ha llevado a cabo el parto se debe hacer la gestión necesaria para facilitar que la Comisión de Representación de la Dirección de Movilización se haga presente, en el hospital Hospital Carlos Andrade Marín, domicilio u otra casa de salud con un ramo floral y esquela.</p>
<p>4. Fallecimiento del Titular</p>	<p>Primeramente se debe tomar contacto con el esposo/a o con familiares, a fin de coordinar acciones pertinentes respecto del fallecimiento; inmediatamente se debe organizar una Comisión de Representación para funerales y coordinar con una floristería para adquisición de una ofrenda floral, luego se entrega la factura a la Secretaria de Personal para que efectúe la solicitud de fondos para el pago correspondiente; .simultáneamente se coordina con el Comunicador Social la elaboración de una esquela firmada por el Director; seguidamente se oficia al Comando Conjunto del fallecimiento para que publique en la Orden General un acuerdo de condolencia a los familiares del fallecido; al mismo tiempo se recopila los documentos pertinentes para presentar en el IESS a fin de acceder al beneficio económico para ayuda en funerales; posteriormente se da orientación de los beneficios económicos y sociales a los cuales tiene derecho como dependiente del Sector Público, (seguro de cesantía, fondos proporcionales de fondos de reserva, etc).</p>
<p>5. Jubilaciones</p>	<p>Inicialmente toma contacto con el servidor público para dar</p>

	<p>una debida orientación sobre el proceso, y se procede a solicitar al IESS una Jubilación previa para eliminar posibles problemas en lo posterior; luego el IESS emite la jubilación previa respectiva; simultáneamente se recopilan los requisitos habilitantes para la jubilación y mejora de pensión jubilar en el caso de los señores retirados; una vez recopilados completamente dichos requisitos se presenta toda la documentación en la ventanilla de Jubilaciones del IESS; se da seguimiento a dicho trámite en el IESS y finalmente se mantiene informado al interesado del avance del trámite.</p>
<p>6. Condecoraciones</p>	<p>En primer lugar se entrega las copias de la Orden General en lo que corresponde a publicación de condecoración del personal de Servidores Públicos y se procede a realizar la actualización de la nómina de personal a ser condecorado; luego de lo cual se efectúa un informe de la necesidad para la adquisición de preseas y diplomas para dicho personal; a continuación se solicita a las empresas proveedoras de preseas y diplomas remitan las proformas correspondientes; una vez receptadas las proformas se elabora un cuadro comparativo de las empresas ofertantes del servicio y se elige la mejor opción; seguidamente se oficia al Director para que autorice la respectiva adquisición, después de que ésta ha sido dispuesta, legalizada y autorizada se elabora la solicitud de fondos (Presupuesto), inmediatamente se coordina con la Empresa seleccionada para que se lleve a cabo la elaboración de las preseas y diplomas; luego se dispone y se elabora el cheque, posteriormente se reciben las preseas y diplomas de acuerdo al informe, luego de lo cual se procede a legalizar la hoja de pedido de diplomas y preseas, de acuerdo a los años cumplidos: 5, 10,15,20,25 y 30 años; a continuación se remite al Comando Conjunto los listados y diplomas para las firmas correspondientes; simultáneamente se elabora el listado del</p>

	<p>personal que va a ser condecorado en el Comando Conjunto, la Dirección de Movilización de acuerdo a la disposición; en el caso de que el personal que vaya a ser condecorado pertenezca a una Base o Centro de Movilización se procede a etiquetar los diplomas y preseas, para ser remitidos a las Bases y Centros de Movilización correspondientes, luego se procede a oficiar, legalizar para remitir a las Bases y Centros de Movilización las preseas y diplomas para que sean entregados en la ceremonia correspondiente.</p> <p>Finalmente se lleva a cabo el seguimiento de los casos.</p>
7. Eventos Sociales	<p>Primero se mantiene actualizado el calendario de las fechas importantes; luego se coordina con el Jefe de Personal para ejecutar la respectiva celebración, el cual a su vez dispone la fecha, lugar y hora de la celebración; a continuación se da parte al señor Director para que autorice el desarrollo del evento social; simultáneamente se elabora un informe de la necesidad y/o justificativo para realizar dicho evento; luego se coordina con las empresas proveedores de buffet para que remitan las proformas respectivas de acuerdo a la Ley de Contratación Pública; una vez receptadas las proformas se elabora un cuadro comparativo de ofertas y se remite al Jefe de Personal la documentación para que analice lo actuado; seguidamente se oficia al Director toda la documentación para el visto bueno y autorización; una vez que se ha dado cumplimiento a esto se coordina con el proveedor el buffet y la logística en general, luego de lo cual se procede a elaborar la solicitud de fondos, para la cancelación del evento desarrollado y posteriormente se legaliza dicha solicitud; finalmente se saca copias de todo el proceso para archivar.</p>
8. Recepción de Casos	<p>Inicialmente el servidor público, familiar u otro expone el caso en forma verbal, luego de lo cual se procede a orientar el</p>

	<p>caso de acuerdo a la naturaleza del problema (problemas conyugales, familiares, laborales, de salud.); posteriormente se informa del caso al Jefe de Personal, él cual autoriza y dispone continuar con el caso; luego la Trabajadora Social coordina, facilita, entrevista, realiza una visita domiciliaria, hospitalaria, carcelaria, según sea el caso, además se solicita los documentos de soporte, que fundamente lo que expresa el empleado; seguidamente elabora un Informe Social, el cual es remitido para que sea sumillado, se ponga en conocimiento y se disponga, luego se informa al interesado sobre la solución del problema y /o situación del mismo; finalmente se saca copias del proceso y se archiva .</p>
--	---

1.1.2. Departamento de Comunicación Social.

La misión de este departamento consiste en promocionar a la Institución y el Servicio Militar en todo el país con una imagen positiva, así como también difundir los procedimientos de la Ley de Servicio Militar Obligatorio en los medios de comunicación.

PROCESO ADMINISTRATIVO	DESCRIPCIÓN
<p>1. Difusión de la Información Institucional en la Página Web</p>	<p>Inicialmente se informa al Jefe Departamental la necesidad de actualizar la página Web sobre el último evento desarrollado en la Dirección de Movilización; luego se dispone a la Secretaria que realice el memorando respectivo para las personas involucradas en facilitar el material para la página Web; a continuación se realiza el memorando con la disposición para el señor diseñador gráfico y el camarógrafo, luego de lo cual se prepara todo el material relacionado a fotografías; simultáneamente se prepara el material audiovisual relacionado con el evento y se elabora los textos para complementar la información que se subirá a la página</p>

	<p>Web; posteriormente se entrega todo el material ya listo para actualizar la página Web al señor Jefe Departamental; seguidamente se da la disposición a la Secretaria para que elabore el memorando para remitir la información al Centro de Informática y Comunicaciones para que actualice la página Web; seguidamente se procede a elaborar el memorando respectivo y se entrega inmediatamente en el Centro de Informática y Comunicaciones, luego de lo cual se procede a subir la información remitida a la página web; a continuación se revisa que la información que se subió a la página web, sea la correcta.</p>
<p>2. Difusión de la Información Institucional</p>	<p>Primeramente se recibe la disposición verbal y/o escrita del señor Director de la Dirección de Movilización para que se prepare una rueda de prensa en las instalaciones de la Institución, luego de lo cual se dispone a la Secretaria para que elabore el memorando, ordenando al Comunicador Social que planifique la rueda de prensa; seguidamente se procede a elaborar y entregar dicho memorando; inmediatamente se inicia las coordinaciones necesarias y se emite los boletines de prensa a los principales medios de comunicación de radio, prensa escrita y televisión; a continuación se realiza las coordinaciones logísticas para adecuar el área de la rueda de prensa, así como el refrigerio para los periodistas; finalizada la rueda de prensa se les invita a los periodistas a participar de un refrigerio; se entrega un recuerdo de la Institución y se agradece la presencia a los periodistas; posteriormente se eleva un informe con el resultado de la rueda de prensa al Jefe Departamental, el cual recibe dicho informe y procede a realizar un análisis y evaluación de los resultados para posteriormente informar al señor Director.</p>

<p>3. Eventos Oficiales</p>	<p>En primer lugar se recibe y se da ingreso a la disposición del evento a realizarse, luego se procede a recibir, analizar y emitir la disposición al responsable del área; seguidamente se recibe de la Jefatura el documento sumillado, con disposición de responsabilidad según área de trabajo, con tiempos y movimientos para el cumplimiento de la disposición; luego se facilita el listado de los invitados al evento y se realiza las invitaciones para el mismo, además de las esquelas de agradecimiento para los participantes; simultáneamente se coordinara con el Jefe departamental los recuerdos que se entregan a los invitados al evento, luego de los cual se procede a la aprobación de los mismos; a continuación se entrega la orden de trabajo al responsable para dar cumplimiento a lo solicitado; una vez entregada dicha orden se realiza la cobertura del evento para lo cual simultáneamente se tiene lista la amplificación en el lugar que se disponga y se brinda apoyo en la toma de fotos o manejo de la amplificación; cabe destacar que previamente el Comunicador Social debe coordinar la ejecución del evento a realizarse y responsabilizarse del manejo del protocolo del evento.</p>
<p>4. Producción y Difusión de Campañas Publicitarias en Prensa Escrita.</p>	<p>Inicialmente se recibe y se ingresa la necesidad del Departamento de Operaciones de las diferentes fases de la Ley de Servicio Militar Obligatorio y Reservas de las tres Fuerzas Armadas, luego de lo cual se recibe, analiza y emite la disposición al responsable del área, para lo cual se recibe de la Jefatura el documento sumillado, con disposición de responsabilidad según el área de trabajo, con tiempos y movimientos para el cumplimiento de la disposición; a continuación se elabora el texto que va a ir en el boceto del arte gráfico; luego recibe la orden de elaboración del Arte Gráfico para la prensa a nivel Nacional; a continuación se</p>

	<p>elabora el primer boceto y se somete a la revisión y aprobación del señor Jefe Departamental, quien revisa y aprueba el primer boceto presentado por el diseñador gráfico; una vez efectuados los cambios debidos, se diseña un segundo boceto y se somete a una segunda revisión con el jefe Departamental, quién revisa y aprueba el segundo boceto; posteriormente el boceto final le somete a la aprobación del Director, el cual revisa y aprueba el boceto final, si no hay algún cambio, en el caso de que exista un cambio se lo realiza si el Director lo considera de esa manera, luego se procede a elaborar el arte final aprobado y se procede a sacar copias en magnético e impreso; finalmente todo el producto listo se entrega al Jefe Departamental, quién dispone a la Secretaria que elabore los oficios para las Bases remitiendo el material de los Centros de su jurisdicción; una vez receiptado dicho material en las bases se revisa el material y se ordena a la Secretaria de la base que remita a los centros de la jurisdicción inmediatamente, las misma que procede a elaborar los memorandos y remite el material a los centros correspondientes; a continuación el Jefe del Centro escoge los medios locales en los que se va a publicar y dispone a la Secretaria del Centro para que elabore los oficios para los medios escogidos, la cual elabora dichos oficios y los entrega al Jefe del Centro para su legalización pertinente; inmediatamente se procede a su legalización y se dispone se remita a los medios de comunicación, seguidamente se procede al control diario de las publicaciones en los diferentes periódicos y luego se elabora el informe de difusión de propaganda y envía a la Base de su jurisdicción, luego de lo cual se dispone al encargado que consolide la información de los informes de difusión de propaganda de los Centros de su jurisdicción, el cual inmediatamente recopila la información y elabora un informe consolidado de los Centros que pertenece</p>
--	--

	<p>a la Base y remite por medio magnético e impreso al Departamento de Comunicación Social de la Dirección de Movilización; una vez recibido el informe consolidado de las Bases, se entrega al señor Jefe del Departamento para la sumilla correspondiente, quién revisa el informe y sumilla; posteriormente el Comunicador Social se encarga de utilizar la información y elabora un informe a nivel nacional sobre la difusión; una vez recibida la información se la analiza y se elabora el informe correspondiente, luego presenta el informe al señor Jefe Departamental, quién revisa y pone su visto bueno en el informe presentado y se remite al señor Director, a continuación se elabora el oficio y se adjunta el informe elaborado por Comunicador Social; luego se procede a legalizar dicho oficio y se dispone se remita al señor Director; simultáneamente se remite el oficio a la Secretaria General, quien lo recibe, lo ingresa en el sistema, procede a colocar en la hoja de trámite y remite para el trámite correspondiente.</p>
<p>5. Producción y Difusión de Campañas Publicitarias en Radio y TV.</p>	<p>Inicialmente se recibe y se da ingreso a la necesidad del Departamento de Operaciones de las diferentes fases de la Ley de Servicio Militar Obligatorio y Reservas de las tres Fuerzas; luego se recepta, analiza y emite la disposición al responsable del área; posteriormente se recibe de la Jefatura el documento sumillado con disposición de responsabilidad según el área de trabajo, con tiempos y movimientos para el cumplimiento de la disposición; luego se procede a entregar la orden trabajo al responsable de dar cumplimiento a lo solicitado; posteriormente se coordina y ejecuta sobre el requerimiento del Departamento de Operaciones para la producción del Spot y la cuña radial; a continuación se elabora los guiones y se somete a la aprobación del Jefe Departamental, quien procede a revisar y aprobar el guión enviado por el productor de medios; luego de esto se diseña la</p>

	<p>idea creativa o el enfoque que se le da al producto publicitario; luego de lo cual en coordinación con el Jefe Departamental se realiza la contratación de los servicios de locutores, actores, modelos; se coordina las locaciones y/o unidades militares para grabaciones; posteriormente se realiza las respectivas coordinaciones para conseguir o contratar las diferentes locaciones seleccionadas para la realización del Spot; seguidamente se realiza las grabaciones con los locutores en el estudio, de acuerdo a la idea creativa inicial dependiendo del producto se toma de tres a cinco días de edición.</p> <p>A continuación se entrega el producto al Jefe para su revisión y aprobación; inmediatamente se procede a revisar el producto elaborado para radio, televisión, prensa escrita; una vez realizado esto se pone a consideración del Director el producto elaborado para su revisión y aprobación, quien procede a la revisión respectiva, si hay cambios se realiza y si no el producto esta listo para ser difundido; una vez aprobado el producto se realiza las copias para los medios de comunicación a nivel nacional y de provincia. (Este material se lo adquiere de acuerdo al plan anual); simultáneamente se coordina con audiovisuales externos para realizar las copias del producto elaborado en formato Betacams, se traslada al local de Audiovisuales con el master del producto elaborado y se solicita las copias necesarias para los canales de televisión a nivel nacional; posteriormente se embala el producto de radio y televisión de acuerdo a los medios de comunicación a los Centros de Movilización de todo el país; luego el Jefe Departamental dispone a la Secretaria que elabore los oficios para las Bases remitiendo el material de los Centros de su jurisdicción; una vez que el material es remitido a las Bases se revisa el material y se ordena a la secretaria de la Base para que remita a su vez a los centros de la jurisdicción</p>
--	---

	<p>inmediatamente; posteriormente se elabora los memorandos y se remite el material a los Centros de su jurisdicción; luego de lo cual el Jefe del Centro procede a escoger los medios locales en los que se va a publicar y dispone a la Secretaria del Centro elabore los oficios correspondientes para los medios escogidos; inmediatamente se elaboran los oficios y se entrega al Jefe del Centro para su legalización respectiva, quién legaliza y dispone se remita a los medios de comunicación, posteriormente se procede al control diario de las publicaciones en los diferentes periódicos; finalmente se elabora el Informe de difusión de propaganda y se envía a la Base de su jurisdicción, aquí se dispone al encargado para que consolide la información de los informes de difusión de propaganda de los Centros de su jurisdicción, éste a sus vez recopila la información y elabora un informe consolidado de los Centros que pertenece a la Base y remite por medio magnético e impreso al Departamento de Comunicación Social de la Dirección, luego se recibe el informe consolidado de las Bases y se entrega al señor Jefe del Departamento para la sumilla correspondiente, quien revisa el informe y sumilla que el Comunicador Social se encargue de utilizar la información y elabore un informe a nivel nacional sobre la difusión y entrega a Secretaria, quien recibe la documentación sumillada, registra y entrega al Comunicador Social; una vez recibida la información consolidada, se analiza y elabora el informe y se lo presenta al señor Jefe Departamental, quien revisa y pone su visto bueno en el informe presentado y entrega a la secretaria para la elaboración del oficio al Director; seguidamente se elabora dicho oficio y se adjunta el informe elaborado por el Comunicador Social; a continuación se procede a legalizar dicho oficio y se dispone se remita al señor Director; luego se registra el documento y se entrega el oficio a Secretaría General; una vez recibido el oficio; se</p>
--	---

	ingresa en el sistema, se coloca la hoja de trámite y se da el trámite correspondiente.
--	---

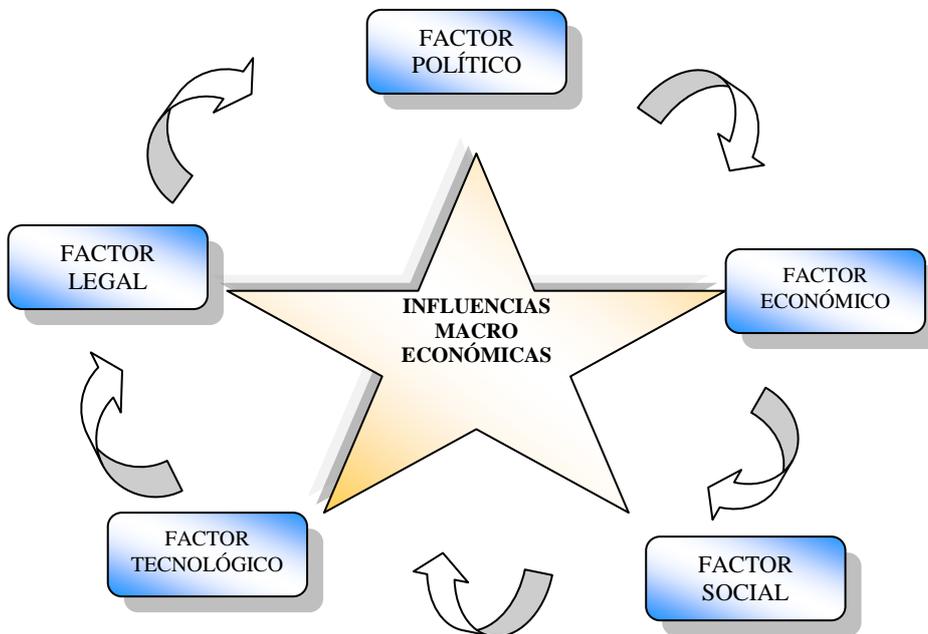
1.4. Análisis Externo.

Un análisis externo implica la recopilación de información sobre variables externas a la Institución que no pueden ser controladas por la misma; éstas pueden dividirse en dos grupos como son el macroambiente y microambiente; a partir de dichas variables se elaborará un análisis que nos permitirá emitir conclusiones relevantes con respecto al ambiente externo de la entidad.

1.4.1. Influencias Macroeconómicas.

“Constituyen todas las condiciones de fondo en el ambiente externo de una empresa.

Esta parte del ambiente conforma un contexto general para la toma de decisiones gerenciales. Es un conjunto de influencias como: condiciones económicas, política, culturales o sociales, tecnológicas, etc.”⁸



⁸ <http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-3.htm>

1.4.1.1. Factor Político.

Este factor ha venido convirtiéndose en los últimos tiempos en una cuestión trascendental en la vida del País, toda vez que ha incidido en el desarrollo de las instituciones. La crisis nacional que ha desembocado en la caída de tres Presidentes de la República, han originado incertidumbre sobre el rol y las políticas a seguir en las diversas entidades del Estado, lo cual sumado a las constantes paralizaciones laborales nacionales, la falta del establecimiento de políticas gubernamentales y los actos de corrupción, han dado lugar para que la institución se vea inmersa en una disyuntiva frente a los políticos del País.

▪ Política del País (Gobierno)

El Gobierno Nacional da o no la importancia y el debido apoyo a la gestión institucional. En atención a la función específica que le corresponde a la Dirección de Movilización, así como, al apoyo que la Institución militar, constitucionalmente, debe contribuir al desarrollo social y económico del país; y, además, por la necesidad de seguridad interna y resguardo de nuestras fronteras, frente a la amenaza de la guerrilla y narcotráfico del país del norte, el Gobierno Nacional apoya la gestión institucional orientada al cumplimiento de la misión y a contrarrestar esas graves amenazas, pero no en la medida necesaria, pues los recursos asignados no son suficientes, no se cumplen oportunamente las correspondientes transacciones de partidas presupuestarias.

Las continuas gestiones realizadas por el nivel Directivo de la entidad, han tenido eco en el Gobierno Central, de sobre manera en el hecho de mantener una buena imagen institucional y por ende, cumplir en la medida de lo posible con los objetivos planteados.

▪ Ingerencia Política en la Clase Dirigente

Las relaciones político militares se encuentran en proceso de consolidación, las mismas que han recibido una falta de apoyo y confianza en los últimos tiempos. La distancia entre el mundo político y el mando militar ha creado una cultura de oscuridad en torno al tema militar, que ha costado disipar debido a la existencia de barreras de comunicación.

Se puede y debe mejorar las relaciones político militares, mediante una educación concentrada en capacitar: a los políticos en temas de seguridad, a militares en derechos humanos y a políticos y militares en administración pública y relaciones internacionales, este es uno de los objetivos del proyecto del Libro Blanco de la Defensa.

- **Renovación de la Clase Dirigente**

La permanencia o no de la clase dirigente al frente de la organización representativa a nivel Nacional y regional, como ha afectado los intereses de la Institución; Es poco relevante este concepto considerando que las FF.AA. mantienen su estructura en base a su organización en las diferentes instituciones y no afecta el cambio político, en el caso de la Dirección de Movilización se cambia a los Directores y Subdirectores.

- **Participación Ciudadana**

La relación civil - militar se encuentran en proceso de consolidación, caracterizado por una falta de apoyo, confianza y conocimiento mutuo, la distancia entre el mundo civil y militar ha creado una cultura de oscuridad en torno al tema militar, que ha costado disipar porque existen barreras de comunicación.

Se debe mejorar las relaciones civil - militar, mediante una educación dirigida a los civiles en temas de seguridad, a militares en derechos humanos y a civiles y militares en administración pública y relaciones internacionales.

- **Credibilidad de las Entidades del Estado**

Los diversos brotes de corrupción en varias entidades del Estado y que han sido denunciados por la prensa, ha generado cierta desconfianza en su gestión; sin embargo la institución, pese a que nunca fue parte de esos lamentables y vergonzosos hechos que por arrastre, bien pudo verse identificada como una entidad sin mayor seriedad, pero felizmente por su capacidad de respuesta frente a los problemas y necesidades de las diversas comunidades, ha logrado mantener su respetabilidad bien alcanzada durante su a existencia.

▪ **Cambio de Gobierno**

La falta de continuidad en las políticas, estrategias, planes y programas de gobierno que se producen cada vez que hay un cambio, afectan a la gestión institucional, no solo en el caso de la Dirección de Movilización, sino también a todo el sector público y el país en general.

Se refiere al estado general de la filosofía y objetivos dominantes del partido que se encuentra en el gobierno, así como las leyes y reglamentaciones gubernamentales establecidas.

Algo que afecta a todas las empresas del mercado es la inestabilidad política en la que vivimos, es alarmante, no se puede entender como un país que dice vivir en democracia ha tenido presidentes en un periodo de seis meses cuando debería estar en el poder cuatro años.

En la actualidad el Dr. Alfredo Palacio es el Presidente de la República que debe terminar el período que le correspondía al Crnl. Lucio Gutiérrez.

La ciudadanía en general ya no cree en la clase política por la cantidad de situaciones que se han creado en los últimos años, todas relacionadas con la corrupción y la ineficiencia.

1.4.1.2. Factor Económico.

En este aspecto es importante señalar que cada vez el Gasto Fiscal en Defensa se ve reducido, medido con relación al gasto fiscal total y al PIB, ésto se produce en un momento en que nuevas amenazas y factores de riesgo para la seguridad de país de hacen presentes. Para poder enfrentarlas con éxito, se vuelve prioritario iniciar un plan de repotenciación de la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas.

Para el efecto, es imprescindible contar con las asignaciones presupuestarias suficientes, de manera que paulatinamente se incremente la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas, con la incorporación de avances tecnológicos, operativos y logísticos.

1.4.1.3. Factor Social.

Según los análisis efectuados por la Comisión integrada para el efecto, y de la experiencia diaria que tenemos en esta sociedad multirracial, se ha podido establecer que dentro del marco legal no existe discrimen, pero si ocurre dentro de la generalidad de las instituciones

públicas. Afortunadamente y gracias al fácil acceso para ser atendidos por los principales Directivos, el discrimen y maltrato referido, han sido desterrados en la Institución.

- **Paz Social**

El grado y la frecuencia de afectación de la paz social, causada por diferentes razones, como afecta el normal desenvolvimiento de la Institución.

Constituye una amenaza puesto que el entorno nacional e internacional tiene su ingerencia en el cumplimiento de la misión institucional.

Las constantes huelgas, paralizaciones y movilizaciones del campesinado hacia la Capital de la República, si bien inciden en el cumplimiento de las obligaciones de toda institución pública y privada, no han detenido significativamente la labor de la institución, pues las movilizaciones han entendido que la Institución Armada realiza labor social a favor de la comunidad, por lo que los hechos de convulsión social no han afectado significativamente la labor programada.

- **Discriminación Racial**

El nivel de discriminación racial que existe en nuestra sociedad como incide en la gestión. Constituye una amenaza puesto que la Institución Armada, también se ha dejado influenciar de los prejuicios de la sociedad civil, no hemos dado paso a que ciudadanos de todas las etnias laboren en la Institución.

- **Seguridad Social, Empleo, Subempleo, Desempleo**

En base al nivel de empleo, subempleo, desempleo, analizar la capacidad de una sociedad para garantizar la satisfacción de las necesidades básicas de sus componentes y como incide en el funcionamiento. La Institución provee de oportunidades de empleo y proyectos de seguridad social fundamentalmente en la población urbano marginal; sin embargo por el hecho de estar siempre cuestionados por la sociedad civil respecto de ciertas prebendas que supuestamente las tenemos (sueldos, comisariatos).

- **Delincuencia y Crisis de Valores**

Considerando que la crisis de valores puede en algún momento hacerse presente en la Institución, lo que ocasionaría dificultades.

- **Comportamiento de los Medios de Comunicación**

Los medios de comunicación han coadyuvado o no para que la gestión desarrollada sea entendida, difundida en el entorno al cual se debe la institución. Vale indicar, que este Portafolio al momento dispone de un sistema de comunicación social con un relacionador público profesional, que sin duda alcanzará una importante difusión en aras de proyectar la imagen corporativa.

Sin embargo hasta el momento los medios de comunicación tratan de censurar, alarmar y distorsionar las actuaciones de las Fuerzas Armadas sin mayor conocimiento de causa.

- **Migración**

Los niveles elevados de migración interna y externa que soporta el País, motivada entre otras cosas por los altos índices de pobreza, falta de trabajo y falta de políticas de Estado, cómo afecta al entorno institucional.

En razón de que los sueldos bajos, no cubren las necesidades básicas, produciendo la migración que causa la desintegración familiar.

- **Compromiso de la Sociedad**

La sociedad relacionada con la Institución, manifiesta un comportamiento indiferente, conformista, exigente, interactivo y participativo, respecto de la gestión desarrollada. Considerando que la sociedad civil nos acepta, pero nos exige excelencia en los productos y servicios que ofrecemos.

- **Niveles de Pobreza**

Constituye un problema en razón de que los presupuestos de FF.AA. son reducidos y la gestión no puede ser cumplida con calidad..

- **Guerrilla, Terrorismo y Narcotráfico**

Constituye un riesgo porque distrae el normal desenvolvimiento de la Institución, en razón de que los recursos humanos y materiales son utilizados en estos imprevistos y el país cada vez espera más de la Institución y no es provista de los recursos necesarios.

1.4.1.4. **Factor Tecnológico.**

El factor tecnológico es muy importante en toda Institución, ya que marca la diferencia en los procedimientos que realicen o en los servicios que se le ofrecen al cliente, por este motivo es importante analizar este punto ya que ésta es una ventaja competitiva para la empresa.

La tecnología esta en constante cambio lo que obliga a la empresa a capacitarse cada día mas para prestar mejores servicios a sus clientes, aunque esto implique más inversión.

Los esfuerzos que ponga la Institución en el Desarrollo Tecnológico, incidirá en el nivel competitivo para satisfacer las necesidades de los usuarios, además de beneficiarse de las innumerables ventajas que el desarrollo de la tecnología ofrece. Ello implica disponer de herramientas tecnológicas para su identificación, evaluación, selección, adquisición, optimización y mejora continua de los procesos

Aquellas entidades que no generen las acciones del caso para implementar dentro de su accionar la tecnología, verán mermadas sus posibilidades de crecer y avanzar, y en consecuencia, estarán destinadas a automarginarse.

El personal se encuentra capacitado y dispone de equipos informáticos que le han facilitado el cumplimiento de sus obligaciones.

- **Limitado Acceso a la Tecnología**

La Institución cuenta con acceso a tecnología de otras Instituciones. Tiene acceso con Ministerio de Economía, Banco Central, Banco Rumiñahui, Contraloría General entre otros.

- **Altos Costos de Tecnología de Avanzada**

A pesar de los altos costos de la tecnología, la Institución cuenta con los recursos disponibles para actualizar su tecnología, en este caso para el próximo año se encuentra presupuestado los gastos en que se incurrirán para la implementación de la Red informática a nivel nacional.

- **La Inexistencia de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico.**

La investigación científica y desarrollo tecnológico en la Institución es de nivel bajo, ya que no existe elemento humano que desee integrarse a la institución ni infraestructura acorde a estas actividades.

- **Demora en los Trámites para la Adquisición de Bienes y Servicios de Informática**

Excesiva demora en los trámites para la adquisición de bienes y servicios de informática, en el Comité de Contrataciones del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

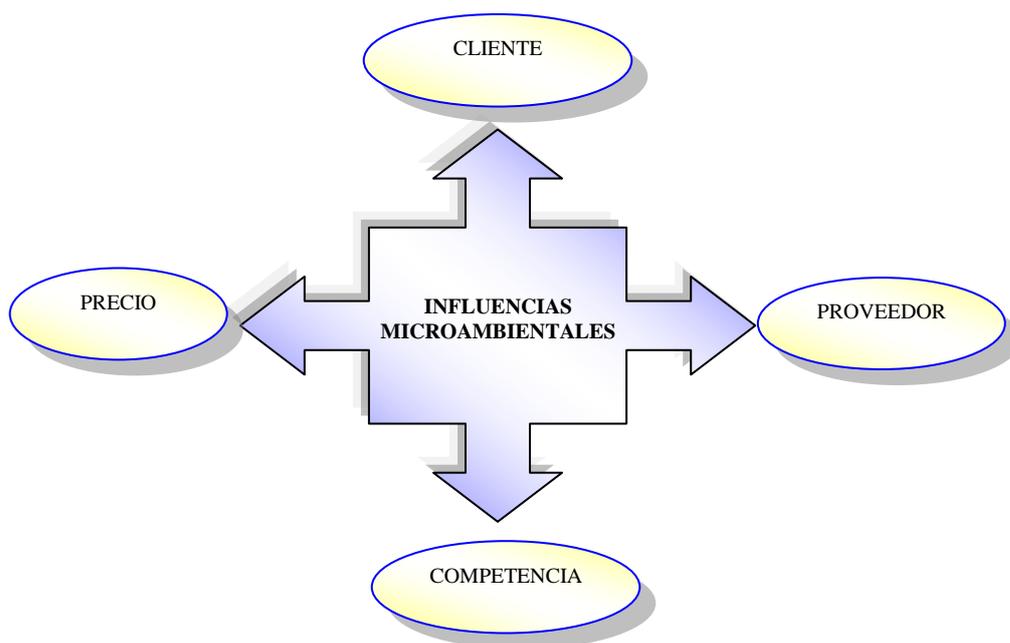
1.4.1.5. Factor Legal.

En este aspecto podemos mencionar que se han dado algunas reformas legales que afectan al desenvolvimiento de la institución como son la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de Remuneraciones del Sector Público (LOSCCA) en lo que se refiere a los Recursos Humanos y el Estatuto emitido por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de RR.HH. y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), en el cual se enmarca la administración por procesos, lo cual implica un adecuado manejo de los recursos humanos, además es necesario considerar que en el Congreso Nacional se encuentra presentado un proyecto de Reforma a la Ley de Servicio Militar Obligatorio, el cual ya fue aprobado en primer debate, éste consiste en cambiar la el carácter de dicha ley, es decir que el Servicio Militar sea de carácter voluntario, lo cual

afectaría significativamente a la Institución ya que de darse el caso, existiría una subutilización de la capacidad instalada de la Institución, para lo cual se están presentando proyectos alternativos.

1.4.2. Influencias Microambientales.

Constituyen aquellas fuerzas próximas a la Institución, que afectan a la capacidad de servir a sus clientes.

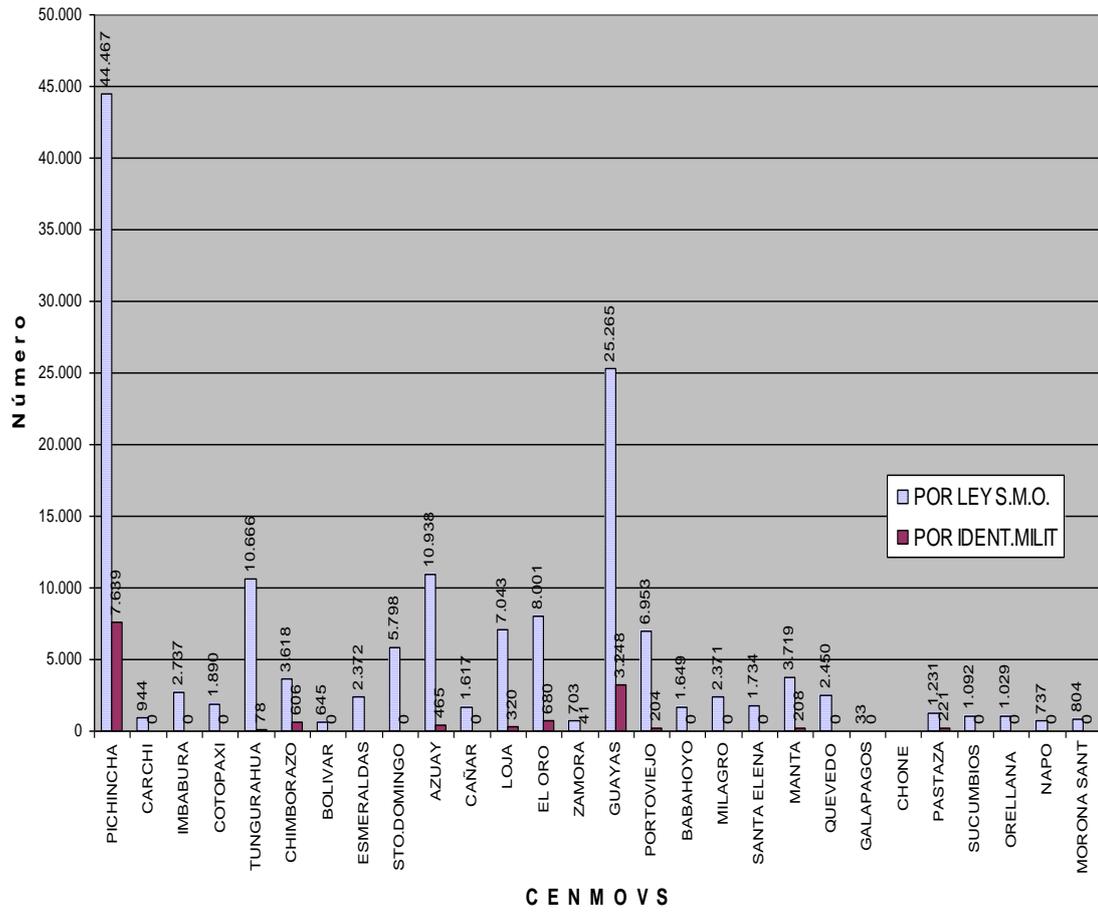


1.4.2.1. Cliente.

En la Dirección de Movilización podemos identificar dos tipos de clientes: el primero corresponde a los clientes externos que son todos aquellos ciudadanos que se encuentran en edad militar y deben obtener su documento militar de acuerdo con la Ley de Servicio Militar Obligatorio y el segundo corresponde a los clientes externos que comprende todo el personal militar y sus respectivos familiares y cónyuges que obtienen su identificación militar en nuestra institución a nivel nacional.

A continuación se presenta un cuadro resumen de los diferentes Centros de Movilización a nivel nacional:

TOTAL DE CLIENTES ATENDIDOS EN LOS CENTROS, POR ARTICULO DE LEY S.M.O. E IDENTIFICACION MILITAR DURANTE ENE A JUN 2005



**TOTAL DE CLIENTES ATENDIDOS EN LOS CENMOV, POR ARTICULOS DE LA LEY DE S.M.O. E IDENTIFICACION MILITAR,
DURANTE LOS AÑOS 2002, 2003, 2004 Y ENE A JUN-2005**

Nº	CENMOV	2002		2003		2004		2005		SUMA TOTAL POR LEY S.M.O.	SUMA TOTAL POR IDENT.MILIT	% ATENCIÓN POR LEY S.M.O.
		POR LEY S.M.O.	POR IDENT.MILIT	POR LEY S.M.O.	POR IDENT.MILIT	POR LEY S.M.O.	POR IDENT.MILIT	POR LEY S.M.O.	POR IDENT.MILIT			
BASE NORTE												
1	PICHINCHA		41.587	178.130	28.334	122.625	30.447	44.467	7.639	345.222	108.007	26,96
2	CARCHI	1.388		2.023		2.226		944		6.581		0,51
3	IMBABURA	7.183		6.504		5.812		2.737		22.236		1,74
4	COTOPAXI	3.720		4.021		4.016		1.890		13.647		1,07
5	TUNGURAHU A	13.281		12.037		43.631	229	10.666	78	79.615	307	6,22
6	CHIMBORAZO	5.398		17.661	2.237	11.118	2.046	3.618	606	37.795	4.889	2,95
7	BOLIVAR	1.939		1.873		1.922		645		6.379		0,50
8	ESMERALDAS	4.889		4.725	513	4.181		2.372		16.167	513	1,26
9	STO.DOMINGO	8.627		6.735		7.275		5.798	0	28.435	0	2,22
	Total	46.425	41.587	233.709	31.084	202.806	32.722	73.137	8.323	556.077	113.716	43,43
BASE SUR												
10	AZUAY	23.661	1.229	33.916	1.734	28.431	1.080	10.938	465	96.946	4.508	7,57
11	CAÑAR	4.634		4.150		3.644		1.617		14.045		1,10
12	LOJA	8.966		19.113		25.358	1.408	7.043	320	60.480	1.728	4,72
13	EL ORO	23.996	1.601	31.633	2.843	18.913	1.712	8.001	680	82.543	6.836	6,45
14	ZAMORA	3.085		1.749		1.442		703	41	6.979	41	0,55
	Total	64.342	2.830	90.561	4.577	77.788	4.200	28.302	1.506	260.993	13.113	20,38
BASE OCCIDENTAL												
15	GUAYAS	89.879	17.774	141.045	17.294	122.308	14.833	25.265	3.248	378.497	53.149	29,56
16	PORTOVIEJO	16.821	497	32.246		16.690	294	6.953	204	72.710	995	5,68
17	BABAHOYO	4.642		4.260		3.787		1.649		14.338		1,12
18	MILAGRO	8.873		6.146		5.530		2.371		22.920		1,79
19	SANTA ELENA	5.140		4.980		3.479		1.734		15.333		1,20
20	MANTA			26.514		11.439	899	3.719	208	41.672	1.107	3,25
21	QUEVEDO	6.599		4.741		5.153		2.450		18.943		1,48
22	GALAPAGOS			15		211		33		259		0,02

23	CHONE											
	Total	131.954	18.271	219.947	17.294	168.597	16.026	44.174	3.660	564.672	55.251	44,10
BASE ORIENTAL												
24	PASTAZA	1.870		3.474	1.356	4.435	937	1.231	221	11.010	2.514	0,86
25	SUCUMBIOS	3.071		2.879		1.959		1.092		9.001		0,70
26	ORELLANA	1.891		1.899		1.800		1.029		6.619		0,52
27	NAPO	1.738		1.929		1.417		737		5.821		0,45
28	MORONA SANT	2.065		1.903		1.666		804		6.438		0,50
	Total	10.635	0	12.084	1.356	11.277	937	4.893	221	38.889	2.514	3,04
	SUMA TOTAL	253.356	62.688	556.301	54.311	460.468	53.885	150.506	13.710	1.420.631	184.594	110,95

FUENTE DATOS: Centros de Movilización, a través del Dpto. Financiero de la DIRMOV.

Fecha elab.: 19-OCT-2005

Elaborado por: Ana Jiménez

1.4.2.2. Proveedor.

La Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas cuenta con una amplia gama de proveedores los cuales tienen que someterse a riguroso proceso de calificación para poder proporcionar ya sea bienes o servicios a la Institución, a continuación se detalla la lista de los principales proveedores correspondiente al año 2006, de acuerdo a la información proporcionada por la Institución:

Publicaciones

- DIARIO EL COMERCIO
- DIARIO EL UNIVERSO
- PRINCIPALES CANALES DE TELEVISIÓN
- PRINCIPALES RADIOS

Agencias de Viajes

- MUNDOVISION

Automotriz

- AUTOMOTORES ANDINA
- GRUPO MOYABACA TIRES S.A.
- MEGAPARTES

Comunicaciones

- ANDEANTRADE S.A.
- ISEYCO C.A.
- SERTELVAG CIA. LTDA.
- SINETCOM S.A.
- TELALCA S.A.

Computación y UPS.

- ADEXUS S.A.
- ADVANTLOGIC ECUADOR S.A.
- AKROS CIA. LTDA.
- ANDOLAS CIA. LTDA.
- CEDECOMP CIA. LTDA.
- CELCO
- CODYXOPAPER CI. LTDA.
- COGECOMSA S.A.
- COMISARIATO DEL COMPUTADOR
- COMPU EC S.A.
- COMPUIMAGEN CORP. K2 CIA. LTDA.
- COMWARE S.A.
- COSIDECO LTDA.
- GLOBALUNI S.A.
- IBM
- I.D CARDS

- INSTITUTO GEOGRAFICO MILITAR que provee de Documentos de Seguridad, Tarjetas Inteligentes, Especies Valoradas y Cartografía, lo cual es muy importante para desarrollar las tareas de la DIRMOV.
- LINCOLN GROUP CIA. LTDA.
- LOGIKARD C.A.
- MAINT CIA. LTDA.
- OLOS SOLUTIONS S.A.
- SHARP DEL ECUADOR SMARTSYSTEMS S.A.
- SOLUCIONES SOLUCIONES INTEGRADAS S.A.
- SONDA
- TASKI S.A.
- TECSINFO S.A.
- VIDORTEC S.A.

Medicina y Odontología

- DENTAL CORP.
- DEPOSITO DENTAL ACOSTA CIA.LTDA.
- NEFROCONTROL S.A.
- PHARMA BRAND
- PRODONTOMED S.A.

Seguros

- CIASEG S.A.
- SEGUROS ROCAFUERTE S.A.

Útiles de Oficina

- DISTRIBUIDORA GALAR
- MULTIEQ
- PACO
- RECOR EQUIPOS Y SUMINISTROS

Varios

- IMG CIA. LTDA Diseño Interior, Mobiliario
- ING. RODOLFO SALINAS S. Diseño Y Construcciones Eléctricas
- INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA AREVALO - GUERRA CIA. LTDA. Obras Civiles
- LA LLAVE S.A. Equipos y Materiales Varios
- NCH ECUADOR S.A. Limpiadores en General, Aceites, Grasas, Lubricantes, Ceras, Desinfectantes.
- PROTECOMPU C.A. Aires Acondicionados, UPS, Baterías, Piso Falso, Trabajos Ob. Civil
- TECNI-MUEB LE Recursos Humanos, Área Financiera, Marketing

Vestuario y Material de Intendencia. Entre los proveedores de uniformes, artículos militares podemos señalar como los más importantes los siguientes:

- APPAREL FASHION
- COIVESA S.A.
- COMPLEJO INDUSTRIAL HOLDINGDINE S.A.

- CONFECCIONES DEPORTIVAS RELTON
- FERNANDO CADENA CHAVEZ
- LE CHATEAU S.A.
- M.G. SUBER & ASOCIADOS CIA. LTDA.
- MV MIREYA VASCO CONFECCIONES
- RAPOSAN S.A.
- SMART COMPANYX BUSINESS
- TECNISTAMP C.E.M.
- UNICONFEC

1.4.2.3. Competencia.

Puesto que la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas constituye el único órgano rector encargado de dar cumplimiento a la Ley de Servicio Militar Obligatorio, no tiene competencia ya que es la única institución que presta este servicio a nivel nacional.

1.4.2.4. Precios.

Los precios que se establecen para la emisión de documentos militares constan en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, específicamente en los siguientes artículos: Art. 75 que señala los exentos del servicio activo, el Art. 89 que establece las multas que se deben aplicar a los ciudadanos que infringen esta Ley, el Art. 97 que especifica la Cuota de compensación militar que se debe pagar por una sola vez en casos específicos y finalmente el Art.98 que determina los diferentes documentos militares que los ecuatorianos en edad militar tienen la responsabilidad de obtener, para lo cual se considera un costo adicional correspondiente a los gastos administrativos y el costo de emisión del documento los cuales son de 5.00 US\$ Y 7.00 US\$. respectivamente y la base que se considera para el cálculo corresponde a un salario mínimo vital general que corresponde a 4.00 US\$.

A continuación se detalla los precios de cada uno de los documentos militares que se emiten en la Dirección de Movilización y en cada uno de los Centros de Movilización:

TIPO DE DOCUMENTO	Art.	Ley	Costo Emisión	Gasto Adm.	PRECIO US\$
DOCUMENTOS ORIGINALES					
NO FAVORECIDOS	29,97a	0.80	5.00	7.00	12.80
LICENCIA FINAL	99i		5.00		5.00
NO IDÓNEOS	97a	0.00	5.00	7.00	12.00
EXENTOS: Hijo sostén de Flia., Casados,					

Clérigos, Minusválidos, Recluidos, Exentos Instruidos.	75	0.80	5.00	7.00	12.80
DOCUMENTOS DUPLICADOS			5.00		5.00
EXTRANJEROS					
Cédula Extranjero Inmigrante	97d	20.00	5.00	7.00	32.00
Naturalizado No Favorecido	29	0.80	5.00	7.00	12.80
SANCION ANTICIPADA		20.00	5.00	7.00	32.00
RESIDENTE EN EL EXTERIOR					
Remiso		20.00	5.00	7.00	32.00
En el Registro	29	0.80	5.00	7.00	12.80
PERMISOS (CUOTA DE COMP. MILITAR)	Art.	Ley	Costo Emisión	Gasto Adm.	PRECIO US\$
DUPLICADOS			5.00		5.00
EXENTOS	75, 89	8.00	5.00	7.00	20.00
No favorecidos	97b	8.00	5.00	7.00	20.00
Extranjeros Naturalizados	97b	8.00	5.00	7.00	20.00
Ofic. Autorización para salir		8.00	5.00	7.00	20.00
Remisos	97c	20.00	5.00	7.00	32.00
Sanción Anticipada	97c	20.00	5.00	7.00	32.00
Extranjero naturalizado sin doc.	97d	20.00	5.00	7.00	32.00

Fuente: *Tabla de aplicación de documentos militares, rige a partir del 1 de julio/2006*

CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Misión.

La Misión constituye la razón de ser de una organización, en esencia representa las cualidades y características que explican la existencia de la institución ante la sociedad.

La Misión de la Dirección de Movilización es:

“La Dirección de Movilización planificará y regulará la movilización de los recursos humanos y materiales, de acuerdo a las necesidades y prioridades de las Fuerzas, para apoyar el esfuerzo bélico en caso de emergencia nacional.”⁷

3.2. Visión.

La visión representa un conjunto de ideas generales, que proveen el marco referencial de lo que la institución quiere y espera ser en el futuro.

La Visión de la Dirección de Movilización es:

“Una Institución líder, identificada con el país bajo un nuevo concepto del servicio militar ecuatoriano; con unidades movilizadas conformadas por reservistas de carrera, listos para apoyar a las Fuerzas Armadas; con sus miembros técnicamente capacitados, en un país motivado para cumplir sus obligaciones militares.”⁸

3.3. Objetivos.

“Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operación concreta de su misión y visión. Estos, ya sean a corto, mediano o largo plazo, deben ser medibles y con posibilidad de evaluación”⁹

- Determinar la situación en la que se encuentra actualmente el **Área de Administración de Personal** a través de la Propuesta de Implementación de un Sistema

⁷ Plan Estratégico Institucional 2004-2010.

⁸ Plan Estratégico Institucional 2004-2010

⁹ SERNA, Gómez Humberto, Pág. 31

de Control Interno en la organización para poder emitir conclusiones y recomendaciones que les permitan mejorar en los procesos administrativos que estén fallando.

- Elaborar una Propuesta de Implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo para el **Área Técnica de Personal**, mediante el conocimiento de los objetivos, políticas y evaluación de los controles existentes.

- Determinar las deficiencias de los procesos administrativos del **Área de Bienestar de Personal**, con la finalidad de eliminarlas o corregirlas y emitir recomendaciones para mejorarlas.

- Evaluar si los controles y procedimientos administrativos aplicados por el Departamento de **Comunicación Social** de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (DIRMOV) permiten el logro de las metas programadas y el uso de los recursos para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas.

3.4. Políticas.

Las políticas constituyen la guía y orientación doctrinaria que expresan el énfasis con el que deben desarrollarse las acciones para el cumplimiento de los objetivos, y la consecución en forma progresiva de la misión y visión.

Las políticas de la Dirección de Movilización son:

- La actualización del Sistema de Movilización Militar de las FF.AA. de acuerdo a los escenarios presentes y futuros, con la participación del Comando Conjunto, las Fuerzas y la Dirección de Movilización.

- La difusión de los procesos de la ley de S.M.O. se realizará a través de los medios de comunicación colectiva en forma gratuita, a fin de crear una imagen positiva de la institución y del servicio militar en el país.

- Los Centros de Movilización entregarán a las Unidades Militares los ciudadanos para que cumplan el servicio militar, de acuerdo al requerimiento de las Fuerzas.

- Las Fuerzas mantendrán reservas operativas listas para ser movilizadas en caso de emergencia nacional, con el apoyo financiero de la Dirección de Movilización.
- Planificación centralizada y ejecución descentralizada a través de las Bases y Centros de Movilización del país, para atender las necesidades de las Fuerzas.
- Todos los miembros de la Dirección de Movilización recibirán 40 horas de capacitación al año, a fin de obtener eficiencia operativa y administrativa en la ejecución de los procesos de gestión.
- La institución debe desarrollar los procesos, para mejorar los servicios de atención al cliente y alcanzar calidad en la gestión interna.
- En la institución se debe Implementar la cultura del cumplimiento estricto de las leyes en vigencia, a fin de erradicar la corrupción.
- Las Bases de Movilización proporcionarán apoyo logístico a las reservas de las Fuerzas, para reentrenamiento o empleo operativo en caso de emergencia nacional.
- Los Centros de Movilización deberán alcanzar la meta de los ingresos de autogestión, a fin de financiar el apoyo logístico y tecnológico que la institución requiere para cumplir su misión.

3.5. Estrategias.

Constituyen las líneas de acción que en su aplicación ayudan al cumplimiento de los objetivos y de esta manera alcanzar los factores críticos de éxito.

Podemos señalar las siguientes estrategias que se encuentran contempladas en el Plan Estratégico Institucional 2004 – 2010:

- Tramitar la reforma de la base legal de cobro de las multas y cuota de compensación militar congelados en 4 US\$ de acuerdo al S.MV.; por la base de cálculo en vigencia en las Fuerzas Armadas que se indexa con la inflación.

- Elaborar el reglamento para el funcionamiento del Juzgado de Coactivas.
- Implementar un moderno sistema de emisión de documentos militares.
- Incrementar los ingresos mediante un efectivo control militar móvil y la instalación del sistema de emisión de documentos militares con una cobertura a nivel nacional.
- Reducir el gasto corriente de los proyectos de actividad, a fin de financiar el presupuesto con recursos de autogestión.
- Fortalecer la seguridad de los depósitos, mediante la asignación de personal técnico y sistemas de monitoreo para las bodegas a nivel nacional.
- Implementar una visión moderna del servicio militar en el país, mediante programas de capacitación e inserción laboral.
- Modernizar los programas de instrucción de los reentrenamientos y cursos con las reservas de las Fuerzas Armadas, de acuerdo a los escenarios actuales y futuros.
- Modernizar los servicios de atención al cliente a nivel nacional, mediante sistemas e infraestructura similar a los bancos.
- Implementar un sistema integrado de Finanzas, que cumpla con las leyes de administración financiera en vigencia.
- Renovar el Sistema Informático de la Institución.
- Formular los procesos y rediseño organizacional con un enfoque sistémico.
- Descentralizar el proceso contable a través de las Bases de Movilización.
- Fortalecer la capacidad técnica, financiera y administrativa de la Institución, mediante programas de capacitación de personal a nivel nacional.
- Desarrollar programas de bienestar de personal, a fin de incorporar al recurso humano al proceso de cambio.

3.6. Principios y Valores.

3.6.1. Principios

Los principios son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta de las personas.

Los principios básicos que induce la Dirección de Movilización son:

- **Trabajo en Equipo.** Las decisiones más cruciales de la Dirección tomarlas en consenso para responder a los requerimientos de cada uno de los funcionarios de la Institución.
- **Servicio.** Responder de manera oportuna a las necesidades de nuestros clientes internos y externos, propiciando una relación continua duradera.
- **Calidad.** Hacer las cosas bien y a tiempo para satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos para lograr su satisfacción plena.
- **Autenticidad.-** Aspiramos a que los demás nos juzguen como lo que somos. Rechazamos la vanidad y la falsa modestia. Autenticidad frente a la competencia, el gobierno, los clientes, empleados, proveedores y medio ambiente.

3.6.2. Valores

Los principales valores que la Dirección de Movilización ha definido como base para orientar su trabajo son:

- **Honestidad.** En el trato ético y profesional hacia el cliente interno y externo, y la comunidad en general con la que se relacione la Dirección de Movilización.
- **Puntualidad.** En cada trabajo, cita o compromiso que tengamos asistir y cumplir nuestras obligaciones con nuestros clientes de manera puntual.
- **Solidaridad.** En cada una de nuestras actividades dentro y fuera de la Institución, apoyándonos cuando se presente una dificultad y juntos salir adelante, esto hará que nuestra Institución sea un ejemplo de solidaridad.
- **Lealtad.** Principalmente con la organización, sin realizar actos que desdibujen la credibilidad de la misma y perjudique a sus empleados.
- **Compromiso.** Estar permanentemente dispuestos a dar lo mejor de cada uno de nosotros, participando activamente con la organización para el cumplimiento de sus objetivos.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

4.1. Evaluación del Control Interno Administrativo.

Para ejecutar la evaluación del Control Interno Administrativo se aplicará el Método de Cuestionario de Control Interno, el cual permite determinar fortalezas y debilidades en los procesos administrativos y además identificar claramente los controles administrativos existentes que están siendo aplicados correctamente, así como también mejorar aquellos controles que fueron implementados y que tienen deficiencias; finalmente agregar aquellos controles que no existen y que se requieren.

El Método de Cuestionario de Control Interno consiste en la elaboración de preguntas que permiten obtener una respuesta afirmativa, la cual ayude a establecer la existencia de un control interno administrativo correcto y una respuesta negativa que indique una debilidad o un aspecto no muy confiable en los controles de los procesos administrativos.

Algunas de las preguntas pueden ser de tipo general y aplicable a cualquier empresa, pero la mayoría deben ser específicas para cada organización en particular y se deben relacionar con su objeto social.

“El examen de control interno no concluye con la contestación de las preguntas del cuestionario. El Auditor debe obtener evidencia y otras pruebas por medio de procedimientos alternativos que le permitan determinar si realmente se llevan a la práctica los procedimientos que la empresa tiene previsto. Con este objetivo, es conveniente que el Auditor solicite algunos documentos que comprueben las afirmaciones.”¹⁰

Para la evaluación del Control Interno Administrativo del Área de Administración de Personal se realizó el siguiente cuestionario:

¹⁰ ESTUPIÑAN, G. Rodrigo, Control Interno y Fraudes, Segunda Edición, 2006, pág.161.



**DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL C.C. DE LAS FF.AA.
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

ADMINISTRATIVO

ÁREA: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿El personal ocupa los puestos de acuerdo al orgánico vigente?.	X		3	3	
2. ¿Existen procedimientos apropiados que permiten controlar la asistencia de los servidores, así como el cumplimiento de las horas efectivas de labor?.	X		4	4	
3. Se concilia las horas pagadas con las que aparecen en el registro del reloj digital en el sistema?.	X		4	4	
4. ¿Todo el tiempo trabajado se captura directamente en el sistema y se procesa oportunamente?.		X	0	4	Existen reportes que se generan manualmente, especialmente en los Centros y Bases de Movilización, lo cual puede ocasionar errores en el registro del tiempo
5. ¿La persona encargada de verificar e ingresar los datos del control de la asistencia es independiente a la que elabora y ejecuta los pagos de nómina?.	X		4	4	
6. ¿Los jefes de cada departamento revisan periódicamente los listados de los empleados actuales dentro de sus departamentos y verifican que realmente existan?.	X		4	4	

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
7. ¿Existe un reglamento interno que norme los pases del personal militar?.	X		3	3	
8. ¿Se notifica inmediatamente al Comando Conjunto para dar a conocer que el oficial efectivamente se ha presentado con el pase?.	X		3	3	
9. ¿Existe un análisis previo de las necesidades de cada centro o base antes de realizar la distribución del personal?.		X	0	4	No existe una adecuada distribución del personal; pues en muchos no se efectúa un análisis previo de las necesidades.
10. ¿Se considera la especialización del personal para asignarle a un determinado puesto de trabajo?.		X	0	4	Existen casos en los cuales el personal se encuentra llevando a cabo tareas que no son de especialización.
11. ¿Existen políticas de licencias obligatorias para el personal?.	X		4	4	
12. ¿Se verifica que la licencia otorgada esté de acuerdo al cronograma planificado y la política establecida?.		X	0	3	Hay casos en los cuales el empleado no hace uso de la licencia establecida.
13. ¿El personal que hace uso de la licencia anual notifica oportunamente a la Dirección de Personal el lugar donde hará uso de la misma?.	X		3	3	
14. ¿Los permisos se encuentran debidamente autorizados por el superior correspondiente?.	X		4	4	
15. ¿Se verifica si la información presentada por el personal en copia simple, reúne los requisitos de veracidad y legalidad pertinentes, para la autorización de permisos?.		X	0	4	No existe una verificación completa y detallada de la información presentada por el personal que respalde la autorización de permisos.

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
16. ¿Los permisos son reportados y registrados en el Departamento de Personal para que sea imputado a las vacaciones?.	X		4	4	
17. ¿Las hojas de permiso de salida tienen secuencia numérica y la firma de la autoridad competente?.		X	0	4	Si bien tienen las firmas de autorización, estas hojas no tienen secuencia numérica y pueden ser falsificadas.
18. ¿Conoce el personal la documentación que elabora en forma diaria, semanal, mensual y anualmente?.	X		4	4	
19. ¿Se realiza un control de las actividades diarias y mensuales?.	X		3	3	
20. ¿Se realiza la verificación de las novedades reportadas en los partes diarios y mensuales?.		X	0	4	No existe una conciliación de los reportes presentados por los centros y bases con el reporte externo.
21. ¿Existe una persona encargada de revisar las publicaciones de las órdenes generales en el internet?.	X		3	3	
22. ¿Se da a conocer las órdenes generales al personal de manera oportuna?.		X	0	4	Existen casos en los cuales se generan órdenes generales que contienen errores, lo cual origina pérdida de tiempo y recursos.
23. ¿Se comprueba que las órdenes generales publicadas no contengan errores?.		X	0	4	No existe un control adecuado al respecto.

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
24. ¿Se verifica que el registro de las novedades del personal civil y militar en la base de datos sea oportuno y no contenga errores?.	X		4	4	
25. ¿Se verifica que el informe de novedades enviado por las bases sea el correcto?.	X		4	4	
26. ¿Se informa oportunamente sobre el personal que se encuentra con licencia o permiso, a fin de efectuar una confronta correcta?.		X	0	4	No se informa oportunamente y se cometen errores en el detalle de las confrontas lo que ocasiona pérdida de recursos.
27. ¿Se verifica que los descuentos para las confrontas sea adecuado?.	X		3	3	
TOTAL OBTENIDO			65	100	

Rangos para calificación de resultados

REGULAR		BUENO		MUY BUENO		EXCELENTE	
41	60	61	80	81	90	91	100
		65					

Comentario.- De acuerdo a la puntuación obtenida del 65% como resultado de la evaluación del control interno del Área de Administración de Personal, podemos determinar que los Controles Internos Administrativos que se mantienen en el Área son BUENOS y que las deficiencias existentes son razonables, teniendo que realizar ajustes a los controles existentes para optimizar los procesos de control administrativo, generando un mejor desenvolvimiento en el área y mayor eficiencia en los procesos de la administración del personal.

4.2. Medición del Riesgo de Control Administrativo.

La medición del Riesgo de Control debe establecer e identificar el grado de riesgo de control que influye en el logro de los objetivos de la Entidad, dando un enfoque general al porcentaje de posibles errores o deficiencias en los controles existentes al momento de realizar la evaluación.

Después de realizar la evaluación de control interno a través de la aplicación de los cuestionarios respectivos, será factible identificar los diferentes riesgos de control interno que se detallan a continuación:

Riesgo Inherente.- El riesgo inherente es la posibilidad que existe de que la información administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante por la naturaleza misma de la actividad realizada.

Riesgo de Control.- Este riesgo se refiere a la posibilidad que existe de que la información administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante, a pesar de los controles existentes, debido a que éstos no han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes.

Para evaluar dicho riesgo se debe verificar los controles existentes, determinar si dichos controles están siendo efectivos y cumpliendo su objetivo, para lo cual se realizará seguimientos, inspecciones, cuestionarios como es el caso de este proceso y de acuerdo a ésto poder verificar si cumple totalmente o necesita incluir nuevos controles.

El riesgo de control se determina en base a la siguiente formula:

$$\begin{array}{rccccccc} \text{PUNTAJE ÓPTIMO} & - & \text{PUNTAJE OBTENIDO} & = & \text{RIESGO DE CONTROL} & & \\ 100 & & 65 & & 35\% & & \end{array}$$

$$\text{RIESGO DE CONTROL} = 35\%$$

De acuerdo a la evaluación realizada podemos determinar que el Riesgo de Control es del 35% , el mismo que se refleja en base al número de preguntas que se realizaron y el de respuestas que no fueron favorables, de acuerdo al valor que cada una de ellas fue asignada.

El porcentaje del 35% en el Riesgo de Control para el Área de Administración de Personal, se debe específicamente a que existen algunas deficiencias que se deben corregir, primeramente no todo el tiempo trabajado es ingresado directamente al sistema no se mantiene actualizados los expedientes del personal, además no se realiza la verificación de la documentación presentada por el personal para otorgar los permisos correspondientes.

Riesgo de Detección.- Constituye la posibilidad que existe de que las distorsiones importantes en la información administrativa u operativa, no sean detectadas mediante los procedimientos de auditoría.

Este tipo de riesgo se genera al seguir de manera puntual los procesos, y verificar los controles de manera superficial sin tratar de ver otras alternativas de procesos que los controles pueden estar descartando.

Riesgo de Auditoría.- Es el riesgo que puede determinarse una vez terminado el proceso de auditoría y no fueron señalados como salvedades en la opinión emitida al realizar el proceso de evaluación del control interno.

Normalmente este tipo de riesgos de control se reducen al obtener evidencias que puedan permitir implementar mayores controles y disminuir dicho riesgo.

El riesgo de auditoría como tal es el tratar de conseguir la mayor información posible en el proceso y evitar que se presenten los otros riesgos como son el inherente, el de control y el de detección.

El Riesgo de Auditoría se calcula por medio de la siguiente fórmula:

$$RA = RI * RC * RD$$



RI = Riesgo Inherente.
RC = Riesgo de Control.
RD = Riesgo de Detección

4.3. Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo.

Pregunta N°4. ¿Todo el tiempo trabajado es capturado en el sistema?.

Existen reportes que se generan manualmente, especialmente en los Centros y Bases de Movilización, lo cual puede generar errores.

El tiempo que se trabaja pero que no se procesa oportunamente puede causar retrasos en los pagos de la nómina, lo cual puede ocasionar el descontento de los empleados.

Pregunta N°9. ¿Existe un análisis previo de las necesidades de cada centro o base antes de realizar la distribución del personal?.

No existe una adecuada distribución del personal; en mucho de los casos permanecen en un solo lugar por largo tiempo, no se realiza un análisis previo de las necesidades de personal antes de realizar la asignación del mismo.

Pregunta N°10. ¿Se considera la especialización del personal para asignarle a un determinado puesto de trabajo?.

Existen casos en los cuales el personal se encuentra llevando a cabo tareas que no son de su especialización, ésto debido a que no se realiza una adecuada planificación previa a la asignación del personal.

Pregunta N°12. ¿Se verifica que la licencia otorgada esté de acuerdo al cronograma planificado y la política establecida?.

Hay casos en los cuales el empleado no hace uso de la licencia establecida, es necesario que se de cumplimiento a la política establecida respecto de las licencias; absolutamente todo el personal debe hacer uso de la misma.

Pregunta N°15. ¿Se verifica si la información presentada por el personal en copia simple, reúne los requisitos de veracidad y legalidad pertinentes para la autorización de permisos?.

No existe una verificación completa y detallada de la información presentada por el personal para la autorización correspondiente.

Pregunta N°17. ¿Las hojas de permiso de salida tienen secuencia numérica y la firma de la autoridad competente?.

Si bien tienen las firmas de autorización, éstas hojas no tienen secuencia numérica, lo cual impide un control efectivo de los permisos.

Pregunta N°20. ¿Se realiza la verificación de las novedades reportadas en los partes diarios y mensuales?.

No existe una conciliación de los reportes presentados por los centros y bases con el reporte externo.

Pregunta N°22. ¿Se da a conocer las órdenes generales al personal de manera oportuna?.

Existen casos en los cuales se generan órdenes generales que contienen errores, lo cual origina pérdida de tiempo y recursos.

Pregunta N°24. ¿Se comprueba que las órdenes generales publicadas no contienen errores?.

No existe un control adecuado al respecto; han existido casos en los cuales después de haber ejecutado lo que se señalaba en la orden general se determina que ésta contenía errores.

Pregunta N°27. ¿Se informa oportunamente sobre el personal que se encuentra con licencia o permiso, a fin de efectuar una confronta correcta?.

No se informa oportunamente y se cometen errores en el detalle de las confrontas lo que ocasiona pérdida de recursos.

4.4. Propuesta de Implementación del Control Interno Administrativo.

1.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Registro de la Asistencia del Personal	Primeramente se elabora la nómina del personal por departamentos con las novedades correspondientes; en continuación se determina los empleados que faltan a su parte, procediendo a registrar al personal presente mediante lista; luego se da parte del personal presente y del personal ausente; posteriormente se saca un reporte del reloj digital para determinar el personal atrasado luego se procede a registrar los minutos de atraso en el Sistema de Personal para el descuento correspondiente; además, se registra en el cuadro mensual el atraso correspondiente; los días viernes se extrae un reporte estadístico de los atrasos para conocimiento del Jefe de Personal.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación del tiempo real trabajado	Verificación de las horas reales trabajadas diariamente de tal forma que se pueda contar con la información actualizada y oportuna del personal de la Entidad a nivel nacional, de tal forma que se pueda realizar la conciliación de las horas registradas y el tiempo real trabajado.
	Control N° 2 Verificación de la ejecución de la conciliación del tiempo reportado por los empleados con el tiempo según el registro del reloj digital y los informes de	Verificar si el control de asistencia se está llevando a cabo de una manera eficiente, mediante una conciliación del tiempo reportado por los empleados con el tiempo según el registro del reloj digital y los informes de la nómina.

	la nómina.	
2.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Pases del Personal Militar	Se elabora el Presupuesto de viáticos, subsistencias, mudanzas, pasajes para el personal que sale con el pase; posteriormente el Departamento de Personal de la Fuerza Terrestre publica en la Orden General los pases del Personal Militar; se procede a imprimir dicha Orden y se realiza una revisión de la misma; a continuación se elabora el listado del personal que sale y viene con el pase.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación del grado de especialización para la asignación del personal.	Realizar una verificación de la planificación y análisis de los requerimientos necesarios que se deben cumplir de esta manera asignar al personal más idóneo para asumir funciones del nuevo cargo asignado.
	Control N° 2 Revisión de una rotación adecuada del personal.	Revisar el cumplimiento de la política de rotación de personal y verificar que la misma se cumpla.
	Control N° 3 Verificación del análisis de las necesidades de personal en las diferentes bases y centros	Verificar que se realice el análisis de las necesidades de personal necesario para dicha plaza de trabajo.
3.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Licencias	Elaboración del Plan Anual de Licencias; y verificación del total de días que el personal militar harán uso descontando los permisos.
	Control N° 1 Verificación del	Verificar que efectivamente el empleado esté haciendo uso de la licencia y no tenga acceso al sistema durante

	cumplimiento de la política de licencias.	el tiempo que este con licencia.
4.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Permisos	El personal que sale con permiso debe legalizar la hoja de permiso de salidas; a continuación se debe realizar el registro del permiso en la base de datos (Sybase); luego se elabora el telegrama dando parte al Comando Conjunto y a la Dirección de Personal, de todo el personal que sale con permiso; posteriormente se legaliza dicho telegrama para su envío y archivo.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N°1 Verificación de la documentación presentada.	Se debe verificar la legalidad y vigencia de la información presentada para proceder a otorgar el permiso correspondiente.
Control N°2 Verificación de las fechas y horas de ingreso y salida y firmas de responsabilidad	Verificar que en la hoja del permiso de salida se incluya la numeración preimpresa, la hora de ingreso y la hora de salida y que contenga las respectivas firmas de autorización, tanto del Jefe Departamental, así como también del Analista de Personal.	
5.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Parte Diario	Recepción de las novedades de las Bases de Movilización y posterior verificación de las novedades de personal de la Dirección de Movilización.

	CONTROLES Control N°1 Verificación de la conciliación del parte de novedades enviado por los centros y bases y el reporte global.	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL Se debe verificar la conciliación de la información conjunta de todos los centros y bases con el Informe Final de toda la organización.
6.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Parte Mensual	Diaria actualización de la nómina del personal de la Dirección de Movilización a nivel nacional mensualmente se elabora el parte numérico de las novedades y el parte numérico del personal con relación al Orgánico en vigencia; al fin de cada mes se elabora las novedades del personal de la Dirección de Movilización a nivel nacional, (personal: agregados, comandados, licencias, permisos en el exterior, disponibilidades, etc).
	Control N° 1 Verificación de las diferencias entre los partes diarios y los partes mensuales	Verificar que la conciliación de los partes mensuales con los partes diarios se efectúe para establecer las diferencias existentes.
7.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Confronta	Recepción diaria de las hojas de permiso del día para la elaboración de la confronta diaria con el fin de tener un control del personal que asistirá al comedor de la institución.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación de la existencia de un registro	Verificar que se lleve un registro oportuno del personal que se encuentra con permiso o licencia a fin de efectuar apropiadamente el descuento de confronta y de

	oportuno del personal que se encuentra con licencia o permiso.	esta manera evitar pérdida de recursos.
	Control N° 2 Verificación del personal que elabora los partes diarios.	Verificar que el personal que elabora los partes diarios no esté relacionado con el pago de la nómina.
8.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Accidentes Personal Militar.	Elaboración de un telegrama dando parte al Comando Conjunto y a la Dirección de Personal, sobre el accidente sucedido y entrega al afectado del beneficio que le corresponde.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación de la legalidad y veracidad de la información presentada.	Verificar que efectivamente el empleado ha sufrido el accidente.
	Control N° 2 Verificación del cumplimiento del reglamento sobre accidentes del trabajo.	Revisar las políticas pertinentes y verificar el cumplimiento de las mismas.
9.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Órdenes Generales	Impresión de órdenes generales, tanto de la Fuerza Terrestre, así como las ministeriales y posteriores revisiones de las mismas, para efectuar el seguimiento del acatamiento de las disposiciones que se emiten en dichas órdenes.

CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
Control N° 1 Revisión del anuncio de Órdenes Generales al personal de manera oportuna	Verificar que la impresión de las Órdenes Generales se oportuna e identificar si se puede dar algún tipo de error antes de su publicación en la Entidad para evitar pérdida de tiempo y recursos.
Control N° 2 Verificación de Órdenes Generales publicadas.	Verificar que se ejecute el cruce de la información recibida con la Dirección de Personal del Comando Conjunto y en caso de existir cambios en la órdenes darlas a conocer oportunamente, antes de dar cumplimiento a las mismas.

4.5. Seguimiento Continuo de la Evaluación del Control Interno Administrativo

El Seguimiento Continuo permitirá evaluar en una fecha posterior a la implementación, la calidad de desempeño del Sistema de Control Interno Administrativo, con el fin evidenciar que dicho Sistema funciona adecuadamente.



DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL C.C. DE LAS FF.AA.
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

ÁREA: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿El personal ocupa los puestos de acuerdo al orgánico vigente?				3	
2. ¿Existen procedimientos adecuados que permiten controlar el cumplimiento de las horas efectivas de labor de los servidores?				4	

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
3. ¿Se realiza la conciliación de las horas pagadas con las registradas en el reloj digital?				4	
4. ¿Todo el tiempo trabajado se captura directamente en el sistema y se procesa oportunamente?				4	
5. ¿La persona encargada de verificar e ingresar los datos del control de la asistencia es independiente a la que elabora y ejecuta los pagos de nómina?				4	
6. ¿Los jefes de cada departamento revisan periódicamente los listados de los empleados actuales dentro de sus departamentos y verifican que realmente existan?				4	
7. ¿Existe un reglamento interno que norme los pases del personal militar?				3	
8. ¿Se verifica que se notifique inmediatamente al Comando Conjunto para dar a conocer que el oficial efectivamente se ha presentado con el pase?				3	
9.- ¿Se realiza un análisis previo de las necesidades de cada centro o base antes de realizar la distribución del personal?				4	

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
10.- ¿Se considera la especialización del personal para asignarle a un determinado puesto de trabajo?.				4	
11. ¿Se verifica que existan las políticas de licencias obligatorias para todo el personal?.				4	
12. Se verifica que la licencia otorgada esté de acuerdo al cronograma planificado y la política establecida?.				3	
13. ¿El personal que hace uso de la licencia anual notifica oportunamente a la Dirección de Personal el lugar donde hará uso de la misma?.				3	
14. ¿Los permisos se encuentran debidamente autorizados por el superior correspondiente?.				4	
15.- ¿Se verifica si la información presentada por el personal en copia simple, reúne los requisitos de veracidad y legalidad pertinentes para la autorización de permisos?.				4	
16. ¿Los permisos son reportados y registrados en el Departamento de Personal para que sea imputado a las vacaciones?.				4	

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
17. ¿Las hojas de permiso de salida tienen secuencia numérica y la firma de la autoridad competente?.				4	
18. ¿Conoce el personal la documentación que elabora en forma diaria, semanal, mensual y anualmente?.				4	
19. ¿Se realiza un control de las actividades diarias y mensuales?.				3	
20. ¿Se realiza la verificación de las novedades reportadas en los partes diarios y mensuales?.				4	
21. ¿Existe una persona encargada de revisar las publicaciones de las órdenes generales en el internet?.				3	
22. ¿Se da a conocer las órdenes generales al personal de manera oportuna?.				4	
23. ¿Se comprueba que las Órdenes Generales publicadas no contengan errores?.				4	
24. ¿Se verifica que el registro de las novedades del personal civil y militar en la base de datos sea oportuno y no contenga errores?.				4	

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
25. ¿Se verifica que el informe de novedades enviado por las bases sea el correcto?.				4	
26. ¿Se informa oportunamente sobre el personal que se encuentra con licencia o permiso, a fin de efectuar una confronta correcta?.				4	
27. ¿Se verifica que los descuentos para las confrontas sea adecuado?.				3	
TOTAL				100	

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA TÉCNICA DE PERSONAL.

5.1. Evaluación del Control Interno Administrativo.

Para ejecutar la evaluación del Control Interno Administrativo se aplicará el Método de Cuestionario de Control Interno, el cual permite determinar fortalezas y debilidades en los procesos administrativos y además identificar claramente los controles administrativos existentes que están siendo aplicados correctamente, así como también mejorar aquellos controles que fueron implementados y que tienen deficiencias; finalmente agregar aquellos controles que no existen y que se requieren.

El Método de Cuestionario de Control Interno consiste en la elaboración de preguntas que permiten obtener una respuesta afirmativa, la cual nos ayude a establecer la existencia de un control interno administrativo correcto y una respuesta negativa que indique una debilidad o un aspecto no muy confiable en los controles de los procesos administrativos.

Algunas de las preguntas pueden ser de tipo general y aplicable a cualquier empresa, pero la mayoría deben ser específicas para cada organización en particular y se deben relacionar con su objeto social.



DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL C.C. DE LAS FF.AA.
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO
ÁREA: TÉCNICA DE PERSONAL

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿Existe una verificación previa de la vacante disponible o la creación de un nuevo puesto de acuerdo a la planificación?.	X		3	3	
2. ¿La entidad cuenta con un manual de procedimientos que contenga la descripción de los requisitos mínimos de todos y cada uno de los cargos que soportan su estructura administrativa?.		X	0	4	Existe procedimiento, pero no está documentado.
3. ¿Existe una verificación previa de todos los documentos y requisitos que deben cumplir los aspirantes a un determinado cargo?.	X		5	5	
4. ¿Se realizan pruebas de ingreso a todos los aspirantes?..	X		5	5	
5. ¿Las bases para efectuar el concurso externo son enviadas al Jefe de Personal para su respectiva revisión y aprobación?.	X		3	3	
6. ¿Existe un procedimiento documentado para aprobar el contenido de la bases para el concurso externo antes de su emisión?.		X	0	4	Existe procedimiento, pero no está documentado.

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
7. Existe una clara identificación de los niveles de autoridad y responsabilidad?.		X	0	4	Se pudo constatar que no existen niveles de autoridad y responsabilidad bien definidos e incluso hay una sola persona encargada de dos áreas al mismo tiempo.
8. ¿Se dispone de las normas y procedimientos suficientes relacionados con el control, incluyendo las descripciones de puestos de trabajo?.		X	0	4	No existen normas referentes al control; existe un manual de funciones, pero está desactualizado, decir no está de acuerdo con el orgánico vigente.
9. ¿Se realiza un análisis de los conocimientos, la experiencia y las habilidades necesarias para llevar a cabo el trabajo adecuadamente, de acuerdo al cargo que se va a ocupar?.		X	0	4	No se realiza dicho análisis, existen personas ocupando un cargo para el cual no están preparados.
10. ¿Las políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados están actualizados y son aplicados?.		X	0	4	No existe claridad en cuanto a la modalidad de contratación.
11. ¿Existen las acciones disciplinarias suficientes tomadas como respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados?.	X		4	4	
12. ¿Existe una área técnica de personal y ésta opera eficientemente?.	X		4	4	

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
13. ¿Es idónea la revisión de los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo, sobre todo en relación con acciones o actividades no admitidas en el seno de la entidad?.	X		4	4	
14. ¿Los criterios para retener y promocionar a los empleados y las técnicas de obtención de datos sobre el personal (por ejemplo, las evaluaciones del rendimiento) y su relación con el código de conducta y otras pautas de comportamiento son idóneas?.	X		4	4	
15.¿Existe un adecuado grado de difusión y comunicación de las políticas, sistemas, procedimientos para la gestión del capital humano?.		X	0	4	No existe una difusión adecuada de las políticas; en determinadas ocasiones no se está cumpliendo con las normas y reglamento.
16.¿Existe una persona que autorice la contratación y otra diferente que suscriba los contratos respectivos?.	X		4	4	La persona que autoriza los contratos es independiente de la que los suscribe
17. ¿Existe un Plan de Capacitación Anual?.	X		3	3	
18. ¿Existe un establecimiento de objetivos con indicadores de rendimiento y medios de verificación objetiva para la evaluación del personal?.		X	0	4	No existen indicadores de rendimiento establecidos que permitan verificar objetivamente la evaluación del personal.

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
19. ¿ Se incluyen en todos los procesos mecanismos de responsabilidad y segregación de funciones?.		X	0	4	No existe delimitación de funciones; mismo funcionario está a cargo de dos áreas.
20 ¿Se producen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?.	X		5	5	
21. ¿Existe una fijación de tiempos, responsables, indicadores de rendimiento, supuestos o eventualidades, recursos, informes o reportes?..		X	0	4	No se ha establecido tiempos para llevar a cabo determinada actividad ni tampoco indicadores.
22. ¿Los sistemas de información y comunicación son de calidad?..		X	0	4	No ya que en algunos casos se lleva información manualmente lo cual ocasiona pérdida de tiempo; no existe sistema integrado a nivel nacional.
23. ¿Existe Supervisión interna y evaluaciones externas para verificar el cumplimiento de las normas aplicables?.	X		4	4	
24. ¿El suministro de información a las personas adecuadas, con el suficiente detalle y oportunidad, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?.	X		4	4	

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
25. ¿Existen facilidades para que los funcionarios y empleados presenten denuncias sin temor a represalias?.		X	0	4	No existe apertura
TOTAL OBTENIDO			60	100	

Rangos para calificación de resultados

REGULAR		BUENO		MUY BUENO		EXCELENTE	
41	60	61	80	81	90	91	100
60							

Comentario.- De acuerdo a la puntuación obtenida del 60% podemos determinar que los Controles Internos Administrativos que se mantienen en el área son regulares, por lo tanto se deben realizar determinados ajustes en los controles para eliminar las deficiencias existentes y de esta forma poder optimizar los procesos de control administrativo, generando un mejor desenvolvimiento en el Área y mayor eficiencia en los procesos del Área Técnica de Personal.

5.2. Medición del Riesgo de Control Administrativo.

El riesgo de control se determina en base a la siguiente fórmula:

$$\text{PUNTAJE ÓPTIMO} - \text{PUNTAJE OBTENIDO} = \text{RIESGO DE CONTROL}$$

$$100\% - 60\% = 40\%$$

$$\text{RIESGO DE CONTROL} = 40\%$$

De acuerdo a la evaluación realizada podemos determinar que el Riesgo de Control es del 40 %, el mismo que se refleja en base al número de preguntas que se realizaron y el de respuestas que no fueron favorables, de acuerdo al valor asignado a cada una de ellas.

El porcentaje del 40 % en el Riesgo de Control para el Área Técnica de Personal, se debe específicamente a que en el proceso de reclutamiento y selección de personal no existe una adecuada segregación de funciones, además el personal no tiene claridad en las funciones que desempeña, puesto que el manual de funciones está desactualizado, además no se cumple con una adecuada selección del personal y el plan anual de capacitación anual no se cumple en su totalidad; es necesario resaltar que no se ha determinado indicadores que permitan evaluar de manera óptima al personal.

5.3. Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo.

Pregunta N°2. ¿La entidad cuenta con un manual de procedimientos que contenga la descripción de los requisitos mínimos de todos y cada uno de los cargos que soportan su estructura administrativa?.

La entidad no cuenta con un manual de procedimientos que permita verificar requisitos mínimos de todos los cargos que soportan la estructura administrativa, razón por la cual se pueden generar errores al momento de seleccionar la personal.

Pregunta N°6. ¿Existe un procedimiento documentado para aprobar el contenido de la bases para efectuar un concurso externo antes de su emisión?.

Existe el procedimiento para aprobar el contenido de las bases, pero no está documentado; ésto constituye un riesgo, ya que al no estar documentado dicho procedimiento puede dar como resultado que el reclutamiento de personal no sea óptimo.

Pregunta N°7: ¿Existe una clara identificación de los niveles de autoridad y responsabilidad?.

Se pudo constatar que no existen niveles de autoridad y responsabilidad bien definidos e incluso hay una sola persona encargada de dos áreas al mismo tiempo; es importante que se establezca niveles de autoridad, los cuales permiten efectuar eficientemente las funciones encomendadas.

Pregunta N°8: ¿Se dispone de las normas y procedimientos suficientes relacionados con el control, incluyendo las descripciones de puestos de trabajo?.

No existen normas referentes al control; existe un manual de funciones, pero está desactualizado, es decir no está de acuerdo con el orgánico vigente; ésto puede desembocar en duplicidad de tareas y falta de optimización en los recursos.

Pregunta N°9. ¿Se realiza un análisis de los conocimientos, la experiencia y las habilidades necesarias para llevar a cabo el trabajo adecuadamente de acuerdo al cargo que se va a ocupar?.

No se realiza dicho análisis; existen personas ocupando un cargo para el cual no están preparados.

Pregunta N°10. ¿Las políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados están actualizados y son aplicados?.

No existe claridad en cuanto a la modalidad de contratación, falta una adecuada aplicación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público (LOSCCA).

Pregunta N°15.¿Existe un adecuado grado de difusión y comunicación de las políticas, sistemas, procedimientos para la gestión del capital humano?.

No existe una difusión adecuada de las políticas; en determinadas ocasiones no se está cumpliendo con las normas y reglamentos.

Pregunta N°18. ¿Existe un establecimiento de objetivos con indicadores de rendimiento y medios de verificación objetiva para la evaluación del personal?.

No existen indicadores de rendimiento establecidos que permitan verificar objetivamente la evaluación del personal.

Pregunta N°19. ¿Se incluyen en todos los procesos mecanismos de responsabilidad y

segregación de funciones?.

No existe delimitación de funciones; un mismo funcionario está a cargo de dos áreas.

Pregunta N°21. ¿Existe una fijación de tiempos, responsables, indicadores de rendimiento, supuestos o eventualidades, recursos, informes o reportes?.

No se ha establecido tiempos para llevar a cabo determinada actividad ni tampoco indicadores, los cuales permitirían evaluar objetivamente al personal.

Pregunta N°22. ¿Los sistemas de información y comunicación son de calidad?.

Los sistemas de información no son de calidad, ya que en algunos casos se lleva la información manualmente, lo cual ocasiona pérdidas de tiempo; no existe un sistema integrado a nivel nacional.

Pregunta N°25. ¿Existen facilidades para que los funcionarios y empleados presenten denuncias sin temor a represalias?.

No existe apertura; los empleados no tienen la suficiente confianza para poder denunciar cualquier irregularidad existente, por temor a ser removidos de sus cargos.

4.4. Propuesta de Implementación del Control Interno Administrativo.

10.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Reclutamiento y Selección de Personal.	El reclutamiento y selección de personal es un proceso técnico que comprende la convocatoria, evaluación y selección de los aspirantes más idóneos para ocupar cargos en la entidad. La selección permite identificar al personal por su conocimiento y experiencia, debiendo asegurarse que cada servidor que ingresa a la entidad reúna los requisitos establecidos en el manual ocupacional. Para seleccionar al personal se efectuará

		un análisis del cargo y los requisitos que posea el interesado, así como también se analizará la necesidad de llenar los cargos vacantes, tomando en consideración que exista la disponibilidad presupuestaria.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación del cumplimiento de la política de reclutamiento y selección de personal	Se debe realizar una verificación del cumplimiento de lo que señala la LOSSCA en cuanto al sistema de selección y reclutamiento.
	Control N° 2 Verificación de firmas de para aprobación del Contenido de las Bases para Concurso Externo.	Se debe llevar a cabo la verificación del procedimiento para aprobar el Contenido de las Bases para Concurso Externo, así como también ver si se incluyen firmas de responsabilidad, ya que ésto permitirá obtener mejores resultados en el reclutamiento del personal y se evitará generar errores, además es necesario que dicho contenido sea aprobado por el Jefe Departamental.
	Control N° 3 Verificar la identificación de los Niveles de Responsabilidad y Autoridad.	Se debe verificar que los niveles de autoridad y responsabilidad estén bien definidos, lo cual permite llevar a cabo las tareas eficientemente, especialmente en el Área Técnica, ya que de ésto depende que se realice adecuadamente la Selección de Personal.
	Control N° 4 Verificar que se realice el análisis de los conocimientos, la experiencia y las habilidades de los aspirantes.	Se debe verificar que se realice un análisis adecuado de los conocimientos, experiencia y habilidades que se requieren para ocupar un determinado cargo de tal manera que cuando se incorpore el empleado no tenga inconvenientes en desarrollar las tareas a él encomendadas; este control es muy importante para realizar una selección correcta del personal. Y dejar documentado dicho análisis.
98		

11.	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Contratación de Personal	<p>Oficialización de los resultados, se procede a realizar un nombramiento provisional, cuya validez es de seis meses, período por el cual la persona seleccionada se encuentra en observación; una vez concluido este plazo, el Jefe inmediato superior presenta un informe sobre el desempeño de las funciones y luego se procede a la elaboración del nombramiento definitivo, en esta etapa se realiza una explicación detallada de cual será la modalidad de contratación, se les instruye en cuanto a las bonificaciones a las cuales son acreedores según el Código de Trabajo, leyes y reglamentos militares; luego se realiza la correspondiente legalización del Contrato con las respectivas firmas y de esta manera es como finaliza el proceso de contratación.</p>
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación de la correcta elaboración de los contratos de trabajo, según las condiciones pactadas.	Se debe verificar que los contratos hayan sido correctamente elaborados y aprobados por quien corresponde además se debe revisar que contengan las cláusulas mínimas establecidas.
	Control N°2 Verificación que las condiciones del contrato sean revisadas por el departamento jurídico de la organización	Verificar que el Departamento Jurídico revise las condiciones de contratación y recibir asesoría al momento de contratar.
12.	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Inducción de Personal	Una vez que se ha realizado la contratación pertinente,

		se convoca al nuevo empleado para hacerle conocer las instalaciones de la Institución; luego se procede a realizar una presentación formal en las principales áreas de la Institución; se destina la jornada de 8 horas para informarle sobre las políticas de la Institución , además de las principales leyes y reglamentos que debe conocer, dependiendo del cargo que va a ocupar, las funciones que va a desempeñar, la estructura de la organización; en síntesis proporcionar información necesaria para realizar adecuadamente el trabajo.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación del cumplimiento del Cronograma de entrevistas con el personal relacionado al puesto que va a ocupar el nuevo empleado	Se debe verificar adecuadamente el proceso de inducción del nuevo empleado así como el cumplimiento del cronograma para entrevistas con el personal involucrado con las actividades que va a desarrollar el nuevo empleado, de tal manera que tenga conocimiento de cómo se relaciona su trabajo con las demás áreas de la Entidad.
13.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Capacitación de Personal	Consiste en la determinación de la necesidad de capacitación de la Institución por grupos ocupacionales, para luego proceder a la elaboración del Plan de Capacitación para el próximo año, el cual se ejecuta de acuerdo al cronograma previamente establecido; cuando los cursos se ejecutan se realiza el control de asistencia y desarrollo del curso, de acuerdo al pensum y horario establecido; luego se elabora la evaluación a los participantes del curso recibido; posteriormente se procede a la entrega de los diplomas o certificados a los participantes; en un futuro se realiza el seguimiento correspondiente y en caso de que el participante del curso corresponda a una de las

		Bases o Centros se remite la nómina de calificaciones a las respectivas Bases y Centros para conocimiento del personal.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación del cumplimiento de lo que señala la LOSSCA en relación a la capacitación	Se debe verificar el cumplimiento de la ley respecto a la capacitación ,el cual permita llevar a cabo este proceso de una manera eficiente, es importante establecer que el tipo de capacitación debe estar en relación directa con el puesto que ocupan los servidores.
	Control N° 2 Verificación de la realización del análisis comparativo del desempeño antes y después de la capacitación.	Se debe verificar la realización de un análisis comparativo del desempeño antes y después de la capacitación para obtener retroalimentación de la misma.
14.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Evaluación del Desempeño	Se recibe disposición para ejecutar la Evaluación del Desempeño anual; luego se elabora el requerimiento de formatos para realizar la evaluación anual; luego de lo cual se remite los formatos y nóminas de personal para que se realice la respectiva evaluación con un plazo de 8 días laborables; se procede a establecer la estadística del Personal con los resultados de las evaluaciones como son: Excelente, Muy Bueno, Satisfactorio, Deficiente e Inaceptable; luego se determina el personal que se encuentra con evaluación Deficiente, al cual se volverá a evaluar en el lapso de 3 meses; posteriormente se registra las calificaciones en el sistema computarizado y finalmente se remite la nómina de calificaciones de las Bases y Centros para

	conocimiento del personal.
CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
Control N° 1 Verificación del cumplimiento de objetivos con indicadores de rendimiento y medios de verificación objetiva para la evaluación del personal	Podemos verificar objetivamente la evaluación del personal a través de indicadores de rendimiento.
Control N° 2 Verificar que los reportes que genera el sistema de información estén correctos.	Verificar que los reportes que genera el sistema de información se presenten de manera correcta y oportuna, como evaluación del desempeño del personal.
Control N° 3 Verificar que exista un buzón de sugerencias que permita que los funcionarios y empleados presenten denuncias sin temor a represalias.	Verificar que exista un buzón de sugerencias, que permita que los empleados expresen libremente comentarios sobre el desempeño del personal, que permita determinar en que aspectos está fallando y mejorar continuamente el desempeño.

5.4. Seguimiento Continuo de la Evaluación del Control Interno Administrativo

El Seguimiento Continuo permitirá evaluar en una fecha posterior a la implementación, la calidad de desempeño del Sistema de Control Interno Administrativo, con el fin evidenciar que dicho Sistema funciona adecuadamente



DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL C.C. DE LAS FF.AA.
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO
ÁREA: TÉCNICA DE PERSONAL

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿Existe una verificación previa de la vacante disponible o la creación de un nuevo puesto de acuerdo a la planificación?.				3	
2. ¿La entidad cuenta con un manual de procedimientos que contenga la descripción de los requisitos mínimos de todos y cada uno de los cargos que soportan su estructura administrativa?.				4	
3. ¿Existe una verificación previa de todos los documentos y requisitos que deben cumplir los aspirantes a un determinado cargo?.				5	
4. ¿Se realizan pruebas de ingreso a todos los aspirantes?..				5	
5. ¿Las bases para efectuar el concurso externo son enviadas al Jefe de Personal para su respectiva revisión y aprobación?.				3	
6. ¿Existe un procedimiento documentado para aprobar el contenido de la bases antes de su emisión?.				4	

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
7. Existe una clara identificación de los niveles de autoridad y responsabilidad?.				4	
8. ¿Se dispone de las normas y procedimientos suficientes relacionados con el control, incluyendo las descripciones de puestos de trabajo?.				4	
9. ¿Se realiza un análisis de los conocimientos, la experiencia y las habilidades necesarias para llevar a cabo el trabajo adecuadamente, de acuerdo al cargo que se va a ocupar?.				4	
10. ¿Las políticas y procedimientos adecuados para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados están actualizadas y son aplicadas?.				4	
11. ¿Existen las acciones disciplinarias suficientes tomadas como respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados?.				4	
12. ¿Existe una área técnica de personal y ésta opera eficientemente?.				4	

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
13. ¿Es idónea la revisión de los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo, sobre todo en relación con acciones o actividades no admitidas en el seno de la entidad?.				4	
14. ¿Los criterios para retener y promocionar a los empleados y las técnicas de obtención de datos sobre el personal (por ejemplo, las evaluaciones del rendimiento) y su relación con el código de conducta y otras pautas de comportamiento son idóneas?.				4	
15.¿Existe un adecuado grado de difusión y comunicación de las políticas, sistemas, procedimientos para la gestión del capital humano?.				4	No existe una difusión adecuada de las políticas; determinadas ocasiones no se está cumpliendo con las normas y reglamento.
16.¿Existe una persona que autorice la contratación y otra diferente que suscriba los contratos respectivos?.				4	La persona que autoriza los contratos es independiente de la que los suscribe
17. ¿Existe un Plan de Capacitación Anual?.				3	
18. ¿Existe un establecimiento de objetivos con indicadores de rendimiento y medios de verificación objetiva para la evaluación del personal?.				4	No existen indicadores de rendimiento establecidos que permitan verificar objetivamente la evaluación del personal.

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
19. ¿ Se incluyen en todos los procesos mecanismos de responsabilidad y segregación de funciones?.				4	
20 ¿Se producen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?.				5	
21. ¿Existe una fijación de tiempos, responsables, indicadores de rendimiento, supuestos o eventualidades, recursos, informes o reportes?..				4	
22. ¿Los sistemas de información y comunicación son de calidad?..				4	
23. ¿Existe Supervisión interna y evaluaciones externas para verificar el cumplimiento de las normas aplicables?.	X			4	
24. ¿El suministro de información a las personas adecuadas, con el suficiente detalle y oportunidad, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?.	X			4	

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
25. ¿Existen facilidades para que los funcionarios y empleados presenten denuncias sin temor a represalias?.				4	No existe apertura
TOTAL				100	

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE BIENESTAR DE PERSONAL

6.1. Evaluación del Control Interno Administrativo.

Para ejecutar la evaluación del Control Interno Administrativo se aplicará el Método de Cuestionario de Control Interno, el cual permite determinar fortalezas y debilidades en los procesos administrativos y además identificar claramente los controles administrativos existentes que están siendo aplicados correctamente, así como también mejorar aquellos controles que fueron implementados y que tienen deficiencias; finalmente agregar aquellos controles que no existen y que se requieren.

El Método de Cuestionario de Control Interno consiste en la elaboración de preguntas que permiten obtener una respuesta afirmativa, la cual ayuda a establecer la existencia de un control interno administrativo correcto y una respuesta negativa que indique una debilidad o un aspecto no muy confiable en los controles de los procesos administrativos.

Algunas de las preguntas pueden ser de tipo general y aplicable a cualquier empresa, pero la mayoría deben ser específicas para cada organización en particular y se deben relacionar con su objeto social.

Para la evaluación del control interno administrativo del Área de Bienestar de Personal se realizó el siguiente cuestionario:



DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL C.C. DE LAS FF.AA.
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO

ÁREA: BIENESTAR DE PERSONAL

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿Se ejecuta oportunamente la administración de los beneficios sociales y los programas para una oportuna atención en el área social de los empleados y trabajadores de la Institución?.	X		2	2	
2. ¿Se verifica que el formulario de aviso al IESS de los accidentes de trabajo sea completado adecuadamente?.	X		2	2	
3. ¿Se cumple con el plazo establecido para reportar al IESS los accidentes de trabajo?.		X	0	4	Existen casos en los cuales los accidentes de trabajo no se reportan al IESS dentro del plazo establecido; existe demora en los plazos.
4. ¿La persona encargada de llenar el formulario de aviso de los accidentes de trabajo es independiente de la que realiza el informe médico inicial?.	X		3	3	
5. ¿Existe una verificación de los requisitos que deben ser presentados de acuerdo al accidente de trabajo ocurrido?.	X		3	3	
6. ¿Se realiza un oportuno seguimiento de los casos presentados?.		X	0	3	No se realiza seguimiento de los casos.
7. ¿Se verifica que la orden de transferencia, así como el aviso de enfermedad del paciente hacia el Dispensario Central esté debidamente autorizado?.	X		3	3	

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
8. ¿Se orienta oportunamente al paciente sobre los requisitos necesarios para ser atendido en el Dispensario Central?.	X		2	2	
9. ¿Existe un seguimiento permanente del avance de la atención del paciente?.		X	0	2	No se realiza el seguimiento de la atención recibida por el paciente.
10. ¿Se coordina con el Jefe del empleado para dar seguimiento de las recomendaciones médicas?.	X		2	2	
11. ¿Existe una coordinación con los médicos del IESS para consultas y tratamiento de los empleados?.	X		3	3	
12. ¿Se orienta oportunamente al personal sobre los derechos durante el embarazo?.		X	0	2	Existe desconocimiento de derechos respecto al seguro de maternidad.
13. ¿Se cumplen con los tiempos establecidos para permisos en estos casos especiales?.	X		2	2	
14. ¿El Departamento de Bienestar de Personal está al día en el pago de las planillas de aportes al IESS?.	X		3	3	
15. ¿Se coordina oportunamente las acciones pertinentes respecto del funeral con los familiares del fallecido?.	X		2	2	
16. ¿Se verifica que exista el envío oportuno del oficio sobre el fallecimiento al Comando Conjunto?.		X	0	2	En muchas ocasiones se informa fuera de tiempo.
17. ¿Los documentos necesarios para acceder al beneficio económico para ayuda en funerales son recopilados en forma oportuna?.		X	0	3	No existe coordinación oportuna y se generan problemas.

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
18. ¿Se informa al personal sobre los beneficios económicos y sociales que tiene derecho como dependiente del Sector Público?.	X		2	2	
19. ¿Se presta la debida orientación al personal civil y militar sobre los trámites que debe realizar para acceder a la jubilación con el IESS?.	X		2	2	
20. ¿Se cumple con el trámite de la solicitud al IESS de la jubilación preliminar?.		X	0	3	Se cumple pero no en los plazos establecidos.
21. ¿Existe una verificación previa del cumplimiento de los requisitos habilitantes para la jubilación con el IESS?.	X		3	3	
22. ¿Se realiza un seguimiento del avance de los trámites para la jubilación con el IESS?.		X	0	4	En mucho de los casos no se sabe el avance del trámite.
23. ¿Se realiza la actualización de la nómina del personal a ser condecorado de acuerdo con la publicación de la orden general?.	X		4	4	
24. ¿Se verifica que exista la elaboración del informe de la necesidad para la adquisición de preseas y diplomas?.	X		3	3	
25. ¿Se solicita la remisión de preformas a los proveedores antes de adquirir las preseas o diplomas?.	X		2	2	
26. ¿Se realiza un cuadro comparativo de las empresas ofertantes antes de tomar la decisión de compra?.	X		2	2	
27. ¿Existe la debida autorización para la adquisición de preseas y diplomas?.		X	0	3	Se realiza la compra sin la debida autorización.

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
28. ¿Se realiza la legalización de la hoja de pedido de diplomas y preseas, de acuerdo a los años cumplidos?.	X		3	3	
29. ¿Se solicita autorización al Director para el desarrollo de los eventos sociales?.	X		2	2	
30. ¿Se solicitan al menos tres proformas para tomar una decisión de compra de las preseas y diplomas?.	X		2	2	
31. ¿Se elabora un cuadro comparativo de ofertas para escoger la mejor alternativa de compra de preseas y diplomas?.	X		2	2	
32. ¿La persona encargada de receptar las proformas para la compra de preseas y diplomas es independiente de la que autoriza la compra?.		X	0	4	La misma persona recepta las proformas y autoriza la compra.
33. ¿Se inteligencia al personal que labora en la Institución, tanto a militares como a empleados civiles a fin de que puedan acceder con oportunidad a los beneficios que contempla la ley?.	X		3	3	
34. ¿Autoriza oportunamente el Jefe de Personal para continuar con los trámites de las distintas prestaciones sociales que se otorgan?.	X		2	2	
35. ¿Se realiza un seguimiento del cumplimiento de los requisitos para tramitar reclamos sobre las prestaciones sociales que se otorgan?.		X	0	4	No se realiza el seguimiento respectivo.
36. ¿Se verifica que la documentación presentada para los reclamos de las prestaciones sociales sea completa y verídica?.		X	0	3	La documentación no se verifica completamente.

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
37. ¿Se organiza, supervisa y evalúa periódicamente la ejecución de Programas de Bienestar Social?.		X	0	4	No existe un control de la ejecución de dichos programas.
TOTAL OBTENIDO			59	100	

Rangos para calificación de resultados

REGULAR		BUENO		MUY BUENO		EXCELENTE	
41	60	61	80	81	90	91	100
59							

Comentario.- De acuerdo a la puntuación obtenida de 59% podemos determinar que los Controles Internos Administrativos que se mantienen en el área son REGULARES y que las deficiencias existentes son razonables, teniendo que realizar ajustes a los controles existentes para optimizar los procesos de control administrativo, generando un mejor desenvolvimiento en el Área y mayor eficiencia en los procesos del Área de Bienestar de Personal.

6.2. Medición del Riesgo de Control Administrativo.

La medición del Riesgo de Control debe establecer e identificar el grado de riesgo de control que influye en el logro de los objetivos de la Entidad, dando un enfoque general al porcentaje de posibles errores o deficiencia en los controles existentes al momento de realizar la evaluación.

Riesgo de Control.- Este riesgo se refiere a la posibilidad que existe de que la información administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante, a pesar de los controles existentes, debido a que éstos no han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes.

Para evaluar dicho riesgo se debe verificar los controles existentes, determinar si dichos controles están siendo efectivos y cumpliendo su objetivo, para lo cual se realizará

seguimientos, inspecciones, cuestionarios como es el caso de este proceso y de acuerdo a esto poder verificar si cumple totalmente o necesita incluir nuevos controles.

El riesgo de control se determina en base a la siguiente fórmula:

$$\text{PUNTAJE ÓPTIMO} - \text{PUNTAJE OBTENIDO} = \text{RIESGO DE CONTROL}$$
$$100 \quad - \quad 59 \quad = \quad 41\%$$

$$\text{RIESGO DE CONTROL} = 41\%$$

De acuerdo a la evaluación realizada podemos determinar que el Riesgo de Control es del 41%, el mismo que se refleja en base al número de preguntas que se realizaron y el de respuestas que no fueron favorables, de acuerdo al valor que a cada una de ellas fue asignado.

El porcentaje del 41% en el Riesgo de Control para el Área de Bienestar de Personal, se debe específicamente a que existen algunas deficiencias que se deben corregir; primeramente no se reporta dentro del tiempo establecido los accidentes del trabajo, además no se realiza el seguimiento de los mismos, ni se reporta al Jefe del empleado.

6.3. Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo.

En la evaluación de control interno del Área Bienestar de Personal tenemos como resultado que existen algunas falencias, las cuales van a ser analizadas y comentadas a continuación:

Pregunta N°3: “¿Se cumple con el plazo establecido para reportar al IESS los accidentes de trabajo?”.

Existen casos en los cuales los accidentes de trabajo no se reportan al IESS dentro del plazo establecido que es de 8 días; existe demora en los plazos, se debe procurar realizar este reporte de manera oportuna, para que el paciente pueda ser atendido.

Pregunta N° 6. “¿Se realiza un oportuno seguimiento de los casos presentados?”.

No se realiza seguimiento de los casos presentados; una vez que se efectúa el trámite correspondiente, no se lleva a cabo un monitoreo del estado en el que se encuentra cada uno de los casos. Es necesario que se realice dicho seguimiento para tener un control más efectivo.

Pregunta N° 9. ¿Existe un seguimiento permanente del avance de la atención del paciente?.

No se realiza el seguimiento de la atención recibida por el paciente; la Trabajadora Social no lleva un registro de cómo se ha realizado la atención a los pacientes.

Al no efectuar dicho seguimiento no se cuenta con la información certera y precisa.

Pregunta N° 12. ¿Se orienta oportunamente al personal sobre los derechos durante el embarazo?.

Existe desconocimiento de derechos respecto al seguro de maternidad; sería bueno implementar un cartel informativo de todos los beneficios sociales a los que tiene derecho el servidor, para que éste los haga cumplir en el momento oportuno.

Pregunta N° 16. ¿Se verifica que exista el envío oportuno del oficio sobre el fallecimiento al Comando Conjunto?.

En muchas ocasiones se informa fuera de tiempo; se han reportado algunos retrasos en el envío de la correspondencia al Comando Conjunto, lo cual impide que los familiares del fallecido hagan valer sus derechos oportunamente.

Pregunta N° 17. ¿Los documentos necesarios para acceder al beneficio económico para ayuda en funerales son recopilados en forma oportuna?.

Debido a que no existe coordinación adecuada entre el Comando Conjunto y la Dirección de Movilización se originan demoras en la entrega de la ayuda económica para el funeral a los familiares. No se informa en su momento los requisitos necesarios para acceder a dicho beneficio.

Pregunta N° 20. ¿Se cumple con el trámite de la solicitud al IESS de la jubilación preliminar?.

Se cumple, pero no en los plazos establecidos. De igual manera por no existe una coordinación oportuna con el IESS, se entrega la solicitud fuera del plazo establecido para dicho caso.

Pregunta N° 22. ¿Se realiza un seguimiento del avance de los trámites para la jubilación en el IESS?.

En mucho de los casos no se sabe el avance de los trámites, pues no se realiza un seguimiento; una vez iniciado el trámite no se evalúa el avance del mismo.

Pregunta N° 27. ¿Existe la debida autorización para la adquisición de preseas y diplomas?.

Existen casos en los cuales no se toma la decisión de compra de preseas y diplomas sin la autorización correspondiente.

Pregunta N° 32. ¿La persona encargada de receptar las proformas para la compra de preseas y diplomas es independiente de la que autoriza la compra?.

La misma persona recepta las proformas y autoriza la compra; la persona encargada de receptar las proformas debe ser totalmente independiente de la que finalmente autoriza la compra.

Pregunta N° 35. ¿Se realiza un seguimiento del cumplimiento de los requisitos para tramitar reclamos sobre las prestaciones sociales que se otorgan?.

Se recepta la documentación pertinente, pero no se realiza un análisis minucioso de la veracidad de la misma.

Pregunta N° 36. ¿Se verifica que la documentación presentada para los reclamos de las prestaciones sociales sea completa y verídica?.

La documentación no se verifica completamente. Se recepta la documentación y se archiva, sin comprobar la autenticidad.

Pregunta N° 37. ¿Se organiza, supervisa y evalúa periódicamente la ejecución de programas de Bienestar Social?

No existe un control de la ejecución de dichos programas, ni se lleva un registro de la gestión realizada en esta área.

6.4. Propuesta de Implementación del Control Interno Administrativo.

1.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Accidentes de Trabajo	Se empieza con el reporte del accidente en el Departamento de Bienestar Social para que luego el Médico de la Dirección de Movilización brinde el respectivo tratamiento al caso presentado, para finalmente dar aviso del accidente de trabajo al IESS, en un plazo máximo de 10 días.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N°1 Verificación y seguimiento del reporte al IESS de los accidentes de trabajo.	Verificar que los plazos establecidos para reportar al IESS los accidentes de trabajo se estén cumpliendo y que se lleve un registro adecuado de los informes de dichos reportes.
	Control N°2 Comprobación de la ejecución del seguimiento de los casos presentados.	Comprobar que los casos presentados tengan un seguimiento permanente.

2.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	2. Seguro de Enfermedades Comunes	Primeramente el Médico de la Dirección de Movilización da la orden de transferencia al paciente, hacia el Dispensario Central para que sea tratado en la especialidad correspondiente; simultáneamente se elabora el Aviso de Enfermedad.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación de que el paciente sea atendido oportunamente.	Verificar que el paciente sea atendido en forma oportuna.
	Control N° 2 Verificación de los requisitos necesarios para que el paciente sea atendido.	Verificar que todos los documentos requeridos para la atención pertinente sean recopilados oportunamente y que los mismos estén actualizados.
4.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Seguro de Maternidad	En primer lugar se orienta a la persona interesada, sobre sus derechos durante el embarazo; a continuación se llena el aviso de enfermedad, para lo cual previamente se debe estar al día en el pago al IESS de las planillas de aportes de los seis meses anteriores al parto.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación de la instrucción recibida en cuanto a los derechos respecto del seguro de	Verificar que el personal reciba la debida instrucción acerca de los derechos que le corresponden respecto del seguro de maternidad.
4.-		

	maternidad.	
	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
5.-	Fallecimiento del Titular	Primeramente se debe tomar contacto con el esposo/a o con familiares, a fin de coordinar acciones pertinentes respecto del fallecimiento; inmediatamente se debe organizar una Comisión de Representación para funerales; seguidamente se oficia al Comando Conjunto del fallecimiento para que publique en la Orden General, un acuerdo de condolencia a los familiares del fallecido; al mismo tiempo se recopila los documentos pertinentes para presentar en el IESS a fin de acceder al beneficio económico para ayuda en funerales; posteriormente se da orientación de los beneficios económicos y sociales a los cuales tiene derecho como dependiente del Sector Público, (seguro de cesantía, fondos proporcionales de fondos de reserva, etc).
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación del aviso del fallecimiento al Comando Conjunto	Se debe verificar que el personal encargado efectúe el debido reporte del fallecimiento del empleado al Comando Conjunto.
	Control N°2 Verificación del cumplimiento de los requisitos necesarios para acceder al beneficio económico para ayuda de funeral.	Verificar que todos los documentos presentados cumplan con lo establecido para poder acceder a los beneficios económicos para la ayuda de funeral.
6.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Jubilaciones del IESS	Inicialmente toma contacto con el servidor público

		para dar una debida orientación sobre el proceso y se procede a solicitar al IESS la liquidación de una jubilación preliminar para eliminar posibles problemas en lo posterior; luego el IESS emite la liquidación de la jubilación preliminar; simultáneamente se recopilan los requisitos habilitantes para la misma; una vez recopilados completamente dichos requisitos, se presenta toda la documentación en la ventanilla de Jubilaciones del IESS; se da seguimiento a dicho trámite en el IESS y finalmente se mantiene informado al interesado del avance del trámite.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N°1 Verificación del tiempo de presentación de la solicitud al IESS para la jubilación preliminar.	Verificar que la solicitud para la jubilación preliminar sea efectuada cumpliendo los plazos establecidos.
6.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Condecoraciones	En primer lugar se entrega las copias de la Orden General, en lo que corresponde a publicación de condecoraciones del personal de Servidores Públicos y se procede a realizar la actualización de la nómina del personal a ser condecorado; luego de lo cual se efectúa un informe de la necesidad para la adquisición de preseas y diplomas para dicho personal.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación de la publicación de las órdenes generales respecto de las	Verificar el registro oportuno del personal que debe ser condecorado en las órdenes generales para efectuar la condecoración correspondiente.

	condecoraciones.	
	Control N°2 Verificación de la autorización para la compra de preseas y diplomas para la condecoración	Verificar que exista la debida autorización previa a la compra de las preseas y diplomas
8.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Eventos Sociales	Primero se mantiene actualizado el calendario de las fechas importantes; luego se coordina con el Jefe de Personal para ejecutar la respectiva celebración, el cual a su vez dispone la fecha, lugar y hora de la celebración; a continuación se da parte al señor Director para que autorice el desarrollo del evento social.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación de la autorización para el desarrollo del evento social	Verificar que exista la debida autorización para llevar a cabo los diferentes actos sociales.
9.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	9. Recepción de Casos	Inicialmente el servidor público, familiar u otro expone el caso en forma verbal, luego de lo cual se procede a orientar el mismo de acuerdo a la naturaleza del problema (problemas conyugales, familiares, laborales, de salud.); posteriormente se informa del caso al Jefe de Personal, él cual autoriza y dispone continuar con el caso; luego la Trabajadora Social coordina, facilita,

	entrevista, realiza las visitas domiciliarias, hospitalaria, carcelaria, según sea el caso; además, se solicita los documentos de soporte, que fundamente lo que expresa el empleado; seguidamente elabora un Informe Social, el cual es remitido para que sea sumillado, se ponga en conocimiento y se disponga; luego se informa al interesado sobre la solución del problema y /o situación del mismo; finalmente se saca copias del proceso y se archiva .
CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
Control N° 1 Verificación del cumplimiento de la ejecución de los programas establecidos por el Departamento.	Verificar que se lleve a cabo la ejecución de los programas establecidos por el Departamento de Bienestar de Personal.

6.5. Seguimiento Continuo de la Evaluación del Control Interno Administrativo

El Seguimiento Continuo permitirá evaluar en una fecha posterior a la implementación, la calidad de desempeño del Sistema de Control Interno Administrativo, con el fin evidenciar que dicho Sistema funciona adecuadamente.



**DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL C.C. DE LAS FF.AA.
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

ADMINISTRATIVO

ÁREA: BIENESTAR DE PERSONAL

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿Se ejecuta oportunamente la administración de los beneficios sociales y los programas para una oportuna atención en el área social de los empleados y trabajadores de la Institución?.				2	
2. ¿Se verifica que el formulario de aviso al IESS de los accidentes de trabajo sea completado adecuadamente?.				2	
3. ¿Se cumple con el plazo establecido para reportar al IESS los accidentes de trabajo?.				4	
4. ¿La persona encargada de llenar el formulario de aviso de los accidentes de trabajo es independiente de la que realiza el informe médico inicial?.				3	
5. ¿Existe una verificación de los requisitos que deben ser presentados de acuerdo al accidente de trabajo ocurrido?.				3	
6. ¿Se realiza un oportuno seguimiento de los casos presentados?.				3	
7. ¿Se verifica que la orden de transferencia, así como el aviso de enfermedad del paciente hacia el Dispensario Central esté debidamente autorizado?.				3	

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
8. ¿Se orienta oportunamente al paciente sobre los requisitos necesarios para ser atendido en el Dispensario Central?.				2	
9. ¿Existe un seguimiento permanente del avance de la atención del paciente?.				2	
10. ¿Se coordina con el Jefe del empleado para dar seguimiento de las recomendaciones médicas?.				2	
11. ¿Existe una coordinación con los médicos del IESS para consultas y tratamiento de los empleados?.				3	
12. ¿Se orienta oportunamente al personal sobre los derechos durante el embarazo?.				2	
13. ¿Se cumplen con los tiempos establecidos para permisos en estos casos especiales?.				2	
14. ¿El Departamento de Bienestar de Personal está al día en el pago de las planillas de aportes al IESS?.				3	
15. ¿Se coordina oportunamente las acciones pertinentes respecto del funeral con los familiares del fallecido?.				2	
16. ¿Se verifica que exista el envío oportuno del oficio sobre el fallecimiento al Comando Conjunto?.				2	
17. ¿Los documentos necesarios para acceder al beneficio económico para ayuda en funerales son recopilados en forma oportuna?.				3	

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
18. ¿Se informa al personal sobre los beneficios económicos y sociales que tiene derecho como dependiente del Sector Público?.				2	
19. ¿Se presta la debida orientación al personal civil y militar sobre los trámites que debe realizar para acceder a la jubilación con el IESS?.				2	
20. ¿Se cumple con el trámite de la solicitud al IESS de la jubilación preliminar?.				3	
21. ¿Existe una verificación previa del cumplimiento de los requisitos habilitantes para la jubilación con el IESS?.				3	
22. ¿Se realiza un seguimiento del avance de los trámites para la jubilación con el IESS?.				4	
23. ¿Se realiza la actualización de la nómina del personal a ser condecorado de acuerdo con la publicación de la orden general?.				4	
24. ¿Se verifica que exista la elaboración del informe de la necesidad para la adquisición de preseas y diplomas?.				3	
25. ¿Se solicita la remisión de preformas a los proveedores antes de adquirir las preseas o diplomas?.				2	
26. ¿Se realiza un cuadro comparativo de las empresas ofertantes antes de tomar la decisión de compra?.				2	
27. ¿Existe la debida autorización para la adquisición de preseas y diplomas?.				3	

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
28. ¿Se realiza la legalización de la hoja de pedido de diplomas y preseas, de acuerdo a los años cumplidos?.				3	
29. ¿Se solicita autorización al Director para el desarrollo de los eventos sociales?.				2	
30. ¿Se solicitan al menos tres proformas para tomar una decisión de compra de las preseas y diplomas?.				2	
31. ¿Se elabora un cuadro comparativo de ofertas para escoger la mejor alternativa de compra de preseas y diplomas?.				2	
32. ¿La persona encargada de receptar las proformas para la compra de preseas y diplomas es independiente de la que autoriza la compra?.				4	
33. ¿Se inteligencia al personal que labora en la Institución, tanto a militares como a empleados civiles a fin de que puedan acceder con oportunidad a los beneficios que contempla la ley?.				3	
34. ¿Autoriza oportunamente el Jefe de Personal para continuar con los trámites de las distintas prestaciones sociales que se otorgan?.				2	
35. ¿Se realiza un seguimiento del cumplimiento de los requisitos para tramitar reclamos sobre las prestaciones sociales que se otorgan?.				4	
36. ¿Se verifica que la documentación presentada para los reclamos de las prestaciones sociales sea completa y verídica?.				3	

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
37. ¿Se organiza, supervisa y evalúa periódicamente la ejecución de Programas de Bienestar Social?				4	
TOTAL				100	

CAPÍTULO VII

7. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE COMUNICACIÓN SOCIAL.

7.1. Evaluación del Control Interno Administrativo.

Para ejecutar la evaluación del Control Interno Administrativo se aplicará el Método de Cuestionario de Control Interno, el cual permite determinar fortalezas y debilidades en los procesos administrativos existentes y además identificar claramente los controles administrativos existentes que están siendo aplicados, así como también que prevalezcan aquellos controles que fueron implementados, pero que no están siendo utilizados y finalmente determinar aquellos procesos que carecen de controles.

El Método de Cuestionario de Control Interno consiste en la elaboración de preguntas que permitan obtener una respuesta afirmativa, la cual nos ayude a establecer la existencia de un control interno administrativo correcto o la determinación de las deficiencias en los controles de los procesos.



DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL C.C. DE LAS FF.AA.
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO
ÁREA: COMUNICACIÓN SOCIAL

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿Dispone del personal suficiente y adecuado para desarrollar las actividades del área de comunicación social?		X	0	4	Al momento existe la vacante de un comunicador social el cual es indispensable para ejecutar tareas adecuadamente.

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
2. ¿Actualiza permanentemente la página web de la Institución y de los diferentes centros de movilización?.	X		3	3	
3. ¿Se verifica que la información utilizada para actualizar la página web sea de calidad?.		X	0	5	Existen errores de digitación en los textos ingresados a la página web.
4. ¿Se verifica que la información ingresada en la página web esté actualizada?.		X	0	3	Se verificó que en la actual página web existe información antigua.
5. ¿Se verifica que exista la disposición verbal o escrita del Director para efectuar una rueda de prensa?.	X		5	5	
6. ¿Existe una coordinación logística adecuada para la realización de la rueda de prensa?.	X		3	3	
7. ¿Se verifica que se realice un análisis y evaluación de los resultados de la rueda de prensa?.		X	0	4	No existe retroalimentación respecto.
8. ¿Se verifica que los asistentes al evento consten en la lista de invitados?.	X		3	3	
9. ¿Se verifica que la orden de trabajo del evento tenga la autorización correspondiente?.	X		4	4	
10. ¿Existe una coordinación previa a la ejecución del evento?.		X	0	4	No existe coordinación; en determinados casos se improvisa las ruedas de prensa
11. ¿Se verifica que el primer boceto del arte gráfico que se publicará en la prensa sea revisado y aprobado por el Jefe Departamental?.	X		4	4	

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
12. ¿Se comprueba que el boceto final del arte gráfico sea aprobado por el señor Director de la DIRMOV?.	X		4	4	
13. ¿Se verifica que se realicen los cambios sugeridos por el señor Director antes de elaborar el arte gráfico final?.	X		3	3	
14. ¿Se verifica que el spot publicitario sea distribuido oportunamente a las bases y centros de movilización?.		X	0	4	No existe seguimiento de entrega del material
15. ¿Se verifica que los medios locales escogidos para la publicación, sean los más adecuados?.	X		3	3	
16. ¿Se realiza el monitoreo diario de la propaganda entregada a los medios locales de comunicación?.		X	0	5	Una vez entregada la propaganda, no se realiza el monitoreo correspondiente.
17. ¿El informe de difusión de propaganda elaborado por los Centros de Movilización, es enviado oportunamente a las Bases de su jurisdicción?.	X		3	3	
18. ¿Se verifica que el Jefe de Base elabore el informe consolidado de la difusión de la propaganda?.	X		3	3	
19. ¿Se realiza un análisis de los comunicados emitidos en los medios locales y se comunica a la DIRMOV de las novedades periódicamente?.		X	0	4	
20. ¿Los guiones para el spot publicitario son aprobados por el Jefe Departamental?.	X		4	4	

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
21. ¿Coordina el Jefe Departamental las actividades de cada uno de los comunicadores sociales, periodistas responsables de tareas específicas a ellos asignadas, según la programación semanal, quincenal o mensual?.	X		4	4	
22. ¿Se verifica que la contratación de los servicios de locutores, actores y modelos para el spot esté debidamente autorizado?.	X		3	3	
23. ¿Existe la revisión del producto elaborado para radio y televisión?.	X		3	3	
24 ¿Se verifica que las copias del producto elaborado, no contengan errores antes de distribuirlas a las diferentes bases y centros y de movilización?.		X	0	4	Si bien existe la primera revisión, se pueden generar errores al elaborar las copias
25. ¿El envío de los diferentes materiales de propaganda producidos por la DIRMOV, es oportuno?.	X		4	4	
26. ¿Se verifica que exista el control diario de la publicación en los diferentes medios de comunicación local?.	X		3	3	
27. ¿El informe de difusión de propaganda, elaborado por los Centros de Movilización, es enviado oportunamente a las Bases de su jurisdicción?.	X		3	3	
TOTAL OBTENIDO			67	100	

Rangos para calificación de resultados							
REGULAR		BUENO		MUY BUENO		EXCELENTE	
41	60	61	80	81	90	91	100
67							

Comentario.- De acuerdo a la puntuación obtenida de 67% podemos determinar que los Controles Internos Administrativos que se mantienen en el Área son BUENOS

y que las deficiencias existentes son razonables, teniendo que realizar ajustes a los controles existentes, para optimizar los procesos de control administrativo, generando un mejor desenvolvimiento en el Área y mayor eficiencia en los procesos de Comunicación Social.

7.2. Medición del Riesgo de Control Administrativo.

La medición del Riesgo de Control debe establecer e identificar el grado de riesgo de control que influye en el logro de los objetivos de la Entidad, dando un enfoque general al porcentaje de posibles errores o deficiencia en los controles existentes al momento de realizar la evaluación.

Riesgo de Control.- Este riesgo se refiere a la posibilidad que existe de que la información administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante, a pesar de los controles existentes, debido a que éstos no han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes.

Para evaluar dicho riesgo se debe verificar los controles existentes, determinar si dichos controles están siendo efectivos y cumpliendo su objetivo, para lo cual se realizara seguimientos, inspecciones, cuestionarios como es el caso de este proceso y de acuerdo a ésto poder verificar si cumple totalmente o necesita incluir nuevos controles.

El riesgo de control se determina en base a la siguiente fórmula:

$$\begin{array}{rccccccc} \text{PUNTAJE ÓPTIMO} & - & \text{PUNTAJE OBTENIDO} & = & \text{RIESGO DE CONTROL} & & \\ 100 & & 67 & & 33\% & & \end{array}$$

$$\text{RIESGO DE CONTROL} = 33\%$$

De acuerdo a la evaluación realizada podemos determinar que el Riesgo de Control es del 33% , el mismo que se refleja en base al número de preguntas que se realizaron y el de respuestas que no fueron favorables, de acuerdo al valor que cada una de ellas fue asignada.

El porcentaje del 33% en el Riesgo de Control para el Área de Comunicación Social, se debe específicamente a que existen algunas deficiencias que se deben corregir, pues primeramente no se cuenta con el equipo completo de trabajo, existen errores en la página web, la misma no es actualizada completamente, además no se realiza el monitoreo oportuno de la propaganda entregada a los medios de comunicación.

7.3. Resultados de la Evaluación del Control Interno Administrativo.

Pregunta N°1: ¿Se verifica que el texto del spot publicitario no contenga errores de fondo y forma antes de distribuirlo a las diferentes bases y centros y de movilización?.

Si bien existe la primera revisión del texto del spot publicitario, se pueden generar errores al elaborar las copias del mismo, por lo cual es necesario que antes de distribuirlo a las diferentes centros y bases del país se efectúe una segunda revisión.

Pregunta N°3: ¿Se verifica que la información utilizada para actualizar la página web sea de calidad?.

Existen errores de digitación en los textos ingresados a la página web; es importante que antes de subir la información a la web se realice un control de la calidad de la información que va a ser ingresada, así como también realizar una minuciosa revisión de la ortografía.

Pregunta N°4: ¿Se verifica que la información ingresada en la página web esté actualizada?.

Mucha de la información ingresada en la página web no está debidamente actualizada, lo cual puede confundir a los ciudadanos que hacen uso de la misma para informarse de los servicios que oferta la Institución; se verificó que en la actual página web efectivamente existe información antigua.

Pregunta N°7: ¿Se verifica que se realice un análisis y evaluación de los resultados de la rueda de prensa?.

Una vez realizada la rueda de prensa no se realiza una evaluación de los resultados de la misma, por lo que no se efectúa una retroalimentación que permita mejorar la calidad.

Pregunta N°10: “¿Existe una coordinación previa a la ejecución del evento?”.

No existe una coordinación; no se elabora una agenda previa de los puntos importantes que se van a realizar en el evento, en la mayoría de los casos existe una improvisación

Pregunta N°14: “¿Se verifica que el spot publicitario sea distribuido oportunamente a las bases y centros de movilización?”.

No existe un seguimiento de la entrega del spot publicitario después de que éste se distribuye; no se realiza un control de que el material efectivamente sea recibido y divulgado inmediatamente.

Pregunta N°16: “¿Se realiza el monitoreo diario de la propaganda entregada a los medios locales de comunicación?”.

Una vez entregada la propaganda a los medios de comunicación locales, se asume que los mismos cumplirán con los cronogramas establecidos para divulgarla, por lo cual no se efectúa dicho seguimiento.

Pregunta N°24: “¿Dispone del personal suficiente y adecuado para desarrollar las actividades del Área de Comunicación Social?”.

Al momento existe la vacante de un Comunicador Social, el cual es indispensable para ejecutar tareas adecuadamente.

7.4. Propuesta de Implementación del Control Interno Administrativo.

1.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	1. Difusión de la Información	Inicialmente se informa al Jefe Departamental la necesidad de actualizar la página web, sobre el último

	Institucional en la Página Web.	evento desarrollado en la Dirección de Movilización; luego se dispone a la Secretaria que realice el memorando respectivo para las personas involucradas en facilitar el material para la página Web
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación de la existencia de errores de digitación en los textos ingresados a la página web.	Verificar que al momento de ingresar la información a la página web no se cometan errores de digitación.
	Control N° 2 Verificación de que no exista información antigua en la página web.	Verificar que la información recopilada para ingresar en la página web sea actual en su totalidad
2.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	2. Difusión de la Información Institucional	Consiste en la disposición verbal y/o escrita del señor Director de la Dirección de Movilización para que se prepare una rueda de prensa en las instalaciones de la Institución, luego de lo cual se dispone a la Secretaria para que elabore el memorando, ordenando al Comunicador Social que planifique la rueda de prensa; seguidamente se procede a elaborar y entregar dicho memorando.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificar que se realice la confirmación de la asistencia de los medios de comunicación.	Verificar que por medio de vía telefónica se efectúe la confirmación de la asistencia de los diferentes medios de comunicación a la rueda de prensa, si existiera algún inconveniente en la asistencia de algún medio de comunicación importante, considerando la conveniencia institucional, se procede a realizar una

		visita para solucionar el inconveniente.
	Control N° 2 Revisión del análisis y evaluación de los resultados de la rueda de prensa	Revisar que exista una retroalimentación de la rueda de prensa efectuada para mejorar la próxima a realizarse.
3.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	3. Eventos Oficiales	En primer lugar se recibe y se da ingreso a la disposición del evento a realizarse, luego se procede a recibir, analizar y emitir la disposición al responsable del Área; seguidamente se recibe de la Jefatura el documento sumillado, con disposición de responsabilidad según el Área de trabajo, con tiempos y movimientos para el cumplimiento de la disposición.
	Control N° 1 Verificar que se realicen las reuniones de trabajo.	Verificar que las reuniones de trabajo se realicen oportunamente y que se realice una coordinación adecuada entre el Director de la Institución y el Departamento de Comunicación Social para que no existan inconvenientes.
	Control N° 2 Verificar la preparación del programa.	Verificar que el Jefe Departamental prepare el documento soporte detallando las actividades a realizarse en el evento; entre una de las actividades que consta en el programa es la elaboración de las invitaciones a ser repartidas a las personas que constan en la lista de invitados elaborada por el señor Director.
	Control N° 3 Verificar la elaboración del libreto para la	Verificar que se elabore el libreto para la conducción del evento, ya que éste es imprescindible, debido a que se detallan todos los números que se van a desarrollar
136		

	conducción del evento.	durante la ejecución del mismo; se ve la necesidad de plasmarlo en un documento, el cual contribuya a la buena organización del evento.
	Control N° 4 Verificar que se realice la preparación del Auditorio.	Se deben realizar las debidas pruebas del Auditorio para verificar que todo se encuentre en orden y poder culminar el evento con éxito.
4.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	4. Producción y Difusión de Campañas Publicitarias en prensa escrita.	Inicialmente se recibe y se ingresa la necesidad del Departamento de Operaciones de las diferentes fases de la Ley de Servicio Militar Obligatorio y Reservas de las tres Fuerzas Armadas, luego de lo cual se recibe, analiza y emite la disposición al responsable del área, para lo cual se recibe de la Jefatura el documento sumillado, con disposición de responsabilidad según el área de trabajo, con tiempos y movimientos para el cumplimiento de la disposición.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación de la distribución oportuna a las bases y centros de movilización del material elaborado.	Se debe verificar que el material elaborado sea entregado oportunamente tanto en las bases como en los centros de movilización de la jurisdicción respectiva.
	Control N° 2 Monitoreo diario de la propaganda entregada a los medios locales de comunicación.	Verificar que se lleve a cabo el seguimiento diario de la propaganda entregada a los diferentes medios de comunicación local.

5.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	5. Producción y Difusión de Campañas Publicitarias en Radio y TV.	<p>Inicialmente se recibe y se da ingreso a la necesidad del Departamento de Operaciones de las diferentes fases de la Ley de Servicio Militar Obligatorio y Reservas de las tres Fuerzas; luego se recepta, analiza y emite la disposición al responsable del área; posteriormente se recibe de la Jefatura el documento sumillado con disposición de responsabilidad según el área de trabajo, con tiempos y movimientos para el cumplimiento de la disposición; luego se procede a entregar la orden trabajo al responsable de dar cumplimiento a lo solicitado; posteriormente se coordina y ejecuta sobre el requerimiento del Departamento de Operaciones para la producción del spot y la cuña radial; a continuación se elabora los guiones y se somete a la aprobación del Jefe Departamental.</p>
	Control N°1 Verificación de la correcta descripción de la forma y el fondo en las copias del spot publicitario, antes de ser distribuido.	Verificar que las copias del spot publicitario no contengan errores de forma y fondo, antes de enviarlas a las diferentes bases y centros de movilización.

7.5. Seguimiento Continuo de la Evaluación de Control Interno Administrativo

El Seguimiento Continuo permitirá evaluar en una fecha posterior a la implementación, la calidad de desempeño del Sistema de Control Interno Administrativo, con el fin evidenciar que dicho Sistema funciona adecuadamente.



**DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL C.C. DE LAS FF.AA.
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO**

ÁREA: COMUNICACIÓN SOCIAL

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿Dispone del personal suficiente y adecuado para desarrollar las actividades del área de comunicación social?.				4	
2. ¿Actualiza permanentemente la página web de la Institución y de los diferentes centros de movilización?.				3	
3. ¿Se verifica que la información utilizada para actualizar la página web sea de calidad?.				5	
4. ¿Se verifica que la información ingresada en la página web esté actualizada?.				3	
4. ¿Se verifica que exista la disposición verbal o escrita del Director para efectuar una rueda de prensa?				5	

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
6. ¿Existe una coordinación logística adecuada para la realización de la rueda de prensa?.				3	
7. ¿Se verifica que se realice un análisis y evaluación de los resultados de la rueda de prensa?.				4	
8. ¿Se verifica que los asistentes al evento consten en la lista de invitados?.				3	
9. ¿Se verifica que la orden de trabajo del evento tenga la autorización correspondiente?.				4	
10. ¿Existe una coordinación previa a la ejecución del evento?.				4	
12. ¿Se comprueba que el boceto final del arte gráfico sea aprobado por el señor Director de la DIRMOV?.				4	
13. ¿Se verifica que se realicen los cambios sugeridos por el señor Director antes de elaborar el arte gráfico final?.				3	
14. ¿Se verifica que el spot publicitario sea distribuido oportunamente a las bases y centros de movilización?.				4	

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONE
	SI	NO			
15. ¿Se verifica que los medios locales escogidos para la publicación, sean los más adecuados?				3	
16. ¿Se realiza el monitoreo diario de la propaganda entregada a los medios locales de comunicación?.				5	
17. ¿El informe de difusión de propaganda elaborado por los Centros de Movilización, es enviado oportunamente a las bases de su jurisdicción?.				3	
18. ¿Se verifica que el Jefe de Base elabore el informe consolidado de la difusión de la propaganda?.				3	
19. ¿Se realiza un análisis de los comunicados emitidos en los medios locales y se comunica a la DIRMOV de las novedades periódicamente?.				4	
21. ¿Coordina el Jefe Departamental las actividades de cada uno de los comunicadores sociales, periodistas, responsables de tareas específicas a ellos asignadas, según la programación semanal, quincenal o mensual?.				4	

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
22. ¿Se verifica que la contratación de los servicios de locutores, actores y modelos para el spot esté debidamente autorizado?.				3	
23. ¿Existe la revisión del spot publicitario para radio y televisión?.				3	
24. ¿Se verifica que las copias del producto elaborado no contengan errores de forma y fondo, antes de distribuir las a las diferentes bases y centros de movilización?.				4	
25. ¿El envío de los diferentes materiales de propaganda producidos por la DIRMOV, es oportuno?.				4	
26. ¿Se verifica que exista el control diario de la publicación en los diferentes medios de comunicación local?.				3	
27. ¿El informe de difusión de propaganda elaborado por los Centros de Movilización es enviado oportunamente a las bases de su jurisdicción?.				3	
TOTAL				100	

CAPITULO VIII

8. EJERCICIO PRÁCTICO DEMOSTRATIVO DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS.

Una vez concluido el proceso de Control Interno Administrativo de todas las áreas seleccionadas, procedemos a ejecutar la consolidación de la información obtenida y presentándolo como un proceso completo, detallado en cada uno de los pasos de la Metodología de Control Interno Administrativo.

8.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

8.1.1. ÁREA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL



DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL C.C. DE LAS FF.AA. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

ÁREA: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿El personal ocupa los puestos de acuerdo al orgánico vigente?.	X		3	3	
2. ¿Existen procedimientos apropiados que permiten controlar la asistencia de los servidores, así como el cumplimiento de las horas efectivas de labor?.	X		4	4	
3. Se concilia las horas pagadas con las que aparecen en el registro del reloj digital en el sistema?.	X		4	4	

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
4. ¿Todo el tiempo trabajado se captura directamente en el sistema y se procesa oportunamente?.		X	0	4	Existen reportes que se generan manualmente, especialmente en los Centros y Bases de Movilización, lo cual puede ocasionar errores en el registro del tiempo
5. ¿La persona encargada de verificar e ingresar los datos del control de la asistencia es independiente a la que elabora y ejecuta los pagos de nómina?.	X		4	4	
6. ¿Los jefes de cada departamento revisan periódicamente los listados de los empleados actuales dentro de sus departamentos y verifican que realmente existan?.	X		4	4	
7. ¿Existe un reglamento interno que norme los pases del personal militar?.	X		3	3	
8. ¿Se notifica inmediatamente al Comando Conjunto para dar a conocer que el oficial efectivamente se ha presentado con el pase?.	X		3	3	
9. ¿Existe un análisis previo de las necesidades de cada centro o base antes de realizar la distribución del personal?.		X	0	4	No existe una adecuada distribución del personal; en muchos de los casos permanecen en un solo lugar por largo tiempo.
10. ¿Se considera la especialización del personal para asignarle a un determinado puesto de trabajo?.		X	0	4	Existen casos en los cuales el personal se encuentra llevando a cabo tareas que no son de su especialización.

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
11. ¿Existen políticas de licencias obligatorias para el personal?.	X		3	3	
12. ¿Se verifica que la licencia otorgada éste de acuerdo al cronograma planificado y la política establecida?.		X	0	4	Hay casos en los cuales el empleado no hace uso de la licencia establecida.
13. ¿El personal que hace uso de la licencia anual notifica oportunamente a la Dirección de Personal el lugar donde hará uso de la misma?.	X		3	3	
14. ¿Los permisos se encuentran debidamente autorizados por el superior correspondiente?.	X		4	4	
15. ¿Se verifica si la información presentada por el personal en copia simple, reúne los requisitos de veracidad y legalidad pertinentes, para la autorización de permisos?.		X	0	4	No existe una verificación completa y detallada de la información presentada por el personal que respalden la autorización de permisos.
16. ¿Los permisos son reportados y registrados en el Departamento de Personal para que sea imputado a las vacaciones?.	X		4	4	
17. ¿Las hojas de permiso de salida tienen secuencia numérica y la firma de la autoridad competente?.		X	0	4	Si bien tienen las firmas de autorización, éstas hojas no tienen secuencia numérica y pueden ser falsificadas.
18. ¿Conoce el personal la documentación que elabora en forma diaria, semanal, mensual y anualmente?.	X		4	4	

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
19. ¿Se realiza un control de las actividades diarias y mensuales?.	X		3	3	
20. ¿Se realiza la verificación de las novedades reportadas en los partes diarios y mensuales?.		X	0	4	No existe una conciliación de los reportes presentados por los centros y bases con el reporte externo.
21. ¿Existe una persona encargada de revisar las publicaciones de las órdenes generales en el internet?.	X		3	3	
22. ¿Se da a conocer las órdenes generales al personal de manera oportuna?.		X	0	4	Existen casos en los cuales se generan órdenes generales que contienen errores, lo cual origina pérdida de tiempo y recursos
23. ¿Se comprueba que las órdenes generales publicadas no contengan errores?.		X	0	4	No existe un control adecuado al respecto
24. ¿Se verifica que el registro de las novedades del personal civil y militar en la base de datos sea oportuno y no contenga errores?.	X		4	4	
25. ¿Se verifica que el informe de novedades enviado por las bases sea el correcto?.	X		4	4	

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
26. ¿Se informa oportunamente sobre el personal que se encuentra con licencia o permiso, a fin de efectuar una confronta correcta?.		X	0	4	No se informa oportunamente y se cometen errores en el detalle de las confrontas lo que ocasiona pérdida de recursos.
27. ¿Se verifica que los descuentos para las confrontas sea adecuado?.	X		3	3	
TOTAL OBTENIDO			65	100	

Rangos para calificación de resultados							
REGULAR		BUENO		MUY BUENO		EXCELENTE	
41	60	61	80	81	90	91	100
		65					

Comentario.- De acuerdo a la puntuación obtenida de 65% podemos determinar que los Controles Internos Administrativos que se mantienen en el área son BUENOS y que las deficiencias existentes son razonables, teniendo que realizar ajustes a los controles existentes para optimizar los procesos de control administrativo, generando un mejor desenvolvimiento en el área y mayor eficiencia en los procesos de la administración del personal.

8.1.2. ÁREA TÉCNICA DE PERSONAL



DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL C.C. DE LAS FF.AA.
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO
ÁREA: TÉCNICA DE PERSONAL

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿Existe una verificación previa de la vacante disponible o la creación de un nuevo puesto de acuerdo a la planificación?.	X		3	3	
2. ¿La entidad cuenta con un manual de procedimientos que contenga la descripción de los requisitos mínimos de todos y cada uno de los cargos que soportan su estructura administrativa?.		X	0	4	Existe procedimiento, pero no está documentado.
3. ¿Existe una verificación previa de todos los documentos y requisitos que deben cumplir los aspirantes a un determinado cargo?.	X		5	5	
4. ¿Se realizan pruebas de ingreso a todos los aspirantes?..	X		5	5	
5. ¿Las bases para efectuar el concurso externo son enviadas al Jefe de Personal para su respectiva revisión y aprobación?.	X		3	3	
6. ¿Existe un procedimiento documentado para aprobar el contenido de la bases antes de su emisión?.		X	0	4	Existe procedimiento, pero no está documentado.

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
7. Existe una clara identificación de los niveles de autoridad y responsabilidad?.		X	0	4	Se pudo constatar que no existen niveles de autoridad y responsabilidad bien definidos e incluso hay una sola persona encargada de dos áreas al mismo tiempo.
8. ¿Se dispone de las normas y procedimientos suficientes relacionados con el control, incluyendo las descripciones de puestos de trabajo?.		X	0	4	No existen normas referentes al control; existe un manual de funciones, pero está desactualizado, decir no está de acuerdo con el orgánico vigente.
9. ¿Se realiza un análisis de los conocimientos, la experiencia y las habilidades necesarias para llevar a cabo el trabajo adecuadamente, de acuerdo al cargo que se va a ocupar?.		X	0	4	No se realiza dicho análisis, existen personas ocupando un cargo para el cual no están preparados.
10. ¿Las políticas y procedimientos adecuados para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados están actualizadas y son aplicadas?.		X	0	4	No existe claridad en cuanto a la modalidad de contratación.
11. ¿Existen las acciones disciplinarias suficientes tomadas como respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados?.	X		4	4	
12. ¿Existe una área técnica de personal y ésta opera eficientemente?.	X		4	4	

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
13. ¿Es idónea la revisión de los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo, sobre todo en relación con acciones o actividades no admitidas en el seno de la entidad?.	X		4	4	
14. ¿Los criterios para retener y promocionar a los empleados y las técnicas de obtención de datos sobre el personal (por ejemplo, las evaluaciones del rendimiento) y su relación con el código de conducta y otras pautas de comportamiento son idóneas?.	X		4	4	
15.¿Existe un adecuado grado de difusión y comunicación de las políticas, sistemas, procedimientos para la gestión del capital humano?.		X	0	4	No existe una difusión adecuada de las políticas; determinadas ocasiones no se está cumpliendo con las normas y reglamento.
16.¿Existe una persona que autorice la contratación y otra diferente que suscriba los contratos respectivos?.	X		4	4	La persona que autoriza los contratos es independiente de la que los suscribe
17. ¿Existe un Plan de Capacitación Anual?.	X		3	3	
18. ¿Existe un establecimiento de objetivos con indicadores de rendimiento y medios de verificación objetiva para la evaluación del personal?.		X	0	4	No existen indicadores de rendimiento establecidos que permitan verificar objetivamente la evaluación del personal.
PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			

19. ¿ Se incluyen en todos los procesos mecanismos de responsabilidad y segregación de funciones?.		X	0	4	No existe delimitación de funciones; mismo funcionario está a cargo de dos áreas.
20 ¿Se producen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?.	X		5	5	
21. ¿Existe una fijación de tiempos, responsables, indicadores de rendimiento, supuestos o eventualidades, recursos, informes o reportes?..		X	0	4	No se ha establecido tiempos para llevar a cabo determinada actividad ni tampoco indicadores.
22. ¿Los sistemas de información y comunicación son de calidad?..		X	0	4	No ya que en algunos casos se lleva información manualmente lo cual ocasiona pérdida de tiempo; no existe sistema integrado a nivel nacional.
23. ¿Existe Supervisión interna y evaluaciones externas para verificar el cumplimiento de las normas aplicables?..	X		4	4	
24. ¿El suministro de información a las personas adecuadas, con el suficiente detalle y oportunidad, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?.	X		4	4	
PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			

25. ¿Existen facilidades para que los funcionarios y empleados presenten denuncias sin temor a represalias?.		X	0	4	No existe apertura
TOTAL OBTENIDO			60	100	

Rangos para calificación de resultados

REGULAR		BUENO		MUY BUENO		EXCELENTE	
41	60	61	80	81	90	91	100
60							

Comentario.- De acuerdo a la puntuación obtenida del 60% podemos determinar que los Controles Internos Administrativos que se mantienen en el área son regulares, por lo tanto se deben realizar determinados ajustes en los controles para eliminar las deficiencias existentes y de esta forma poder optimizar los procesos de control administrativo, generando un mejor desenvolvimiento en el Área y mayor eficiencia en los procesos del Área Técnica de Personal.

8.1.3. ÁREA BIENESTAR DE PERSONAL



DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL C.C. DE LAS FF.AA. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

ÁREA: BIENESTAR DE PERSONAL

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿Se ejecuta oportunamente la administración de los beneficios sociales y los programas para una oportuna atención en el área social de los empleados y trabajadores de la Institución?.	X		2	2	
2. ¿Se verifica que el formulario de aviso al IESS de los accidentes de trabajo sea completado adecuadamente?.	X		2	2	
3. ¿Se cumple con el plazo establecido para reportar al IESS los accidentes de trabajo?.		X	0	4	Existen casos en los cuales el accidente de trabajo no se reporta al IESS dentro del plazo establecido; existe demora en los plazos.
4. ¿La persona encargada de llenar el formulario de aviso de los accidentes de trabajo es independiente de la que realiza el informe médico inicial?.	X		3	3	
5. ¿Existe una verificación de los requisitos que deben ser presentados de acuerdo al accidente de trabajo ocurrido?.	X		3	3	
6. ¿Se realiza un oportuno seguimiento de los casos presentados?.		X	0	3	No se realiza seguimiento de los casos.
7. ¿Se verifica que la orden de transferencia, así como el aviso de enfermedad del paciente hacia el Dispensario Central esté debidamente autorizado?.	X		3	3	

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
8. ¿Se orienta oportunamente al paciente sobre los requisitos necesarios para ser atendido en el Dispensario Central?.	X		2	2	
9. ¿Existe un seguimiento permanente del avance de la atención del paciente?.		X	0	2	No se realiza el seguimiento de la atención recibida por el paciente.
10. ¿Se coordina con el Jefe del empleado para dar seguimiento de las recomendaciones médicas?.	X		2	2	
11. ¿Existe una coordinación con los médicos del IESS para consultas y tratamiento de los empleados?.	X		3	3	
12. ¿Se orienta oportunamente al personal sobre los derechos durante el embarazo?.		X	0	2	Existe desconocimiento de derechos respecto al seguro de maternidad.
13. ¿Se cumplen con los tiempos establecidos para permisos en estos casos especiales?.	X		2	2	
14. ¿El Departamento de Bienestar de Personal está al día en el pago de las planillas de aportes al IESS?.	X		3	3	
15. ¿Se coordina oportunamente las acciones pertinentes respecto del funeral con los familiares del fallecido?.	X		2	2	
16. ¿Se verifica que exista el envío oportuno del oficio sobre el fallecimiento al Comando Conjunto?.		X	0	2	En muchas ocasiones se informa fuera de tiempo.
17. ¿Los documentos necesarios para acceder al beneficio económico para ayuda en funerales son recopilados en forma oportuna?.		X	0	3	No existe coordinación oportuna y se generan problemas.

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
18. ¿Se informa al personal sobre los beneficios económicos y sociales que tiene derecho como dependiente del Sector Público?.	X		2	2	
19. ¿Se presta la debida orientación al personal civil y militar sobre los trámites que debe realizar para acceder a la jubilación con el IESS?.	X		2	2	
20. ¿Se cumple con el trámite de la solicitud al IESS de la jubilación preliminar?.		X	0	3	Se cumple pero no en los plazos establecidos.
21. ¿Existe una verificación previa del cumplimiento de los requisitos habilitantes para la jubilación con el IESS?.	X		3	3	
22. ¿Se realiza un seguimiento del avance de los trámites para la jubilación con el IESS?.		X	0	4	En mucho de los casos no se sabe el avance del trámite.
23. ¿Se realiza la actualización de la nómina del personal a ser condecorado de acuerdo con la publicación de la orden general?.	X		4	4	
24. ¿Se verifica que exista la elaboración del informe de la necesidad para la adquisición de preseas y diplomas?.	X		3	3	
25. ¿Se solicita la remisión de preformas a los proveedores antes de adquirir las preseas o diplomas?.	X		2	2	
26. ¿Se realiza un cuadro comparativo de las empresas ofertantes antes de tomar la decisión de compra?.	X		2	2	
27. ¿Existe la debida autorización para la adquisición de preseas y diplomas?.		X	0	3	Se realiza la compra sin la debida autorización.

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
28. ¿Se realiza la legalización de la hoja de pedido de diplomas y preseas, de acuerdo a los años cumplidos?.	X		3	3	
29. ¿Se solicita autorización al Director para el desarrollo de los eventos sociales?.	X		2	2	
30. ¿Se solicitan al menos tres proformas para tomar una decisión de compra de las preseas y diplomas?.	X		2	2	
31. ¿Se elabora un cuadro comparativo de ofertas para escoger la mejor alternativa de compra de preseas y diplomas?.	X		2	2	
32. ¿La persona encargada de receptar las proformas para la compra de preseas y diplomas es independiente de la que autoriza la compra?.		X	0	4	La misma persona recepta las proformas y autoriza la compra.
33. ¿Se inteligencia al personal que labora en la Institución, tanto a militares como a empleados civiles a fin de que puedan acceder con oportunidad a los beneficios que contempla la ley?.	X		3	3	
34. ¿Autoriza oportunamente el Jefe de Personal para continuar con los trámites de las distintas prestaciones sociales que se otorgan?.	X		2	2	
35. ¿Se realiza un seguimiento del cumplimiento de los requisitos para tramitar reclamos sobre las prestaciones sociales que se otorgan?.		X	0	4	No se realiza el seguimiento respectivo.
36. ¿Se verifica que la documentación presentada para los reclamos de las prestaciones sociales sea completa y verídica?.		X	0	3	La documentación no se verifica completamente.

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
37. ¿Se organiza, supervisa y evalúa periódicamente la ejecución de Programas de Bienestar Social?.		X	0	4	No existe un control de la ejecución de dichos programas.
TOTAL OBTENIDO			59	100	

Rangos para calificación de resultados

REGULAR		BUENO		MUY BUENO		EXCELENTE	
41	60	61	80	81	90	91	100
59							

Comentario.- De acuerdo a la puntuación obtenida de 59% podemos determinar que los Controles Internos Administrativos que se mantienen en el área son REGULARES y que las deficiencias existentes son razonables, teniendo que realizar ajustes a los controles existentes para optimizar los procesos de control administrativo, generando un mejor desenvolvimiento en el Área y mayor eficiencia en los procesos del Área de Bienestar de Personal.

8.1.4. ÁREA COMUNICACIÓN SOCIAL



**DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL C.C. DE LAS FF.AA.
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO
ÁREA: COMUNICACIÓN SOCIAL**

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿Dispone del personal suficiente y adecuado para desarrollar las actividades del área de comunicación social?		X	0	4	Al momento existe la vacante de un comunicador social el cual es indispensable para ejecutar tareas adecuadamente.

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
2. ¿Actualiza permanentemente la página web de la Institución y de los diferentes centros de movilización?.	X		3	3	
3. ¿Se verifica que la información utilizada para actualizar la página web sea de calidad?.		X	0	5	Existen errores de digitación en los textos ingresados a la página web.
4. ¿Se verifica que la información ingresada en la página web esté actualizada?.		X	0	3	Se verificó que en la actual página web existe información antigua.
5. ¿Se verifica que exista la disposición verbal o escrita del Director para efectuar una rueda de prensa?.	X		5	5	
6. ¿Existe una coordinación logística adecuada para la realización de la rueda de prensa?.	X		3	3	
7. ¿Se verifica que se realice un análisis y evaluación de los resultados de la rueda de prensa?.		X	0	4	No existe retroalimentación respecto.
8. ¿Se verifica que los asistentes al evento consten en la lista de invitados?.	X		3	3	
9. ¿Se verifica que la orden de trabajo del evento tenga la autorización correspondiente?.	X		4	4	
10. ¿Existe una coordinación previa a la ejecución del evento?.		X	0	4	No existe coordinación; en determinados casos se improvisa las ruedas de prensa
11. ¿Se verifica que el primer boceto del arte gráfico que se publicará en la prensa sea revisado y aprobado por el Jefe Departamental?.	X		4	4	

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
12. ¿Se comprueba que el boceto final del arte gráfico sea aprobado por el señor Director de la DIRMOV?.	X		4	4	
13. ¿Se verifica que se realicen los cambios sugeridos por el señor Director antes de elaborar el arte gráfico final?.	X		3	3	
14. ¿Se verifica que el spot publicitario sea distribuido oportunamente a las bases y centros de movilización?		X	0	4	No existe seguimiento de entrega del material
15. ¿Se verifica que los medios locales escogidos para la publicación, sean los más adecuados?	X		3	3	
16. ¿Se realiza el monitoreo diario de la propaganda entregada a los medios locales de comunicación?.		X	0	5	Una vez entregada la propaganda, no se realiza el monitoreo correspondiente.
17. ¿El informe de difusión de propaganda elaborado por los Centros de Movilización, es enviado oportunamente a las Bases de su jurisdicción?.	X		3	3	
18. ¿Se verifica que el Jefe de Base elabore el informe consolidado de la difusión de la propaganda?.	X		3	3	
19. ¿Se realiza un análisis de los comunicados emitidos en los medios locales y se comunica a la DIRMOV de las novedades periódicamente?.		X	0	4	
20. ¿Los guiones para el spot publicitario son aprobados por el Jefe Departamental?	X		4	4	

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
21. ¿Coordina el Jefe Departamental las actividades de cada uno de los comunicadores sociales, periodistas responsables de tareas específicas a ellos asignadas, según la programación semanal, quincenal o mensual?.	X		4	4	
22. ¿Se verifica que la contratación de los servicios de locutores, actores y modelos para el spot esté debidamente autorizado?.	X		3	3	
23. ¿Existe la revisión del producto elaborado para radio y televisión?.	X		3	3	
24 ¿Se verifica que las copias del producto elaborado, no contengan errores antes de distribuirlas a las diferentes bases y centros y de movilización?.		X	0	4	Si bien existe la primera revisión, se pueden generar errores al elaborar las copias
25. ¿El envío de los diferentes materiales de propaganda producidos por la DIRMOV, es oportuno?.	X		4	4	
26. ¿Se verifica que exista el control diario de la publicación en los diferentes medios de comunicación local?.	X		3	3	
27. ¿El informe de difusión de propaganda, elaborado por los Centros de Movilización, es enviado oportunamente a las Bases de su jurisdicción?.	X		3	3	
TOTAL OBTENIDO			67	100	

Rangos para calificación de resultados							
REGULAR		BUENO		MUY BUENO		EXCELENTE	
41	60	61	80	81	90	91	100
67							

Comentario.- De acuerdo a la puntuación obtenida de 67% podemos determinar que los Controles Internos Administrativos que se mantienen en el Área son BUENOS

y que las deficiencias existentes son razonables, teniendo que realizar ajustes a los controles existentes, para optimizar los procesos de control administrativo, generando un mejor desenvolvimiento en el Área y mayor eficiencia en los procesos de Comunicación Social.

8.2. MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL.

8.2.1. ÁREA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

El riesgo de control se determina en base a la siguiente fórmula:

$$\begin{array}{rccccccc} \text{PUNTAJE ÓPTIMO} & - & \text{PUNTAJE OBTENIDO} & = & \text{RIESGO DE CONTROL} \\ 100 & & 65 & & 35\% \end{array}$$

$$\text{RIESGO DE CONTROL} = 35\%$$

De acuerdo a la evaluación realizada podemos determinar que el Riesgo de Control es del 35% , el mismo que se refleja en base al número de preguntas que se realizaron y el de respuestas que no fueron favorables, de acuerdo al valor que cada una de ellas fue asignada.

El porcentaje del 35% en el Riesgo de Control para el Área de Administración de Personal, se debe específicamente a que existen algunas deficiencias que se deben corregir , primeramente no se mantiene actualizados los expedientes del personal, además no se realiza la verificación de la documentación presentada por el personal para otorgar los permisos correspondientes.

8.2.2. ÁREA TÉCNICA DE PERSONAL

El riesgo de control se determina en base a la siguiente fórmula:

$$\text{PUNTAJE ÓPTIMO} - \text{PUNTAJE OBTENIDO} = \text{RIESGO DE CONTROL}$$

$$100\% \quad - \quad 60\% \quad = \quad 40\%$$

RIESGO DE CONTROL = 40 %

De acuerdo a la evaluación realizada podemos determinar que el Riesgo de Control es del 40 %, el mismo que se refleja en base al número de preguntas que se realizaron y el de respuestas que no fueron favorables, de acuerdo al valor asignado a cada una de ellas.

El porcentaje del 40 % en el Riesgo de Control para el Área Técnica de Personal, se debe específicamente a que en el proceso de reclutamiento y selección de personal no existe una adecuada segregación de funciones, además el personal no tiene claridad en las funciones que desempeña, puesto que el manual de funciones está desactualizado, además no se cumple con una adecuada selección del personal y el plan anual de capacitación anual no se cumple en su totalidad, es necesario resaltar que no se ha determinado indicadores que permitan evaluar de manera óptima al personal.

8.2.3. ÁREA BIENESTAR DE PERSONAL

El riesgo de control se determina en base a la siguiente formula:

PUNTAJE ÓPTIMO - PUNTAJE OBTENIDO = RIESGO DE CONTROL

$$100\% \quad - \quad 59\% \quad = \quad 41\%$$

RIESGO DE CONTROL = 41%

De acuerdo a la evaluación realizada podemos determinar que el Riesgo de Control es del 41%, el mismo que se refleja en base al número de preguntas que se realizaron y el de respuestas que no fueron favorables, de acuerdo al valor que a cada una de ellas fue asignado.

El porcentaje del 41% en el Riesgo de Control para el Área de Bienestar de Personal, se debe específicamente a que existen algunas deficiencias que se deben corregir;

primeramente no se reporta dentro del tiempo establecido los accidentes del trabajo, además no se realiza el seguimiento de los mismos, ni se reporta al Jefe del empleado.

8.2.4. DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL

El riesgo de control se determina en base a la siguiente fórmula:

$$\begin{array}{rccccccc} \text{PUNTAJE ÓPTIMO} & - & \text{PUNTAJE OBTENIDO} & = & \text{RIESGO DE CONTROL} & & \\ 100 \% & & 67\% & & & = & 33\% \end{array}$$

$$\text{RIESGO DE CONTROL} = 33\%$$

De acuerdo a la evaluación realizada podemos determinar que el Riesgo de Control es del 33% , el mismo que se refleja en base al número de preguntas que se realizaron y el de respuestas que no fueron favorables, de acuerdo al valor que cada una de ellas fue asignada.

El porcentaje del 33% en el Riesgo de Control para el Área de Comunicación Social, se debe específicamente a que existen algunas deficiencias que se deben corregir, pues primeramente no se cuenta con el equipo completo de trabajo, existen errores en la página web, la misma no es actualizada completamente, además no se realiza el monitoreo oportuno de la propaganda entregada a los medios de comunicación.

8.3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

8.3.1. AREA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Pregunta N°4: ¿Todo el tiempo trabajado es capturado en el sistema?.

Existen reportes que se generan manualmente, especialmente en los Centros y Bases de Movilización, lo cual puede generar errores.

El tiempo que se trabaja pero que no se procesa oportunamente puede causar retrasos en los pagos de la nómina, lo cual puede ocasionar el descontento de los empleados.

Pregunta N°9. ¿Existe un análisis previo de las necesidades de cada centro o base antes de realizar la distribución del personal?.

No existe una adecuada distribución del personal; en mucho de los casos permanecen en un solo lugar por largo tiempo.

Pregunta N°10. ¿Se considera la especialización del personal para asignarle a un determinado puesto de trabajo?.

Existen casos en los cuales el personal se encuentra llevando a cabo tareas que no son de su especialización.

Pregunta N°12. ¿Se verifica que la licencia otorgada esté de acuerdo al cronograma planificado y la política establecida?.

Hay casos en los cuales el empleado no hace uso de la licencia establecida.

Pregunta N°15. ¿Se verifica si la información presentada por el personal en copia simple, reúne los requisitos de veracidad y legalidad pertinentes para la autorización de permisos?.

No existe una verificación completa y detallada de la información presentada por el personal para la autorización correspondiente.

Pregunta N°17. ¿Las hojas de permiso de salida tienen secuencia numérica y la firma de la autoridad competente?.

Si bien tienen las firmas de autorización, éstas hojas no tienen secuencia numérica, lo cual impide un control efectivo de los permisos.

Pregunta N°20. ¿Se realiza la verificación de las novedades reportadas en los partes diarios y mensuales?.

No existe una conciliación de los reportes presentados por los centros y bases con el reporte externo.

Pregunta N°22. ¿Se da a conocer las órdenes generales al personal de manera oportuna?.

Existen casos en los cuales se generan órdenes generales que contienen errores, lo cual origina pérdida de tiempo y recursos.

Pregunta N°24. ¿Se comprueba que las órdenes generales publicadas no contienen errores?.

No existe un control adecuado al respecto, de da cumplimiento a las mismas sin considerar que pueden contener errores.

Pregunta N°27. ¿Se informa oportunamente sobre el personal que se encuentra con licencia o permiso, a fin de efectuar una confronta correcta?.

No se informa oportunamente y se cometen errores en el detalle de las confrontas lo que ocasiona pérdida de recursos.

8.3.2. AREA TÉCNICA DE PERSONAL

Pregunta N°2. ¿La entidad cuenta con un manual de procedimientos que contenga la descripción de los requisitos mínimos de todos y cada uno de los cargos que soportan su estructura administrativa?..

La entidad no cuenta con un manual de procedimientos que permita verificar requisitos mínimos de todos los cargos que soportan la estructura administrativa, razón por la cual se pueden generar errores al momento de seleccionar la personal.

Pregunta N°6. ¿Existe un procedimiento documentado para aprobar el contenido de la bases para efectuar un concurso externo antes de su emisión?.

Existe el procedimiento para aprobar el contenido de las bases, pero no está documentado; ésto constituye un riesgo, ya que al no estar documentado dicho procedimiento puede dar como resultado que el reclutamiento de personal no sea óptimo.

Pregunta N°7: ¿Existe una clara identificación de los niveles de autoridad y responsabilidad?.

Se pudo constatar que no existen niveles de autoridad y responsabilidad bien definidos e incluso hay una sola persona encargada de dos áreas al mismo tiempo; es importante que se establezca niveles de autoridad, los cuales permitan efectuar eficientemente las funciones encomendadas.

Pregunta N°8: ¿Se dispone de las normas y procedimientos suficientes relacionados con el control, incluyendo las descripciones de puestos de trabajo?.

No existen normas referentes al control; existe un manual de funciones, pero está desactualizado, es decir no está de acuerdo con el orgánico vigente; ésto puede desembocar en duplicidad de tareas y falta de optimización en los recursos.

Pregunta N°9. ¿Se realiza un análisis de los conocimientos, la experiencia y las habilidades necesarias para llevar a cabo el trabajo adecuadamente de acuerdo al cargo que se va a ocupar?.

No se realiza dicho análisis; existen personas ocupando un cargo para el cual no están preparados.

Pregunta N°10. ¿Las políticas y procedimientos adecuados para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados están actualizadas y son aplicadas?.

No existe claridad en cuanto a la modalidad de contratación, falta una adecuada aplicación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público (LOSCCA).

Pregunta N°15.¿Existe un adecuado grado de difusión y comunicación de las políticas, sistemas, procedimientos para la gestión del capital humano?.

No existe una difusión adecuada de las políticas, en determinadas ocasiones no se está cumpliendo con las normas y reglamentos.

Pregunta N°18. ¿Existe un establecimiento de objetivos con indicadores de rendimiento y medios de verificación objetiva para la evaluación del personal?.

No existen indicadores de rendimiento establecidos que permitan verificar objetivamente la evaluación del personal.

Pregunta N°19. ¿Se incluyen en todos los procesos mecanismos de responsabilidad y segregación de funciones?.

No existe delimitación de funciones, un mismo funcionario está a cargo de dos áreas.

Pregunta N°21. ¿Existe una fijación de tiempos, responsables, indicadores de rendimiento, supuestos o eventualidades, recursos, informes o reportes?.

No se ha establecido tiempos para llevar a cabo determinada actividad ni tampoco indicadores.

Pregunta N°22. ¿Los sistemas de información y comunicación son de calidad?.

Los sistemas de información no son de calidad, ya que en algunos casos se lleva la información manualmente lo cual ocasiona pérdida de tiempo; no existe un sistema integrado a nivel nacional.

Pregunta N°25. ¿Existen facilidades para que los funcionarios y empleados presenten denuncias sin temor a represalias?.

No existe apertura, los empleados no tienen la suficiente confianza para poder denunciar cualquier irregularidad existente por temor a ser removidos de sus cargos.

8.3.3. AREA BIENESTAR DE PERSONAL

En la evaluación de control interno del Área Bienestar de Personal tenemos como resultado que existen algunas falencias, las cuales van a ser analizadas y comentadas a continuación:

Pregunta N°3: “¿Se cumple con el plazo establecido para reportar al IESS el accidente de trabajo?”.

Existen casos en los cuales el accidente de trabajo no se reporta al IESS dentro del plazo establecido que es de 8 días; existe demora en los plazos, se debe procurar realizar este reporte de manera oportuna, para que el paciente pueda ser atendido.

Pregunta N° 6. “¿Se realiza un oportuno seguimiento de los casos presentados?”.

No se realiza seguimiento de los casos, una vez que se efectúa el trámite correspondiente, no se efectúa un monitoreo del estado en el que se encuentra cada uno de los casos. Es necesario que se realice dicho seguimiento para tener un control más efectivo.

Pregunta N° 9. ¿Existe un seguimiento permanente del avance de la atención del paciente?.

No se realiza el seguimiento de la atención recibida por el paciente, la trabajadora social no lleva un registro de cómo se ha realizado la atención a los pacientes, al no efectuar dicho seguimiento no se cuenta con la información certera y precisa.

Pregunta N° 12. ¿Se orienta oportunamente al personal sobre los derechos durante el embarazo?.

Existe desconocimiento de derechos respecto al seguro de maternidad, sería bueno implementar un cartel informativo de todos los beneficios sociales a los que tiene derecho el servidor, para que éste los haga cumplir en el momento oportuno.

Pregunta N° 16. ¿Se verifica que exista el envío oportuno del oficio sobre el fallecimiento al Comando Conjunto?.

En muchas ocasiones se informa fuera de tiempo, se han reportado algunos retrasos en el envío de la correspondencia al Comando Conjunto, lo cual impide que los familiares del fallecido hagan valer sus derechos oportunamente.

Pregunta N° 17. ¿Los documentos necesarios para acceder al beneficio económico para ayuda en funerales son recopilados en forma oportuna?.

Debido a que no existe coordinación adecuada entre el Comando Conjunto y la Dirección de Movilización se originan demoras en la entrega de la ayuda económica para el funeral a los familiares, no se informa en su momento los requisitos necesarios para acceder a dicho beneficio.

Pregunta N° 20. ¿Se cumple con el trámite de la solicitud al IESS de la jubilación preliminar?.

Se cumple pero no en los plazos establecidos, de igual manera por no existir una coordinación oportuna con el IESS se entrega la solicitud fuera del plazo establecido para dicho caso.

Pregunta N° 22. ¿Se realiza un seguimiento del avance de los trámites para la jubilación en el IESS?.

En mucho de los casos no se sabe el avance del trámite, no se realiza un seguimiento, una vez iniciado el trámite no se evalúa el avance del mismo.

Pregunta N° 27. ¿Existe la debida autorización para la adquisición de preseas y diplomas?.

Existen casos en los cuales no se realiza la compra sin la debida autorización.

Pregunta N° 32. ¿La persona encargada de receptor las proformas para la compra de preseas y diplomas es independiente de la que autoriza la compra?.

La misma persona recepta las proformas y autoriza la compra, la persona encargada de receptor las proformas debe ser totalmente independiente de la que finalmente autoriza la compra.

Pregunta N° 35. ¿Se realiza un seguimiento del cumplimiento de los requisitos para tramitar reclamos sobre las prestaciones sociales que se otorgan?.

Se receipta la documentación pertinente, pero no se realizada un análisis minucioso de la veracidad de la misma.

Pregunta N° 36. ¿Se verifica que la documentación presentada para los reclamos de las prestaciones sociales sea completa y verídica?.

La documentación no se verifica completamente, se receipta la documentación y se archiva, sin comprobar la autenticidad.

Pregunta N° 37. ¿Se organiza, supervisa y evalúa periódicamente la ejecución de Programas de Bienestar Social?

No existe un control de la ejecución de dichos programas, ni se lleva un registro de la gestión realizada en esta área.

8.3.4. AREA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Pregunta N°1: “¿Se verifica que las copias del producto elaborado no contengan errores de fondo y forma antes de distribuir las a las diferentes bases y centros y de movilización?”.

Si bien existe la primera revisión, se pueden generar errores al elaborar las copias, por lo cual es necesario que antes de distribuir las a las diferentes centros y bases del país se efectúe una segunda revisión.

Pregunta N°3: “¿Se verifica que la información utilizada para actualizar la página web sea de calidad?”.

Existen errores de digitación en los textos ingresados a la página web, es importante que antes de subir la información a la web se realice un control de la calidad de información que va a ser ingresada así como también realizar una minuciosa revisión de la ortografía.

Pregunta N°4: “¿Se verifica que la información ingresada en la página web esté actualizada?”.

Mucha de la información cargada en la Página web no está debidamente actualizada, lo cual puede confundir a los ciudadanos que hacen uso de la misma para informarse de los servicios que se oferta, se verificó que en la actual página web y efectivamente existe información antigua.

Pregunta N°7: “¿Se verifica que se realice un análisis y evaluación de los resultados de la rueda de prensa?”.

Una vez realizada la rueda de prensa no se realiza una evaluación de los resultados de la misma por lo que no se efectúa una retroalimentación que permita mejorar la calidad de la misma.

Pregunta N°10: “¿Existe una coordinación previa a la ejecución del evento?”.

No existe coordinación previa; en determinados casos se improvisa los eventos que se llevan a cabo, no se elabora un programa que sirva de guía para desarrollar los diferentes eventos.

Pregunta N°14: “¿Se verifica que el material elaborado sea distribuido oportunamente a las bases y centros de movilización?”.

No existe un seguimiento de la entrega del material, después de que este se distribuye, no se realiza un control de que el material efectivamente sea recibido y divulgado inmediatamente.

Pregunta N°16: “¿Se realiza el monitoreo diario de la propaganda entregada a los medios locales de comunicación?”.

Una vez entregada la propaganda se asume que los medios de comunicación la proyectan oportunamente por los que no se realiza el monitoreo correspondiente.

Pregunta N°24: “¿Dispone del personal suficiente y adecuado para desarrollar las actividades del Área de Comunicación Social?”.

Al momento existe la vacante de un Comunicador Social, el cual es indispensable para ejecutar tareas adecuadamente.

8.4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

8.4.1. ÁREA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

1.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Registro de la Asistencia del Personal	Primeramente se elabora la nómina del personal por departamentos con las novedades correspondientes; a continuación se determina los empleados que faltan al parte, procediendo a registrar al personal presente mediante lista; luego se da parte del personal presente y del personal ausente; posteriormente se saca un reporte del reloj digital para determinar el personal atrasado, luego se procede a registrar los minutos de atraso en el Sistema de Personal para el descuento correspondiente; además, se registra en el cuadro mensual el atraso correspondiente; los días viernes se extrae un reporte estadístico de los atrasos para conocimiento del Jefe de Personal.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación del tiempo real trabajado	Verificación de las horas reales trabajadas diariamente, de tal forma que se pueda contar con la información actualizada y oportuna del personal de la

		Entidad a nivel nacional, de tal forma que se pueda realizar la conciliación de las horas registradas y el tiempo real trabajado.
	Control N° 2 Conciliación del tiempo reportado por los empleados, el tiempo según el registro del reloj digital y los informes de la nómina.	A través de esta conciliación se verificará si el control de asistencia se está llevando a cabo de una manera eficiente.
2.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Pases del Personal Militar	Se elabora el Presupuesto de viáticos, subsistencias, mudanzas, pasajes para el personal que sale con el pase; posteriormente el Departamento de Personal de la Fuerza Terrestre publica en la Orden General los pases del Personal Militar; se procede a imprimir dicha Orden y se realiza una revisión de la misma; a continuación se elabora el listado del personal que sale y viene con el pase.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación del grado de especialización para la asignación del personal.	Realizar una verificación de la planificación y análisis de los requerimientos necesarios que se deben cumplir y de esta manera asignar al personal más idóneo para asumir funciones del nuevo cargo asignado.
	Control N° 2 Revisión de una rotación adecuada del personal.	Revisar el cumplimiento de la política de rotación del personal y verificar que la misma se cumpla.

	Control N° 3 Verificación del Análisis de las necesidades de personal en las diferentes bases y centros	Verificar que se realice el análisis de las necesidades del personal necesario para dicha plaza de trabajo.
3.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Licencias	Elaboración del Plan anual de Licencias; y verificación del total de días que el personal militar harán uso, descontando los permisos.
	Control N° 1 Verificación del cumplimiento de la política de licencias.	Verificar que efectivamente el empleado esté haciendo uso de la licencia y no tenga acceso al sistema durante el tiempo que este con licencia.
4.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Permisos	El personal que sale con permiso debe legalizar la hoja de permiso de salidas; a continuación se debe realizar el registro del permiso en la base de datos (Sybase); luego se elabora el telegrama dando parte al Comando Conjunto y a la Dirección de Personal, de todo el personal que sale con permiso; posteriormente se legaliza dicho telegrama para su envío y archivo.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N°1 Verificación de la documentación presentada.	Se debe verificar la legalidad y vigencia de la información presentada para proceder a otorgar el permiso correspondiente.
	Control N°2 Verificación de las	En la Hoja de permiso de salida se debe incluir una

	fechas y horas de ingreso y salida y firmas de responsabilidad	numeración preimpresa, además se debe verificar la hora de ingreso y la hora de salida y debe contener las respectivas firmas de autorización, tanto del Jefe Departamental, así como también del Analista de Personal.
5.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Parte Diario	Recepción de las novedades de las Bases de Movilización y posterior verificación de las novedades de personal de la Dirección de Movilización.
	CONTROLES Control N°1 Verificación de la conciliación del parte de novedades enviado por los centros y bases y el reporte global.	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL Se debe verificar la conciliación de la información conjunta de todos los centros y bases con el Informe Final de toda la organización.
6.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Parte Mensual	Diaria actualización de la nómina del personal de la Dirección de Movilización a nivel nacional; mensualmente se elabora el parte numérico de las novedades y el parte numérico del personal con relación al Orgánico en vigencia; al fin de cada mes se elabora las novedades del personal de la Dirección de Movilización a nivel nacional, (personal: agregado, comandados, licencias, permisos en el exterior, disponibilidades, etc).

	Control N° 1 Verificación de las diferencias entre los partes diarios y los partes mensuales	Verificar que la conciliación de los partes mensuales con los partes diarios se efectúe para establecer las diferencias existentes.
7.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Confronta	Recepción diaria de las hojas de permiso del día para elaboración de la confronta diaria con el fin de tener un control del personal que asistirá al comedor de la institución.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación de existencia de un registro oportuno del personal que se encuentra con licencia o permiso.	Verificar que se lleve un registro oportuno del personal que se encuentra con permiso o licencia a fin de efectuar apropiadamente el descuento de confronta y de esta manera evitar pérdida de recursos.
	Control N° 2 Verificación del personal que elabora los partes diarios.	Verificar que el personal que elabora los partes diarios no esté relacionado con el pago de la nómina.
8.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Accidentes Personal Militar.	Elaboración de un telegrama dando parte al Comando Conjunto y a la Dirección de Personal, sobre el accidente sucedido y entrega al afectado del beneficio que le corresponde.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación de	Verificar que efectivamente el empleado ha sufrido el accidente.

	legalidad y veracidad de la información presentada.	
	Control N° 2 Verificación del cumplimiento del reglamento sobre accidentes del trabajo.	Revisar las políticas pertinentes y verificar el cumplimiento de las mismas.
9.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Órdenes Generales	Impresión de órdenes generales, tanto de la Fuerza Terrestre, así como las ministeriales y posteriores revisiones de las mismas, para efectuar el seguimiento del acatamiento de las disposiciones que se emiten en dichas órdenes.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Revisión del anuncio de Órdenes Generales al personal de manera oportuna	Verificar que la impresión de las Órdenes Generales sea oportuno e identificar si se puede dar algún tipo de error antes de su publicación en la Entidad para evitar pérdida de tiempo y recursos.
	Control N° 2 Verificación de las Órdenes generales publicadas.	Verificar que se ejecute el cruce de la información recibida con la Dirección de Personal del Comando Conjunto y en caso de existir cambios en la órdenes darlas a conocer oportunamente, antes de dar cumplimiento a las mismas.

8.4.2. ÁREA TÉCNICA DE PERSONAL

10.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Reclutamiento y Selección de Personal.	El reclutamiento y selección de personal es un proceso técnico que comprende la convocatoria, evaluación y selección de los aspirantes más idóneos para ocupar

		cargos en la entidad. La selección permite identificar al personal por su conocimiento y experiencia, debiendo asegurarse que cada servidor que ingresa a la entidad reúna los requisitos establecidos en el manual ocupacional. Para seleccionar al personal se efectuará un análisis del cargo y los requisitos que posea el interesado, así como también se analizará la necesidad de llenar los cargos vacantes, tomando en consideración que exista la disponibilidad presupuestaria.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación del cumplimiento de la política de reclutamiento y selección de personal	Se debe realizar una verificación del cumplimiento de lo que señala la LOSSCA en cuanto al sistema de selección y reclutamiento.
	Control N° 2 Verificación de firmas de para aprobación del Contenido de las Bases para Concurso Externo.	Se debe llevar a cabo la verificación del procedimiento para aprobar el Contenido de las Bases para Concurso Externo, así como también ver si se incluyen firmas de responsabilidad, ya que ésto permitirá obtener mejores resultados en el reclutamiento del personal y se evitará generar errores, además es necesario que dicho contenido sea aprobado por el Jefe Departamental.
	Control N° 3 Verificar la Identificación de los Niveles de Responsabilidad y Autoridad	Se debe establecer niveles de autoridad y responsabilidad bien definidos, lo cual permita llevar a cabo las tareas eficientemente, especialmente en el área técnica, ya que de ésto depende que se realice adecuadamente la Selección de Personal.
	Control N° 4 Revisión del análisis de los conocimientos, la	Se debe verificar que se realice un análisis adecuado de los conocimientos, experiencia y habilidades que se requieren para ocupar un determinado cargo de tal
178		

	experiencia y las habilidades.	manera que cuando se incorpore el empleado no tenga inconvenientes en desarrollar las tareas a él encomendadas; este control es muy importante para realizar una selección correcta del personal. Y dejar documentado dicho análisis.
11.	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Contratación de Personal	Oficialización de los resultados, se procede a realizar un nombramiento provisional, cuya validez es de seis meses, período por el cual la persona seleccionada se encuentra en observación; una vez concluido este plazo, el Jefe inmediato superior presenta un informe sobre el desempeño de las funciones y luego se procede a la elaboración del nombramiento definitivo, en esta etapa se realiza una explicación detallada de cual será la modalidad de contratación, se les instruye en cuanto a las bonificaciones a las cuales son acreedores según el Código de Trabajo, leyes y reglamentos militares; luego se realiza la correspondiente legalización del Contrato con las respectivas firmas y de esta manera es como finaliza el proceso de contratación.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación de la correcta elaboración de los contratos de trabajo, según las condiciones pactadas.	Se debe verificar que los contratos hayan sido correctamente elaborados y aprobados por quien corresponde además se debe revisar que contengan las cláusulas mínimas establecidas.
	Control N°2 Verificación que las condiciones del contrato sean revisadas por el departamento jurídico de la organización	Verificar que el Departamento Jurídico revise las condiciones de contratación y recibir asesoría al momento de contratar.

12.	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Inducción de Personal	Una vez que se ha realizado la contratación pertinente, se convoca al nuevo empleado para hacerle conocer las instalaciones de la Institución; luego se procede a realizar una presentación formal en las principales áreas de la Institución; se destina la jornada de 8 horas para informarle sobre las políticas de la Institución , además de las principales leyes y reglamentos que debe conocer, dependiendo del cargo que va a ocupar, las funciones que va a desempeñar, la estructura de la organización; en síntesis proporcionar información necesaria para realizar adecuadamente el trabajo.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación del cumplimiento del Cronograma de Entrevistas con el Personal relacionado al puesto que va a ocupar el nuevo empleado	Se debe verificar adecuadamente el proceso de inducción del nuevo empleado así como el cumplimiento del cronograma para entrevistas con el personal involucrado con las actividades que va a desarrollar el nuevo empleado, de tal manera que tenga conocimiento de cómo se relaciona su trabajo con las demás áreas de la Entidad.
13.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Capacitación de Personal	Consiste en la determinación de la necesidad de capacitación de la Institución por grupos ocupacionales, para luego proceder a la elaboración del Plan de Capacitación para el próximo año, el cual se ejecuta de acuerdo al cronograma previamente establecido; cuando los cursos se ejecutan se realiza el control de asistencia y desarrollo del curso, de acuerdo al pensum y horario establecido; luego se elabora la evaluación a los participantes del curso recibido; posteriormente se procede a la entrega de los diplomas o certificados a los

		participantes; en un futuro se realiza el seguimiento correspondiente y en caso de que el participante del curso corresponda a una de las Bases o Centros se remite la nómina de calificaciones a las respectivas Bases y Centros para conocimiento del personal.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación del cumplimiento de lo que señala la LOSSCA en relación a la capacitación	Se debe verificar el cumplimiento de la ley respecto a la capacitación, el cual permita llevar a cabo este proceso de una manera eficiente, es importante establecer que el tipo de capacitación debe estar en relación directa con el puesto que ocupan los servidores.
	Control N° 2 Análisis comparativo del desempeño antes y después de la capacitación	Se debe realizar un análisis comparativo del desempeño antes y después de la capacitación para obtener retroalimentación de la misma
14.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Evaluación del Desempeño	Se recibe disposición para ejecutar la Evaluación del Desempeño anual; luego se elabora el requerimiento de formatos para realizar la evaluación anual; luego de lo cual se remite los formatos y nóminas de personal para que se realice la respectiva evaluación con un plazo de 8 días laborables; se procede a establecer la estadística del Personal con los resultados de las evaluaciones como son: Excelente, Muy Bueno, Satisfactorio, Deficiente e Inaceptable; luego se determina el personal que se encuentra con evaluación Deficiente, al cual se volverá a evaluar en el lapso de 3 meses; posteriormente se registra las calificaciones en el sistema computarizado y finalmente se remite la nómina de calificaciones de las

		Bases y Centros para conocimiento del personal.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación del cumplimiento de objetivos con indicadores de rendimiento y medios de verificación objetiva para la evaluación del personal	Verificar objetivamente la evaluación del personal a través de indicadores de rendimiento.
	Control N° 2 Verificación de la Evaluación del funcionamiento del sistema.	Verificación del funcionamiento del Sistema de Información, el cual nos permita obtener reportes oportunamente sin lugar a errores y oportuna evaluación del Desempeño.
	Control N° 3 Verificación de la Colocación de un buzón de sugerencias que permita que los funcionarios y empleados presenten denuncias sin temor a represalias.	Verificar que se coloque un buzón de sugerencias, que permita a los empleados expresar libremente comentarios sobre el desempeño del personal, que permita determinar en que aspectos está fallando y mejorar continuamente el desempeño.

8.4.3. ÁREA BIENESTAR DE PERSONAL

1.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Accidentes de Trabajo	Se empieza con el reporte del accidente en el Departamento de Bienestar Social para que luego el Médico de la Dirección de Movilización brinde el

		respectivo tratamiento al caso presentado, para finalmente dar aviso del accidente de trabajo al IESS, en un plazo máximo de 10 días.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N°1 Verificación y seguimiento del reporte al IESS de los accidentes de trabajo.	Verificar que los plazos establecidos para reportar al IESS los accidentes de trabajo se estén cumpliendo y que se lleve un registro adecuado de los informes de dichos reportes.
	Control N°2 Comprobación de la ejecución del seguimiento de los casos presentados.	Comprobar que los casos presentados tengan un seguimiento permanente.
2.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	2. Seguro de Enfermedades Comunes	Primeramente el Médico de la Dirección de Movilización da la orden de transferencia al paciente, hacia el Dispensario Central para que sea tratado en la especialidad correspondiente; simultáneamente se elabora el Aviso de Enfermedad .
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación de que el paciente sea atendido oportunamente.	Verificar que el paciente sea atendido en forma oportuna.
	Control N° 2 Verificación de los requisitos necesarios para que el paciente sea	Verificar que todos los documentos requeridos para la atención pertinente sean recopilados oportunamente y que los mismos estén actualizados.

	atendido.	
4.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Seguro de Maternidad	En primer lugar se orienta a la persona interesada, sobre sus derechos durante el embarazo; a continuación se llena el aviso de enfermedad, para lo cual previamente se debe estar al día en el pago al IESS de las planillas de aportes de los seis meses anteriores al parto.
5.-	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación de la instrucción recibida en cuanto a los derechos respecto del seguro de maternidad.	Verificar que el personal reciba la debida instrucción acerca de los derechos que le corresponden respecto del seguro de maternidad.
4.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Fallecimiento del Titular	Primeramente se debe tomar contacto con el esposo/a o con familiares, a fin de coordinar acciones pertinentes respecto del fallecimiento; inmediatamente se debe organizar una Comisión de Representación para funerales; seguidamente se oficia al Comando Conjunto del fallecimiento para que publique en la Orden General, un acuerdo de condolencia a los familiares del fallecido; al mismo tiempo se recopila los documentos pertinentes para presentar en el IESS a fin de acceder al beneficio económico para ayuda en funerales; posteriormente se da orientación de los beneficios económicos y sociales a los cuales tiene derecho como dependiente del Sector Público, (seguro de cesantía, fondos proporcionales de fondos de reserva, etc).

	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación del aviso del fallecimiento al Comando Conjunto	Se debe verificar que el personal encargado efectúe el debido reporte del fallecimiento del empleado al Comando Conjunto.
	Control N°2 Verificación del cumplimiento de los requisitos necesarios para acceder al beneficio económico para ayuda de funeral.	Verificar que todos los documentos presentados cumplan con lo establecido para poder acceder a los beneficios económicos para la ayuda de funeral.
6.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Jubilaciones del IESS	Inicialmente toma contacto con el servidor público para dar una debida orientación sobre el proceso y se procede a solicitar al IESS la liquidación de una jubilación preliminar para eliminar posibles problemas en lo posterior; luego el IESS emite la liquidación de la jubilación preliminar; simultáneamente se recopilan los requisitos habilitantes para la misma; una vez recopilados completamente dichos requisitos, se presenta toda la documentación en la ventanilla de Jubilaciones del IESS; se da seguimiento a dicho trámite en el IESS y finalmente se mantiene informado al interesado del avance del trámite.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N°1 Verificación del tiempo de presentación de la solicitud al IESS para la	Verificar que la solicitud para la jubilación preliminar sea efectuada cumpliendo los plazos establecidos.

	jubilación preliminar.	
6.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Condecoraciones	En primer lugar se entrega las copias de la Orden General, en lo que corresponde a publicación de condecoraciones del personal de Servidores Públicos y se procede a realizar la actualización de la nómina del personal a ser condecorado; luego de lo cual se efectúa un informe de la necesidad para la adquisición de preseas y diplomas para dicho personal.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación de la publicación de las órdenes generales respecto de las condecoraciones.	Verificar el registro oportuno del personal que debe ser condecorado en las órdenes generales para efectuar la condecoración correspondiente.
	Control N°2 Verificación de la autorización para la compra de preseas y diplomas para la condecoración	Verificar que exista la debida autorización previa a la compra de las preseas y diplomas
8.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	Eventos Sociales	Primero se mantiene actualizado el calendario de las fechas importantes; luego se coordina con el Jefe de Personal para ejecutar la respectiva celebración, el cual a su vez dispone la fecha, lugar y hora de la celebración; a continuación se da parte al señor Director para que autorice el desarrollo del evento

		social.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación de la autorización para el desarrollo del evento social	Verificar que exista la debida autorización para llevar a cabo los diferentes actos sociales.
9.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	9. Recepción de Casos	Inicialmente el servidor público, familiar u otro expone el caso en forma verbal, luego de lo cual se procede a orientar el mismo de acuerdo a la naturaleza del problema (problemas conyugales, familiares, laborales, de salud.); posteriormente se informa del caso al Jefe de Personal, él cual autoriza y dispone continuar con el caso; luego la Trabajadora Social coordina, facilita, entrevista, realiza las visitas domiciliarias, hospitalaria, carcelaria, según sea el caso; además, se solicita los documentos de soporte, que fundamente lo que expresa el empleado; seguidamente elabora un Informe Social, el cual es remitido para que sea sumillado, se ponga en conocimiento y se disponga; luego se informa al interesado sobre la solución del problema y /o situación del mismo; finalmente se saca copias del proceso y se archiva .
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación del cumplimiento de la ejecución de los programas establecidos	Verificar que se lleve a cabo la ejecución de los programas establecidos por el Departamento de Bienestar de Personal.

por el Departamento.

8.4.3. ÁREA COMUNICACIÓN SOCIAL

1.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	1. Difusión de la Información Institucional en la Página Web.	Inicialmente se informa al Jefe Departamental la necesidad de actualizar la página web, sobre el último evento desarrollado en la Dirección de Movilización; luego se dispone a la Secretaria que realice el memorando respectivo para las personas involucradas en facilitar el material para la página Web
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación de la existencia de errores de digitación en los textos ingresados a la página web.	Verificar que al momento de ingresar la información a la página web no se cometan errores de digitación.
	Control N° 2 Verificación de que no exista información antigua en la página web.	Verificar que la información recopilada para ingresar en la página web sea actual en su totalidad.
2.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	2. Difusión de la Información Institucional	Consiste en la disposición verbal y/o escrita del señor Director de la Dirección de Movilización para que se prepare una rueda de prensa en las instalaciones de la Institución, luego de lo cual se dispone a la Secretaria

		para que elabore el memorando, ordenando al Comunicador Social que planifique la rueda de prensa; seguidamente se procede a elaborar y entregar dicho memorando.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificar la confirmación de la asistencia de los medios de comunicación	Verificar por medio de vía telefónica que se efectúe la confirmación de la asistencia de los diferentes medios de comunicación a la rueda de prensa, si existiera algún inconveniente en la asistencia de algún medio de comunicación importante, considerando la conveniencia institucional, se procede a realizar una visita para solucionar el inconveniente.
	Control N° 2 Revisión del análisis y evaluación de los resultados de la rueda de prensa	Revisar que exista una retroalimentación de la rueda de prensa efectuada para mejorar la próxima a realizarse.
3.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	3. Eventos Oficiales	En primer lugar se recibe y se da ingreso a la disposición del evento a realizarse, luego se procede a recibir, analizar y emitir la disposición al responsable del Área; seguidamente se recibe de la Jefatura el documento sumillado, con disposición de responsabilidad según el Área de trabajo, con tiempos y movimientos para el cumplimiento de la disposición.
	Control N° 1 Verificar que se lleven a cabo las reuniones de trabajo.	Verificar que se lleven a cabo las reuniones de trabajo previas, ya que éstas son fundamentales, además debe existir la coordinación entre el Director y el Área de Comunicación Social para delegar responsabilidades.

	Control N° 2 Verificación de la preparación del programa.	Verificar que el Jefe Departamental prepara el documento soporte detallando las actividades a realizarse en el evento; entre una de las actividades que consta en el programa es la elaboración de las invitaciones a ser repartidas a las personas que constan en la lista de invitados elaborada por el señor Director.
	Control N° 3 Verificación de la Elaboración del libreto para la conducción del evento.	Verificar que exista la elaboración del libreto para la conducción del evento, ya que éste es imprescindible, debido a que se detallan todos los números que se van a desarrollar durante la ejecución del mismo; se ve la necesidad de plasmarlo en un documento, el cual contribuya a la buena organización del evento.
	Control N° 4 Verificación de la Preparación del Auditorio.	Verificar que se realicen las debidas pruebas del Auditorio para verificar que todo se encuentre en orden y poder culminar el evento con éxito.
4.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	4. Producción y Difusión de Campañas Publicitarias en Prensa Escrita.	Inicialmente se recibe y se ingresa la necesidad del Departamento de Operaciones de las diferentes fases de la Ley de Servicio Militar Obligatorio y Reservas de las tres Fuerzas Armadas, luego de lo cual se recibe, analiza y emite la disposición al responsable del área, para lo cual se recibe de la Jefatura el documento sumillado, con disposición de responsabilidad según el área de trabajo, con tiempos y movimientos para el cumplimiento de la disposición.
	CONTROLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL
	Control N° 1 Verificación de la distribución oportuna a las bases y centros de	Se debe verificar que el material elaborado sea entregado oportunamente tanto en las bases como en los centros de movilización de la jurisdicción respectiva.

	movilización del material elaborado.	
	Control N° 2 Monitoreo diario de la propaganda entregada a los medios locales de comunicación.	Verificar que se lleve a cabo el seguimiento diario de la propaganda entregada a los diferentes medios de comunicación local.
5.-	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
	5. Producción y Difusión de Campañas Publicitarias en Radio y TV.	Inicialmente se recibe y se da ingreso a la necesidad del Departamento de Operaciones de las diferentes fases de la Ley de Servicio Militar Obligatorio y Reservas de las tres Fuerzas; luego se recepta, analiza y emite la disposición al responsable del área; posteriormente se recibe de la Jefatura el documento sumillado con disposición de responsabilidad según el área de trabajo, con tiempos y movimientos para el cumplimiento de la disposición; luego se procede a entregar la orden trabajo al responsable de dar cumplimiento a lo solicitado; posteriormente se coordina y ejecuta sobre el requerimiento del Departamento de Operaciones para la producción del spot y la cuña radial; a continuación se elabora los guiones y se somete a la aprobación del Jefe Departamental.
	Control N°1 Verificación de la correcta descripción de la forma y el fondo en las copias del producto elaborado, antes de ser distribuidas.	Verificar que las copias del producto elaborado no contengan errores de forma y fondo, antes de enviarlas a las diferentes bases y centros de movilización.

8.5. SEGUIMIENTO CONTINUO DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

8.5.1. ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL



DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL C.C. DE LAS FF.AA. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

ÁREA: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿El personal ocupa los puestos de acuerdo al orgánico vigente?				3	
2. ¿Existen procedimientos adecuados que permiten controlar el cumplimiento de las horas efectivas de labor de los servidores?				4	
3. ¿Se realiza la conciliación de las horas pagadas con las registradas en el reloj digital?				4	
4. ¿Todo el tiempo trabajado se captura directamente en el sistema y se procesa oportunamente?				4	
4. ¿La persona encargada de verificar e ingresar los datos del control de la asistencia es independiente a la que elabora y ejecuta los pagos de nómina?.				4	

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
6. ¿Los jefes de cada departamento revisan periódicamente los listados de los empleados actuales dentro de sus departamentos y verifican que realmente existan?.				4	
7. ¿Existe un reglamento interno que norme los pases del personal militar?.				3	
8. ¿Se verifica que se notifique inmediatamente al Comando Conjunto para dar a conocer que el oficial efectivamente se ha presentado con el pase?.				3	
9.- ¿Se realiza un análisis previo de las necesidades de cada centro o base antes de realizar la distribución del personal?.				4	
10.- ¿Se considera la especialización del personal para asignarle a un determinado puesto de trabajo?.				4	
11. ¿Se verifica que existan las políticas de licencias obligatorias para todo el personal?.				4	
12. Se verifica que la licencia otorgada esté de acuerdo al cronograma planificado y la política establecida?.				3	

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
13. ¿El personal que hace uso de la licencia anual notifica oportunamente a la Dirección de Personal el lugar donde hará uso de la misma?.				3	
14. ¿Los permisos se encuentran debidamente autorizados por el superior correspondiente?.				4	
15.- ¿Se verifica si la información presentada por el personal en copia simple, reúne los requisitos de veracidad y legalidad pertinentes para la autorización de permisos?.				4	
16. ¿Los permisos son reportados y registrados en el Departamento de Personal para que sea imputado a las vacaciones?.				4	
17. ¿Las hojas de permiso de salida tienen secuencia numérica y la firma de la autoridad competente?.				4	
18. ¿Conoce el personal la documentación que elabora en forma diaria, semanal, mensual y anualmente?.				4	

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
19. ¿Se realiza un control de las actividades diarias y mensuales?				3	
20. ¿Se realiza la verificación de las novedades reportadas en los partes diarios y mensuales?.				4	
21. ¿Existe una persona encargada de revisar las publicaciones de las órdenes generales en el internet?.				3	
22. ¿Se da a conocer las órdenes generales al personal de manera oportuna?.				4	
23. ¿Se comprueba que las Órdenes Generales publicadas no contengan errores?.				4	
24. ¿Se verifica que el registro de las novedades del personal civil y militar en la base de datos sea oportuno y no contenga errores?.				4	
25. ¿Se verifica que el informe de novedades enviado por las bases sea el correcto?.				4	

26. ¿Se informa oportunamente sobre el personal que se encuentra con licencia o permiso, a fin de efectuar una confronta correcta?.				4	
PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
27. ¿Se verifica que los descuentos para las confrontas sea adecuado?.				3	
TOTAL				100	

8.5.2. ÁREA TÉCNICA DE PERSONAL



DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL C.C. DE LAS FF.AA. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ADMINISTRATIVO

ÁREA: TÉCNICA DE PERSONAL

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿Existe una verificación previa de la vacante disponible o la creación de un nuevo puesto de acuerdo a la planificación?.				3	
2. ¿La entidad cuenta con un manual de procedimientos que contenga la descripción de los requisitos mínimos de todos y cada uno de los cargos que soportan su estructura administrativa?.				4	
3. ¿Existe una verificación previa de todos los documentos y requisitos que deben cumplir los aspirantes a un determinado cargo?.				5	
4. ¿Se realizan pruebas de ingreso a todos los aspirantes?..				5	
5. ¿Las bases para efectuar el concurso externo son enviadas al Jefe de Personal para su respectiva revisión y aprobación?.				3	

6. ¿Existe un procedimiento documentado para aprobar el contenido de la bases antes de su emisión?.				4	
PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
7. Existe una clara identificación de los niveles de autoridad y responsabilidad?.				4	
8. ¿Se dispone de las normas y procedimientos suficientes relacionados con el control, incluyendo las descripciones de puestos de trabajo?.				4	
9. ¿Se realiza un análisis de los conocimientos, la experiencia y las habilidades necesarias para llevar a cabo el trabajo adecuadamente, de acuerdo al cargo que se va a ocupar?.				4	
10. ¿Las políticas y procedimientos adecuados para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados están actualizadas y son aplicadas?.				4	
11. ¿Existen las acciones disciplinarias suficientes tomadas como respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados?.				4	
12. ¿Existe una área técnica de personal y ésta opera eficientemente?.				4	

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	
	SI	NO			
13. ¿Es idónea la revisión de los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo, sobre todo en relación con acciones o actividades no admitidas en el seno de la entidad?.				4	
14. ¿Los criterios para retener y promocionar a los empleados y las técnicas de obtención de datos sobre el personal (por ejemplo, las evaluaciones del rendimiento) y su relación con el código de conducta y otras pautas de comportamiento son idóneas?.				4	
15.¿Existe un adecuado grado de difusión y comunicación de las políticas, sistemas, procedimientos para la gestión del capital humano?.				4	
16.¿Existe una persona que autorice la contratación y otra diferente que suscriba los contratos respectivos?.				4	
17. ¿Existe un Plan de Capacitación Anual?.				3	
18. ¿Existe un establecimiento de objetivos					

con indicadores de rendimiento y medios de verificación objetiva para la evaluación del personal?.				4	
PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
19. ¿ Se incluyen en todos los procesos mecanismos de responsabilidad y segregación de funciones?.				4	
20 ¿Se producen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?.				5	
21. ¿Existe una fijación de tiempos, responsables, indicadores de rendimiento, supuestos o eventualidades, recursos, informes o reportes?..				4	
22. ¿Los sistemas de información y comunicación son de calidad?..				4	
23. ¿Existe Supervisión interna y evaluaciones externas para verificar el cumplimiento de las normas aplicables?..	X			4	
200					

24. ¿El suministro de información a las personas adecuadas, con el suficiente detalle y oportunidad, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?.	X			4	
PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
25. ¿Existen facilidades para que los funcionarios y empleados presenten denuncias sin temor a represalias?.				4	
TOTAL				100	

8.5.3. ÁREA DE BIENESTAR DE PERSONAL



DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL C.C. DE LAS FF.AA.
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO
ÁREA: BIENESTAR DE PERSONAL

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿Se ejecuta oportunamente la administración de los beneficios sociales y los programas para una oportuna atención en el área social de los empleados y trabajadores de la Institución?.				2	
2. ¿Se verifica que el formulario de aviso al IESS del accidente de trabajo sea completado adecuadamente?.				2	
3. ¿Se cumple con el plazo establecido para reportar al IESS el accidente de trabajo?.				4	
4. ¿La persona encargada de llenar el formulario de aviso del accidente de trabajo es				3	

independiente de la que realiza el informe médico inicial?.						
5. ¿Existe una verificación de los requisitos que deben ser presentados de acuerdo al accidente de trabajo ocurrido?.				3		
6. ¿Se realiza un oportuno seguimiento de los casos presentados?.				3		
7. ¿Se verifica que la orden de transferencia, así como el aviso de enfermedad del paciente hacia el Dispensario Central esté debidamente autorizado?.				3		
PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES	
	SI	NO				
8. ¿Se orienta oportunamente al paciente sobre los requisitos necesarios para ser atendido en el Dispensario Central?.				2		
9. ¿Existe un seguimiento permanente del avance de la atención del paciente?.				2		
10. ¿Se coordina con el Jefe del empleado para dar seguimiento de las recomendaciones médicas?.				2		
11. ¿Existe una coordinación con los médicos del IESS para consultas y tratamiento de los empleados?.				3		
12. ¿Se orienta oportunamente al personal sobre los derechos durante el embarazo?.				2		
13. ¿Se cumplen con los tiempos establecidos para permisos en estos casos especiales?.				2		
14. ¿El Departamento de Bienestar de Personal está al día en el pago de las planillas de aportes al IESS?.				3		
15. ¿Se coordina oportunamente las acciones pertinentes respecto del funeral con los familiares del fallecido?.				2		

16. ¿Se verifica que exista el envío oportuno del oficio sobre el fallecimiento al Comando Conjunto?.				2		
17. ¿Los documentos necesarios para acceder al beneficio económico para ayuda en funerales son recopilados en forma oportuna?.				3		
PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES	
	SI	NO				
18. ¿Se informa al personal sobre los beneficios económicos y sociales que tiene derecho como dependiente del Sector Público?.				2		
19. ¿Se presta la debida orientación al personal civil y militar sobre los trámites que debe realizar para acceder a la jubilación con el IESS?.				2		
20. ¿Se cumple con el trámite de la solicitud al IESS de la jubilación preliminar?.				3		
21. ¿Existe una verificación previa del cumplimiento de los requisitos habilitantes para la jubilación con el IESS?.				3		
22. ¿Se realiza un seguimiento del avance de los trámites para la jubilación con el IESS?.				4		
23. ¿Se realiza la actualización de la nómina del personal a ser condecorado de acuerdo con la publicación de la orden general?.				4		
24. ¿Se verifica que exista la elaboración del informe de la necesidad para la adquisición de preseas y diplomas?.				3		
25. ¿Se solicita la remisión de						

preformas a los proveedores antes de adquirir las preseas o diplomas?.				2		
26. ¿Se realiza un cuadro comparativo de las empresas ofertantes antes de tomar la decisión de compra?.				2		
27. ¿Existe la debida autorización para la adquisición de preseas y diplomas?.				3		
PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES	
	SI	NO				
28. ¿Se realiza la legalización de la hoja de pedido de diplomas y preseas, de acuerdo a los años cumplidos?.				3		
29. ¿Se solicita autorización al Director para el desarrollo de los eventos sociales?.				2		
30. ¿Se solicitan al menos tres proformas para tomar una decisión de compra de las preseas y diplomas?.				2		
31. ¿Se elabora un cuadro comparativo de ofertas para escoger la mejor alternativa de compra de preseas y diplomas?.				2		
32. ¿La persona encargada de receptar las proformas para la compra de preseas y diplomas es independiente de la que autoriza la compra?.				4		
33. ¿Se inteligencia al personal que labora en la Institución, tanto a militares como a empleados civiles a fin de que puedan acceder con oportunidad a los beneficios que contempla la ley?.				3		
34. ¿Autoriza oportunamente el Jefe de Personal para continuar con los trámites de				2		

las distintas prestaciones sociales que se otorgan?.						
35. ¿Se realiza un seguimiento del cumplimiento de los requisitos para tramitar reclamos sobre las prestaciones sociales que se otorgan?.				4		
36. ¿Se verifica que la documentación presentada para los reclamos de las prestaciones sociales sea completa y verídica?.				3		
PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÒPTIMO	OBSERVACIONES	
	SI	NO				
37. ¿Se organiza, supervisa y evalúa periódicamente la ejecución de Programas de Bienestar Social?.				4		
TOTAL				100		

8.5.4. ÁREA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

El Seguimiento Continuo permitirá evaluar en una fecha posterior a la implementación, la calidad de desempeño del Sistema de Control Interno Administrativo, con el fin evidenciar que dicho Sistema funciona adecuadamente.



DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL C.C. DE LAS FF.AA.
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO
ÁREA: COMUNICACIÓN SOCIAL

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿Dispone del personal suficiente y adecuado para desarrollar las actividades del área de comunicación social?.				4	
2. ¿Actualiza permanentemente la página web de la Institución y de los diferentes centros de movilización?.				3	
3. ¿Se verifica que la información utilizada para actualizar la página web sea de				5	

calidad?.					
4. ¿Se verifica que la información ingresada en la página web esté actualizada?.				3	
5. ¿Se verifica que exista la disposición verbal o escrita del Director para efectuar una rueda de prensa?.				5	
PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
6. ¿Existe una coordinación logística adecuada para la realización de la rueda de prensa?.				3	
7. ¿Se verifica que se realice un análisis y evaluación de los resultados de la rueda de prensa?.				4	
8. ¿Se verifica que los asistentes al evento consten en la lista de invitados?.				3	
9. ¿Se verifica que el orden de trabajo del evento tenga la autorización correspondiente?.				4	
10. ¿Existe una coordinación previa a la ejecución del evento?.				4	
12. ¿Se comprueba que el boceto final del arte gráfico sea aprobado por el señor Director de la DIRMOV?.				4	
13. ¿Se verifica que se realicen los cambios sugeridos por el señor Director antes de elaborar el arte gráfico				3	

final?.					
14. ¿Se verifica que el material elaborado sea distribuido oportunamente a las bases y centros de movilización?				4	
PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
15. ¿Se verifica que los medios locales escogidos para la publicación, sean los más adecuados?				3	
16. ¿Se realiza el monitoreo diario de la propaganda entregada a los medios locales de comunicación?.				5	
17. ¿El informe de difusión de propaganda elaborado por los Centros de Movilización, es enviado oportunamente a las bases de su jurisdicción?.				3	
18. ¿Se verifica que el Jefe de Base elabore el informe consolidado de la difusión de la propaganda?.				3	
19. ¿Se realiza un análisis de los comunicados emitidos en los medios locales y se comunica a la DIRMOV de las novedades periódicamente?.				4	
21. ¿Coordina el Jefe Departamental las				4	

<p>actividades de cada uno de los comunicadores sociales, periodistas, responsables de tareas específicas a ellos asignadas, según la programación semanal, quincenal o mensual?.</p>					
PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE	PUNTAJE	OBSERVACIONES
	SI	NO	OBTENIDO	ÓPTIMO	
<p>22. ¿Se verifica que la contratación de los servicios de locutores, actores y modelos para el spot esté debidamente autorizado?.</p>				3	
<p>23. ¿Existe la revisión del producto elaborado para radio y televisión?.</p>				3	
<p>24 ¿Se verifica que las copias del producto elaborado no contengan errores de forma y fondo, antes de distribuir las a las diferentes bases y centros de movilización?.</p>				4	
<p>25. ¿El envío de los diferentes materiales de propaganda producidos por la DIRMOV, es oportuno?.</p>				4	
<p>26. ¿Se verifica que exista el control diario de la publicación en los diferentes medios de comunicación local?.</p>				3	
<p>27. ¿El informe de difusión de propaganda</p>					

elaborado por los Centros de Movilización es enviado oportunamente a las bases de su jurisdicción?.				3	
TOTAL				100	

CAPÍTULO IX

CONCLUSIONES

- ❖ A través de la presente tesis se ha podido realizar la Evaluación del Control Interno Administrativo en cada una de las áreas seleccionadas de la Institución; dicha evaluación se realizó a través de cuestionarios de control interno, los cuales permitieron determinar los controles existentes, los controles que estaban fallando y aquellos que no existían y debían ser implementados.
- ❖ No existe un Manual de Funciones actualizado de acuerdo con el orgánico aprobado para los años 2003- 2007, lo cual impide que los funcionarios tengan un instrumento que guíe su gestión, así como también la delimitación de responsabilidades y niveles de autoridad.
- ❖ La falta de políticas para la administración de personal respecto del proceso de reclutamiento y selección de personal, impiden a la Dirección de Movilización del C.C. de las FF.AA., cuente con el personal idóneo para desempeñar las responsabilidades asignadas.

- ❖ No existe la debida capacitación y entrenamiento continuo al recurso humano de la DIRMOV, por esta razón mucho de los servidores de la Institución no ejercen con eficiencia las tareas encomendadas, por lo que el Jefe de Personal está incumpliendo la Norma de Control Interno 300.04 que trata de la Capacitación y Entrenamiento Permanente, además es necesario señalar que no se utilizan todos los fondos aprobados para la capacitación del personal.
- ❖ Los servidores del Área de Comunicación Social no reciben capacitación permanente, por lo que no cuentan con conceptos actualizados en materia de comunicación, lo que ocasiona que la Dirección no tenga una buena difusión de las labores y los servicios que presta a la comunidad.

CAPITULO X

RECOMENDACIONES

- ❖ Implementar un Sistema de Información Integrado a nivel nacional el cual permita consolidar la información del personal de todas las bases y centros de movilización del país, y de esta forma evitar información manual que puede contener errores y que además no es entregada oportunamente.
- ❖ Realizar un análisis previo de las necesidades de personal de cada centro antes de asignar a la persona así como también es importante evaluar las aptitudes que debe reunir el servidor para desempeñar determinado cargo.
- ❖ Diseñar de manera inmediata un manual para el proceso de reclutamiento y selección de personal, considerando lo que la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público (LOSCCA) y las directrices técnicas de la Secretaría Nacional de Recursos Humanos y remuneraciones del Sector Público. (SENRES).
- ❖ Realizar una planificación de cursos, seminarios y otros eventos de capacitación continua en temas afines a las actividades que desempeñan los funcionarios de la Dirección, definiendo además los procedimientos a seguir, tales como: parámetros de medición de los conocimientos de los aspirantes, control de ejecución de

eventos, aprobaciones y desempeño del personal, así como también utilizar todos los recursos asignados para llevar a cabo la capacitación del personal

- ❖ Elaborar los manuales que requiere la Dirección de Movilización, para ejecutar la administración del Recurso Humano, según lo que dispone la LOSCCA.
- ❖ Difundir mensajes de calidad en el Área de Comunicación Social, a fin de educar, orientar y concienciar a la población sobre el cumplimiento de las obligaciones militares.
- ❖ Llevar a cabo un análisis comparativo del desempeño antes y después de la capacitación de los servidores.
- ❖ Efectuar un monitoreo permanente de la publicidad entregada a los medios de comunicación local y verificar que la misma sea publicada oportunamente.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ MALDONADO E. Milton K., Control Interno para Administradores, 2000.
- ❖ CEPEDA A., Gustavo, Auditoría y Control Interno
- ❖ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría Financiera Gubernamental, Quito – Ecuador 2001.
- ❖ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, Quito- Ecuador 2003.
- ❖ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Normas Técnicas de Control Interno
- ❖ BADILLO Jorge, MBA., Auditoría Financiera, Quito – Ecuador 2006.
- ❖ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Quito – Ecuador 2003.
- ❖ CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES, Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Quito – Ecuador, enero 2003.
- ❖ REGISTRO OFICIAL, Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público (LOSCCA), Compilación de Normas Jurídicas, Quito – Ecuador, Junio 2005.
- ❖ ESTUPIÑÁN G. Rodrigo, Control Interno y Fraudes con Bases en los Ciclos Transaccionales, incluye Informe COSO y caso práctico, Segunda Edición, Colombia, Agosto de 2006.

- ❖ ECCO Umberto, *Cómo se hace una Tesis*, Editorial Gedisa, Barcelona España 1992.
- ❖ MANTILLA B. Samuel Alberto, *Informe Coso*, IV Edición, Coediciones, Colombia, Abril de 2005.
- ❖ HARRINTON, James, *Administración Total del Mejoramiento Continuo*, MCGRAWHILL
- ❖ RUSENAS, Rubén Oscar, *Manual de Control Interno*, Editorial Cangallo – 1978
- ❖ PUNGITORE, José Luis, [Sistemas Administrativos](#) y Control Interno – Club de Estudio - 1994
- ❖ POCH, [Ramón](#), [Manual](#) de Control Interno, Gestión 2000 – 1997
- ❖ LEFCOVICH, Mauricio L, *Matriz de Control Interno*, www.monografias.com, noviembre/2003.