



# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA: INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE  
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN,  
INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN, REMUNERACIONES Y  
OTROS BENEFICIOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE  
LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO (ESPE) –  
MATRIZ, UBICADA EN SANGOLQUÍ, DEL PERÍODO  
COMPENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO AL 31 DE  
OCTUBRE DE 2010**

**ANDREA GABRIELA PAZ RUIZ**

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

**INGENIERA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR**

**DIRECTOR**  
**Dr. Alcívar Carrillo**

**CODIRECTOR**  
**Dr. Amaro Berrones**

**SANGOLQUÍ, JUNIO 2.011**



**ESPE**  
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
CAMINO A LA EXCELENCIA

Sangolquí, 30 de octubre del 2010  
Oficio No. 20110-025-ESPE-d1

**SEÑORES**  
**DEPARTAMENTO DE CC. ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DEL**  
**COMERCIO**  
**PRESENTE.-**

De mi consideración:

En atención a la solicitud presentada por la señorita Andrea Gabriela Paz Ruiz egresada de la Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría, ésta Unidad, considerando que el trabajo propuesto contribuirá a mejorar los procesos relacionados con la administración del Recurso Humano de Servidores Públicos (Personal Administrativo) de la ESPE, autoriza y a la vez se compromete a proporcionar la información requerida para el desarrollo del proyecto de grado titulado **"AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN, REMUNERACIONES Y OTROS BENEFICIOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ESPE-MATRIZ, UBICADA EN SANGOLQUÍ, DEL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO AL 31 DE OCTUBRE DEL 2010"**.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

**DIOS, PATRIA Y LIBERTAD**

**TCRN. GERMÁN PÁEZ**  
**DIRECTOR DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO**



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO****DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS  
Y DEL COMERCIO****CARRERA: INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORÍA****DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD****ANDREA GABRIELA PAZ RUIZ****DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN, REMUNERACIONES Y OTROS BENEFICIOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO (ESPE) – MATRIZ, UBICADA EN SANGOLQUÍ, DEL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO AL 31 DE OCTUBRE DE 2010”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros, acogiendo las citas que constan en el presente trabajo y, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, junio 2.011

---

**Andrea Gabriela Paz Ruiz**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO****DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS  
Y DEL COMERCIO****CARRERA: INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORÍA****CERTIFICADO****Director:** Dr. Alcívar Carrillo**Codirector:** Dr. Amaro Berrones**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN, REMUNERACIONES Y OTROS BENEFICIOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO (ESPE) – MATRIZ, UBICADA EN SANGOLQUÍ, DEL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO AL 31 DE OCTUBRE DE 2010”, realizado por Andrea Gabriela Paz Ruiz, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple las normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el mencionado trabajo es investigativo y que en el mismo se conjugan los conocimientos de quien lo realizó, recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y un disco compacto el cual contiene los archivos formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a la Señorita Andrea Gabriela Paz Ruiz que lo entregue al señor economista Juan Lara Álvarez; en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, junio 2.011

---

Dr. Alcívar Carrillo  
**DIRECTOR**

---

Dr. Amaro Berrones  
**CODIRECTOR**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO****DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS  
Y DEL COMERCIO****CARRERA: INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORÍA****ANDREA GABRIELA PAZ RUIZ****AUTORIZACIÓN:**

Yo, Andrea Gabriela Paz Ruiz, autorizó a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN, REMUNERACIONES Y OTROS BENEFICIOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO (ESPE) – MATRIZ, UBICADA EN SANGOLQUÍ, DEL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO AL 31 DE OCTUBRE DE 2010”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exhaustiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, junio 2.011

---

**Andrea Gabriela Paz Ruiz**

## DEDICATORIA

Dedico la presente tesis:

***A Dios:***

Quien es el ser que me ha permitido estar con vida y compartir con todas aquellas personas que quiero y amo.

***A mis padres:***

Manolo y Fanny que han sido los pilares fundamentales en mi formación, han velado por mi bienestar y educación, me han dado fortaleza y entereza en momentos difíciles, depositando su entera confianza en cada reto planteado. Por ellos soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

***A mi hermano:***

Sebastián porque juntos hemos compartido las alegrías y tristezas propias de la juventud, por ser parte trascendental en mi vida y por ser el mejor de mis amigos.

***A mis abuelitos:***

Olguita (+), Alberto (+), Atilio (+) y Georgina que han sido seres maravillosos, que me dieron todo su cariño, su ejemplo y sus sabios consejos.

***A mi tío:***

Ingeniero César Ruiz por su colaboración y ayuda en el transcurso de mi carrera universitaria y en el desarrollo de mi tesis.

***A mi familia y amigos:***

Que de una u otra manera contribuyeron, me acompañaron y compartieron momentos inolvidables en el devenir de la vida.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres y hermano que son la razón de mi vida y por quienes estoy donde estoy.

A la Escuela Politécnica del Ejército por abrirme las puertas del saber y vincularme en este gran mundo, permitiéndome con sapiencia y sabiduría alcanzar mi mejoramiento profesional.

A los doctores: Alcívar Carrillo y Amaro Berrones por la colaboración y guía en el desarrollo de mi tesis.

A todas las personas que contribuyeron en mi formación académica y estudiantil, a todos aquellos maestros y maestras que forjaron mi camino.

A todos ellos les agradezco infinitamente y que Dios los siga bendiciendo.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>1</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>9</b>
<b>ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>9</b>
1.1    Antecedentes.....	9
1.1.1    Base Legal de la Institución.....	9
1.1.2    Objetivos de la Institución.....	19
1.1.2.1    Objetivos de la ESPE.....	20
1.1.2.2    Objetivos de la Unidad de Talento Humano.....	20
1.2    La Institución.....	21
1.2.1    Reseña Histórica.....	21
1.2.2    Organigramas.....	24
1.2.2.1    Organigrama Estructural.....	24
1.2.2.2    Organigrama Funcional.....	27
1.2.2.3    Organigrama de Personal.....	43
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>45</b>
<b>ANÁLISIS SITUACIONAL.....</b>	<b>45</b>
2.1    Análisis Interno.....	45
2.1.1    Descripción del proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios de los Servidores Públicos de la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE) – Matriz.....	45
2.1.1.1    Provisión de Personal.....	47
2.1.1.1.1    Reclutamiento.....	47
2.1.1.1.2    Selección.....	50
2.1.1.1.3    Contratación.....	52
2.1.1.1.4    Inducción.....	53
2.1.1.2    Desarrollo de Personal.....	55
2.1.1.2.1    Capacitación y Entrenamiento de Personal.....	55
2.1.1.3    Administración de Compensaciones y Beneficios.....	57
2.1.1.3.1    Manejo de Remuneraciones.....	58
2.1.1.3.2    Manejo de Beneficios.....	59



2.1.2	Los responsables del proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios.....	60
2.1.3	Los beneficiarios del proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios.....	61
2.2	Análisis Externo.....	64
2.2.1	Influencias Macroeconómicas.....	64
2.2.1.1	Incidencia del Factor Político .....	64
2.2.1.2	Incidencia del Factor Económico.....	66
2.2.1.3	Incidencia del Factor Legal.....	76
2.2.1.4	Incidencia del Factor Social.....	85
2.2.1.5	Incidencia del Factor Tecnológico.....	86
2.2.2	Influencias Microambientales o Microeconómicas.....	86
2.2.2.1	Clientes .....	87
2.2.2.2	Proveedores.....	88
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>89</b>
<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>		<b>89</b>
3.1	Misión .....	89
3.2	Visión.....	89
3.3	Objetivos .....	90
3.3.1	Objetivos de la ESPE.....	90
3.3.2	Objetivos de la Unidad de Talento Humano.....	91
3.4	Políticas.....	91
3.4.1	Política General de la ESPE.....	92
3.4.2	Política de Calidad de la ESPE.....	92
3.4.3	Política de la Unidad de Talento Humano.....	92
3.5	Estrategias.....	92
3.5.1	Estrategia General.....	93
3.5.2	Estrategias de la Unidad de Talento Humano.....	93
3.6	Principios y Valores .....	95
3.6.1	Principios.....	95
3.6.2	Valores.....	96

<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>99</b>
<b>METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....</b>	<b>99</b>
4.1 Definición, Importancia y Evolución de la Auditoría de Gestión.....	99
4.1.1 Definición de Auditoría de Gestión.....	99
4.1.2 Importancia de la Auditoría de Gestión.....	101
4.1.3 Evolución de la Auditoría de Gestión.....	103
4.2 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA's).....	108
4.3 Normas Internacionales de Auditoría (NIA's).....	110
4.4 Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento – NIAA's – .....	112
4.5 Código de Ética.....	118
4.5.1 Código de Ética Profesional de la Federación Internacional de Contadores – IFAC – .....	118
4.5.2 Código de Ética del Auditor Gubernamental.....	120
4.6 Fases de la Auditoría.....	122
4.6.1 Fase I. Planificación.....	122
4.6.1.1 Planificación Preliminar.....	123
4.6.1.2 Planificación Específica.....	123
4.6.2 Fase II. Ejecución del Trabajo.....	126
4.6.2.1 Programa de Auditoría.....	127
4.6.2.1.1 Objetivos del Programa de Auditoría.....	128
4.6.2.1.2 Clasificación de los Programas de Auditoría .....	129
4.6.2.1.3 Ventajas y desventajas del Programa de Auditoría.....	130
4.6.2.1.4 Evidencia de Auditoría.....	132
4.6.2.1.4.1 Atributos de la Evidencia de Auditoría.....	132
4.6.2.1.4.2 Clasificación de la Evidencia.....	133
4.6.2.1.5 Pruebas de Auditoría.....	134
4.6.2.2 Evaluación del Sistema de Control Interno.....	136
4.6.2.2.1 Definición de Control Interno .....	137
4.6.2.2.2 Objetivos del Control Interno.....	139
4.6.2.2.3 Elementos del Sistema de Control Interno.....	139
4.6.2.2.4 Limitaciones del Control Interno .....	140
4.6.2.2.5 Principios del Control Interno.....	141
4.6.2.2.6 Tipos de Control Interno .....	143

4.6.2.2.7	Métodos de Evaluación del Control Interno .....	145
4.6.2.2.7.1	COSO I.....	146
4.6.2.2.7.1.1	Componentes del COSO I.....	148
4.6.2.2.7.2	COSO II – ERM (Enterprise Risk Management) .....	153
4.6.2.2.7.2.1	Componentes del COSO II – ERM.....	154
4.6.2.2.7.3	MICIL (Marco Integrado del Control Interno para Latinoamérica).....	162
4.6.2.2.7.4	CORRE (Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador)..	164
4.6.2.3	Herramientas de Evaluación de Control Interno .....	169
4.6.2.3.1	Cuestionario .....	169
4.6.2.3.2	Narrativa.....	170
4.6.2.3.3	Flujogramas.....	171
4.6.2.3.4	Matrices.....	174
4.6.2.3.5	Listas de Verificación o Check List.....	176
4.6.2.3.6	Combinación de Herramientas de Evaluación de Control Interno	179
4.6.2.4	Evaluación del Riesgo.....	179
4.6.2.4.1	Medición del Riesgo .....	180
4.6.2.4.2	Niveles del Riesgo de Auditoría .....	183
4.6.2.4.3	Técnica de Colorimetría.....	186
4.6.2.4.4	Muestreo en Auditoría .....	187
4.6.2.4.4.1	El Muestreo.....	187
4.6.2.4.4.2	Universo y la Unidad de Muestreo.....	188
4.6.2.4.4.3	Estratificación.....	188
4.6.2.4.4.4	El Riesgo de Muestreo.....	188
4.6.2.4.4.5	El Riesgo de No Muestreo.....	189
4.6.2.4.4.6	Muestreo Estadístico y No Estadístico.....	189
4.6.2.4.4.6.1	Muestreo Estadístico .....	189
4.6.2.4.4.6.2	Muestreo No Estadístico . .....	189
4.6.2.4.5	Informe de Control Interno o Carta a la Gerencia.....	190
4.6.2.5	Aplicación de los Procedimientos y Técnicas de Auditoría.....	194
4.6.2.5.1	Procedimientos de Auditoría.....	194
4.6.2.5.2	Técnicas de Auditoría .....	194

4.6.2.6	Papeles de Trabajo .....	198
4.6.2.6.1	Definición.....	198
4.6.2.6.2	Objetivos .....	199
4.6.2.6.3	Características .....	199
4.6.2.6.4	Propiedad y Confidencialidad de los Papeles de Trabajo .....	200
4.6.2.6.5	Archivo y Clasificación de los Papeles de Trabajo.....	201
4.6.2.6.5.1	Archivo Permanente.....	201
4.6.2.6.5.2	Archivo Corriente.....	202
4.6.2.6.6	Índice, referenciación y marcas de auditoría.....	204
4.6.2.6.6.1	Índice de Auditoría.....	205
4.6.2.6.6.2	Referencias de Auditoría.....	207
4.6.2.6.6.3	Marcas de Auditoría.....	207
4.6.2.6.7	Estructura General de los Papeles de Trabajo.....	210
4.6.2.7	Hojas de Hallazgos.....	210
4.6.2.7.1	Definición de Hallazgo .....	210
4.6.2.7.2	Requisitos que debe reunir un Hallazgo de Auditoría.....	211
4.6.2.7.3	Atributos del Hallazgo .....	211
4.6.2.7.4	Análisis sobre las premisas básicas de los atributos .....	214
4.6.2.7.5	Pasos a seguir en la identificación de los Hallazgos .....	214
4.6.2.7.6	Comunicación de los Hallazgos en Auditoría.....	216
4.6.2.7.7	Estructura de la Hoja de Hallazgos .....	217
4.6.2.8	Indicadores de Gestión.....	219
4.6.2.8.1	Definición de los Indicadores de Gestión .....	219
4.6.2.8.2	Requisitos de un Indicador.....	220
4.6.2.8.3	Tipos de Indicadores .....	220
4.6.3	Fase III. Comunicación de Resultados.....	235
4.6.3.1	Borrador del Informe de Auditoría .....	236
4.6.3.2	Acta de Comunicación de Resultados.....	237
4.6.3.3	Informe Final de Auditoría .....	238
4.6.3.3.1	Característica del Informe de Auditoría.....	238
4.6.3.3.2	Clases de Informes .....	239
4.6.3.3.2.1	Informe Corto, Breve o Estándar.....	239
4.6.3.3.2.2	Informe Largo o Extenso.....	239
4.6.3.3.3	Estructura del Informe de Auditoría .....	240

4.6.3.3.4	Dictamen sobre los Estados Financieros.....	241
4.6.3.3.4.1	Tipos de Opinión sobre el Dictamen de los Estados Financieros.....	243
4.6.3.3.4.2	Elementos Básicos del Dictamen.....	245
4.6.3.3.5	Informe de Auditoría de Gestión.....	245
4.6.4	Fase IV. Evaluación Continua.....	247
<b>CAPÍTULO V.....</b>		<b>248</b>
<b>APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA DE AUDITORÍA:.....</b>		<b>248</b>
“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN, REMUNERACIONES Y OTROS BENEFICIOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO (ESPE) – MATRIZ, UBICADA EN SANGOLQUÍ, DEL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO AL 31 DE OCTUBRE DE 2010” .....		
5.1	FASE I: PLANIFICACIÓN.....	249
5.1.1	Planificación Preliminar.....	249
5.1.1.1	Programa de Trabajo para la Planificación Preliminar .....	249
5.1.1.1.1	Notificación del Comienzo de la Auditoría .....	251
5.1.1.1.2	Visita a las Instalaciones .....	252
5.1.1.1.3	Entrevistas.....	255
5.1.1.1.3.1	Entrevista al Director de la Unidad de Talento Humano (UTH).....	255
5.1.1.1.3.2	Entrevista al Analista de Recursos Humanos 2 – Encargado del Proceso de reclutamiento, selección y contratación –.....	258
5.1.1.1.3.3	Entrevista al Coordinador de la UTH – Encargado del Proceso de inducción y capacitación –.....	260
5.1.1.1.3.4	Entrevista al Analista de Recursos Humanos 1 – Encargado del Proceso de remuneraciones y otros beneficios (Nómina) –.....	262
5.1.1.1.3.5	Revisión de las normas internas y externas.....	263
5.1.1.1.3.6	Revisión de la Estructura Organizacional.....	265
5.1.1.1.3.7	Revisión del Direccionamiento Estratégico.....	267
5.1.2	Planificación Específica.....	273
5.1.2.1	Programa de Trabajo para la Planificación Específica.....	274
5.1.2.1.1	Plan General de Auditoría de Gestión.....	275
5.1.2.1.2	Programas de Auditoría .....	284

5.1.2.1.2.1	Programa de Auditoría del Proceso de reclutamiento, selección y contratación de los servidores públicos de la ESPE.....	284
5.1.2.1.2.2	Programa de Auditoría del Proceso de inducción y capacitación de los servidores públicos de la ESPE.....	287
5.1.2.1.2.3	Programa de Auditoría del Proceso de remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos de la ESPE.....	289
5.2	FASE II: EJECUCIÓN DEL TRABAJO.....	291
5.2.1	Proceso de reclutamiento, selección y contratación de los servidores públicos de la ESPE – Matriz.....	291
5.2.1.1	Evaluación del Control Interno Administrativo del Proceso de reclutamiento, selección y contratación de los servidores públicos de la ESPE – Matriz .....	291
5.2.1.2	Medición de Riesgos del Proceso de reclutamiento, selección y contratación de los servidores públicos de la ESPE – Matriz.....	294
5.2.1.3	Papeles de Trabajo del Proceso de reclutamiento, selección y contratación de los servidores públicos de la ESPE – Matriz.....	299
5.2.2	Proceso de inducción y capacitación de los servidores públicos de la ESPE – Matriz .....	335
5.2.2.1	Evaluación del Control Interno Administrativo del Proceso de inducción y capacitación de los servidores públicos de la ESPE – Matriz.....	335
5.2.2.2	Medición de Riesgos del Proceso de inducción y capacitación de los servidores públicos de la ESPE – Matriz.....	339
5.2.2.3	Papeles de Trabajo del Proceso de inducción y capacitación de los servidores públicos de la ESPE – Matriz.....	344
5.2.3	Proceso de remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos de la ESPE – Matriz.....	364
5.2.3.1	Evaluación del Control Interno Administrativo del Proceso de remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos de la ESPE – Matriz.....	364
5.2.3.2	Medición de Riesgos del Proceso de remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos de la ESPE – Matriz.....	368
5.2.3.3	Papeles de Trabajo del Proceso de remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos de la ESPE – Matriz .....	373
5.3	FASE III: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS .....	384
5.3.1	Informe de Auditoría de Gestión.....	384
5.4	FASE IV: EVALUACIÓN CONTINUA.....	421

<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>424</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>424</b>
6.1    Conclusiones.....	424
6.2    Recomendaciones .....	425
<b>ANEXOS.....</b>	<b>426</b>
Anexo A.    Carta de Presentación de la Firma Auditora: “AGP Auditores” .....	426
Anexo B.    Contrato por Prestación de Servicios de Auditoría .....	428
Anexo C.    Aplicación de Procedimientos y Técnicas de Auditoría del Proceso de reclutamiento, selección y contratación de los servidores públicos de la ESPE – Matriz.....	433
Anexo D.    Aplicación de Procedimientos y Técnicas de Auditoría del Proceso de inducción y capacitación de los servidores públicos de la ESPE – Matriz.....	436
Anexo E.    Aplicación de Procedimientos y Técnicas de Auditoría del Proceso de remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos de la ESPE – Matriz..	438
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>439</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	Red Organizacional de la ESPE.....	26
Figura 1.2	Organigrama Funcional Propuesto .....	28
Figura 1.3	Organizacional Personal Propuesto .....	44
Figura 2.1	Proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Remuneraciones y Otros Beneficios de los Servidores Públicos de la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE) – Matriz. ....	46
Figura 2.2	Subproceso de Reclutamiento .....	49
Figura 2.3	Subproceso de Selección .....	51
Figura 2.4	Subproceso de Contratación .....	52
Figura 2.5	Tipos de Inducción .....	53
Figura 2.6	Subproceso de Inducción.....	54
Figura 2.7	Subproceso de Capacitación y Entrenamiento de Personal .....	56
Figura 2.8	Los tres componentes de la remuneración total.....	57
Figura 2.9	Subproceso Manejo de Remuneraciones .....	58
Figura 2.10	Subproceso Manejo de Beneficios.....	59
Figura 2.11	Presupuesto General del Estado (INGRESOS Y GASTOS) - Ejercicio 2010 (Sectorial Educación).....	68
Figura 2.12	Presupuesto General del Estado (INGRESOS Y GASTOS) - Ejercicio 2010 (Consolidación por Sectorial Institución) .....	69
Figura 2.13	Inflación Anual durante el 2003 al 2010.....	71
Figura 2.14	Inflación Anual y Mensual años: 2009 y 2010 .....	73
Figura 2.15	Inflación Anual por Divisiones 2010 .....	74
Figura 2.16	Aportes de las Divisiones del IPC a la inflación 2010.....	75
Figura 3.1	Direccionamiento Estratégico de la ESPE .....	98



Figura 4.1	Evolución de la Auditoría de Gestión .....	105
Figura 4.2	Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas – NAGA’s –.....	109
Figura 4.3	Esquema del Programa de Auditoría.....	131
Figura 4.4	Componentes COSO I.....	148
Figura 4.5	Factores del Ambiente de Control.....	150
Figura 4.6	Componentes COSO II - ERM .....	154
Figura 4.7	Relaciones entre los Componentes del COSO I y COSO II - ERM .....	161
Figura 4.8	Consideración de los tres informes en el CORRE .....	165
Figura 4.9	Componentes del Control de los Recursos y los Riesgos Ecuador (CORRE).....	167
Figura 4.10	Esquema del Cuestionario.....	170
Figura 4.11	Esquema de la Narrativa .....	171
Figura 4.12	Ejemplo de Flujograma. Proceso de Inducción.....	173
Figura 4.13	Ejemplo de Matriz.....	175
Figura 4.14	Ejemplo de Formato de la Lista de Verificación .....	177
Figura 4.15	Matriz de Medición del Nivel de Confianza y Nivel de Riesgo del Control Interno.....	184
Figura 4.16	Escalas Colorimétricas .....	186
Figura 4.17	Marcas de Auditoría.....	209
Figura 4.18	Esquema de la Hoja de Hallazgos .....	218
Figura 4.19	Esquema del Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones.....	247

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Cuadro comparativo del Reclutamiento Interno y Externo.....	48
Tabla 2.2 Responsables del proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios.....	60
Tabla 2.3 Inflación Anual y Mensual años: 2009 y 2010 .....	73
Tabla 2.4 Proveedores de la Unidad de Talento Humano.....	88
Tabla 4.1 Diferencias entre Auditoría Financiera, Auditoría Operacional y Auditoría de Gestión.....	106
Tabla 4.2 Normas Internacionales de Auditoría – NIA’s – .....	111
Tabla 4.3 Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento – NIAA’s – vigentes a partir del 15 de diciembre de 2009.....	114
Tabla 4.4 Principios del Control Interno.....	141
Tabla 4.5 Comparación de los componentes de los Métodos de Evaluación.....	168
Tabla 4.6 Simbología del Diagrama de Flujo .....	172
Tabla 4.7 Ventajas y desventajas de las Herramientas de Evaluación de Control Interno.....	178
Tabla 4.8 Grados posibles del Nivel de Riesgo .....	185
Tabla 4.9 Relación entre circunstancia y tipo de opinión en función de la importancia relativa .....	244

## RESUMEN EJECUTIVO

La ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO (ESPE), es una institución de educación superior que busca la mejora continua y, establece relaciones con la colectividad; por lo que al formar profesionales e investigadores de excelencia; requiere que el talento humano se encuentre comprometido con sus actividades, ya sean servidores públicos (personal administrativo), docentes o militares.

En sus inicios, la Escuela Politécnica del Ejército de Ecuador (ESPE) fue creada con el nombre de *“Escuela de Oficiales Ingenieros”*, según Registro Oficial No. 521 del 16 de junio de 1922. Posteriormente ante la necesidad de tecnificar a los mandos militares se transforma en *“Escuela de Artillería e Ingenieros”* el 22 de octubre de 1936, según Registro Oficial No. 1058 y, dada la trascendencia de la ingeniería a nivel mundial y en particular luego de la segunda guerra mundial, en el año de 1948 la Institución cambia nuevamente su nombre por *“Escuela Técnica de Ingenieros”*.

En el año de 1972 la Escuela Técnica de Ingenieros abre sus puertas a estudiantes civiles a fin de compartir con ellos la excelencia y calidad de formación que impartían los profesores y, el 8 de diciembre de 1977 según Registro Oficial No. 487 se le confiere, por parte del Congreso Nacional, el carácter y condición de *“Escuela Politécnica del Ejército”*.

Actualmente la Escuela Politécnica del Ejército se encuentra en un período de transición; puesto que pasará a fusionarse con la Universidad Naval Comandante Rafael Morán Valverde-UNINAV- y el Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico-ITSA-, conformando de esta manera la Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE”.

Toda institución como parte integrante del contexto social, funciona sobre la base del esfuerzo humano coordinado; por consiguiente, la eficiencia de su funcionamiento se desprende de la capacidad para administrar racionalmente sus recursos humanos; de allí, la importancia de los procesos y procedimientos empleados para proveerse del capital humano necesario para lograr sus objetivos y metas institucionales.

Por lo expresado anteriormente decimos que la Institución debe contar con personal preparado y eficiente, que ponga en práctica sus conocimientos y genere nuevas ideas para colaborar con la productividad de la entidad y con la formación de los profesionales.

Por esta razón se ha considerado necesario efectuar una Auditoría de Gestión al Proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios de los Servidores Públicos de la ESPE – Matriz; puesto que ésta permitirá medir la eficiencia, eficacia y economía del proceso, determinar las operaciones críticas y mejorarlas a través de recomendaciones constructivas.

Para realizar la Auditoría de Gestión en la ESPE, al proceso mencionado anteriormente, se lo dividió en tres procesos así:

Proceso 1: Reclutamiento, selección y contratación

Proceso 2: Inducción y capacitación

Proceso 3: Remuneraciones y otros beneficios

La tesis de grado consta de seis capítulos que se encuentra estructurados de la siguiente manera:

**Capítulo I.-** Describe brevemente los aspectos generales de la Institución, dentro de los que se considera: la base legal, los objetivos, la reseña histórica y los organigramas de la entidad.

**Capítulo II.-** Se realiza el análisis interno y externo de la Unidad de Talento Humano, puesto que es aquí donde se ejecuta el proceso motivo de examen. El análisis interno permitirá obtener un conocimiento preliminar de la situación actual del proceso a ser evaluado y, el análisis externo considerará influencias macroeconómicas y microambientales con el fin de determinar el impacto positivo o negativo que pueden generar estos factores en la Unidad y en la Institución.

**Capítulo III.-** Se detalla el Direccionamiento Estratégico de la Institución; describiendo así: la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, los principios y valores de la entidad.

**Capítulo IV.-** En este capítulo se explica de forma detallada la metodología de la auditoría; la misma que comprenderá las generalidades y las fases de la auditoría.

**Capítulo V.-** Este capítulo empieza con el desarrollo de la Auditoría de Gestión al Proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios, para mejorar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos de la ESPE – Matriz, ubicada en Sangolquí. Se pone en práctica el proceso de auditoría con la aplicación del ejercicio.

**Capítulo VI.-** Se detallan las conclusiones y recomendaciones para el proyecto de tesis.

## EXECUTIVE SUMMARY

The ARMY POLYTECHNIC SCHOOL (ESPE), is an institution of higher education that seeks continuous improvement, and has established relationships with the community, as far as the train professionals and researchers of excellence; requires that human talent is committed to its activities, whether public servants (staff), teachers and military.

In the beginning, the Army Polytechnic School of Ecuador (ESPE) was created with the name "*Engineering Officer School*", according to Official Gazette No. 521 of June 16, 1922. Then to the need to introduce technology to the military command is changed to "*School of Artillery and Engineers*" on October 22, 1936, according to Official Gazette No. 1058 and, given the importance of global engineering and in particular after World War II, in the year 1948 the institution changed its name again "*Technical School of Engineers*".

In 1972 the School of Engineering opens its doors to civilian students to share with them the excellence and quality of training those teachers taught, and on December 8, 1977 Official Gazette No. 487 as it confers by the National Congress, the character and status of "*Army Polytechnic School*"

Actually the Army Polytechnic School is in a transition period; since it will merge with the Naval University Commander Rafael Morán Valverde -UNINAV- and the Aeronautics Higher Technological Institute -ITSA-, thus forming the University of Forces Armed "ESPE".

Any institution as part of the social context, operates on the basis of coordinated human effort; therefore, the efficiency of its operation follows from the ability to manage human resources rationally; hence, the importance of processes and procedures used to provided the necessary human capital to achieve its objectives and institutional goals.

As we previously stated that the institution should have personnel ready and efficient to implement their knowledge and generate new ideas for working with the productivity of the institution and the training of professionals.

For this reason it was considered necessary to carry out a Management Audit of the Process of recruitment, selection, engagement, induction, training, remuneration and other benefits of the Public Servants of the ESPE – Matrix; since it can measure the efficiency, effectiveness and economics of the process, identify critical operations and improve through constructive recommendations.

To perform the Management Audit in the ESPE, the process mentioned above, divided it into three processes as follows:



Process 1: Recruitment, selection and engagement

Process 2: Induction and training

Process 3: Salaries and other benefits

The thesis consists of six chapters is structured as follows:

**Chapter I.-** Describe briefly the general aspects of the institution, within which is considered: the legal basis, objectives, historical background and organizational charts of the entity.

**Chapter II.-** The analysis is performed internal and external Human Resource Unit, since this is where the process is running cause for examination. The internal analysis will obtain a preliminary understanding of the current status of the process to be evaluated and considered external analysis macroeconomic and micro-environmental influences to determine the positive or negative impact that these factors can cause the Unit and the Institution.

**Chapter III.-** It details the Strategic Management of the Institution, described as follows: the mission, vision, objectives, policies, strategies, principles and values of the entity.

**Chapter IV.-** This chapter elaborates on the methodology of the audit, the same that comprise the general and the phases of the audit.

**Chapter V.-** This chapter begins with the development of the Performance Audit Process of recruitment, selection, engagement, induction, training, remuneration and other benefits, to improve the efficiency, effectiveness and economy of the processes of the ESPE - Matrix, located in Sangolquí. It implements the audit process with the implementation of the exercise.

**Chapter VI.-** It details the conclusions and recommendations for the thesis project.

# CAPÍTULO I

## ASPECTOS GENERALES

### 1.1 Antecedentes

#### 1.1.1 Base Legal de la Institución

La Escuela Politécnica del Ejército (ESPE) es una institución de educación superior, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, de derecho público, con domicilio en la ciudad de Quito y sede principal en la ciudad de Sangolquí. La ESPE se rige actualmente por:

- La Constitución de la República del Ecuador.
- La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)
- El Estatuto de la Escuela Politécnica del Ejército.
- La Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)
- Reglamento Orgánico de la Escuela Politécnica del Ejército
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI)

Las leyes, reglamentos y estatutos citados anteriormente se describen a continuación:

- **Constitución de la República del Ecuador**

La Constitución es la norma suprema y prevalece sobre cualquier otra del ordenamiento jurídico. Las normas y los actos del poder público deberán mantener conformidad con las disposiciones constitucionales;

caso contrario carecerán de eficacia jurídica; por tanto la Constitución proporciona un marco para la organización del Estado ecuatoriano y, para la relación del gobierno con los ciudadanos y ciudadanas.

La Constitución de la República del Ecuador entra en vigencia a partir del día Lunes 20 de octubre de 2008 y, se publica en el Registro Oficial No. 449 en la Administración del economista Rafael Correa Delgado; derogando de esta manera la Constitución Política de la República del Ecuador publicada en el Registro Oficial número uno del día 11 de agosto de 1998.

**Por tanto la Constitución de la República del Ecuador puntualiza que:**

– El sistema nacional de educación integrará una visión intercultural acorde con la diversidad geográfica, cultural y lingüística del país, y el respeto a los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades.

– La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir.

– La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la

cultura física, la iniciativa individual y comunitaria y, el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar.

– La educación pública será universal y laica en todos sus niveles; gratuita hasta el tercer nivel de educación superior; donde la gratuidad se vinculará a la responsabilidad académica de las estudiantes y los estudiantes. El Estado financiará la educación pública de manera oportuna, regular y suficiente. La distribución de los recursos destinados a la educación se regirá por criterios de equidad social, poblacional y territorial, entre otros.

– El Estado garantizará el financiamiento de las instituciones públicas de educación superior. Las universidades y escuelas politécnicas públicas podrán crear fuentes complementarias de ingresos para mejorar su capacidad académica, invertir en la investigación y en el otorgamiento de becas y créditos.

– Las universidades y escuelas politécnicas, públicas y particulares, se crearán por ley, previo informe favorable vinculante del organismo encargado de la planificación, regulación y coordinación del sistema, que tendrá como base los informes previos favorables y obligatorios de la institución responsable del aseguramiento de la calidad y del organismo nacional de planificación.

– El Estado garantizará al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua, mejoramiento pedagógico y académico; una remuneración justa, de acuerdo a la profesionalización, desempeño y méritos académicos.

– El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.

– El Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución.

• **Ley Orgánica de Educación Superior – LOES –**

La Ley Orgánica de Educación Superior regula el sistema de educación superior en el país, a los organismos e instituciones que lo integran; determina derechos, deberes y obligaciones de las personas naturales y jurídicas, y establece las respectivas sanciones por el incumplimiento de las disposiciones contenidas en la Constitución y la presente Ley.

La LOES entra en vigencia a partir del día martes 12 de octubre de 2010 mediante Registro Oficial No. 298; derogándose de esta manera la Ley de Educación Superior publicada en el Registro Oficial No. 077 del 15 de mayo de 2000.

Se hace necesaria la implementación de la LOES para la transformación de la sociedad, su estructura social, productiva y ambiental; que muestre coherencia con los nuevos principios adoptados por la Constitución y, con los nuevos desafíos del Estado Ecuatoriano que busca formar profesionales y académicos con una visión humanista y solidaria.

**Por tanto la Ley Orgánica de Educación Superior establece que:**

– El derecho a la educación superior consiste en el ejercicio efectivo de la igualdad de oportunidades, en función de los méritos respectivos, a fin de acceder a una formación académica y profesional con producción de conocimiento pertinente y de excelencia.

– El Sistema de Educación Superior se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad y autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global. Estos principios rigen de manera integral a las instituciones, actores, procesos, normas, recursos, y demás componentes del sistema.

– Los profesores o profesoras e investigadores o investigadoras de conformidad con la Constitución y esta Ley podrán ejercer la cátedra y la investigación bajo la más amplia libertad sin ningún tipo de imposición o restricción religiosa, política, partidista o de otra índole; además de recibir una capacitación periódica acorde a su formación profesional y la cátedra que imparta, que fomente e incentive la superación personal académica y pedagógica.

– La educación superior es condición indispensable para la construcción del derecho del buen vivir, en el marco de la interculturalidad, del respeto a la diversidad y la convivencia armónica con la naturaleza.

– Las instituciones del Sistema de Educación Superior deberán rendir cuentas del cumplimiento de sus fines y de los fondos públicos recibidos, mediante el mecanismo que establezca la Contraloría General del Estado, en coordinación con la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, y conforme las disposiciones de la Ley que regula el acceso a la información.

– La oferta y ejecución de programas de educación superior es atribución exclusiva de las instituciones de educación superior legalmente autorizadas. La creación y financiamiento de nuevas carreras universitarias públicas se supeditarán a los requerimientos del desarrollo nacional. Los programas podrán ser en modalidad de estudios presencial, semipresencial, a distancia, virtual, en línea y otros. Estas modalidades serán autorizadas y reguladas por el Consejo de Educación Superior.

– Las universidades y escuelas politécnicas elaborarán planes operativos y planes estratégicos de desarrollo institucional concebidos a mediano y largo plazo, según sus propias orientaciones. Estos planes deberán contemplar las acciones en el campo de la investigación científica y establecer la articulación con el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales, y con el Plan Nacional de Desarrollo.

- **El Estatuto de la Escuela Politécnica del Ejército**

El Estatuto de la Escuela Politécnica del Ejército vigente, se aprobó por Decreto Ejecutivo No. 1585 del 13 de junio de 2001 y, se publicó en el Registro Oficial No. 349, el 18 de junio de 2001. Este Estatuto señala que



el funcionamiento de la Escuela Politécnica del Ejército estará regulado por sus reglamentos y normas internas, y determina que:

- La organización y administración de la Escuela Politécnica del Ejército, se establecerán y ejecutarán por los órganos, autoridades y funcionarios establecidos en el Estatuto, en La Estructura Orgánica y Reglamento Orgánico Funcional, que deberán ser aprobados o modificados según corresponda, por el Consejo Politécnico, de acuerdo con las necesidades de la institución y bajo los principios de eficacia, eficiencia y simplificación administrativa.

- El régimen académico se organizará por programas carrera que garantizarán la formación de nivel técnico superior, de tercer nivel y de cuarto nivel.

- Los programas y proyectos de investigación y de extensión serán ejecutados en los departamentos, centros u otros organismos que se crearen para el efecto.

- La ESPE garantiza la libertad de cátedra, entendida como la facultad de los docentes para exponer, con la orientación y herramientas pedagógicas que estimaren más adecuadas, los contenidos definidos en los programas de estudio de cada asignatura.

- Los departamentos y centros ejecutarán programas académicos de educación continua en las diferentes áreas del conocimiento.

- **Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP –**

La Ley Orgánica del Servicio Público se sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación.

La LOSEP entra en vigencia a partir del día miércoles 6 de octubre de 2010, según el Registro Oficial No. 294; derogando de esta manera la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público – LOSCCA – publicada en el Registro Oficial No. 16 del 12 de mayo de 2005.

**Por tanto la Ley Orgánica del Servicio Público puntualiza que:**

– El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

– La aplicación de la LOSEP en lo relativo a la administración del talento humano y remuneraciones, estará a cargo de los siguientes

organismos: a) Ministerio de Relaciones Laborales; y b) Unidades de Administración del Talento Humano de cada entidad, institución, organismo o persona jurídica establecidas en la presente Ley.

– El ingreso a un puesto público será efectuado mediante concurso de merecimientos y oposición, que evalúe la idoneidad de los interesados y se garantice el libre acceso a los mismos.

– El subsistema de capacitación y desarrollo de personal se encuentra orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad.

– Los rangos de valoración entre los distintos niveles funcionales y grupos ocupacionales que integran las escalas de remuneraciones mensuales unificadas, se establecerán previo estudio técnico por parte del Ministerio de Relaciones Laborales y el dictamen favorable del Ministerio de Finanzas.

– Las instituciones educativas que se encuentran administradas por las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional, Aviación Civil, Comisión de Tránsito del Guayas, pasarán a funcionar bajo la rectoría del Ministerio de Educación. El personal administrativo y de servicio que al momento de la expedición de la presente ley, se encuentre laborando en las instituciones antes mencionadas, se les respetará su estabilidad. El personal directivo

deberá cumplir con los requisitos que rigen para el sistema educativo público para continuar desempeñando sus funciones.

- **Reglamento Orgánico de la Escuela Politécnica del Ejército**

La finalidad del Reglamento Orgánico de la ESPE es establecer las normas para el funcionamiento de la Red Organizacional de la Escuela Politécnica del Ejército; por tanto serán responsables de la aplicación y cumplimiento del Reglamento Orgánico los Órganos de Gobierno y las Unidades Organizacionales de la Red Organizacional de la ESPE y el personal de la ESPE, en sus correspondientes ámbitos de competencia.

El Reglamento Orgánico de la Escuela Politécnica del Ejército fue creado según la Orden de Rectorado No. 2008-055-ESPE-a3 del 7 de abril de 2008.

**Por tanto el Reglamento Orgánico de la Escuela Politécnica del Ejército puntualiza que:**

– El Honorable Consejo Politécnico es el máximo órgano colegiado de la Escuela Politécnica del Ejército y está integrado, de acuerdo a lo establecido en el Estatuto, por: a) El Rector, quien lo presidirá; b) Los Vicerrectores; c) El Gerente Administrativo y Financiero; d) Los Directores de Sede; e) Un profesor; f) Un miembro del personal administrativo; y, g) Un alumno.

– El Rector es la máxima autoridad de la Escuela Politécnica del Ejército, su primera autoridad ejecutiva y su representante legal; quien será designado de conformidad con el Estatuto. El Rector, será designado por el Comando General de la Fuerza Terrestre y contará con el personal de soporte que requiera.

- **Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno – LORTI –**

La Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno entra en vigencia a partir del día martes 8 de junio de 2010 según el Registro Oficial No. 209.

Esta Ley establece el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley.

Se considera renta a los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a título gratuito o a título oneroso provenientes del trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en dinero, especies o servicios; y, los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales domiciliadas en el país o por sociedades nacionales, de conformidad con lo dispuesto en la Ley.

### **1.1.2 Objetivos de la Institución**

Los objetivos expresan los propósitos de la institución o entidad; por lo que muestran hacia dónde va la misma.

### **1.1.2.1 Objetivos de la ESPE**

Los objetivos de la Escuela Politécnica del Ejército de acuerdo al Estatuto aprobado por Decreto Ejecutivo N° 1585 del 13 de junio de 2001 son los siguientes:

- Formar, capacitar y especializar a estudiantes y profesionales en los niveles de pregrado y postgrado, en las diversas especialidades y modalidades, proporcionándoles los conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos indispensables para actuar como promotores del desarrollo sustentable del país.
- Desarrollar la investigación científica y tecnológica, para coadyuvar a la solución de los problemas que afectan a la sociedad ecuatoriana.
- Realizar actividades de vinculación de su trabajo académico y de investigación con todos los sectores de la sociedad, sirviéndola con programas de apoyo a la comunidad, a través de consultorías, asesorías, investigaciones, estudios, capacitación y ejecución de proyectos específicos.
- Cumplir con los demás objetivos establecidos en la Ley de Educación Superior y el Estatuto.

### **1.1.2.2 Objetivos de la Unidad de Talento Humano**

Los objetivos que persigue la Unidad de Talento Humano de acuerdo al Plan Estratégico Institucional (Reformulado), revisado el 3 de julio de 2008 son los siguientes:

- **Objetivo N° 1:** Implementar el Sistema de Gestión del Talento Humano de la institución.
- **Objetivo N° 2:** Lograr el crecimiento personal y mejorar el desempeño laboral de directivos, docentes, administrativos y trabajadores.
- **Objetivo N° 3:** Mejorar el clima organizacional.

## **1.2 La Institución**

### **1.2.1 Reseña Histórica**

En sus inicios, la Escuela Politécnica del Ejército de Ecuador (ESPE) fue creada con el nombre de **“Escuela de Oficiales Ingenieros”**, por el doctor José Luis Tamayo mediante decreto presidencial promulgado en el Registro Oficial No. 521 del 16 de junio de 1922.

Posteriormente en el gobierno de Federico Páez, ante la necesidad de tecnificar a los mandos militares se transforma en **“Escuela de Artillería e Ingenieros”** el 22 de octubre de 1936, según Registro Oficial No. 1058 y, dada la trascendencia de la ingeniería a nivel mundial y en particular luego de la segunda guerra mundial, en el año de 1948 la Institución cambia nuevamente su nombre por **“Escuela Técnica de Ingenieros”**.

Luego de la crisis de la educación superior en 1968, la Escuela Técnica de Ingenieros abre sus puertas a estudiantes civiles en 1972 a fin de compartir con ellos la excelencia y calidad de formación que impartían los profesores, que a más de la cátedra eran prominentes profesionales en los ámbitos civil y militar. Tal era el reconocimiento de la sociedad que el 8 de diciembre de 1977 según Registro Oficial No. 487 se le confiere, por parte del Congreso Nacional, el carácter y

condición de *“Escuela Politécnica del Ejército”* y, en el año de 1985 se inicia la construcción del campus de la ESPE en Sangolquí.

El 4 de julio de 1985 el Instituto Tecnológico Superior del Ejército, ITSE, atendiendo los requerimientos de Fuerzas Armadas, se integra a la Escuela Politécnica del Ejército, la cual al acogerlo, establece la Sede de la ESPE en Latacunga.

Actualmente la Escuela Politécnica del Ejército se encuentra legalmente constituida y reconocida por la ley, formando parte del Sistema Nacional de Educación Superior y dirige sus esfuerzos al mejoramiento de las condiciones de vida del país y a impulsar su desarrollo.

La ESPE está adscrita a la Comandancia General del Ejército y en junio de 2010, cumplió 88 años de trabajo formando profesionales e investigadores de excelencia para atender las necesidades del país.

La trayectoria de la ESPE se ha sustentado en el mejoramiento continuo de las actividades académicas, investigativas y de vinculación con la colectividad, factores indispensables para el desarrollo de la comunidad a la que se debe, por lo cual ha obtenido el 7 de enero de 2010, la Acreditación por parte del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del país (CONEA) y además el CONEA ubicó en el 2009 a la ESPE en la categoría "A", la máxima calificación otorgada a once instituciones en el país y sólo por detrás de dos escuelas politécnicas que son: Escuela Politécnica Nacional y Escuela Superior Politécnica del Litoral.



La ESPE como toda organización humana ha estado y está sujeta a cambios propios de la dinámica social, cuya finalidad es la búsqueda de la excelencia académica para el progreso de todos y la consecución del bien común.

Es necesario mencionar que a partir de la vigencia de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) se deberá integrar la Escuela Politécnica del Ejército ESPE, la Universidad Naval Comandante Rafael Morán Valverde-UNINAV- y el Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico-ITSA-, conformando de esta manera la Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE”. La información académica, técnica y administrativa de los centros de educación superior antes mencionados será unificada en la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE y a partir de la vigencia de la LOES, en un plazo máximo de un año, los patrimonios de los centros de educación superior que integran la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, conformarán el patrimonio de ésta. En su calidad de universidad pública la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE será partícipe de las rentas que el Estado destina a la Educación Superior. Se garantiza la estabilidad de docentes, servidores y trabajadores de los centros de educación superior que integran la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE.

En el plazo máximo de 180 días de promulgada esta Ley, se desarrollarán los procedimientos necesarios para integrar la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE la formulación de su Estatuto, de acuerdo con los fines y objetivos específicos, conforme a las políticas que defina el Ministerio de Defensa Nacional. Toda vez concluido el trámite institucional, se remitirá el Estatuto al Consejo de Educación Superior para su aprobación. Mientras dure esta aprobación y hasta la plena conformación del máximo órgano colegiado de esta universidad,

continuarán en sus funciones las autoridades de los centros de educación superior que integran la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE.

## **1.2.2 Organigramas**

Según Littlefield y Paterson (como citado por Vásquez, 2002, p. 195) “El organigrama es el cuadro de la organización que muestra ordinariamente los agrupamientos de las actividades básicas en departamentos y otras unidades y también las principales líneas de autoridad y responsabilidad entre estos departamentos y unidades”.

A mi criterio el organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de una institución o empresa, en el que se evidencia las relaciones jerárquicas que se dan y, tiene como objetivo principal informar como se encuentra integrada la entidad, de tal manera que el personal interno y externo a la institución conozca su estructura.

A continuación se detallan los organigramas de la Escuela Politécnica del Ejército:

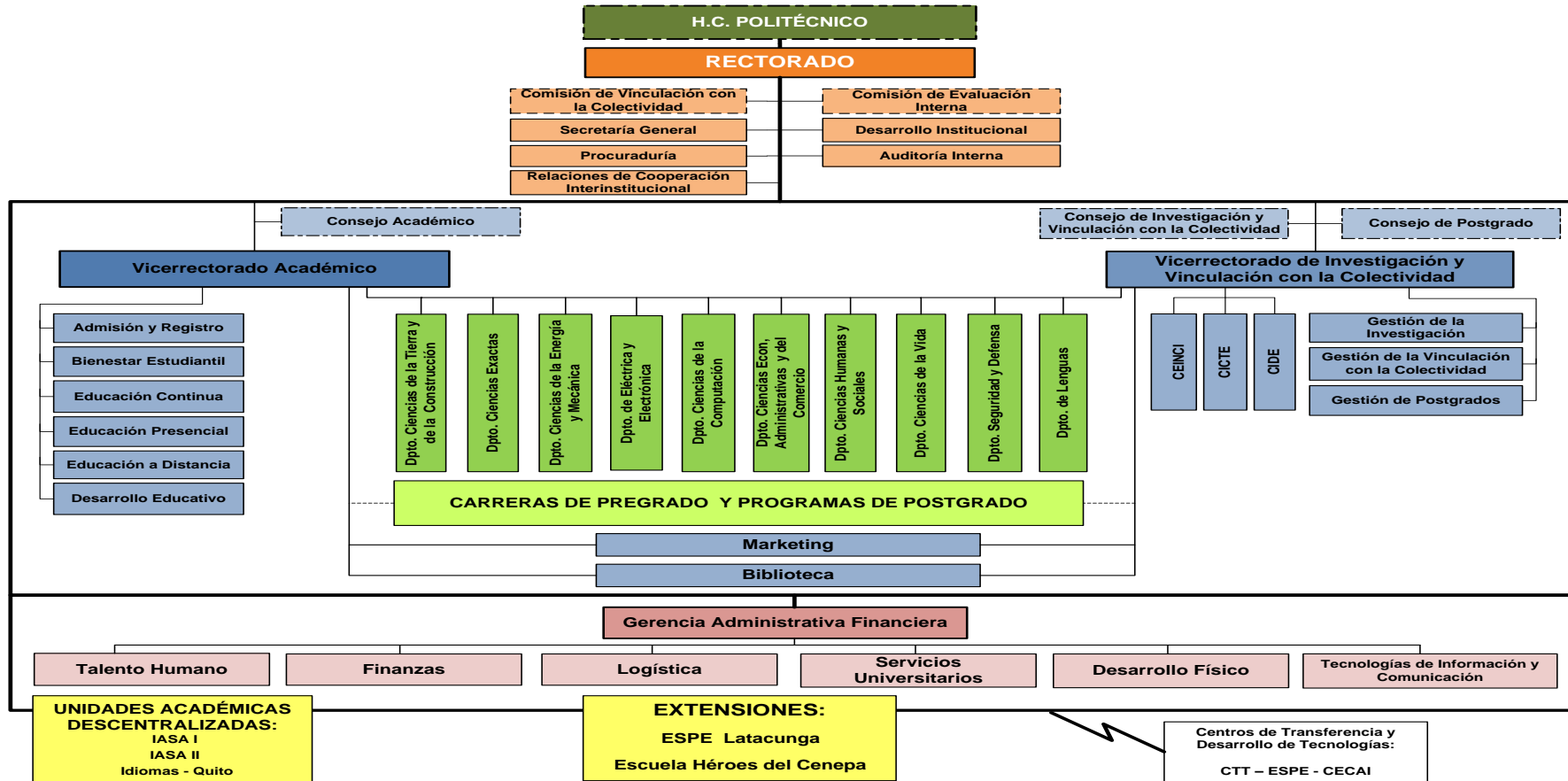
### **1.2.2.1 Organigrama Estructural**

“El organigrama estructural representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas” (Vásquez, 2002, p. 219)

A mi criterio el organigrama estructural muestra la representación gráfica de los diferentes departamentos, con las respectivas relaciones de jerarquía, responsabilidad, etc. existentes en la institución.

El organigrama estructural en la Escuela Politécnica del Ejército es llamado Red Organizacional la misma que determina la interrelación entre las diferentes unidades organizacionales responsables de los Procesos del Macro Sistema ESPE. Dicha Red Organizacional se muestra a continuación:

**Figura 1.1 Red Organizacional de la ESPE**



**Fuente:** Dirección de Desarrollo Institucional  
**Elaborado por:** Dirección de Desarrollo Institucional

### **1.2.2.2 Organigrama Funcional**

Para Vásquez (2002, p. 220) “El organigrama funcional forma parte del organigrama estructural y a nivel de cada unidad administrativa se detalla las funciones principales básicas. Al detallar las funciones se inicia por las más importantes y luego se registran aquellas de menor trascendencia. En este tipo de organigrama se determina que es lo que se hace, pero no como se hace”.

A mi criterio el organigrama funcional incluye el diagrama de la organización, así como también de los diferentes departamentos y sus interrelaciones, pero en este se detalla las diferentes funciones o labores que debe realizar cada unidad o departamento en la entidad.

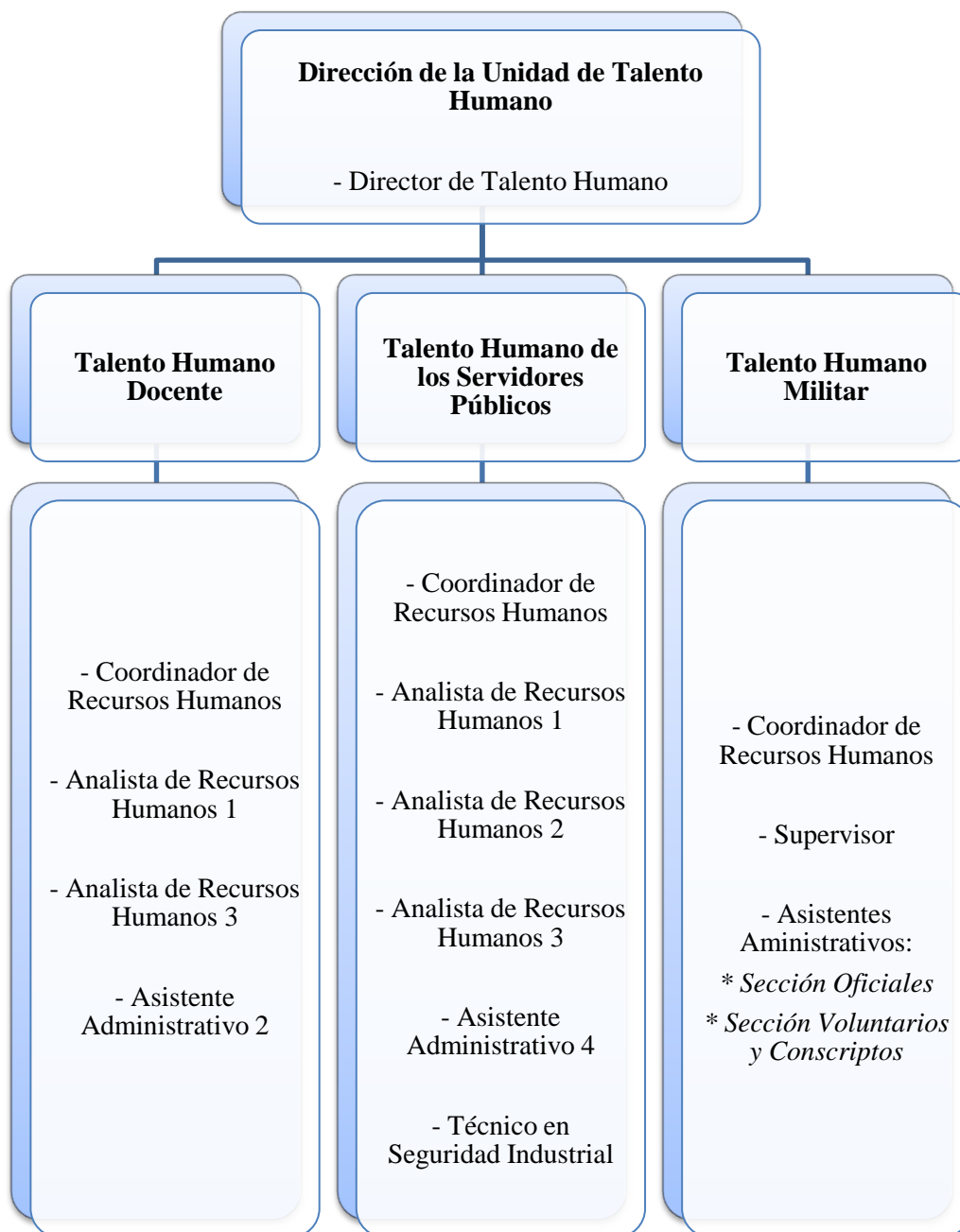
La Unidad de Talento Humano forma parte de la Gerencia Administrativa Financiera la misma que proporciona servicios de soporte y habilitación que requieren todas las unidades de la institución para su eficaz funcionamiento.

Dentro del área de Talento Humano, no cuentan todavía con un organigrama funcional, por tal motivo se ha propuesto este organigrama y se detallan las funciones que el personal realiza en la Institución.

Las funciones de los servidores públicos han sido tomadas del Manual de Clasificación de Puestos publicado según Orden de Rectorado No. 2009-006-ESPE-a-3 con fecha 14 de enero de 2009.

En cambio las funciones del personal de Talento Humano Militar fueron proporcionadas por el Cabo Primero Nelson Taco que cumple las funciones de supervisión en la Unidad de Talento Humano Militar.

**Figura 1.2 Organigrama Funcional Propuesto**



**Fuente:** Unidad de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrea Paz

– *Director de Talento Humano*

Las funciones del Director de Talento Humano son:

- a) Dirigir los estudios y diseños de los sistemas, procesos, procedimientos y manuales administrativos que permitan la óptima e integral administración de los recursos humanos de la Institución; supervisar la correcta aplicación, actualización y administración del plan carrera institucional; a fin de que las relaciones con los funcionarios y empleados se mantengan en las mejores condiciones de cordialidad y oportunidad.
- b) Fijar y controlar que se establezcan los objetivos, métodos, procedimientos, políticas y estrategias sobre los recursos humanos y evaluar que se cumplan de conformidad con los planes operativos de gestión, las disposiciones institucionales y los acuerdos suscritos por la ESPE; a fin de alcanzar altos índices de productividad y eficiencia.
- c) Elaborar la programación presupuestaria de los recursos humanos administrativos de la ESPE; administrar la nómina de pago de todo el personal de funcionarios y empleados administrativos; a fin de que los presupuestos de gestión referente a los costos y gastos del personal mantengan concordancia con los acuerdos y convenios suscritos y plan carrera institucional.
- d) Asesorar a las autoridades superiores en la toma de decisiones de gestión de recursos humanos, las relaciones laborales, respecto a la elaboración y establecimiento de programas administrativos relacionados con el personal, el bienestar laboral, la atención de

servicios asistenciales y sociales, y demás medios logísticos que permitan el mejor desarrollo organizacional.

- e) Coordinar e impulsar planes y programas de capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño de los funcionarios y empleados politécnicos; supervisar y disponer la actualización de la documentación para la formación de los expedientes del personal de la Institución; a fin de elevar la competencia y motivación del personal y fortalecer el plan carrera institucional.
- f) Garantizar la ejecución, asesoramiento, registro, supervisión y control de todos los trámites administrativos correspondiente a los movimientos de personal de los diferentes regímenes laborales, según las normativas que rigen la materia; coordinar con las otras dependencias politécnicas la elaboración de los planes y programas socioeconómicos que le garanticen a la comunidad politécnica su bienestar laboral; a fin de alcanzar altos índices de rendimiento y seguridad ocupacional.

– ***Coordinador de Recursos Humanos***

Las funciones del Coordinador de Recursos Humanos son:

- a) Programar, organizar y dirigir estudios especializados en materia de administración de los recursos humanos institucionales, a fin de sistematizar los procesos, procedimientos, metodología y herramientas de los Recursos Humanos, en concordancia con los objetivos de la



ESPE, los planes operativos y los proyectos de mejoramiento institucional.

- b) Elaborar e impulsar estudios especializados referentes al diseño, actualización o aplicación de estudios de clasificación y valoración de cargos, programas de evaluación del desempeño y plan carrera institucional, sistemas de remuneraciones; procesos de reclutamiento y selección del personal, capacitación y desarrollo del recurso humano, seguridad industrial, administración del régimen disciplinario y de control de los recursos humanos de la Institución; a fin de cumplir con los procesos de mejoramiento de la administración, en concordancia con los planes estratégicos de desarrollo y gestión de la calidad de la ESPE.
- c) Supervisar la administración de los procesos de gestión de recursos humanos, concernientes a la concesión de beneficios económicos, asuntos disciplinarios, elaboración de partes de novedades de personal, mantener la base de datos de los funcionarios, empleados administrativos y preparar estadísticas especializadas de diferente naturaleza y alcance; a fin de mantener actualizados los registros del personal, imponer sanciones e informar sobre la movilidad y otros aspectos especializados del recurso humano.
- d) Diseñar, impulsar y supervisar los programas de auditoría de trabajo, como herramienta de gestión para autorizar: reclasificación de puestos, promociones del personal, reubicaciones en otras unidades administrativas o aplicación del régimen disciplinario; a fin de crear

conciencia en el personal de la comunidad politécnica sobre el mérito personal y eficiencia profesional como elemento de garantía de estabilidad en la Institución.

– ***Analista de Recursos Humanos 1***

Las funciones del Analista de Recursos Humanos 1 son:

- a) Tramitar la legalización y notificaciones de las diferentes acciones administrativas referentes a: nombramientos, contratos; incorporación a roles de pago; pago de viáticos y subsistencias en el país o en el exterior; con el fin de contar con los instrumentos que abalicen las acciones y diferentes movimientos del personal institucional.
- b) Preparar la emisión de las correspondientes acciones de personal que permitan la aplicación de las diferentes decisiones administrativas derivadas del plan carrera del personal administrativo de la ESPE; tramitar: ascensos, reclasificaciones, revalorizaciones, encargos, subrogaciones, licencias y demás gestiones del recurso humano institucional; a fin de que los movimientos autorizados, reflejen la efectiva aplicación de las normas legales vigentes en la materia.
- c) Supervisar la aplicación del régimen disciplinario del personal administrativo y solicitar se tomen las decisiones y apliquen las sanciones que sean del caso a infractores; a fin de poner en vigencia normativos que efectivicen la gestión del personal de la Institución.
- d) Administrar la base de datos computarizada del personal; los registros consolidados de vacaciones, licencias y permisos de los funcionarios,

empleados y trabajadores de la ESPE; controlar que los respectivos expedientes del personal politécnico cuenten con la información actualizada sobre el historial laboral; con el fin de disponer de información completa para la toma de las diferentes acciones y decisiones administrativas.

- e) Mantener actualizado el archivo de los expedientes del área de Recursos Humanos.
- f) Ingresar la información necesaria para el proceso de elaboración de la nómina y rol de pagos.

– *Analista de Recursos Humanos 2*

Las funciones del Analista de Recursos Humanos 2 son:

- a) Programar, organizar y ejecutar estudios especializados en materia de administración de los recursos humanos institucionales, a fin de sistematizar los procesos, procedimientos, metodología y herramientas de los Recursos Humanos, en concordancia con los objetivos de la Institución, los planes operativos y los proyectos de mejoramiento institucional.
- b) Ejecutar actividades para el diseño, actualización o aplicación de estudios de Clasificación y Valoración de Cargos, programas de Evaluación del Desempeño, sistemas de Remuneraciones; procesos de Reclutamiento y Selección del Personal, Capacitación y desarrollo del recurso humano, seguridad industrial, administración del régimen disciplinario y de control de los recursos humanos de la ESPE, a fin de

cumplir con los procesos de mejoramiento de la administración, en concordancia con los planes estratégicos de desarrollo institucional y mejoramiento de la calidad.

- c) Administrar los procesos de gestión de recursos humanos, concernientes a la concesión de beneficios económicos, asuntos disciplinarios, elaboración de partes de novedades de personal, mantener la base de datos del personal institucional y preparar estadísticas especializadas de diferente naturaleza y alcance; a fin de mantener actualizados los registros del personal, imponer sanciones e informar sobre la movilidad y otros aspectos especializados del recurso humano.

– ***Analista de Recursos Humanos 3***

Las funciones del Analista de Recursos Humanos 3 son:

- a) Organizar, dirigir, coordinar y educar a la comunidad politécnica en el manejo y / o aplicación de los planes, programas y proyectos de prevención de la salud, seguridad en el trabajo, las prestaciones médico – odontológicas y la concesión de prestaciones de beneficio social individual o familiar, derivadas de obligaciones contractuales o garantías concedidas por la Institución; integrar comités o comisiones especializadas para tratar estos asuntos especializados; a fin de propiciar ambientes de tranquilidad y bienestar de los funcionarios y empleados politécnicos.

- b) Diseñar los manuales operativos, proyectos de reglamentos o instructivos, que permitan la óptima administración de los beneficios sociales concedidos a los funcionarios y empleados administrativos, a las exigencias legales de seguridad emitidas por autoridades gubernamentales o que responden a normas y pedidos mundiales de protección y seguridad de los trabajadores; supervisar la aplicación de los mismos una vez aprobados; a fin de poner en vigencia normativas que ayudan a optimizar la gestión del personal politécnico y garanticen ambientes de seguridad y tranquilidad laboral.
- c) Mantener y supervisar la base de datos computarizada de los componentes familiares de los funcionarios y empleados de la Institución; los registros de equipos e instalaciones de prevención contra flagelos o circunstancias peligrosas que atenten contra la seguridad o vida de la comunidad politécnica; mantener estadísticas de accidentalidad; con el fin de disponer de información completa para la toma de las diferentes acciones y decisiones administrativas de las autoridades competentes.
- d) Investigar conflictos intrafamiliares o interpersonales de los funcionarios y empleados administrativos de la comunidad politécnica, preparar diagnósticos y presentar recomendaciones de solución; a fin de que las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad politécnica y dentro del conglomerado familiar propicien ambientes de salud mental y espacios adecuados de trabajo.

- e) Preparar y desarrollar programas de capacitación en materia de seguridad y salud ocupacional; en el manejo y aplicación de los beneficios sociales concedidos por la ESPE y en campañas de prevención y resguardo de la salud de la comunidad politécnica; a fin de asegurar ambientes sanos, libres de riesgos y personal concienciado de sus deberes y derechos para con la Institución.

– *Asistente Administrativo 2*

Las funciones del Asistente Administrativo 2 son:

- a) Efectuar registros, comprobaciones, liquidaciones, cálculos, conciliaciones y demás procesos de tratamiento de datos e información de carácter: académico, administrativo, financiero o de servicios de la ESPE, a través del uso de medios manuales, mecánicos o informáticos, a fin de registrar o presentar cuadros de resultados con exactitud y oportunidad.
- b) Llevar registros, archivos, base de datos, kárdex de temas especializados, en apoyo a las actividades de carácter: académico, administrativo, financiero o de servicios de la respectiva oficina; a fin de apoyar a la buena marcha de la unidad administrativa.
- c) Realizar revisiones de cifras y datos presentados por los funcionarios y empleados de la ESPE y público en general; procesarlas, comprobarlas y presentar resúmenes diarios o periódicos, a fin de someterlas a revisión y autorización del supervisor inmediato.

- d) Asignar y controlar la distribución de tareas a cuadrillas de trabajo y vigilar su cumplimiento; calcular tiempos y costos de obras ejecutadas y apoyar las gestiones administrativas o técnicas de la unidad a la que asiste con sus funciones; atender y guiar a estudiantes y público en los diferentes trámites administrativos que se realizan en la Institución.
- e) Elaborar transferencias y control de fondos, recolección de información estadística, consolidación de datos, interpretación y uso de resultados, elaboración de certificados, diplomas o títulos u otros formularios académicos; a fin de presentar informes periódicos especializados y complejos de carácter administrativo, financiero, académico y de prestación de los servicios politécnicos.
- f) Elaborar cuadros estadísticos especiales, efectuar liquidaciones, rectificaciones y realizar trámites para pagos por servicios prestados y adquisiciones, control de garantías; elaborar y/o revisar expedientes académicos para registros de datos o preparación de certificaciones ante personas u organismos públicos o privados; a fin de mantener en custodia la documentación de respaldo de los trámites administrativos realizados en la respectiva unidad de trabajo.
- g) Controlar el trabajo realizado por personal que ejecuta labores de apoyo administrativo o de servicios, con el fin de orientarlos en la ejecución de las rutinas del trabajo, observación de las disposiciones disciplinarias de la Institución y en la consecución de los resultados; o controlar la asistencia del personal de las áreas de trabajo de la matriz

o sedes politécnicas y reportar las novedades a las autoridades correspondientes.

– *Asistente Administrativo 4*

Las funciones del Asistente Administrativo 4 son:

- a) Recibir, clasificar y despachar la documentación en base a disposiciones del directivo al que asiste; realizar transcripciones mecanográficas, redactar comunicaciones de rutina y mantener el archivo especializado de la unidad, a fin de asegurar la atención y resguardo de la documentación de respaldo correspondiente.
- b) Controlar el flujo de documentos ingresados para el trámite a las diferentes unidades administrativas de la ESPE, efectuar el seguimiento de las mismas, a fin de comunicar oportunamente el incumplimiento o los retrasos; revisar y documentar las respuestas, acompañando los antecedentes requeridos para la suscripción o trámite respectivo.
- c) Manejar los sistemas de comunicación interna y externa; atender personal o telefónicamente los requerimientos de las autoridades, funcionarios, empleados, estudiantes y público en general, con el fin de obtener información y apoyar en la coordinación y organización de entrevistas, reuniones y otras actividades oficiales del directivo al que asiste.



– *Técnico en Seguridad Industrial*

Las funciones del Técnico de Seguridad Industrial son:

- a) Difundir la política de la Institución y hacerla conocer a todos los trabajadores, personal, docentes, estudiantes y partes interesadas de la ESPE. Seguimiento a los objetivos de la Institución, cuidar los recursos, realizar auditorías y programas en materia de seguridad industrial y salud en el trabajo.
- b) Identificar y evaluar los riesgos, en forma periódica, con la finalidad de planificar adecuadamente las acciones preventivas, mediante sistemas de vigilancia epidemiológica ocupacional específicos u otros sistemas similares basados en mapa de riesgos.
- c) Combatir y controlar los riesgos en su origen, en el medio de transmisión y en el trabajador, privilegiando el control colectivo al individual.
- d) Plantear la sustitución progresiva y con la brevedad posible de los procedimientos, técnicas, medios, sustancias y productos peligrosos por aquellos que produzcan un menor o ningún riesgo para los trabajadores, personal, docentes y estudiantes.
- e) Implementar las medidas de prevención, incluidas las relacionadas con los métodos de trabajo, que garanticen un mayor nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores.
- f) Informar a los trabajadores y docentes, por escrito y por cualquier otro medio sobre los riesgos laborales a los que están expuestos y capacitarlos a fin de prevenirlos, minimizarlos y eliminarlos. Los

horarios y el lugar en donde se llevará a cabo la referida capacitación se establecerán previo acuerdo de las partes interesadas.

- g) Colaborar en la elaboración del plan integral de prevención de riesgos, revisarlo y actualizarlo periódicamente con la participación de trabajadores, personal y docentes, en todo caso, siempre que las condiciones laborales se modifiquen.
- h) Confeccionar y mantener actualizado un archivo con documentos técnicos de Higiene y Seguridad que, con la firma de responsabilidad, a fin de que sea presentado a los Organismos de Control cada vez que ello sea requerido. Este archivo debe tener:
- Planos generales del recinto laboral empresarial, en escala 1:100, con señalización de todos los puestos de trabajo e indicación de las instalaciones que definen los objetivos y funcionalidad de cada uno de estos puestos laborales, lo mismo que la secuencia de los procesos de la ESPE con su correspondiente diagrama de flujo.
  - Los planos de las áreas de puestos de trabajo, que en el recinto laboral evidencien riesgos que se relacionen con higiene y seguridad industrial incluyendo además, la memoria pertinente de las medidas preventivas para la puesta bajo control de los riesgos detectados.
  - Planos completos con los detalles de los servicios de: Prevención y de lo concerniente a campañas contra incendios de la ESPE, además de todo sistema de seguridad con que se cuenta para tal fin.

- Planos de clara visualización de los espacios funcionales con la señalización que oriente la fácil evacuación del recinto laboral en caso de emergencia.
- i) Cumplir y actualizar el plan de capacitación y entrenamiento para todos los trabajadores, personal, docentes y estudiantes, en temas generales y específicos en materia de seguridad industrial y salud ocupacional.

Cabe mencionar que la Comandancia General del Ejército de acuerdo a las necesidades de la ESPE, asigna pases al personal militar, la misma que se da cada 4 ó 5 años.

Dentro de la Unidad de Talento Humano Militar decimos que se cumplen las siguientes funciones:

– *Supervisor*

Las funciones del Supervisor son:

- a) Generar partes mensuales de las actividades efectuadas al Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Terrestre (CEDFT).
- b) Efectuar el trámite de oficios, telegramas, memorandos y solicitudes del personal de Oficiales.
- c) Mantener actualizados los datos generales del personal militar.
- d) Controlar los pases del personal militar.
- e) Realizar las ceremonias militares.

– *Asistentes Administrativos*

Los asistentes administrativos cumplen las funciones siguientes de acuerdo a la sección a la que pertenecen y son:

- Sección Oficiales
  - a) Mantener actualizados los listados del personal de oficiales para pasantías, elecciones y otros eventos.
  - b) Controlar las Órdenes Generales y Ministeriales para dar lectura a las disposiciones e informativos de interés para el personal.
  - c) Realizar trámites de comisiones al exterior.
  - d) Verificar la realización de las calificaciones anuales y que estén debidamente legalizadas.
  
- Sección Voluntarios y Conscriptos
  - a) Efectuar el trámite de oficios, telegramas, memorandos y solicitudes del personal de voluntarios y conscriptos.
  - b) Dar parte de las novedades al Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Terrestre (CEDFT).
  - c) Elaborar orden del día.
  - d) Elaborar fichas de conscripción para la elaboración de las cédulas militares de los conscriptos, con quince días de anticipación al licenciamiento.
  - e) Realizar memorandos de cambios de guardia y semana.

- f) Realizar el cuadro de guardias (jefes de control, jefes de Escuela, Oficiales de Guardia) y de semana.

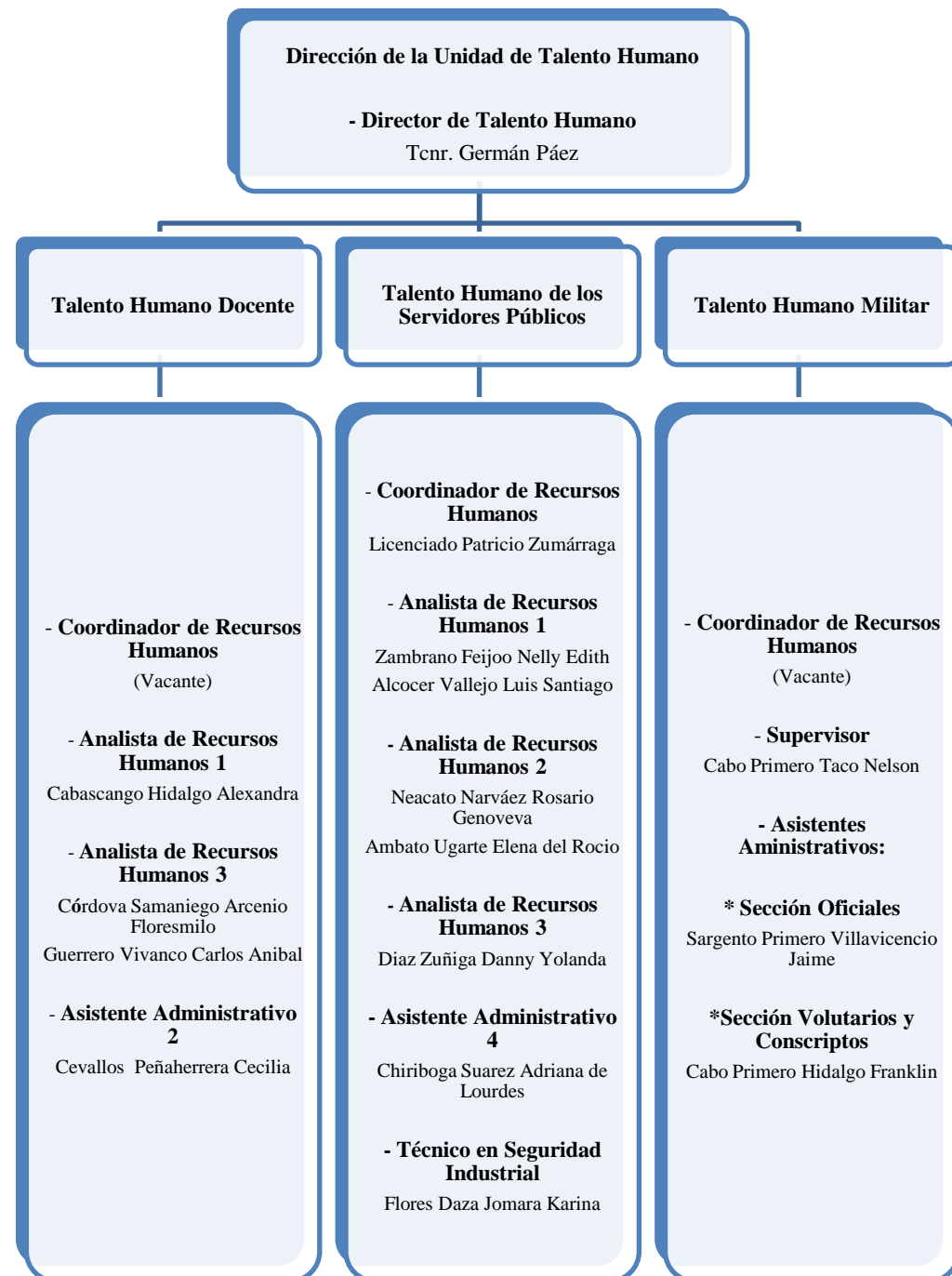
### **1.2.2.3 Organigrama de Personal**

A mi criterio el organigrama personal incluye en la estructura organizativa los nombres de las personas que se encuentran ocupando los distintos cargos.

Para Vásquez (2002, p. 221) El organigrama de personal “también constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en el caso de haberla. En algunos casos se puede incluir la numeración de cada puesto y aún el nombre del funcionario que lo desempeña”.

Puesto que en la Escuela Politécnica del Ejército – ESPE – no cuentan con un organigrama de personal que se encuentre elaborado de forma gráfica, se procedió a proponer la estructura siguiente:

**Figura 1.3 Organizacional Personal Propuesto**



**Fuente:** Unidad de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrea Paz

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

El análisis situacional es el análisis de la Institución y el entorno que lo rodea (interno y externo). Para el análisis situacional se tomará en consideración la información interna y externa a la Unidad de Talento Humano.

#### **2.1 Análisis Interno**

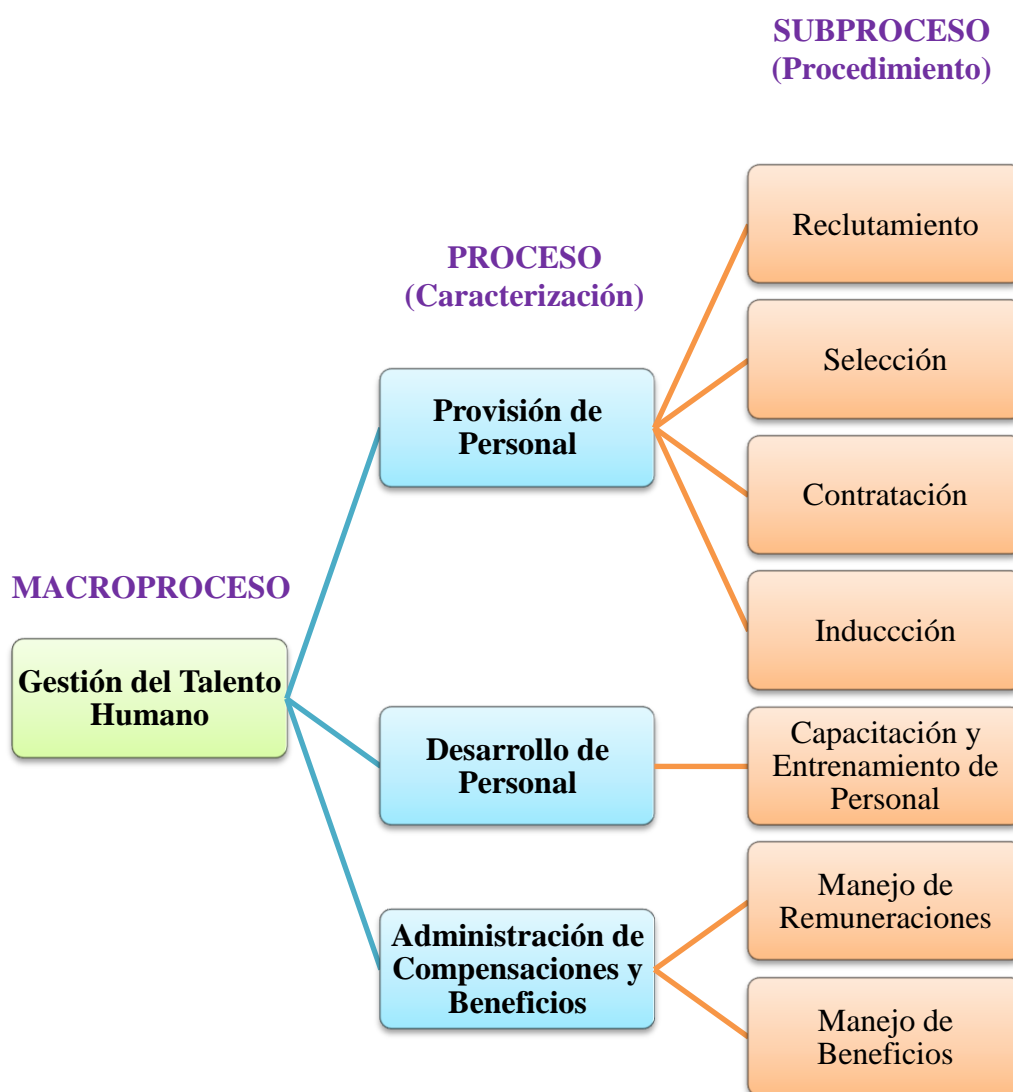
El análisis interno es una evaluación de la estructura funcional, de los recursos (financieros, humanos, tecnológicos, materiales, entre otros) y capacidades de que dispone o puede disponer la institución o entidad para realizar sus operaciones actuales y futuras, logrando así ventajas competitivas que le diferencien de su competencia y, por tanto puede tomar en consideración sus fortalezas y debilidades.

##### **2.1.1 Descripción del proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios de los Servidores Públicos de la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE) – Matriz.**

La Unidad de Talento Humano de la Escuela Politécnica del Ejército – Matriz desarrolla un macroproceso bajo el nombre de **“Gestión del Talento Humano”**. A continuación se mencionan los procesos y los subprocesos que son motivo de estudio en el examen de auditoría. Es necesario aclarar que los

procesos a mencionarse están de acuerdo a la LOSCCA y se está efectuando procesos de actualización con referencia a la LOSEP.

**Figura 2.1 Proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Remuneraciones y Otros Beneficios de los Servidores Públicos de la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE) – Matriz.**



**Fuente:** Dirección de Desarrollo Institucional

**Elaborado por:** Andrea Paz



### **2.1.1.1 Provisión de Personal**

El objetivo de la Provisión de Personal es identificar, atraer, seleccionar e integrar personal idóneo, utilizando las fuentes internas y el mercado laboral en general, para contar con un personal calificado, de acuerdo al perfil del puesto y a los requerimientos de la institución.

El proceso de Provisión de Personal está compuesto por los siguientes subprocesos:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción

#### **2.1.1.1.1 Reclutamiento**

El reclutamiento “es el conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar” (Chiavenato, 2002, pp. 205-206).

A mi criterio el reclutamiento es una tarea de divulgación, de llamada de atención, donde se da a conocer de la existencia de una plaza y así se obtienen los posibles candidatos. El reclutamiento puede ser interno y externo y a continuación se presenta un cuadro comparativo.

**Tabla 2.1 Cuadro comparativo del Reclutamiento Interno y Externo**


<b>Reclutamiento Interno</b>	<b>Reclutamiento Externo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se lleva a cabo entre los empleados actuales para cubrir vacantes en la institución.</li> <li>– Se motiva el desarrollo profesional de los empleados actuales.</li> <li>– Incentiva la permanencia de empleados y la fidelización de los mismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se lleva a cabo a través de la admisión de personal externo a la institución para cubrir vacantes.</li> <li>– Introduce ideas nuevas en la institución: talentos, capacidades, habilidades, competencias.</li> <li>– Este reclutamiento puede efectuarse vía: internet, periódicos o agencias de empleo.</li> </ul>

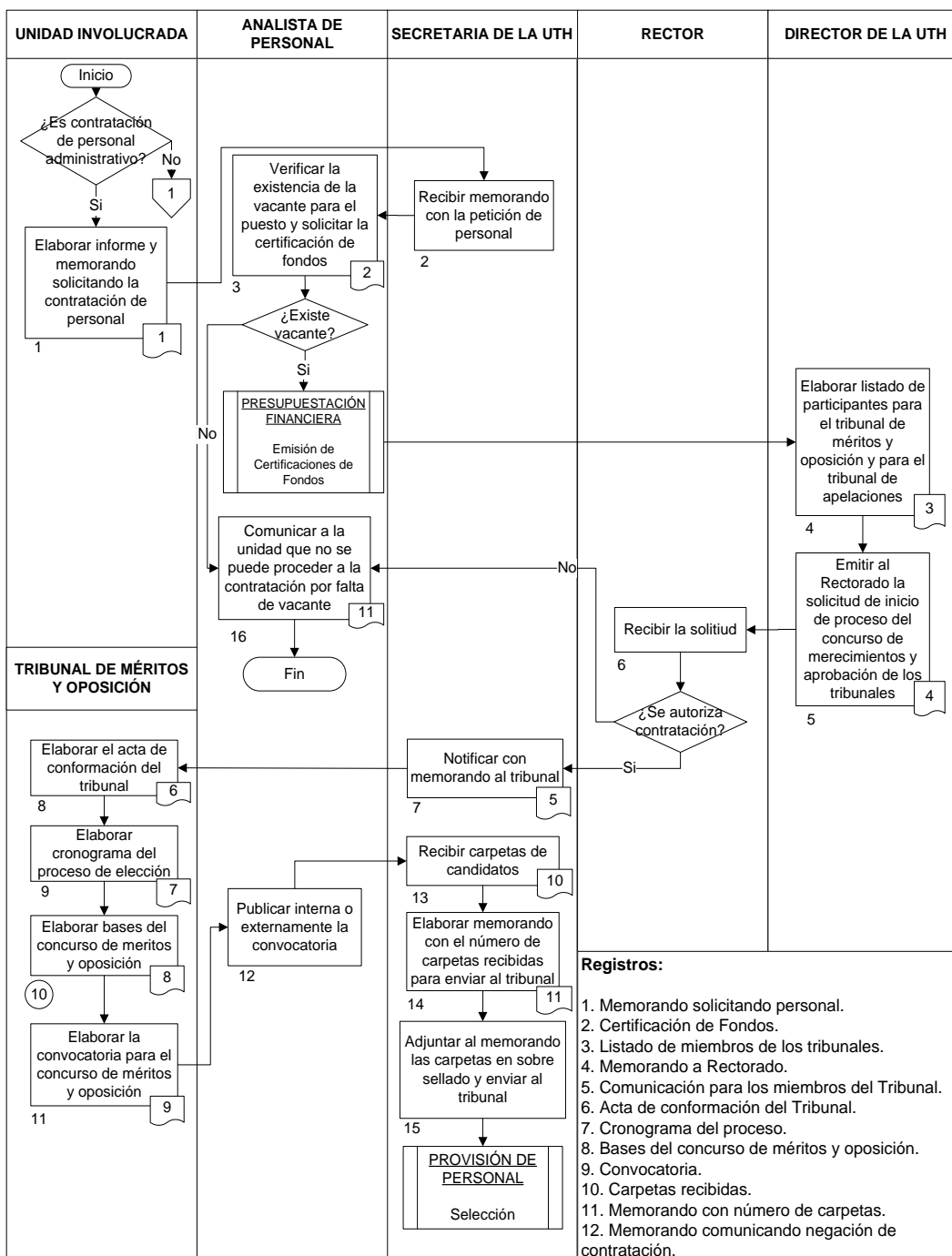
**Fuente:** Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc Graw-Hill.

**Elaborado por:** Andrea Paz

El subproceso de reclutamiento en la ESPE se da de la siguiente manera y se lo presenta en un diagrama de flujo.

**Figura 2.2 Subproceso de Reclutamiento**

 <b>DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL</b>	<b>MACROPROCESO:</b> GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	<b>CÓDIGO:</b> TH.3.1
	<b>PROCESO:</b> PROVISIÓN DE PERSONAL	<b>VERSIÓN:</b> 1.4
	<b>SUBPROCESO:</b> RECLUTAMIENTO	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 04/04/05 <b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 26/05/09 <b>PAGINA:</b>



**Fuente:** Dirección de Desarrollo Institucional  
**Elaborado por:** Dirección de Desarrollo Institucional


### **2.1.1.1.2 Selección**

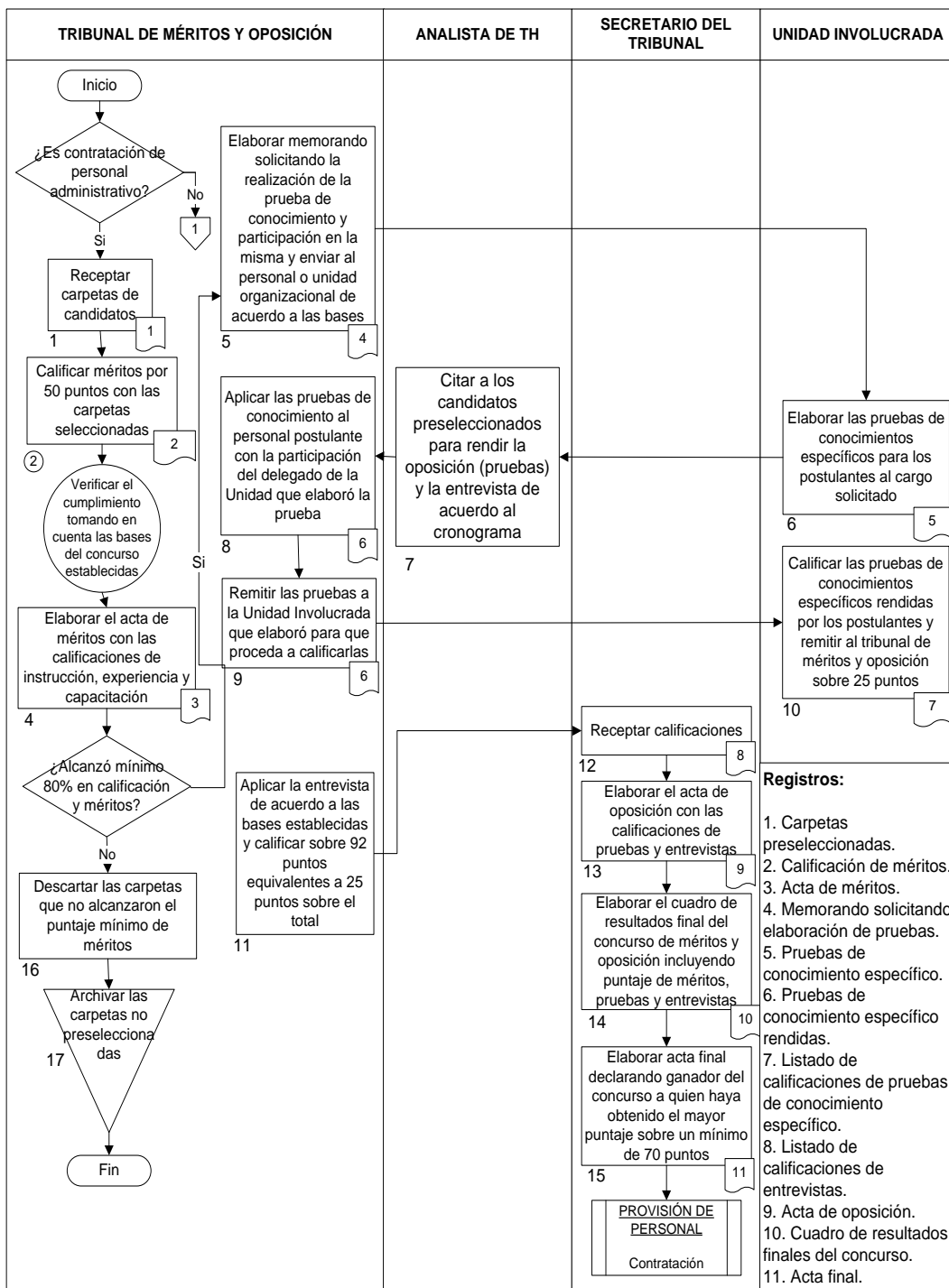
Según Ivancevich (como citado por Chiavenato, 2002, p. 111) la selección de personal “es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado”.

A mi criterio la selección de personal es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas que reúnan ciertas características para ocupar un puesto determinado.

El subproceso de selección de personal en la ESPE se efectúa de la siguiente manera:

**Figura 2.3 Subproceso de Selección**

 <b>DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL</b>	<b>MACROPROCESO:</b> GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	<b>CÓDIGO:</b> TH.3.2 <b>VERSIÓN:</b> 1.5
	<b>PROCESO:</b> PROVISIÓN DE PERSONAL	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 04/04/05 <b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 26/05/09
	<b>SUBPROCESO:</b> SELECCIÓN	<b>PAGINA:</b>




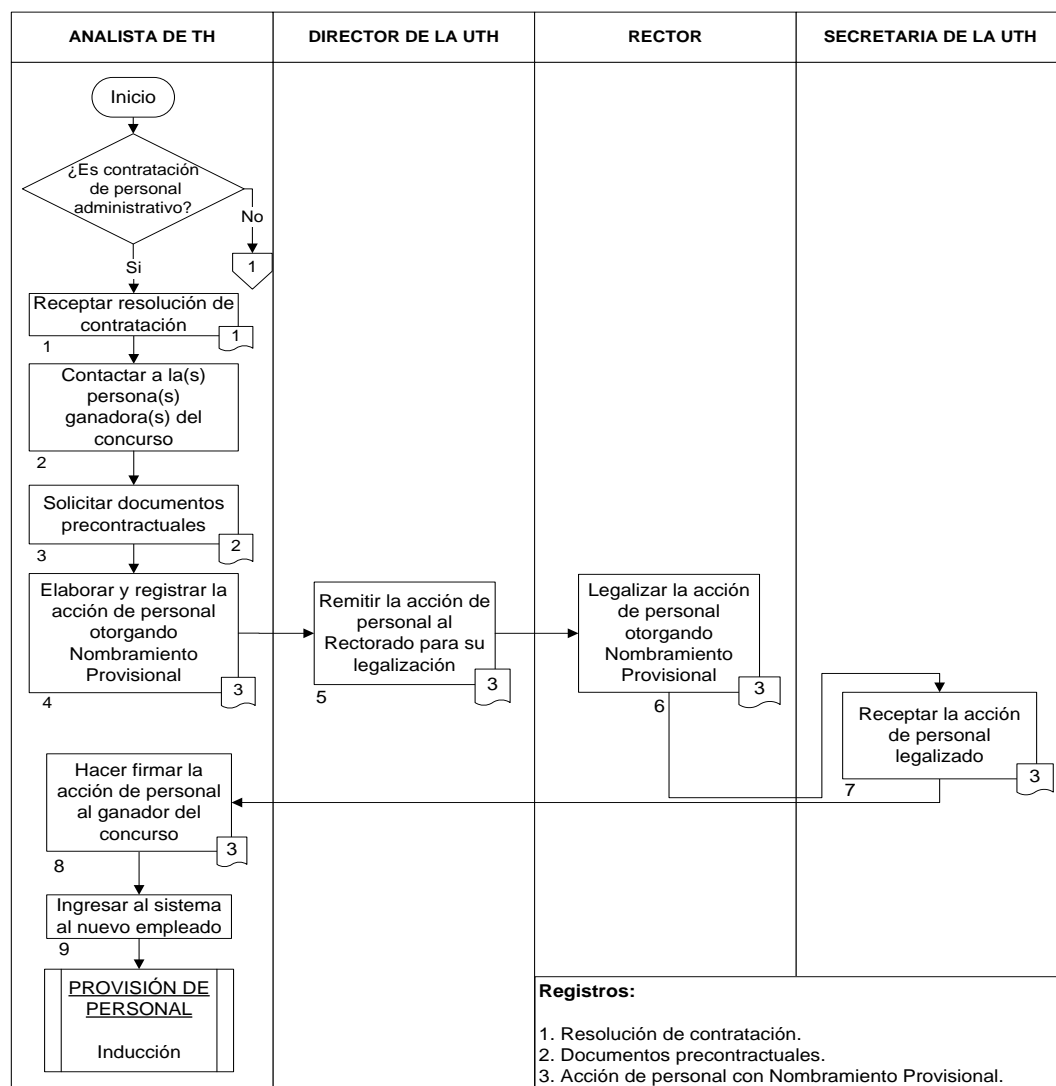
**Fuente:** Dirección de Desarrollo Institucional  
**Elaborado por:** Dirección de Desarrollo Institucional

### 2.1.1.1.3 Contratación

La contratación es la formalización de la relación laboral para de esta manera garantizar los intereses y derechos del trabajador como de la institución o entidad en la que laborará. El subproceso de contratación es el siguiente:

**Figura 2.4 Subproceso de Contratación**

 <b>DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL</b>	<b>MACROPROCESO:</b> GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	<b>CÓDIGO:</b> TH.3.3 <b>VERSIÓN:</b> 1.3
	<b>PROCESO:</b> PROVISIÓN DE PERSONAL	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 04/04/05 <b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 19/11/08
	<b>SUBPROCESO:</b> CONTRATACIÓN	<b>PAGINA:</b>



**Fuente:** Dirección de Desarrollo Institucional

**Elaborado por:** Dirección de Desarrollo Institucional

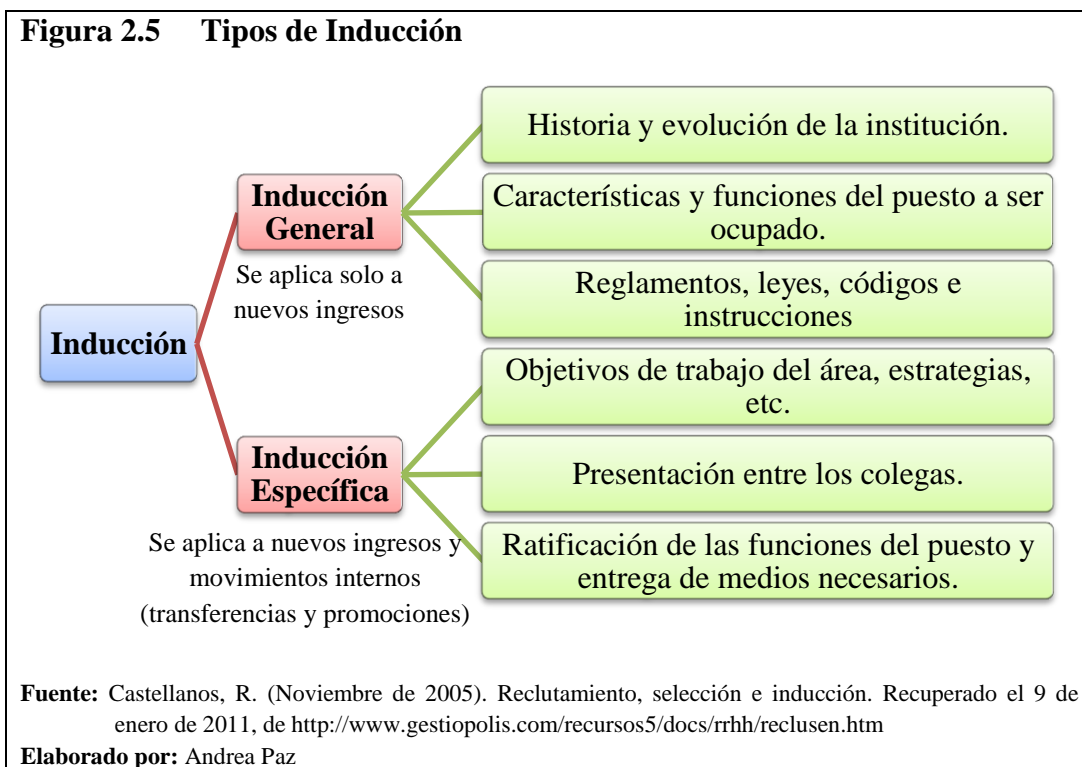
### 2.1.1.1.4 Inducción

La inducción son todas las actividades realizadas para guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente de trabajo; por tanto implica iniciar de una manera apropiada al empleado en su trabajo y para ello recibe capacitación por parte del dueño de la empresa o de algún antiguo empleado.

Para una óptima inducción es recomendable:


- Información general sobre la rutina de trabajo.
- Repaso de la historia de la institución: su propósito, sus productos y de qué manera el puesto del que está encargado contribuye a sus necesidades.
- Una presentación detallada de las políticas y prestaciones de las cuales gozará el trabajador.

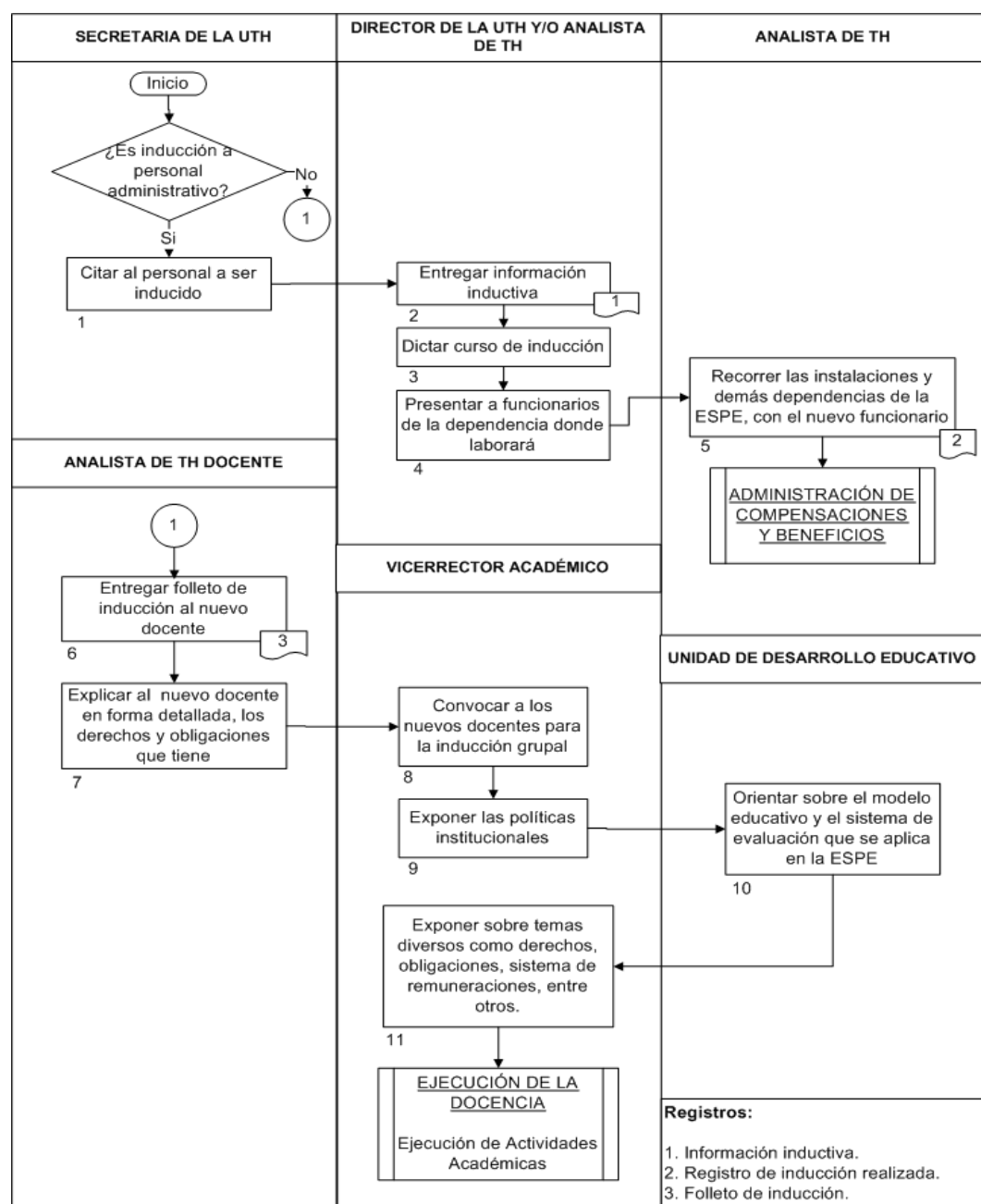
La inducción puede ser general y específica y se muestra en el siguiente diagrama:



El subproceso de inducción es el siguiente:

**Figura 2.6 Subproceso de Inducción**

 <b>DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL</b>	<b>MACROPROCESO:</b> GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	<b>CÓDIGO:</b> TH.3.4 <b>VERSIÓN:</b> 1.3
	<b>PROCESO:</b> PROVISIÓN DE PERSONAL	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 04/04/05 <b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 19/11/08
	<b>SUBPROCESO:</b> INDUCCIÓN	<b>PAGINA:</b>



**Fuente:** Dirección de Desarrollo Institucional

**Elaborado por:** Dirección de Desarrollo Institucional



### **2.1.1.2 Desarrollo de Personal**

El objetivo del proceso de Desarrollo de Personal es proporcionar las herramientas necesarias para que el empleado se adapte a los cambios y responda con eficiencia ante los requerimientos del cliente interno y externo con el fin de contribuir al desarrollo organizacional.

El proceso de Provisión de Personal está compuesto por el siguiente subproceso: Capacitación y entrenamiento de personal.

#### **2.1.1.2.1 Capacitación y Entrenamiento de Personal**

La *capacitación* es el conjunto de actividades que se proporciona a los empleados, nuevos o actuales, para que éstos desempeñen su trabajo de la mejor manera y por ende puedan desarrollar, mejorar y ampliar sus habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes.

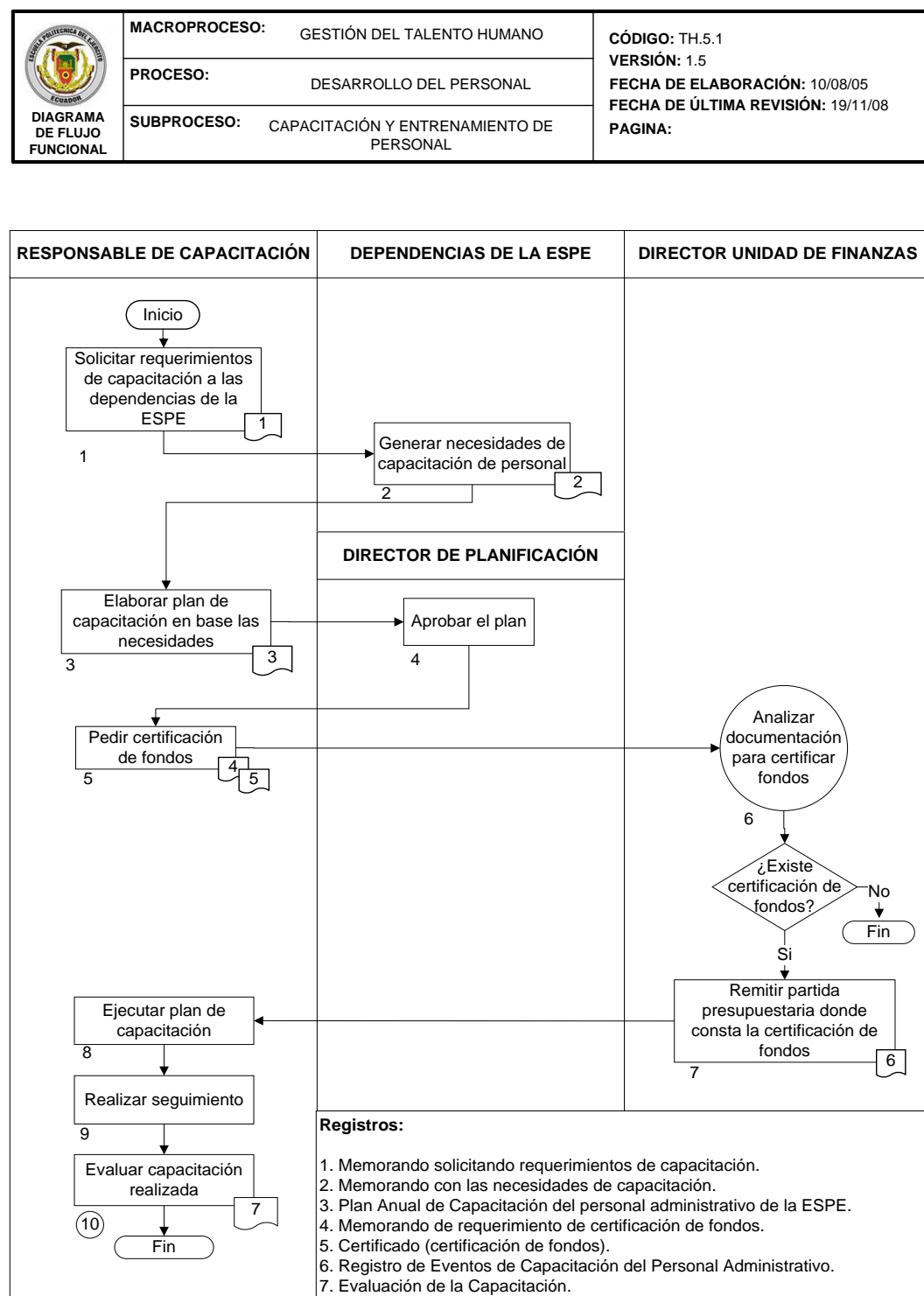
La necesidad de capacitación puede manifestarse en:

- Datos de selección de personal.
- Evaluaciones de desempeño.
- Capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores.
- Introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos.
- Planificación para vacantes o ascensos en un futuro.
- Leyes y reglamentos que requieran entrenamiento.

En cambio el *entrenamiento* es considerado como “un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. Así el entrenamiento es una fuente de utilidad que permite

a las personas contribuir efectivamente a los resultados del negocio”. (Chiavenato, 2002, pp. 305-306).

**Figura 2.7 Subproceso de Capacitación y Entrenamiento de Personal**



**Fuente:** Dirección de Desarrollo Institucional

**Elaborado por:** Dirección de Desarrollo Institucional

### 2.1.1.3 Administración de Compensaciones y Beneficios

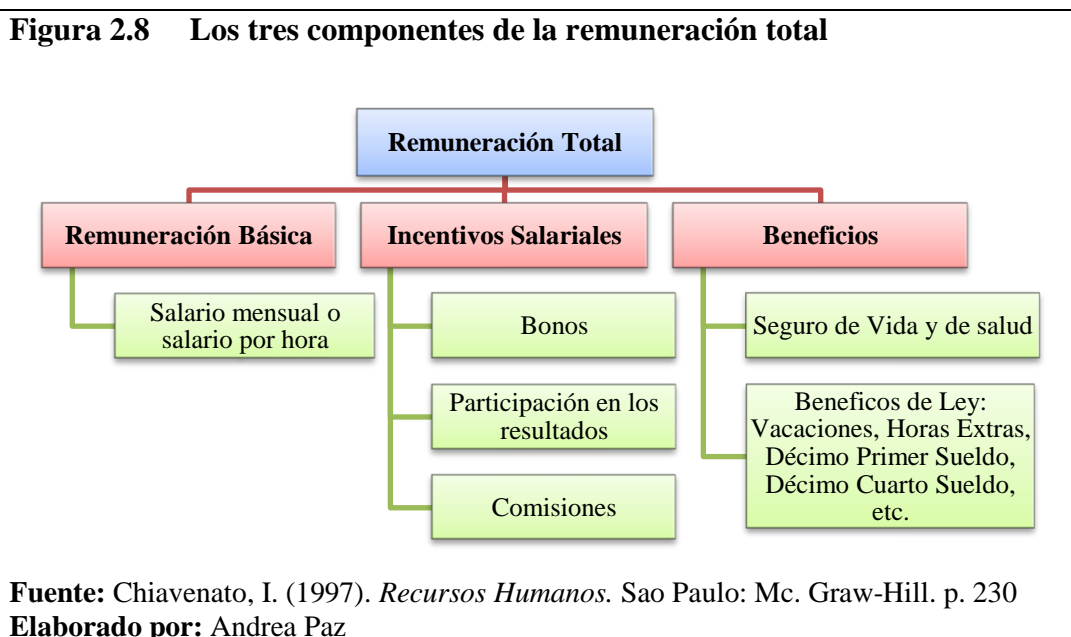
El objetivo del proceso de Administración de Compensaciones y Beneficios es remunerar al empleado mediante la asignación de compensaciones y beneficios a través del cumplimiento de las normativas internas y externas vigentes.

El proceso de Administración de Compensaciones y Beneficios está compuesto por el siguiente subproceso en lo referente a Servidores Públicos:

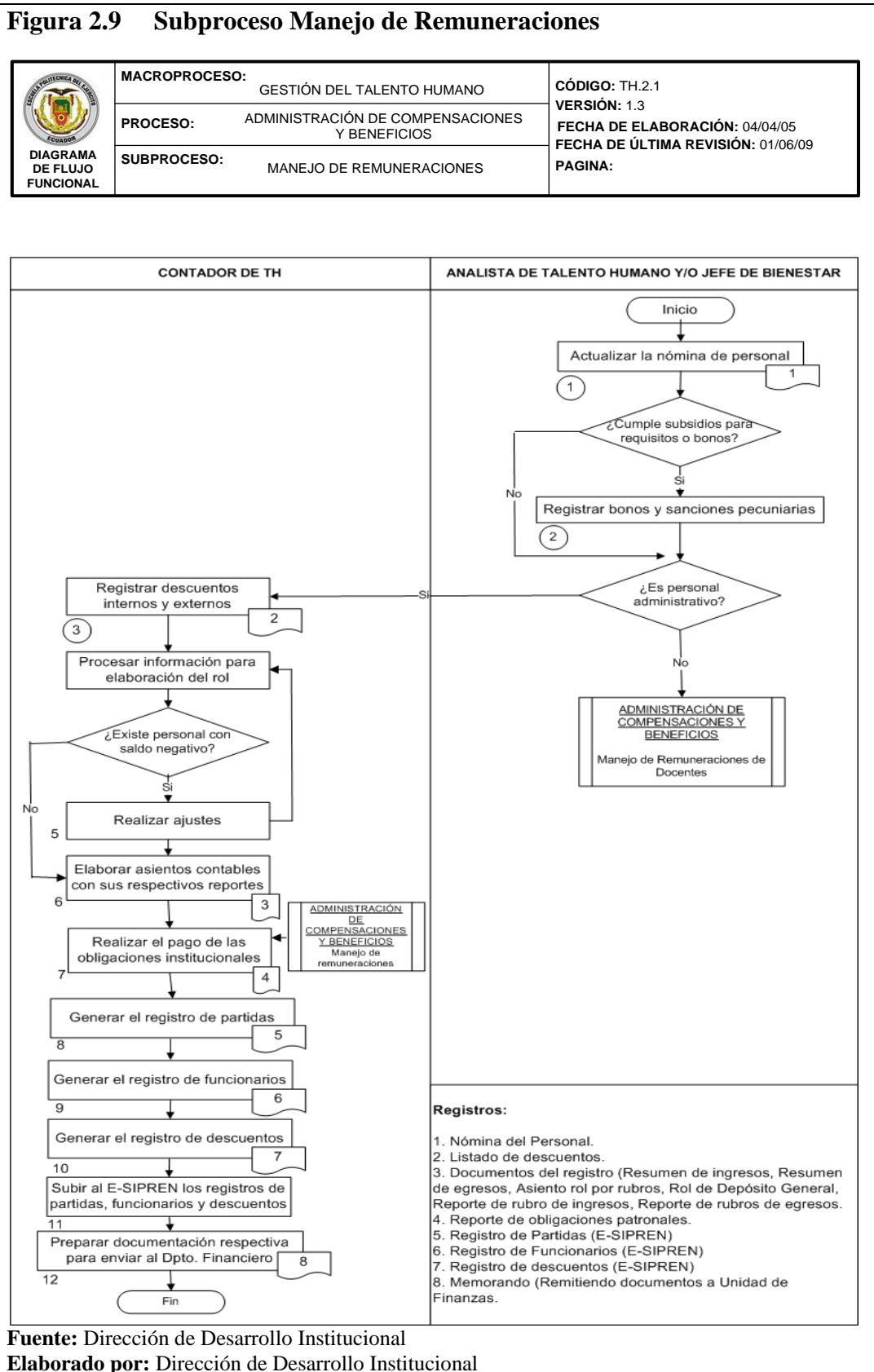
- Manejo de Remuneraciones
- Manejo de Beneficios

En lo referente a la remuneración esta es el pago en dinero que percibe el trabajador por la prestación de sus servicios; mientras que los beneficios son ciertas regalías a los empleados como pago adicional de su salario.

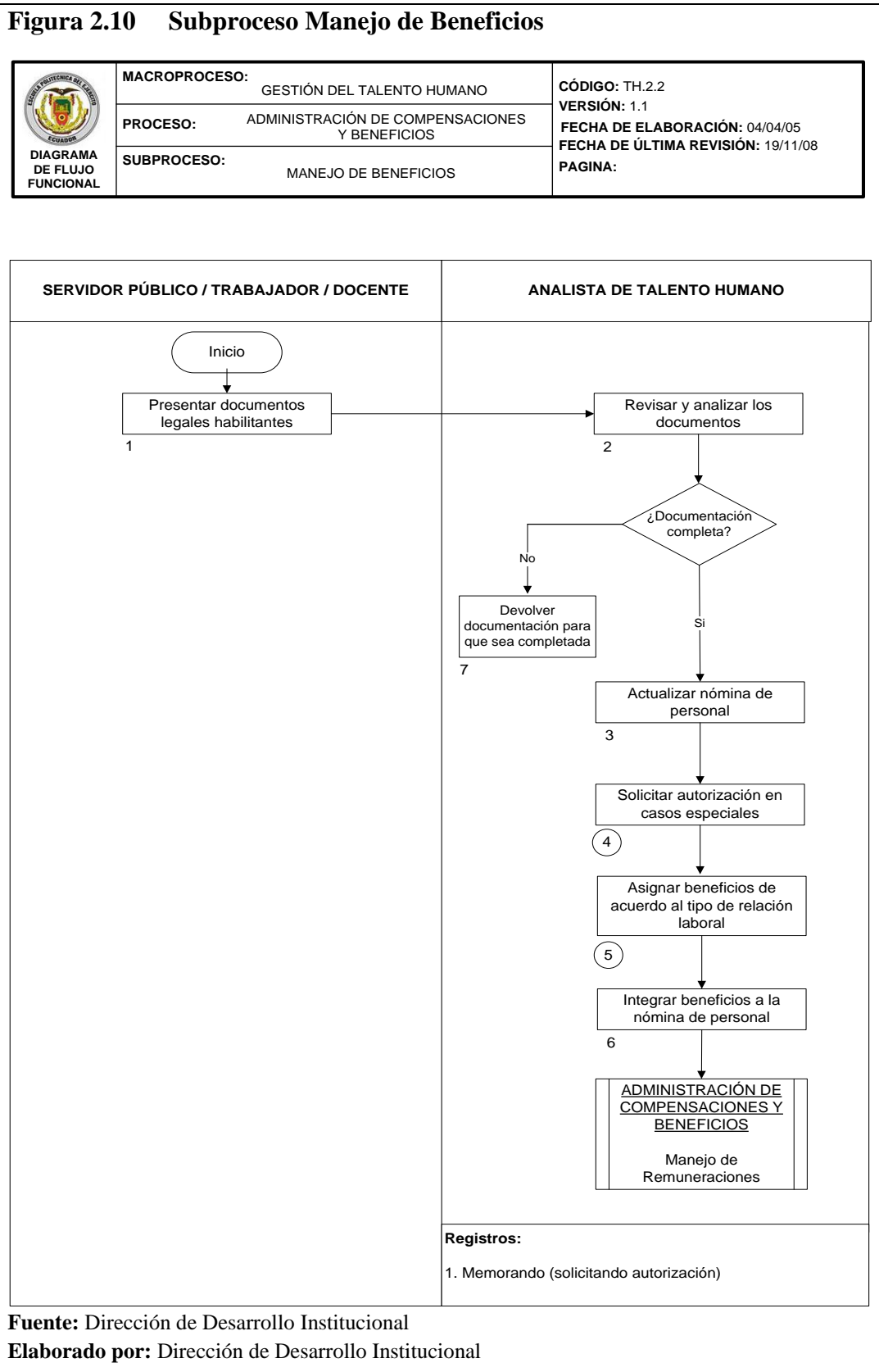
Según Chiavenato (2002, p. 230) “... la remuneración total del empleado tiene tres componentes principales: remuneración básica, incentivos salariales y beneficios”. Estos componentes se muestran a continuación:



### 2.1.1.3.1 Manejo de Remuneraciones



### 2.1.1.3.2 Manejo de Beneficios



**Fuente:** Dirección de Desarrollo Institucional

**Elaborado por:** Dirección de Desarrollo Institucional

### 2.1.2 Los responsables del proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios.

Los responsables de este proceso se detallan en la tabla que se presenta a continuación:

**Tabla 2.2 Responsables del proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios.**

<b>SUBPROCESO</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>CARGO</b>
<i>Reclutamiento</i>	– Teniente Coronel Germán Páez	– Director de la Unidad de Talento Humano.
<i>Selección</i>		
<i>Contratación</i>	– Ingeniera Elena Ambato	– Analista de Recursos Humanos 2
<i>Inducción</i>	– Teniente Coronel Germán Páez	– Director de la Unidad de Talento Humano.
	– Licenciado Patricio Zumárraga	– Coordinador de la Unidad de Talento Humano.
<i>Capacitación</i>	– Señora Rocío Navarrete	– Servidor Público de Apoyo 4
<i>Remuneraciones y Otros Beneficios</i>	– Teniente Coronel Germán Páez	– Director de la Unidad de Talento Humano.
	– Señora Nelly Zambrano	– Analistas de Recursos Humanos 1
	– Señor Santiago Alcocer Vallejo	

**Fuente:** Unidad de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrea Paz

### **2.1.3 Los beneficiarios del proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios.**

Los beneficiarios del proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios son principalmente los “*Servidores Públicos*” de la Escuela Politécnica del Ejército, por ende al contar con personal adecuado se beneficia de manera directa la comunidad politécnica de la ESPE.

Cabe mencionar que los servidores públicos son todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Se consideran entidades estatales las siguientes:

- Los organismos y dependencias de las Funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial y Justicia Indígena, Electoral, Transparencia y Control Social, Procuraduría General del Estado y la Corte Constitucional.
- Los organismos de control y regulación; Contraloría General del Estado, Procuraduría General del Estado, Comisión de Control Cívico de la Corrupción, las Superintendencias: de Bancos y Seguros, de Compañías y de Telecomunicaciones, y, otros determinados por la ley.
- Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales.

- Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
- Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales para la prestación de servicios públicos.

***Para ingresar al servicio público se requiere:***

- Ser mayor de 18 años y estar en el pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución de la República y la Ley para el desempeño de una función pública.
- No encontrarse en interdicción civil, no ser el deudor al que se siga proceso de concurso de acreedores y no hallarse en estado de insolvencia fraudulenta declarada judicialmente.
- No estar comprendido en alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos.
- Cumplir con los requerimientos de preparación académica y demás competencias exigibles previstas en la LOSEP.
- Haber sufragado, cuando se tiene obligación de hacerlo, salvo las causas de excusa previstas en la Ley.
- No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos a favor de entidades u organismos del sector público, a excepción de lo establecido en el artículo 9 de la LOSEP: Inhabilidad especial por mora.



- Presentar la declaración patrimonial juramentada en la que se incluirá lo siguiente:
  - Autorización para levantar el sigilo de sus cuentas bancarias.
  - Declaración de no adeudar más de dos pensiones alimenticias.
  - Declaración de no encontrarse incurso en nepotismo, inhabilidades o prohibiciones previstas en la Constitución de la República y el ordenamiento jurídico vigente.
- Haber sido declarado triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción.
- Los demás requisitos señalados en la Constitución de la República y la Ley.

En el *ejercicio del servicio público se prohíbe*, además de lo que determine la ley:

- Desempeñar más de un cargo público simultáneamente a excepción de la docencia universitaria siempre que su horario lo permita.
- El nepotismo.
- Las acciones de discriminación de cualquier tipo.

## **2.2 Análisis Externo**

El análisis externo es la identificación de factores exógenos existentes fuera de la institución o entidad, tanto en aspectos positivos (oportunidades) y negativos (amenazas), es decir, se evalúa el entorno de la empresa (competencia y segmentación de mercado, gobierno, demandas, entre otros).

### **2.2.1 Influencias Macroeconómicas**

En la Unidad de Talento Humano los principales factores que la afectan son: el factor político, económico, social y legal; por lo que a continuación se procede a describir a cada uno:

#### **2.2.1.1 Incidencia del Factor Político**

El factor político es determinante en cualquier país, puesto que este debe brindar estabilidad y confianza al mismo. Los ecuatorianos han perdido el interés y han dejado de creer en los políticos, puesto que estos cumplen en ocasiones intereses propios, se olvidan de su pueblo y de la sociedad que creyó en ellos.

El factor político entonces es un condicionante para todo un sistema por lo que al variar se crean situaciones de incertidumbre porque no se conoce quien liderará el país y a qué atenerse y, por ende las inversiones tienden a disminuir y no se puede cumplir con lo planificado.

Actualmente el *Presidente del Ecuador es el economista Rafael Correa Delgado* y como *Vicepresidente el licenciado Lenin Moreno* quienes triunfan como binomio el 26 de noviembre de 2006 en segunda vuelta electoral con el

57% de los votos sobre el candidato Álvaro Noboa Bejarano y se posicionan el 15 de enero de 2007 con el “Movimiento Alianza País”.

Posteriormente en el 2009 por la nueva Constitución redactada por la Asamblea Nacional de Montecristi se adelantan las elecciones presidenciales y, el 26 de abril vuelven a ganar en una sola vuelta con el 51,9% de los votos; iniciando su mandato el 10 de agosto de 2009.

El economista Rafael Correa tiene una propuesta de política soberana y de integración regional de línea bolivariana, a la que ha definido bajo el nombre de “*Socialismo del Siglo XXI*”, semejante al puesto en marcha por el Presidente Hugo Chávez en Venezuela. Su triunfo es muy importante tanto a nivel nacional como latinoamericano.

Este binomio fundamenta su propuesta en cinco ejes de reformas, o "revoluciones" que son:

- 1) Revolución constitucional y democrática.
- 2) Revolución ética.
- 3) Revolución económica y productiva.
- 4) Revolución educativa y de salud.
- 5) Revolución por la dignidad, la soberanía y la integración latinoamericana.

En el transcurso del camino ha tenido que pasar por varios inconvenientes puesto que ha lanzado fuertes críticas a los medios de comunicación manifestando que se encuentran vinculados a intereses bancarios y grupos de poder económico y, además se lo ha vinculado con su hermano Fabricio Correa, por irregularidades

en contratos adquiridos, ya que pueden haber actos de enriquecimiento ilícito y tráfico de influencias por parte del Gobierno.

Además ha puesto mucho énfasis en el sector educativo y para la Unidad de Talento Humano como para la Institución y para el país en sí, se puede considerar al factor político como una *Oportunidad* ya que lo que se busca es el cambio y el mejoramiento continuo.

### **2.2.1.2 Incidencia del Factor Económico**

Nuestro país pese a que cuenta con diversidad de recursos naturales no ha sabido aprovecharlos de la mejor manera y, el factor económico se ha constituido como el principal factor de la delincuencia y otros males, puesto que no cuenta con buenas fuentes creadoras de empleo, existe desigualdad de la riqueza y sobre todo falta de educación y cultura.

La educación actualmente es un tema que se está mejorando por lo que existen cambios radicales que se verán reflejados en una educación intercultural, integradora e incluyente, sumados a la institucionalización del Sistema Nacional de Evaluación, que permite administrar y acompañar la oferta de buenos servicios educativos.

La Escuela Politécnica del Ejército ahora llamada Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, al ser una universidad estatal depende del presupuesto que le asignen y, por tanto este será un factor determinante para su desenvolvimiento y desarrollo, pudiéndose constituirse como una oportunidad o amenaza; sería *Oportunidad* si el Estado asigna el presupuesto en el momento

adecuado y en la cantidad requerida; caso contrario se constituiría en una *Amenaza*.

La Unidad de Talento Humano requiere de cierto presupuesto para operar adecuadamente por lo que debe presentar en el Plan Operativo Anual sus necesidades, las mismas que la Unidad de Desarrollo Institucional considerará para el análisis y consolidará en los Planes Operativos Anuales que se encuentren vinculados al presupuesto.

El presupuesto que ha sido asignado para la ESPE se muestra a continuación:

**Figura 2.11 Presupuesto General del Estado (INGRESOS Y GASTOS) - Ejercicio 2010 (Sectorial Educación)**

**PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO**  
**Ambito: PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO**  
**CONSOLIDACION POR SECTORIAL INSTITUCION**  
**Ejercicio: 2010**

 República del Ecuador		 Ministerio de Finanzas del Ecuador	
Sectoriales	Entidades	INGRESOS (US. DOLARES)	GASTOS (US. DOLARES)
		Presupuesto	Presupuesto
09 SECTORIAL EDUCACION	140 MINISTERIO DE EDUCACION	15.886.481,62	2.108.974.573,78
	141 INSTITUTO NACIONAL DE PATRIMONIO CULTURAL	26.000,00	12.968.940,42
	160 CONSEJO NACIONAL DE EDUCACION SUPERIOR-CONESUP	5.419.815,50	10.012.710,51
	166 UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL	49.525.129,92	146.589.528,64
	168 UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR	15.965.428,00	29.438.818,70
	170 UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA	9.182.175,00	37.511.638,38
	175 UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	26.642.355,19	104.632.450,56
	176 UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO	13.677.808,74	38.590.117,51
	177 ESCUELA POLITECNICA NACIONAL	18.702.531,93	48.476.498,69
	187 UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA	1.932.710,42	11.940.724,64
	<b>189 ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO</b>	<b>16.049.324,76</b>	<b>48.371.814,74</b>
	190 CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA NUCLEO DEL AZUAY	90.000,00	626.810,44
	191 CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA NUCLEO DE BOLIVAR	2.000,00	226.697,45
	192 CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA NUCLEO DE CAÑAR	4.100,00	408.246,88
<b>09 SECTORIAL EDUCACION</b>		<b>263.502.345,91</b>	<b>3.215.557.628,33</b>

**Fuente:** Ministerio de Finanzas. Recuperado el 10 de enero de 2011, de [http://www.mef.gov.ec/PRESUPUESTO\\_2010-2013/PRESUPUESTO%202009-2013.htm](http://www.mef.gov.ec/PRESUPUESTO_2010-2013/PRESUPUESTO%202009-2013.htm)  
**Elaborado por:** Andrea Paz

En la figura 2.11 se observa que el presupuesto para el 2010 que ha sido asignado a la Escuela Politécnica del Ejército es de \$ 48.371.814,74 del total presupuestado para el sector de educación que suma \$ 3.215.557.628,33; equivaliendo esta cifra al 1,50%.

En cambio el Estado ha recibido en sus ingresos por parte de la ESPE \$ 16.049.324,76 que equivalen al 6,09% del total de los ingresos por educación que es \$ 263.502.345,91.

En la figura 2.12 se muestra con cuanto el Estado ha aportado al sector de educación en comparación con los otros sectores.

**Figura 2.12 Presupuesto General del Estado (INGRESOS Y GASTOS) - Ejercicio 2010 (Consolidación por Sectorial Institución)**

PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO					
Ambito: PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO					
CONSOLIDACION POR SECTORIAL INSTITUCION					
Ejercicio: 2010					
SECTORIAL		INGRESOS (US. DOLARES)	%	GASTOS (US. DOLARES)	%
		PRESUPUESTO		PRESUPUESTO	
00 GOBIERNO CENTRAL		19.690.660.319,65	92,52%	8.218.629.372,95	38,62%
01 SECTORIAL LEGISLATIVO		0,00	0,00%	59.950.239,36	0,28%
02 SECTORIAL JURISDICCIONAL		4.075.558,15	0,02%	327.558.590,33	1,54%
03 SECTORIAL ADMINISTRATIVO		203.285.169,31	0,96%	784.533.652,47	3,69%
04 SECTORIAL AMBIENTE		50.941.722,38	0,24%	101.996.986,76	0,48%
05 SECTORIAL ASUNTOS INTERNOS		261.509.198,19	1,23%	1.438.284.509,11	6,76%
06 SECTORIAL DEFENSA NACIONAL		281.905.611,56	1,32%	1.669.879.543,44	7,85%
07 SECTORIAL ASUNTOS DEL EXTERIOR		33.852.760,19	0,16%	92.602.745,50	0,44%
08 SECTORIAL FINANZAS		30.943.657,01	0,15%	170.004.692,56	0,80%
<b>09 SECTORIAL EDUCACION</b>		<b>263.502.345,91</b>	<b>1,24%</b>	<b>3.215.557.628,33</b>	<b>15,11%</b>
10 SECTORIAL BIENESTAR SOCIAL		2.498.966,33	0,01%	1.033.441.386,00	4,86%
11 SECTORIAL TRABAJO		47.345.671,30	0,22%	70.259.125,69	0,33%
12 SECTORIAL SALUD		34.047.798,07	0,16%	1.244.494.616,95	5,85%
13 SECTORIAL AGROPECUARIO		43.319.805,20	0,20%	366.831.230,42	1,72%
14 SECTORIAL RECURSOS NATURALES		42.456.440,47	0,20%	752.266.899,00	3,53%
15 COMERCIO EXTERIOR INDUSTRIALIZACION PESCA Y COMPETITIVIDAD		9.962.305,58	0,05%	104.513.667,81	0,49%
16 SECTORIAL TURISMO		227.500,00	0,00%	33.828.410,16	0,16%
17 SECTORIAL COMUNICACIONES		85.005.966,40	0,40%	1.146.049.496,61	5,39%
18 SECTORIAL DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA		300.000,00	0,00%	162.387.659,67	0,76%
19 OTROS ORGANISMOS DEL ESTADO		0,00	0,00%	0,00	0,00%
22 ELECTORAL		6.967.798,87	0,03%	58.188.503,49	0,27%
23 TRANSPARENCIA Y CONTROL SOCIAL		189.253.684,05	0,89%	230.803.322,01	1,08%
		<b>21.282.062.278,62</b>	<b>100,00%</b>	<b>21.282.062.278,62</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Ministerio de Finanzas. Recuperado el 10 de enero de 2011, de [http://www.mef.gov.ec/PRESUPUESTO\\_2010-2013/PRESUPUESTO%202009-2013.htm](http://www.mef.gov.ec/PRESUPUESTO_2010-2013/PRESUPUESTO%202009-2013.htm)

**Elaborado por:** Andrea Paz

Por lo que en la figura 2.12 se observa que el Estado por ingresos ha recibido un 92,52% por parte del Gobierno Central que equivale a \$ 19.690.660.319,65 y, en cambio el sector de educación ha contribuido en el 1,24% que asciende a \$ 263.502.345,91. En lo referente a los gastos el estado ha invertido en un 38,62% en lo que es Gobierno Central, en un 15,11% en lo referente al Sector de la Educación y con un 7,85% ha invertido en el Sector de la Defensa Nacional.

Cabe mencionar además que otro de los factores económicos que más influye de manera directa o indirecta en la Unidad de Talento Humano y por tanto en la Institución es la inflación, la misma que se describe a continuación:

– **Inflación**

La inflación es un índice que marca el nivel de crecimiento de los precios y el decrecimiento del poder adquisitivo de los ciudadanos; por lo que es una variable que ofrece una visión del resultado global de la estabilidad de una economía.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.



- **Análisis:**

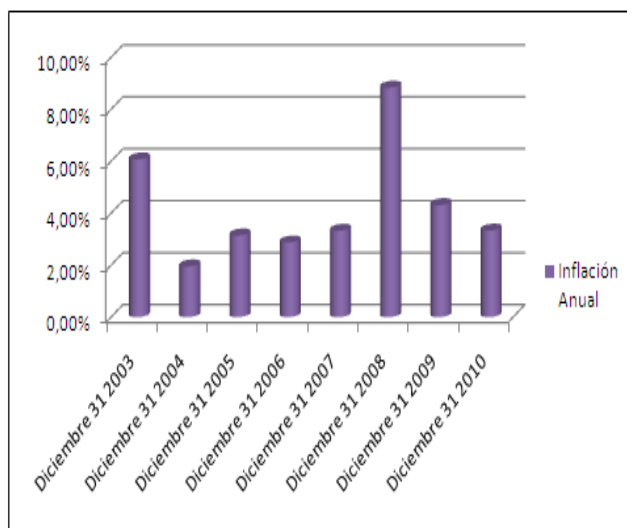
Durante 1999 y hasta enero del año 2000, la moneda del Ecuador – El Sucre – se devaluó con respecto al dólar en aproximadamente el 300%, al pasar entre enero de 1999 y enero del 2000 de 7.000 a 25.000 sucres por dólar. Asimismo, durante el período señalado, se produjo la mayor crisis financiera de la historia del país, lo que significó la quiebra del 72% del sistema bancario, con un costo superior al 15% del PIB.

Entonces el año 2000 fue decisivo especialmente porque en la presidencia del doctor Jamil Mahuad se implementa la dolarización en la economía, por lo que la inflación es alta y se da una severa devaluación de la moneda nacional.

A continuación se muestra la inflación anual durante los años 2003 al 2010.

**Figura 2.13 Inflación Anual durante el 2003 al 2010**

Meses y Años	Inflación Anual
Diciembre 31 2003	6,07%
Diciembre 31 2004	1,95%
Diciembre 31 2005	3,14%
Diciembre 31 2006	2,87%
Diciembre 31 2007	3,32%
Diciembre 31 2008	8,83%
Diciembre 31 2009	4,31%
Diciembre 31 2010	3,33%



**Fuente:** Banco Central del Ecuador.

**Elaborado por:** Andrea Paz

En la figura 2.13 se observa que el proceso inflacionario se aceleró en el año 2008, puesto que se tiene una inflación del 8,83% cifra que casi se triplicó a la de 2007 que fue del 3,32%. La inflación del 2008 es alta y se debe a los efectos de la temporada invernal que afectan la comercialización de los productos y a la crisis financiera internacional. También incidió la elevación del Impuesto a los Consumos Especiales (ICE), incluido en la Ley de Equidad Tributaria y es así que dos de los productos gravados bajo el nuevo esquema tributario fueron de los que más influyeron en la alta inflación: los cigarrillos (ICE del 150%) y el servicio de televisión pagada (gravada con el 15%).

Para reducir la inflación el Presidente Correa exoneró del pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 12% para los insumos agrícolas para reducir los costos de producción.

Para el 2009 la inflación fue del 4,31%, es decir, menos de la mitad del promedio registrado en el año 2008 a pesar que la economía ecuatoriana soportó los efectos de la crisis mundial y la caída del precio del petróleo y de las remesas; así como también el aumento del desempleo.

La inflación para diciembre de 2010 tiene un porcentaje del 3,33% que es similar a la del año 2007 (3,32%) por lo que podríamos asumir que la inflación se está estabilizando. Uno de los factores que colaboró para que la inflación no se incremente fue el clima puesto que en este año no existió efectos climáticos tan graves; también existió mayor facilidad en la distribución de productos, se regularizó el poder adquisitivo porque se estabilizaron los precios.

A continuación se presenta una tabla resumen de la inflación anual y mensual en el año 2009 y 2010.

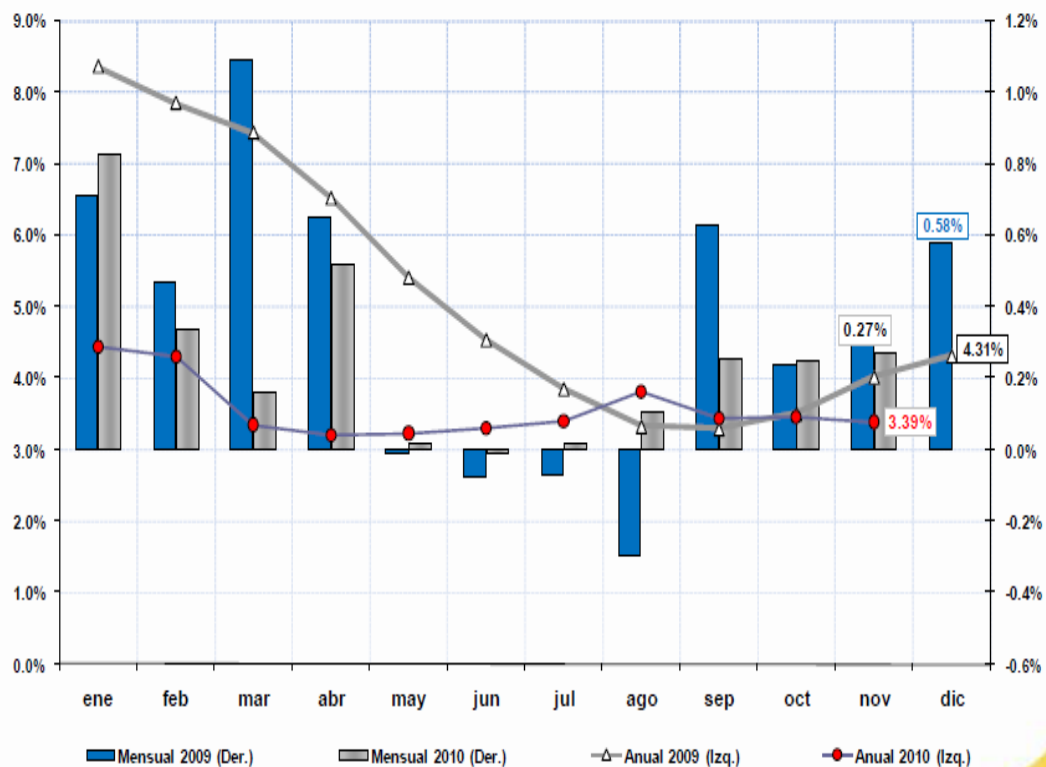
Tabla 2.3 Inflación Anual y Mensual años: 2009 y 2010

	Anual		Mensual	
	2009	2010	2009	2010
Enero	8,36%	4,44%	0,71%	0,83%
Febrero	7,85%	4,31%	0,47%	0,34%
Marzo	7,44%	3,35%	1,09%	0,16%
Abril	6,52%	3,21%	0,65%	0,52%
Mayo	5,41%	3,24%	-0,01%	0,02%
Junio	4,54%	3,30%	-0,08%	-0,01%
Julio	3,85%	3,40%	-0,07%	0,02%
Agosto	3,33%	3,82%	-0,30%	0,11%
Septiembre	3,29%	3,44%	0,63%	0,26%
Octubre	3,50%	3,46%	0,24%	0,25%
Noviembre	4,02%	3,39%	0,34%	0,27%
Diciembre	4,31%	3,33%	0,58%	0,51%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Andrea Paz

Figura 2.14 Inflación Anual y Mensual años: 2009 y 2010



Fuente: Banco Central del Ecuador. Estadísticas Macroeconómicas. Diciembre 2010.

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. INEC

Durante el primer semestre de 2009 se observa una disminución de la inflación mensual a partir del mes de marzo que se registró en 1,09%; alcanzando incluso un descenso general de precios por dos meses consecutivos como son mayo (-0,01%) y junio (-0,08) que se explicaría por la existencia de altos volúmenes de productos de temporada de cosecha como son: las legumbres, frutas y pescado y, esto ha ocasionado un disminución de precios en el sector agrícola y pesca.

La inflación en noviembre de 2010 registró una variación mensual del 0,27% similar a los meses de septiembre y octubre; mientras que la inflación anual en noviembre de 2010 es del 3,39%.

A continuación se menciona en que porcentajes las distintas categorías influenciaron en la inflación.

**Figura 2.15 Inflación Anual por Divisiones 2010**

CATEGORÍAS	PONDERACIÓN	INFLACIÓN	
		Diciembre	Año 2010
<b>INFLACIÓN GENERAL</b>		<b>0,51%</b>	<b>3,33%</b>
BEBIDAS ALCOHÓLICAS, TABACO Y ESTUPEFACIENTES	0,01	-0,09%	6,31%
ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	0,25	1,01%	5,40%
PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO	0,09	1,01%	4,60%
RESTAURANTES Y HOTELES	0,07	0,69%	4,56%
SALUD	0,06	0,21%	3,86%
EDUCACIÓN	0,07	0,00%	3,25%
MUEBLES, ARTÍCULOS PARA EL HOGAR Y PARA LA CONSERVACIÓN ORDINARIA DEL HOGAR	0,06	0,27%	2,17%
BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS	0,05	1,33%	2,22%
RECREACIÓN Y CULTURA	0,06	-0,27%	-0,94%
COMUNICACIONES	0,04	-0,01%	0,57%
ALOJAMIENTO, AGUA, ELECTRICIDAD, GAS Y OTROS COMBUSTIBLES	0,10	0,12%	1,96%

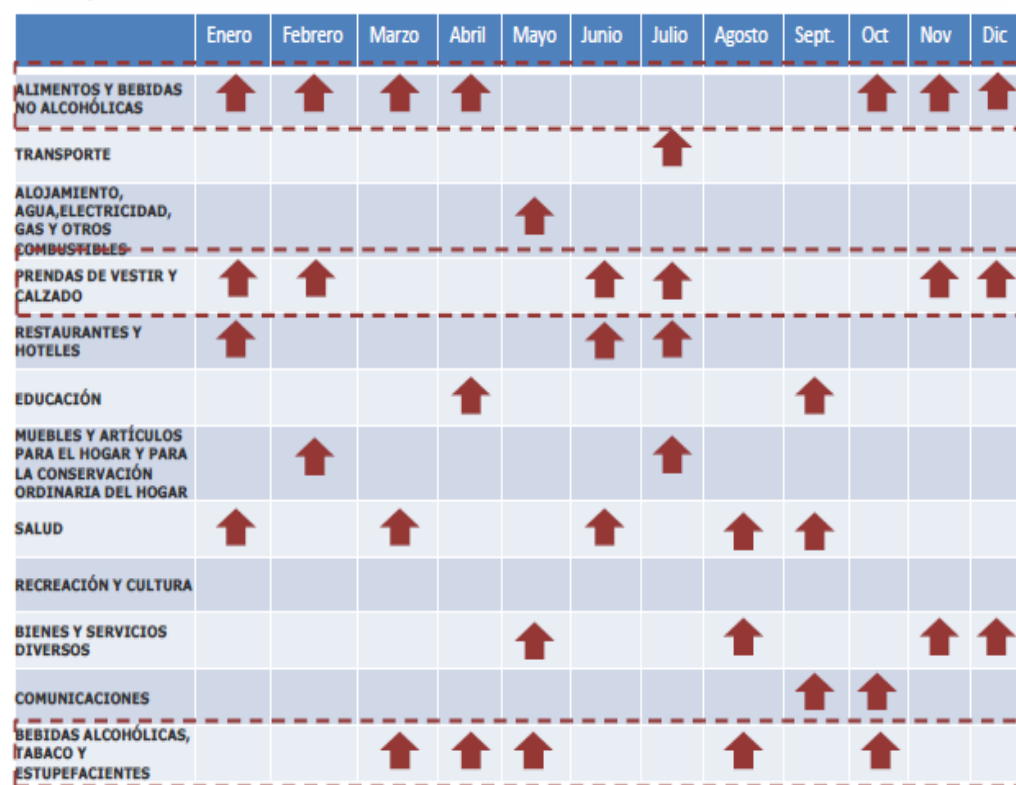
**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Reporte Anual Inflación 2010.

**Elaborado por:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. INEC

Se observa en la figura 2.15 que la categoría que más influyó sobre la inflación anual es la de bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes con un 6,31%; seguida de la categoría de alimentos y bebidas no alcohólicas con un 5,40%; y la categoría de prendas de vestir y calzado con un 4,60%.

La categoría referente a educación influyó en la inflación en un 3,25% que no es un porcentaje muy significativo. La evolución de los precios del grupo de la educación, muestran un fuerte aumento en los meses de apertura de clases tanto en el régimen de Costa (abril) como en el de Sierra y Oriente (septiembre); esto se evidencia en la figura siguiente:

**Figura 2.16 Aportes de las Divisiones del IPC a la inflación 2010**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Reporte Anual Inflación 2010.

**Elaborado por:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. INEC

En la figura 2.16 se observa que las categorías con mayor frecuencia en los incrementos de precios en el 2010 fueron: alimentos y bebidas no alcohólicas, prendas de vestir y calzado y, bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes.

### **Connotación:**

La inflación para la Unidad de Talento Humano de la Escuela Politécnica del Ejército constituye una *Amenaza* puesto que al incrementarse el precio de distintos productos y/o servicios disminuye el poder adquisitivo que poseen las personas y, por tanto disminuye su ingreso económico. Cualquiera sea la forma que tome la inflación, acarrea costos y mientras mayor sea la tasa de variación de los precios mayores serán los costos.

### **2.2.1.3 Incidencia del Factor Legal**

La Escuela Politécnica del Ejército se rige bajo distintas leyes, reglamentos y estatutos que se encuentran nombrados en el Capítulo I, numeral 1.1.1 Base Legal de la Institución. Además de estos la ESPE se encuentra regulada por distintos organismos y entidades que se muestran a continuación:

- Los organismos públicos que rigen el Sistema de Educación Superior son:
  - El Consejo de Educación Superior (CES).
  - El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).

- Los organismos y entidades por los cuales tiene vinculación la ESPE tenemos:
  - Contraloría General del Estado (CGE)
  - Procuraduría General del Estado (PGE)
  - Ministerio de Finanzas del Ecuador
  - Ministerio de Relaciones Laborales (MRL)
  - Servicio de Rentas Internas (SRI)

Para una mayor comprensión estos organismos se describen a continuación:

- **El Consejo de Educación Superior – CES –**

El Consejo de Educación Superior reemplaza al Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP) y, es el organismo de derecho público con personería jurídica, con patrimonio propio, independencia administrativa, financiera y operativa, que tiene por objetivo la planificación, regulación y coordinación interna del Sistema de Educación Superior, y la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva y la sociedad ecuatoriana.

El Consejo de Educación Superior funcionará en coordinación con el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).

**Algunas atribuciones y deberes que el Consejo de Educación Superior**

**tiene son:**

- a) Aprobar el plan de desarrollo interno y proyecciones del Sistema de Educación Superior.
- b) Elaborar el informe favorable vinculante sobre la creación de universidades y escuelas politécnicas que tendrá como base los informes favorables y obligatorios del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Planificación, según los requisitos establecidos en la presente Ley.
- c) Aprobar la creación, suspensión o clausura de extensiones, unidades académicas o similares, así como de la creación de programas y carreras de universidades y escuelas politécnicas, y los programas en modalidad de estudios previstos en la presente Ley.
- d) Aprobar la creación de carreras y programas de grado y posgrado en las instituciones universitarias y politécnicas.
- e) Aprobar los estatutos de las instituciones de educación superior y sus reformas.
- f) Aprobar al menos los siguientes reglamentos:
  - De creación, intervención, suspensión y solicitud de derogatoria de Ley, decreto Ley, decreto ejecutivo, de universidades y escuelas politécnicas.
  - De creación y extinción de los institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y conservatorios superiores.



- De régimen académico y títulos, y de régimen de posgrado; y de las modalidades de estudios: presencial, semipresencial, a distancia, en línea y otros.
  - De Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.
  - Del Sistema de Evaluación Estudiantil.
  - De doctorados.
- g) Aprobar la fórmula de distribución anual de las rentas o asignaciones del Estado a las instituciones de educación superior y de los incrementos si es que los hubiere, las que constarán en el Presupuesto General del Estado, de acuerdo a los lineamientos de la presente Ley.
- h) Ejecutar, previo informe del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, la suspensión de la entrega de fondos a las instituciones de educación superior, en la parte proporcional, cuando una o más carreras o programas no cumplan los estándares establecidos.
- i) Informar anualmente a la sociedad ecuatoriana, a la Asamblea Nacional, al Presidente de la República, al Consejo de Participación Ciudadana y Control Social sobre el estado de la educación superior en el país.
- j) Elaborar y aprobar su presupuesto anual.
- k) Monitorear el cumplimiento de los aspectos académicos y jurídicos de las Instituciones de Educación Superior.

- **El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior – CEAACES –**

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior ex Consejo Nacional de Acreditación y Certificación de la Educación Superior (CONEA), es el organismo público técnico, con personería jurídica y patrimonio propio, con independencia administrativa, financiera y operativa. Funcionará en coordinación con el Consejo de Educación Superior. Tendrá facultad regulatoria y de gestión. No podrá conformarse por representantes de las instituciones objeto de regulación ni por aquellos que tengan intereses en las áreas que vayan a ser reguladas.

Este Consejo normará la autoevaluación institucional, y ejecutará los procesos de evaluación externa, acreditación, clasificación académica y el aseguramiento de la calidad de manera obligatoria para las universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y conservatorios superiores del país, tanto públicos como particulares, sus carreras y programas.

**Algunas funciones del CEEAACES son:**

- a) Planificar, coordinar y ejecutar las actividades del proceso de evaluación, acreditación, clasificación académica y aseguramiento de la calidad de la educación superior.
- b) Otorgar certificados de acreditación institucional así como para programas y carreras, a las instituciones de educación superior y unidades académicas que hayan cumplido con todos los requisitos

exigidos para el efecto. Este certificado de acreditación tendrá una vigencia de cinco años y no podrá estar condicionado.

- c) Divulgar ampliamente los resultados de los procesos de evaluación externa, acreditación y clasificación académica con el propósito de orientar a la sociedad ecuatoriana sobre la calidad y características de las instituciones, programas y carreras del sistema de educación superior.
- d) Elaborar los informes que le corresponden para la creación y extinción de institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y conservatorios superiores.
- e) Realizar seguimiento sobre el cumplimiento de los aspectos académicos y jurídicos de las Instituciones de Educación Superior.

- **La Contraloría General del Estado – CGE –**

La Contraloría General del Estado es un organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

Tendrá atribuciones para controlar ingresos, gastos, inversión, utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos. Realizará auditorías de gestión a las entidades y organismos del sector público y sus servidores, y se pronunciará sobre la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales. Su acción se extenderá a las entidades de derecho privado,

exclusivamente respecto de los bienes, rentas u otras subvenciones de carácter público de que dispongan.

Además la Contraloría General del Estado realizará el control, mediante las técnicas y las modalidades de la auditoría, con el fin de examinar, verificar y evaluar las gestiones administrativa, financiera, operativa y, cuando corresponda, la gestión medio ambiental de las instituciones y organismos sujetos a su control, comparando el modelo o referente jurídico o técnico, establecido por imperio de las normas jurídicas, los conocimientos científicos y las normas técnicas pertinentes, con la realidad o hecho originado en la acción de las personas, con el objeto de presentar comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados.

- **La Procuraduría General del Estado – PGE –**

La Procuraduría General del Estado es un organismo público, técnico jurídico, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, dirigido y representado por la Procuradora o Procurador General del Estado, designado para un período de cuatro años.

El Procurador General del Estado es el representante judicial del Estado. Le corresponde el patrocinio del Estado, el asesoramiento legal y las demás funciones que determina la ley. Entre las funciones del Procurador General del Estado tenemos:

- a) Ejercer el patrocinio del Estado y de sus instituciones de conformidad con lo previsto en la ley.

- b) Representar al Estado y a los organismos y entidades del sector público que carezcan de personería jurídica, en defensa del patrimonio nacional y del interés público.
- c) Supervisar los juicios que involucren a las entidades del sector público que tengan personería jurídica o a las personas jurídicas de derecho privado que cuenten con recursos públicos, sin perjuicio de promoverlos o de intervenir como parte en ellos, en defensa del patrimonio nacional y del interés público.

- **El Ministerio de Finanzas del Ecuador**

Mediante Decreto Ejecutivo, del 3 de enero de 2008, el Ministerio de Economía y Finanzas pasó a denominarse Ministerio de Finanzas. La misión del Ministerio de Finanzas es “Garantizar los recursos financieros para el desarrollo nacional con soberanía, transparencia y sostenibilidad”.<sup>1</sup> Este Ministerio además debe elaborar y mantener conjuntamente con el Ministerio de Relaciones Laborales un sistema actualizado de información laboral sobre el número de servidores públicos de todo el país y de las servidoras, servidores y trabajadores de las entidades de derecho privado en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria.

- **El Ministerio de Relaciones Laborales – MRL –**

El 13 de Agosto de 2009 con Decreto No. 10 se fusiona la Secretaría Nacional Técnica de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público

---

<sup>1</sup> Ministerio de Finanzas.  
[http://finanzas.gob.ec/portal/page?\\_pageid=1965,228494&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://finanzas.gob.ec/portal/page?_pageid=1965,228494&_dad=portal&_schema=PORTAL)

(SENRES), y el Ministerio de Trabajo y Empleo, y se crea el Ministerio de Relaciones Laborales.

La misión de este Ministerio es la de “ejercer la rectoría en el diseño y ejecución de políticas de desarrollo organizacional y relaciones laborales para generar servicios de calidad, contribuyendo a incrementar los niveles de competitividad, productividad, empleo y satisfacción laboral del País”.<sup>2</sup>

El objetivo general del Ministerio es “cambiar la actual relación capital - trabajo con un enfoque dirigido al desarrollo de los trabajadores y a la justicia laboral, siendo el ser humano el centro de toda política, sustentada en una estructura integral sostenible, que permita alcanzar el buen vivir, impulsando el empleo decente e inclusivo y garantizando la estabilidad y armonía en las relaciones laborales con un permanente diálogo social, permitiendo el desarrollo y el incremento de la productividad y los beneficios, especialmente de los trabajadores”.<sup>3</sup>

- **El Servicio de Rentas Internas – SRI –**

El Servicio de Rentas Internas “es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el

---

<sup>2</sup> Ministerio de Relaciones Laborales.  
[http://www.mintrab.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=2](http://www.mintrab.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=2)

<sup>3</sup> Ministerio de Relaciones Laborales.  
[http://www.mintrab.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=19&Itemid=25](http://www.mintrab.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=25)

cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes”<sup>4</sup>

**Connotación:**

La normativa por la que rige la Escuela Politécnica del Ejército y los organismos que regulan el Sector Público constituyen un fuerte apoyo para la Institución y para la Unidad de Talento Humano puesto que mediante estos la ESPE efectúa sus distintos procesos de manera que se encuentren de acuerdo a la normativa vigente.

El factor legal es de suma importancia y es una *Oportunidad* con la que cuenta la ESPE y sus distintas unidades y departamentos; en este caso la Unidad de Talento Humano.

#### **2.2.1.4 Incidencia del Factor Social**

Toda entidad se preocupa por mantener vinculación a nivel colectivo, puesto que es indispensable estrechar relaciones con los distintos organismos y con la comunidad politécnica (alumnos, docentes, etc.) La Escuela Politécnica del Ejército mantiene las más cordiales relaciones de amistad de cooperación científica y técnica con todas las escuelas politécnicas del Ecuador y coopera con la mayoría de planteles universitarios, tanto públicos como privados.

Los organismos públicos y privados colaboran con la ESPE a través de proyectos de investigación que contribuyen al desarrollo nacional.

---

<sup>4</sup> SRI.- <http://www.sri.gob.ec/web/guest/67>

**Connotación:**

El factor social para la Unidad de Talento Humano se constituye como una *Oportunidad* puesto que mediante este posee buenas relaciones inter y extra institucionales.

### **2.2.1.5 Incidencia del Factor Tecnológico**

Actualmente la tecnología es parte integrante de toda entidad o institución y quien no la adquiera o la actualice se está estancando y quedándose atrás. Los adelantos tecnológicos han hecho posible que la Unidad de Talento Humano cuente con Internet para el desarrollo de sus actividades, así como también con Intranet puesto que con el uso de este puede estar en contacto con las demás unidades que integran la ESPE.

**Connotación:**

El factor tecnológico es una *Oportunidad* que posee la Unidad de Talento Humano, puesto que le permite al personal que labora en este lugar contar con las herramientas necesarias para que realice las tareas o funciones que les son asignadas con efectividad y eficiencia.

### **2.2.2 Influencias Microambientales o Microeconómicas**

La Unidad de Talento Humano al formar parte de la Escuela Politécnica del Ejército no posee ningún tipo de competencia a nivel interno como externo, puesto que el fin es que todos los departamentos y unidades colaboren para la



consecución de la misión y de los objetivos que se persigue como Institución. Esta Unidad no presta ningún servicio que requiera del análisis de los precios; por lo que se analizarán los clientes y proveedores de la Unidad de Talento Humano.

### **2.2.2.1 Clientes**

El cliente es aquella persona, unidad, departamento que adquiere ciertos bienes o servicios en una institución, unidad o departamento. Los clientes de la Unidad de Talento Humano se encuentran a nivel institucional y se detallan a continuación:

- Estudiantes
- Servidores Públicos
- Docentes
- Jornaleros
- Militares
- Unidades Internas de la ESPE como:
  - Rectorado
  - Vicerrectorado
  - Unidad de Finanzas
  - Unidad de Desarrollo Institucional
  - Unidad de Desarrollo Educativo

### 2.2.2.2 Proveedores

Los proveedores en una institución o empresa son todos aquellos que le proporcionan a ésta los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para que opere diariamente.

Los proveedores más importantes de la Unidad de Talento Humano se detallan a continuación:

**Tabla 2.4 Proveedores de la Unidad de Talento Humano**

<b>Departamentos o Unidades</b>	<b>Bien/Servicio que le provee</b>
Departamento de Bienes	Muebles y útiles de oficina
Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación	Soporte técnico y administración de software.
Unidad de Logística	Provee bienes y suministros.
Unidad de Finanzas	Brindar asesoramiento en materia financiera a los directivos de la Unidad.
Unidad de Desarrollo Institucional	Consolidar las necesidades de capacitación y perfeccionamiento del personal docente y administrativo.

**Fuente:** Unidad de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrea Paz

## CAPÍTULO III

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 3.1 Misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa o institución porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la institución, las preferencias de la dirección y/o de los propietarios, el entorno interno y externo, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

La misión de la ESPE de acuerdo al Plan Estratégico Institucional (Reformulado), revisado el 3 de julio de 2008 establece lo siguiente:

“Formar profesionales e investigadores de excelencia, creativos, humanistas, con capacidad de liderazgo, pensamiento crítico y alta conciencia ciudadana; generar, aplicar y difundir el conocimiento y proporcionar e implantar alternativas de solución a los problemas de la colectividad, para promover el desarrollo integral del Ecuador”.

#### 3.2 Visión

La visión es el camino al cual se dirige la empresa o institución a largo plazo, sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de la competitividad.

La visión que persigue la ESPE al 2012 de acuerdo al Plan Estratégico Institucional (Reformulado), revisado también el 3 de julio de 2008 es la siguiente:

“Líder en la gestión del conocimiento y de la tecnología en el Sistema Nacional de Educación Superior, con reconocimiento en América Latina y referente de práctica de valores éticos, cívicos y de servicio a la sociedad”.

### **3.3 Objetivos**

Los objetivos expresan los propósitos de la institución o entidad; por lo que muestran hacia dónde va la misma.

#### **3.3.1 Objetivos de la ESPE**

Los objetivos de la Escuela Politécnica del Ejército de acuerdo al Estatuto aprobado por Decreto Ejecutivo N° 1585 del 13 de junio de 2001 son los siguientes:

- Formar, capacitar y especializar a estudiantes y profesionales en los niveles de pregrado y postgrado, en las diversas especialidades y modalidades, proporcionándoles los conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos indispensables para actuar como promotores del desarrollo sustentable del país.
- Desarrollar la investigación científica y tecnológica, para coadyuvar a la solución de los problemas que afectan a la sociedad ecuatoriana.

- Realizar actividades de vinculación de su trabajo académico y de investigación con todos los sectores de la sociedad, sirviéndola con programas de apoyo a la comunidad, a través de consultorías, asesorías, investigaciones, estudios, capacitación y ejecución de proyectos específicos.
- Cumplir con los demás objetivos establecidos en la Ley de Educación Superior y el Estatuto.

### **3.3.2 Objetivos de la Unidad de Talento Humano**

Los objetivos que persigue la Unidad de Talento Humano de acuerdo al Plan Estratégico Institucional (Reformulado), revisado el 3 de julio de 2008 son los siguientes:

- **Objetivo N° 1:** Implementar el Sistema de Gestión del Talento Humano de la institución.
- **Objetivo N° 2:** Lograr el crecimiento personal y mejorar el desempeño laboral de directivos, docentes, administrativos y trabajadores.
- **Objetivo N° 3:** Mejorar el clima organizacional.

### **3.4 Políticas**

Las políticas expresan los medios que utilizan las instituciones o entidades para conseguir los objetivos.

Las políticas de la Escuela Politécnica del Ejército de acuerdo al Plan Estratégico Institucional (Reformulado), revisado el 3 de julio de 2008 son las siguientes:

### **3.4.1 Política General de la ESPE**

Orientar el esfuerzo institucional en forma sinérgica y participativa, hacia la modernización integral, que permita alcanzar la excelencia académica y organizacional.

### **3.4.2 Política de Calidad de la ESPE**

En la Escuela Politécnica del Ejército, nuestros estudiantes y usuarios son las personas más importantes a las que tenemos que servir y satisfacer, cumpliendo con lo que ofrecemos en los plazos establecidos y mejorando permanentemente todos los procesos académicos y administrativos.

La exigencia académica, el bienestar y la seguridad de todos quienes formamos la comunidad ESPE y el respeto al medio ambiente son prioridades, para dentro de un marco de principios y valores, desarrollar una Cultura de Calidad Institucional.

### **3.4.3 Política de la Unidad de Talento Humano**

La política que persigue la Unidad de Talento Humano es:

- Se priorizará el desarrollo del talento humano de la Institución, direccionado a mejorar sus competencias, las relaciones humanas y la calidad del servicio al cliente.

## **3.5 Estrategias**

Las estrategias hacen referencia al conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos, tomando en cuenta el entorno interno y externo y, las

características de la institución o entidad; por lo que estas deben ser conocidas por todos los responsables de la organización para que pueda ser llevada a la práctica.

Las estrategias de la Escuela Politécnica del Ejército de acuerdo al Plan Estratégico Institucional (Reformulado), revisado el 3 de julio de 2008 son las siguientes:

### **3.5.1 Estrategia General**

La estrategia general de la ESPE es: Innovar y mejorar continuamente los procesos institucionales, trabajando proactivamente y en equipo.

### **3.5.2 Estrategias de la Unidad de Talento Humano**

Las estrategias que persigue la Unidad de Talento Humano son:

- ***De acuerdo al Objetivo N°1:***
  - Estructurar el sistema de gestión y mejorar su soporte informático.
  - Diseñar e implantar un sistema de relevo generacional en el personal docente.
  - Implementar un plan de seguridad y salud ocupacional.
  - Actualizar el sistema de remuneraciones e incentivos, vinculados al desempeño y logro de metas y resultados.
  - Completar el orgánico del personal de la institución de acuerdo a los requerimientos y justificativos respectivos.
  - Actualizar y mejorar el sistema de evaluación del desempeño del personal directivo, docente, administrativo y trabajadores sobre la base de resultados.

- ***De acuerdo al Objetivo N°2:***
  - Elaborar y ejecutar programas anuales de capacitación a nivel de Vicerrectorados, Gerencia Administrativa Financiera y Sedes, acorde con los requerimientos institucionales.
  - Capacitar al talento humano de la institución en gestión de procesos y, en formulación y gestión de proyectos.
  - Implementar programas de capacitación humanística y de tecnología para la comunidad politécnica, ajustándose a los avances tecnológicos.
  - Implementar planes y programas de información y orientación jurídica para la comunidad politécnica.
  - Implantar procedimientos de inducción para directivos, docentes, administrativos y trabajadores que se incorporan a la Institución.
  - Mejorar el Sistema de Becas para el personal de directivos, docentes, administrativos y trabajadores.
  
- ***De acuerdo al Objetivo N°3:***
  - Implantar programas de desarrollo humano y motivación para alcanzar la satisfacción del personal de la ESPE y la predisposición voluntaria para el trabajo.
  - Elaborar y ejecutar programas anuales de bienestar para los miembros de la comunidad politécnica.
  - Realizar eventos orientados a fortalecer los valores institucionales.
  - Implantar un sistema de recopilación y manejo de ideas, sugerencias y quejas del personal.



## **3.6 Principios y Valores**

De acuerdo al Plan Estratégico Institucional (Reformulado), también revisado el 3 de julio de 2008 los principios y valores de la ESPE son los siguientes:

### **3.6.1 Principios**

Los principios son verdades profundas y universales; no cambian con el tiempo, son válidos para cualquier persona, institución o sociedad.

La Escuela Politécnica del Ejército conduce y desarrolla sus eventos y procesos mediante los siguientes principios filosóficos:

- La Institución se debe fundamentalmente a la nación ecuatoriana; a ella orienta todo su esfuerzo contribuyendo a la solución de sus problemas mediante la formación profesional y técnica de los miembros de su población.
- Es una Institución abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, sin proselitismo político ni religioso.
- La búsqueda permanente de la excelencia a través de la práctica de la cultura de la calidad en todos sus actos.
- La formación consciente, participativa y crítica con libertad académica y rigor científico, que comprenda y respete los derechos fundamentales del ser humano y de la comunidad.
- El cultivo de valores morales, éticos y cívicos, respetando los derechos humanos con profunda conciencia ciudadana; coadyuva a la búsqueda de la verdad y forma hombres de honor, libres y disciplinados.

- El mantenimiento de las bases históricas de la identidad nacional para incrementar el orgullo de lo que somos y así proyectarnos al futuro.
- La conservación, defensa y cuidado del medio ambiente y el racional aprovechamiento de los recursos naturales; y,
- La práctica de los valores tradicionales de orden, disciplina, lealtad, justicia, gratitud y respeto, en el contexto de la responsabilidad, la honestidad, el autocontrol, la creatividad, el espíritu democrático, la solidaridad y la solución de los problemas mediante el diálogo y la razón.

### **3.6.2 Valores**

Los valores son las capacidades que toda persona debe tener para velar y obrar en bien de todos. Es la creencia estable de que algo es bueno o malo. Los valores son pautas y guías de nuestra conducta y son la base de la autoestima. Por tanto valor es todo lo que ayuda al desarrollo y excelencia de toda persona, empresa y/o sociedad.

Por lo que la conducta de todos y cada uno de los miembros de la comunidad politécnica, se mantendrá siempre bajo la práctica de los valores institucionales que se puntualizan a continuación:

- Honestidad a toda prueba.
- Responsabilidad.
- Reconocimiento a la creatividad y perseverancia.
- Liderazgo y emprendimiento.
- Pensamiento crítico.

- Lealtad.
- Respeto a las personas.
- Igualdad de oportunidades.
- Orden y disciplina conscientes.
- Trabajo en equipo.
- Identidad institucional.
- Búsqueda permanente de la calidad.
- Práctica de la justicia y solidaridad.
- Responsabilidad social.
- Cultivo del civismo.

Figura 3.1 Direccionamiento Estratégico de la ESPE



Fuente: Dirección de Desarrollo Institucional  
Elaborado por: Dirección de Desarrollo Institucional

## **CAPÍTULO IV**

# **METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **4.1 Definición, Importancia y Evolución de la Auditoría de Gestión**

#### **4.1.1 Definición de Auditoría de Gestión**

La auditoría de gestión es un examen completo de una unidad de operación o de una organización completa para evaluar sus sistemas, controles y desempeño, en la forma medida por los objetivos de su gerencia por lo que debe ser realizada por un profesional independiente al ente auditado. Esta auditoría se centra en la eficiencia, efectividad y economía de las operaciones y brinda la información necesaria para que la alta gerencia o dirección tome decisiones en base a las recomendaciones propuestas por el auditor.

Por ser una entidad del Estado ecuatoriano y según el artículo 21 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado la “Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y

medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes...”.

La Auditoría de Gestión es “el examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una empresa, programa o actividad planificadas con anterioridad, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones corrientes y mejorar su rendimiento”. (Vilches, 2005)

Entonces, la Auditoría de Gestión es la revisión formal, objetiva e independiente del conjunto de actividades o funciones de una institución o empresa, por lo que se efectúa un análisis permanente de la gestión de la entidad con el fin de emitir un juicio profesional y, se evalúa el grado de eficiencia, eficacia y economía en el logro de los objetivos previstos por la entidad.

Es necesario conocer entonces que es eficiencia, eficacia y economía.

– **Eficiencia**

La eficiencia es la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización. Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de los recursos en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas. El objetivo es incrementar la productividad.

– **Eficacia**

Se entiende por eficacia al grado en el cual una entidad o actividad logra alcanzar sus objetivos y metas en el tiempo propuesto; se logra mayor eficacia en la medida que las distintas etapas necesarias para arribar a esos objetivos, se cumplan de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia.

– **Economía**

La economía se relaciona con la adquisición de bienes o servicios en condiciones de calidad, cantidad apropiada y entrega oportuna, al mínimo costo posible; por lo que en un examen de auditoría se debe velar por el adecuado uso de los recursos.

#### **4.1.2 Importancia de la Auditoría de Gestión**

Las auditorías son necesarias e importantes en cualquier entidad, por cuanto definen la situación real en la que se encuentra y ayudan a verificar que la información que se presenta sea confiable, veraz y oportuna para determinar el grado de cumplimiento entre la información obtenida y los criterios establecidos.

Una auditoría por tanto evalúa el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las tareas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la dirección; y sin la práctica de una auditoría no se tiene cierta seguridad de que los datos: económicos, administrativos y financieros sean realmente confiables y verdaderos. Entonces la auditoría como herramienta de trabajo permite evaluar y fortalecer el control interno en cada una de las áreas operativas, financieras, administrativas y de gestión de las instituciones.

“La auditoría de gestión es una herramienta fundamental para medir y evaluar la correcta utilización de los recursos a través de indicadores universales como: eficacia, eficiencia y economía. Es necesaria como una herramienta que permita poner al descubierto las deficiencias que producen efectos negativos en la gestión de las entidades, cuantificar los errores administrativos que se estén cometiendo y determinar las causas que la originan para poder corregirlos de manera eficaz, generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.” (González, 2007)

La auditoría de gestión tiene como objetivos principales los siguientes:

- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Evaluar los objetivos y planes organizacionales.
- Verificar la existencia de métodos adecuados de operación.

Por tanto la auditoría de gestión es importante porque ayuda a la entidad a identificar las distintas áreas y/o procesos que reducen costos, mejora la manera de operar en la entidad y verifica si la institución cumple con las normas y disposiciones legales que le son aplicables; para lo cual el auditor emite un informe identificando los hallazgos encontrados con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.



### 4.1.3 Evolución de la Auditoría de Gestión

La auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, puesto que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables. Con el transcurso del tiempo la auditoría ha ido evolucionando en cuanto a su objetivo como consecuencia del desarrollo del Control Interno, que a la vez ha ido impactando la extensión del examen.

En los comienzos el objetivo de la auditoría era el de *detectar y divulgar fraudes*, puesto que no existían muchas transacciones y los negocios eran pequeños; además los auditores no eran muy bien vistos. Actualmente el detectar estos fraudes se constituye como una *Auditoría de Cumplimiento*.

El objetivo de la auditoría evolucionó notablemente hacia un objetivo más profesional como es el de *determinar y dar fe pública sobre la presentación razonable de los estados financieros*, que a su vez incorporó dentro de sus procedimientos la auditoría de cumplimiento. Tal objetivo se consolida entre los años 1940 y 1950 y a partir de 1960, con el florecimiento de nuevos enfoques, esta clase de auditoría (tradicional o profesional) se afianza con el nombre de *Auditoría de Estados Financieros o Auditoría Financiera*.

En 1960 se comienza a plantear la necesidad de darle un mayor alcance al objetivo de la auditoría y, se comienza a señalar la importancia de que la auditoría sea más útil al desarrollo de los entes públicos o privados, ampliando la cobertura de su acción al *examen de las operaciones en términos de eficiencia, eficacia y economía*. Surge así un nuevo objetivo de auditoría, y se la denomina *Auditoría Operacional*.

Considerando como referente el trabajo de la auditoría operacional se inician labores de evaluación independiente y objetiva de los aspectos administrativos que son los procesos gerenciales y operacionales de las instituciones y/o entidades. Apareciendo así la **Auditoría Administrativa** que a diferencia de la operacional evalúa la eficiencia, eficacia y economía de todo o parte de la **administración** de la organización.

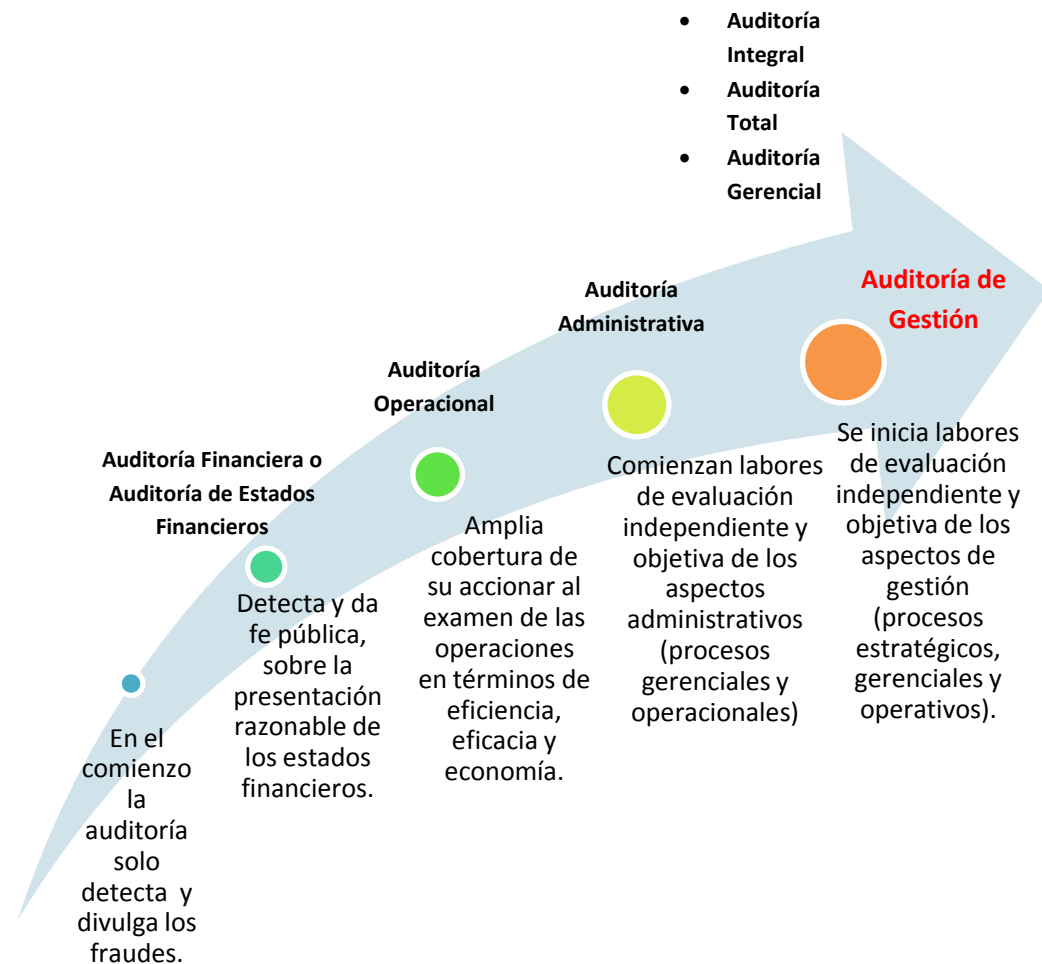
Desde finales del año 1970 hasta la época actual se ha impuesto como horizonte de la auditoría gubernamental las evaluaciones de la gestión de las entidades públicas, mediante exámenes con un enfoque integral, que incluyen los aspectos de cumplimiento, financieros y operacionales. Surgiendo de esta manera la **Auditoría de Gestión**. Por tanto esta auditoría evalúa la eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología de todo o parte de la gestión de una organización.

Es necesario mencionar además que en la transición de la auditoría administrativa hacia la auditoría de gestión esta labor tomo otras denominaciones como: Auditoría Integral, Auditoría Total, Auditoría Gerencial.

Decimos entonces que el objetivo de la auditoría ha evolucionado; ha pasado de descubrir fraudes, al examen de las operaciones y aspectos de gestión (procesos estratégicos, gerenciales y operativos), para mejorar la eficiencia, eficacia y economía de las organizaciones.

Entonces la Auditoría de Gestión surge de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por las distintas instituciones y/o empresas en un período determinado, es decir, surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

**Figura 4.1 Evolución de la Auditoría de Gestión**



**Fuente:** Universidad del Cauca. (s.f.). *Auditoría Operacional o de Desempeño*. Recuperado el 18 de enero de 2011, de <http://artemisa.unicauca.edu.co/~gcuellar/audioperacional.htm>

**Elaborado por:** Andrea Paz

Cabe mencionar además que existen diferencias importantes entre la auditoría de gestión, la auditoría operacional y la auditoría financiera, éstas se pueden apreciar en la tabla siguiente:

**Tabla 4.1 Diferencias entre Auditoría Financiera, Auditoría Operacional y Auditoría de Gestión.**

<b>Características</b>	<b>Auditoría Financiera</b>	<b>Auditoría Operacional</b>	<b>Auditoría de Gestión</b>
<b>Objetivo</b>	Formular y expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de una entidad.	Evaluar las actividades para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de sus operaciones.	Evaluar la eficacia, en objetivos y metas propuestas; determinar el grado de economía, eficiencia, ética y ecología, en el uso de recurso y producción de bienes; medir la calidad de servicios, bienes u obras; y establecer el impacto socio económico.
<b>Alcance</b>	Las operaciones financieras.  Los registros contables y financieros.	Examina a una entidad o a parte de ella; a una actividad, programa, o proyecto. Se centra únicamente en áreas críticas.	Examina a una entidad o a parte de ella; a una actividad, programa o proyecto. Se interesa de los componentes escogidos, en sus resultados positivos y negativos.
<b>Propósito</b>	Emitir un informe que incluye el dictamen sobre los estados financieros.	Emitir un informe que contenga: comentarios, conclusiones y recomendaciones.	Emitir un informe que contenga: comentarios, conclusiones y recomendaciones.
<b>Orientación</b>	Hacia la situación financiera y resultado de operaciones de la entidad desde el punto de vista retrospectivo, pasado.	Hacia las operaciones o actividades de la entidad en el presente con proyección al futuro.	Hacia las operaciones de la entidad en el presente con un proyección hacia el futuro y retrospección al pasado cercano.

<b>Características</b>	<b>Auditoría Financiera</b>	<b>Auditoría Operacional</b>	<b>Auditoría de Gestión</b>
<b>Enfoque</b>	Dirigido a la búsqueda de irregularidades o fraudes.  Enfoque de tipo financiero; determina la razonabilidad de los estados financieros examinados.	Orientada hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones.	Orientada hacia la efectividad, eficiencia, economía, ética y ecología de las operaciones; de la gestión gerencial-operativa y sus resultados.  Enfoque gerencial y de resultados.
<b>Opinión</b>	Se requiere	No se requiere	No se requiere.
<b>Interesados</b>	Los accionistas, el directorio, los funcionarios financieros, los organismos prestatarios, y los inversionistas potenciales.	Desde el punto de vista interno: la alta dirección. Desde el punto de vista externo los accionistas, el gobierno y la comunidad cuando se trata de una entidad del sector público.	La gerencia, el directorio, los accionistas. En el sector gubernamental se hace extensivo a la sociedad en general para transparentar la gestión.
<b>Participantes</b>	Audidores y personal de auditoría en varias etapas de entrenamiento práctico y formal siempre de la profesión de contador público.	Audidores, aunque pueden participar otros especialistas de áreas técnicas, únicamente por el tiempo indispensable.	Equipo multidisciplinario, integrado por auditores y otros profesionales.
<b>Criterio de éxito</b>	Opinión sin salvedades.	La entidad adopta recomendaciones.	La entidad adopta recomendaciones.
<b>Frecuencia</b>	Regular, preferiblemente anual.	Cuando se considere necesario.	Cuando se considere necesario.
<b>Principios y Normas</b>	PCGA's y NAGA's	No existen aún normas de aceptación general; pero este se puede determinar de acuerdo al criterio del auditor.	No existen aún normas de aceptación general, pero se puede determinar de acuerdo al criterio del auditor. Se acoge en lo aplicable a normas de auditoría financiera.

<b>Características</b>	<b>Auditoría Financiera</b>	<b>Auditoría Operacional</b>	<b>Auditoría de Gestión</b>
<b>Informe</b>	Contienen el dictamen del auditor, los estados financieros y todo su contenido está relacionado con ellos.	Su contenido está relacionado con cualquier aspecto de importancia de la administración o de las operaciones de la entidad, organismo o empresa pública.  Se revelan únicamente los aspectos negativos más importantes.	Se revelan tanto aspectos positivos como negativos más importantes de la gestión de la entidad.  Puede o no presentar los estados financieros.

**Fuente:** Maldonado, M. (2001). *Auditoría de Gestión* (Segunda ed.). Quito, Ecuador: Luz de América. pp. 18-20  
 Contraloría General del Estado. *Manual de Auditoría de Gestión*. pp. 40-41

**Elaborado por:** Andrea Paz

## **4.2 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA's)**

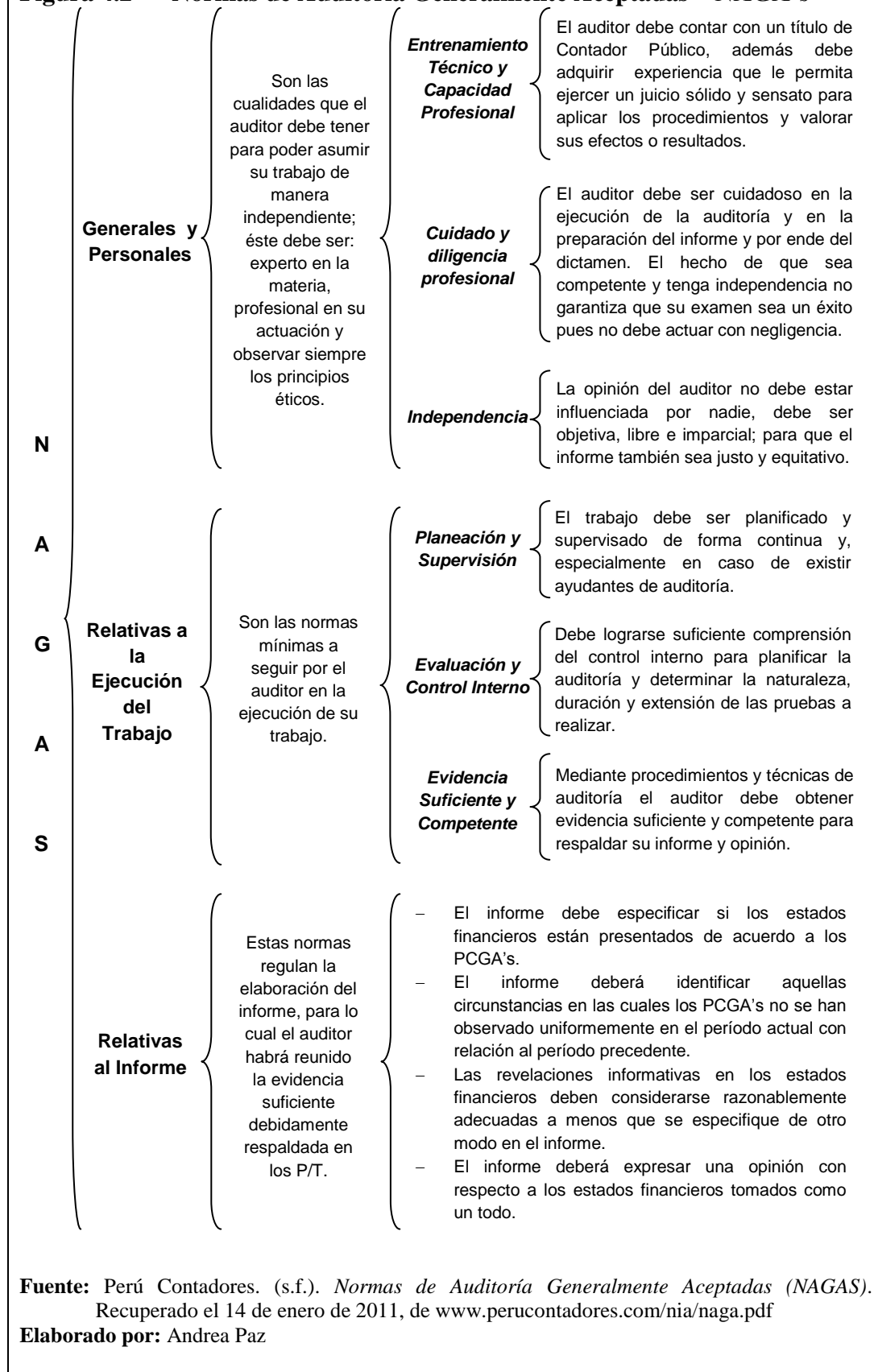
Las NAGA's son los principios fundamentales de auditoría a los que debe enmarcarse el desempeño del auditor durante el proceso de la auditoría, es decir, son normas de calidad y guía en el procedimiento de la auditoría.

Estas normas se clasifican en tres grupos que son:

- 1) Generales y Personales.
- 2) Relativas a la Ejecución del Trabajo.
- 3) Relativas al Informe.

En la figura 4.2 se puede observar lo planteado anteriormente.

**Figura 4.2 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas – NAGA’s –**



**Fuente:** Perú Contadores. (s.f.). *Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS)*. Recuperado el 14 de enero de 2011, de [www.perucontadores.com/nia/naga.pdf](http://www.perucontadores.com/nia/naga.pdf)

**Elaborado por:** Andrea Paz

### **4.3 Normas Internacionales de Auditoría (NIA's)**

Las normas internacionales de auditoría son expedidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC – International Federation of Accountants), y las actualizaciones anuales que realiza su Comité Internacional de Prácticas de Auditoría (AIPC – International Auditing Practices Committee). Estas normas están orientadas al desarrollo sostenido de la profesión contable y, por tanto permiten disponer de elementos técnicos uniformes; para de esta manera brindar servicios de calidad al público interesado.

Las NIA's han sido adoptadas para el ejercicio profesional de los contadores públicos, por lo que su observancia en todo trabajo profesional de auditoría independiente constituye un requisito formal.

Las Normas Internacionales de Auditoría deben aplicarse en forma obligatoria en la auditoría financiera y, también con la adaptación necesaria en la auditoría de otra información y de servicios relacionados. El auditor en circunstancias excepcionales puede juzgar necesario el adaptarse de una NIA para lograr en forma más efectiva el objetivo de su auditoría y, deberá justificar la desviación.

Las normas son emitidas en dos series separadas: La de servicios de auditoría (NIA's) y la de servicios afines (NIA's/SA's), comprendidos en esta última los comportamientos de revisión de procedimientos bajo acuerdo de compilación. El marco describe los servicios que el auditor puede comprometerse a realizar en relación con el nivel de certidumbre resultante. La auditoría y la revisión están diseñadas para permitir que el auditor exprese niveles de



certidumbre, alto y moderados respectivamente, en relación con la existencia o no de errores materiales en la información.

En la tabla siguiente se muestran las NIA's con el número de y la descripción.

**Tabla 4.2 Normas Internacionales de Auditoría – NIA's –**

<b>NIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Objetivo y Principios Generales que Gobiernan una Auditoría de Estados Financieros
2	Términos de los Trabajos de Auditoría
4	Planeación
5	Uso del trabajo de otro auditor
6	Evaluación de Riesgos y Control Interno
7	Control de calidad para el trabajo de auditoría
8	Evidencia de Auditoría
9	Documentación
10	Consideración del trabajo de Auditoría Interna
11	Fraude y Error
12	Procedimientos Analíticos
13	El dictamen del auditor sobre los Estados Financieros
14	Otra información en documentos que contienen Estados Financieros Auditados
15	Auditoría en un Ambiente de Sistemas de Información por Computadora
16	Técnicas de auditoría con ayuda de computadora
17	Partes Relacionadas
18	Uso del trabajo de un Experto
19	Muestreo de Auditoría
21	Hechos Posteriores
22	Representaciones de la Administración
23	Negocio en Marcha

NIA	DESCRIPCIÓN
24	El dictamen del auditor sobre los Trabajos de Auditoría con Propósito Especial
25	La importancia relativa de la auditoría
26	Auditoría de Estimaciones Contables
27	El Examen de Información Financiera Prospectiva
28	Trabajos Iniciales - Balances de Apertura
30	Conocimiento del Negocio
31	Consideración de leyes y reglamentos en una Auditoría de Estados Financieros

**Fuente:** *Normas Internacionales de Auditoría*. (s.f.). Recuperado el 23 de enero de 2011, de <http://html.rincondelvago.com/normas-internacionales-de-auditoria.html>

**Elaborado por:** Andrea Paz

#### **4.4 Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento – NIAA’s –**

Las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento en Ecuador empiezan a aplicarse a partir del 1 de enero de 2009 de forma obligatoria; a pesar de que se recomienda la implementación de las mismas en el año 2006, pero debido a que el proceso requiere de divulgación y capacitación, su aplicación se implementó a partir de 2009, según la resolución No. 06.Q.ICI.003 del 21 de agosto de 2006 donde el Superintendente de Compañías solicita la sustitución de las Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA’s) por las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAA’s); la misma que se ratifica en la resolución No. AMD-8199 del 3 de julio de 2008.

Las NIAA’s son emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Atestiguamiento (IAASB) que es órgano técnico de la Federación

Internacional de Contadores (IFAC). *La tabla 4.3 muestra la codificación de Normas Internacionales emitidas por el IAASB.*

Las NIAA's son un conjunto de principios, reglas o procedimientos que de manera obligatoria debe aplicar el profesional contador público que se dedique a labores de auditoría de estados financieros, con el fin de evaluar de manera razonable y confiable la situación financiera de la entidad o institución, y en base de aquello emitir su opinión en forma independiente con juicio y criterio profesional.

Estas normas proporcionan un alto nivel de seguridad por cuanto consideran al aseguramiento y, por tanto el contador público debe evaluar adecuadamente el riesgo de auditoría, que comienza desde los aspectos previos a la contratación hasta concluir con el informe de auditoría, proporcionado de esta manera un alto índice de confianza y credibilidad del contenido de los estados financieros.

Las normas internacionales de auditoría y aseguramiento son importantes porque:

- Rigen el trabajo del auditor; por cuanto indican los procedimientos que debe seguir en el desarrollo de su trabajo y, además guían al auditor según principios generales y responsabilidades.
- Ayudan a la evaluación del control interno al momento de la auditoría e, indican el planeamiento, materialidad, evaluación de riesgos y control interno.

- Indican cómo realizar un dictamen sobre los estados financieros, compararlos y también analiza otra información en documentos que contienen estados financieros auditados.
- Muestran las evidencias que debe tener el profesional para la auditoría.
- Describen las declaraciones internacionales sobre prácticas de auditoría que comprenden procedimientos, descripción de los ambientes y tecnologías de información.
- Muestra como es la auditoría en un ambiente de sistemas de información por computadora.

A continuación se muestra el detalle de las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento:

**Tabla 4.3 Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento – NIAA’s – vigentes a partir del 15 de diciembre de 2009**

<b>NIAA’s</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>100 – 999</b>	<b>NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA</b>	
<b>100 - 199</b>	<b>Asuntos Introductorios.</b>	
120	Marco Conceptual Normas Internacionales de Auditoría.	Derogado 2004
	Marco de Referencia Internacional para trabajos para atestiguar.	Vigente para trabajos después de enero 2005
<b>200 - 299</b>	<b>Principios Generales y Responsabilidades.</b>	
200	Objetivos Generales del auditor independiente y de conducta de una auditoría de acuerdo con estándares internacionales en la revisión.	Efectiva para Auditoría de E/F emitidos en o después dic-15-09
210	Términos de los Trabajos de Auditoría.	
220	Control de Calidad para auditorías de información financiera histórica.	

NIAA's	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
230	Documentación de Auditoría.	
240	Responsabilidad del Auditor de Considerar el fraude en una Auditoría de Estados Financieros.	
250	Consideración de Leyes y Reglamentos en una Auditoría de Estados Financieros.	
260	Comunicación de Asuntos de Auditoría con los Encargados del Gobierno Corporativo.	Efectiva para Auditoría de E/F emitidos en o después dic-15-09
265	Deficiencias de comunicación en el Control Interno a los encargados de gobierno y de la gerencia.	
<b>300 - 499</b>	<b>Evaluación del Riesgo y Respuesta a los Riesgos Evaluados</b>	
300	Planeación de una Auditoría de Estados Financieros.	Efectiva para Auditoría de E/F emitidos en o después dic-15-09
310	Conocimiento del negocio.	Derogado en 2004
315	Entendimiento de la entidad y su entorno y evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa.	Efectiva para Auditoría de E/F emitidos en o después dic-15-09
320	Importancia relativa de la auditoría.	
330	Procedimientos del auditor en respuesta a los riesgos evaluados.	
400	Evaluación de riesgos y control interno	Derogado en 2004
401	Auditoría en un ambiente de sistemas de información computarizado.	Derogado en 2004
402	Consideraciones de auditoría relativas a entidades que utilizan organizaciones de servicios	Efectiva para Auditoría de E/F emitidos en o después dic-15-09
450	Evaluación de errores detectados durante la auditoría.	
<b>500 - 599</b>	<b>Evidencia de Auditoría.</b>	
500	Evidencia de auditoría.	
501	Evidencia de auditoría – Consideraciones adicionales para partidas específicas.	
505	Confirmaciones externas.	
510	Trabajos iniciales – Balances de apertura.	
520	Procedimientos Analíticos.	
530	Muestreo de Auditoría.	
540	Auditoría de Estimaciones Contables. (Se adiciona: incluyendo FAIR VALUES y Revelaciones de conformidad con la NIA 240 )	Efectiva para Auditoría de E/F emitidos en o después dic-15-09
545	Auditoría de mediciones y revelaciones hechas a valor razonable.	
550	Partes Relacionadas.	
560	Eventos Subsecuentes.	
570	Negocio en Marcha.	
580	Representaciones de la Administración.	
<b>600 - 699</b>	<b>Uso del Trabajo de Otros.</b>	

NIAA's	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
600	Consideraciones especiales – Auditoría especial de grupo de Estados Financieros (trabajo que incluye el trabajo de auditoría de componentes)	Efectiva para Auditoría de E/F emitidos en o después dic-15-09
610	Usando el trabajo de auditoría interna.	
620	Uso del trabajo de un experto.	
<b>700 - 799</b>	<b>Conclusiones y Dictamen de la Auditoría.</b>	
700	Formación de una opinión e información sobre los E/F.	Efectiva para Auditoría de E/F emitidos en o después dic-15-09
705	Modificaciones a la opinión del auditor independiente.	
706	Párrafos de énfasis en un tema y párrafos de otros asuntos en el Informe de Auditoría Independiente.	
710	Información Comparativa – Correspondencia y Estados Financieros Comparativos.	
720	Otra información en documentos que contienen estados financieros auditados.	
<b>800 - 899</b>	<b>Áreas Especializadas</b>	
800	Consideraciones especiales – Auditoría de E/F sobre trabajos de auditoría con propósito especial.	Efectiva para Auditoría de E/F emitidos en o después dic-15-09
805	Consideraciones especiales – Auditoría de E/F y elementos, cuentas o artículos específicos de un Estado Financiero.	
810	Reporte a compromisos sobre los E/F	
<b>1000-1100</b>	<b>DECLARACIONES INTERNACIONALES DE PRÁCTICAS DE AUDITORÍA (DIPA – IAP)</b>	
1000	Procedimiento de confirmación entre bancos.	
1001	Ambientes de CIS <sup>5</sup> – Computadoras independientes.	Derogado en 2004
1002	Ambientes de CIS – Sistema de computadoras en línea.	
1003	Ambientes de CIS – Sistemas de base de datos.	
1004	La relación entre supervisores bancarios y auditores externos.	
1005	Consideraciones especiales en la auditoría de entidades pequeñas.	
1006	Auditorías de los estados financieros de los Bancos.	
1007	Comunicaciones con la Administración.	Derogado en 2001
1008	Evaluación del riesgo y el control interno – Características y consideraciones del CIS.	Derogado en 2004
1009	Técnicas de auditoría con ayuda de computadora.	

<sup>5</sup> CIS: Sistema de Información por Computadora

NIAA's	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
1010	La consideración de asuntos ambientales en la auditoría de estados financieros.	
1011	Implicaciones para la administración y los auditores del problema del año 2000.	Derogado en 2001
1012	Auditoría de instrumentos financieros derivados.	
1013	Comercio electrónico – Efecto en la auditoría de estados financieros.	
1014	Informe de los auditores en cumplimientos con normas internacionales de información financiera.	
<b>2000-2699</b>	<b>NORMAS INTERNACIONALES DE TRABAJOS DE REVISIÓN (NITR – ISRE)</b>	
2400	Trabajos para revisar estados financieros.	Anteriormente NIA-ISA 910
2410	Revisión de información financiera intermedia desempeñada por el auditor independiente de la entidad.	
2700-2999	Reservados	
<b>3000-3699</b>	<b>NORMAS INTERNACIONALES DE TRABAJOS PARA ATESTIGUAR (ASEGURAMIENTO) NITA – ISAE</b>	
3000	Trabajos para atestiguar distintos de auditoría o revisiones de información financiera histórica.	Aplica para todos los trabajos para atestiguar
3400	El examen de información financiera prospectiva.	Anteriormente NIA-ISA 810
3700-3999	Reservados	
<b>4000-4699</b>	<b>NORMAS INTERANCIONALES DE SERVICIOS RELACIONADOS (NISR – ISRS)</b>	
4400	Trabajos para realizar procedimientos convenidos respecto de información financiera.	Anteriormente NIA-ISA 920
4410	Trabajos para compilar información financiera.	Anteriormente NIA-ISA 930
<b>4000-4699</b>	<b>NORMAS INTERNACIONALES SOBRE CONTROL DE CALIDAD (NICC – ISQC)</b>	
ISQC	Control de calidad para firmas que desarrollan auditorías y revisiones de información financiera histórica, y otros trabajos para atestiguar y servicios relacionados.	

**Fuente:** *Listado de NIA vigentes a partir del 15 de diciembre del 2009.* (s.f.). Recuperado el 23 de enero de 2011, de <http://www.pkfhonduras.com/blog/wp-content/uploads/2010/05/Listado-de-NIA-vigentes-a-partir-del-15-de-diciembre-2009.pdf>

**Elaborado por:** Andrea Paz

## **4.5 Código de Ética**

De manera general el código de ética es una combinación de normas, valores y/o principios que regulan el accionar de las personas en las distintas entidades o instituciones y, por tanto el código supone una normativa interna de carácter obligatorio.

En la auditoría se cuenta con distintos códigos de ética que regulan el accionar de los auditores y/o contadores. Estos se mencionan a continuación de manera concisa:

### **4.5.1 Código de Ética Profesional de la Federación Internacional de Contadores – IFAC –**

Con el objeto de ofrecer mayores garantías de solvencia moral y establecer normas de actuación profesional para servir al interés público, la Federación Internacional de Contadores (IFAC – International Federation of Accountants) consolida la profesión contable a nivel mundial; y por medio de su Comité de Ética emite el Código de Ética Profesional para contadores y, este sirve como modelo de todos los códigos de ética de los países y organizaciones afiliadas.

Entonces un código de ética profesional, no sólo sirve de guía a la acción moral; también, mediante él, la profesión declara su intención de cumplir con la sociedad, patrocinadora de sus servicios, para servirla con lealtad y diligencia y de respetarse ella misma.

Este código está dividido en tres partes, donde la primera parte establece los principios fundamentales de ética profesional para los contadores profesionales y proporciona un marco conceptual para la aplicación de estos



principios; mientras que la segunda parte se aplica a contadores profesionales en la práctica pública y, la tercera parte se aplica a los contadores profesionales en los negocios y, estas dos últimas partes enseñan cómo debe ser aplicado el marco conceptual en situaciones específicas.

Entre los principios fundamentales que establece este código para los contadores profesionales tenemos:

- ***Integridad.***- Contador profesional debe ser sincero y honesto en sus negocios y relaciones profesionales.
- ***Objetividad.***- Un contador profesional no debe permitir que los favoritismos, conflictos de interés o la influencia indebida de otros elimine sus juicios profesionales o de negocios.
- ***Competencia Profesional y debido cuidado.***- Un contador profesional tiene el deber continuo de mantener sus habilidades y conocimientos profesionales en el nivel apropiado para asegurar que el cliente o empleador recibe un servicio profesional competente, por lo que debe actuar diligentemente y de acuerdo a las técnicas aplicables y las normas profesionales.
- ***Confidencialidad.***- El contador profesional debe respetar la confidencialidad de la información obtenido como resultado de sus relaciones profesionales y de negocios y no debe revelar esta información a terceros que no cuenten con la debida autoridad a menos que exista un derecho o deber legal o profesional para revelarla.

- **Comportamiento Profesional.-** Un contador profesional debe cumplir con los reglamentos y leyes relevantes y debe rechazar cualquier acción que desacredite a la profesión.

#### 4.5.2 Código de Ética del Auditor Gubernamental

El código de ética del auditor gubernamental es un marco normativo de conducta, puesto que el auditor gubernamental juega un papel importante con respecto a la implantación de las normas en materia de administración y control de los recursos públicos.

Por tanto la Contraloría General de Estado expidió mediante Acuerdo N°034 del 24 de octubre de 2002, el “Código de Ética de los Servidores de la Contraloría General y del Auditor Gubernamental” estableciendo lo siguiente:

*“El código de ética es un compendio de los principios y valores que guían la labor cotidiana de los auditores; por lo que deberá ser observado por el auditor, y su quebrantamiento dará lugar a la determinación de responsabilidades administrativas, civiles e indicios de responsabilidad penal, a que hubiere lugar.*

- **Idoneidad.-** *El servidor deberá tener la conciencia y la seguridad de sus conocimientos generales y particulares, para poder desempeñar eficazmente su tarea específica y para garantizar la moralidad del desempeño.*
- **Prudencia.-** *El servidor deberá actuar con pleno discernimiento de las materias sometidas a su consideración, con la misma cautela que un buen administrador emplearía para con sus propios bienes.*

- **Capacitación.-** *El servidor está especialmente obligado a procurar su capacitación permanente a fin de mantenerse actualizado en sus conocimientos; puesto que las leyes, principios y/o técnicas cambian.*
- **Independencia.-** *El auditor mantendrá total independencia respecto de las instituciones sujetas al control de la Contraloría, así como de las personas y actividades sometidas a su examen. No efectuará labores de auditoría en instituciones en las que hubiere prestado sus servicios durante los últimos cinco años. Tampoco auditará actividades realizadas por su cónyuge, por sus parientes comprendidos dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, ni cuando existiere conflicto de intereses.*

*El auditor debe esforzarse por guardar independencia de las entidades fiscalizadas y de los grupos interesados, y ser objetivo en el análisis de las cuestiones y los temas sometidos a su revisión.*

- **Conducta del Auditor.-** *La conducta del auditor deberá ser irreprochable en todo momento y circunstancia. Cualquier deficiencia en su conducta profesional, o conducta inadecuada en su vida personal, perjudicaría su imagen de integridad de auditor de la Contraloría a la que representa, y la calidad y validez de su labor y puede, entonces, plantear dudas acerca de la fiabilidad y la competencia profesional de la Institución.*
- **Secreto Profesional.-** *La información obtenida por el auditor en el proceso de auditoría, no deberá revelarse a terceros, salvo para cumplir con los preceptos legales que correspondan a la Contraloría*

*General y como parte de los procedimientos normales de la auditoría”.*

## **4.6 Fases de la Auditoría**

La Auditoría de Gestión se compone de cuatro fases que son:

- Fase I: Planificación
- Fase II: Ejecución del Trabajo
- Fase III: Comunicación de Resultados
- Fase IV: Evaluación Continua

Estas fases se explican a continuación:

### **4.6.1 Fase I. Planificación**

La Planificación constituye la primera fase de la auditoría y comprende dos etapas que son: la planificación preliminar y la planificación específica.

Para Whittington (2000, p. 127), “el concepto de planeación o planificación adecuada incluye la investigación de un probable cliente antes de decidir si se acepta el contrato, la obtención del conocimiento del negocio del cliente y el desarrollo de una estrategia global para organizar, coordinar y programar las actividades del personal de auditoría. Aunque gran parte se realiza antes de empezar el trabajo de campo, el proceso de planificación continúa durante el contrato. Siempre que se encuentra un problema durante la auditoría los auditores deben planificar su respuesta a la situación”.

#### **4.6.1.1 Planificación Preliminar**

En la planificación preliminar se debe obtener un conocimiento previo de la institución a ser auditada; por lo que se establece las relaciones entre los auditores y la entidad, para que éstos se sientan identificados con la misma. Se debe efectuar entonces un bosquejo a la entidad, acerca de su organización, control interno, políticas, manuales, entre otros.

Las actividades a ejecutarse en la elaboración de la planificación preliminar son:

- Conocimiento y comprensión de la institución, área o proceso motivo de examen.
- Identificación de las principales políticas, reglamentos y leyes de la empresa, es decir, se debe identificar la normatividad.
- Determinación del grado de confiabilidad de la información y prácticas administrativas.

Para conocer a la institución o entidad el auditor debe establecer diferentes mecanismos o técnicas, entre las que puede considerar:

- Visitas al lugar (Recorrido de las Instalaciones)
- Entrevistas (con la dirección y demás personal si es necesario).

#### **4.6.1.2 Planificación Específica**

La información obtenida de la planificación preliminar servirá de base para esta planificación, en la misma que se pone al tanto al jefe departamental o director de la unidad sobre la iniciación de la auditoría.

En esta planificación se deberá realizar una evaluación interna para conocer de mejor manera cuáles son los mecanismos, procedimientos y, en sí cuáles son los puntos vulnerables de la organización para poder establecer el Riesgo de Control y posteriormente efectuar los procedimientos de auditoría.

Los pasos que se deberán efectuar por parte del supervisor y jefe de equipo en esta fase son:

- Tomar en consideración el motivo de la auditoría, así como también el objetivo de la misma.
- Evaluar internamente el departamento, área o proceso motivo de estudio.
- Establecer los procedimientos y técnicas de auditoría para una posterior elaboración de los papeles de trabajo.

Por lo que se deberá realizar el “**Plan General de Auditoría**”, el mismo que contendrá lo siguiente:

- **Motivo de la Auditoría.-** Son las razones por la cual la entidad o institución decide contratar los servicios de una firma auditora para que esta efectúe un seguimiento a una determinada área, proceso o actividad de tal forma que se pueda medir la eficiencia, efectividad y economía del mismo.

- **Alcance de la Auditoría.-** Describe la extensión del trabajo a realizar para cumplir con los objetivos de la auditoría; por lo que detalla el área, cuenta o proceso que se está examinando y el período objeto de examen.

- **Objetivos del Examen.-** Se detallan de manera general y específica ciertas finalidades que se desea cumplir con la aplicación de la

auditoría sea esta financiera, de gestión, forense o cualquier otro tipo de auditoría.

Por tanto se detalla el objetivo general y los objetivos específicos de la auditoría.

a) **Objetivo General.-** El objetivo general se refiere a lo que se espera lograr como resultado de la auditoría en términos globales.

b) **Objetivos Específicos.-** Los objetivos específicos describen lo que desea lograrse en términos concretos, como resultado de la auditoría de gestión.

– **Base Legal.-** Se detalla de manera concisa las distintas leyes, reglamentos y estatutos que rigen a la institución y, deberán ser observados en el momento de efectuar la auditoría.

– **Objetivos de la Institución.-** Se detalla aquellas aspiraciones que busca la institución en las diferentes unidades o áreas para lograr el desarrollo de la entidad; debiendo ser detallados de manera general y específica.

– **Procedimientos y Técnicas de Auditoría.-** Se debe mencionar los procedimientos y técnicas que se emplearán en el transcurso de la auditoría.

– **Distribución del Trabajo y Tiempos.-** Se detalla de manera sencilla el tiempo que requiere el equipo de trabajo para realizar la auditoría, indicando los responsables de cada actividad que se va a efectuar. Además se presentará al equipo de auditoría con los respectivos cargos e iniciales.

– **Requerimientos del Personal Técnico.-** Se deberá indicar en caso de ser necesario el personal especializado que debe involucrarse al equipo de auditoría para que este ayude a efectuar el trabajo de mejor manera.

– **Requerimientos de Equipos y Materiales.-** Se debe detallar aquellos equipos y materiales que facilitarán al equipo de trabajo desarrollar de

manera adecuada la auditoría y, se debe especificar las cantidades y si es necesario las condiciones en los que fueron entregados los equipos.

– **Recursos Financieros.-** Son los honorarios profesionales que el equipo de auditoría recibirá por el trabajo efectuado y, que fueron acordados en el contrato.

– **Cronograma de Trabajo.-** Se detallan de forma general las actividades que se realizarán en el transcurso de la auditoría, determinando el tiempo de trabajo.

#### **4.6.2 Fase II. Ejecución del Trabajo**

La fase de Ejecución del Trabajo empieza con la reunión de apertura en las instalaciones donde se realizará la auditoría e incluye la recolección y análisis de la información existente, por lo que involucra la recopilación de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los asuntos más importantes para la realización de pruebas y análisis de las evidencias, para asegurar el éxito de la auditoría.

En lo referente a la reunión de apertura debe observarse lo siguiente: presentar al equipo de auditoría y sus responsabilidades, identificar la contraparte de la institución, definir las áreas a ser auditadas, solicitar las copias de los documentos de referencia necesarios, establecer reglas para la auditoría y efectuar los arreglos administrativos.

En esta fase también se realizan diferentes tipos de pruebas sean estas sustantivas o comprobatorias para determinar la eficiencia, efectividad y economía de las operaciones, actividades y/o procesos. Por tanto se recopila la



evidencia comprobatoria necesaria para que el auditor concluya un juicio sobre la gestión que se está efectuando en la entidad. Se elaboran los hallazgos con las respectivas conclusiones y recomendaciones para posteriormente comunicar a las autoridades de la entidad auditada.

Aunque las otras fases también son importantes, esta fase viene a ser el centro de lo que es el trabajo de auditoría, donde se realizan todas las pruebas y se utilizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias que sustentarán el Informe de Auditoría.

La fase de ejecución del trabajo especifica los procedimientos definidos en el Plan General de Auditoría de Gestión.

Los elementos de la fase de ejecución son:

- Las Pruebas de Auditoría
- Técnicas de Muestreo
- Evidencias de Auditoría
- Papeles de Trabajo
- Hallazgos de Auditoría

#### **4.6.2.1 Programa de Auditoría**

Según la definición de Whittington (2000, p.142) “el programa de auditoría es una lista detallada de los procedimientos de auditoría que deben realizarse en el curso de la auditoría”.

Los programas de auditoría proporcionan una base para asignar y programar el trabajo de auditoría y para determinar que trabajo resta por hacer.

El programa de auditoría deberá ser lo suficientemente detallado para que sirva de instrucciones al equipo de trabajo, por tanto, debe establecer las pruebas que se van a realizar y la extensión de las mismas. Es una lista detallada de los procedimientos que se llevarán durante la auditoría.

Este programa de auditoría debe ser revisado a medida que avanza la auditoría y, cualquier tipo de modificación se basará en el estudio y evaluación del control interno y los resultados de las pruebas que se vayan realizando.

La elección de los procedimientos de auditoría y la amplitud con que estos se desarrollen dependen del juicio del auditor y el supervisor de la auditoría, quienes deberán tomar en consideración la eficiencia del control interno establecido para la preparación del programa de auditoría.

Además en la preparación del programa de auditoría se debe tomar en consideración lo siguiente:

- Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA's)
- Las Técnicas de Auditoría
- Las experiencias anteriores y,
- Las experiencias de terceros.

#### **4.6.2.1.1 Objetivos del Programa de Auditoría**

Entre los objetivos que persigue el programa de auditoría se encuentran:

- Ofrecer en forma detallada el trabajo a realizar.
- Servir como instrumento de control en el desarrollo del trabajo de la auditoría.

- Posibilitar la distribución del trabajo entre los integrantes del grupo de auditoría.
- Facilitar la sustitución de un auditor por otro en cualquier circunstancia que sea necesaria.

#### **4.6.2.1.2 Clasificación de los Programas de Auditoría**

Los programas de auditoría se clasifican de distintas formas; pudiendo clasificarlos así:

**a) Desde el punto de vista del grado de detalle a que se llegue:**

- **Programas generales.-** Los programas de auditoría generales, son aquellos que se limitan a un enunciado genérico de los procedimientos de auditoría a aplicarse.
- **Programas detallados.-** Los programas de auditoría detallados, son aquellos en los cuales se describen con minuciosidad la forma práctica de aplicar los procedimientos y técnicas de auditoría.

**b) Desde el punto de vista de su relación con un trabajo concreto:**

- **Programa estándar.-** Los programas estándar son aquellos en que se enuncian los procedimientos de auditoría a seguir en casos aplicables a un número considerable de empresas.
- **Programa específico.-** Los programas específicos son aquellos que se preparan concretamente para cada situación en particular.

Cabe mencionar que el auditor puede modificar el programa de auditoría en caso que lo requiera, de tal manera que pueda desarrollar la auditoría en forma adecuada.

#### **4.6.2.1.3 Ventajas y desventajas del Programa de Auditoría**

Entre las ventajas que proporcionan los programas de auditoría se menciona:

- Proporcionar un plan a seguir con el mínimo de dificultades y confusiones.
- El supervisor puede planificar las tareas que realizarán sus ayudantes (equipo de trabajo).
- Sirve de guía al efectuar la planeación de auditoría futura, ya que se anotan las áreas fuertes y débiles, en relación al control interno.
- Si el encargado de auditoría es asignado a otro trabajo el sustituto puede determinar lo que se ha realizado y lo que se tiene por hacer en la auditoría.
- Facilita la revisión del trabajo por un supervisor o socio.
- Permite verificar al término de la auditoría si existen o no omisiones en algún procedimiento.
- Fija la responsabilidad por cada procedimiento establecido.

Las desventajas que tienen los programas de auditoría son:


- El programa preelaborado limita al auditor, ya que se concreta a efectuar las tareas señaladas en el programa.
- Puede realizarse trabajo innecesario cuando el control interno sea eficiente o cuando los errores no sean de importancia relativa.

Además si se utilizan programas de auditoría estandarizados las desventajas de estos desaparecen si se tiene en consideración que deben ser

flexibles, o sea, que se pueden modificar a medida que las circunstancias lo requieran.

A continuación se presenta el formato del Programa de Auditoría que se utilizará:

**Figura 4.3 Esquema del Programa de Auditoría**



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
UNIDAD DE TALENTO HUMANO

**PROGRAMA DE AUDITORÍA PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**  
**PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN,  
 REMUNERACIONES Y OTROS BENEFICIOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ESCUELA  
 POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO (ESPE) – MATRIZ, UBICADA EN SANGOLQUÍ**

Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010

PT  
x/x

**Objetivos:**

No.	Actividades a Realizarse	Horas Planificadas	Horas Reales	Diferencia	Referencia P/T	Elaborado Por	Observaciones

Elaborado por: XX	Fecha: XX
Supervisado por: XX	Fecha: XX

#### 4.6.2.1.4 Evidencia de Auditoría

La evidencia de auditoría es la información que obtiene el auditor para extraer conclusiones en las cuales sustenta su opinión.

Según Franklin (2001, pp. 70 y 71) la evidencia de auditoría “representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor”.

A mi criterio la evidencia de auditoría es el conjunto de hechos comprobados que obtiene el auditor y deben ser suficientes, competentes, pertinentes y relevantes para que sustenten las conclusiones de auditoría y, por tanto respalden el contenido del Informe de Auditoría.

##### 4.6.2.1.4.1 Atributos de la Evidencia de Auditoría

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos como son: *evidencia suficiente* (característica cuantitativa) y *evidencia comprobatoria o competente* (característica cualitativa), que proporcionan al auditor la convicción necesaria que le permita tener una base objetiva de su examen.

Los atributos de la evidencia pueden ser:

- **Evidencia Suficiente.-** Es la necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.
- **Evidencia Competente.-** Debe ser consistente, convincente, confiable y validada. A fin de evaluar la competencia de la evidencia, el auditor

debe considerar si existen razones para dudar de su validez o su integridad.

- **Evidencia Relevante.-** Aporta elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y patente.
- **Evidencia Pertinente.-** Cuando existe congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

La obtención de evidencia suficiente y competente en la auditoría es afectada por factores como:

- La evaluación de la naturaleza y nivel del riesgo inherente, del giro del negocio, la situación económica y financiera de la entidad. Cuanto mayor sea el nivel de riesgo inherente mayor será la cantidad de evidencia necesaria.
- Materialidad de la partida o transacción que se examina.
- Evaluación de los riesgos de control, así como de los sistemas de contabilidad y de control interno.
- Fuente y confiabilidad de información disponible.
- La experiencia obtenida en auditorías previas.

#### **4.6.2.1.4.2 Clasificación de la Evidencia**

La evidencia puede clasificarse de la siguiente manera:

- **Evidencia física.-** Se obtiene mediante inspección y observación directa de actividades ejecutadas por las personas, hechos relacionados con el objetivo del examen, documentos y registros. La evidencia de

esta naturaleza puede presentarse en forma de memorándum (donde se resume los resultados de la inspección o de la observación), fotografías, gráficos, mapas o muestras materiales.

- **Evidencia documental.-** Consiste en información elaborada dentro y fuera de la entidad, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y documentos de la administración, relacionados con su desempeño. Por tanto el auditor debe considerar la confiabilidad de la evidencia documental utilizada en el respaldo de sus hallazgos.
- **Evidencia testimonial.-** Se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de indagaciones o entrevistas. Las declaraciones que sean importantes para la auditoría deberán corroborarse, siempre que sea posible, mediante evidencia adicional. También será necesario evaluar la evidencia testimonial para cerciorarse que los informantes no hayan estado influidos por prejuicios o tuvieran solo un conocimiento parcial del área auditada.
- **Evidencia analítica.-** Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos, separación de la información en sus componentes; este tipo de evidencia es desarrollada prácticamente por el auditor.

#### **4.6.2.1.5 Pruebas de Auditoría**

El auditor debe obtener evidencia suficiente y competente mediante la aplicación de pruebas y procedimientos sustantivos y/o métodos (técnicas) para fundamentar su opinión y conclusiones sobre los estados financieros y otras actividades materia de la auditoría.



Entonces las pruebas de auditoría son las técnicas o procedimientos que emplea el auditor para obtener la evidencia comprobatoria.

– **Clases de Pruebas**

Las pruebas de auditoría pueden dividirse según la evidencia que muestran y son: pruebas de cumplimiento, pruebas sustantivas y pruebas de doble propósito.

- ***Pruebas de Cumplimiento***

Las pruebas de cumplimiento evidencian si los controles se aplican tal como se describe en la documentación del programa o según lo que describa el personal de la empresa auditada y determina si los controles se aplican de manera que “cumplen” las políticas y procedimientos de la dirección de la empresa.

- ***Pruebas Sustantivas***

Las pruebas sustantivas proporcionan evidencia directa sobre la validez de las transacciones y saldos incluidos en los registros contables.

Son las pruebas que “sustentan” la adecuación de los controles existentes para proteger a la entidad de actividades fraudulentas; por tanto intentan dar validez a las distintas actividades y/o procesos que se desarrollan en la institución. Un auditor utilizará una prueba sustantiva para determinar o probar los errores que afectan en forma directa el objeto bajo examen.

- ***Pruebas de Doble Propósito***

Las pruebas de doble propósito enmarcan tanto pruebas de cumplimiento como pruebas sustantivas en una misma actividad; entonces cumplen con un procedimiento y a la vez se sustentan bajo un manual por ejemplo.

#### **4.6.2.2 Evaluación del Sistema de Control Interno**

La evaluación del sistema de control interno reflejará la capacidad productiva de una organización o institución para el cumplimiento de las metas y objetivos planificados y programados dentro del marco legal que lo regula.

El objetivo de evaluar el control interno es separar los componentes a ser auditados en subcomponentes para luego evaluar el control interno de cada uno de ellos, y determinar que subcomponentes necesitan de una revisión más profunda y detallada, es decir, que se identifican las áreas críticas para profundizar en la auditoría de gestión en procura de mejorar la eficiencia, eficacia y economía de las distintas operaciones, actividades y/o procesos.

Entonces, “la evaluación del sistema de control interno define las fortalezas y debilidades de la organización empresarial mediante una cuantificación de todos sus recursos” (Gómez, 2001).

La evaluación del control interno se logra mediante la aplicación de métodos y técnicas que el auditor selecciona en base a su criterio profesional.

#### **4.6.2.2.1 Definición de Control Interno**

El artículo 9 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado establece que: "El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos y se alcancen los objetivos institucionales."...

Por ende el Control Interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la institución y de esta manera evitar desembolsos indebidos de fondos y, ofrece la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización. Además el control interno es el sistema conformado por un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que interrelacionados entre sí, tienen por objeto proteger los activos de la organización.

El Control Interno por tanto debe facilitar a los administradores y/o directores la medición de los resultados obtenidos en el desempeño, el grado de cumplimiento de las metas y objetivos y la custodia efectiva del patrimonio. El Control Interno de cada institución o ente debe encontrarse ordenado de acuerdo a principios generalmente aceptados y, estar constituido por políticas y normas formalmente adoptadas, métodos y procedimientos efectivamente implantados y mecanismos eficientes de coordinación entre los recursos humanos, físicos y financieros involucrados.

Por tanto el sistema de control interno es el conjunto de planes, métodos, procedimientos y, otras medidas que incluyen la actitud de la dirección que tiene

una institución o ente para ofrecer garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos:

- Promover las operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces y los productos y servicios de calidad, acorde con la misión que la institución debe cumplir.
- Preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraude e irregularidades.
- Elaborar y mantener datos financieros y de gestión fiables y presentarlos correctamente en informes oportunos que colaboren con la dirección para la toma de decisiones.

Para asegurar la implantación y el mantenimiento de un sistema de control interno eficiente es necesario que el *auditado* cuente con:

- Recursos tecnológicos suficientes y asociados a sus procesos productivos y de apoyo.
- Recursos humanos con aptitud, actitud, capacitación, experiencia y grado de incentivo necesario para cumplir eficaz y eficientemente con las tareas asignadas.
- Líneas de responsabilidad claramente definidas y evaluables.
- Sistema de información que permita la permanente y sistemática evaluación preventiva de la ejecución y la toma de decisiones correctivas oportunas.

#### **4.6.2.2.2 Objetivos del Control Interno**

Entre los objetivos del control interno se cita los siguientes:

- Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- Procurar medidas adecuadas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
- Promover la eficiencia de la explotación.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

#### **4.6.2.2.3 Elementos del Sistema de Control Interno**

Entre los elementos de un buen sistema de control interno se tienen los siguientes:

- Un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad.
- Un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para proporcionar un buen control contable sobre los activos, pasivos, ingresos y gastos.
- Unos procedimientos eficaces con los que llevar a cabo el plan proyectado.

- Un personal debidamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades.

#### **4.6.2.2.4 Limitaciones del Control Interno**

El control interno puede ser efectivo para protegerse contra errores, fraudes y asegurar la confiabilidad de la información, pero cabe mencionar que éste no soluciona todos los problemas y deficiencias de una institución o entidad por lo que no representa la garantía total sobre la consecución de los objetivos.

Entre las limitaciones del control interno tenemos:

- Puede cometerse errores en el desempeño de los controles como resultado de equivocaciones en ciertas instrucciones, errores de juicio, descuido, fatiga o distracción.
- La extensión de los controles adoptados por una entidad también se encuentra limitada por el costo de los mismos.
- Las actividades de control dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas por colusión entre empleados, es decir, ponerse de acuerdo para dañar a terceros.
- Los controles se encuentran diseñados para aplicar a procedimientos, actividades y/o transacciones habituales; por lo que no se podrían detectar errores o irregularidades en caso de actividades y/o procedimientos no rutinarios.

#### 4.6.2.2.5 Principios del Control Interno

Los principios de control interno son indicadores fundamentales que sirven de base para el desarrollo de la estructura y procedimientos del control interno en cada área de funcionamiento institucional y/o empresarial. Estos se dividen en tres grupos por su aplicación y son:

- 1) Aplicables a la estructura orgánica.
- 2) Aplicables a los procesos y sistemas.
- 3) Aplicables a la administración de personal.

En la tabla 4.4 se describen los principios de control interno según su grupo.

**Tabla 4.4 Principios del Control Interno**

<b>GRUPO PRINCIPIOS</b>	<b>PRINCIPIO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Aplicables a la estructura orgánica	Responsabilidad delimitada	Es dar a cada miembro de una institución una asignación específica de responsabilidad, su límite.
	Separación de funciones de carácter incompatible	Evita que un mismo empleado, ejecutivo o servidor público, ejecute todas las etapas de una operación dentro de un mismo proceso, por lo que se debe separar la autorización, el registro y la custodia dentro de las operaciones administrativas y financieras, según sea el caso.
	División de responsabilidades en una transacción completa	Ninguna persona debe tener responsabilidad completa por una transacción, puesto que toda persona puede cometer errores y la probabilidad de descubrirlos aumenta cuando son varias las personas que realizan una transacción. Por ejemplo, en el pago de sueldos, personas distintas deben: controlar la tarjeta de tiempo, preparar la nómina de remuneraciones, revisarla, girar el cheque y efectuar el pago.
	Instrucciones por escrito	Las instrucciones por escrito dictadas por los distintos niveles jerárquicos de la entidad garantizan que sean entendidas y cumplidas conforme fueron diseñadas.

<b>GRUPO PRINCIPIOS</b>	<b>PRINCIPIO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Aplicables a los procesos y sistemas	Aplicación de pruebas continuas de exactitud	Son realizadas para tener confiabilidad del manejo y registro de las operaciones. Permiten identificar oportunamente los errores cometidos por otros funcionarios y que se tomen medidas para corregirlos y evitarlos. Por ejemplo deberá compararse el total cobrado diario por un cajero con el total depositado en el banco.
	Formularios prenumerados	Se debe utilizar formularios prenumerados para toda la documentación importante (cheques, facturas, recibos, etc.) manteniendo controles físicos sobre sus existencias y su uso.
	Uso de dinero en efectivo	Se debe evitar el uso de dinero en efectivo, utilizándolo solo para compras menores mediante la utilización de fondo de caja chica.
	Sistema de contabilidad por partida doble	La contabilidad debe registrarse por partida doble, es decir, debe y haber.
	Uso de cuentas de control	El uso de cuentas de control se refiere a la utilización del libro mayor general, las subcuentas y cuentas auxiliares que permiten controlar individualmente las transacciones.
	Depósitos inmediatos e intactos	Todo el dinero recibido en efectivo o mediante cheques, órdenes de pago, etc., deberá ser depositado a más tardar dentro de las 24 horas de recibido en la cuenta bancaria respectiva.
	Uso mínimo de cuentas bancarias	Se debe reducir al mínimo posible el mantenimiento de cuentas bancarias por lo que se puede tener una cuenta corriente para operaciones generales y una con varios fines específicos.
	Uso de dispositivos de seguridad	Los dispositivos de seguridad dependerán de los sistemas de información, por lo que estos deben garantizar un control adecuado del uso de esos equipos (informáticos, mecánicos o electrónicos) en el proceso de las operaciones, así como para que permitan la posibilidad de comprobación de las operaciones ejecutadas.



<b>GRUPO PRINCIPIOS</b>	<b>PRINCIPIO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Aplicables a la administración de personal	Selección de personal hábil y capacitado	Se debe seleccionar y capacitar a los empleados puesto que los servidores hábiles y capacitados producen un trabajo más eficiente y económico.
	Rotación de deberes y vacaciones	Se deberá rotar a los empleados de un trabajo al máximo posible y exigirse la utilización de las vacaciones anuales para quienes estén en puestos de confianza. Permite cubrir errores y fraudes si han sido cometidos.
	Fianzas	Los empleados que manejan y contabilizan los recursos materiales y financieros deben estar afianzados, por ejemplo: contador, cajero, bodegueros, etc.

**Fuente:** Guerra, M. (s.f.). *Sistema de Control Interno – Auditoría*. Recuperado el 21 de enero de 2011, de <http://www.monografias.com/trabajos63/control-interno-auditoria/control-interno-auditoria2.shtml>

**Elaborado por:** Andrea Paz

#### **4.6.2.2.6 Tipos de Control Interno**

Desde un punto didáctico se ha establecido la siguiente clasificación del control interno.

##### ***A. De acuerdo a su finalidad:***

***A.1. Control Interno Administrativo.-*** Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de transacciones o actividades por la administración, de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de las políticas y el cumplimiento de los objetivos y metas programados.

Este tipo de control sienta las bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía de los procesos de decisión y, se refiere básicamente a las actividades que tienen las empresas que no son consideradas financieras.

**A.2. Control Interno Financiero o Contable.-** Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a la salvaguarda de los recursos y la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables, y de los estados e informes financieros que se produzcan, sobre los activos, pasivos, patrimonio y demás derechos y obligaciones de la organización; por tanto se encarga de proteger los activos de la empresa, de que no se haga mal uso de los mismos y que no se incurra en pasivos de manera indebida.

Este tipo de control sienta las bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía con que se han manejado y utilizado los recursos financieros, a través de los presupuestos respectivos. Incluye controles como los sistemas de autorización y aprobación, separación de deberes relacionados con el mantenimiento de registros e informes de contabilidad, de aquellos relativos a operaciones o a la custodia de activos, controles físicos sobre activos y auditoría interna.

**B. Desde el momento a ser aplicado:**

**B.1. Control Interno Previo.-** Son los procedimientos que se aplican antes de la ejecución de las operaciones o de que sus actos causen efectos; verifica el cumplimiento de la normas que lo regulan y los hechos que las respaldan, y asegura su conveniencia y oportunidad en función de los fines y programas de la entidad.

Es importante que se defina y se desarrollen los procedimientos de los distintos momentos del control previo ya sea dentro de las operaciones o de la información a producir. Los controles previos son los que más deben cuidarse

porque son fuentes de riesgo y, los integrantes de la organización pueden convertirse en ese control previo y, se pueden reducir inconvenientes.

**B.2. Control Interno Concurrente.-** Son los procedimientos que permiten verificar y evaluar las acciones en el mismo momento de su ejecución, lo cual está relacionado básicamente con el control de la calidad.

**B.3. Control Interno Posterior.-** Es el examen posterior de las operaciones administrativas y financieras con base en los comprobantes y relaciones de documentos que reflejen las operaciones realizadas, para verificar su conformidad y legalidad. Este control se practica por medio de la Auditoría Interna de cada entidad o institución;

#### **4.6.2.2.7 Métodos de Evaluación del Control Interno**

El control interno durante muchos años no ha tenido un marco de referencia común por lo que cada entidad, empresario y/o profesional ha generado distintas expectativas del control interno.

Por todo esto se crean distintos métodos de evaluación del control interno, y estos son:

- 1) COSO I: Comité de Organizaciones Patrocinadoras
- 2) COSO II – ERM: Gestión de Riesgos Corporativos
- 3) MICIL: Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica
- 4) CORRE: Control de Recursos y Riesgos – Ecuador

A continuación se describe cada método de evaluación del control interno:

#### **4.6.2.2.7.1 COSO I**

El Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) se formó en el año de 1985 para mejorar la calidad de los reportes financieros mediante la ética en los negocios, con objeto de tener controles internos y gobierno corporativo efectivos.

Basado en estos principios “La Comisión de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway” desarrolló y publicó el marco de trabajo del COSO en 1992.

Este informe surge como respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno y por tanto se crea un marco de referencia común que sea capaz de integrar las distintas definiciones y conceptos que se estaban empleando; logrando de esta manera que se satisfaga las demandas generalizadas por todos los sectores involucrados (organizaciones públicas y privadas; auditoría interna y externa; niveles académicos o legislativos; etc.).

Entre las organizaciones que formaban parte de COSO tenemos:

- American Accounting Association (AAA).- Asociación Americana de Contadores.
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). - Instituto Americano de Contadores Públicos Autorizados.
- Financial Executive Institute (FEI).- Instituto de Ejecutivos Financieros.
- Institute of Internal Auditors (IIA). - Instituto de Auditores Internos.

- Institute of Management Accountants (IMA). - Instituto de Contadores Gerenciales.

En el sistema COSO no interesa la segregación de funciones y los controles tradicionales sino, enfatiza el ambiente de control y la evaluación de riesgos, en lugar de un control interno tradicional. Además señala que cada posición de control, tiene un riesgo fuerte y una debilidad; entonces es importante evaluar cuán grande es el riesgo frente a otro.

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

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de leyes y normas que sean aplicables.

Al decir que proporciona una seguridad razonable quiere decir que no asegura con certeza el cumplimiento de los objetivos de la entidad o institución sino que contribuye a ello y, no importa lo bien diseñado que esté el sistema de control, lo más que se puede esperar es que proporcione una seguridad razonable.

El Informe COSO actualmente es considerado como un punto de referencia obligado cuando se trata de Control Interno.

#### 4.6.2.2.7.1.1 Componentes del COSO I

**Figura 4.4** Componentes COSO I



**Fuente:** Pérez, P.M. (26 de Enero de 2007). *Los cinco componentes del Control Interno*. Recuperado el 23 de enero de 2011, de [http://www.degerencia.com/articulo/los\\_cinco\\_componentes\\_del\\_control\\_interno](http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno)

**Elaborado por:** Pérez, P.M.

El Marco Integrado de Control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión. (Figura 4.5)

Estos componentes son:

1. Entorno o Ambiente de Control.
2. Evaluación de Riesgos.
3. Actividades de Control.
4. Información y Comunicación.
5. Seguimiento o Monitoreo.

Y se describen a continuación:

– **Entorno o Ambiente de Control**

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encarar sus actividades y la importancia que le asignan al control interno, es la base de los otros componentes, ya que por medio de éste se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos.

Entonces el ambiente de control es el conjunto de factores del ambiente organizacional que deben establecer y mantener el jerarca, los subordinados y demás funcionarios, para permitir el desarrollo de una actitud positiva y de apoyo para el control interno y para una administración escrupulosa.

Entre los principales factores del ambiente de control tenemos:

**Figura 4.5 Factores del Ambiente de Control**

<b>F A C T O R E S  D E L  A M B I E N T E  D E  C O N T R O L</b>	<b><i>Integridad y Valores Éticos</i></b>	<p>La efectividad del control interno depende directamente del personal responsable de crear, administrar y monitorear los sistemas de control. La gerencia debe establecer normas de conducta y de ética que deben ser comunicadas efectivamente.</p> <p>Los factores a considerar cuando se evalúan la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados incluyen: a) la existencia e implantación de códigos de conducta; b) la presión para cumplir metas de eficacia poco realistas y, c) el análisis de los conocimientos y habilidades que se requieren para desempeñar adecuadamente los cargos.</p>
	<b><i>Filosofía y Estilo de la Alta Dirección</i></b>	<p>Refleja los valores que posee la entidad, influye en la cultura y estilo operativo de la empresa. En esta se reflejan la forma en que se establece las políticas, objetivos, estrategias; el compromiso hacia el cumplimiento de leyes, normas y otras regulaciones aplicables; los niveles de riesgos que acepta; la presentación amplia de la información financiera y de gestión.</p>
	<b><i>Consejo de Administración y Comité de Auditoría</i></b>	<p>Un consejo de administración activo y efectivo o comités, es un elemento de control importante, este fortalecerá el control interno, los valores institucionales, la gestión de riesgos corporativos y el cumplimiento de objetivos y metas.</p>
	<b><i>Estructura Organizativa</i></b>	<p>Está diseñada de acuerdo al tamaño y naturaleza de las actividades de la entidad, facilita la efectividad de gestión integral de riesgo; define áreas clave de responsabilidad y, establece líneas de reporte; por ende los ejecutivos deben comprender cuáles son sus responsabilidades y poseer la experiencia y el conocimiento en función de sus cargos.</p>
	<b><i>Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida</i></b>	<p>La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas ofrecen una base para el seguimiento de las actividades y el sistema de control y establecen los papeles respectivos de las personas dentro del sistema.</p>
	<b><i>Gestión del Capital Humano</i></b>	<p>El capital humano es el recurso más importante y valioso dentro de toda organización, por ende las políticas de recursos humanos son esenciales para el reclutamiento y el mantenimiento de personas competentes que permitan llevar a cabo los planes de la entidad.</p>
	<b><i>Responsabilidad y Transparencia</i></b>	<p>La responsabilidad significa la obligación de los funcionarios de: responder, reportar, explicar o justificar ante una autoridad superior, por los recursos recibidos y administrados, dicha responsabilidad aplica a todos los sectores y todo tipo de organización.</p>

**Fuente:** -Marco Integrado- Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador (CORRE). pp. 21- 30

**Elaborado por:** Andrea Paz



El ambiente de control será bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan; el mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

– **Evaluación de Riesgos**

La evaluación de riesgos permite que una entidad comprenda el grado con el cual los eventos potenciales pudieran afectar los objetivos del negocio, ya que determina los riesgos a partir de dos perspectivas: probabilidad e impacto. Además la gerencia debe considerar eventos previstos e inesperados, para ello debe:

- a) Identificar y separar los riesgos de las oportunidades.
  - Impacto Negativo: Riesgos.- evaluarlos y administrarlos.
  - Impacto Positivo: Oportunidades.- recanalizarlos a estrategias y objetivos.
- b) Identificar Riesgos Internos y Externos.
  - Analizar la información histórica.
  - Determinar y revisar los indicadores de comportamiento de excepción.
  - Observar y analizar las tendencias de mercados y tecnológicas.

Una vez identificados los riesgos en la entidad o institución; el análisis de los mismos debe incluir:

- Una estimación de su importancia / trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad/frecuencia.

- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Los mecanismos para preveer, identificar y administrar los cambios, deben estar orientados hacia el futuro, de manera que se pueda anticipar los más significativos a través de la evaluación de riesgos.

#### – **Actividades de Control**

Las actividades de control son políticas (qué debe hacerse) y procedimientos (mecanismos de control) que tienden a asegurar que se cumplan las instrucciones emanadas de la dirección superior, las mismas que se encuentran orientadas hacia la prevención y neutralización de los riesgos que se han determinado previamente en la etapa de “Evaluación de Riesgos”.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos y, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones.
- La confiabilidad de la información financiera.
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

#### – **Información y Comunicación**

Los sistemas de información deben apoyar la toma de decisiones y la gestión de riesgo, por tanto la información relevante, debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada de forma oportuna y adecuada para permitir al

personal afrontar sus responsabilidades, por lo que el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados y de qué manera deben comunicar la información relevante que generen.

Entonces es necesario mantener una excelente comunicación interna y externa que ayude a que la información fluya correctamente en la entidad; siendo necesario contar con medios eficaces como: manuales de políticas, canales formales e informales de comunicación para que este proceso se desarrolle de manera efectiva.

– **Seguimiento o Monitoreo**

El monitoreo es la supervisión de la gestión de riesgos en todos los niveles, debiendo realizar las modificaciones respectivas; por tanto es necesario un:

- Monitoreo continuo que este desarrollado en el curso normal de las operaciones.
- Evaluaciones puntuales por entes internos o externos.
- Alcance y frecuencia acorde con la magnitud del riesgo.

#### **4.6.2.2.7.2 COSO II – ERM (Enterprise Risk Management)**

Hacia fines de septiembre del año 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importantes a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management (ERM) – Integrated Framework; el cual amplía el concepto de

control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.

El COSO - ERM (Marco de Gestión Integral de Riesgo) se crea ampliando a COSO I para la gestión integral del riesgo pero no para sustituir el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

#### 4.6.2.2.7.2.1 Componentes del COSO II – ERM

Los componentes del COSO ERM son iguales a los componentes del COSO I pero se encuentran ampliados y adicionalmente tenemos tres componentes adicionales; los mismos que se describen a continuación como “*Nuevo Componente*” y se muestran en la *figura 4.6*

**Figura 4.6** Componentes COSO II - ERM



**Fuente:** Figueroa, A.R. Control Interno sobre el reporte financiero – Guía para empresas pequeñas públicas (COSO III). XXII Encuentro Nacional. Agregando Valor: Los retos de hoy. p.13

**Elaborado por:** Figueroa, A.R.

– **Ambiente Interno**

Enmarca el tono de la organización, influenciando la conciencia del riesgo en su personal; es la base del resto de los componentes y provee disciplina y estructura.

Este componente establece:

- Una filosofía de gestión integral de riesgo.
- Nivel de riesgo que la alta gerencia asume (Apetito de riesgo).
- Rol supervisorio de la junta directiva en la gestión integral de riesgo.
- La integridad y los valores éticos.
- Una estructura de gestión integral de riesgos: Sistemas de delegación de autoridad, roles y responsabilidades y líneas de reporte.
- Estándares de recursos humanos: habilidad y competencia de los empleados.

Una gestión integral de riesgo es exitosa y eficiente, cuando la organización mantiene una cultura de riesgo positiva; esto es que toda la entidad tenga conciencia de los riesgos y cumpla con los ocho componentes del COSO-ERM.

– **Establecimiento de Objetivos (*Nuevo Componente*)**

Dentro del marco de la definición de la misión y visión, la gerencia establece las estrategias y objetivos; la gestión integral de riesgo se asegura que la gerencia cuente con un proceso para definir objetivos que estén alineados con la misión y visión, con el apetito al riesgo y niveles de tolerancia.

Además los objetivos dentro del Marco de Gestión Integral de Riesgo se clasifican en cuatro categorías:

- **Estratégicos:** Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y dándole apoyo, es decir, son aquellos objetivos que representan una situación deseada por la organización teniendo congruencia con la misión y la visión de la empresa, debiendo ser consistentes con el resto de objetivos -objetivos relacionados-. Estos objetivos relacionados son los objetivos al nivel de empresa que están relacionados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a subobjetivos establecidos, por ejemplo, en las diversas actividades de ventas, producción, ingeniería e infraestructura.
- **Operacionales:** Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos.
- **Reporte, presentación de resultados o información:** Objetivos de fiabilidad de la información suministrada.
- **Cumplimiento:** Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

Cabe aclarar la definición de apetito al riesgo y de tolerancia al riesgo.

- a) El **Apetito al Riesgo o Riesgo Aceptado**.- Es el máximo nivel de riesgo que los accionistas están dispuestos a aceptar o asumir para realizar su misión o visión.

Por tanto es:

- Guía en el establecimiento de la estrategia.
  - La gerencia lo expresa como un balance entre: crecimiento, riesgo y retorno.
  - Dirige la asignación de recursos.
  - Alinea la organización, personal, procesos e infraestructura.
- b) Mientras que la ***Tolerancia al Riesgo*** son los niveles aceptables de variación de las metas fijadas o la variación aceptable en la consecución de un objetivo. Operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, que a su vez, proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos.

– **Identificación de Eventos (*Nuevo Componente*)**

Es la identificación de eventos potenciales que si ocurren pueden afectar a la entidad, es la base para los componentes: evaluación de riesgos y respuesta al riesgo. En este componente se identifican los eventos con impacto negativo (riesgos) y con impacto positivo (oportunidades).

La gerencia reconoce que la incertidumbre existe, lo cual se traduce en no poder conocer con exactitud cuándo y dónde un evento pudiera ocurrir, así como tampoco sus consecuencias financieras.

La gerencia además reconoce la importancia de entender los factores internos (procesos, infraestructura, recurso humano) y externos (factor económico, ambiental, tecnológico) y el tipo de eventos que estos pueden generar, es decir, comprende que son los factores incluyentes.

### – **Evaluación de Riesgo**

La evaluación del riesgo permite que una entidad entienda el grado en el cual los eventos potenciales pudieran o pueden afectar los objetivos del negocio; por lo que determina los riesgos a partir de dos perspectivas: *Probabilidad e Impacto*.

En la evaluación de riesgos, la gerencia considera eventos previstos e inesperados; así como también los riesgos inherentes y residuales, puesto que estos deben ser evaluados.

Donde el riesgo residual es el riesgo que resulta después que la gerencia ha implantado efectivamente acciones para mitigar el riesgo inherente.

### – **Respuesta al Riesgo (*Nuevo Componente*)**

Una vez que se ha evaluado los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas a los riesgos pueden ser: de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como también los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecido.

### – **Actividades de Control**

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a la gerencia a asegurar que las respuestas a los riesgos sean ejecutadas, de forma apropiada y oportuna.



Las actividades de control están presentes en todos los niveles y áreas funcionales de la organización para lograr los objetivos del negocio e incluyen actividades como: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, seguridad de los activos, desempeño de las operaciones, segregación de funciones, entre otros.

Entre los tipos de actividades de control o control tenemos:

- **Controles Preventivos.-** Son aquellos controles que están diseñados para evitar riesgos, errores o incidentes antes de su ocurrencia.
- **Controles Detectivos.-** Están diseñados para detectar de forma rápida los riesgos, errores o incidentes en el momento de su ejecución.
- **Controles Correctivos.-** Son aquellos controles que se diseñan para remediar o reducir daños como consecuencia de los riesgos, errores o incidentes ocurridos en la entidad.

#### – **Información y Comunicación**

Toda entidad debe contar con canales de comunicación adecuados que ayuden a obtener información relevante y pertinente, que una vez procesada ayude a los directivos a tomar decisiones adecuadas.

Por lo que los sistemas de información deben apoyar la toma de decisiones y la gestión de riesgo (ERM); la gerencia debe enviar un mensaje al personal resaltando su responsabilidad ante el ERM y, el personal debe entender su rol en el ERM así como su contribución individual en relación con el trabajo de otros.

La comunicación interna debe proveer al personal y a la organización en relación al ERM:

- Un lenguaje común de riesgo.
- La importancia y relevancia del ERM.
- Los objetivos de la organización.
- El apetito de riesgo y la tolerancia al riesgo de la organización.
- Los roles y responsabilidades del personal y sus funciones de apoyo a la gestión de riesgos.
- Los comportamientos aceptables y no aceptables son claramente transmitidos al personal.
- Existencia de canales de comunicación internos y externos.

Los canales de comunicación externos (ejemplo: proveedores, consumidores y reguladores) proveen información necesaria para mejorar la calidad de productos y servicios, así como anticiparse a las tendencias de mercado, problemas u oportunidades.

#### – **Monitoreo**

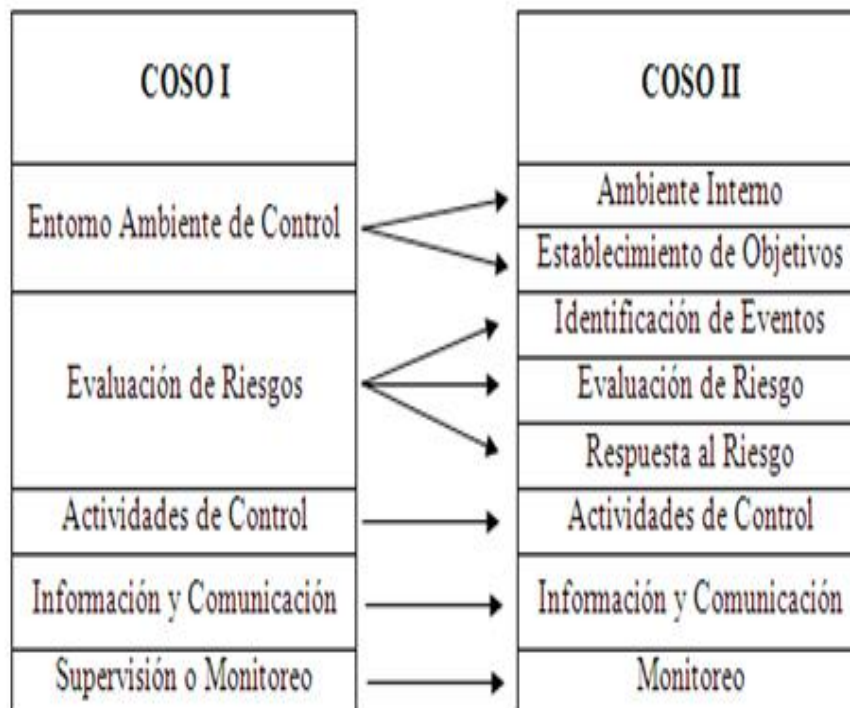
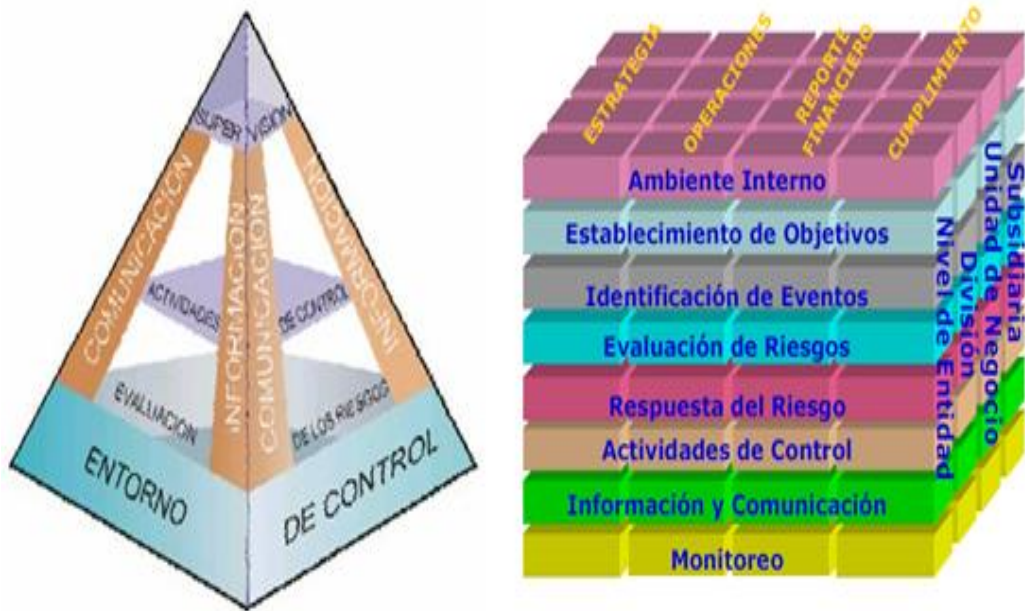
El COSO-ERM es monitoreado, evaluando la presencia y funcionamientos de sus componentes a lo largo del tiempo.

En donde la eficacia de los otros componentes del ERM se siguen mediante:

- Actividades de supervisión continua y,
- Evaluaciones separadas.

La figura 4.7 muestra las relaciones entre los componentes del COSO I y el COSO II.

**Figura 4.7 Relaciones entre los Componentes del COSO I y COSO II - ERM**



Elaborado por: Andrea Paz

#### **4.6.2.2.7.3 MICIL (Marco Integrado del Control Interno para Latinoamérica)**

En el año 2000 se ve la necesidad de poseer un marco latinoamericano de control similar al COSO en español, con base de las realidades de la región, esto sugerido en la Conferencia Interamericana de Contabilidad de San Juan, llevada a cabo en Puerto Rico en el año de 1999. Por lo que se nombro una comisión especial de representantes de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) y la Federación Latinoamericano de Auditores Internos (FLAI) para iniciar el desarrollo de tal marco, que junto con el apoyo del Proyecto Responsabilidad/Anticorrupción en las Américas (Proyecto AAA), financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), logran desarrollar El Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL).

El Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL), se emite en el año 2004 y es un modelo basado en estándares de control interno para las pequeñas, medianas y las grandes empresas desarrollado en el informe COSO.

El MICIL obtiene del Informe COSO la siguiente definición del control interno integrado:

El control interno se define como un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

1. Eficacia y eficiencia en las operaciones,
2. Fiabilidad de la información financiera,

3. Salvaguarda de los recursos de la entidad, y,
4. Cumplimiento de las leyes y normas aplicables”

En la definición anterior se destaca que marco integrado de control interno se debe considerar en toda la organización y no está circunscrito a la información financiera. Por lo que se establece el proceso completo en que están integrados los controles internos diseñados y aplicados incluye las siguientes actividades:

- a) Las que generan valor agregado (también conocidas como operativas o sustantivas),
- b) Las de infraestructura (sustento directo para las operaciones que generan valor),
- c) Las de gestión institucional (administración, finanzas, riesgos, planificación y otras), y,
- d) Las referidas a los procesos de control y gestión financiera (procesos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, tesorería, análisis y conciliaciones, entre otras).

Con este análisis de lo que debe abarcar el control interno dentro de las entidades públicas y privadas, El MICIL incluye los cinco componentes de control interno en una demostración de la solidez del control interno institucional para el funcionamiento participativo, organizado, sistematizado, disciplinado y brindando empoderamiento al recurso humano para el logro de los objetivos de la organización.

Los componentes de control interno son los requisitos básicos para el diseño y funcionamiento del MICIL de una organización o de una actividad importante y son, similares a las del informe COSO:

1. Ambiente de control y trabajo,
2. Evaluación de riesgos,
3. Actividades de control,
4. Información y comunicación y,
5. Supervisión.

Con lo anterior el MICIL logra establecer su propuesta para que las empresas pequeñas, medianas y grandes posean estándares de control interno para el entorno empresarial latinoamericano; por lo que el Marco Integrado de Control Interno solo funciona con la participación de la mayor parte del personal que conforma una organización o una sociedad. Es poco probable que el control interno sea efectivo si está bajo la responsabilidad de un grupo pequeño de personas, independientemente del nombre que tenga la entidad o unidad organizativa responsable del mismo.

#### **4.6.2.2.7.4 CORRE (Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador)**

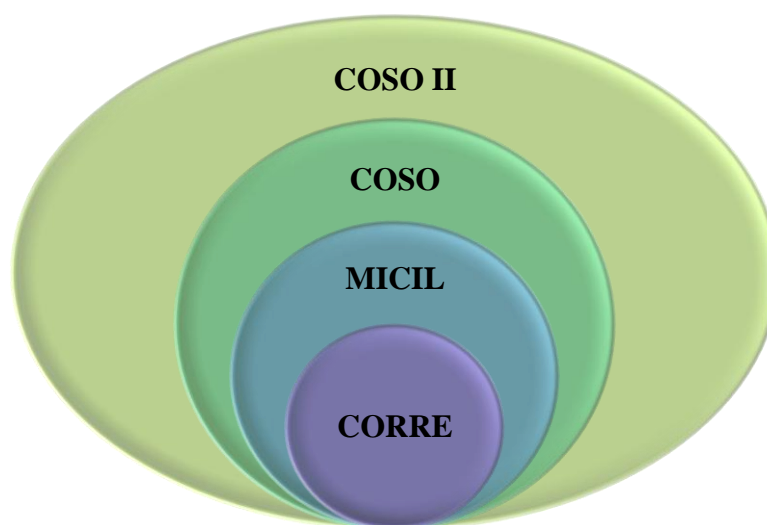
Con el objeto de apoyar al Ecuador en la lucha contra la corrupción, el Proyecto Anticorrupción ¡Sí Se Puede! impulsa la elaboración del Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador (CORRE) en el año 2006, puesto que es considerado un estudio eficaz para la prevención e identificación oportuna de irregularidades o errores.

Para elaborar CORRE se tomó como base técnica los dos estudios realizados por el Committe of Sponsoring Organizations; Informe COSO, incluyendo los conceptos de Administración de Riesgos (ERM). Además se consideró como fundamento el Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL).

El Proyecto Anticorrupción ¡Sí Se Puede! reconoce el esfuerzo y capacidad de su asesor Mario Andrade Trujillo, quién recopiló los informes y estudios anteriormente descritos, los analizo e introdujo cambios o incorporó de manera textual pronunciamientos de aplicación general.

Por tanto CORRE es una versión actualizada que integra de manera profesional en un solo documento: el Informe COSO, MICIL y, la Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, es decir, su presentación se fundamente en COSO II, porque incluye a los dos anteriores COSO Y MICIL. Además, procura que su adaptación a la realidad ecuatoriana y la simplificación de los contenidos, facilite su comprensión y aplicación. *(Figura 4.8)*

**Figura 4.8 Consideración de los tres informes en el CORRE**



**Fuente:** -Marco Integrado- Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador (CORRE). p.13  
**Elaborado por:** Andrea Paz

Con pequeñas modificaciones al concepto general de COSO, al control interno se define como:

“Un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

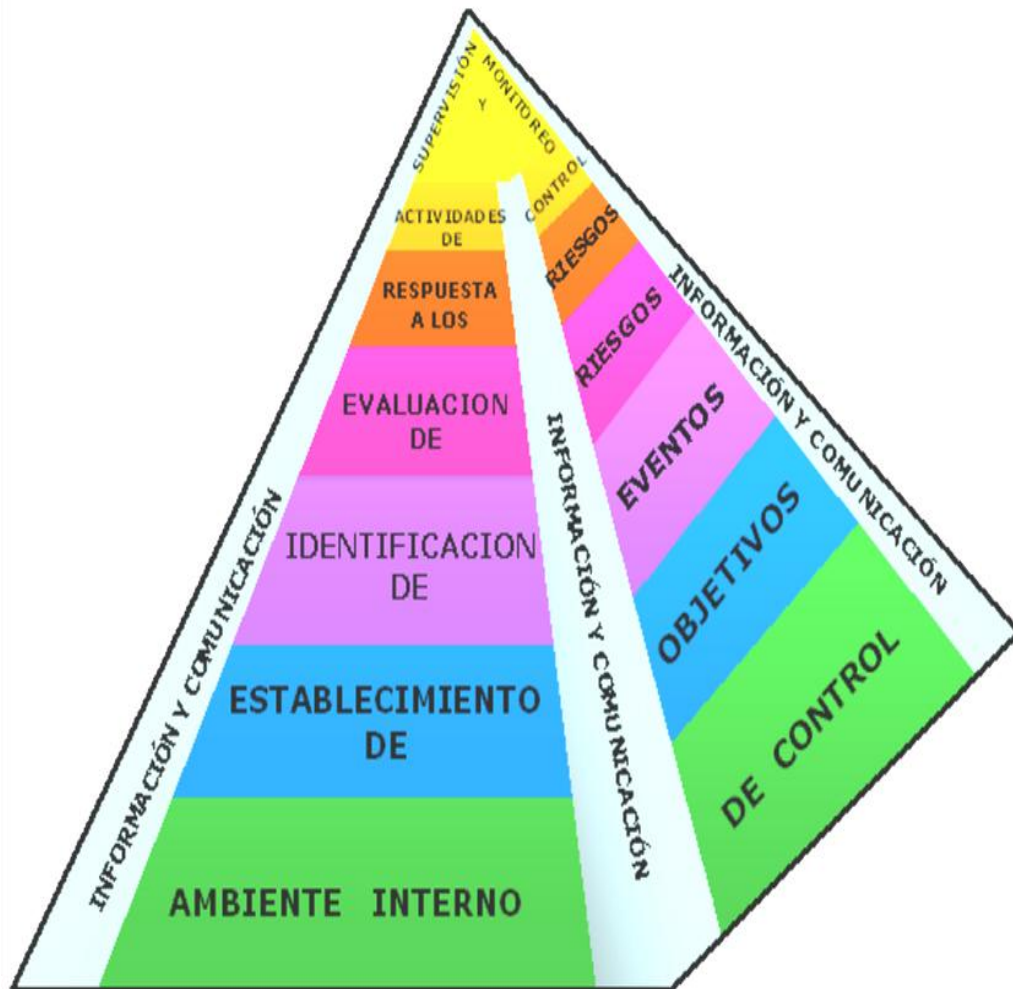
- Honestidad y responsabilidad,
- Eficacia y eficiencia en las operaciones,
- Fiabilidad de la información,
- Salvaguarda de los recursos; y,
- Cumplimiento de las leyes y normas” (-Marco Integrado- CORRE. p.14)

El CORRE desarrolla su estudio a través de ocho componentes que se muestran a continuación: (*Figura 4.9*)

1. Ambiente Interno de Control
2. Establecimiento de Objetivos.
3. Identificación de Eventos.
4. Evaluación de Riesgos.
5. Respuesta a los Riesgos.
6. Actividades de Control.
7. Información y Comunicación.
8. Supervisión y Monitoreo.



**Figura 4.9 Componentes del Control de los Recursos y los Riesgos Ecuador (CORRE)**



**Fuente:** -Marco Integrado- Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador (CORRE). p.17

**Elaborado por:** Andrea Paz

**Tabla 4.5 Comparación de los componentes de los Métodos de Evaluación**

<b>COSO I</b>	<b>COSO II</b>	<b>MICIL</b>	<b>CORRE</b>
Entorno o Ambiente de Control	Ambiente Interno	Ambiente de Control y Trabajo	Ambiente Interno de Control
Ninguno	Establecimiento de Objetivos	Ninguno	Establecimiento de Objetivos
Ninguno	Identificación de Eventos	Ninguno	Identificación de Eventos
Evaluación de Riesgos	Evaluación de Riesgos	Evaluación de Riesgos	Evaluación de Riesgos
	Respuesta a los Riesgos	Evaluación de Riesgos	Respuesta a los Riesgos
Actividades de Control	Actividades de Control	Actividades de Control	Actividades de Control
Información y Comunicación	Información y Comunicación	Información y Comunicación	Información y Comunicación
Supervisión	Supervisión	Supervisión	Supervisión y Monitoreo

**Fuente:** -Marco Integrado- Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador (CORRE). p.13

**Elaborado por:** Andrea Paz

### **4.6.2.3 Herramientas de Evaluación de Control Interno**

Las herramientas de evaluación del control interno son mecanismos o técnicas que ayudan a recopilar información de forma resumida. Entre éstas tenemos:


- Cuestionario
- Narrativa
- Flujograma
- Matrices
- Listas de verificación

A continuación se describe cada herramienta de evaluación del control interno:

#### **4.6.2.3.1 Cuestionario**

El cuestionario de control interno es un mecanismo metodológico de auditoría que se emplea en la primera fase de evaluación del control interno relativo al área o producto sujetos al examen de auditoría. Estos cuestionarios están constituidos por una serie de preguntas que son diseñadas por el auditor y dirigidas a los funcionarios de la entidad objeto de estudio, que tienen como propósito conocer la estructura de control interno y evaluarla.

**Figura 4.10 Esquema del Cuestionario**

	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010	<div style="border: 1px solid red; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>PT</b>          x/x       </div>				
Procedimiento No. X:						
Entrevistado: Cargo: Fecha: Hora: Lugar:						
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	PUNTAJE		OBSERVACIONES
				OBTENIDO	ÓPTIMO	
<b>TOTAL</b>						
Nivel de Confianza (NC)		XX				
Nivel de Riesgo (NR)		XX				
Elaborado por:		XX	Fecha:	XX		
Supervisado por:		XX	Fecha:	XX		


**Elaborado por:** Andrea Paz

#### 4.6.2.3.2 Narrativa

La narrativa es una descripción simple de las distintas actividades y/o procesos que se efectúan en una entidad, por lo que se indica la secuencia de cada operación y las tareas que desempeñan los funcionarios y empleados. Además se detallan los procedimientos más importantes y las características del sistema de

control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

**Figura 4.11 Esquema de la Narrativa**

	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>NARRATIVA ENTREVISTA</b> Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010	PT x / x
<b>Procedimiento No. X:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivo:</b></li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desarrollo:</b></li> </ul>		
<b>Elaborado por: XX</b>	Auditor Junior	<b>Fecha: XX-XX-XX</b>
<b>Supervisado por: XX</b>	Jefe de Auditoria	<b>Fecha: XX-XX-XX</b>


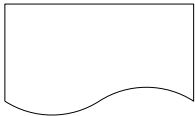

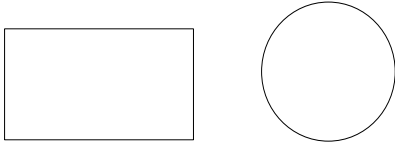
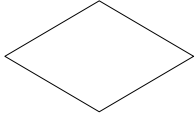


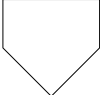
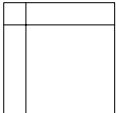
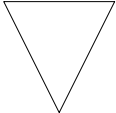
**Elaborado por:** Andrea Paz

#### 4.6.2.3 Flujogramas

Los flujogramas o diagramas de flujo consisten en la representación gráfica de un hecho, situaciones o procesos por medio de la utilización de símbolos, tiene una secuencia y, en ocasiones también muestra las unidades y responsables involucrados en el mismo.

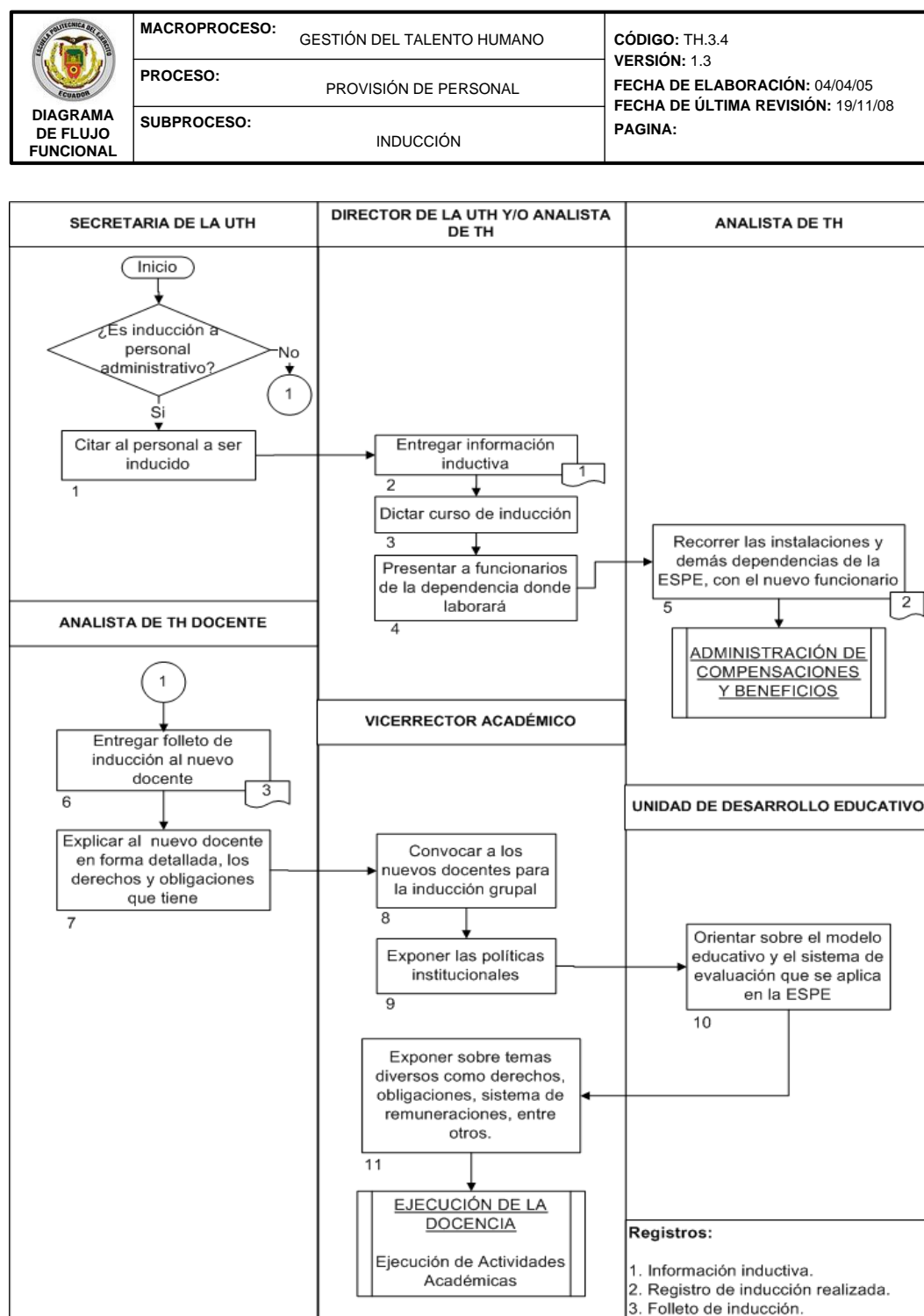
Dentro de la simbología de los flujogramas tenemos:

**Tabla 4.6 Simbología del Diagrama de Flujo**

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	<b>Inicio/Fin.-</b> Indica el inicio o el fin del Proceso motivo de descripción.
	<b>Documento.-</b> Soportes que tienen que archivarse, pueden ser informes, registros, actas, folletos, etc.
	<b>Líneas de Flujo.-</b> Usadas para direccionar el flujo.
	<b>Proceso.-</b> Descripción de los procedimientos.
	<b>Decisión.-</b> Se emplea para tomar cierta decisión que puede ser positiva o negativa.
	<b>Referencia en Página</b>
	<b>Proceso Predefinido</b>
	<b>Referencia a otra Página</b>
	<b>Almacenamiento Interno</b>
	<b>Archivo</b>

Elaborado por: Andrea Paz

**Figura 4.12 Ejemplo de Flujograma. Proceso de Inducción.**



**Fuente:** Dirección de Desarrollo Institucional

**Elaborado por:** Dirección de Desarrollo Institucional

#### **4.6.2.3.4 Matrices**

El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades del control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos:

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

Un ejemplo de matriz se muestra en la figura 4.13



**Figura 4.13 Ejemplo de Matriz**

**EJEMPLO DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

<p>En todas las columnas insertar los nombres de las personas que tienen acceso a los activos y en las filas los nombres de las personas que preparan registros contables.</p>		<p>Manejan ingresos a caja antes del registro inicial.</p> <p><b>R. RUEDA</b></p>	<p>Manejan ingresos a caja después del registro inicial.</p> <p><b>M. MACIAS</b></p>	<p>Emiten cheques individuales o manejan cheques firmados.</p> <p><b>L. FABRA N. CAPP M. MACIAS</b></p>	<p>Pagan nóminas individualmente, manejan cheques firmados, o manejan sobres de nóminas pagadas en efectivo.</p> <p><b>P. PICO C. CARDENAS</b></p>	<p>Tienen la custodia de otros activos tangibles.</p> <p><b>L. DIAZ L. FABBA M. MACIAS</b></p>	<p>En caso de cruce de nombres y columnas y procedimiento.</p>		
		<b>COLUMNA A</b>	<b>COLUMNA B</b>	<b>COLUMNA C</b>	<b>COLUMNA D</b>	<b>COLUMNA E</b>			
FILA	REGISTROS						EXTENDIDO		FILA
							SI	NO	
1	COMERCIALIZACIÓN	R. RUEDA M. TORO	R. RUEDA M. TORO	R. RUEDA M. TORO		R. RUEDA M. TORO	✓		1
2	ADMINISTRACIÓN DE CAJA	R. RUEDA M. TORO M. MACIAS C. CARDENAS	R. RUEDA M. TORO M. MACIAS C. CARDENAS	R. RUEDA M. TORO M. MACIAS C. CARDENAS		R. RUEDA M. TORO M. MACIAS C. CARDENAS	✓		2
3	ADQUISICIONES		M. RODRIGUEZ W. WINE F. CALCIO L. DÍAZ L. TAPIA	M. RODRIGUEZ W. WINE F. CALCIO L. DÍAZ L. TAPIA		M. RODRIGUEZ W. WINE F. CALCIO L. DÍAZ L. TAPIA	✓		3
4	NÓMINAS				P. PICO C. CARDENAS	P. PICO C. CARDENAS	✓		4
5	DESEMBOLSOS		M. TORO R. RUEDA L. TAPIA L. FABBA N. CAPP M. MACIAS	M. TORO R. RUEDA L. TAPIA L. FABBA N. CAPP M. MACIAS		M. TORO R. RUEDA L. TAPIA L. FABBA N. CAPP M. MACIAS	✓		5
6	ASIENTOS DE DIARIO MAYOR GENERAL	C. CARDENAS M. RODRIGUEZ M. TORO	C. CARDENAS M. RODRIGUEZ M. TORO	C. CARDENAS M. RODRIGUEZ M. TORO	C. CARDENAS M. RODRIGUEZ M. TORO	C. CARDENAS M. RODRIGUEZ M. TORO	✓		6

**Fuente:** Contraloría General del Estado. *Manual de Auditoría de Gestión*. p. 59

**Elaborado por:** Contraloría General del Estado.

#### **4.6.2.3.5 Listas de Verificación o Check List**

La lista de verificación es una de las formas más objetivas de valorar el estado de aquello que se somete a control. El carácter cerrado de las respuestas y su limitado número proporciona esta objetividad, pero también elimina información muy útil, porque no puede recoger todos los matices, detalles, y singularidades.

Esta lista de verificación puede servir para detectar fuerzas y debilidades específicas en el área funcional de una empresa; donde la respuesta negativa podría indicar una debilidad potencial; mientras tanto que las respuestas afirmativas sugieren fuerzas potenciales.

Si las listas de verificación se desarrollan para una auditoría específica y se usan correctamente podrían:

- Asegurar un enfoque consistente de la auditoría.
- Proporcionar una vez completada, evidencia de que la auditoría fue realizada.
- Servir como ayuda memoria.

Como ejemplo de lista de verificación tenemos:

**Figura 4.14 Ejemplo de Formato de la Lista de Verificación****LISTA DE VERIFICACIÓN**

<b>Empresa o Institución:</b>					
<b>Área, actividad o proceso a ser auditado:</b>					
<b>CF: Conforme</b>		<b>NC: No Conforme</b>		<b>NA: No Aplica</b>	
<b>No.</b>	<b>Detalle</b>	<b>CF</b>	<b>NC</b>	<b>NA</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Recursos Humanos</b> <b>(Competencia, toma de conciencia y formación)</b>					
1	La organización ha determinado la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto.				
2	La organización proporciona formación o toma otras acciones para satisfacer dichas necesidades.				
3	La organización se asegura de que el personal sea consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad.				
4	La organización mantiene los registros apropiados que demuestran la educación, formación, habilidades y experiencia de su personal.				
<b>Elaboró:</b>		<b>Revisó:</b>		<b>Aprobó:</b>	

**Fuente:** INTI – Instituto Nacional de Tecnología Industrial. (s.f.). *Auditoría del Sistema de Gestión y Ensayos para la Emisión de Declaración de Conformidad-Lista de Verificación*. Recuperado el 24 de enero de 2011, de <http://www.inti.gov.ar/metrologia/pdf/check-list.pdf>

**Elaborado por:** Andrea Paz

Las ventajas y desventajas de cada método dependen del sistema a revelar y del enfoque de auditoría que se desee efectuar. A continuación se detalla en la tabla 4.7

**Tabla 4.7 Ventajas y desventajas de las Herramientas de Evaluación de Control Interno**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p><b>Cuestionarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Guía para evaluar y determinar áreas críticas.</li> <li>- Disminución de costos.</li> <li>- Prompta detección de deficiencias.</li> <li>- Busca siempre una respuesta.</li> <li>- Permite preelaborar y estandarizar su utilización.</li> <li>- Entrenamiento de personal inexperto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se pueden pasar inadvertidos algunas situaciones anormales.</li> <li>- Limita la inclusión de preguntas.</li> <li>- Las preguntas no abordan siempre todas las deficiencias.</li> <li>- No permite una visión de conjunto.</li> <li>- La iniciativa puede verse limitada.</li> </ul>
<p><b>Narrativas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación en entidades pequeñas.</li> <li>- Facilidad en su uso.</li> <li>- Deja abierta la iniciativa del auditor.</li> <li>- Se describe en función de la observación directa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitado a empresas grandes.</li> <li>- No permite una visión en conjunto.</li> <li>- Difícil de detectar áreas críticas por comparación.</li> </ul>
<p><b>Flujogramas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Representa un ahorro de tiempo.</li> <li>- Evalúa siguiendo una secuencia lógica y ordenada.</li> <li>- Se puede observar en conjunto y detectar de manera rápida las deficiencias.</li> <li>- Es flexible para conocer la mayor parte de las características del control interno.</li> <li>- Localiza las desviaciones de los procedimientos o las actividades que se deben realizar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Su empleo es el más generalizado, debido a la rapidez de la aplicación.</li> <li>- Necesita requerimientos sólidos de control interno.</li> <li>- Requiere de entrenamiento en la utilización y simbología de los diagrama de flujo.</li> <li>- Limitado el uso a personal inexperto.</li> </ul>
<p><b>Matrices</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite una mejor localización de las debilidades del control interno.</li> <li>- Identifica a empleados relacionados con las tareas de registro, custodia y control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No permite una visión de conjunto, sino que está es por sectores.</li> <li>- Los campos de evaluación están en función de la experiencia y criterio del auditor.</li> </ul>
<p><b>Listas de Verificación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promueven la planificación de la auditoría.</li> <li>- Actúan como un plan de muestreo y un controlador de los tiempos.</li> <li>- Constituyen un espacio donde registrar las notas realizadas durante la auditoría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si no están bien elaboradas pueden ser restrictivas, si constituyen el único mecanismo de apoyo que tiene el auditor.</li> <li>- Tienen un carácter muy genérico y no reflejan el sistema de gestión de la calidad de la organización, pudiendo no agregar valor y entorpecer la auditoría.</li> </ul>

**Fuente:** Contraloría General del Estado. *Manual de Auditoría de Gestión*. p. 60

IRCA. International Register of Certificated Auditors – Registro Internacional de Auditores Certificados. (Enero de 2005). *El rol y valor de una lista de verificación en una auditoría*. Recuperado el 22 de enero de 2011, de <http://www.irca.org/downloads/IRCA250d%20APG%20ChecklistSP.pdf>

**Elaborado por:** Andrea Paz

#### **4.6.2.3.6 Combinación de Herramientas de Evaluación de Control**

##### **Interno**

Ninguno de los métodos por sí solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se necesita una aplicación combinada de dichas herramientas. Así tenemos por ejemplo: la narrativa con el cuestionario; el flujograma con el cuestionario, entre otros.

#### **4.6.2.4 Evaluación del Riesgo**

Cuando se practica una auditoría es necesario evaluar los riesgos posibles en la misma; por lo que estos deben ser evaluados.

Según Slosse (como citado por Maldonado, 2001, p. 51) “La evaluación del riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo presente en cada caso”.

Según Whittington (2000, p. 100) el riesgo de auditoría “se refiere a la posibilidad de que los auditores no logren, inadvertidamente, modificar apropiadamente su opinión cuando los estados financieros están materialmente errados...”

El riesgo concebido como la probabilidad de que un evento o acción ocurra o no y este al ocurrir afecte a la entidad y, por esto provoque pérdidas económicas y conlleve a que no se cumplan los objetivos trazados, constituye el punto determinante para la decisión sobre que procesos y área serán objeto de evaluación en profundidad.

Decimos además que el riesgo de auditoría puede reducirse con la reunión de evidencia suficiente y competente y, una manera obvia para disminuir el riesgo de auditoría es intensificar los procedimientos de auditoría.

De manera general, la evaluación de riesgos se realiza en dos niveles:

- a) Evaluación referida a la auditoría en su conjunto.- Se identifica el riesgo global de que existan errores o irregularidades no detectados por los procedimientos de auditoría y que lleven a emitir un informe de auditoría incorrecto.
- b) Evaluación del riesgo de auditoría específico para cada componente en particular.

La evaluación entonces es un proceso subjetivo y depende exclusivamente del criterio y experiencia del auditor y, es la base para la determinación del enfoque de auditoría a aplicar.

#### **4.6.2.4.1 Medición del Riesgo**

El riesgo de auditoría es la posibilidad que una vez finalizado el examen de auditoría existan errores, es decir, es la posibilidad que el auditor exprese una opinión de auditoría inapropiada y, por ende se obtenga un error materialmente significativo.

Desde el punto de vista del auditor, el riesgo de auditoría es el riesgo que está dispuesto a asumir el auditor en la ejecución de su trabajo para asegurarse de la razonabilidad de las cifras o actividades evaluadas, a fin de precaverse del riesgo asociado a su labor profesional, el auditor debe explicitar formalmente los objetivos de la revisión. Además debe efectuarse una adecuada planificación,

ejecución y control del trabajo de tal modo de reducir este riesgo a niveles aceptables.

Por tanto el riesgo de auditoría es la combinación de tres elementos:

- La posibilidad de existencia de errores o irregularidades significativas en el objeto a auditar.
- La posibilidad de - no - detección o neutralización de la materialización de estos errores o irregularidades por el sistema de control interno del ente auditado.
- La posibilidad de su - no - detección por parte del auditor, mediante la aplicación de sus procedimientos de auditoría.

Los tres elementos componentes del riesgo de auditoría citados anteriormente dan origen a los siguientes riesgos:

- **Riesgo Inherente (RI)**

El riesgo inherente es el riesgo propio de la empresa, organización u entidad, por lo que es la posibilidad de un error material en una afirmación antes de examinar el control interno del cliente; donde las características del negocio del cliente y de su industria afectan a la auditoría en su conjunto. Este riesgo no se puede eliminar y está presente en toda entidad. Además el riesgo inherente es el que define la cantidad y tipo de pruebas de cumplimiento (pruebas de control).

Denotan un alto riesgo inherente las siguientes características del negocio:

- Rentabilidad variable del cliente respecto a otras compañías de la industria.
- Resultados operativos sensibles al movimiento económico.

- Grandes distorsiones detectadas en auditorías anteriores.
- Problemas del negocio en marcha.

- **Riesgo de Control (RC)**

El riesgo de control corresponde a la posibilidad que se materialicen los riesgos inherentes y que éstos no se hayan detectado, controlado o evitado por el sistema de control interno diseñado para tales efectos y, por ende puede generar deficiencias del sistema de control interno. El riesgo de control también es el que define la cantidad y tipo de pruebas sustantivas.

Según Whittington (2000, p. 102) el riesgo de control es “el riesgo de que el control interno del cliente no haya evitado o detectado un error material en forma oportuna”.

El riesgo de control o nivel de riesgo (NR) se mide con la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - NC$$

De donde:

$NC$  = Nivel de Confianza

$$NC = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} \times 100$$

- **Riesgo de Detección (RD)**

El riesgo de detección es la posibilidad que exista un error a pesar de haber aplicado los procedimientos de auditoría que desarrolla y aplica el auditor, situaciones que tampoco fueron detectadas o neutralizadas por el sistema de



control interno de la institución. Decimos entonces que los auditores asumen este riesgo y, este se limita al efectuar pruebas sustantivas.

Para calcular el riesgo de auditoría se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{RIESGO DE AUDITORÍA} = \text{RIESGO INHERENTE} * \text{RIESGO DE CONTROL} * \text{RIESGO DE DETECCIÓN}$$

$$\text{RA} = \text{RI} * \text{RC} * \text{RD}$$

El riesgo de auditoría no debe ser mayor al 5%.

#### 4.6.2.4.2 Niveles del Riesgo de Auditoría

La evaluación del riesgo tiene un alto grado de subjetividad por lo que hay formas para disminuir la misma. Entonces el nivel de riesgo de auditoría para cada proceso, actividad y/o cuenta, puede medirse en distintos grados así:

- **Bajo.-** Los procedimientos de control en la institución o entidad han estado operando efectivamente durante el período de examen y existe confianza en el control; por lo que se pueden mantener los controles actuales y seguir los procedimientos de rutina; por lo que el riesgo bajo de control interno implica efectuar menos pruebas sustantivas y se determina en base al resultado de las pruebas de cumplimiento realizadas.
- **Moderado.-** Los procedimientos de control han estado realizándose de manera apropiada durante el período de examen, habiéndose detectado algunas fallas en su funcionamiento; por lo que se debe efectuar acciones de reducción de daños y especificar las responsabilidades de su implantación y supervisión.

- **Alto.-** Los procedimientos de control no han estado funcionando de manera efectiva y continua durante el período bajo examen, o simplemente no existen; debiendo de inmediato tomar acciones de reducción del riesgo. Un riesgo alto de control interno implica realizar más pruebas sustantivas.

**Figura 4.15 Matriz de Medición del Nivel de Confianza y Nivel de Riesgo del Control Interno**

CONFIANZA		MÍNIMO	MÁXIMO
<b>ALTO</b>			
ALTO		88,89%	99,99%
MODERADO		77,78%	88,88%
BAJO		66,67%	77,77%
<b>MODERADO</b>			
ALTO		55,56%	66,66%
MODERADO		44,45%	55,55%
BAJO		33,34%	44,44%
<b>BAJO</b>			
ALTO		22,23%	33,33%
MODERADO		11,12%	22,22%
BAJO		0,01%	11,11%
<b>RIESGO</b>		<b>MÍNIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>

Elaborado por: Andrea Paz

Según Slosse (como citado por Maldonado, 2001, pp. 51-52) “El nivel de riesgo de auditoría suele medirse en cuatro grados posibles que son:

Estos son: 1) Mínimo; 2) Bajo; 3) Medio; y 4) Alto

... Un nivel de riesgo mínimo estaría conformado cuando en un componente poco significativo no existan factores de riesgo y donde la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades sea remota.

Cuando en un componente significativo existan factores de riesgo pero no demasiado importantes y la probabilidad de existencia de errores o irregularidades sea baja –improbable-, ese componente tendrá una evaluación de riesgo bajo.

Un componente claramente significativo, donde existen varios factores de riesgo y es posible que se presenten errores o irregularidades, será de un riesgo medio.

Por último, un componente tendrá un nivel de riesgo alto cuando sea claramente significativo, con varios factores de riesgo, algunos de ellos muy importantes y donde sea totalmente probable que existan errores o irregularidades.

La tabla 4.8 esquematiza estos conceptos:

**Tabla 4.8 Grados posibles del Nivel de Riesgo**

<b>Nivel de riesgo</b>	<b>Significatividad</b>	<b>Factores de riesgo</b>	<b>Probabilidad de ocurrencia de errores</b>
Mínimo	No significativo	No existen	Remota
Bajo	Significativo	Existen algunos pero poco importantes	Improbable
Medio	Muy significativo	Existen algunos	Posible
Alto	Muy significativo	Existen varios y son importantes	Probable

**Fuente:** Slosse (como citado por Maldonado, 2001, p. 52)

**Elaborado por:** Andrea Paz

El proceso de evaluación tratará de ubicar a cada componente en alguna de estas categorías...”.

#### 4.6.2.4.3 Técnica de Colorimetría

En muchas áreas del conocimiento y en especial en varias técnicas administrativas como el Tablero de Mando Integral (Balanced Scorecard - BSC), la Administración de Riesgos Corporativos (Enterprise Risk Management - ERM), o la aplicación de Indicadores de Gestión, se está utilizando la técnica de colorimetría en la elaboración y presentación de reportes o informes.

La colorimetría consiste en el uso de colores para reflejar de mejor manera los resultados de mediciones realizadas fundamentalmente agrupándolos por niveles o rangos. Se han definido básicamente tres tipos de escalas colorimétricas de 3, 4 y 5 niveles.

**Figura 4.16 Escalas Colorimétricas**

##### Sistema de Semáforo - 3 Niveles

1 – Verde

2 – Amarillo

3 – Rojo

<b>Riesgo Bajo</b>	<b>Riesgo Moderado</b>	<b>Riesgo Alto</b>
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%

##### Sistema de Alertas - 4 Niveles

1 – Verde

2 – Amarillo

3 – Naranja

3 – Rojo

<b>Riesgo Bajo</b>	<b>Riesgo Moderado Bajo</b>	<b>Riesgo Moderado Alto</b>	<b>Riesgo Alto</b>
15% - 50%	51% - 59%	60% - 66%	76% - 95%

##### Sistema de Escala 5 Colores - 5 Niveles

1–Azul

2 –Verde

3 – Amarillo

4 –Naranja

5 –Rojo

<b>Riesgo Bajo</b>	<b>Riesgo Moderado Bajo</b>	<b>Riesgo Moderado</b>	<b>Riesgo Moderado Alto</b>	<b>Riesgo Alto</b>
15% - 50%	51% - 59%	60% - 66%	67% - 75%	76% - 95%

**Fuente:** Ayala, J.B. (2010). *Compendio de Clases de Auditoría de Gestión*. Sangolquí.

**Elaborado por:** Andrea Paz

La colorimetría es también aplicable en Auditoría Financiera, fundamentalmente al elaborar las Matrices de Evaluación de Riesgos (las cuales reflejan los resultados de la calificación del Riesgo de Control resultante de la Evaluación de Control Interno aplicada en la Fase 2 de Planificación Específica por cada cuenta (o componente auditado en otros tipos de auditoría).

#### **4.6.2.4.4 Muestreo en Auditoría**

Los procedimientos de auditoría que aplica el auditor para obtener evidencia confiable, suficiente y pertinente sobre la cual sustentar su informe, difícilmente pueden aplicarse sobre la totalidad de las transacciones y operaciones de la entidad. Por ello, el auditor seleccionará algunas operaciones, transacciones y/o cuentas a revisar. Este conjunto de elementos se denomina muestra.

##### **4.6.2.4.4.1 El Muestreo**

El muestreo en auditoría es un proceso que consiste en seleccionar un grupo de elementos (muestra), de un grupo mayor de elementos llamado universo, a efectos de aplicar procedimientos sobre la muestra, para establecer las conclusiones sobre los hallazgos obtenidos en toda la población de operaciones.

El muestreo en auditoría, es la aplicación de un procedimiento de auditoría a menos del 100% de las partidas dentro de un grupo de operaciones, con el propósito de evaluar alguna característica del grupo.

La aplicación del muestreo tiene por objetivos los siguientes:

- Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos.

- Obtener evidencia directa sobre la veracidad de las operaciones que incluye en los registros contables.

#### **4.6.2.4.4.2 Universo y la Unidad de Muestreo**

El universo es el conjunto total de datos del cual se selecciona una muestra representativa sobre la que el auditor desea extraer conclusiones; mientras que la unidad de muestreo representa a los elementos individuales que componen una población.

#### **4.6.2.4.4.3 Estratificación**

La estratificación consiste en dividir el universo en subuniversos, cada uno de los cuales comprende un grupo de unidades de muestreo que presenta similares características.

#### **4.6.2.4.4.4 El Riesgo de Muestreo**

El riesgo de muestreo es el riesgo de que la muestra no sea representativa del universo o población de la cual se seleccionó y, consecuentemente, el auditor efectúe conclusiones incorrectas sobre los resultados de su examen. Por tanto el riesgo de muestreo se puede presentar así:

- ***Rechazo Incorrecto.***- Es el riesgo de que el auditor concluya que los controles no son confiables o que el saldo de una cuenta no es razonable, cuando en realidad si lo son.
- ***Aceptación Incorrecta.***- Es el riesgo de que el auditor llegue a la conclusión de que puede confiar en los controles o que el saldo de la cuenta es razonable, cuando realmente no lo es.

#### **4.6.2.4.4.5 El Riesgo de No Muestreo**

El riesgo de no muestreo se refiere a la obtención de conclusiones erróneas no originadas directamente por el muestreo; por lo que pueden originarse en errores en la aplicación de los procedimientos, o en el no reconocimiento de los errores existentes en los documentos o transacciones examinadas.

#### **4.6.2.4.4.6 Muestreo Estadístico y No Estadístico**

##### **4.6.2.4.4.6.1 Muestreo Estadístico**

En el muestreo estadístico el auditor puede medir y controlar el riesgo, por lo que puede definir el tamaño de la muestra acorde al nivel de riesgo aceptado. Este tipo de muestreo proporciona al auditor la ventaja de poder diseñar muestras eficientes y, su uso demanda capacitación del equipo de auditoría.

El muestreo estadístico además ayuda al auditor a: 1) diseñar una muestra eficiente; 2) medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida; y, 3) evaluar los resultados de la muestra. Por lo que permite al auditor medir la incertidumbre derivada del muestreo y, se debe considerar el costo de aplicar este muestreo.

##### **4.6.2.4.4.6.2 Muestreo No Estadístico**

El muestreo no estadístico se da cuando la muestra se obtiene por la aplicación del juicio profesional del auditor en lugar de la aplicación de técnicas estadísticas. Este tipo de muestreo no permite cuantificar el riesgo de muestreo y, por este motivo el auditor podría seleccionar muestras más grandes de las necesarias, o por el contrario estar bajo un riesgo de muestreo alto sin advertirlo.

Para elegir un método de muestreo estadístico o no estadístico, el auditor deberá considerar los objetivos del examen y la naturaleza del universo determinando así las ventajas y desventajas de cada método; donde la muestra no debe ser un elemento para elegir el tipo de muestreo a aplicar.

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

La diferencia entre los dos métodos es el grado de formalidad y estructura involucrado en la determinación del tamaño de la muestra, selección de la muestra y evaluación de los resultados.

#### **4.6.2.4.5 Informe de Control Interno o Carta a la Gerencia**

Las diferentes firmas auditoras han venido utilizando la “Carta a la Gerencia” desde hace bastantes años, si bien esta carta no está expresamente determinada en la ley, tampoco la contraviene, y se entiende como un procedimiento de auditoría de aceptación general, que permite elevar el nivel de evidencia válida y suficiente que documentan los papeles de trabajo de los auditores, sobre los cuales se sustentan el dictamen e informe de los estados financieros básicos y sus correspondientes notas objeto de revisión.

Por lo que las deficiencias en el control interno descubiertas mediante el estudio y evaluación del sistema por el auditor deberán comunicarse al cliente junto con las recomendaciones del auditor para hacer las correcciones del caso.



Aún cuando no se requieren estas cartas según las normas de auditoría generalmente aceptadas, es mejor para los intereses del cliente y del auditor tener documentación escrita de sus pláticas. Este informe sirve como documento de referencia para la gerencia, y también puede servir para minimizar la responsabilidad del auditor en el caso de que posteriormente se descubra un desfalco de importancia u otra pérdida que provenga de debilidades en el control interno.

No existe formato específico para la preparación de cartas a la gerencia, ya que se trata de una comunicación que solamente se envía al cliente; generalmente la carta a la gerencia se prepara al terminar la evaluación por los auditores del control interno, y es conveniente presentar este informe antes de la fecha del balance general. La cantidad de pruebas sustantivas necesarias para completar la auditoría puede reducirse si la gerencia logra aplicar mejoras significativas en el control interno antes de que termine el año.

El informe deberá contener ciertos aspectos fundamentales, como son:

- Una declaración de la gerencia (administración) sobre su responsabilidad en la preparación de los estados financieros.
- Identificar la empresa y el período examinando, así como el trabajo realizado por el contador público sobre el control interno.
- Indicar que la auditoría se realizó de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas o con las normas que se requieran.
- Indicar cuál fue el propósito limitado del estudio y evaluación del control interno; con la finalidad de dejar claro que no opina sobre el sistema, ni revela las debilidades existentes en el mismo.

- Que el establecimiento y mantenimiento del sistema de control interno son responsabilidad de la administración.
- Indicar cuáles son los objetivos del control interno contable y las limitaciones inherentes al mismo, esto último es importante, ya que evita que el cliente suponga que las medidas recomendadas garantizan por sí solas el cumplimiento de los objetivos del sistema.
- Indicar la disposición para cualquier explicación o aclaratorio adicional.
- Indicar cualquier otro aspecto que a juicio del contador público amerite ser informado.
- El informe debe llevar el nombre y la firma del contador público encargado de la auditoría.

A continuación se menciona un ejemplo de Carta a la Gerencia:

31 de enero del XXX

**Señores**  
**(Institución Auditada)**  
Presente.-

Estimados Señores:

Durante nuestra tercer visita de análisis y evaluación del Control Interno y Auditoría, realizado con el fin de emitir una opinión de los estados financieros de la **Institución Auditada**, por el año que terminará al 31 de diciembre del XXX, notamos ciertos aspectos referentes al sistema de control interno y procedimientos de contabilidad, los cuales sometemos a su consideración en conjunto con las recomendaciones diseñadas para ayudar a la asociación a mejorar y lograr eficiencia operacional. Nuestros comentarios reflejan el deseo de brindar asistencia continua a la entidad.

La administración de la entidad es responsable del establecimiento y mantenimiento de un sistema adecuado de control interno. En el cumplimiento de esa responsabilidad, se requieren juicios y estimaciones de la administración para evaluar los beneficios esperados y los costos correlativos, de las técnicas de control. Los objetivos de un sistema de control interno son proporcionar a la administración seguridad razonable, pero no absoluta, de que los activos están salvaguardados contra pérdidas provenientes de disposición o uso no autorizado, y que las transacciones son ejecutadas de acuerdo con autorizaciones de la administración y registradas oportuna y adecuadamente, para permitir la preparación de estados financieros, de acuerdo con los criterios establecidos por la gerencia con base en las Normas Internacionales de Información Financiera.

Considerando el carácter de pruebas selectivas en que se basa nuestro examen, ustedes apreciarán que debe confiarse en métodos adecuados de comprobación y control interno, como su principal protección contra irregularidades que un examen a base de pruebas selectivas puede no revelar.

Los comentarios incluidos no se refieren a funcionarios o empleados en particular, ya que su objetivo es señalar sanas medidas para fortalecer el Control Interno de **Institución Auditada**. Dichos comentarios y recomendaciones adjuntos son destinados únicamente para la información y uso de los órganos directivos, Gerencia y otros dentro de la organización.

Atentamente,

(Firma del Contador Público encargado)  
**Nombre la Firma Auditora**  
**Contadores Públicos Autorizados.**

## **4.6.2.5 Aplicación de los Procedimientos y Técnicas de Auditoría**

### **4.6.2.5.1 Procedimientos de Auditoría**

Los procedimientos de auditoría son el conjunto de técnicas utilizadas en el examen de una partida o de un conjunto de hechos o circunstancias; por lo que el auditor determinará la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos que aplicará para que estos sean efectivos y se optimice la calidad de la evidencia; la misma que se obtendrá con la información obtenida en la fase de planificación.

En la práctica los procedimientos de auditoría son la combinación de dos o más técnicas de auditoría.

Los procedimientos de auditoría se pueden clasificar en dos grandes grupos:

- a) Los de aplicación general.- Son recomendables para cualquier tipo de auditoría y entidad en que se realice la auditoría.
- b) Los de aplicación específica.- Deben ser diseñados para cada tipo de auditoría y, a la vez deben ser adaptados en función de las características de la entidad sujeta a examen.

### **4.6.2.5.2 Técnicas de Auditoría**

Las técnicas de auditoría son métodos prácticos de investigación que aplican los auditores para obtener evidencia suficiente, competente, relevante y pertinente para fundamentar sus opiniones y conclusiones en el informe de auditoría y, son aplicadas sobre la base de criterio profesional y de acuerdo a las circunstancias de cada caso.

Las técnicas de auditoría más utilizadas son las siguientes:

**A. Técnicas de Verificación Ocular:**

**A.1. Comparación.-** Es la determinación de la similitud o diferencias existentes entre dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada, o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto.

**A.2. Observación.-** Esta técnica es la más general y puede ser empleada en las siguientes fases: conocimiento preliminar, planificación, ejecución. Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, entre otros.

**A.3. Revisión Selectiva.-** Consiste en una revisión ocular rápida con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría, puesto que por su volumen no pueden ser sometidos a un estudio más profundo.

**A.4. Rastreo.-** Es el seguimiento y control de una operación o transacción, a fin de conocer y evaluar su ejecución. El rastreo se lo efectúa desde el inicio hasta el final de un proceso normal.

***B. Técnicas de Verificación Verbal:***

***B.1. Indagación.-*** Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas a la auditoría motivo de examen. Esta técnica es de gran utilidad para hechos o aspectos que no se encuentran documentados; la indagación por sí sola no es considerada una evidencia suficiente y competente.

***C. Técnicas de Verificación Escrita:***

***C.1. Análisis.-*** Consiste en el estudio y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos; como por ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial.

***C.2. Conciliación.-*** Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes por lo que deben provenir de fuentes distintas. Por ejemplo: analizar la información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de establecer relaciones y determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados motivo de examen.

***C.3. Confirmación.-*** Consiste en el aseguramiento de la autenticidad de la información que pueden ser registros, documentos sujetos al examen de

auditoría, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación. Es la comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones o de fuente ajena a la entidad auditada.

***D. Técnicas de Verificación Documental:***

***D.1. Comprobación.-*** Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones o actividades realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación de respaldo.

***D.2. Cálculo.-*** Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado que se encuentran presentados en los distintos informes, contratos, comprobantes, entre otros.

***E. Técnicas de Verificación Física:***

***E.1. Inspección.-*** Es el examen físico y ocular de los bienes que posee la entidad, sean estos activos, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, y comprobación.

## **4.6.2.6 Papeles de Trabajo**

### **4.6.2.6.1 Definición**

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos que el auditor utiliza para dejar constancia o evidencia de:

- La información obtenida en el transcurso del examen.
- La evaluación de la efectividad del control interno contable financiero y operacional, y de la identificación y selección de las áreas críticas.
- La evaluación o desarrollo de los hallazgos.

Los papeles de trabajo contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite al suscribir su informe.

Los papeles de trabajo sirven para:

- Sustentar y demostrar competentemente los hallazgos de auditoría, las conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad, eficiencia y economía.
- Suministrar información suficiente para la preparación del Informe de Auditoría.
- Demostrar la solidez y calidad profesional del trabajo de auditoría.
- Permitir la supervisión del trabajo de auditoría.
- Guiar la conducción de las auditorías de gestión subsiguientes.



#### **4.6.2.6.2 Objetivos**

Los papeles de trabajo cumplen principalmente los siguientes objetivos:

- Registrar las labores llevadas a cabo en una auditoría de manera ordenada, sistemática y detallada.
- Determinar y dejar constancia de que el examen se efectuó de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS).
- Servir como fuente de información para futuros exámenes.
- Proporciona la base para la rendición de informes.
- Mejorar la calidad de los exámenes al minimizar esfuerzos en auditorías posteriores.
- Facilitar la planeación, ejecución, supervisión y revisión del trabajo de auditoría.
- Ayudar al desarrollo profesional.
- Respalda el informe de auditoría en los procesos judiciales.

#### **4.6.2.6.3 Características**

Los papeles de trabajo deben tener las siguientes características:

- Deben tener relación con el programa de trabajo y, por tanto deben relacionarse mediante índices cruzados.
- Deben ser legibles, estar limpios y ordenados y tener espacio suficiente para datos, notas y comentarios.
- Deben redactarse con precisión y claridad que no requieran explicaciones adicionales.

- Deben estar fechados y firmados por el personal que los haya preparado y supervisado.
- Ser pertinentes, por lo cual sólo deben contener la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría.
- Contener índices, marcas y referencias adecuadas, y todas las cédulas y resúmenes que sean necesarios.

En lo referente a la *evidencia* contenida en los papeles de trabajo, esta deberá ser suficiente, competente, relevante y pertinente.

#### **4.6.2.6.4 Propiedad y Confidencialidad de los Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo son de propiedad de la firma auditora, la cual adoptará las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad por contener la evidencia de trabajos de auditoría realizados por su personal. Al término de la auditoría los papeles de trabajo se conservarán en las oficinas del despacho de los contadores para referencia futura y también deben encontrarse archivados de manera segura para evitar el riesgo de que los papeles de trabajo se extravíen o sean utilizados de manera indebida por terceras personas.

La confidencialidad se encuentra ligada al cuidado y diligencia profesional con que deberán proceder los auditores y por contener información confidencial los papeles de trabajo estarán vedados por el secreto profesional a personas ajenas a los auditores, salvo requerimiento de la autoridad competente.

#### **4.6.2.6.5 Archivo y Clasificación de los Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo son de propiedad de la Unidad de Auditoría Interna en donde debe mantenerse en custodia por el lapso de cinco años, pudiendo ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial.

Por lo que los papeles de trabajo deben encontrarse organizados sistemáticamente en dos tipos de archivos: archivo permanente y archivo corriente.

Por lo general, el archivo corriente o papeles de trabajo de las dos últimas auditorías y el archivo permanente actualizado, deben estar a disposición del auditor.

##### **4.6.2.6.5.1 Archivo Permanente**

Este archivo está integrado por los papeles de trabajo de utilización continua o necesaria en auditorías posteriores. La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

Dentro del archivo permanente se tiene por ejemplo:

- Disposiciones legales, leyes y reglamentos de aplicación específica a la institución o entidad.
- Políticas y procedimientos de la institución o entidad.
- Organización de la entidad.
- Evaluaciones del sistema de control interno.
- Manual de contabilidad y plan de cuentas

Es necesario que la información del archivo permanente se vaya actualizando con cada auditoría.

Este archivo cumplirá el propósito de:

- a) Recordar al auditor las operaciones y/o partidas que se aplican por varios años.
- b) Proporcionar a los nuevos miembros del personal un resumen rápido de las políticas, organización y funciones de las diferentes unidades de la entidad y de las leyes aplicables.

#### **4.6.2.6.5.2 Archivo Corriente**

Este archivo está compuesto por los papeles de trabajo de interés exclusivo para una auditoría determinada y, por lo tanto no son de uso continuo en auditorías posteriores; este archivo constituye el respaldo o evidencia de cada examen y del cumplimiento a las normas de auditoría.

La cantidad de carpetas o legajos que forman parte de este archivo variará de una auditoría a otra; por lo que conviene que este archivo se divida en dos partes:

- a) Papeles de trabajo generales.
- b) Papeles de trabajo específicos por componente.

##### **– *Papeles de Trabajo Generales***

Los papeles generales son aquellos que no corresponden a una operación específica y que por su naturaleza o significado tienen uso y aplicación general. Básicamente comprenden los siguientes:

- Visita previa y conocimiento de la entidad o institución.
- Resultados de entrevistas iniciales y otras de naturaleza general.
- Evaluación del Control Interno.
- Informes de las auditorías anteriores.
- Notas del auditor sobre asuntos pendientes.
- Equipo multidisciplinario y presupuestos de tiempo.
- Hoja principal de trabajo o balance de comprobación (Auditoría Financiera).
- Resumen de asientos de ajustes y reclasificaciones determinados por el auditor. (Auditoría Financiera).
- Borrador del Informe de Auditoría.

– *Papeles de Trabajo Específicos.*

Los papeles de trabajo específicos comprenden básicamente los siguientes:

- Programa de trabajo.
- Resultados de la evaluación específica de control interno.
- Papeles de trabajo elaborados por el auditor.
- Documentación recibida de la entidad o terceros.
- Indicadores o parámetros utilizados con sus resultados.
- Hojas resúmenes sobre hallazgos significativos.
- Comunicaciones parciales de resultados de auditoría.

Además de los papeles de trabajo generales y específicos se hace necesario tratar sobre las notas del auditor.

#### – **Notas del Auditor**

Este tipo de papeles de trabajo sirven al auditor para registrar ciertos asuntos que debe recordar para beneficio propio y del examen, por tanto es un grupo especial de papeles de trabajo. Existen tres clases distintas de notas y son:

- a) Notas recordatorias sobre asuntos que están pendientes de examinarse, aspectos que requieren investigación adicional, etc. Son asuntos que deben ser aclarados o terminados antes de empezar la redacción del informe.
- b) Notas sobre observaciones, hallazgos, excepciones o deficiencias que han de ser incluidos en el informe como conclusiones.
- c) Notas que han de ser incluidas en el informe en calidad de recomendaciones.

Algunos auditores prefieren hacer una sola lista de las notas, pero la manera más ordenada es hacer tres listas separadas e ir registrando cada clase de nota.

En las hojas de notas, el auditor registra la información suficiente para recordar el asunto en referencia a otros papeles de trabajo relacionados, si los hubiere, por ende las notas deben ser explicativas y completas, pero no deben repetir datos que estén contenidos en otros papeles de trabajo.

#### **4.6.2.6.6 Índice, referenciación y marcas de auditoría**

Los papeles de trabajo deben identificarse correctamente de manera que estos sean de fácil manejo, ya que en estos se refleja el trabajo que ha efectuado el auditor, por tanto se deben utilizar índices, referencias y marcas de auditoría.

#### 4.6.2.6.6.1 Índice de Auditoría

Los índices de auditoría son claves convencionales de tipo alfabético, numérico o compuesto (alfabético-numérico), que permiten clasificar y ordenar los papeles de trabajo para facilitar su identificación, localización y consulta. Además los índices de auditoría se utilizan a manera de referencias cruzadas para relacionar entre sí los papeles de trabajo; de este modo se puede vincular la información contenida en dos o más cédulas.

Los índices de auditoría deben escribirse en la esquina superior derecha de cada papel de trabajo y, deben ir con lápiz de color rojo.

Los índices persiguen los siguientes propósitos:

- Simplificar la revisión de los papeles de trabajo al presentarse de manera ordenada.
- Interrelacionar dos o más cédulas de auditoría.
- Evitar la duplicación del trabajo ya que se asigna un lugar específico a cada cédula eliminándose el riesgo de que ésta sea elaborada nuevamente.
- Facilitar la elaboración del informe, puesto que permite localizar en cédulas específicas las deficiencias e irregularidades detectadas.

Por lo que decimos que los índices se clasifican en:

- **Índice Numérico:** Se compone de una letra mayúscula y de un número entero. Por ejemplo: A100, B200

- **Índice Alfanumérico:** Están formados por una letra y un número decimal. Por ejemplo: A1.1; A2.2
- **Índice Alfabético:** Compuesto solamente por letras. Por ejemplo:
  - Activo A
  - Activo Corriente B
  - Activo Fijo C
  - Pasivo AA
  - Pasivo Corto Plazo BB
  - Pasivo Largo Plazo CC

Los papeles de trabajo podrán utilizar las siguientes letras, en las fases respectivas, así por ejemplo:

Planificación Preliminar	PP
Planificación Específica	PE

### ***Ejecución del Trabajo***

Los papeles de trabajo se codificarán por los componentes auditados y subcomponentes si lo hubiere, así:

Sistema de Recursos Humano	A
Reclutamiento, selección y contratación de personal	A.1
Inducción y Capacitación de personal	A.2
Remuneraciones y Otros Beneficios	A.3



#### **4.6.2.6.6.2 Referencias de Auditoría**

La referencia cruzada permite la interrelación de los papeles de trabajo, por lo que facilita el acceso a las evidencias en cualquier fase de la auditoría y además evita que los trabajos se repitan en una misma auditoría.

La referenciación cruzada consiste en que junto a un determinado dato, comentario o valor, por considerarse de importancia se señalará el índice del papel de trabajo del que proviene o al que pasa. Las referencias deben ir en color rojo.

Las referencias deben constar en el informe de auditoría que maneje el equipo de auditores, y por tanto éstas sustentarán cada comentario efectuado en los papeles de trabajo.

Existen criterios uniformes de referenciación como son:

- La información recibida se referencia por el lado izquierdo y, la información que se envía como sustento de una cédula sumaria, se referencia por el lado derecho.
- Las cédulas analíticas se refieren a las cédulas sumarias y, las cédulas sumarias se refieren a las cédulas matrices.
- La información a ser cruzada puede encontrarse en el mismo archivo o en otro, en cuyo caso conjuntamente a los códigos referenciados, se indicará el nombre del archivo del cual proviene o al cual se envía la información.

#### **4.6.2.6.6.3 Marcas de Auditoría**

Las marcas de auditoría son símbolos convencionales que utiliza el auditor para dejar constancia del trabajo realizado y, generalmente se escriben con color rojo.

Estas marcas tienen el propósito de dejar constancia el trabajo realizado, agiliza la supervisión ya que se entiende de manera rápida el trabajo efectuado y, evita describir detalladamente las actividades efectuadas para la revisión de varias partidas.

Al inicio de cada examen el jefe de equipo debe entregar a los auditores operativos el listado de marcas a utilizarse y dará las disposiciones con respecto a su significado y uso, en caso de que un auditor requiera trabajar con marcas adicionales deberá comunicárselo al jefe de equipo para que las incluya entre las utilizadas en el respectivo examen.

Las marcas utilizadas en el trabajo de auditoría deben incluirse al final del archivo corriente, en un papel de trabajo denominado "Explicación de Marcas" con su respectivo significado.

Por sus características, las marcas de auditoría pueden ser de dos tipos: estándar y específicas.

**a) *Estándar***












Se emplean para técnicas y procedimientos de auditoría que se aplican constantemente en la auditoría y por tanto son interpretadas de la misma manera por todos los auditores que las emplean.

**b) *Específicas***

Su aplicación en técnicas o procedimientos de auditoría no es común, por lo que, en la medida que se adopten, deberán integrarse al índice de marcas correspondiente y señalarse con claridad al pie de los papeles de trabajo.

En la figura 4.17 se presenta algunas marcas de auditoría que pueden utilizarse en el trabajo de auditoría, debiendo manifestarse que el diseño de las marcas es criterio y creatividad del auditor.

**Figura 4.17 Marcas de Auditoría**

	Ligado		Circularizado
	Comparado		Sin Respuesta
	Observado		Confirmaciones, respuesta afirmativa
	Rastreado		Confirmaciones, respuesta negativa
	Indagado		Notas Explicativas
	Analizado		Inspeccionado
	Conciliado		Comprobado
	Cálculos		

**Fuente:** Contraloría General del Estado. *Manual de Auditoría de Gestión*. pp. 80-81

**Elaborado por:** Andrea Paz

#### **4.6.2.6.7 Estructura General de los Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo deben contener mínimo los siguientes requisitos:

- El nombre de la compañía o institución sujeta a examen.
- El área que se va a revisar.
- Fecha de la auditoría.
- La firma o inicial de la persona que preparó la cédula y de aquellas que llevan a cabo la supervisión.
- La fecha en la que la cédula fue preparada.
- Un adecuado sistema de referencias dentro del conjunto de papeles de trabajo.
- Cruce de la información indicando las hojas donde proceden y las hojas a donde pasan.
- Las marcas de auditoría y las explicaciones respectivas.
- Fuente de obtención de la información.

#### **4.6.2.7 Hojas de Hallazgos**

##### **4.6.2.7.1 Definición de Hallazgo**

Los hallazgos en auditoría son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoría con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia. Es decir es toda la información que a juicio del auditor le permite identificar hechos importantes y relevantes que inciden en las actividades, proyectos y/o procesos que se encuentran bajo examen y merecen ser comunicados en el informe de auditoría.

Por cada componente examinado se deberá elaborar una Hoja de Hallazgos que exprese: la condición, criterio, causa, efecto, conclusiones y recomendaciones.

#### **4.6.2.7.2 Requisitos que debe reunir un Hallazgo de Auditoría**

Los requisitos que debe reunir un hallazgo de auditoría son:

- Debe ser significativo.
- Debe ser objetivo.
- Deber ser convincente para una persona que no ha participado en la auditoría.
- Debe basarse en hechos y evidencias que se encuentren documentadas en papeles de trabajo.

#### **4.6.2.7.3 Atributos del Hallazgo**

Los atributos que contiene un hallazgo se detallan a continuación:

- **Condición**

La condición es la realidad encontrada por el auditor al examinar una actividad, área, proceso, y/o transacción. La condición además refleja como el criterio está siendo logrado.

La condición puede adoptar tres formas que son:

- Los criterios no vienen lográndose en forma satisfactoria.
- Los criterios no se logran.
- Los criterios se están logrando parcialmente.

Además las pruebas de auditoría deben ser suficientes para lograr evidenciar si es probable que la condición vuelva a ocurrir.

– **Criterio**

El criterio comprende las normas, leyes y/o reglamentos con los cuales el auditor mide la condición. La mayoría de los hallazgos de auditoría se originan de la comparación de “lo que es” *Condición* con “lo que debe ser” *Criterio*.

Entre los criterios más comunes están:

- Disposiciones por escrito: Leyes y reglamentos; instrucciones en forma de planes estratégicos, manuales, directivas, procedimientos, acuerdos, circulares y otros similares; objetivos, políticas y metas.
- Sentido común.
- Experiencia del auditor sobre la materia de estudio.
- Opiniones independientes de expertos.
- Instrucciones escritas.
- Experiencias administrativas.
- Indicadores de índices de desempeño de años anteriores o de entidades comparables bajo circunstancias iguales.

– **Causa**

La causa es la razón o razones fundamentales por las cuales ocurrió la condición, es decir, es el motivo por el que no se cumplió el criterio o la norma; y su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del auditor. Por lo que la

causa es indispensable para efectuar recomendaciones constructivas que prevengan la recurrencia de la condición.

La simple aseveración en el informe de que el problema existe porque alguien no cumplió con las normas es insuficiente para convencer al usuario del informe.

Dentro de las causas que se pueden identificar en una institución o entidad tenemos:

- Insuficiente capacitación de personal clave.
- Inadecuada segregación de funciones.
- Negligencia o descuido en el desarrollo de tareas.
- Carencia de personal o de recursos financieros o materiales.
- Normas internas inadecuadas, inexistentes u obsoletas, entre otras.

– **Efecto**

El efecto es el resultado adverso, real o potencial que resulta de la condición encontrada y, normalmente representa la pérdida de dinero o en efectividad causada por el fracaso en el logro de metas.

El efecto es importante para el auditor por cuanto le permite persuadir a la administración acerca de la necesidad de adoptar una acción correctiva para alcanzar el criterio o meta.

Los efectos pueden tener las siguientes características:

- Uso ineficiente de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Pérdida de ingresos potenciales.
- Desmotivación del personal.

- Control deficiente de actividades o recursos.
- Transgresión de la normativa aplicable a la institución o entidad.
- Gastos indebidos.

Es necesario recordar que los atributos citados anteriormente constituyen los comentarios del informe.

#### **4.6.2.7.4 Análisis sobre las premisas básicas de los atributos**

El siguiente esquema es aplicable al considerar las premisas básicas en las que se basan los hallazgos de auditoría:

- a) Si CRITERIO es igual a CONDICIÓN no hay CAUSA ni EFECTO.
- b) Si CRITERIO difiere de CONDICIÓN si hay CAUSA y EFECTO.
- c) Si hay CAUSA deberá existir RECOMENDACIÓN y deberá existir cuantificación del EFECTO si es posible.

#### **4.6.2.7.5 Pasos a seguir en la identificación de los Hallazgos**

Entre los pasos que se deben seguir para identificar los hallazgos tenemos:

1. Identificar la condición deficiente y su comprobación con los estándares o criterios establecidos.
2. Identificar líneas de autoridad y responsabilidad en la institución o entidad con respecto a la condición encontrada.
3. Determinar y comprender las causas de la deficiencia.
4. Determinar la frecuencia de la deficiencia para evaluar si se trata de un caso aislado o si representa una debilidad general.



5. Considerar la importancia del hallazgo y no solo los efectos negativos inmediatos sino también los efectos reales como potenciales.
6. Obtener opiniones de los funcionarios y entidades relacionadas directamente con el fin de garantizar la imparcialidad de los resultados.
7. Determinar las conclusiones de auditoría en base a la evidencia acumulada.
8. Determinar las acciones correctivas o recomendaciones que permitan introducir mejoras.

Aunque no es considerado como atributo del hallazgo; un hallazgo también debe tener comentarios, conclusiones y recomendaciones.

– **Comentarios**

Los comentarios son presentados por los funcionarios responsables del auditado, si fueran formalmente expuestos por su autoridad superior y, deben incluirse en el Informe Final de Auditoría, en forma breve pero reflejando el sentido de los mismos. A continuación el auditor debe volcar su opinión sobre tal información.

– **Conclusiones**

Las conclusiones son juicios profesionales del auditor y, se encuentran basadas en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en las realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo examinado.

Las conclusiones se presentan a continuación de los comentarios, en forma separada y podrán redactarse, según el caso, para cada comentario o grupo de ellos.

#### – **Recomendaciones**

Las recomendaciones son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas, con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades de la entidad y constituyen la parte más importante del informe. Se presentarán de preferencia al final de cada capítulo, luego de los comentarios y conclusiones pertinentes, numeradas en forma consecutiva a través de todo el informe. El orden de presentación estará en función de su importancia, pudiendo corresponder a uno o varios comentarios o conclusiones a la vez.

Las recomendaciones deben ser objetivas y de aplicabilidad inmediata, con los propios medios de la entidad u organismo examinado, tomando en consideración la relación coste/beneficio de cada una. Su redacción deberá ser clara y provocar una reacción favorable en los responsables de su cumplimiento, por lo tanto se deben evitar expresiones como "inmediatamente" o "sin demora", puesto que tienden a generar resistencia en razón de su tono impositivo.

#### **4.6.2.7.6 Comunicación de los Hallazgos en Auditoría**

El proceso de comunicación de los hallazgos en auditoría tiene por finalidad asegurar el debido proceso y el ejercicio real del derecho de defensa de parte de los auditados, precautelando que los hallazgos que se les comunique estén

sustentados en evidencias suficientes, competentes, relevantes y cuenten con los atributos de condición, criterio, causa y efecto.

Por tanto durante el proceso de la auditoría, el supervisor deberá comunicar de manera oportuna los hallazgos al personal del auditado involucrado y, tan pronto como sea elaborado un hallazgo de auditoría, el auditor debe comunicar el mismo a los funcionarios de la entidad examinada con el objeto de:


- Obtener sus puntos de vista respecto a los hallazgos presentados.
- Facilitar la adopción oportuna de acciones correctivas.

La discusión de las observaciones antes de elaborar el Borrador del Informe, deben dar como resultado documentos más completos y menos susceptibles de ser refutados por parte del auditado.

#### **4.6.2.7.7 Estructura de la Hoja de Hallazgos**

Al plasmar el hallazgo el auditor primeramente indicará el título del hallazgo, luego los atributos, a continuación se indicarán la opinión de las personas auditadas sobre el hallazgo encontrado, posteriormente se mostrará su conclusión sobre el hallazgo y finalmente hará las recomendaciones pertinentes siendo conveniente que los hallazgos sean presentados en hojas individuales. En la figura 4.18 se muestra el esquema de una hoja de hallazgos.

Figura 4.18 Esquema de la Hoja de Hallazgos

		<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010		No. H X/X
Proceso: XX				
Procedimiento No. X:			<b>REFERENCIA</b>	
			P/T	
			PT	
			X/X	
Título: XX				
a) <i>Condición</i>				
b) <i>Criterio</i>				
c) <i>Causa</i>				
d) <i>Efecto</i>				
<u>Conclusión:</u>				
<u>Recomendaciones:</u>				
Elaborado por: XX		Auditor Senior		Fecha: XX - XX - XX
Supervisado por: XX		Jefe de Auditoria		Fecha: XX - XX - XX

Elaborado por: Andrea Paz

## **4.6.2.8 Indicadores de Gestión**

### **4.6.2.8.1 Definición de los Indicadores de Gestión**

Los indicadores de gestión son referentes numéricos generados a partir de la relación de dos o más variables, que muestra aspectos del desempeño del componente, unidad o proceso auditado durante un período de tiempo dado. En caso de que la institución tenga definidos indicadores de gestión el auditor podrá utilizarlos y, si considera necesario podrá diseñar, aplicar y analizar otros indicadores de gestión.

En la práctica, los indicadores permiten a la gerencia o a la dirección evaluar las estrategias, procesos y logros de la acción institucional y, si estos no existen es necesario construir indicadores propios.

Existen distintos esquemas para diferenciar los tipos de indicadores y, la utilización de los mismos varía en función de los propósitos y naturaleza de los esquemas de evaluación que se empleen. Por lo que, en una auditoría se deberá contar con indicadores que midan la eficacia, eficiencia y economía del área y/o proceso motivo de examen.

El uso de los indicadores de gestión en la auditoría permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).

#### 4.6.2.8.2 Requisitos de un Indicador

Algunos de los requisitos que debe cumplir un indicador son: homogeneidad, pertinencia, independencia, integración, confiabilidad y demostrativos.

**Homogeneidad.-** Para la construcción y medición de un indicador siempre se debe usar el mismo parámetro o unidad de medida.

**Pertinencia.-** Los indicadores deben referirse a los procesos de producción esenciales de la unidad o área auditada, de modo que reflejen el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales. La pertinencia tiene que ver con medir lo correcto.

**Independencia.-** Deben responder a las actividades desarrolladas por la institución. Debe medir principalmente lo que la institución sea capaz de controlar.

**Integración.-** Debe mostrar y mantener un equilibrio entre las dimensiones del desempeño: eficacia, eficiencia, calidad y economía.

**Confiabilidad.-** Se debe contar con datos suficientes y demostrables, lo cual implica generar indicadores que provengan de registros, estadísticas y sistemas de información que se encuentren disponibles.

**Demostrativos.-** Los indicadores deben dar evidencias de muestras concretas de los cambios que se desean medir.

#### 4.6.2.8.3 Tipos de Indicadores

Los indicadores son los patrones de valoración del comportamiento de las variables relevantes, es fundamental determinar las diferentes clases o tipos de indicadores.

Según el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado los indicadores se dividen en:

- Indicadores cuantitativos y cualitativos.
- Indicadores de uso universal.
- Indicadores globales, funcionales y específicos.

Estos se describen a continuación:

### ***1. Indicadores cuantitativos y cualitativos.***

- ***Indicadores Cuantitativos.-*** Son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones.
- ***Indicadores Cualitativos.-*** Permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; además permite evaluar, con un enfoque de planeación estratégica, la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización o entidad.

### ***2. Indicadores de Uso Universal***

Estos indicadores miden la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y pueden clasificarse así:

- ***Indicadores de Resultados por Área y Desarrollo de Información.-*** Muestran la capacidad administrativa de la entidad para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información, la calidad, oportunidad, disponibilidad de la información y arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo. Por ejemplo:

Mantenimiento a Equipos de Computación:

$$\frac{\# \text{ Eq. a los que se ha hecho mantenimiento durante 2010}}{\# \text{ total Eq. que recibirán mantenimiento durante 2010}}$$

- **Indicadores Estructurales.-** Permiten identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional. Por ejemplo:

Índice de representación nivel directivo:

$$\frac{\text{Nivel de funcionarios que ocupan cargos directivos}}{\# \text{ total de funcionarios del área a analizar}}$$

- **Indicadores de Recursos.-** Tienen relación con la planificación de metas y objetivos; considerando que se debe contar con recursos. Miden y evalúan la planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos, formulación de presupuestos, metas y resultados de logro; recaudación y administración de la cartera, etc. Tenemos por ejemplo:

Ingreso – Gastos	→	Grado de Cumplimiento
Presupuestos (metas)	→	Nivel de ejecución y eficacia
Inversión	→	Prioridades vs. necesidad vs. cumplimiento
Manejo de Cartera	→	Índice de rotación – Ventas a crédito

- **Indicadores de Proceso.-** Sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a: extensión y etapas de los



procesos administrativos y de la planeación, aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva. Son aplicables a la función operativa de la institución. Por ejemplo:

$$\begin{array}{c} \text{Tiempo promedio de atención a quejas:} \\ \hline \frac{\# \text{ días reales o fecha salida o respuesta a la queja}}{\# \text{ total de días estimados para dar respuesta a la queja}} \end{array}$$

- **Indicadores de Personal.-** Sirven para medir o establecer el grado de eficacia y eficiencia en la administración de los recursos humanos, puede ser respecto a: rotación y administración de personal, aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, etc. Por ejemplo:

$$\begin{array}{c} \text{Indicador de la estructura de planta de personal:} \\ \hline \frac{\# \text{ de profesionales del área a analizar}}{\# \text{ total de funcionarios del área a analizar}} \end{array}$$

- **Indicadores Interfásicos.-** Se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos. Estos indicadores sirven para medir el número de quejas, atención y corrección; existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos; satisfacción permanente de los usuarios. Por ejemplo tenemos:

$$\begin{array}{c} \text{Atención a quejas:} \\ \hline \frac{\# \text{ de quejas atendidas en el mes}}{\# \text{ total de quejas recibidas en el mes}} \end{array}$$

- ***Indicadores de Aprendizaje y Adaptación.***- Estos indicadores corresponden al comportamiento de los recursos humanos dentro de los procesos evolutivos tecnológicos, grupales y de identidad. Estos indicadores evalúan las unidades de investigación, unidades de entrenamiento, unidades normales de adiestramiento, etc.

### ***3. Indicadores Globales, Funcionales y Específicos***

Para evaluar la gestión de forma global de las entidades públicas, es necesario definir la misión y los objetivos que orientarán el accionar de la institución.

- ***Indicadores Globales.***- Miden los resultados en el ámbito de institución y calidad de servicio que proporciona a los distintos usuarios. Por lo general estos indicadores miden aspectos cuantitativos tanto monetarios como no monetarios. Tenemos por ejemplo:
  - Tiempo de respuesta frente a los trámites solicitados.
  - Ejecución presupuestaria relacionada con el presupuesto asignado.
  - Producto Interno Bruto (PIB).
  - Disminución de la pobreza.
- ***Indicadores Funcionales o Particulares.***- Estos indicadores deben tener en consideración la variedad de funciones que se desarrollan en las distintas entidades; por lo que cada función o actividad, debe ser medida de acuerdo a sus propias características. Los indicadores globales deben ser adaptados a las funciones o actividades específicas.

- **Indicadores Específicos.**- Los indicadores específicos se refieren a una función determinada, área o proceso en particular; a diferencia de los indicadores globales. Tenemos por ejemplo:
  - Programas de capacitación ejecutados/ programas presupuestados.
  - Número de expedientes tramitados.

Además para la aplicación de la auditoría de gestión, se requiere del conocimiento e interpretación de los siguientes indicadores: eficiencia, eficacia y economía.

- **Eficiencia.**- Es la utilización racional de los recursos disponibles, a un mínimo costo para obtener el máximo resultado en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad. Los indicadores de eficiencia miden los costos unitarios, la productividad de los recursos utilizados en una entidad, en un proyecto, programa, etc. Además permiten la valoración de al menos los siguientes elementos:
  - Utilización de los recursos humanos, físicos y financieros.
  - El tiempo.
  - El cumplimiento de actividades, tareas o metas intermedias.
  - El rendimiento físico promedio (productividad), medido éste como la relación que existe entre los logros y los recursos utilizados.
  - El costo promedio, costo/efectividad o mejor, esfuerzo/resultado o costo/beneficio.

Como ejemplos de estos indicadores tenemos:

✓  $\frac{\text{Total de insumos utilizados}}{\text{Total de insumos adquiridos}}$

✓  $\text{Eficiencia en el Servicio} = \frac{\text{Volumen o cantidad de servicios}}{\# \text{ total de beneficiarios de servicios ofrecidos}}$

Indica cuántos han sido los beneficiarios del servicio, en relación al total de usuarios.

- Si el indicador es = 1, se cumplió eficientemente.
  - Si es < 1, se dice que el proyecto o servicio se ha realizado eficientemente, siempre y cuando se mantengan los términos de calidad y cantidad previstos; caso contrario se dice que no existe eficiencia.
  - Si es > 1, se dice que no existe eficiencia en la presentación del servicio o proyecto.
- **Eficacia.**- Los indicadores de eficacia evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.
- Si el indicador es =1, se cumplió la meta.
  - Si es < 1, se habla de una pérdida social al no cumplir con la meta establecida.
  - Si es > 1, se dice que existe efectividad en la presentación del servicio.

Como ejemplo de indicadores de eficacia tenemos:

$$\checkmark \frac{\# \text{ de usuarios atendidos por servicio}}{\# \text{ potencial de usuarios por servicio}}$$

Muestra que porcentaje de la población potencial para la atención tuvo acceso o fue beneficiaria del servicio.

$$\checkmark \text{ Cantidad de personas aprobadas después de recibir un curso de formación profesional.}$$

$$\checkmark \text{ Gastos Ejecutados / Gastos Programados}$$

Muestra el grado de cumplimiento de los gastos establecidos frente a lo ejecutado presupuestariamente.

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

Como ejemplo de los indicadores de economía podemos mencionar los siguientes:

$$\checkmark \text{ Cobranzas/Facturación}$$

$$\checkmark \frac{\text{Gasto total de nómina}}{\# \text{ total de funcionarios de planta (o por niveles)}}$$

Permite establecer el valor unitario promedio por empleado o niveles de planta.

$$\checkmark \frac{\text{Horas Extras}}{\text{Horas Normales Totales}}$$

El resultado permite establecer el valor por cada hora extra por empleado.

$$\checkmark \frac{\text{Gastos de Capacitación}}{\# \text{Total de Personal de Planta}}$$

El resultado muestra el costo promedio de la capacitación del personal de planta si se capacitaron en su totalidad.

$$\checkmark \frac{\text{Gastos de Mantenimiento}}{\text{Gastos Generales}}$$

El resultado establece cuánto de los gastos generales se están utilizando para mantenimiento.

La economía se relaciona con la adquisición de bienes o servicios en condiciones de calidad, cantidad apropiada y entrega oportuna, al mínimo costo posible, es decir, los mejores resultados (efectividad) al menor costo (eficiencia).

Aunque en la Auditoría de Gestión no son indispensables los indicadores financieros, se los puede utilizar; pero en el caso de una Auditoría Financiera estos son de suma importancia.

Entre los **Indicadores Financieros** tenemos: a) Razones de Liquidez; b) Razones de Actividad; c) Razones de Endeudamiento y, d) Razones de Rentabilidad.

#### – **RAZONES DE LIQUIDEZ**

Miden la capacidad del negocio para cancelar sus obligaciones inmediatas o a corto plazo. Estos indicadores son:

**A. Razón Corriente.-** Mide la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones, en el corto plazo, es decir, la capacidad que tiene el activo corriente para solventar requerimientos de sus acreedores.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

**B. Razón Ácida o Índice de Prueba Ácida.-** Mide la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos para cubrir los pasivos corrientes. Los activos corrientes más líquidos son: efectivo en caja y bancos, valores negociables y cuentas por cobrar.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} - \text{Gastos pagados por Anticipado}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

**C. Capital de Trabajo Neto.-** Permite determinar la disponibilidad de dinero para solventar las operaciones del negocio en los meses siguientes y la capacidad para enfrentar los pasivos corrientes. El capital de trabajo neto no es una razón, es un indicador financiero.

$$\text{Capital de Trabajo Neto} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

#### – RAZONES DE ACTIVIDAD

Miden la eficiencia de la inversión del negocio en las cuentas del activo corriente. Las cuentas del activo corriente tendrán más liquidez, entre más rápido se conviertan en efectivo. Estos indicadores son:

**A. Rotación de Cuentas por Cobrar.-** Mide con qué rapidez se convierten en efectivo las cuentas por cobrar.

$$\text{Rotación CxC} = \frac{\text{Ventas Anuales a Crédito}}{\frac{\text{C x C Año Anterior} + \text{C x C Año Último}}{2}}$$

**B. Plazo Medio de Cobros.-** Mide el número de días que en promedio tardan los clientes para cancelar sus cuentas.

$$\text{Plazo Medio de Cobros} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

**C. Rotación de Inventarios de Mercaderías y Productos Terminados.-**

Mide la rapidez con que el inventario medio de mercaderías (empresa comercial) o productos terminados (empresa de manufactura) se transforma en cuentas por cobrar o en efectivo.

$$\text{Rotación Inv. Mercaderías} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\frac{\text{Inv. Merc. Año Anterior} + \text{Inv. Merc. Año Último}}{2}}$$

$$\text{Rotación Productos Terminados} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\frac{\text{Inv. Prod. Term. Año Anterior} + \text{Inv. Prod. Term. Año Último}}{2}}$$

Cuando se dispone de datos únicamente de un solo balance, el denominador de la fórmula se sintetiza en el inventario de mercaderías o en el inventario de productos terminados respectivamente.

**D. Plazo Medio de Inventarios.-** Mide la rapidez con que el inventario medio de mercaderías (empresa comercial) o productos terminados (empresa manufacturera) se transforma en cuentas por cobrar o en efectivo.



$$\text{Plazo Medio de Inv. Mercaderías} = \frac{360}{\text{Rotación de Inv. Mercaderías}}$$

$$\text{Plazo Medio de Inv. Productos Terminados} = \frac{360}{\text{Rotación de Inv. Prod. Term.}}$$

**E. Rotación de Inventario de Materias Primas.-** Mide la rapidez con que el inventario promedio de materias primas se transforma en artículos terminados.

$$\text{Rotación Inv. Mat. Prima} = \frac{\text{Materias Primas Utilizadas}}{\frac{\text{Inv. Mat. Prima Año Anterior} + \text{Inv. Mat. Prima Año Último}}{2}}$$

**F. Plazo Medio de Inventario de Materias Primas.-** Mide la rapidez con que el inventario medio de materias primas se transforma en productos terminados. Donde un número de días alto, indica un exceso de inversión y/o baja rotación; o un número de días bajo, indica una elevada rotación y/o deficiencia de stock.

$$\text{Plazo Medio Inv. Materias Primas} = \frac{360}{\text{Rotación de Inv. Materias Primas}}$$

**G. Rotación de Cuentas por Pagar.-** Permite calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso de un año.

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compras Anuales a Crédito}}{\frac{C \times P \text{ Año Anterior} + C \times P \text{ Año Último}}{2}}$$

**H. Plazo Medio de Pagos.-** Mide el número de días que la empresa tarda en cancelar sus cuentas con los proveedores de mercaderías o materias primas.

$$\text{Plazo Medio de Pagos} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$$

– **RAZONES DE ENDEUDAMIENTO**

Las razones de endeudamiento miden la capacidad del negocio para contraer deudas a corto plazo o largo plazo. Estos indicadores son:

**A. Razón de Endeudamiento Total.-** Mide la participación de los acreedores en la financiación de los activos de la empresa.

$$\text{Razón de Endeudamiento Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

**B. Razón de Pasivo a Largo Plazo a Patrimonio.-** Indica la relación entre los fondos de largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de la empresa.

$$\text{Razón de Pasivo a L/P a Patrimonio} = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Patrimonio}}$$

– **RAZONES DE RENTABILIDAD**

Las razones de rentabilidad miden la capacidad del negocio para generar utilidades. Los indicadores de rentabilidad comúnmente utilizados se relacionan

con el nivel de ventas, de los activos o inversión de los propietarios, y son los siguientes:

- A. Rentabilidad sobre Ventas o Margen Neto de Utilidad.-** Muestra la utilidad sobre las ventas obtenidas por el negocio en un período de tiempo.

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

- B. Rentabilidad sobre Activos.-** Muestra la eficiencia de la administración para obtener resultados positivos con los activos disponibles, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con préstamo o patrimonio.

$$\text{Rentabilidad sobre Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

- C. Rentabilidad sobre el Patrimonio.-** Muestra la utilidad sobre el patrimonio, obtenida por el negocio en un período de tiempo.

$$\text{Rentabilidad sobre el Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

- D. Utilidad por Acción.-** Representa el beneficio obtenido por cada acción, sin que esto signifique que se distribuya realmente entre los accionistas.

$$\text{Utilidad por Acción} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Número de acciones en circulación}}$$

**E. Dividendo por Acción.-** Representa el valor que se paga a los accionistas por cada una de sus acciones.

$$\text{Dividendo por Acción} = \frac{\text{Dividendos Pagados}}{\# \text{ de acciones en circulación}}$$

**F. Valor en Libros por Acción.-** Señala el valor aproximado de cada acción, bajo el supuesto de que todos los activos se liquiden por el valor en libros.

$$\text{Valor en Libros por Acción} = \frac{\text{Patrimonio}}{\# \text{ de acciones en circulación}}$$

**G. Sistema Dupont.-** Permite que la empresa descomponga el rendimiento de la inversión en dos componentes: a) utilidades o margen neto sobre las ventas y, b) eficiencia del activo para lograr las ventas.

En el caso de las empresas manufactureras, el rendimiento de la inversión generalmente se origina en el margen neto de las ventas; mientras que en el caso de las empresas comerciales tienen su origen en la rotación del activo total.

$$\text{Sistema Dupont} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$$

**H. Cobertura de Intereses.-** Permite medir la capacidad de la empresa para efectuar los pagos contractuales de intereses.

$$\text{Cobertura de Intereses} = \frac{\text{Utilidad en Operación}}{\text{Gastos Financieros}}$$

**I. Cobertura Total.-** Es similar a la cobertura de intereses, pero además la capacidad para cancelar la porción corriente de la deuda a largo plazo y los préstamos bancarios a corto plazo.

$$\frac{\text{Utilidad Neta} + \text{depreciación} + \text{amortización} + \text{gastos financieros}}{\text{Porción corriente} + \text{préstamos bancarios a CP} + \text{gastos financieros}}$$

#### 4.6.3 Fase III. Comunicación de Resultados

En esta fase se evalúa de forma integral el borrador del informe y los hallazgos obtenidos en la etapa de ejecución; por lo que el jefe de equipo de auditoría debe comunicar oportunamente los hallazgos a las personas comprendidas en los mismos a fin de que en un plazo determinado, presenten sus aclaraciones o comentarios documentados para su evaluación y consideración en el informe de auditoría.

La comunicación de los resultados al término de la auditoría, se efectuará de la siguiente manera:

- a) Se preparará el borrador del informe que contendrá los resultados obtenidos a la conclusión de la auditoría, los cuales, serán comunicados en la conferencia final por los auditores representantes de las entidades auditadas y las personas vinculadas con el examen.

- b) El borrador del informe incluirá los comentarios, conclusiones y recomendaciones, y estará sustentado en papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis realizado por el auditor.
- c) Los resultados del examen constarán en el borrador del informe y serán dados a conocer en la conferencia final por los auditores, a los administradores de las entidades auditadas y demás personas vinculadas con él.

#### **4.6.3.1 Borrador del Informe de Auditoría**

El borrador del informe de auditoría constituye el producto final de la fase de ejecución del proceso de auditoría que después de un proceso de control de calidad se convierte en el definitivo; este borrador es elaborado por el equipo auditor.

El informe borrador sirve como una precaución adicional del auditor contra cualquier error que haya podido cometer y, en caso que deba modificarse algún punto del informe se deberá solicitar la respectiva evidencia que justifique dicho cambio y se procederá a elaborar el informe final de auditoría.

La responsabilidad de la redacción del borrador del informe corresponde al jefe de equipo y supervisor compartida con todos los miembros del equipo de auditoría, que han intervenido en las actividades, proyectos, operaciones, funciones, componentes y se desarrollará durante el proceso de la auditoría hasta llegar a su aprobación.

El supervisor que revise el informe cuidará que se revele todos los hallazgos importantes, que exista el respaldo adecuado en los papeles de trabajo y que el contenido de las recomendaciones sea convincente sobre los propósitos de mejorar las situaciones observadas.

Por ende mediante el informe de auditoría se pone en conocimiento de la entidad auditada y de otros organismos y funcionarios sobre los resultados que se han obtenido del examen efectuado.

#### **4.6.3.2 Acta de Comunicación de Resultados**

El Acta de Comunicación de Resultados o Conferencia Final es realizada por el supervisor y el jefe de equipo de auditoría al término del trabajo, para hacer conocer a los funcionarios de alto nivel de la entidad examinada, en forma oral y por escrito, mediante oficio, la totalidad de los hallazgos de auditoría encontrados en el transcurso de su trabajo.

El propósito de esta conferencia final es informar a la alta dirección, sobre los hallazgos de auditoría que, durante el trabajo de campo, fueron comunicados por escrito a los funcionarios de menor nivel y empleados responsables de las situaciones identificadas.

La comunicación de hallazgos y la evaluación de las repuestas de la entidad significan que el auditor ha concluido la fase de ejecución y que ha acumulado en sus papeles de trabajo toda la evidencia necesaria para sustentar el trabajo efectuado y el producto final permite elaborar el informe de auditoría.

### 4.6.3.3 Informe Final de Auditoría

El informe de auditoría es el producto final del trabajo del auditor, en el cual este presenta sus comentarios sobre hallazgos, sus conclusiones y recomendaciones y, en el caso de una auditoría financiera, el correspondiente dictamen sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante.

Mediante el informe de auditoría el auditor, pone en conocimiento de la entidad examinada los resultados de su trabajo. Por tanto este informe permite tomar las acciones correctivas necesarias por los funcionarios de la institución o entidad de forma oportuna en la gestión de su competencia y administración.

El informe de auditoría cubre dos funciones básicas que son:

- Comunica los resultados de la auditoría de gestión.
- Alinea a la gerencia para adoptar determinadas acciones, respecto de algunos problemas que podrían afectar adversamente sus actividades y operaciones.

#### 4.6.3.3.1 Característica del Informe de Auditoría

El informe de auditoría debe tener las siguientes características:

- **Completo.-** Contiene toda la información y se comprende.
- **Objetivo.-** Debe ser imparcial, mostrar datos correctos, no debe mostrar juicios valorativos.
- **Formal.-** Primera persona plural (nosotros).



- **Persuasivo.-** Debe tener conclusiones lógicas y por tanto es convincente.
- **Claro.-** Es fácil de leer y comprender.
- **Preciso.-** Posee datos concretos, correctos y medibles.
- **Conciso.-** No se extiende a más de lo necesario.

#### **4.6.3.3.2 Clases de Informes**

##### **4.6.3.3.2.1 Informe Corto, Breve o Estándar**

Es el documento formulado por el auditor para comunicar los resultados, cuando se practica auditoría financiera, en la cual los hallazgos no sean relevantes ni se desprendan responsabilidades.

El informe corto contendrá lo siguiente:

- El dictamen profesional sobre los estados financieros auditados.
- Las notas aclaratorias a los mismos.
- La información financiera complementaria.

##### **4.6.3.3.2.2 Informe Largo o Extenso**

Este informe es el documento que prepara el auditor al finalizar el examen para comunicar los resultados, en el que constan comentarios, conclusiones y recomendaciones, incluye además el dictamen profesional cuando se trata de auditoría financiera; y en relación con los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión completa del mismo.

El informe sólo incluirá, hallazgos y conclusiones sustentados por evidencias suficientes, comprobatorias y relevantes, debidamente documentadas en los papeles de trabajo del auditor.

El informe largo entonces contendrá lo siguiente:

- El dictamen profesional sobre los estados financieros auditados.
- Las notas aclaratorias a los mismos.
- La información financiera complementaria.
- Comentarios.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.

#### **4.6.3.3 Estructura del Informe de Auditoría**

La estructura del informe de auditoría se detalla a continuación:

1. Carátula.
2. Carta del Informe (incluye el dictamen cuando sea aplicable).
3. Contenido y lista de abreviaturas.
4. Estados Financieros y Notas Aclaratorias (cuando sea aplicable).
5. Información Introdutoria.
6. Capítulos de Comentarios sobre los Hallazgos (incluye conclusiones y recomendaciones).
7. Información financiera complementaria (cuando sea apropiada).
8. Anexos (únicamente cuando sea absolutamente necesario).
9. Contracarátula.

Además la síntesis o resumen breve del informe puede incluirse después del numeral 3 o publicarse en forma separada.

#### *La Estructura de la Síntesis*

1. Encabezamiento.
2. Hallazgos y conclusiones principales.
3. Recomendaciones principales.
4. Comentarios y/o acciones tomadas por la entidad.
5. Asuntos importantes no resueltos.

#### **4.6.3.3.4 Dictamen sobre los Estados Financieros**

El dictamen se efectúa cuando uno de los objetivos de la auditoría es expresar una opinión sobre los estados financieros de una entidad, por lo que el auditor presenta su opinión en una carta de dictamen.

La carta de dictamen normalmente está formada por dos párrafos:

##### *1. Párrafo de Alcance*

En este párrafo el auditor da una breve explicación del alcance del trabajo realizado y el grado de responsabilidad que asume. Este párrafo identifica la entidad y los estados financieros examinados, incluyendo sus períodos o fechas; y, contiene tres afirmaciones:

- La primera, en la cual el auditor afirma haber examinado los estados financieros identificados.
- La afirmación de que el examen fue realizado de conformidad a la ley vigente y las normas de auditoría aplicables que incluyen a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

- Que el auditor utilizó en su examen todos los procedimientos que consideró necesarios de acuerdo con las circunstancias.

## ***2. Párrafo de Opinión***

El párrafo de opinión, es la expresión profesional del auditor acerca de los estados financieros y contiene cuatro afirmaciones:

- Que los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera y los resultados de las operaciones de la entidad, cambios en la situación financiera y en el patrimonio.
- Que los estados financieros han sido preparados conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Que dichos principios de contabilidad generalmente aceptados han sido aplicados de manera consistente en relación con el ejercicio anterior.
- Que los estados financieros cumplen con las disposiciones legales vigentes aplicables.

Al final del dictamen se incluye como fecha de la carta, la del último día de trabajo en la entidad examinada y la firma de la persona autorizada para firmar las cartas de dictamen. Esta puede ser el director de auditoría responsable o el auditor jefe del equipo según la política institucional.

#### 4.6.3.3.4.1 Tipos de Opinión sobre el Dictamen de los Estados Financieros

Cuando la carta de dictamen contiene la opinión del auditor sobre los estados financieros, puede tomar las siguientes formas de dictamen: sin salvedades, con salvedades, adverso y abstención de la opinión.

- ***Dictamen Sin Salvedades.***- El dictamen sin salvedades o dictamen limpio, se emplea cuando el auditor expresa opinión sobre los estados financieros en el sentido de que presentan razonablemente la situación financiera y los resultados de las operaciones de la entidad, de acuerdo a los PCGA's aplicados sobre una base consistente con el año anterior y de acuerdo a las disposiciones legales.
- ***Dictamen Con Salvedades.***- El auditor puede emitir un dictamen con salvedades cuando los estados financieros de la entidad presentan razonablemente la situación financiera, salvo determinadas excepciones que no afectan de manera significativa a la situación financiera y los resultados de las operaciones mostrados en dichos estados.
- ***Dictamen Adverso.***- El dictamen adverso o negativo se da cuando las salvedades son de tal magnitud, que afectan de modo significativo la razonabilidad de la información contenida en los estados financieros. Entonces un dictamen adverso es la declaración formal del auditor en el sentido de negar que los estados financieros examinados presentan razonablemente la situación financiera y resultados de las operaciones de la entidad auditada.

- **Abstención de Expresar Opinión.-** Se expresa una abstención de dictaminar en el caso de que el auditor no está en condiciones de formular una opinión profesional sobre los estados financieros tomados en su conjunto; por lo que se debe explicar claramente el por qué no se ha podido emitir una opinión.

Esta situación se presenta cuando las restricciones en la aplicación de procedimientos de auditoría son importantes, limitando en tal forma el alcance del examen y las bases necesarias para emitir una opinión; también se da cuando los registros son muy inadecuados, faltan los estados financieros y no existe un sistema adecuado de control interno.

**Tabla 4.9 Relación entre circunstancia y tipo de opinión en función de la importancia relativa.**

<b>Circunstancia Importancia Relativa</b>	<b>Poco Significativa</b>	<b>Significativa</b>	<b>Muy Significativa</b>
Limitación al alcance	Sin Salvedades	Con Salvedades	Abstención
Incertidumbre	Sin Salvedades	Con Salvedades	Abstención
Error e incumplimiento de PCGA's	Sin Salvedades	Con Salvedades	Adverso
Omisión de Información	Sin Salvedades	Con Salvedades	-----
Incumplimiento Normativa	Sin Salvedades	Con Salvedades	Abstención
Dudas en la gestión continuada	Sin Salvedades	Con Salvedades	Abstención

**Fuente:** Mira, J.C. (s.f.). *Informes de Auditoría*. Recuperado el 27 de enero de 2011, de <http://www.miramegias.com/auditoria/files/present/ut05s.pdf>

**Elaborado por:** Andrea Paz

#### 4.6.3.3.4.2 Elementos Básicos del Dictamen

Los elementos o partes del Dictamen son:

1. Título
2. Destinatario
3. Párrafo introductorio
4. Párrafo del alcance
5. Párrafo de opinión
6. Fecha y firma del dictamen

#### 4.6.3.3.5 Informe de Auditoría de Gestión

No existe una estructura general para la elaboración del informe de auditoría, pero a continuación se detalla lo que debe constar en el mismo.

- ***Título del Informe.***- Este debe ser breve y específico por lo que debe ser diseñado para transmitir el mensaje del informe, es decir, debe presentar el rasgo más importante de la auditoría o el resultado constructivo a lograr a través de una acción apropiada sobre los hallazgos; por lo que el informe debe ir precedido de una carátula y título de encabezamiento.
- ***Destinatario y encuadre normativo.***- Se detalla a quien o a quienes va dirigido el informe.
- ***Objeto.***- Son las razones por las cuales la entidad contrata los servicios de la firma auditora de tal manera que se evalúe la suficiencia y efectividad del sistema de control interno de la unidad o dependencia auditada.

- **Alcance.-** Describe la extensión del trabajo a realizar para cumplir con los objetivos de la auditoría y el período objeto de examen. Además debe detallar:
  - El área que se está examinando.
  - Si la auditoría se efectuó de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas.
  - Los criterios de evaluación empleados durante la revisión tanto para el proceso de control interno, como para los procesos auditados.
  - Las limitaciones del alcance en caso de existir.
- **Observaciones y Hallazgos.-** El auditor emitirá juicios de carácter profesional basados en las observaciones formuladas, como resultado del examen de auditoría; por lo que los antecedentes y toda la información que permita una mejor apreciación de las circunstancias que incidieron en los hechos observados, deben ser incluidos en “observaciones”. Además se detallará el hallazgo y sus atributos (condición, criterio, causa y efecto) con los comentarios, conclusiones y recomendaciones.
- **Anexos.-** Se pueden incluir indicadores de gestión, un resumen de responsabilidades y demás información que se considere necesaria.



#### 4.6.4 Fase IV. Evaluación Continua

La auditoría no será efectiva, si ha concluido con un buen informe y no se realiza un seguimiento para verificar que la empresa o institución auditada ha puesto en marcha las observaciones y recomendaciones propuestas por el equipo auditor.

Por lo que se deberá realizar un Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones que detalle los responsables del seguimiento de las mismas.

A continuación se muestra un esquema del mismo:

**Figura 4.19 Esquema del Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones**

 <b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES</b> Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010						
No.	Recomendaciones	Tiempo meses			Responsable Implementación	Observaciones
		1	2	3		
Elaborado por: XX		Auditor Senior			Fecha: xx - xx - xx	
Supervisado por: XX		Jefe de Auditoria			Fecha: xx - xx - xx	

Elaborado por: Andrea Paz

**CAPÍTULO V**

**APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA DE**

**AUDITORÍA:**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN, REMUNERACIONES Y OTROS BENEFICIOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO (ESPE) – MATRIZ, UBICADA EN SANGOLQUÍ, DEL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO AL 31 DE OCTUBRE DE 2010”**

## **5.1 FASE I: PLANIFICACIÓN**

### **5.1.1 Planificación Preliminar**

Se realiza una auditoría de gestión a la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE) – Matriz, ubicada en Sangolquí; en virtud de la necesidad de evaluar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos para el mejoramiento de la gestión de la Unidad de Talento Humano (UTH); por lo que entre una serie de ofertas se elige a la Firma de Auditoría “AGP Auditores”, debido a la experiencia y prestigio de la misma; llegando de esta manera a firmar el contrato por la prestación de servicios profesionales, con el aval de la Contraloría General del Estado.


#### **5.1.1.1 Programa de Trabajo para la Planificación Preliminar**

El programa de trabajo para la planificación preliminar comienza toda vez que se encuentra efectuada la contratación con la firma de auditoría; por lo que este programa inicia con la Notificación del Comienzo de Auditoría en la misma que se especifica el equipo de trabajo asignado, el período a ser examinado y, el tiempo en el cuál se efectuará la auditoría.

Posteriormente se continúa con la visita previa que permitirá conocer las áreas, procesos y/o departamentos motivos de estudio, para obtener mayor información del examen a realizar.

Además se efectúan entrevistas a los principales funcionarios de la institución y a los que se considere conveniente.

Finalmente se procede a solicitar o analizar, leyes, normas, reglamentos, etc., que son necesarios para revisar el proceso a ser auditado.

 <div style="text-align: center;"> <b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b>  <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>  <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b>  <b>PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE</b>  <b>LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO (ESPE) – MATRIZ, UBICADA EN SANGOLQUÍ</b>            Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010         </div> <div style="text-align: right; border: 1px solid red; padding: 2px; width: fit-content; margin-left: auto;"> <b>PP</b>  <b>1/1</b> </div>							
<b>Objetivos:</b>  1. Obtener conocimiento sobre la institución auditada. 2. Familiarizar al auditor con el entorno de la institución.							
No.	Actividad a Realizarse	Horas Planificadas	Horas Reales	Diferencia	Referencia P/T	Elaborado Por	Observaciones
	<i>Procedimientos de Auditoría</i>	<b>39</b>	<b>26</b>	<b>13</b>			
1	Notifique a quien corresponda el inicio de la auditoría.	3	2	1	<b>PP.1</b>	A.P.	
2	Visite las instalaciones de la Unidad de Talento Humano (UTH) de la ESPE y observe la ejecución del proceso motivo de examen anotando cualquier novedad.	4	4	0	<b>PP.2</b>	G.N.	
3	Realice una entrevista al Director de la Unidad de Talento Humano y a los principales funcionarios del proceso motivo de estudio; de tal manera que indague políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que considere necesarios.	8	4	4	<b>PP.3.1</b> <b>PP.3.2</b> <b>PP.3.3</b> <b>PP.3.4</b>	G.N.	
4	Revise la normativa interna y externa de la ESPE.	8	6	2	<b>PP.4</b>	G.N.	
5	Revise la estructura organizacional de la ESPE.	8	6	2	<b>PP.5</b>	G.N.	
6	Revise la adecuada documentación del Direccionamiento Estratégico de la ESPE.	8	4	4	<b>PP.6</b>	G.N.	
					<b>Elaborado por: E.F.</b>	<b>Fecha: 10-feb-2011</b>	
					<b>Revisado por: A.P.</b>	<b>Fecha: 10-feb-2011</b>	

### 5.1.1.1 Notificación del Comienzo de la Auditoría



#### Notificación del Comienzo de la Auditoría

PP.1  
1/1

Sangolquí, 10 de febrero de 2011

Coronel de Estado Mayor Conjunto  
Carlos Rodríguez Arrieta  
Rector de la Escuela Politécnica del Ejército  
Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 21 de su reglamento, notifico a usted, que la Firma Auditora “AGP AUDITORES” con el aval de la CGE, iniciará el examen especial al Proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios de los Servidores Públicos de la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE) – Matriz, ubicada en Sangolquí, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de octubre de 2010.

El objetivo general del examen es el siguiente:


- Evaluar el Proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos de la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE) – Matriz, con el fin de determinar la eficacia con que se logran los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía con que se utilizan y obtienen los recursos (económicos, materiales, entre otros) mediante la modificación de políticas, la valoración de riesgos, la determinación de los hallazgos así como también la verificación del cumplimiento de la normatividad y disposiciones legales y técnicas, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejorarán dichos procedimientos a corto plazo.

Para esta acción de control el equipo de auditores estará conformado por los señores: Andrea Paz, Jefe de Auditoría, Elián Facundi, Auditor Senior y Germán Narváez, Auditor Junior: por lo que agradeceré disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado.

Atentamente,  
Dios, Patria y Libertad

Andrea Gabriela Paz Ruiz  
JEFE DEL EQUIPO DE AUDITORÍA

### 5.1.1.1.2 Visita a las Instalaciones

	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>NARRATIVA DEL RECORRIDO DE LAS INSTALACIONES</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>	<b>PP.2</b> <b>1/3</b>
<p><b>Procedimiento No. 2:</b> Visite las instalaciones de la Unidad de Talento Humano (UTH) de la ESPE y observe la ejecución del proceso motivo de examen anotando cualquier novedad.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivo:</b></li> </ul> <p>Conocer y comprender las diferentes actividades y procesos que se realizan en la Unidad de Talento Humano (UTH) de la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE) en lo que concierne a los servidores públicos; así como también saber cuáles son las personas que se encuentran al mando de la Unidad y cuáles son los Departamentos o Unidades que también colaboran a la UTH.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desarrollo:</b></li> </ul> <p>El día viernes, 11 de febrero de 2011, siendo las ocho de la mañana procedimos a visitar las instalaciones de la UTH; que se encuentra localizada en el “Edificio Inteligente” de la ESPE – Matriz en el Primer Piso y, al llegar a las instalaciones de la Unidad se pudo observar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– El espacio físico es adecuado, ya que cada persona que labora en la Unidad cuenta con el espacio suficiente para desempeñar sus tareas diarias de manera eficaz y eficiente y, además poseen internet, escritorio, archivadores y una sala de reuniones en caso de que se requiera su uso para mayor comodidad.</li> <li>– El personal encargado del ingreso de personas ajenas a la institución es amable y realiza el registro de las personas que ingresan y, les dan la respectiva tarjeta previa presentación de un documento de identificación.</li> <li>– Todo el personal que labora en la Unidad dispone de una computadora y, tienen claves únicas como forma de seguridad al acceso a las mismas.</li> <li>– El Director de la UTH posee una oficina propia así como también el Coordinador de Talento Humano.</li> <li>– La hora de entrada es a las 7:00 a.m. y la hora de salida es a las 15:30 p.m. para todo el personal que labora en la UTH; mientras que el personal militar a diferencia del resto de trabajadores los días martes y jueves tienen actividades físicas de 6:00 a.m. a 8:00 a.m. y posteriormente empiezan sus actividades de oficina a las 9:00 a.m. hasta la hora de salida anteriormente mencionada.</li> </ul>		



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**NARRATIVA DEL RECORRIDO DE LAS INSTALACIONES**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PP.2**  
**2/3**

**Procedimiento No. 2:** Visite las instalaciones de la Unidad de Talento Humano (UTH) de la ESPE y observe la ejecución del proceso motivo de examen anotando cualquier novedad.

Los procesos a revisar dentro de la UTH se encuentran determinados así:

**1. *Reclutamiento, selección y contratación***

El objetivo de este proceso es identificar, atraer, seleccionar e integrar personal idóneo, utilizando las fuentes internas y el mercado laboral en general, para contar con un personal calificado, de acuerdo al perfil del puesto y a los requerimientos de la institución.

Este proceso está a cargo de la ingeniera Elena Ambato que se desempeña como Analista de Recursos Humanos 2 y, este empieza por la existencia de un puesto vacante, por lo que se efectúa el reclutamiento de personal ya sea interna o externamente; siendo necesario efectuar el concurso de méritos y oposición, que puede ser cerrado o abierto; donde el concurso cerrado se da a conocer mediante una circular al personal de la ESPE y, el concurso abierto se da mediante una convocatoria pública a los ciudadanos, que cumplan con los requisitos establecidos para ocupar cierto cargo.

Una vez seleccionados los candidatos para el concurso de méritos y oposición se procede a calificar los méritos por 50 puntos, los mismos que serán distribuidos de la siguiente manera: 30% instrucción, 15% experiencia y, 5% capacitación. Posteriormente se continúa con la fase de oposición que está valorada por 50 puntos y se encuentran divididos así: a) Pruebas valoradas por el 25% y; b) Entrevista valorada por el 25%.

Las personas que serán elegidas como posibles postulantes para el puesto vacante serán aquellas que entre su puntuación tengan mínimo el 80% entre méritos y oposición.

Aprobado todo esto se determinará el ganador del concurso de méritos y oposición y, se le proporcionará un nombramiento provisional, puesto que debe cumplir un período de prueba de seis meses; si el servidor pasa este período se extiende el nombramiento regular.



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**NARRATIVA DEL RECORRIDO DE LAS INSTALACIONES**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PP.2**  
**3/3**

**Procedimiento No. 2:** Visite las instalaciones de la Unidad de Talento Humano (UTH) de la ESPE y observe la ejecución del proceso motivo de examen anotando cualquier novedad.

## ***2. Inducción y capacitación***

El objetivo principal de la inducción y la capacitación es el de proporcionar las herramientas necesarias para que el empleado se adapte a los cambios y responda con eficiencia ante los requerimientos del cliente interno y externo con el fin de contribuir al desarrollo organizacional.

Para el proceso de inducción se cita al personal nuevo que ha sido contratado por lo que requiere de inducción; la misma que es impartida por el Director de la Unidad en la cual laborará o por quién se lo disponga.

En lo referente a la capacitación se elabora el Plan Anual de Capacitación del Personal Administrativo de la ESPE, para lo cual se recibe de las distintas unidades los requerimientos de cursos y, son incluidos en este Plan; para la aprobación del mismo y del presupuesto.

Los responsables actualmente de la ejecución de este proceso son: el licenciado Patricio Zumárraga y la señora Rocío Navarrete.

## ***3. Remuneraciones y otros beneficios***

El objetivo principal de este proceso es el de remunerar al empleado mediante la asignación de compensaciones y beneficios a través del cumplimiento de las normativas internas y externas vigentes.

Por lo que la administración de remuneraciones y beneficios inicia con la actualización de la nómina y finaliza con el pago de los rubros establecidos que incluyen todos los beneficios de Ley.


El responsable de las remuneraciones y otros beneficios (nómina) es el señor Santiago Alcocer en lo que corresponde a servidores públicos y, los docentes se responsabiliza la señora Nelly Zambrano.

<b>Elaborado por:</b> G.N.	Auditor Junior	<b>Fecha:</b> 11-feb-2011
<b>Supervisado por:</b> A.G.	Jefe de Auditoría	<b>Fecha:</b> 11-feb-2011



### 5.1.1.1.3 Entrevistas

#### 5.1.1.1.3.1 Entrevista al Director de la Unidad de Talento Humano (UTH)

	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>NARRATIVA ENTREVISTA</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>	<b>PP.3.1</b> <b>1/3</b>
<p><b>Procedimiento No. 3:</b> Realice una entrevista al Director de la Unidad de Talento Humano y a los principales funcionarios del proceso motivo de estudio; de tal manera que indague políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que considere necesarios.</p>		
<p><b>Nombre:</b> Teniente Coronel Germán Páez  <b>Cargo:</b> Director de la Unidad de Talento Humano (UTH)  <b>Fecha:</b> 14 de febrero de 2011  <b>Hora:</b> 08:00 a.m. a 09:00 a.m.  <b>Lugar:</b> Escuela Politécnica del Ejército (UTH)</p>		
<p>• <b>Objetivo:</b></p> <p>Poner a conocimiento de la UTH que se iniciará con el desarrollo de la Auditoría de Gestión, para poder constatar las diferentes actividades y procesos que se encuentran desarrollando, de manera que se busca el crecimiento y evolución a nivel de unidades y, por ende institucional.</p>		
<p>• <b>Desarrollo:</b></p> <p><b>1. ¿Qué busca o espera de esta Auditoría?</b></p> <p>Conocer la información cierta que ayude a la toma de decisiones y de esta manera conocer a cabalidad en qué situación se encuentra la Unidad de Talento Humano.</p> <p><b>2. ¿Bajo qué leyes, normas y/o reglamentos se rigen en la Unidad de Talento Humano?</b></p> <p>Como Unidad principalmente se observa la siguiente normativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– La Constitución de la República del Ecuador.</li> <li>– La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)</li> <li>– El Estatuto de la Escuela Politécnica del Ejército.</li> <li>– La Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP).</li> <li>– Reglamento Orgánico de la Escuela Politécnica del Ejército.</li> <li>– Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI) y, Reglamento.</li> </ul>		



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
UNIDAD DE TALENTO HUMANO  
NARRATIVA ENTREVISTA  
Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PP.3.1  
2/3**

**Procedimiento No. 3:** Realice una entrevista al Director de la Unidad de Talento Humano y a los principales funcionarios del proceso motivo de estudio; de tal manera que indague políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que considere necesarios.

**3. ¿Qué objetivos tiene la Unidad de Talento Humano?**

Uno de los objetivos que persigue la Unidad de Talento Humano es fortalecer y desarrollar el elemento humano de la ESPE a fin de que cumpla a cabalidad sus funciones.

**4. ¿Qué cargos y cuantas personas trabajan en la Unidad?**

El personal que trabaja en la Unidad de Talento Humano es el siguiente:

- 1 Director
- 1 Coordinador del Talento Humano
- 3 Analistas de Recursos Humanos 1
- 2 Analistas de Recursos Humanos 2
- 3 Analistas de Recursos Humanos 3
- 1 Asistente Administrativo 2
- 1 Asistente Administrativo 4
- 1 Técnico en Seguridad Industrial
- 2 Amanuencías Militares

**5. ¿Todo el personal involucrado en esta Unidad conoce de los procesos que realizan y, actúan de acuerdo a lo establecido y planificado?**

Todos en la Unidad conocen los procesos que ésta realiza, pero no todos los procesos se cumplen en un 100%, existen procesos que se cumplen en un 70% a un 80%. Por lo que se cumple parcialmente con lo que se ha planificado.

**6. -¿Qué factores económicos inciden en la Unidad de Talento Humano?**

Realmente el factor económico que incide en nuestra Unidad y en la ESPE, es el Presupuesto General del Estado y, tenemos que enmarcarnos en el mismo, por lo que no siempre se cuenta con el recurso económico para efectuar todas las actividades planificadas.



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**NARRATIVA ENTREVISTA**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PP.3.1**  
**3/3**

**Procedimiento No. 3:** Realice una entrevista al Director de la Unidad de Talento Humano y a los principales funcionarios del proceso motivo de estudio; de tal manera que indague políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que considere necesarios.

**7. ¿Cuáles son los clientes y proveedores que tienen como UTH?**

Nuestros clientes principalmente son:

- Los estudiantes.
- Padres de familia.
- Los servidores públicos.
- Los docentes.
- Los jornaleros y,
- Los militares.

Y en lo referente a Unidades o Departamentos nuestros clientes son principalmente:


- La Dirección Financiera: Proporciona el recurso económico.
- Vicerrectorado Académico: Realiza trámites académicos y docentes.

Como proveedores no tenemos realmente, quien nos proporciona bienes y útiles de oficina es el Departamento de Bienes; así como también la Unidad de Logística. La Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación nos proporciona soporte técnico del software.

**Elaborado por:** G.N.                      Auditor Junior                      **Fecha:** 14-feb-2011

**Supervisado por:** A.G.                      Jefe de Auditoría                      **Fecha:** 14-feb-2011

**5.1.1.1.3.2 Entrevista al Analista de Recursos Humanos 2 –  
Encargado del Proceso de reclutamiento, selección y  
contratación –**

	<p><b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b>  <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>  <b>NARRATIVA ENTREVISTA</b>  <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b></p>	<p><b>PP.3.2</b> <b>1/2</b></p>
<p><b>Procedimiento No. 3:</b> Realice una entrevista al Director de la Unidad de Talento Humano y a los principales funcionarios del proceso motivo de estudio; de tal manera que indague políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que considere necesarios.</p>		
<p><b>Nombre:</b> Ingeniera Elena Ambato  <b>Cargo:</b> Analista de Recursos Humanos 2  <b>Fecha:</b> 14 de febrero de 2011  <b>Hora:</b> 10:00 a.m. a 11:00 a.m.  <b>Lugar:</b> Escuela Politécnica del Ejército (UTH)</p>		
<p>• <b>Objetivo:</b></p> <p>Conocer de manera directa el proceso de reclutamiento, selección y contratación de los servidores públicos de la Escuela Politécnica del Ejército.</p>		
<p>• <b>Desarrollo:</b></p> <p><b>1. ¿Qué medios de comunicación se utilizan para reclutar personal?</b></p> <p>De manera interna utilizamos convocatorias, ficheros y, especialmente nos es de mucha ayuda el intranet, puesto que por este medio se pone a conocimiento un puesto vacante, siempre y cuando sea un concurso cerrado, es decir, ascenso.</p> <p>Externamente se utiliza mucho lo que es el internet y la prensa, que son medios que nos han ayudado a poner en conocimiento a los ciudadanos sobre el requerimiento de un cargo.</p> <p><b>2. ¿Existe alguna normativa para el proceso de reclutamiento, selección y contratación?</b></p> <p>La normativa que observamos es la del Ministerio de Relaciones Laborales ex SENRES (Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público).</p>		



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**NARRATIVA ENTREVISTA**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PP.3.2**  
**2/2**

**Procedimiento No. 3:** Realice una entrevista al Director de la Unidad de Talento Humano y a los principales funcionarios del proceso motivo de estudio; de tal manera que indague políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que considere necesarios.

Para el 2010 observamos la Resolución No. SENRES-2006-00021 que es la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal y, para el 2011 está en vigencia el Acuerdo Ministerial No. 2010-00086 que sustituye a esta Norma Técnica.

Actualmente observamos además la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), que se encuentra vigente a partir del 6 de octubre de 2010.

**3. ¿Se cumple con el período de prueba antes de extender el contrato definitivo?**

Cumplimos con el período de prueba que es de seis meses y, posteriormente se procede a la evaluación del servidor público, para determinar si se encuentra apto o no para el cargo; durante este período tiene dos evaluaciones de desempeño y al finalizar se emite un memorando con las notas de evaluación y, si éste aprueba se extiende el nombramiento regular, caso contrario se determina que no califica para el desempeño del puesto e inmediatamente cesará del mismo.


**4. ¿Considera necesaria una evaluación al proceso de reclutamiento, selección y contratación de los servidores públicos?**

Creo que la evaluación debe ser permanente, puesto que podríamos conocer el nivel desempeño y metas alcanzadas en determinado período. Considero además que se debería trabajar con políticas de asignación de metas, puesto que conoceríamos de mejor manera como se está cumpliendo lo planificado.

**Elaborado por:** G.N.      Auditor Junior      **Fecha:** 14-feb-2011

**Supervisado por:** A.G.      Jefe de Auditoría      **Fecha:** 14-feb-2011

### 5.1.1.1.3.3 Entrevista al Coordinador de la UTH – Encargado del Proceso de inducción y capacitación –

	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>NARRATIVA ENTREVISTA</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>	<b>PP.3.3</b> <b>1/2</b>
<p><b>Procedimiento No. 3:</b> Realice una entrevista al Director de la Unidad de Talento Humano y a los principales funcionarios del proceso motivo de estudio; de tal manera que indague políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que considere necesarios.</p>		
<p><b>Nombres:</b> Licenciado Patricio Zumárraga  <b>Cargo:</b> Coordinador de la UTH  <b>Fecha:</b> 15 de febrero de 2011  <b>Hora:</b> 08:30 a.m. a 09:30 a.m.  <b>Lugar:</b> Escuela Politécnica del Ejército (UTH)</p>		
<p>• <b>Objetivo:</b></p> <p>Conocer de manera directa el proceso de inducción y capacitación de los servidores públicos de la Escuela Politécnica del Ejército.</p>		
<p>• <b>Desarrollo:</b></p> <p><b>1. ¿Considera usted que debe inducir al personal?</b></p> <p>A mi criterio considero que debe existir una inducción a través de un evento de capacitación, es decir, una inducción-capacitación. En otros países está suele durar setenta y dos horas, es de mucha utilidad y beneficia a la institución, por lo que se estaría invirtiendo y más no gastando.</p> <p><b>2. ¿Cree que hay un apoyo a las capacitaciones?</b></p> <p>Creo que no existe una cultura de capacitación, se trabaja al urgente e inmediato; por tanto no hay apoyo de los jefes inmediatos y, no contamos con una definición de eventos conforme a la necesidad ocupacional.</p> <p><b>3. ¿Muchos servidores han recibido capacitación, cree que la han necesitado realmente?</b></p> <p>Muchas de las capacitaciones que han sido impartidas no se encuentran focalizadas a las personas por lo que estas deben ir a lo que realmente les corresponde.</p>		



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
UNIDAD DE TALENTO HUMANO  
NARRATIVA ENTREVISTA  
Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PP.3.3  
2/2**

**Procedimiento No. 3:** Realice una entrevista al Director de la Unidad de Talento Humano y a los principales funcionarios del proceso motivo de estudio; de tal manera que indague políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que considere necesarios.

**4. ¿Cumplen con el Plan de Capacitación y el presupuesto?**

Realmente se cumple con el presupuesto que ha sido asignado para capacitaciones, no nos sobrepasamos, pero el Plan de Capacitación se encuentra elaborado en base a las solicitudes de la Unidades y, no se enfoca de manera personal para observar si los servidores requieren o no capacitación.


**5. ¿Cuentan con políticas internas que regulen el proceso de capacitación?**

Con políticas internas no contamos, se ejecuta todo con autorizaciones en muchas ocasiones del Rector que no siempre se encuentra inmerso en el proceso y, por ende no conoce realmente lo que se está realizando, considero que las autorizaciones siempre deben ser realizarlas por la Gerencia Administrativa Financiera y en muchos casos así ha sido.

**Elaborado por:** G.N.      Auditor Junior      **Fecha:** 15-feb-2011


**Supervisado por:** A.G.      Jefe de Auditoría      **Fecha:** 15-feb-2011

### 5.1.1.1.3.4 Entrevista al Analista de Recursos Humanos 1 – Encargado del Proceso de remuneraciones y otros beneficios (Nómina) –

	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>NARRATIVA ENTREVISTA</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>	<b>PP.3.4</b> <b>1/1</b>
<p><b>Procedimiento No. 3:</b> Realice una entrevista al Director de la Unidad de Talento Humano y a los principales funcionarios del proceso motivo de estudio; de tal manera que indague políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que considere necesarios.</p>		
<p><b>Nombre:</b> Señor Santiago Alcocer  <b>Cargo:</b> Analista de Recursos Humanos 1  <b>Fecha:</b> 15 de febrero de 2011  <b>Hora:</b> 10:00 a.m. a 11:00 a.m.  <b>Lugar:</b> Escuela Politécnica del Ejército (UTH)</p>		
<p>• <b>Objetivo:</b></p> <p>Conocer de manera directa el proceso de remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos de la Escuela Politécnica del Ejército.</p>		
<p>• <b>Desarrollo:</b></p> <p><b>1. ¿Cuáles son los descuentos que tienen los servidores públicos?</b></p> <p>Los descuentos que tienen los servidores públicos son los descuentos institucionales como: los de farmacia, los de matrículas, almuerzos, laboratorio clínico, entre otros. Para constancia cada entidad nos facilita el listado de descuentos.</p> <p>Además el IESS mensualmente nos reporta el descuento por préstamos efectuados a los servidores públicos, así como también la Asociación de Servidores Públicos de la ESPE (ASPE).</p> <p><b>2. ¿Cuentan con una Escala de Remuneraciones aprobada por el Ministerio de Relaciones Laborales ex - SENRES?</b></p> <p>Contamos con una escala propia de remuneraciones de la ESPE; la misma que ha sido aprobada según Orden de Rectorado No. 2008-221-ESPE-a-3 y, también por el Ministerio de Finanzas.</p> <p><b>3. ¿Utilizan algún tipo de sistema para administrar todo lo que es nómina?</b></p> <p>Toda la información registrada por los servidores públicos como el pago de las obligaciones institucionales, el registro de las partidas, de funcionarios y descuentos se suben al Sistema Presupuestario de Remuneraciones y Nómina (E-SIPREN), que es un sistema de administración financiera, es muy útil puesto que es amigable y se puede realizar correcciones de forma rápida en caso de existir algún tipo de error en la información introducida.</p>		
<p><b>Elaborado por:</b> G.N.                      Auditor Junior                      <b>Fecha:</b> 15-feb-2011</p>		
<p><b>Supervisado por:</b> A.G.                      Jefe de Auditoría                      <b>Fecha:</b> 15-feb-2011</p>		



### 5.1.1.1.3.5 Revisión de las normas internas y externas

	<p><b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b>  <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>  <b>REVISIÓN DE NORMATIVA INTERNA Y EXTERNA</b>  <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b></p>	<p><b>PP.4</b> <b>1/2</b></p>
<p><b>Procedimiento No. 4:</b> Revise la normativa interna y externa de la ESPE.</p>		
<p>La Escuela Politécnica del Ejército tiene que observar las siguientes leyes, reglamentos y estatutos.</p>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Constitución de la República del Ecuador.</li> <li>2. La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) que entra en vigencia el día martes 12 de octubre de 2010 mediante Registro Oficial N° 298; derogándose de esta manera la Ley de Educación Superior publicada en el Registro Oficial N° 077 del 15 de mayo de 2000.</li> <li>3. El Estatuto de la Escuela Politécnica del Ejército vigente, que se aprobó por Decreto Ejecutivo N° 1585 del 13 de junio de 2001 y, se publicó el Registro Oficial No. 349, el 18 de junio de 2001.</li> <li>4. La Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) que entra en vigencia a partir del día miércoles 6 de octubre de 2010, según el Registro Oficial N° 294; derogando de esta manera la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público (LOSCCA), publicada en el Registro Oficial N° 16 del 12 de mayo de 2005.</li> <li>5. Reglamento Orgánico de la Escuela Politécnica del Ejército, que fue creado según Orden de Rectorado No. 2008-055-ESPE-a3 del 7 de abril de 2008.</li> <li>6. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI) y Reglamento.</li> <li>7. Demás leyes, normas, acuerdos y reglamentos aplicables.</li> </ol>		
<p>Además la ESPE se encuentra regulada por distintos organismos y entidades que se muestran a continuación:</p>		



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**REVISIÓN DE NORMATIVA INTERNA Y EXTERNA**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PP.4**  
**2/2**

**Procedimiento No. 4:** Revise la normativa interna y externa de la ESPE.

- Los organismos públicos que rigen el Sistema de Educación Superior:
  - a) El Consejo de Educación Superior (CES), anteriormente Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP).
  - b) El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), anteriormente Consejo Nacional de Acreditación y Certificación de la Educación Superior (CONEA)
- Los organismos y entidades con los cuales tiene vinculación la ESPE son:
  - a) Contraloría General del Estado (CGE).
  - b) Procuraduría General del Estado (PGE).
  - c) Ministerio de Finanzas del Ecuador anteriormente Ministerio de Economía y Finanzas.
  - d) Ministerio de Relaciones Laborales (MRL), se crea por la fusión de la Secretaría Nacional Técnica de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), y el Ministerio de Trabajo y Empleo.
  - e) Servicio de Rentas Internas (SRI).

**Elaborado por:** G.N.      Auditor Junior      **Fecha:** 16-feb-2011

**Supervisado por:** A.G.      Jefe de Auditoría      **Fecha:** 16-feb-2011

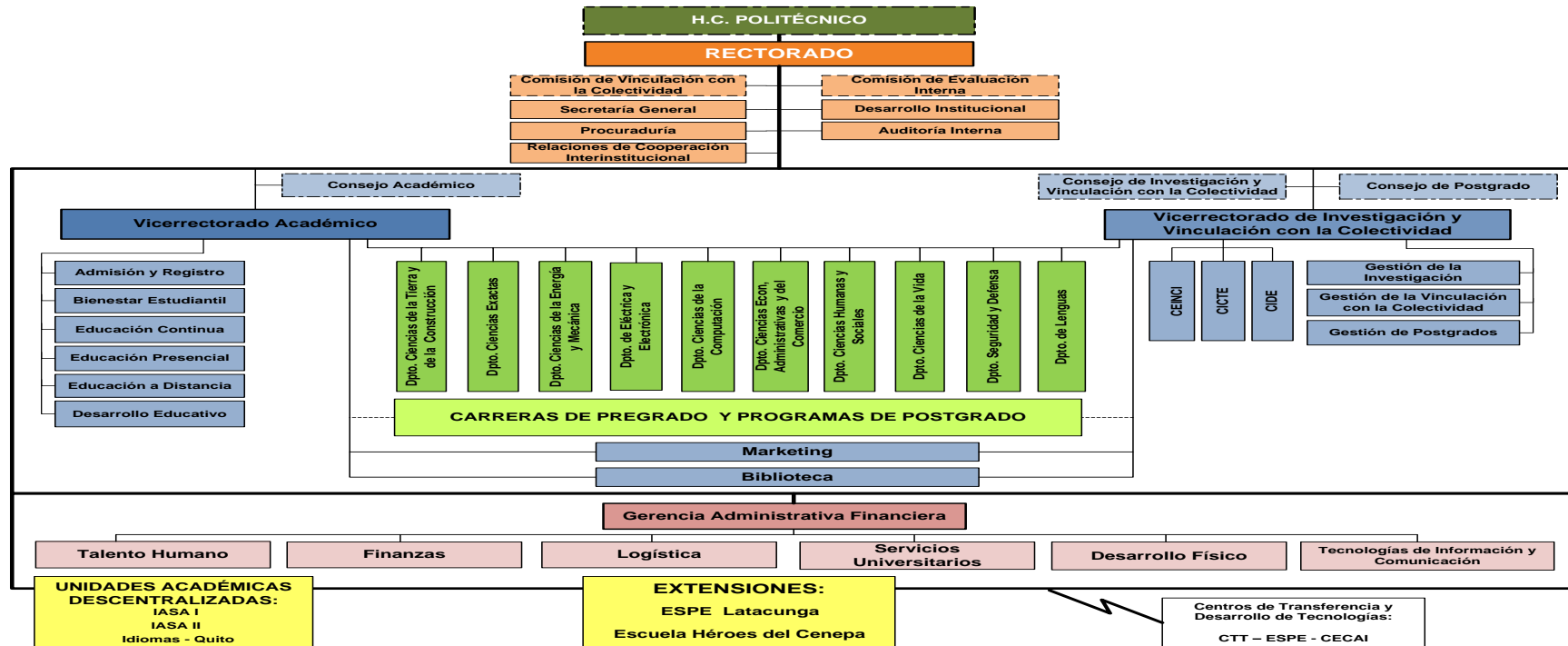
### 5.1.1.1.3.6 Revisión de la Estructura Organizacional



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
UNIDAD DE TALENTO HUMANO  
REVISIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL  
Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PP.5  
1/2**

**Procedimiento No. 5: Revise la estructura organizacional de la ESPE**



Fuente: Dirección de Desarrollo Institucional

Elaborado por: Dirección de Desarrollo Institucional

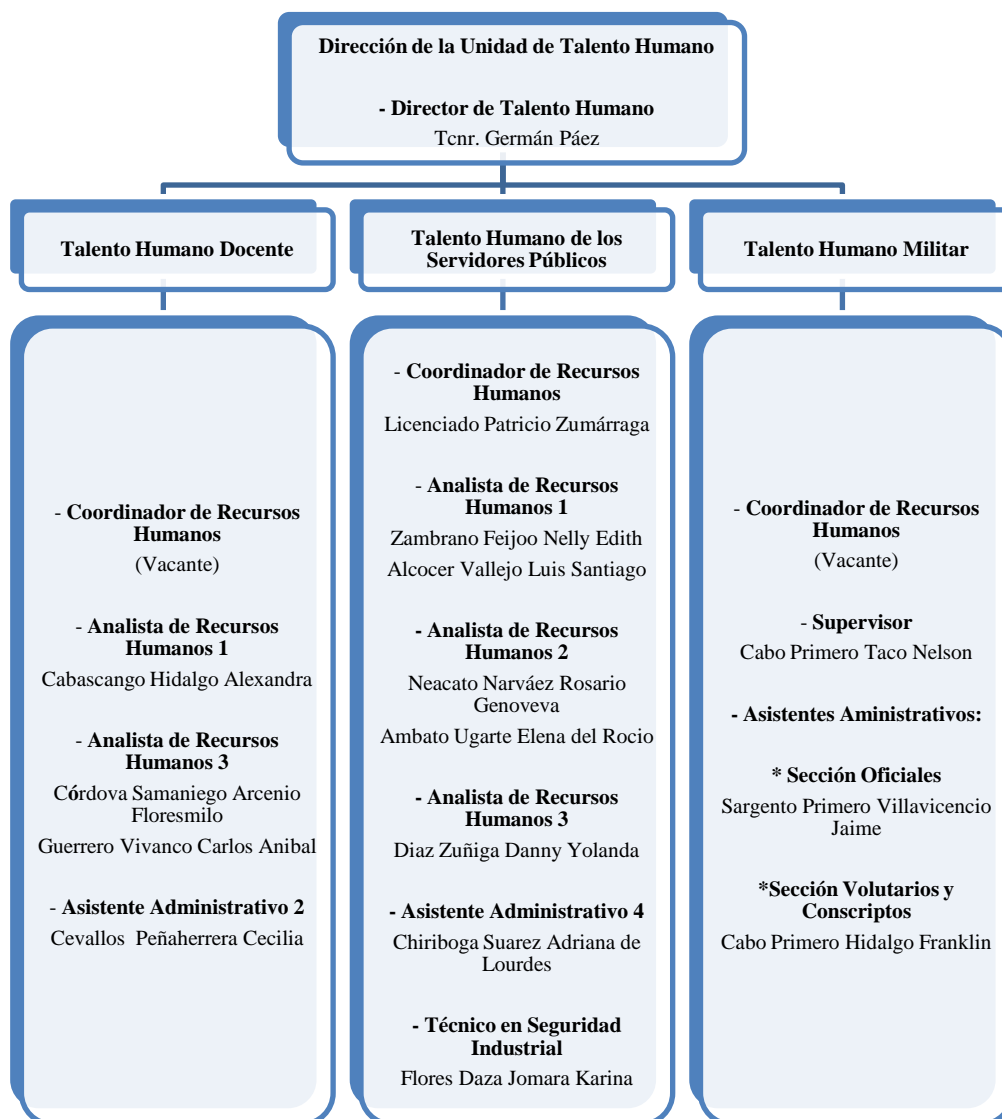


**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**REVISIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PP.5**  
**2/2**

**Procedimiento No. 5:** Revise la estructura organizacional de la ESPE

Puesto que en la Escuela Politécnica del Ejército – ESPE – no cuentan con un organigrama de personal que se encuentre elaborado de forma gráfica, se procedió a proponer la siguiente estructura:



**Fuente:** Unidad de Talento Humano

**Elaborado por:** Andrea Paz

**Elaborado por:** G.N.

Auditor Junior


**Fecha:** 17-feb-2011

**Supervisado por:** A.G.

Jefe de Auditoría

**Fecha:** 17-feb-2011

### 5.1.1.1.3.7 Revisión del Direccionamiento Estratégico

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <p><b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b>  <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>  <b>REVISIÓN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>  <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b></p> </div> <div style="border: 1px solid red; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; color: red;"> <p><b>PP.6</b> <b>1/6</b></p> </div> </div> <p style="text-align: center;"><b>Procedimiento No. 6:</b> Revise la adecuada documentación del Direccionamiento Estratégico de la ESPE.</p>
<p><b>1) Misión</b></p> <p>La misión de la ESPE de acuerdo al Plan Estratégico Institucional (Reformulado), revisado el 3 de julio de 2008 establece lo siguiente:</p>
<p>“Formar profesionales e investigadores de excelencia, creativos, humanistas, con capacidad de liderazgo, pensamiento crítico y alta conciencia ciudadana; generar, aplicar y difundir el conocimiento y proporcionar e implantar alternativas de solución a los problemas de la colectividad, para promover el desarrollo integral del Ecuador”.</p>
<p><b>2) Visión</b></p> <p>La visión que persigue la ESPE al 2012 de acuerdo al Plan Estratégico Institucional (Reformulado), revisado el 3 de julio de 2008 es la siguiente:</p>
<p>“Líder en la gestión del conocimiento y de la tecnología en el Sistema Nacional de Educación Superior, con reconocimiento en América Latina y referente de práctica de valores éticos, cívicos y de servicio a la sociedad”.</p>
<p><b>3) Objetivos</b></p> <p><b>3.1) Objetivos de la ESPE</b></p> <p>Los objetivos de la Escuela Politécnica del Ejército de acuerdo al Estatuto aprobado por Decreto Ejecutivo N° 1585 del 13 de junio de 2001 son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Formar, capacitar y especializar a estudiantes y profesionales en los niveles de pregrado y postgrado, en las diversas especialidades y modalidades, proporcionándoles los conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos indispensables para actuar como promotores del desarrollo sustentable del país.</li> </ul>



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**REVISIÓN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PP.6**  
**2/6**

**Procedimiento No. 6:** Revise la adecuada documentación del Direccionamiento Estratégico de la ESPE.

- Desarrollar la investigación científica y tecnológica, para coadyuvar a la solución de los problemas que afectan a la sociedad ecuatoriana.
- Realizar actividades de vinculación de su trabajo académico y de investigación con todos los sectores de la sociedad, sirviéndola con programas de apoyo a la comunidad, a través de consultorías, asesorías, investigaciones, estudios, capacitación y ejecución de proyectos específicos.
- Cumplir con los demás objetivos establecidos en la Ley de Educación Superior y el Estatuto.

### **3.2) Objetivos de la Unidad de Talento Humano**

Los objetivos que persigue la Unidad de Talento Humano de acuerdo al Plan Estratégico Institucional (Reformulado), revisado el 3 de julio de 2008 son los siguientes:

**Objetivo N° 1:** Implementar el Sistema de Gestión del Talento Humano de la institución.

**Objetivo N° 2:** Lograr el crecimiento personal y mejorar el desempeño laboral de directivos, docentes, administrativos y trabajadores.

**Objetivo N° 3:** Mejorar el clima organizacional.

### **4) Políticas**

Las políticas de la Escuela Politécnica del Ejército de acuerdo al Plan Estratégico Institucional (Reformulado), revisado el 3 de julio de 2008 son las siguientes:

#### **4.1) Política General de la ESPE**

Orientar el esfuerzo institucional en forma sinérgica y participativa, hacia la modernización integral, que permita alcanzar la excelencia académica y organizacional.



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**REVISIÓN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PP.6**  
**3/6**

**Procedimiento No. 6:** Revise la adecuada documentación del Direccionamiento Estratégico de la ESPE.

#### **4.2) Política de la Calidad de la ESPE**

En la Escuela Politécnica del Ejército, nuestros estudiantes y usuarios son las personas más importantes a las que tenemos que servir y satisfacer, cumpliendo con lo que ofrecemos en los plazos establecidos y mejorando permanentemente todos los procesos académicos y administrativos.

La exigencia académica, el bienestar y la seguridad de todos quienes formamos la comunidad ESPE y el respeto al medio ambiente son nuestras prioridades, para dentro de un marco de principios y valores, desarrollar una Cultura de Calidad Institucional.

#### **4.3) Política de la Unidad de Talento Humano**

La política que persigue la Unidad de Talento Humano es: “Se priorizará el desarrollo del talento humano de la Institución, direccionado a mejorar sus competencias, las relaciones humanas y la calidad del servicio al cliente”.

### **5) Estrategias**

Las estrategias de la Escuela Politécnica del Ejército de acuerdo al Plan Estratégico Institucional (Reformulado), revisado el 3 de julio de 2008 son las siguientes:

#### **5.1) Estrategia General**

La estrategia general de la ESPE es: Innovar y mejorar continuamente los procesos institucionales, trabajando proactivamente y en equipo.

#### **5.2) Estrategias de la Unidad de Talento Humano**

Las estrategias que persigue la Unidad de Talento Humano son:



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**REVISIÓN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PP.6**  
**4/6**

**Procedimiento No. 6:** Revise la adecuada documentación del Direccionamiento Estratégico de la ESPE.

- ***De acuerdo al Objetivo N°1:***

- Estructurar el sistema de gestión y mejorar su soporte informático.
- Diseñar e implantar un sistema de relevo generacional en el personal docente.
- Implementar un plan de seguridad y salud ocupacional.
- Actualizar el sistema de remuneraciones e incentivos, vinculados al desempeño y logro de metas y resultados.
- Completar el orgánico del personal de la institución de acuerdo a los requerimientos y justificativos respectivos.
- Actualizar y mejorar el sistema de evaluación del desempeño del personal directivo, docente, administrativo y trabajadores sobre la base de resultados.

- ***De acuerdo al Objetivo N°2:***

- Elaborar y ejecutar programas anuales de capacitación a nivel de Vicerrectorados, Gerencia Administrativa Financiera y Sedes, acorde con los requerimientos institucionales.
- Capacitar al talento humano de la institución en gestión de procesos y, en formulación y gestión de proyectos.
- Implementar programas de capacitación humanística y de tecnología para la comunidad politécnica, ajustándose a los avances tecnológicos.
- Implementar planes y programas de información y orientación jurídica para la comunidad politécnica.
- Implantar procedimientos de inducción para directivos, docentes, administrativos y trabajadores que se incorporan a la Institución.
- Mejorar el Sistema de Becas para el personal de directivos, docentes, administrativos y trabajadores.

- ***De acuerdo al Objetivo N°3:***

- Implantar programas de desarrollo humano y motivación para alcanzar la satisfacción del personal de la ESPE y la predisposición voluntaria para el trabajo.
- Elaborar y ejecutar programas anuales de bienestar para los miembros de la comunidad politécnica.





**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**REVISIÓN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PP.6**  
**5/6**

**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**Procedimiento No. 6:** Revise la adecuada documentación del Direccionamiento Estratégico de la ESPE.

- Realizar eventos orientados a fortalecer los valores institucionales.
- Implantar un sistema de recopilación y manejo de ideas, sugerencias y quejas del personal.

### **6) Principios y Valores**

De acuerdo al Plan Estratégico Institucional (Reformulado), revisado el 3 de julio de 2008 los principios y valores de la ESPE son los siguientes:

#### **6.1) Principios**

La Escuela Politécnica del Ejército conduce y desarrolla sus eventos y procesos mediante los siguientes principios filosóficos:

- La Institución se debe fundamentalmente a la nación ecuatoriana; a ella orienta todo su esfuerzo contribuyendo a la solución de sus problemas mediante la formación profesional y técnica de los miembros de su población.
- Es una Institución abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, sin proselitismo político ni religioso.
- La búsqueda permanente de la excelencia a través de la práctica de la cultura de la calidad en todos sus actos.
- La formación consciente, participativa y crítica con libertad académica y rigor científico, que comprenda y respete los derechos fundamentales del ser humano y de la comunidad.
- El cultivo de valores morales, éticos y cívicos, respetando los derechos humanos con profunda conciencia ciudadana; coadyuva a la búsqueda de la verdad y forma hombres de honor, libres y disciplinados.
- El mantenimiento de las bases históricas de la identidad nacional para incrementar el orgullo de lo que somos y así proyectarnos al futuro.
- La conservación, defensa y cuidado del medio ambiente y el racional aprovechamiento de los recursos naturales; y,



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**REVISIÓN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PP.6**  
**6/6**

**Procedimiento No. 6:** Revise la adecuada documentación del Direccionamiento Estratégico de la ESPE.

- La práctica de los valores tradicionales de orden, disciplina, lealtad, justicia, gratitud y respeto, en el contexto de la responsabilidad, la honestidad, el autocontrol, la creatividad, el espíritu democrático, la solidaridad y la solución de los problemas mediante el diálogo y la razón.

### **6.2) Valores**

La conducta de todos y cada uno de los miembros de la comunidad politécnica, se mantendrá siempre bajo la práctica de los valores institucionales que se puntualizan a continuación:

- Honestidad a toda prueba.
- Responsabilidad.
- Reconocimiento a la creatividad y perseverancia.
- Liderazgo y emprendimiento.
- Pensamiento crítico.
- Lealtad.
- Respeto a las personas.
- Igualdad de oportunidades.
- Orden y disciplina conscientes.
- Trabajo en equipo.
- Identidad institucional.
- Búsqueda permanente de la calidad.
- Práctica de la justicia y solidaridad.
- Responsabilidad social.
- Cultivo del civismo.


**Elaborado por:** G.N.      Auditor Junior      **Fecha:** 18-feb-2011

**Supervisado por:** A.G.      Jefe de Auditoría      **Fecha:** 18-feb-2011


### **5.1.2 Planificación Específica**

En la planificación específica se procede a la evaluación del sistema de control interno, estableciendo así el riesgo de auditoría, las técnicas y procedimientos a ser aplicados mediante el empleo de programas de trabajo para cada área, departamento o proceso motivo del examen. Por lo que esta etapa se sustenta en la información obtenida en la planificación preliminar.

### 5.1.2.1 Programa de Trabajo para la Planificación Específica

 <div style="text-align: center;"> <b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b>  <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>  <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</b>  <b>PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE</b>  <b>LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO (ESPE) – MATRIZ, UBICADA EN SANGOLQUÍ</b>  <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b> </div> <div style="text-align: right; border: 1px solid red; padding: 2px; color: red; font-weight: bold;">PRE 1/1</div>							
<b>Objetivos:</b> 1. Elaborar el Plan General de Auditoría de Gestión. 2. Elaborar los Programas de Auditoría para cada proceso a ser examinado.							
No.	Actividad a Realizarse	Horas Planificadas	Horas Reales	Diferencia	Referencia P/T	Elaborado Por	Observaciones
	<i>Procedimientos de Auditoría</i>	<b>34</b>	<b>31</b>	<b>3</b>			
1	Elabore el Plan General de Auditoría de Gestión en el cual considere: motivo del examen, objetivos del examen, alcance del examen, base legal, objetivos de la institución, técnicas y procedimientos a aplicarse en la auditoría, distribución de trabajo y tiempos, requerimientos del personal técnico, requerimientos de equipos y materiales, recursos financieros y cronograma de trabajo.	10	10	0	<b>PRE.1</b>	E.F. A.P.	
2	Elabore el Programa de Auditoría para el proceso de reclutamiento, selección y contratación de los servidores públicos de la ESPE.	8	7	1	<b>PRA</b>	A.P.	
3	Elabore el Programa de Auditoría para el proceso de inducción y capacitación de los servidores públicos de la ESPE.	8	7	1	<b>PRB</b>	A.P.	
4	Elabore el Programa de Auditoría para el proceso de remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos de la ESPE.	8	7	1	<b>PRC</b>	A.P.	
					Elaborado por: E.F.		Fecha: 21-feb-2011
					Revisado por: A.P.		Fecha: 22-feb-2011

### 5.1.2.1.1 Plan General de Auditoría de Gestión

	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>PLAN GENERAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>	<b>PRE.1</b> <b>1/9</b>
<p><b>Procedimiento No. 1:</b> Elabore el Plan General de Auditoría de Gestión en el cual considere: motivo del examen, objetivos del examen, alcance del examen, base legal, objetivos de la institución, técnicas y procedimientos a aplicarse en la auditoría, distribución de trabajo y tiempos, requerimientos del personal técnico, requerimientos de equipos y materiales, recursos financieros y cronograma de trabajo.</p>		
<p><b><u>1. MOTIVO DE LA AUDITORÍA</u></b></p>		
<p>La Auditoría de Gestión al Proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos de la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE) – Matriz, ubicada en Sangolquí, se realizó de acuerdo al Oficio No. 20110-025-ESPE-d1, con fecha 30 de octubre del 2010; expedido por el Director de la Unidad de Talento Humano, Teniente Coronel Germán Páez, con el fin de medir la eficiencia, efectividad y economía con la que se ejecuta el proceso antes mencionado.</p>		
<p><b><u>2. OBJETIVOS DEL EXAMEN</u></b></p>		
<p><b><u>2.1. OBJETIVO GENERAL</u></b></p>		
<p>Evaluar el Proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos de la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE) – Matriz, con el fin de determinar la eficacia con que se logran los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía con que se utilizan y obtienen los recursos (económicos, materiales, entre otros) mediante la modificación de políticas, la valoración de riesgos, la determinación de los hallazgos así como también la verificación del cumplimiento de la normatividad y disposiciones legales y técnicas, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejorarán dichos procedimientos a corto plazo.</p>		
<p><b><u>2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u></b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Determinar la eficacia con que se logran los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía con que se utilizan y obtienen los recursos (económicos, materiales, entre otros) en el Proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos de la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE) – Matriz, ubicada en Sangolquí.</li> </ul>		



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**PLAN GENERAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PRE.1**  
**2/9**

**Procedimiento No. 1:** Elabore el Plan General de Auditoría de Gestión en el cual considere: motivo del examen, objetivos del examen, alcance del examen, base legal, objetivos de la institución, técnicas y procedimientos a aplicarse en la auditoría, distribución de trabajo y tiempos, requerimientos del personal técnico, requerimientos de equipos y materiales, recursos financieros y cronograma de trabajo.

- Verificar el cumplimiento de los objetivos que persigue la Escuela Politécnica del Ejército.
- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas que posee la Institución.
- Determinar si los controles implantados en la Unidad son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades operacionales, a través de la utilización de indicadores de gestión.
- Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de la Unidad de Talento Humano en los diferentes procesos.
- Conocer información básica del Control Interno que va a ser evaluado.
- Identificar oportunidades de mejora para el Proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos de la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE) – Matriz, ubicada en Sangolquí.
- Medir los Riesgos (Inherente, De Control, De Detección y De Auditoría).
- Determinar los Hallazgos.
- Desarrollar el Informe Final de Auditoría de Gestión.

**3. ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

- La Auditoría de Gestión se realizará al Proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios de los Servidores Públicos de la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE) – Matriz, ubicada en Sangolquí y, cubrirá el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de octubre de 2010.



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**PLAN GENERAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PRE.1**  
**3/9**

**Procedimiento No. 1:** Elabore el Plan General de Auditoría de Gestión en el cual considere: motivo del examen, objetivos del examen, alcance del examen, base legal, objetivos de la institución, técnicas y procedimientos a aplicarse en la auditoría, distribución de trabajo y tiempos, requerimientos del personal técnico, requerimientos de equipos y materiales, recursos financieros y cronograma de trabajo.

#### **4. BASE LEGAL**

La Escuela Politécnica del Ejército tiene que observar las siguientes leyes, reglamentos y estatutos.

- 1) La Constitución de la República del Ecuador.
- 2) La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) que entra en vigencia el día martes 12 de octubre de 2010 mediante Registro Oficial N° 298; derogándose de esta manera la Ley de Educación Superior publicada en el Registro Oficial N° 077 del 15 de mayo de 2000.
- 3) El Estatuto de la Escuela Politécnica del Ejército vigente, que se aprobó por Decreto Ejecutivo N° 1585 del 13 de junio de 2001 y, se publicó el Registro Oficial No. 349, el 18 de junio de 2001.
- 4) La Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) que entra en vigencia a partir del día miércoles 6 de octubre de 2010, según el Registro Oficial N° 294; derogando de esta manera la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público (LOSCCA) publicada en el Registro Oficial N° 16 del 12 de mayo de 2005.
- 5) Reglamento Orgánico de la Escuela Politécnica del Ejército, que fue creado según Orden de Rectorado No. 2008-055-ESPE-a3 del 7 de abril de 2008.
- 6) Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI) y Reglamento.
- 7) Demás leyes, normas, acuerdos y reglamentos aplicables.

Además la ESPE se encuentra regulada por distintos organismos y entidades que se muestran a continuación:

- Los organismos públicos que rigen el Sistema de Educación Superior:
  - a) El Consejo de Educación Superior (CES), anteriormente Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP).
  - b) El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), anteriormente Consejo Nacional de Acreditación y Certificación de la Educación Superior (CONEA)



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**PLAN GENERAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PRE.1**  
4/9

**Procedimiento No. 1:** Elabore el Plan General de Auditoría de Gestión en el cual considere: motivo del examen, objetivos del examen, alcance del examen, base legal, objetivos de la institución, técnicas y procedimientos a aplicarse en la auditoría, distribución de trabajo y tiempos, requerimientos del personal técnico, requerimientos de equipos y materiales, recursos financieros y cronograma de trabajo.

- Los organismos y entidades con los cuales tiene vinculación la ESPE son:
  - a) Contraloría General del Estado (CGE).
  - b) Procuraduría General del Estado (PGE).
  - c) Ministerio de Finanzas del Ecuador anteriormente Ministerio de Economía y Finanzas.
  - d) Ministerio de Relaciones Laborales (MRL), se crea por la fusión de la Secretaría Nacional Técnica de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), y el Ministerio de Trabajo y Empleo.
  - e) Servicio de Rentas Internas (SRI).

## **5. OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN**

- ***OBJETIVOS DE LA ESPE***

Los objetivos de la Escuela Politécnica del Ejército de acuerdo al Estatuto aprobado por Decreto Ejecutivo N° 1585 del 13 de junio de 2001 son los siguientes:

- Formar, capacitar y especializar a estudiantes y profesionales en los niveles de pregrado y postgrado, en las diversas especialidades y modalidades, proporcionándoles los conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos indispensables para actuar como promotores del desarrollo sustentable del país.
- Desarrollar la investigación científica y tecnológica, para coadyuvar a la solución de los problemas que afectan a la sociedad ecuatoriana.
- Realizar actividades de vinculación de su trabajo académico y de investigación con todos los sectores de la sociedad, sirviéndola con programas de apoyo a la comunidad, a través de consultorías, asesorías, investigaciones, estudios, capacitación y ejecución de proyectos específicos.
- Cumplir con los demás objetivos establecidos en la Ley de Educación Superior y el Estatuto.





**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**PLAN GENERAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PRE.1**  
**5/9**

**Procedimiento No. 1:** Elabore el Plan General de Auditoría de Gestión en el cual considere: motivo del examen, objetivos del examen, alcance del examen, base legal, objetivos de la institución, técnicas y procedimientos a aplicarse en la auditoría, distribución de trabajo y tiempos, requerimientos del personal técnico, requerimientos de equipos y materiales, recursos financieros y cronograma de trabajo.

• ***OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO***

Los objetivos que persigue la Unidad de Talento Humano de acuerdo al Plan Estratégico Institucional (Reformulado), revisado el 3 de julio de 2008 son los siguientes:

- **Objetivo N° 1:** Implementar el Sistema de Gestión del Talento Humano de la institución.
- **Objetivo N° 2:** Lograr el crecimiento personal y mejorar el desempeño laboral de directivos, docentes, administrativos y trabajadores.
- **Objetivo N° 3:** Mejorar el clima organizacional.

**6. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA**

Los procedimientos y técnicas que se emplearán en el transcurso de la auditoría son los siguientes:

- Comparación.
- Observación.
- Análisis.
- Comprobación.
- Cálculo.
- Inspección.

**7. DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPOS**

El equipo de auditoría está integrado por:

NOMBRES	CARGO	SIGLAS
Andrea Paz	Jefe de Auditoría	A.P.
Elián Facundi	Auditor Senior	E.F.
Germán Narváez	Auditor Junior	G.N.



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**PLAN GENERAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PRE.1**  
**6/9**

**Procedimiento No. 1:** Elabore el Plan General de Auditoría de Gestión en el cual considere: motivo del examen, objetivos del examen, alcance del examen, base legal, objetivos de la institución, técnicas y procedimientos a aplicarse en la auditoría, distribución de trabajo y tiempos, requerimientos del personal técnico, requerimientos de equipos y materiales, recursos financieros y cronograma de trabajo.

La distribución del Trabajo de Auditoría se efectuará en 310 horas, que se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

FASES	ACTIVIDADES	HORAS	RESPONSABLES
Planificación Preliminar	– Obtener conocimiento general de la institución.	44	A.P. E.F.
Planificación Específica	– Elaborar el Plan General de Auditoría de Gestión.	34	A.P. E.F. G.N.
	– Evaluar el Control Interno Administrativo y medir el riesgo.		
	– Preparar los programas de auditoría y cuestionarios para los distintos procesos a ser evaluados.		
Ejecución del Trabajo	– Aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría en el desarrollo de los papeles de trabajo.	200	A.P. E.F. G.N.
Comunicación de Resultados	– Elaboración del Informe Final de Auditoría de Gestión.	32	A.P. E.F. G.N.
Seguimiento	– Elaboración del Cronograma de Recomendaciones.	0	-
<b>Total</b>		<b>310</b>	

Este tiempo ha sido estimado, puesto que se ha considerado que el personal que labora en la UTH nos proporcionará la información requerida en el tiempo que se solicite.

Por esta razón se ha procedido a elaborar un cronograma de trabajo que inicia el 10 de febrero de 2011 y, finaliza el 8 de abril de 2011.



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
UNIDAD DE TALENTO HUMANO  
PLAN GENERAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PRE.1  
7/9**

**Procedimiento No. 1:** Elabore el Plan General de Auditoría de Gestión en el cual considere: motivo del examen, objetivos del examen, alcance del examen, base legal, objetivos de la institución, técnicas y procedimientos a aplicarse en la auditoría, distribución de trabajo y tiempos, requerimientos del personal técnico, requerimientos de equipos y materiales, recursos financieros y cronograma de trabajo.

### **8. REQUERIMIENTOS DEL PERSONAL TÉCNICO**

Los miembros del equipo de trabajo de auditoría poseen un conocimiento permanente mediante cursos de capacitación y evaluación constante, por lo que nuestra Firma Auditora AGP no necesita contratar personal adicional para el trabajo a efectuarse en la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE) – Matriz.

### **9. REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y MATERIALES**

Para realizar la auditoría de gestión es indispensable contar con el equipo y los materiales de trabajo que nos permitirán efectuar las diferentes actividades de manera oportuna y sin inconvenientes.

Por tanto para el desarrollo de la auditoría se contará con:

<b>Recursos Materiales</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
3 Computadoras	800,00	2.400,00
1 Impresora	70,00	70,00
2 Resma de papel	5,00	10,00
3 Esferos de color negro	0,30	0,90
Internet Banda Ancha		50,00
3 Pinturas Azules	0,30	0,90
3 Pinturas Rojas	0,30	0,90
3 Resaltadores	1,00	3,00
<b>Total</b>		<b>2.535,70</b>

Todos estos equipos y materiales deben ser puestos a disposición del equipo de auditoría previo informe en el que se detalle la cantidad y calidad de todos estos materiales para evitar algún futuro problema.



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**PLAN GENERAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PRE.1**  
**8/9**

**Procedimiento No. 1:** Elabore el Plan General de Auditoría de Gestión en el cual considere: motivo del examen, objetivos del examen, alcance del examen, base legal, objetivos de la institución, técnicas y procedimientos a aplicarse en la auditoría, distribución de trabajo y tiempos, requerimientos del personal técnico, requerimientos de equipos y materiales, recursos financieros y cronograma de trabajo.

### **10. RECURSOS FINANCIEROS**

El requerimiento del recurso humano es de tres auditores, los mismos que se encuentran mencionados en la distribución de trabajo y tiempos y, los honorarios que recibirán se muestran a continuación:

<b>Recurso Humano</b>		
<b>Detalle</b>		<b>Valor</b>
1	Jefe de Auditoría	1.700,00
1	Auditor Senior	1.000,00
1	Auditor Junior	300,00
<b>Total</b>		<b>3.000,00</b>

Los honorarios profesionales correspondientes al servicio pactado se fijan en tres mil dólares de los Estados Unidos de América (\$ 3.000,00) más IVA; estos honorarios no incluyen: gastos de movilización y alimentación que se requieren para el desarrollo del trabajo de auditoría; por lo que estos se facturarán de forma separada.


Los honorarios profesionales serán abonados de la siguiente manera:

- 30% a la suscripción del contrato.
- 40% a la lectura del Borrador del Informe de Auditoría de Gestión.
- 30% restante a la entrega del Informe Final de Auditoría de Gestión.



## 5.1.2.1.2 Programas de Auditoría

### 5.1.2.1.2.1 Programa de Auditoría del Proceso de reclutamiento, selección y contratación de los servidores públicos de la ESPE

 <div style="text-align: center;"> <p>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO UNIDAD DE TALENTO HUMANO PROGRAMA DE AUDITORÍA Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</p> </div> <div style="float: right; border: 1px solid red; padding: 5px; text-align: center;"> <p>PRA 1/3</p> </div> <p>Procedimiento No. 2: Elabore el Programa de Auditoría para el proceso de reclutamiento, selección y, contratación de los servidores públicos de la ESPE.</p>							
<b>Objetivos:</b>							
1. Verificar que el reclutamiento, selección y contratación de los servidores públicos de la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE) - Matriz haya seguido el marco legal respectivo. 2. Evaluar las vacantes requeridas y las partidas presupuestarias utilizadas. 3. Evaluar el Control Interno y determinar el nivel de confianza y riesgo, con técnicas de auditoría a ser aplicadas.							
No.	Actividad a Realizarse	Horas Planificadas	Horas Reales	Diferencia	Referencia P/T	Elaborado Por	Observaciones
	<b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>2</b>			
	<i>Procedimientos de Auditoría</i>						
1	Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno Administrativo al proceso motivo de examen.	8	6	2	PRA.1	G.N.	
2	Determinar el nivel de confianza y riesgo del control interno y evaluar el Riesgo de Auditoría del proceso de reclutamiento, selección y contratación.	6	6	0	PRA.2	G.N.	
	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR</b>						
	<b>Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación</b>	<b>56</b>	<b>51</b>	<b>5</b>			
	<i>Procedimientos de Auditoría</i>						
3	Solicite el Manual de Valoración de Puestos de la Escuela Politécnica del Ejército y, el Acta de Elaboración de las Bases del Concurso de Méritos y Oposición, de tal forma que verifique que: la misión, instrucción formal, experiencia y habilidades y destrezas generales se encuentren de acuerdo al Manual.	8	7	1	PRA.3	E.F.	
					Elaborado por: E.F.		Fecha: 23-feb-2011
					Revisado por: A.P.		Fecha: 23-feb-2011



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
UNIDAD DE TALENTO HUMANO  
PROGRAMA DE AUDITORÍA

PRA  
2/3

Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010

Procedimiento No. 2: Elabore el Programa de Auditoría para el proceso de reclutamiento, selección y, contratación de los servidores públicos de la ESPE.

No.	Actividad a Realizarse	Horas Planificadas	Horas Reales	Diferencia	Referencia P/T	Elaborado Por	Observaciones
	<i>Procedimientos de Auditoría</i>						
4	<p>Seleccione de forma aleatoria algunas convocatorias que han sido publicadas en la prensa o por internet para dar conocimiento del concurso de méritos y oposición y verifique si en estas se detallan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Denominación del puesto.</li> <li>* Identificación de la persona jurídica que convoca.</li> <li>* Misión.</li> <li>* Rol del puesto.</li> <li>* Requerimientos del puesto (Instrucción formal, experiencia, habilidades y destrezas generales, capacitación).</li> <li>* Partida presupuestaria.</li> <li>* Remuneración mensual unificada (RMU).</li> <li>* Lugar y horario de trabajo.</li> <li>* Solicitud de certificados de no encontrarse impedido para desempeñar puesto público.</li> <li>* Determinación del plazo y lugar de entrega de la documentación.</li> </ul>	12	11	1	PRA.4	E.F.	
5	<p>Seleccione de forma aleatoria los servidores públicos de la Escuela Politécnica del Ejército y solicite las carpetas de los mismos y revise si cuentan o no con los documentos previo al ingreso del nombramiento del contrato.</p>	8	8	0	PRA.5	E.F.	
6	<p>De los servidores públicos seleccionados de forma aleatoria revise el Formulario de Asignación de Puntajes y, verifique con: la carpeta del servidor, las pruebas efectuadas por el servidor, la guía de la entrevista y la convocatoria a fin de determinar que los puntajes se encuentren establecidos correctamente.</p>	6	6	0	PRA.6	E.F.	
					Elaborado por: E.F.	Fecha: 23-feb-2011	
					Revisado por: A.P.	Fecha: 23-feb-2011	



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
UNIDAD DE TALENTO HUMANO  
PROGRAMA DE AUDITORÍA

PRA  
3/3


Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010

Procedimiento No. 2: Elabore el Programa de Auditoría para el proceso de reclutamiento, selección y, contratación de los servidores públicos de la ESPE.

No.	Actividad a Realizarse	Horas Planificadas	Horas Reales	Diferencia	Referencia P/T	Elaborado Por	Observaciones
	<i>Procedimientos de Auditoría</i>						
7	De los servidores públicos seleccionados aleatoriamente verifique si para obtener el nombramiento regular, han cumplido con las evaluaciones de desempeño y con el periodo de prueba.	7	6	1	PRA.7	E.F.	
8	De los servidores públicos que han sido seleccionados de forma aleatoria y poseen el nombramiento, verifique si en el Acta Final de Declaratoria de Ganadoras y Ganadores del Concurso de Méritos y Oposición, estos constan como ganadores, valide además con el Formulario de Asignación de Puntajes, si estos eran los candidatos opcionados.	5	4	1	PRA.8	E.F.	
9	Revise si los nombramientos de las personas que ganaron el Concurso de Méritos y Oposición se encuentran registrados en la Acción de Personal y si esta tiene los siguientes datos: * Nombres y apellidos de la persona nombrada. * Número de cédula. * Domicilio. * Puesto que desempeñará. * Remuneración mensual unificada. * Lugar de trabajo. * Fecha de ingreso. * Número de acuerdo o resolución que identifique el nombramiento. * Código de identificación del servidor público (No. Partida Presupuestaria) * Firmas de responsabilidad.	5	5	0	PRA.9	E.F.	
10	De las Acciones de Personal revisadas, verifique si se encuentran registradas en el Libro Registro de Acciones de Personal de la Escuela Politécnica del Ejército y si tienen un número único de registro en la Unidad de Talento Humano.	5	4	1	PRA.10	E.F.	
						Elaborado por: E.F.	Fecha: 23-feb-2011
						Revisado por: A.P.	Fecha: 23-feb-2011



### 5.1.2.1.2.2 Programa de Auditoría del Proceso de inducción y capacitación de los servidores públicos de la ESPE

		ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO UNIDAD DE TALENTO HUMANO PROGRAMA DE AUDITORÍA Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010				<div style="border: 1px solid red; padding: 2px; display: inline-block;">PRB 1/2</div>	
<b>Procedimiento No. 3:</b> Elabore el Programa de Auditoria para el proceso de inducción y capacitación de los servidores públicos de la ESPE.							
<b>Objetivos:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar que la inducción y capacitación de los servidores públicos de la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE) - Matriz haya seguido el marco legal respectivo.</li> <li>2. Evaluar las capacitaciones efectuadas y las capacitaciones reales requeridas.</li> <li>3. Evaluar el Control Interno y determinar el nivel de confianza y riesgo, con técnicas de auditoria a ser aplicadas.</li> </ol>							
No.	Actividad a Realizarse	Horas Planificadas	Horas Reales	Diferencia	Referencia P/T	Elaborado Por	Observaciones
	<b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>2</b>			
1	Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno Administrativo al proceso motivo de examen.	8	6	2	PRB.1	G.N.	
2	Determinar el nivel de confianza y riesgo del control interno y evaluar el Riesgo de Auditoria del proceso de inducción y capacitación.	5	5	0	PRB.2	G.N.	
	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR</b>						
	<b>Proceso de Inducción y Capacitación</b>	<b>54</b>	<b>46</b>	<b>8</b>			
	<i>Procedimientos de Auditoria</i>						
3	Solicite el Plan de Capacitación del Personal Administrativo de la ESPE 2010 y determine si los cursos impartidos se encuentran en dicho Plan.	9	8	1	PRB.3	E.F.	
4	De manera aleatoria revise los cursos o eventos de capacitación impartidos y verifique si se cumplió con lo siguiente: * Memorando solicitando la autorización para la participación en el curso de la Unidad que lo requiere al Gerente Administrativo Financiero. * Trámite pasado a la Unidad de Talento Humano. * Memorando presentando informe técnico. * Memorando solicitando el pago de la factura autorizado por la Gerencia a la Dirección Financiera.	12	11	1	PRB.4	E.F.	
					<b>Elaborado por:</b> E.F. <b>Fecha:</b> 24-feb-2011		
					<b>Revisado por:</b> A.P. <b>Fecha:</b> 24-feb-2011		



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
UNIDAD DE TALENTO HUMANO  
PROGRAMA DE AUDITORÍA


PRB  
2/2

Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010

Procedimiento No. 3: Elabore el Programa de Auditoría para el proceso de inducción y capacitación de los servidores públicos de la ESPE.

No.	Actividad a Realizarse	Horas Planificadas	Horas Reales	Diferencia	Referencia P/T	Elaborado Por	Observaciones
	<i>Procedimientos de Auditoría</i>						
5	De manera aleatoria revise el Informe Técnico de los cursos o eventos de capacitación que han sido impartidos a los servidores públicos y determine si en el mismo constan: datos del curso (programación, costos y horario); registro de asistencia y; diploma o certificado del curso.	10	9	1	PRB.5	E.F.	
6	De los cursos o eventos de capacitación que han sido impartidos, revise las facturas con las cuales se han cancelado los cursos y verifique si han sido pagadas en el plazo establecido.	14	10	4	PRB.6	E.F.	
7	Seleccione de forma aleatoria una muestra de los servidores públicos que ingresaron en el 2010 y verifique si han recibido la inducción respectiva detallando: * Memorando solicitando la inducción. * Informe de haber recibido la inducción.	9	8	1	PRB.7	E.F.	
					Elaborado por: E.F.	Fecha: 24-feb-2011	
					Revisado por: A.P.	Fecha: 24-feb-2011	

### 5.1.2.1.2.3 Programa de Auditoría del Proceso de remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos de la ESPE

 <div style="text-align: center;"> <b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b>  <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>  <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>            Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010         </div> <div style="text-align: right; border: 1px solid red; padding: 5px; width: fit-content; margin-left: auto;"> <b>PRC</b>  <b>1/2</b> </div>											
<b>Procedimiento No. 4:</b> Elabore el Programa de Auditoría para el proceso de remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos de la ESPE.											
<b>Objetivos:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar que las remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos de la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE) - Matriz hayan seguido el marco legal respectivo.</li> <li>2. Evaluar los roles de pagos efectuados a los servidores públicos.</li> <li>3. Evaluar el Control Interno y determinar el nivel de confianza y riesgo, con técnicas de auditoría a ser aplicadas.</li> </ol>											
No.	Actividad a Realizarse	Horas Planificadas	Horas Reales	Diferencia	Referencia P/T	Elaborado Por	Observaciones				
	<b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>2</b>							
	<i>Procedimientos de Auditoría</i>										
1	Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno Administrativo al proceso motivo de examen.	8	6	2	<b>PRC.1</b>	G.N.					
2	Determinar el nivel de confianza y riesgo del control interno y evaluar el Riesgo de Auditoría del proceso de remuneraciones y otros beneficios.	5	5	0	<b>PRC.2</b>	G.N.					
	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR</b>										
	<b>Proceso de Remuneraciones y Otros Beneficios</b>	<b>50</b>	<b>43</b>	<b>7</b>							
	<i>Procedimientos de Auditoría</i>										
3	Seleccione de forma aleatoria algunos roles de pago de los servidores públicos de la Escuela Politécnica del Ejército y verifique si la remuneración mensual unificada, se encuentra de acuerdo a la Escala de Remuneraciones de la Escuela Politécnica del Ejército.	8	7	1	<b>PRC.3</b>	E.F.					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"><b>Elaborado por:</b> E.F.</td> <td style="width: 50%;"><b>Fecha:</b> 25-feb-2011</td> </tr> <tr> <td><b>Revisado por:</b> A.P.</td> <td><b>Fecha:</b> 25-feb-2011</td> </tr> </table>						<b>Elaborado por:</b> E.F.	<b>Fecha:</b> 25-feb-2011	<b>Revisado por:</b> A.P.	<b>Fecha:</b> 25-feb-2011		
<b>Elaborado por:</b> E.F.	<b>Fecha:</b> 25-feb-2011										
<b>Revisado por:</b> A.P.	<b>Fecha:</b> 25-feb-2011										



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
 Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010

PRC  
2/2


**Procedimiento No. 4:** Elabore el Programa de Auditoría para el proceso de remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos de la ESPE.

No.	Actividad a Realizarse	Horas Planificadas	Horas Reales	Diferencia	Referencia P/T	Elaborado Por	Observaciones
	<i>Procedimientos de Auditoría</i>						
4	De los roles de pago seleccionados de forma aleatoria verifique si los ingresos y egresos están establecidos adecuadamente.	14	12	2	PRC.4	E.F.	
5	De los servidores públicos seleccionados de forma aleatoria solicite los reportes de asistencia y los reportes de permiso de tal forma que verifique si han timbrado las horas de entrada y salida en su totalidad.	20	16	4	PRC.5	E.F.	
6	De forma aleatoria revise los informes de horas extraordinarias y suplementarias presentados por los servidores y verifique si en estos se ha presentado lo siguiente para proceder al pago: * Autorización de la autoridad nominadora. * Plan de Trabajo Extraordinario. * Autorización del Rector para el pago. * Informe del trabajo realizado. * Reporte de Asistencia de acuerdo a las horas extraordinarias y suplementarias solicitadas * Formulario de trabajo extraordinario legalizado.	8	8	0	PRC.6	E.F.	
					Elaborado por: E.F.	Fecha: 25-feb-2011	
					Revisado por: A.P.	Fecha: 25-feb-2011	

## 5.2 FASE II: EJECUCIÓN DEL TRABAJO

### 5.2.1 Proceso de reclutamiento, selección y contratación de los servidores públicos de la ESPE – Matriz

#### 5.2.1.1 Evaluación del Control Interno Administrativo del Proceso de reclutamiento, selección y contratación de los servidores públicos de la ESPE – Matriz

	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010	<b>PRA.1</b> <b>1/2</b>				
<p><b>Procedimiento No. 1:</b> Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno Administrativo al proceso motivo de examen.</p>						
<p><b>Entrevistado:</b> Ingeniera Elena Ambato  <b>Cargo:</b> Analista de Recursos Humanos 2  <b>Fecha:</b> 28 de febrero del 2011  <b>Hora:</b> 11 a.m.  <b>Lugar:</b> Escuela Politécnica del Ejército (Unidad de Talento Humano)</p>						
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	PUNTAJE		OBSERVACIONES
				OBTENIDO	ÓPTIMO	
1	¿Para reclutar personal se cercioran de que exista una vacante para el puesto?	X		9	9	
2	¿Se prioriza a los servidores públicos internos para ocupar los puestos vacantes?	X		3	3	Se los considera en el concurso cerrado y, para lo que es ascensos.
3	¿Cumplen con la normativa vigente para realizar el concurso de méritos y oposición?	X		9	9	
4	¿Utilizan un sistema de administración de personal, controlando los movimientos de los mismos; ya sea por despido, destitución del cargo, culminación del contrato, ascensos, entre otros?	X		9	9	
5	¿Cuentan con un Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos enfocado a la gestión de competencias laborales y se encuentra actualizado?	X		3	9	El manual se lo esta actualizando y, esta de acuerdo a la persona más no al puesto.
6	¿Para el periodo de prueba ejecutan trimestralmente las evaluaciones de desempeño y, verifican que el servidor público cuente con la calificación respectiva para su contratación permanente?	X		6	6	



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
 Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010

PRA.1  
2/2


**Procedimiento No. 1:** Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno Administrativo al proceso motivo de examen.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	PUNTAJE		OBSERVACIONES
				OBTENIDO	ÓPTIMO	
7	¿Se ha efectuado una revisión a los curriculums enviados por los vacantes para efectuar la selección de los mismos?	X		6	6	Si cumplen con el perfil se los considera en lo que son méritos.
8	¿Tienen documentados los requerimientos para el reclutamiento y selección de personal?	X		9	9	Estan documentados por pedido directivo.
9	¿Utilizan medios de comunicación para dar a conocer la necesidad de requerimiento de un puesto?	X		9	9	
10	¿Cuentan con un archivo que contenga los diferentes contratos e información de los servidores públicos?	X		9	9	
11	¿El proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal cuenta con la respectiva evaluación y responsables?	X		6	6	
12	¿Cuentan con alguna o algunas políticas internas para el reclutamiento, selección y contratación de personal?		X	0	9	
13	¿Cuentan con notificaciones del periodo de prueba?	X		9	9	
14	¿Poseen indicadores de gestión para medir el proceso de reclutamiento, selección y contratación?		X	0	9	
15	¿Efectúan por lo menos una vez al año la evaluación del desempeño?	X		9	9	Las evaluaciones al desempeño son realizadas de manera semestral de acuerdo a la LOSCCA.
16	¿Todos los contratos tienen firma de responsabilidad?	X		9	9	
17	¿La creación de puestos esta basada en la planificación estratégica y el Plan Operativo Anual de Recursos Humanos?	X		9	9	
<b>TOTAL</b>				<b>114</b>	<b>138</b>	


Nivel de Confianza (NC)	83%
Nivel de Riesgo (NR)	17%

Elaborado por	G.N.	Fecha:	28-feb-2011
Supervisado por	A.P.	Fecha:	28-feb-2011

Escala de Control Interno	Puntaje
Alto	9
Moderado	6
Bajo	3

	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>	<b>HA.1</b> <b>1/1</b>
<b>Proceso:</b> Reclutamiento, Selección y Contratación		
<b>Procedimiento No. 1:</b> Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno Administrativo al proceso motivo de examen.	<b>REFERENCIA P/T</b>	
	<b>PRA.1</b> <b>1/2</b>	
<b>Título:</b> Ausencia de políticas internas e indicadores de gestión en el proceso de reclutamiento, selección y contratación		
<b>a) Condición</b>		
Aplicado el Cuestionario de Control Interno Administrativo, se determinó que en el proceso de reclutamiento, selección y, contratación de los servidores públicos de la ESPE – Matriz no cuentan con políticas internas e indicadores de gestión.		
<b>b) Criterio</b>		
Según lo analizado se debería tener políticas internas e indicadores de gestión que regulen el proceso de reclutamiento, selección y, contratación.		
<b>c) Causa</b>		
– Falta de conocimiento del personal en la realización de políticas internas e indicadores de gestión.		
<b>d) Efecto</b>		
– No se cuenta con un control adecuado del proceso de reclutamiento, selección y, contratación; por tanto no se puede medir con indicadores de gestión.		
<b><u>Conclusión:</u></b>		
Debido a la ausencia de políticas internas e indicadores de gestión no se tiene un control adecuado del proceso de de reclutamiento, selección y, contratación.		
<b><u>Recomendación:</u></b>		
<b>Al Director de la Unidad de Talento Humano</b>		
– Elaborar políticas internas e indicadores de gestión para el proceso de reclutamiento, selección y contratación de los servidores públicos de la ESPE – Matriz.		
<b>Elaborado por:</b> E.F.	Auditor Senior	<b>Fecha:</b> 28-feb-2011
<b>Supervisado por:</b> A.G.	Jefe de Auditoría	<b>Fecha:</b> 28-feb-2011

**5.2.1.2 Medición de Riesgos del Proceso de reclutamiento, selección y contratación de los servidores públicos de la ESPE – Matriz**

	<p><b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b>  <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>  <b>MEDICIÓN DE RIESGOS</b>  <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b></p>	<p><b>PRA.2</b> <b>1/5</b></p>
<p><b>Procedimiento No. 2:</b> Determinar el nivel de confianza y riesgo del control interno y evaluar el Riesgo de Auditoría del proceso de reclutamiento, selección y contratación.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>MEDICIÓN DEL RIESGO INHERENTE (RI)</u></b></li> </ul> <p>El Riesgo Inherente en el proceso de reclutamiento, selección y contratación es del 23%, lo que significa que existe un nivel de Riesgo Bajo Alto; este porcentaje se ha podido constatar en base a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Las visitas realizadas a la Unidad de Talento Humano en lo referente al proceso de reclutamiento, selección y contratación de los servidores públicos.</li> <li>– La entrevista efectuada a la ingeniera Elena Ambato que es Analista de Recursos Humanos 2.</li> <li>– La información previa que nos ha proporcionado la institución como son: los organigramas, los procesos internos, las políticas y en sí; las disposiciones legales vigentes que rigen a la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE).</li> </ul> <p>A continuación detallo los motivos por los cuales se ha determinado el porcentaje del 23% de riesgo inherente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– No cuentan con indicadores de gestión, por ende no poseen ciertas medidas de control para saber cómo se encuentra su desempeño.</li> <li>– No se trabaja con metas, cada uno trabaja por su cuenta.</li> </ul>		





**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**MEDICIÓN DE RIESGOS**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PRA.2**  
**2/5**

**Procedimiento No. 2:** Determinar el nivel de confianza y riesgo del control interno y evaluar el Riesgo de Auditoría del proceso de reclutamiento, selección y contratación.

- **MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL (RC)**

El Riesgo de Control en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de la Escuela Politécnica del Ejército es del 17%, lo que significa que existe un nivel de Riesgo Bajo Medio, el mismo que se lo ha podido determinar en base al Cuestionario de Control Interno.

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - NC$$

De donde:

$NC$  = Nivel de Confianza

$$NC = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} \times 100$$

$$NC = \frac{114}{138} \times 100$$

$$NC = 83\%$$

Tenemos entonces que el Riesgo de Control es:

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - 83\%$$

$$\text{Riesgo de Control} = 17\%$$

De donde también es llamado *Nivel de Riesgo (NR)*



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**MEDICIÓN DE RIESGOS**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PRA.2**  
**3/5**

**Procedimiento No. 2:** Determinar el nivel de confianza y riesgo del control interno y evaluar el Riesgo de Auditoría del proceso de reclutamiento, selección y contratación.

**MATRIZ APLICADA EN LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA  
Y NIVEL DE RIESGO DEL CONTROL INTERNO**

C O N F I A N Z A	CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO	R I E S G O
	<b>ALTO</b>			
	ALTO	88,89%	99,99%	
	MODERADO	77,78%	88,88%	
	BAJO	66,67%	77,77%	
	<b>MODERADO</b>			
	ALTO	55,56%	66,66%	
	MODERADO	44,45%	55,55%	
	BAJO	33,34%	44,44%	
	<b>BAJO</b>			
	ALTO	22,23%	33,33%	
	MODERADO	11,12%	22,22%	
	BAJO	0,01%	11,11%	
	<b>RIESGO</b>	<b>MÍNIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>	

NC

83 %

NR

17 %

El nivel de confianza determinado en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de acuerdo a la Evaluación del Control Interno es del 83% lo que representa un “*Nivel de Confianza Alto Moderado*”.

El nivel de riesgo determinado en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de acuerdo a la Evaluación del Control Interno es del 17% lo que representa un “*Nivel de Riesgo Bajo Moderado*”.



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**MEDICIÓN DE RIESGOS**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PRA.2**  
**4/5**

**Procedimiento No. 2:** Determinar el nivel de confianza y riesgo del control interno y evaluar el Riesgo de Auditoría del proceso de reclutamiento, selección y contratación.

• **MEDICIÓN DEL RIESGO DE DETECCIÓN (RD)**

A pesar de haber efectuado y aplicado los procedimientos de auditoría determinamos un riesgo de detección del 12%, ya que existe la posibilidad de haber omitido o no haber detectado ciertos errores.

Este 12% corresponde a un nivel de Riesgo Bajo Moderado, debido a que:

1. El nivel del Riesgo Inherente obtenido es un Riesgo Bajo Alto.
2. No se cuenta con políticas internas e indicadores de gestión que regulen el proceso de reclutamiento, selección y contratación.

• **MEDICIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA (RA)**

Para la medición del riesgo de auditoría tenemos la fórmula siguiente:

**RIESGO DE AUDITORÍA= RIESGO INHERENTE \* RIESGO DE CONTROL \* RIESGO DE DETECCIÓN**

$$RA = RI * RC * RD$$

$$\text{Riesgo de Auditoría} = 0,23 * 0,17 * 0,12$$

$$\text{Riesgo de Auditoría} = 0,47\%$$

Existe la posibilidad que al concluir el trabajo de auditoría existan errores, concluyo entonces que el riesgo al que los auditores nos enfrentamos después de haber realizado los procedimientos y técnicas de auditoría es del 0,47 %, es decir, este es el porcentaje de que ocurra un error materialmente significativo.



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**MEDICIÓN DE RIESGOS**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PRA.2**  
**5/5**

**Procedimiento No. 2:** Determinar el nivel de confianza y riesgo del control interno y evaluar el Riesgo de Auditoría del proceso de reclutamiento, selección y contratación.


**Matriz Resumen de Medición de Riesgos de Auditoría**

<b>DEFINICIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
<p><b><i>Riesgo Inherente -RI-</i></b> Expectativa antes de realizar la evaluación del Control Interno Administrativo</p>	<p>23%</p> <p>Riesgo Bajo Alto</p>
<p><b><i>Riesgo de Control -RC-</i></b> Confianza en el Control Interno Administrativo</p>	<p>17%</p> <p>Riesgo Bajo Moderado</p>
<p><b><i>Riesgo de Detección -RD-</i></b> Disponibilidad del auditor para permitir que existan errores importantes.</p>	<p>12%</p> <p>Riesgo Bajo Moderado</p>
<p><b><i>Riesgo de Auditoría -RA-</i></b> <b><math>RA = RI * RC * RD</math></b> Nivel de Pruebas de Cumplimiento</p>	<p>0,47%</p> <p>Riesgo Bajo Bajo</p>

**Elaborado por:** E.F. Auditor Senior **Fecha:** 03-mar-2011

**Supervisado por:** A.G. Jefe de Auditoría **Fecha:** 03-mar-2011

### 5.2.1.3 Papeles de Trabajo del Proceso de reclutamiento, selección y contratación de los servidores públicos de la ESPE – Matriz

 <p style="text-align: center;"><b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>VERIFICACIÓN DEL ACTA DE ELABORACIÓN DE LAS BASES DEL CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN CON EL MANUAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE LA ESPE</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b></p>		<b>PRA.3</b> <b>1/3</b>
<b>Proceso:</b> Reclutamiento, Selección y Contratación		
<p><b>Procedimiento No. 3:</b> Solicite el Manual de Valoración de Puestos de la Escuela Politécnica del Ejército y, el Acta de Elaboración de las Bases del Concurso de Méritos y Oposición, de tal forma que verifique que la misión, instrucción formal, experiencia y habilidades y destrezas generales se encuentren de acuerdo al Manual.</p>		
<p><u><b>Aplicación</b></u></p> <p>Se solicitó el Manual de Valoración de Puestos de la Escuela Politécnica del Ejército y el Acta de Elaboración de las Bases del Concurso de Méritos y Oposición y una vez revisados los mismos; se detectó que no todas las misiones, instrucciones formales y experiencias se encuentran detalladas de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos, pero han sido mejoradas por el Tribunal de Méritos y Oposición.</p> <p>Además las habilidades y destrezas generales se encuentran establecidas de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos.</p>	<p><b>HALLAZGOS</b></p> <p style="color: red; font-weight: bold; font-size: 1.2em;"><b>HA.2</b> <b>1/3</b></p>	
<p><u><b>Cálculo del Indicador de Gestión</b></u>    <span style="border: 1px solid red; padding: 2px;"><b>PRA.3.1 1/1</b></span></p> <p>– <i>Actas de Elaboración del Concurso de Méritos y Oposición de acuerdo al Manual</i></p> <p style="text-align: center;"><i>No. de Actas de Elaboración del Concurso de Méritos y Oposición que se encuentran de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos</i></p> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;"><i>No. de Actas de Elaboración del Concurso de Méritos y Oposición revisadas con el Manual de Valoración de Puestos</i></p> <p style="text-align: center;"><math>\frac{4}{10} = 40\%</math></p> <p style="text-align: center;">Actas de Elaboración del Concurso de Méritos y Oposición de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos</p>		



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
UNIDAD DE TALENTO HUMANO

PRA.3  
2/3

VERIFICACIÓN DEL ACTA DE ELABORACIÓN DE LAS BASES DEL CONCURSO DE  
MÉRITOS Y OPOSICIÓN CON EL MANUAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE LA ESPE  
Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010

**Proceso:** Reclutamiento, Selección y Contratación

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

Actas de Elaboración del Concurso de Méritos y Oposición que no  
están de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos.

– **Misión de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos**

$$\frac{\text{No. de Misiones de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos}}{\text{No. de Misiones revisadas}}$$

$$\frac{9}{10} = 90\%$$

Misiones de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos

$$= 100\% - 90\% = 10\%$$

Misiones que no están de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos

– **Instrucción Formal de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos**


$$\frac{\text{No. de Instrucciones Formales de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos}}{\text{No. de Instrucciones Formales revisadas}}$$

$$\frac{9}{10} = 90\%$$

Instrucciones Formales de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos

$$= 100\% - 90\% = 10\%$$

Instrucciones Formales que no están de acuerdo al  
Manual de Valoración de Puestos

	<p align="center"><b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b>  <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b></p> <p align="center"><b>VERIFICACIÓN DEL ACTA DE ELABORACIÓN DE LAS BASES DEL CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN CON EL MANUAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE LA ESPE</b>  <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b></p>	<div style="border: 1px solid red; padding: 5px; text-align: center; color: red;"> <b>PRA.3</b>  <b>3/3</b> </div>
<b>Proceso:</b> Reclutamiento, Selección y Contratación		
<p>– <i>Experiencia de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos</i></p> <p align="center"> <i>No. de Experiencias de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos</i>  <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> <i>No. de Experiencias revisadas</i> </p> <p align="center"> <math display="block">\frac{6}{10} = 60\%</math> </p> <p align="center">Experiencias de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos</p> <p align="center">= 100% - 60% = 40%</p> <p align="center">Experiencias que no están de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos</p> <p>– <i>Habilidades y Destrezas Generales de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos</i></p> <p align="center"> <i>No. de Habilidades y destrezas generales de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos</i>  <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> <i>No. de Habilidades y destrezas generales revisadas</i> </p> <p align="center"> <math display="block">\frac{10}{10} = 100\%</math> </p> <p align="center">Habilidades y destrezas generales de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos</p>		
<b>Elaborado por:</b> E.F.	Auditor Senior	<b>Fecha:</b> 09- mar- 2011
<b>Supervisado por:</b> A.G.	Jefe de Auditoría	<b>Fecha:</b> 09- mar- 2011



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
UNIDAD DE TALENTO HUMANO

PRA.3.1  
1/1

VERIFICACIÓN DEL ACTA DE ELABORACIÓN DE LAS BASES DEL CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN  
CON EL MANUAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE LA ESPE

PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA  
ESPE – MATRIZ

Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010

No.	Denominación del Puesto	Misión	Instrucción Formal	Experiencia (Perfil puesto)	Habilidades y Destrezas Generales
1	Analista de Recursos Humanos 2	✓	✓	✓	✓
2	Auxiliar de Servicios Universitarios (Camarero)	× »	✓	✓	✓
3	Técnico en Seguridad Industrial	✓	✓	× »	✓
4	Odontólogo	✓	✓	× »	✓
5	Laboratorista	✓	× »	✓	✓
6	Asistente Administrativo 2	✓	✓	✓	✓
7	Médico	✓	✓	✓	✓
8	Trabajador Social 1	✓	✓	× »	✓
9	Agente de Compras	✓	✓	× »	✓
10	Coordinador de Recursos Humanos	✓	✓	✓	✓

**Marcas de Auditoría:**

- ✓ Cumple con lo establecido.
- × No cumple con lo establecido.
- » Mejorado por el Tribunal de Méritos y Oposición.
- β Verificado con el Manual de Clasificación de Puestos y con el Acta de Elaboración de Bases del Concurso de Méritos y Oposición.

**Comentario:**


Analizada el Acta de Elaboración de Bases del Concurso de Méritos y Oposición con el Manual de Clasificación de Puestos se determinó que: una misión, una instrucción formal y cuatro experiencias no están de acuerdo al Manual de Clasificación de Puestos; por lo que seis Actas de Elaboración de Bases del Concurso de Méritos y Oposición no están de acuerdo al Manual.


Elaborado por: E.F.  
Supervisado por: A.G.


Auditor Senior  
Jefe de Auditoría


Fecha: 09-mar-2011  
Fecha: 09-mar-2011



		<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>		<b>HA.2</b> <b>1/3</b>
<b>Proceso:</b> Reclutamiento, Selección y Contratación				
<b>Procedimiento No. 3:</b> Solicite el Manual de Valoración de Puestos de la Escuela Politécnica del Ejército y el Acta de Elaboración de las Bases del Concurso de Méritos y Oposición, de tal forma que verifique que la misión, instrucción formal, experiencia y habilidades y destrezas generales se encuentren de acuerdo al Manual.			<b>REFERENCIA</b> <b>P/T</b>	
			<b>PRA.3</b> <b>1/3</b>	
<b>Título:</b> Incumplimiento y desactualización del Manual de Valoración de Puestos de la Escuela Politécnica del Ejército				
<p><b>a) Condición</b></p> <p>Del análisis realizado al Manual de Valoración de Puestos de la Escuela Politécnica del Ejército con el Acta de Elaboración de las Bases del Concurso de Méritos y Oposición; se constató que en cuatro casos tanto la misión, instrucción formal y experiencias no se encuentran detalladas de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos, puesto que han sido mejoradas por el Tribunal de Méritos y Oposición.</p> <p>De donde este mejoramiento no ha sido incluido en el Manual de Valoración de Puestos de la ESPE.</p>				
<p><b>b) Criterio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Según lo analizado tanto la misión, instrucción formal, experiencia y, habilidades y destrezas deben encontrarse de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos de la Escuela Politécnica del Ejército y, de ahí el Tribunal de Méritos y Oposición debe establecer las bases del concurso de méritos y oposición.</li> <li>– Al respecto, la Norma Técnica del Subsistema de Selección del Personal publicada en el Registro Oficial No. 262, del martes 29 de enero de 2008 y según Resolución SENRES-2008-00006, en el artículo 7 literal b) establece lo siguiente:</li> </ul>				

	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>	<b>HA.2</b> <b>2/3</b>
<b>Proceso:</b> Reclutamiento, Selección y Contratación		
<b>Procedimiento No. 3:</b> Solicite el Manual de Valoración de Puestos de la Escuela Politécnica del Ejército y el Acta de Elaboración de las Bases del Concurso de Méritos y Oposición, de tal forma que verifique que la misión, instrucción formal, experiencia y habilidades y destrezas generales se encuentren de acuerdo al Manual.	<b>REFERENCIA</b> <b>P/T</b>  <b>PRA.3</b> <b>1/3</b>	
<b>Título:</b> Incumplimiento y desactualización del Manual de Valoración de Puestos de la Escuela Politécnica del Ejército		
<p>“<b>Art. 7.- De las atribuciones del Tribunal de Méritos y Oposición.-</b> El Tribunal de Méritos y de Oposición tendrá las siguientes funciones:</p> <p>b) Elaborar las bases del concurso accesibles para todas las personas con o sin discapacidades...”</p> <p>En lo referente al literal b) mencionado anteriormente, en la Norma Técnica del Subsistema de Selección del Personal publicada en el Registro Oficial No. 216, del jueves 23 de febrero de 2006 y según Resolución SENRES-2006-000021, se menciona en el artículo 11 literal a) lo siguiente:</p> <p>“<b>Art. 11.- Estructuración de las bases del concurso.-</b> Las bases de los concursos se formularán dentro de los siguientes parámetros, aplicándose el formulario SENRESRH-SEL-01:</p> <p>a) Requerimientos de instrucción formal, experiencia y competencias definidas en la descripción y perfil de competencias del puesto, en función del rol y de la misión institucionales;...”</p>		
<p>c) <i>Causa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– El Tribunal de Méritos y Oposición en cada Concurso de Méritos y Oposición se reúne y establece las bases del concurso que consideran las adecuadas; pero éstas no se encuentran de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos.</li> <li>– Incumplimiento en la organización y actualización del Manual de Valoración de Puestos de acuerdo a los nuevos requerimientos como: misión, instrucción formal, experiencia, habilidades y destrezas generales.</li> </ul>		

	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>	<b>HA.2</b> <b>3/3</b>
<b>Proceso:</b> Reclutamiento, Selección y Contratación		
<b>Procedimiento No. 3:</b> Solicite el Manual de Valoración de Puestos de la Escuela Politécnica del Ejército y el Acta de Elaboración de las Bases del Concurso de Méritos y Oposición, de tal forma que verifique que la misión, instrucción formal, experiencia y habilidades y destrezas generales se encuentren de acuerdo al Manual.	<b>REFERENCIA</b> <b>P/T</b>  <b>PRA.3</b> <b>1/3</b>	
<b>Título:</b> Incumplimiento y desactualización del Manual de Valoración de Puestos de la Escuela Politécnica del Ejército		
<p><b>d) Efecto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– En caso de requerir un nuevo postulante con el mismo cargo, no se solicitarán los mismos requisitos; puesto que estos no están de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos y por ende la misión, instrucción formal, experiencia y habilidades y destrezas generales serán solicitadas de forma diferente en cada Concurso de Méritos y Oposición.</li> </ul>		
<p><b><u>Conclusión:</u></b></p> <p>El Manual de Valoración de Puestos de la Escuela Politécnica del Ejército se encuentra desactualizado y, esto ha generado que en un 60% los requerimientos de los puestos analizados como son: misión, instrucción formal y experiencias hayan sido mejorados por el Tribunal de Méritos y Oposición y por tanto se incumpla con el Manual de Valoración de Puestos.</p> <p><b><u>Recomendaciones:</u></b></p> <p><b>Al Director de la Unidad de Talento Humano y Al Coordinador de Talento Humano</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Actualizar el Manual de Valoración de Puestos de la Escuela Politécnica del Ejército.</li> </ul> <p><b>Al Tribunal de Méritos y Oposición</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Cumplir con el Manual de Valoración de Puestos de la Escuela Politécnica del Ejército actualizado.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> E.F. Auditor Senior		<b>Fecha:</b> 09-mar-2011
<b>Supervisado por:</b> A.G. Jefe de Auditoría		<b>Fecha:</b> 09-mar-2011

	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>VERIFICACIÓN DE LOS REQUISITOS DE LAS CONVOCATORIAS</b> <b>PUBLICADAS POR LA PRENSA O POR INTERNET</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>	<b>PRA.4</b> <b>1/4</b>
<b>Proceso:</b> Reclutamiento, Selección y Contratación		
<p><b>Procedimiento No. 4:</b> Seleccione de forma aleatoria algunas convocatorias que han sido publicadas en la prensa o por internet para dar conocimiento del concurso de méritos y oposición y verifique si en estas se detallan: denominación del puesto, identificación de la persona jurídica que convoca, misión, rol del puesto, requerimientos del puesto (Instrucción formal, experiencia, habilidades y destrezas generales, capacitación), partida presupuestaria, remuneración mensual unificada (RMU), lugar y horario de trabajo, solicitud de certificados de no encontrarse impedido para desempeñar puesto público, determinación del plazo y lugar de entrega de la documentación.</p>		
<p><b><u>Aplicación</u></b></p> <p>Se procedió a revisar de forma aleatoria las convocatorias que han sido publicadas en la prensa o por internet para dar conocimiento del concurso de méritos y oposición, determinándose que en algunas convocatorias no se detallan: habilidades y destrezas generales y partida presupuestaria.</p> <p>En todas las convocatorias publicadas por la prensa o por internet se detallan: identificación de la persona jurídica que convoca, misión y rol del puesto, instrucción formal, experiencia, capacitación, remuneración mensual unificada, lugar y horario de trabajo, solicitud de certificados de no encontrarse impedido para desempeñar puesto público y, determinación del plazo y lugar de entrega de la documentación.</p> <p>De las convocatorias revisadas el 50% cumplen con todos los requisitos y el 50% no cumple con todos los requisitos.</p>	<b>HALLAZGOS</b>	<p style="text-align: center; color: red;"><b>HA.3</b> <b>1/2</b></p> <p style="text-align: center; color: red;"><b>HA.4</b> <b>1/1</b></p>
<p><b><u>Cálculo del Indicador de Gestión</u></b> <span style="border: 1px solid red; padding: 2px;"><b>PRA.4.1 1/1</b></span></p> <p>– <b><i>Convocatorias publicadas por la prensa o internet que cumplen con todos los requisitos</i></b></p> $\frac{\text{No. de convocatorias publicadas por la prensa o por internet que cumplen con todos los requisitos}}{\text{No. de convocatorias publicadas por la prensa o por internet que han sido revisadas}} = \frac{5}{10} = 50\%$ <p>Convocatorias publicadas por la prensa o por internet que cumplen con todos los requisitos.</p>		



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**VERIFICACIÓN DE LOS REQUISITOS DE LAS CONVOCATORIAS**  
**PUBLICADAS POR LA PRENSA O POR INTERNET**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PRA.4**  
**2/4**

**Proceso:** Reclutamiento, Selección y Contratación

$$= 100\% - 50\% = 50\%$$

Convocatorias publicadas por la prensa o por internet que no cumplen con todos los requisitos.

– ***Identificación de la Persona Jurídica que convoca publicada en la convocatoria***

*Identificación de la Persona Jurídica que convoca  
publicadas en la convocatoria*

No. de convocatorias publicadas por la prensa o por  
internet que han sido revisadas

$$\frac{10}{10} = 100\%$$

Identificaciones de la Persona Jurídica que convoca publicadas en la convocatoria.

– ***Misión y rol del puesto publicada en la convocatoria***

*Misión y rol del puesto  
publicadas en la convocatoria*

No. de convocatorias publicadas por la prensa o por  
internet que han sido revisadas

$$\frac{10}{10} = 100\%$$

Misión y rol del puesto publicadas en la convocatoria.

– ***Instrucción formal publicada en la convocatoria***

*Instrucciones formales publicadas en la convocatoria*

No. de convocatorias publicadas por la prensa o por  
internet que han sido revisadas

$$\frac{10}{10} = 100\%$$

Instrucciones formales publicadas en la convocatoria.

– ***Experiencia publicada en la convocatoria***

*Experiencias publicadas en la convocatoria*

No. de convocatorias publicadas por la prensa o por  
internet que han sido revisadas



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**VERIFICACIÓN DE LOS REQUISITOS DE LAS CONVOCATORIAS**  
**PUBLICADAS POR LA PRENSA O POR INTERNET**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PRA.4**  
**3/4**

**Proceso:** Reclutamiento, Selección y Contratación

$$\frac{10}{10} = 100\%$$

Experiencias publicadas en la convocatoria.

– ***Habilidades y destrezas generales publicada en la convocatoria***

$$\frac{\text{Habilidades y destrezas generales publicadas en la convocatoria}}{\text{No. de convocatorias publicadas por la prensa o por internet que han sido revisadas}}$$

$$\frac{6}{10} = 60\%$$

Habilidades y destrezas generales publicadas en la convocatoria.

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

Habilidades y destrezas generales que no están publicadas en la convocatoria.

– ***Capacitación publicada en la convocatoria***

$$\frac{\text{Capacitaciones publicadas en la convocatoria}}{\text{No. de convocatorias publicadas por la prensa o por internet que han sido revisadas}}$$

$$\frac{10}{10} = 100\%$$

Capacitaciones publicadas en la convocatoria.

– ***Partida presupuestaria publicada en la convocatoria***


$$\frac{\text{Partidas presupuestarias publicadas en la convocatoria}}{\text{No. de convocatorias publicadas por la prensa o por internet que han sido revisadas}}$$

$$\frac{5}{10} = 50\%$$

Partidas presupuestarias publicadas en la convocatoria.

$$= 100\% - 50\% = 50\%$$

Partidas presupuestarias que no están publicadas en la convocatoria.

	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>VERIFICACIÓN DE LOS REQUISITOS DE LAS CONVOCATORIAS</b> <b>PUBLICADAS POR LA PRENSA O POR INTERNET</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>	<b>PRA.4</b> <b>4/4</b>
<b>Proceso:</b> Reclutamiento, Selección y Contratación		
<p>– <b>Remuneración Mensual Unificada publicada en la convocatoria</b></p>		
$\frac{\text{Remuneraciones Mensuales Unificadas publicadas en la convocatoria}}{\text{No. de convocatorias publicadas por la prensa o por internet que han sido revisadas}} = \frac{10}{10} = 100\%$ <p style="text-align: center;">Remuneraciones mensuales unificadas publicadas en la convocatoria.</p>		
<p>– <b>Lugar y Horario de Trabajo publicada en la convocatoria</b></p>		
$\frac{\text{Lugar y Horario de Trabajo publicadas en la convocatoria}}{\text{No. de convocatorias publicadas por la prensa o por internet que han sido revisadas}} = \frac{10}{10} = 100\%$ <p style="text-align: center;">Lugar y horario de trabajo publicadas en la convocatoria.</p>		
<p>– <b>Solicitud de certificados de no encontrarse impedido para desempeñar puesto público publicada en la convocatoria</b></p>		
$\frac{\text{Solicitud de certificados de no encontrarse impedido para desempeñar puesto público publicadas en la convocatoria}}{\text{No. de convocatorias publicadas por la prensa o por internet que han sido revisadas}} = \frac{10}{10} = 100\%$ <p style="text-align: center;">Solicitud de certificados de no encontrarse impedido para desempeñar puesto público publicadas en la convocatoria.</p>		
<p>– <b>Determinación del plazo y lugar de entrega de los documentos publicados en la convocatoria</b></p>		
$\frac{\text{Determinación del plazo y lugar de entrega de los documentos publicados en la convocatoria}}{\text{No. de convocatorias publicadas por la prensa o por internet que han sido revisadas}} = \frac{10}{10} = 100\%$ <p style="text-align: center;">Determinación del plazo y lugar de entrega de los documentos publicados en la convocatoria.</p>		
<b>Elaborado por:</b> E.F.	Auditor Senior	<b>Fecha:</b> 10- mar- 2011
<b>Supervisado por:</b> A.G.	Jefe de Auditoría	<b>Fecha:</b> 11- mar- 2011



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
UNIDAD DE TALENTO HUMANO**

PRA.4.1  
1/1

**VERIFICACIÓN DE LOS REQUISITOS DE LAS CONVOCATORIAS PUBLICADAS POR LA PRENSA O POR INTERNET  
PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ESPE – MATRIZ  
Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

No.	Denominación del Puesto	Identificación de la Persona Jurídica que convoca	Misión y Rol del Puesto	Requerimientos del puesto				Partida Presupuestaria	RMU	Lugar y Horario de Trabajo	Solicitud de certificados de no encontrarse impedido para desempeñar puesto público	Determinación del plazo y lugar entrega documentos
				Instrucción Formal	Experiencia (Perfil puesto)	Habilidades y Destrezas Generales	Capacitación					
1	Analista de Recursos Humanos 2	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	✓
2	Auxiliar de Servicios Universitarios (Camarero)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	Técnico en Seguridad Industrial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	Odontólogo	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	✓
5	Laboratorista	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6	Asistente Administrativo 2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7	Médico	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	✓
8	Trabajador Social 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9	Agente de Compras	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	✓
10	Coordinador de Recursos Humanos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓

β

**Marcas de Auditoría:**

- ✓ Cumple con el requisito.
- ✗ No cumple con el requisito.
- β Verificado con la convocatoria que ha sido publicada por la prensa o por internet para dar conocimiento del Concurso de Méritos y Oposición.

**Comentarios:**


\* Revisadas de forma aleatoria las convocatorias publicadas por la prensa o por internet, se determinó que 5 convocatorias no cumplen con todos los requisitos; entre los que tenemos: 4 convocatorias no cumplen con las habilidades y destrezas generales y 5 convocatorias no tienen el número de partida presupuestaria.  
\* Las horas mínimas de capacitación las establece Tribunal de Méritos y Oposición al momento de elaborar las bases del concurso; pero no se encuentran definidas en forma escrita en algún Manual o Instructivo.


Elaborado por: E.F.  
Supervisado por: A.G.


Auditor Senior  
Jefe de Auditoría


Fecha: 10-mar-2011  
Fecha: 11-mar-2011



	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>	<b>HA.3</b> <b>1/2</b>
<b>Proceso:</b> Reclutamiento, Selección y Contratación		
<b>Procedimiento No. 4:</b> Seleccione de forma aleatoria algunas convocatorias que han sido publicadas en la prensa o por internet para dar conocimiento del concurso de méritos y oposición y verifique si en estas se detallan: denominación del puesto, identificación de la persona jurídica que convoca, misión, rol del puesto, requerimientos del puesto (Instrucción formal, experiencia, habilidades y destrezas generales, capacitación), partida presupuestaria, remuneración mensual unificada (RMU), lugar y horario de trabajo, solicitud de certificados de no encontrarse impedido para desempeñar puesto público, determinación del plazo y lugar de entrega de la documentación.	<b>REFERENCIA</b> <b>P/T</b>	<b>PRA.4</b> <b>1/4</b>
<b>Título:</b> Requisitos no detallados en la convocatoria que ha sido publicada por la prensa o por internet		
<p><b>a) Condición</b></p> <p>De las convocatorias que has sido publicadas por la prensa o vía internet no se detallan todos los requisitos como son: habilidades y destrezas y el número de la partida presupuestaria.</p>		
<p><b>b) Criterio</b></p> <p>Al respecto, la Norma Técnica del Subsistema de Selección del Personal publicada en el Registro Oficial No. 216, del jueves 23 de febrero de 2006 y según Resolución SENRES-2006-000021 en el artículo 12 literal a) establece lo siguiente:</p> <p><b>“Art. 12.- De la convocatoria.-</b> Las instituciones, entidades, organizaciones y empresas del Estado, a través de su Unidad de Administración de Recursos Humanos, UARHs; establecerán mecanismos que permitan incentivar y convocar al mayor número de ciudadanos aspirantes en condiciones de ocupar puestos públicos.</p> <p>El proceso de concurso de méritos y oposición se realizará con sustento en las bases del concurso cuyo proceso se ejecutará con claridad, oportunidad, exactitud y validez, utilizando el formulario SENRES-RH-SEL-02.</p> <p>Las UARHs institucionales, dentro del proceso de convocatoria, ejecutarán sus acciones en concordancia con los siguientes principios:</p> <p>a) <b>Publicidad.-</b> Entendiéndose como tal la difusión efectiva de las convocatorias, a fin de que éstas sean oportunamente conocidas por los potenciales candidatos.</p> <p>Cada convocatoria contendrá básicamente: Identificación de la persona jurídica que convoca, denominación del puesto, requerimientos del puesto, partida presupuestaria, remuneración mensual unificada, lugar de trabajo, jornada de trabajo, certificados de no encontrarse impedido para desempeñar puesto público, y determinación del plazo y lugar de entrega de los documentos”...</p>		

	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>	<b>HA.3</b> <b>2/2</b>
<b>Proceso:</b> Reclutamiento, Selección y Contratación		
<b>Procedimiento No. 4:</b> Seleccione de forma aleatoria algunas convocatorias que han sido publicadas en la prensa o por internet para dar conocimiento del concurso de méritos y oposición y verifique si en estas se detallan: denominación del puesto, identificación de la persona jurídica que convoca, misión, rol del puesto, requerimientos del puesto (Instrucción formal, experiencia, habilidades y destrezas generales, capacitación), partida presupuestaria, remuneración mensual unificada (RMU), lugar y horario de trabajo, solicitud de certificados de no encontrarse impedido para desempeñar puesto público, determinación del plazo y lugar de entrega de la documentación.	<b>REFERENCIA</b> <b>P/T</b>	<b>PRA.4</b> <b>1/4</b>
<b>Título:</b> Requisitos no detallados en la convocatoria que ha sido publicada por la prensa o por internet		
<p><b>c) Causa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lo mencionado anteriormente se debe a la inobservancia de la Norma Técnica del Subsistema de Selección del Personal.</li> </ul>		
<p><b>d) Efecto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por lo expuesto es que durante el período del 1 de enero al 31 de octubre de 2010, el 50% de las convocatorias publicadas por la prensa o por internet, no cuentan con todos los requisitos para su publicación.</li> </ul>		
<p><b><u>Conclusión:</u></b></p> <p>De las convocatorias que han sido publicadas por la prensa o vía internet no se detallan todos los requisitos en un 50% y, por tanto se esta inobservando la Norma Técnica del Subsistema de Selección del Personal publicada en el Registro Oficial No. 216, del jueves 23 de febrero de 2006 y según Resolución SENRES-2006-000021, en lo referente al artículo 12 literal a), lo que provoca que no se de a conocer de manera pública todos los requisitos establecidos en la convocatoria.</p> <p><b><u>Recomendación:</u></b></p> <p><b>Al Analista de Recursos Humanos 2 (encargado del proceso de reclutamiento, selección y contratación)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observar la Norma Técnica del Subsistema de Selección del Personal publicada en el Registro Oficial No. 216, del jueves 23 de febrero de 2006 y según Resolución SENRES-2006-000021, especialmente el artículo 12 literal a) y cumplir con la misma.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> E.F.	Auditor Senior	<b>Fecha:</b> 10-mar-2011
<b>Supervisado por:</b> A.G.	Jefe de Auditoría	<b>Fecha:</b> 11-mar-2011

	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>	<b>HA.4</b> <b>1/1</b>
<b>Proceso:</b> Reclutamiento, Selección y Contratación		
<b>Procedimiento No. 4:</b> Seleccione de forma aleatoria algunas convocatorias que han sido publicadas en la prensa o por internet para dar conocimiento del concurso de méritos y oposición y verifique si en estas se detallan: denominación del puesto, identificación de la persona jurídica que convoca, misión, rol del puesto, requerimientos del puesto (Instrucción formal, experiencia, habilidades y destrezas generales, capacitación), partida presupuestaria, remuneración mensual unificada (RMU), lugar y horario de trabajo, solicitud de certificados de no encontrarse impedido para desempeñar puesto público, determinación del plazo y lugar de entrega de la documentación.	<b>REFERENCIA</b> <b>P/T</b>	<b>PRA.4</b> <b>1/4</b>
<b>Título:</b> Inexistencia de un Manual o Instructivo que regule las horas de capacitación a ser solicitadas en la convocatoria		
<p><b>a) Condición</b></p> <p>De las convocatorias que has sido publicadas por la prensa o vía internet y han sido revisadas, se determinó que las capacitaciones son establecidas por el Tribunal de Méritos y Oposición y no se encuentran establecidas en algún Manual que las norme.</p>		
<p><b>b) Criterio</b></p> <p>Según lo analizado se debe contar con un Manual que regule las horas de capacitación que debe tener cada servidor público para ser reclutado como posible candidato.</p>		
<p><b>c) Causa</b></p> <p>Lo mencionado anteriormente se debe a que no se cuenta con un Manual que regule las horas de capacitación que debe tener el servidor público para ocupar un cargo.</p>		
<p><b>d) Efecto</b></p> <p>Por lo expuesto anteriormente las horas de capacitación son establecidas por el Tribunal de Méritos y Oposición al momento de elaborar las bases del concurso de méritos y oposición y la convocatoria y, son solicitadas en base a criterios, más no en un Manual que norme.</p>		
<p><b><u>Conclusión:</u></b></p> <p>Por la inexistencia de un Manual o Instructivo que regule las horas de capacitación que debería tener el servidor público al momento de efectuarse la convocatoria al Concurso de Méritos y Oposición, no se tiene un adecuado control de las mismas.</p>		
<p><b><u>Recomendación:</u></b></p> <p><b>Al Director de la Unidad de Talento Humano</b></p> <p>– Elaborar un Manual o Instructivo que norme las horas de capacitación a ser solicitadas a los servidores públicos al momento de convocar a un Concurso de Méritos y Oposición.</p>		
<b>Elaborado por:</b> E.F.	Auditor Senior	<b>Fecha:</b> 11-mar-2011
<b>Supervisado por:</b> A.G.	Jefe de Auditoría	<b>Fecha:</b> 11-mar-2011

	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>REVISIÓN DE LOS DOCUMENTOS PRESENTADOS POR LOS SERVIDORES</b> <b>PÚBLICOS PREVIO AL INGRESO A NOMBRAMIENTO O CONTRATO</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>	<b>PRA.5</b> <b>1/6</b>
<b>Proceso: Reclutamiento, Selección y Contratación</b>		
<b>Procedimiento No. 5:</b> Seleccione de forma aleatoria los servidores públicos de la Escuela Politécnica del Ejército y solicite las carpetas de los mismos y revise si cuentan o no con los documentos previo al ingreso a nombramiento o contrato.	<b>HALLAZGOS</b>  <b>HA.5</b> <b>1/2</b>	
<p><b><u>Aplicación</u></b></p> <p>Revisadas las carpetas de los servidores públicos se determinó que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– No todas las carpetas de los servidores públicos cuentan con los requisitos siguientes: certificado médico otorgado por el dispensario médico de la ESPE; control pluriempleo y; copia de cuenta bancaria (ahorros o corriente).</li> <li>– El original del récord policial actualizado en un 90% se está cumpliendo, puesto que el 10% ha sido presentado pero no está actualizado.</li> </ul> <p>Los requisitos solicitados previo al ingreso del nombramiento del contrato fueron presentados al 100%: hoja de datos personales; copias certificadas de títulos y certificados de: cursos, seminarios y pasantías; certificados de trabajo y de honorabilidad en originales o copias certificadas; cédula de ciudadanía; certificado de votación; certificado original del MRL o ex-SENRES de no encontrarse impedido para desempeñar puesto o cargo público; declaración juramentada (notariada); declaración juramentada de bienes y rentas; fotografía tamaño carne de frente, una de perfil y una tamaño postal de cuerpo entero y; control de nepotismo e incompatibilidad por parentesco.</p>		
<p><b><u>Cálculo del Indicador de Gestión</u></b>      <b>PRA.5.1 1/1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b><i>Carpetas que cumplen con todos los requisitos adecuadamente</i></b></li> </ul> $\frac{\text{No. de carpetas que cumplen con todos los requisitos adecuadamente}}{\text{No. carpetas revisadas}}$ $\frac{6}{10} = 60\%$ <p style="text-align: center;">Carpetas que cumplen con todos los requisitos adecuadamente</p> $= 100\% - 60\% = 40\%$ <p style="text-align: center;">Carpetas que no cumplen con todos los requisitos adecuadamente</p>		



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**REVISIÓN DE LOS DOCUMENTOS PRESENTADOS POR LOS SERVIDORES**  
**PÚBLICOS PREVIO AL INGRESO A NOMBRAMIENTO O CONTRATO**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

PRA.5  
2/6

**Proceso:** Reclutamiento, Selección y Contratación

– *Hoja de datos personales*

*No. de carpetas que tienen hoja de datos personales*  
 \_\_\_\_\_  
*No. carpetas revisadas hoja de datos personales*

$$\frac{10}{10} = 100\%$$

Carpetas que tienen hoja de datos personales

– *Copias certificadas de títulos y certificados de: cursos, seminarios y pasantías.*

*No. de carpetas que tienen copias certificadas de títulos y*  
*certificados de: cursos, seminarios y pasantías*  
 \_\_\_\_\_  
*No. de carpetas revisadas copias certificadas de títulos y*  
*certificados de: cursos, seminarios y pasantías*

$$\frac{10}{10} = 100\%$$

Carpetas que tienen copias certificadas de títulos títulos y certificados de: cursos, seminarios y pasantías.

– *Certificados de trabajo y de honorabilidad en originales o copias certificadas.*

*No. de carpetas que tienen certificados de trabajo y*  
*honorabilidad en originales o copias certificadas*  
 \_\_\_\_\_  
*No. de carpetas revisadas copias certificadas de trabajo y*  
*honorabilidad en originales o copias certificadas*

$$\frac{10}{10} = 100\%$$

Carpetas que tienen certificados de trabajo y de honorabilidad en originales o copias certificadas.



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**REVISIÓN DE LOS DOCUMENTOS PRESENTADOS POR LOS SERVIDORES**  
**PÚBLICOS PREVIO AL INGRESO A NOMBRAMIENTO O CONTRATO**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PRA.5**  
**3/6**

**Proceso:** Reclutamiento, Selección y Contratación

– *Copias de la cédula de ciudadanía.*

*No. de carpetas que tienen copias de la cédula de ciudadanía*  


---

*No. de carpetas revisadas copias de la cédula de ciudadanía*

$$\frac{10}{10} = 100\%$$

Carpetas que tienen copias de la cédula de ciudadanía.

– *Copias del certificado de votación*

*No. de carpetas que tienen copias del certificado de votación*  


---

*No. de carpetas revisadas copias del certificado de votación*

$$\frac{10}{10} = 100\%$$

Carpetas que tienen copias del certificado de votación.

– *Original récord policial (actualizado)*

*No. de carpetas que tienen original récord policial actualizado*  


---

*No. carpetas revisadas original récord policial actualizado*

$$\frac{9}{10} = 90\%$$

Carpetas que tienen original récord policial (actualizado)

$$= 100\% - 90\% = 10\%$$

Carpetas que no tienen original récord policial (actualizado)



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**REVISIÓN DE LOS DOCUMENTOS PRESENTADOS POR LOS SERVIDORES**  
**PÚBLICOS PREVIO AL INGRESO A NOMBRAMIENTO O CONTRATO**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PRA.5**  
**4/6**

**Proceso:** Reclutamiento, Selección y Contratación

- ***Certificado original del MRL o ex-SENRES de no encontrarse impedido para desempeñar puesto o cargo público.***

*No. de carpetas que tienen certificado del MRL o ex – SENRES  
de no encontrarse impedido para desempeñar puesto o cargo público*  


---

*No. de carpetas revisadas que tienen certificado del MRL o ex – SENRES  
de no encontrarse impedido para desempeñar puesto o cargo público*

$$\frac{10}{10} = 100\%$$

Carpetas que tienen certificado original del MRL o ex-SENRES de no encontrarse impedido para desempeñar puesto o cargo público.

- ***Certificado médico otorgado por el dispensario médico de la ESPE***

*No. de carpetas que tienen certificado médico otorgado por  
el dispensario médico de la ESPE*  


---

*No. carpetas revisadas certificado médico otorgado por  
el dispensario médico de la ESPE*

$$\frac{9}{10} = 90\%$$

Carpetas que tienen certificado médico otorgado por el dispensario médico de la ESPE

$$= 100\% - 90\% = 10\%$$

Carpetas que no tienen certificado médico otorgado por el dispensario médico de la ESPE

- ***Declaración Juramentada (notariada)***

*No. de carpetas que tienen Declaración juramentada  
notariada*  


---

*No. carpetas revisadas Declaración juramentada  
notariada*

$$\frac{10}{10} = 100\%$$

Carpetas que tienen declaración juramentada notariada



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**REVISIÓN DE LOS DOCUMENTOS PRESENTADOS POR LOS SERVIDORES**  
**PÚBLICOS PREVIO AL INGRESO A NOMBRAMIENTO O CONTRATO**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PRA.5**  
**5/6**

**Proceso:** Reclutamiento, Selección y Contratación

– ***Declaración Juramentada de bienes y rentas***

$$\frac{\text{No. de carpetas que tienen Declaración juramentada de bienes y rentas}}{\text{No. carpetas revisadas Declaración juramentada de bienes y rentas}}$$

$$\frac{10}{10} = 100\%$$

Carpetas que tienen declaración juramentada de bienes y rentas.

– ***Fotografía tamaño carne de frente, una de perfil y una tamaño postal de cuerpo entero***

$$\frac{\text{No. de carpetas que tienen fotografía tamaño carne de frente, una de perfil y una tamaño postal de cuerpo entero}}{\text{No. carpetas revisadas fotografía tamaño carne de frente, una de perfil y una tamaño postal de cuerpo entero}}$$

$$\frac{10}{10} = 100\%$$

Carpetas que tienen declaración fotografía tamaño carne de frente, una de perfil y una tamaño postal de cuerpo entero

– ***Control de nepotismo e incompatibilidad por parentesco.***

$$\frac{\text{No. de carpetas que tienen control de nepotismo e incompatibilidad por parentesco}}{\text{No. carpetas revisadas control de nepotismo e incompatibilidad por parentesco}}$$

$$\frac{10}{10} = 100\%$$

Carpetas que tienen control de nepotismo e incompatibilidad por parentesco





**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**REVISIÓN DE LOS DOCUMENTOS PRESENTADOS POR LOS SERVIDORES**  
**PÚBLICOS PREVIO AL INGRESO A NOMBRAMIENTO O CONTRATO**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PRA.5**  
**6/6**

**Proceso:** Reclutamiento, Selección y Contratación

– *Control pluriempleo*

$$\frac{\text{No. de carpetas que tienen control pluriempleo}}{\text{No. carpetas revisadas control pluriempleo}}$$

$$\frac{6}{10} = 60\%$$

Carpetas que tienen control de pluriempleo

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

Carpetas que no tienen control de pluriempleo

– *Copia de cuenta bancaria (ahorros o corriente).*

$$\frac{\text{No. de carpetas que tienen copia de cuenta bancaria}}{\text{No. carpetas revisadas copia de cuenta bancaria}}$$

$$\frac{6}{10} = 60\%$$

Carpetas que tienen copia de cuenta bancaria

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

Carpetas que no tienen copia de cuenta bancaria

**Elaborado por:** E.F.

Auditor Senior

**Fecha:** 12- mar- 2011

**Supervisado por:** A.G.

Jefe de Auditoría

**Fecha:** 12- mar- 2011




ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
UNIDAD DE TALENTO HUMANO


PRA.5.1  
1/1


REVISIÓN DE LOS DOCUMENTOS PRESENTADOS POR LOS SERVIDORES PÚBLICOS PREVIO AL INGRESO A NOMBRAMIENTO O CONTRATO  
PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ESPE – MATRIZ  
Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010


REQUISITOS	SERVIDORES PÚBLICOS									
	AMBATO UGARTE ELENA DEL ROCIO	CEVALLOS AÑASCO BYRON ANDRES	FLORES DAZA JOMARA KARINA	GAIBOR BASTIDAS SARA ALEXANDRA	HARO LESCANO JUAN FRANCISCO	HIDALGO VILLACRES ANA FERNANDA	LOPEZ VACA CESAR AUGUSTO	TRUJILLO MALDONADO GUILLERMO ROBERTO	VITERI RAMOS SILVIA JACQUELINE	ZUMARRAGA DUQUE GERMAN PATRICIO
Hoja de datos personales.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Copias certificadas de títulos y certificados de: cursos, seminarios y pasantías.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Certificados de trabajo y de honorabilidad en originales o copias certificadas.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Copia de cédula de ciudadanía.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Copia del certificado de votación.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Original Récord Policial (actualizado).	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓ ^	✓
Certificado original del MRL o ex-SENRES de no encontrarse impedido para desempeñar puesto o cargo público.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Certificado médico otorgado por el dispensario médico de la ESPE.	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Declaración Juramentada (notariada).	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Declaración Juramentada de bienes y rentas.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Fotografía tamaño carne de frente, una de perfil y una tamaño postal de cuerpo entero.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Control de nepotismo e incompatibilidad por parentesco.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Control pluriempleo.	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗
Copia de cuenta bancaria (ahorros o corriente).	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗
<b>Marcas de Auditoría</b>										
✓ Se encuentra en la carpeta.										
✗ No se encuentra en la carpeta.										
^ No esta actualizado con la fecha de ingreso.										
β Verificado con la carpeta del servidor público.										
<b>Comentario:</b>										
De las 10 carpetas de los servidores públicos revisadas, se determinó que 4 carpetas no cumplen con todos los requisitos previo al ingreso a nombramiento o contrato; por lo que se tiene que 1 carpeta no tiene actualizado el récord policial, una carpeta no cuenta con el certificado médico otorgado por el dispensario médico de la ESPE, 4 carpetas no tienen el control de pluriempleo y 4 carpetas no tienen la copia de la cuenta bancaria (ahorros o corriente).										
Elaborado por: E.F.			Auditor Senior				Fecha: 12-mar-2011			
Supervisado por: A.G.			Jefe de Auditoría				Fecha: 12-mar-2011			


β


	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>	<b>HA.5</b> <b>1/2</b>
<b>Proceso:</b> Reclutamiento, Selección y Contratación		
<b>Procedimiento No. 5:</b> Seleccione de forma aleatoria los servidores públicos de la Escuela Politécnica del Ejército y solicite las carpetas de los mismos y revise si cuentan o no con los documentos previo al ingreso a nombramiento o contrato.	<b>REFERENCIA</b> <b>P/T</b>  <b>PRA.5</b> <b>1/6</b>	
<b>Título:</b> Incumplimiento de los documentos solicitados previo al ingreso a nombramiento o contrato		
<p><b>a) Condición</b></p> <p>De las carpetas de los servidores públicos que fueron revisadas se determinó que no todas las carpetas cuentan con toda la documentación respectiva previo al ingreso del nombramiento o contrato como son: certificado médico otorgado por el dispensario médico de la ESPE, control pluriempleo y copia de cuenta bancaria (ahorros o corriente). Además el original del récord policial en un 10% no se encuentra actualizado pero si ha sido presentado.</p>		
<p><b>b) Criterio</b></p> <p>De acuerdo a los requisitos solicitados por la Unidad de Talento Humano previo al ingreso a nombramiento o contrato se debería presentar todos los requerimientos.</p>		
<p><b>c) Causa</b></p> <p>Lo antes mencionado se debe a que ciertos documentos se dejan como pendientes para una posterior entrega por parte del servidor público.</p>		
<p><b>d) Efecto</b></p> <p>En un 40% no se cuenta con toda la documentación solicitada previo al ingreso a nombramiento o contrato (certificado médico otorgado por el dispensario médico de la ESPE, control pluriempleo, copia de cuenta bancaria -ahorros o corriente- y original del récord policial actualizado), y en un 60% se presentan adecuadamente todos los requisitos.</p>		

	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>	<b>HA.5</b> <b>2/2</b>
<b>Proceso:</b> Reclutamiento, Selección y Contratación		
<b>Procedimiento No. 5:</b> Seleccione de forma aleatoria los servidores públicos de la Escuela Politécnica del Ejército y solicite las carpetas de los mismos y revise si cuentan o no con los documentos previo al ingreso a nombramiento o contrato.	<b>REFERENCIA</b> <b>P/T</b>  <b>PRA.5</b> <b>1/6</b>	
<b>Título:</b> Incumplimiento de los documentos solicitados previo al ingreso a nombramiento o contrato		
<p><b><u>Conclusión:</u></b></p> <p>De las carpetas que han sido revisadas en un 40% no todas cuentan con la documentación establecida para el ingreso previo a nombramiento o contrato como son: certificado médico otorgado por el dispensario médico de la ESPE, control pluriempleo, copia de cuenta bancaria -ahorros o corriente- y original del récord policial actualizado; lo que genera que existan documentos que no están actualizados y, documentos que no han sido presentados por parte de los servidores públicos.</p>		
<p><b><u>Recomendaciones:</u></b></p> <p><b>Al Director de la Unidad de Talento Humano</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar que la documentación solicitada a los servidores públicos previo al ingreso a nombramiento o contrato se presente de forma completa y adecuada.</li> </ul> <p><b>Al Analista de Recursos Humanos 2 (encargado del proceso de reclutamiento, selección y contratación)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar toda la documentación previo al ingreso a nombramiento o contrato.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> E.F.	Auditor Senior	<b>Fecha:</b> 12-mar-2011
<b>Supervisado por:</b> A.G.	Jefe de Auditoría	<b>Fecha:</b> 12-mar-2011


	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>REVISIÓN DEL FORMULARIO DE ASIGNACIÓN DE PUNTAJES</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>	<b>PRA.6</b> <b>1/1</b>
<b>Proceso:</b> Reclutamiento, Selección y Contratación		
<p><b>Procedimiento No. 6:</b> De los servidores públicos seleccionados de forma aleatoria revise el Formulario de Asignación de Puntajes y, verifique con: la carpeta del servidor, las pruebas efectuadas por el servidor, la guía de la entrevista y la convocatoria a fin de determinar que los puntajes se encuentren establecidos correctamente.</p>		
<p><u><b>Aplicación</b></u></p> <p>Se revisó el Formulario de Asignación de Puntajes y se determinó que los puntajes se encuentran establecidos correctamente de acuerdo con la carpeta del servidor, las pruebas efectuadas por el servidor, la guía de la entrevista y la convocatoria.</p>	<b>HALLAZGOS</b>  <b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron Hallazgos que ameriten comentario</b>	
<p><u><b>Cálculo del Indicador de Gestión</b></u>      <b>PRA.6.1 1/1</b></p> <p>– <i>Formularios de Asignación de Puntajes que se encuentran respaldados adecuadamente</i></p> $\frac{\text{No. de formularios de asignación de puntajes que se encuentran respaldados adecuadamente}}{\text{No. de formularios de asignación de puntajes revisados}}$ $\frac{10}{10} = 100\%$ <p>Formularios de Asignación de Puntajes que se encuentran respaldados adecuadamente</p>		
<b>Elaborado por:</b> E.F.      Auditor Senior		<b>Fecha:</b> 14- mar- 2011
<b>Supervisado por:</b> A.G.      Jefe de Auditoría		<b>Fecha:</b> 14- mar- 2011

 <div style="text-align: center;"> <b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b>  <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>  <b>REVISIÓN DEL FORMULARIO DE ASIGNACIÓN DE PUNTAJES</b> </div> <div style="text-align: right; border: 1px solid red; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <b>PRA.6.1</b>  <b>1/1</b> </div>						
<b>PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ESPE – MATRIZ</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>						
No.	Servidor Público	Instrucción	Experiencia	Capacitación	Pruebas	Entrevista
1	AMBATO UGARTE ELENA DEL ROCIO	✓	✓	✓	✓	✓
2	CEVALLOS AÑASCO BYRON ANDRES	✓	✓	✓	✓	✓
3	FLORES DAZA JOMARA KARINA	✓	✓	✓	✓	✓
4	GAIBOR BASTIDAS SARA ALEXANDRA	✓	✓	✓	✓	✓
5	HARO LESCANO JUAN FRANCISCO	✓	✓	✓	✓	✓
6	HIDALGO VILLACRES ANA FERNANDA	✓	✓	✓	✓	✓
7	LOPEZ VACA CESAR AUGUSTO	✓	✓	✓	✓	✓
8	TRUJILLO MALDONADO GUILLERMO ROBERTO	✓	✓	✓	✓	✓
9	VITERI RAMOS SILVIA JACQUELINE	✓	✓	✓	✓	✓
10	ZUMARRAGA DUQUE GERMAN PATRICIO	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Marcas de Auditoría</b> ✓ Cumple con requisito. β Verificado con la carpeta del servidor, las pruebas efectuadas por el servidor, la guía de la entrevista y la convocatoria.						
Elaborado por: E.F.			Auditor Senior		Fecha: 14-mar-2011	
Supervisado por: A.G.			Jefe de Auditoría		Fecha: 14-mar-2011	


	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO</b> <b>Y EL PERÍODO DE PRUEBA</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>	<b>PRA.7</b> <b>1/1</b>
<b>Proceso:</b> Reclutamiento, Selección y Contratación		
<b>Procedimiento No. 7:</b> De los servidores públicos seleccionados aleatoriamente verifique si para obtener el nombramiento regular, han cumplido con las evaluaciones de desempeño y con el período de prueba.		
<u><b>Aplicación</b></u>  Se revisó las evaluaciones de desempeño y, se verificó el cumplimiento del período de prueba de los servidores públicos; por lo que determinamos que al 100% se está cumpliendo con las evaluaciones de desempeño y el período de prueba y una vez terminado el mismo, se entrega el nombramiento regular al servidor público.	<b>HALLAZGOS</b>  <b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron Hallazgos que ameriten comentario</b>	
<u><b>Cálculo del Indicador de Gestión</b></u> <b>PRA.7.1 1/1</b>		
– <b>Cumplimiento de la Evaluación de Desempeño</b>		
$\frac{\text{No. de evaluaciones de desempeño aprobadas}}{\text{No. de evaluaciones de desempeño revisadas}}$ $\frac{10}{10} = 100\%$ <p>Evaluaciones de Desempeño aprobadas por el servidor público.</p>		
– <b>Períodos de prueba cumplidos correctamente por el servidor el período de prueba</b>		
$\frac{\text{Períodos de prueba cumplidos correctamente}}{\text{Períodos de prueba revisados}}$ $\frac{10}{10} = 100\%$ <p>Servidores públicos que concluyen el período de prueba de seis meses correctamente.</p>		
– <b>Nombramientos regulares otorgados después de haber aprobado el período de prueba</b>		
$\frac{\text{No. de nombramientos regulares otorgados}}{\text{No. de nombramientos regulares existentes}}$ $\frac{10}{10} = 100\%$ <p>Nombramientos regulares otorgados a los servidores públicos después de haber aprobado el período de prueba.</p>		
<b>Elaborado por:</b> E.F.	Auditor Senior	<b>Fecha:</b> 14- mar- 2011
<b>Supervisado por:</b> A.G.	Jefe de Auditoría	<b>Fecha:</b> 15- mar- 2011

		ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO UNIDAD DE TALENTO HUMANO						PRA.7.1 1/1
VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO Y EL PERÍODO DE PRUEBA PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ESPE – MATRIZ Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010								
No.	Servidor Público	Primera Evaluación	Segunda Evaluación	Puntaje Final Evaluación	Cumple Evaluación	Concluyo período de prueba (6 meses)	Nombramiento Regular	
1	AMBATO UGARTE ELENA DEL ROCIO	94,80%	95,60%	95,20%	✓	✓	✓	
2	CEVALLOS AÑASCO BYRON ANDRES	92,90%	93,90%	93,40%	✓	✓	✓	
3	FLORES DAZA JOMARA KARINA	91,20%	91,20%	91,20%	✓	✓	✓	
4	GAIBOR BASTIDAS SARA ALEXANDRA	99,20%	99,40%	99,30%	✓	✓	✓	
5	HARO LESCANO JUAN FRANCISCO	96,50%	92,70%	94,60%	✓	✓	✓	
6	HIDALGO VILLACRES ANA FERNANDA	95,10%	97,10%	96,10%	✓	✓	✓	
7	LOPEZ VACA CESAR AUGUSTO	95,40%	98,60%	97,00%	✓	✓	✓	
8	TRUJILLO MALDONADO GUILLERMO ROBERTO	91,40%	96,60%	94,00%	✓	✓	✓	
9	VITERI RAMOS SILVIA JACQUELINE	90,90%	90,90%	90,90%	✓	✓	✓	
10	ZUMARRAGA DUQUE GERMAN PATRICIO	95,40%	91,80%	93,60%	✓	✓	✓	
<b>Marcas de Auditoría</b> ✓ Cumple con las evaluaciones y el período de prueba. β Verificado con las evaluaciones de desempeño, con la acción de personal y con la carpeta del servidor.								
Elaborado por: E.F.		Auditor Senior			Fecha: 14-mar-2011			
Supervisado por: A.G.		Jefe de Auditoría			Fecha: 15-mar-2011			



 <b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>REVISIÓN DEL ACTA FINAL DE DECLARATORIA DE GANADORAS Y GANADORES</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>		<b>PRA.8</b> <b>1/1</b>
<b>Proceso:</b> Reclutamiento, Selección y Contratación		
<p><b>Procedimiento No. 8:</b> De los servidores públicos que han sido seleccionados de forma aleatoria y poseen el nombramiento, verifique si en el Acta Final de Declaratoria de Ganadoras y Ganadores del Concurso de Méritos y Oposición, estos constan como ganadores, valide además con el Formulario de Asignación de Puntajes, si estos eran los candidatos opcionados.</p>		
<p><u><b>Aplicación</b></u></p> <p>Se revisó el Acta Final de Declaratoria de Ganadoras y Ganadores del Concurso de Méritos y Oposición y se verificó que los ganadores del concurso eran los opcionados; por lo que existe un cumplimiento del 100%.</p>	<p><b>HALLAZGOS</b></p> <p><b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron Hallazgos que ameriten comentario</b></p>	
<p><u><b>Cálculo del Indicador de Gestión</b></u> <span style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px;"><b>PRA.8.1 1/1</b></span></p> <p>– <i>Servidores Públicos contratados que han sido ganadores del concurso de méritos y oposición</i></p> $\frac{\text{No. de servidores públicos contratados que ganaron el Concurso de Méritos y Oposición}}{\text{No. de servidores públicos que se analizó el Acta Final de Declaratoria de Ganadoras y Ganadores del Concurso de Méritos y Oposición}} = 100\%$ <p style="text-align: center;">Servidores Públicos contratados que ganaron el Concurso de Méritos y Oposición.</p>		
<p><b>Elaborado por:</b> E.F.</p>	<p>Auditor Senior</p>	<p><b>Fecha:</b> 15-mar-2011</p>
<p><b>Supervisado por:</b> A.G.</p>	<p>Jefe de Auditoría</p>	<p><b>Fecha:</b> 15-mar-2011</p>

 <b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>			PRA.8.1 1/1
<b>REVISIÓN DEL ACTA FINAL DE DECLARATORIA DE GANADORAS Y GANADORES</b> <b>PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE LOS</b> <b>SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ESPE – MATRIZ</b> Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010			
No.	Servidor Público	Ganadores del Concurso de Méritos y Oposición	
1	AMBATO UGARTE ELENA DEL ROCIO	✓	β
2	CEVALLOS AÑASCO BYRON ANDRES	✓	
3	FLORES DAZA JOMARA KARINA	✓	
4	GAIBOR BASTIDAS SARA ALEXANDRA	✓	
5	HARO LESCANO JUAN FRANCISCO	✓	
6	HIDALGO VILLACRES ANA FERNANDA	✓	
7	LOPEZ VACA CESAR AUGUSTO	✓	
8	TRUJILLO MALDONADO GUILLERMO ROBERTO	✓	
9	VITERI RAMOS SILVIA JACQUELINE	✓	
10	ZUMARRAGA DUQUE GERMAN PATRICIO	✓	
<b>Marcas de Auditoría</b> ✓ Cumplimiento adecuado del ganador o ganadora del Concurso de Méritos y Oposición. Verificado con el Acta Final de Declaratoria de Ganadoras y Ganadores del Concurso de Méritos y Oposición y con el Formulario de Asignación de Puntajes y, con la Acción de Personal. β			
<b>Elaborado por:</b> E.F.                      Auditor Senior <b>Fecha:</b> 15-mar-2011 <b>Supervisado por:</b> A.G.                      Jefe de Auditoría <b>Fecha:</b> 15-mar-2011			

 <b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>REVISIÓN DE LAS ACCIONES DE PERSONAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>		<b>PRA.9</b> <b>1/1</b>
<b>Proceso:</b> Reclutamiento, Selección y Contratación		
<p><b>Procedimiento No. 9:</b> Revise si los nombramientos de las personas que ganaron el Concurso de Méritos y Oposición se encuentran registrados en la Acción de Personal y si está tiene los siguientes datos: nombres y apellidos de la persona nombrada, número de cédula, domicilio, puesto que desempeñará, remuneración mensual unificada, lugar de trabajo, fecha de ingreso, número de acuerdo o resolución que identifique el nombramiento y firmas de responsabilidad.</p>		
<p><u><b>Aplicación</b></u></p> <p>Se revisó las Acciones de Personal y se encontró que el 100% de estas cumplen con todos los requisitos necesarios, por tanto existe cumplimiento en los requisitos siguientes: nombres y apellidos de la persona nombrada, número de cédula, puesto que desempeñará, remuneración mensual unificada, lugar de trabajo, fecha de ingreso, número de acuerdo o resolución que identifique el nombramiento y firmas de responsabilidad.</p>	<p><b>HALLAZGOS</b></p> <p><b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron Hallazgos que ameriten comentario</b></p>	
<p><u><b>Cálculo del Indicador de Gestión</b></u>      <b>PRA.9.1 1/1</b></p> <p>– <i>Acciones de Personal que cumplen con todos los requerimientos</i></p> $\frac{\text{No. de Acciones de Personal que cumplen con todos los requerimientos}}{\text{No. de Acciones de Personal revisadas}} = 100\%$ <p style="text-align: center;">Acciones de Personal que cumplen con todos los requerimientos.</p>		
<b>Elaborado por:</b> E.F.	Auditor Senior	<b>Fecha:</b> 16- mar- 2011
<b>Supervisado por:</b> A.G.	Jefe de Auditoría	<b>Fecha:</b> 16- mar- 2011



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
UNIDAD DE TALENTO HUMANO**


PRA.9.1  
1/1

**REVISIÓN DE LAS ACCIONES DE PERSONAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS  
PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ESPE – MATRIZ  
Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

No.	Servidor Público	Nombres y Apellidos de la persona nombrada	No. Cédula	Domicilio	Puesto que desempeñará	RMU	Lugar de Trabajo	Fecha de Ingreso	No. Acuerdo o Resolución que identifique nombramiento	Firmas de Responsabilidad
1	AMBATO UGARTE ELENA DEL ROCIO	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	CEVALLOS AÑASCO BYRON ANDRES	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	FLORES DAZA JOMARA KARINA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	GAIBOR BASTIDAS SARA ALEXANDRA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	HARO LESCANO JUAN FRANCISCO	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6	HIDALGO VILLACRES ANA FERNANDA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7	LOPEZ VACA CESAR AUGUSTO	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8	TRUJILLO MALDONADO GUILLERMO ROBERTO	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9	VITERI RAMOS SILVIA JACQUELINE	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10	ZUMARRAGA DUQUE GERMAN PATRICIO	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

β

<b>Marcas de Auditoría</b>		
✓	Cumple con requisito.	
β	Verificado con la Acción de personal.	
Elaborado por: E.F. Supervisado por: A.G.		Auditor Senior Jefe de Auditoría
		Fecha: 16-mar-2011 Fecha: 16-mar-2011

	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>	<b>PRA.10</b> <b>1/1</b>
<b>VERIFICACIÓN DEL REGISTRO DE LAS ACCIONES DE PERSONAL EN EL LIBRO REGISTRO DE LA ESPE Y, SI TIENEN UN NÚMERO ÚNICO DE REGISTRO EN LA UTH</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>		
<b>Proceso:</b> Reclutamiento, Selección y Contratación		
<b>Procedimiento No. 10:</b> De las Acciones de Personal revisadas, verifique si se encuentran registradas en el Libro Registro de Acciones de Personal de la Escuela Politécnica del Ejército y si tienen un número único de registro en la Unidad de Talento Humano.		
<u><b>Aplicación</b></u>	<b>HALLAZGOS</b>	
Se revisó si las acciones de personal se encuentran registradas en el Libro Registro de la Escuela Politécnica del Ejército y, se determinó que el 20% no se encuentran registradas y, además en un 20% no se tiene un número único de registro en la Unidad de Talento Humano puesto que este se encuentra duplicado.	<b>HA.6</b> <b>1/2</b>	
<u><b>Cálculo del Indicador de Gestión</b></u> <b>PRA.10.1 1/1</b>		
– <b>Acciones de Personal registradas en el Libro Registro</b>		
$\frac{\text{No. de acciones de personal registradas en el Libro Registro}}{\text{No. de acciones de personal revisadas para constancia en el Libro Registro}}$		
$\frac{8}{10} = 80\%$		
Acciones de Personal registradas en el Libro registro de la Escuela Politécnica del Ejército $= 100\% - 80\% = 20\%$		
Acciones de Personal que no estan registradas en el Libro Registro de la Escuela Politécnica del Ejército		
– <b>Acciones de Personal registradas con un número único de registro</b>		
$\frac{\text{No. de Acciones de Personal registradas con un número único de registro}}{\text{No. de acciones de personal revisadas para constancia en el Libro Registro}}$		
$\frac{8}{10} = 80\%$		
Acciones de Personal registradas con un número único de registro en el Libro Registro de la Escuela Politécnica del Ejército $= 100\% - 80\% = 20\%$		
Acciones de Personal que no estan registradas con un número único de registro en el Libro Registro de la Escuela Politécnica del Ejército		
<b>Elaborado por:</b> E.F.	Auditor Senior	<b>Fecha:</b> 16- mar- 2011
<b>Supervisado por:</b> A.G.	Jefe de Auditoría	<b>Fecha:</b> 16- mar- 2011

No.	Servidor Público	No. Único de Registro en UTH	Acciones de Personal registradas en el Libro Registro	
			Si	No
1	AMBATO UGARTE ELENA DEL ROCIO	3542 e	✓	
2	CEVALLOS AÑASCO BYRON ANDRES	3588		×
3	FLORES DAZA JOMARA KARINA	3577	✓	
4	GAIBOR BASTIDAS SARA ALEXANDRA	1464	✓	
5	HARO LESCANO JUAN FRANCISCO	3578	✓	
6	HIDALGO VILLACRES ANA FERNANDA	3584	✓	
7	LOPEZ VACA CESAR AUGUSTO	3542 e	✓	
8	TRUJILLO MALDONADO GUILLERMO ROBERTO	3575	✓	
9	VITERI RAMOS SILVIA JACQUELINE	5143		×
10	ZUMARRAGA DUQUE GERMAN PATRICIO	3543	✓	
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>8</b>	<b>2</b>
<b>Marcas de Auditoría</b> ✓ Cumple con requisito. × No cumple con requisito. e Duplicación número de registro. β Verificado con el Libro Registro de Acciones de Personal de la Escuela Politécnica del Ejército y con la Acción de Personal.				
<b>Comentario:</b> De las 10 Acciones de Personal revisadas, se encontró que 2 de éstas no se encuentran registradas en el Libro Registro de la ESPE y, además 2 de las Acciones de Personal tienen duplicación del número de registro en la Unidad de Talento Humano.				
Elaborado por: E.F.		Auditor Senior	Fecha: 16-mar-2011	
Supervisado por: A.G.		Jefe de Auditoría	Fecha: 16-mar-2011	

PRA.10.1  
1/1




ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
UNIDAD DE TALENTO HUMANO


VERIFICACIÓN DEL REGISTRO DE LAS ACCIONES DE PERSONAL EN EL LIBRO REGISTRO DE LA ESPE Y, SI TIENEN UN NÚMERO ÚNICO DE REGISTRO EN LA UTH

PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ESPE - MATRIZ

Del 01 de enero al 31 de octubre del 2010

β

 <p><b>AGP</b> AUDITORES</p>	<p><b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b>  <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>  <b>HOJA DE HALLAZGOS</b>  <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b></p>	<p><b>HA.6</b> <b>1/2</b></p>
<p><b>Proceso:</b> Reclutamiento, Selección y Contratación</p>		
<p><b>Procedimiento No. 10:</b> De las Acciones de Personal revisadas, verifique si se encuentran registradas en el Libro Registro de Acciones de Personal de la Escuela Politécnica del Ejército y si tienen un número único de registro en la Unidad de Talento Humano.</p>	<p><b>REFERENCIA</b> <b>P/T</b></p> <p><b>PRA.10</b> <b>1/1</b></p>	
<p><b>Título:</b> Acciones de Personal no registradas en el Libro Registro de la Escuela Politécnica del Ejército y que no cumplen con un número único de registro en la Unidad de Talento Humano</p>		
<p><b>a) Condición</b></p> <p>Se revisó si las Acciones de Personal se encuentran registradas en el Libro Registro de la Escuela Politécnica de la ESPE y se encontró que existe un incumplimiento del 20% en el registro de las mismas y, además existe una duplicación en el número de registro que las identifica en la Unidad de Talento Humano por lo que el 20% de las acciones de personal no tienen un registro único.</p>		
<p><b>b) Criterio</b></p> <p>Para un mejor control en la Unidad de Talento Humano se debe tener las Acciones de Personal registradas en el Libro Registro de Acciones de Personal de la Escuela Politécnica del Ejército con un número único que las identifique.</p>		
<p><b>c) Causa</b></p> <p>Lo antes mencionado se debe a que el Asistente Administrativo 4 de manera constante no ha registrado en el Libro Registro de la Escuela Politécnica del Ejército las Acciones de Personal.</p> <p>Además ha existido cierta inobservancia en el manejo de los números de registro por lo que se ha generado una duplicación.</p>		
<p><b>d) Efecto</b></p> <p>El 20% de las Acciones de Personal no constán en el Libro Registro de la Escuela Politécnica de la ESPE y, el 20% de las Acciones de Personal cuentan con numeración duplicada y por ende no se tiene un número de registro único en la Unidad de Talento Humano.</p>		

 <p><b>AGP</b> AUDITORES</p>	<p><b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b>  <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>  <b>HOJA DE HALLAZGOS</b>  <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b></p>	<p><b>HA.6</b> <b>2/2</b></p>
<p><b>Proceso:</b> Reclutamiento, Selección y Contratación</p>		
<p><b>Procedimiento No. 10:</b> De las Acciones de Personal revisadas, verifique si se encuentran registradas en el Libro Registro de Acciones de Personal de la Escuela Politécnica del Ejército y si tienen un número único de registro en la Unidad de Talento Humano.</p>	<p><b>REFERENCIA</b> <b>P/T</b></p> <p><b>PRA.10</b> <b>1/1</b></p>	
<p><b>Título:</b> Acciones de Personal no registradas en el Libro Registro de la Escuela Politécnica del Ejército y que no cumplen con un número único de registro en la Unidad de Talento Humano</p>		
<p><b><u>Conclusión:</u></b></p> <p>En un 20% las Acciones de Personal que han sido revisadas no se encuentran registradas en el Libro Registro de la Escuela Politécnica del Ejército y, además no se tiene un número de registro único puesto que este se encuentra duplicado en un 20% en la Unidad de Talento Humano (UTH).</p> <p><b><u>Recomendaciones:</u></b></p> <p><b>Unidad de Talento Humano</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar los números de registro de tal manera que se tenga un solo código por servidor público en la Unidad de Talento Humano.</li> </ul> <p><b>Al Asistente Administrativo 4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registrar de manera oportuna las Acciones de Personal en el Libro Registro de la Escuela Politécnica del Ejército.</li> <li>- Realizar una base de datos digital en donde se pueda visualizar de mejor manera los datos que constan en la Acción de Personal, de tal forma de eliminar el Libro de Registro efectuado de forma escrita que poseen en la UTH y, por tanto mejorar el manejo de la información.</li> </ul>		
<p><b>Elaborado por:</b> E.F. Auditor Senior</p>		<p><b>Fecha:</b> 16-mar-2011</p>
<p><b>Supervisado por:</b> A.G. Jefe de Auditoría</p>		<p><b>Fecha:</b> 16-mar-2011</p>



## 5.2.2 Proceso de inducción y capacitación de los servidores públicos de la ESPE – Matriz

### 5.2.2.1 Evaluación del Control Interno Administrativo del Proceso de inducción y capacitación de los servidores públicos de la ESPE – Matriz

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	PUNTAJE		OBSERVACIONES
				OBTENIDO	ÓPTIMO	
1	¿Cuentan con alguna o algunas políticas para la inducción y capacitación de los servidores públicos?	X		3	9	Actualmente estas políticas se están elaborando y, requieren ser aprobadas; contamos con las que imparte la MRL o ex-SENRES
2	¿Tienen manuales para inducir y/o capacitar al personal?		X	0	9	Solo se manejaba con criterios jurídicos y técnicos de la LOSCCA.
3	¿Entregan cierta información de la entidad al momento de efectuar la inducción y/o capacitación?	X		9	9	La información es entregada posteriormente a la inducción y/o capacitación.
4	¿Poseen un registro de las inducciones y capacitaciones realizadas a los servidores públicos?	X		9	9	
5	¿Cuentan y aplican un Plan Anual de Capacitación?	X		3	9	Se lo aplica pero no siempre se cumple.
6	¿Toda capacitación se encuentra debidamente autorizada?	X		9	9	La autoriza la autoridad nominadora o el gerente administrativo.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
UNIDAD DE TALENTO HUMANO  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010

PRB.1  
1/2

Procedimiento No. 1: Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno Administrativo al proceso motivo de examen.

Entrevistado: Licenciado Patricio Zumárraga  
Cargo: Coordinador de la Unidad de Talento Humano  
Fecha: 1 de marzo de 2011  
Hora: 10 a.m.  
Lugar: Escuela Politécnica del Ejército (Unidad de Talento Humano)



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
UNIDAD DE TALENTO HUMANO  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010

PRB.1  
2/2


Procedimiento No. 1: Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno Administrativo al proceso motivo de examen.


Nº	PREGUNTAS	SI	NO	PUNTAJE		OBSERVACIONES
				OBTENIDO	ÓPTIMO	
7	¿Se asigna un presupuesto anual para realizar capacitaciones y se cumple con el mismo?	X		9	9	
8	¿Se efectúa un seguimiento, control y evaluación de las capacitaciones realizadas a los servidores públicos?		X	0	6	Anteriormente no se realizaba dicho seguimiento, actualmente lo vamos a efectuar.
9	¿Poseen indicadores de gestión para medir el proceso de capacitación e inducción?		X	0	9	
10	¿Cuentan con necesidades reales de capacitación?	X		6	9	Parcialmente contamos con las necesidades de capacitación, estamos elaborando encuestas para determinar.
11	¿Poseen un porcentaje de recursos mínimos para atender eventos de capacitación no previstos?	X		6	6	Actualmente este porcentaje de recursos asignados es inferior al del 2010.
12	¿Se guían por el Plan Operativo Anual?	X		6	6	
13	¿Existen firmas de responsabilidad por cada inducción y capacitación?	X		9	9	
14	¿Los servidores públicos han recibido inducción en la institución?	X		3	9	La inducción se da más a nivel directivo y de coordinadores.
<b>TOTAL</b>				<b>72</b>	<b>117</b>	

Nivel de Confianza (NC)	62%
Nivel de Riesgo (NR)	38%


Elaborado por	G.N.	Fecha:	01-mar-2011
Supervisado por	A.P.	Fecha:	01-mar-2011

Escala de Control Interno	Puntaje
Alto	9
Moderado	6
Bajo	3

	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>	<b>HB.1</b> <b>1/2</b>
<b>Proceso:</b> Inducción y Capacitación		
<b>Procedimiento No. 1:</b> Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno Administrativo al proceso motivo de examen.	<b>REFERENCIA</b> <b>P/T</b> <b>PRB.1</b> <b>1/2</b>	
<b>Título:</b> Inexistencia de manuales de inducción y capacitación, políticas internas, indicadores de gestión y, evaluaciones al proceso de capacitación		
<p><b>a) Condición</b></p> <p>Aplicado el Cuestionario de Control Interno Administrativo al proceso de inducción y capacitación, se determinó que no cuentan con indicadores de gestión, políticas internas, manuales de inducción y capacitación y, no se realizan evaluaciones al proceso de capacitación.</p>		
<p><b>b) Criterio</b></p> <p>Según lo analizado se debería contar con indicadores de gestión, políticas internas, manuales de inducción y capacitación y, evaluaciones al proceso de capacitación; puesto que lo mencionado anteriormente ayudará a regular el proceso de inducción y, capacitación.</p>		
<p><b>c) Causa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Falta de conocimiento del personal en la realización de políticas internas, indicadores de gestión y manuales de inducción y capacitación.</li> <li>– Ausencia de programas para evaluar las capacitaciones impartidas.</li> </ul>		
<p><b>d) Efecto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Las actividades son realizadas de forma mecánica puesto que no se tiene una guía para realizar las inducciones y capacitaciones; por tanto no se puede medir el cumplimiento de metas u objetivos alcanzados por la unidad y, poder expresarlos mediante indicadores de gestión.</li> </ul>		

 <p><b>AGP</b> AUDITORES</p>	<p><b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b>  <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>  <b>HOJA DE HALLAZGOS</b>  <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b></p>	<p><b>HB.1</b> <b>2/2</b></p>
<p><b>Proceso:</b> Inducción y Capacitación</p>		
<p><b>Procedimiento No. 1:</b> Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno Administrativo al proceso motivo de examen.</p>	<p><b>REFERENCIA</b> <b>P/T</b> <b>PRB.1</b> <b>1/2</b></p>	
<p><b>Título:</b> Inexistencia de manuales de inducción y capacitación, políticas internas, indicadores de gestión y, evaluaciones al proceso de capacitación</p>		
<p><b><u>Conclusión:</u></b></p> <p>Debido a la inexistencia de manuales de inducción y capacitación, políticas internas, indicadores de gestión y, evaluaciones al proceso de capacitación no se tiene un control adecuado del proceso de inducción y, capacitación por lo que el trabajo es realizado de forma mecánica.</p> <p><b><u>Recomendaciones:</u></b></p> <p><b>Al Director de la Unidad de Talento Humano</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaborar manuales de inducción y capacitación, políticas internas e indicadores de gestión para el proceso de inducción y capacitación de los servidores públicos de la ESPE – Matriz.</li> <li>– Efectuar evaluaciones a las capacitaciones impartidas a los servidores públicos.</li> </ul>		
<p><b>Elaborado por:</b> E.F.</p>	<p>Auditor Senior</p>	<p><b>Fecha:</b> 01-mar-2011</p>
<p><b>Supervisado por:</b> A.G.</p>	<p>Jefe de Auditoría</p>	<p><b>Fecha:</b> 01-mar-2011</p>

## 5.2.2.2 Medición de Riesgos del Proceso de inducción y capacitación de los servidores públicos de la ESPE – Matriz

	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>MEDICIÓN DE RIESGOS</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>	<b>PRB.2</b> <b>1/5</b>
<p><b>Procedimiento No. 2:</b> Determinar el nivel de confianza y riesgo del control interno y evaluar el Riesgo de Auditoría del proceso de inducción y capacitación.</p>		
<p>• <b><u>MEDICIÓN DEL RIESGO INHERENTE (RI)</u></b></p> <p>El Riesgo Inherente en el proceso inducción y capacitación es del 43%, lo que significa que existe un nivel de Riesgo Moderado Moderado; este porcentaje se ha podido constatar en base a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Las visitas realizadas a la Unidad de Talento Humano en lo referente al proceso de inducción y capacitación de los servidores públicos.</li> <li>– La entrevista efectuada al licenciado Patricio Zumárraga que es Coordinador de la Unidad de Talento Humano.</li> <li>– La información previa que nos ha proporcionado la institución como son: los organigramas, los procesos internos, las políticas y en sí; la normatividad que rige a la Escuela Politécnica del Ejército – ESPE –</li> </ul> <p>A continuación detallo los motivos por los cuales se ha determinado el porcentaje del 43% de riesgo inherente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– No se cuenta con normativa interna que regule el proceso de inducción y capacitación por lo que muchas veces es realizado de manera empírica.</li> <li>– No cuentan con indicadores de gestión y por ende no poseen ciertas medidas de control, para saber si se ha cumplido o no con las capacitaciones e inducciones.</li> <li>– La inducción no se imparte a todos, se enfoca más en los directivos y coordinadores.</li> </ul>		



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**MEDICIÓN DE RIESGOS**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PRB.2**  
**2/5**

**Procedimiento No. 2:** Determinar el nivel de confianza y riesgo del control interno y evaluar el Riesgo de Auditoría del proceso de inducción y capacitación.

- **MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL (RC)**

El Riesgo de Control en el proceso de inducción y capacitación de la Escuela Politécnica del Ejército es del 38%, lo que significa que existe un nivel de Riesgo Moderado Bajo, el mismo que se lo ha podido determinar en base al Cuestionario de Control Interno.

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - NC$$

De donde:

$NC$  = Nivel de Confianza

$$NC = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} \times 100$$

$$NC = \frac{72}{117} \times 100$$

$$NC = 62\%$$

Tenemos entonces que el Riesgo de Control es:

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - 62\%$$

$$\text{Riesgo de Control} = 38\%$$

De donde también es llamado *Nivel de Riesgo (NR)*



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**MEDICIÓN DE RIESGOS**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PRB.2**  
**3/5**

**Procedimiento No. 2:** Determinar el nivel de confianza y riesgo del control interno y evaluar el Riesgo de Auditoría del proceso de inducción y capacitación.

**MATRIZ APLICADA EN LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA  
Y NIVEL DE RIESGO DEL CONTROL INTERNO**

C O N F I A N Z A	CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO	R I E S G O	
	ALTO				
	ALTO	88,89%	99,99%		
	MODERADO	77,78%	88,88%		NC
	BAJO	66,67%	77,77%		62%
	MODERADO				
	ALTO	55,56%	66,66%		
	MODERADO	44,45%	55,55%		
	BAJO	33,34%	44,44%		
	BAJO				
	ALTO	22,23%	33,33%		
	MODERADO	11,12%	22,22%		
	BAJO	0,01%	11,11%		
	RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO		
				NR	
				38%	

El nivel de confianza determinado en el proceso de inducción y capacitación de acuerdo a la Evaluación del Control Interno es del 62% lo que representa un "Nivel de Confianza Alto Bajo".

El nivel de riesgo determinado en el proceso de inducción y capacitación de acuerdo a la Evaluación del Control Interno es del 38% lo que representa un "Nivel de Riesgo Moderado Bajo".



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**MEDICIÓN DE RIESGOS**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PRB.2**  
**4/5**

**Procedimiento No. 2:** Determinar el nivel de confianza y riesgo del control interno y evaluar el Riesgo de Auditoría del proceso de inducción y capacitación.

- **MEDICIÓN DEL RIESGO DE DETECCIÓN (RD)**

A pesar de haber efectuado y aplicado los procedimientos de auditoría determinamos un riesgo de detección del 20%, ya que existe la posibilidad de haber omitido o no haber detectado ciertos errores.

Este 20% corresponde a un nivel de Riesgo Bajo Moderado, debido a que:

1. El nivel del Riesgo Inherente obtenido es un Riesgo Moderado Moderado.
2. El Plan de Capacitación del Personal Administrativo de la ESPE se encuentra elaborado en base a necesidades irreales.
3. No se cuenta con políticas internas que regulen al proceso de inducción y capacitación.

- **MEDICIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA (RA)**

Para la medición del riesgo de auditoría tenemos la fórmula siguiente:

**RIESGO DE AUDITORÍA= RIESGO INHERENTE \* RIESGO DE CONTROL \* RIESGO DE DETECCIÓN**

$$RA = RI * RC * RD$$

$$\text{Riesgo de Auditoría} = 0,43 * 0,38 * 0,20$$

$$\text{Riesgo de Auditoría} = 3,27\%$$

Existe la posibilidad que al concluir el trabajo de auditoría existan errores, concluyó entonces que el riesgo al que los auditores nos enfrentamos después de haber realizado los procedimientos y técnicas de auditoría es del 3,27 %, es decir, este es el porcentaje de que ocurra un error materialmente significativo.





**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**MEDICIÓN DE RIESGOS**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre del 2010**

**PRB.2**  
**5/5**

**Procedimiento No. 2:** Determinar el nivel de confianza y riesgo del control interno y evaluar el Riesgo de Auditoría del proceso de inducción y capacitación.


**Matriz Resumen de Medición de Riesgos de Auditoría**

<b>DEFINICIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
<b><i>Riesgo Inherente -RI-</i></b> Expectativa antes de realizar la evaluación del Control Interno Administrativo	43%  Riesgo Moderado Moderado
<b><i>Riesgo de Control -RC-</i></b> Confianza en el Control Interno Administrativo	38%  Riesgo Moderado Bajo
<b><i>Riesgo de Detección -RD-</i></b> Disponibilidad del auditor para permitir que existan errores importantes	20%  Riesgo Bajo Moderado
<b><i>Riesgo de Auditoría -RA-</i></b> <b><i>RA = RI * RC * RD</i></b> Nivel de Pruebas de Cumplimiento	3,27%  Riesgo Bajo Bajo

**Elaborado por:** E.F.      Auditor Senior      **Fecha:** 03-mar-2011

**Supervisado por:** A.G.      Jefe de Auditoría      **Fecha:** 04-mar-2011

**5.2.2.3 Papeles de Trabajo del Proceso de inducción y capacitación de los servidores públicos de la ESPE – Matriz**

 <b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>		<b>PRB.3 1/1</b>
<b>REVISIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ESPE 2010 CON LOS CURSOS IMPARTIDOS Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>		
<b>Proceso:</b> Inducción y Capacitación		
<b>Procedimiento No. 3:</b> Solicite el Plan de Capacitación del Personal Administrativo de la ESPE 2010 y determine si los cursos impartidos se encuentran en dicho Plan.		
<u>Aplicación</u>	<b>HALLAZGOS</b>	
Se solicitó el Plan de Capacitación del Personal Administrativo de la ESPE 2010 y se detectó que el 40% de los cursos impartidos por la Escuela Politécnica del Ejército no se encuentran en el Plan de Capacitación.	<b>HB.2 1/2</b>	
<u>Cálculo del Indicador de Gestión</u> <b>PRB.3.1 1/1</b>		
– <i>Cursos o eventos de capacitación de acuerdo al Plan de Capacitación del Personal Administrativo de la ESPE 2010</i>		
$\frac{\text{No. de cursos o eventos de capacitación que constan en el Plan de Capacitación del Personal Administrativo de la ESPE 2010}}{\text{No. de Cursos o eventos de capacitación revisados}}$		
$\frac{6}{10} = 60\%$		
Cursos o eventos de capacitación de acuerdo al Plan de Capacitación del Personal Administrativo de la ESPE 2010		
$= 100\% - 60\% = 40\%$		
Cursos o eventos de capacitación que no están de acuerdo al Plan de Capacitación del Personal Administrativo de la ESPE 2010		
<b>Elaborado por:</b> E.F.	Auditor Senior	<b>Fecha:</b> 17- mar- 2011
<b>Supervisado por:</b> A.G.	Jefe de Auditoría	<b>Fecha:</b> 17- mar- 2011



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**

PRB.3.1  
1/1

**REVISIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO  
 DE LA ESPE 2010 CON LOS CURSOS IMPARTIDOS**

**PROCESO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA  
 ESPE – MATRIZ**

**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

No.	Área	Cursos/Eventos de Capacitación	Constan en el Plan de Capacitación del Personal Administrativo de la ESPE	
			Si	No
1	Biblioteca	V Encuentro de Catalogación y Metadatos	✓	
2	Marketing	Plan de Marketing en Redes Sociales	✓	
3	Talento Humano	XVIII Congreso Ecuatoriano de Gestión de Talento Humano "Inteligencia Empresarial: Gestionando Talentos"	✓	
4	Talento Humano	Recursos Humanos & Liderazgo al mas alto nivel	✓	
5	Logística	Elaboración del Plan Anual de Compras segun Indicadores de Gestión presentados al SIPLAN		✗
6	UTIC	Herramientas Microsoft		✗
7	Auditoría	II Congreso Interamericano de Auditoría Gubernamental	✓	
8	Unidad de Educación Continua	Ventas Nivel I y Ventas Nivel II		✗
9	CIDE	Programa Nacional Emprendimiento y Tic's	✓	
10	CEINCI, Ciencias Económicas Administrativas	Gestión de Proyectos de Intervención Gubernamental		✗
<b>Total</b>			<b>6</b>	<b>4</b>

**Marcas de Auditoría:**

✓ Cumple con lo establecido.

✗ No cumple con lo establecido.

β Verificado con el Plan de Capacitación del Personal Administrativo de la ESPE 2010 y, los cursos o eventos de capacitación impartidos por la ESPE.

**Comentario:**

Revisado el Plan de Capacitación del Personal Administrativo de la ESPE 2010, se determinó que 4 cursos que fueron impartidos, no se encuentran dentro del mismo.

Elaborado por: E.F.


Auditor Senior


Fecha: 17-mar-2011


Supervisado por: A.G.

Jefe de Auditoría

Fecha: 17-mar-2011

		<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>		<b>HB.2</b> <b>1/2</b>
<b>Proceso:</b> Inducción y Capacitación				
<b>Procedimiento No. 3:</b> Solicite el Plan de Capacitación del Personal Administrativo de la ESPE 2010 y determine si los cursos impartidos se encuentran en dicho Plan.			<b>REFERENCIA</b> <b>P/T</b>	
			<b>PRB.3</b> <b>1/1</b>	
<b>Título:</b> Los cursos o eventos de capacitación impartidos no se encuentran en el Plan de Capacitación del Personal Administrativo de la ESPE 2010				
<b>a) Condición</b>  Al revisar el Plan de Capacitación del Personal Administrativo y las capacitaciones o cursos impartidos por la Escuela Politécnica del Ejército se detectó que se impartieron cursos o eventos de capacitación a pesar que no se encontraban dentro del Plan de Capacitación.				
<b>b) Criterio</b>  Los cursos o eventos de capacitación deben encontrarse de acuerdo al Plan de Capacitación del Personal Administrativo de la ESPE 2010.				
<b>c) Causa</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>– El Plan de Capacitación del Personal Administrativo de la ESPE 2010 no se encuentra establecido de acuerdo a necesidades reales de capacitación.</li> <li>– Se ha dado prioridad de impartir otros cursos puesto que se han considerado que apoyarán al desarrollo de la institución.</li> </ul>				
<b>d) Efecto</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>– El 40% de los cursos o eventos de capacitación han sido impartidos a pesar de que no se encuentran considerados en el Plan de Capacitación, por lo que las necesidades de capacitación no son realmente cubiertas para mejorar el Talento Humano.</li> </ul>				

		<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>		<b>HB.2</b> <b>2/2</b>
<b>Proceso:</b> Inducción y Capacitación				
<b>Procedimiento No. 3:</b> Solicite el Plan de Capacitación del Personal Administrativo de la ESPE 2010 y determine si los cursos impartidos se encuentran en dicho Plan.			<b>REFERENCIA</b> <b>P/T</b>	
			<b>PRB.3</b> <b>1/1</b>	
<b>Título:</b> Los cursos o eventos de capacitación impartidos no se encuentran en el Plan de Capacitación del Personal Administrativo de la ESPE 2010				
<p><b><u>Conclusión:</u></b></p> <p>El Plan de Capacitación del Personal Administrativo de la ESPE 2010 no se encuentra elaborado en base a necesidades reales de capacitación, lo que ha generado que en un 40% se incumpla con el mismo y, se de prioridad a otros cursos o eventos capacitación a pesar de que no consten en el Plan de Capacitación.</p>				
<p><b><u>Recomendaciones:</u></b></p> <p><b>Al Coordinador de Talento Humano</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaborar el Plan de Capacitación del Personal Administrativo de la ESPE de acuerdo a necesidades reales de capacitación y, cumplir con el mismo.</li> </ul>				
<b>Elaborado por:</b> E.F.		Auditor Senior		<b>Fecha:</b> 17-mar-2011
<b>Supervisado por:</b> A.G.		Jefe de Auditoría		<b>Fecha:</b> 17-mar-2011

 <b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS PARA IMPARTIR</b> <b>EL CURSO O EVENTO DE CAPACITACIÓN</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>		<b>PRB.4</b> <b>1/2</b>
<b>Proceso:</b> Inducción y Capacitación		
<p><b>Procedimiento No. 4:</b> De manera aleatoria revise los cursos o eventos de capacitación impartidos y verifique si se cumplió con lo siguiente: memorando solicitando la autorización para la participación en el curso de la Unidad que lo requiere al Gerente Administrativo Financiero, trámite pasado a la Unidad de Talento Humano, memorando presentando informe técnico, memorando solicitando el pago de la factura autorizado por la Gerencia a la Dirección Financiera.</p>		
<p><u>Aplicación</u></p> <p>Se revisó de forma aleatoria los cursos o eventos de capacitación impartidos y se determinó que todos han sido autorizados por el Gerente Administrativo Financiero y, dos de ellos cuentan además con la autorización del Rector de la ESPE.</p>	<p><b>HALLAZGOS</b></p> <p style="color: red;"><b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron Hallazgos que ameriten comentario</b></p>	
<p><u>Cálculo del Indicador de Gestión</u>      <span style="border: 1px solid red; padding: 2px;">PRB.4.1 1/1</span></p> <p>– <i>Cursos o eventos de capacitación que cumplen con todos los requerimientos</i></p> $\frac{\text{Cursos o eventos de capacitación que cumplen con todos los requerimientos}}{\text{No. de cursos o eventos de capacitación revisados}}$ $\frac{10}{10} = 100\%$ <p style="text-align: center;">Cursos o eventos de capacitación que cumplen con todos los requerimientos</p> <p>– <i>Memorandos que cumplen con la autorización del Gerente Administrativo Financiero para la participación en el curso o evento de capacitación</i></p> $\frac{\text{No. memorandos que cumplen con la autorización para la participación en el curso por parte del Gerente Administrativo Financiero}}{\text{No. de memorandos revisados solicitando autorización para el curso o evento de capacitación}}$ $\frac{10}{10} = 100\%$ <p style="text-align: center;">Cursos o eventos de capacitación que cumplen con la autorización del Gerente Administrativo Financiero</p>		



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS PARA IMPARTIR**  
**EL CURSO O EVENTO DE CAPACITACIÓN**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PRB.4**  
**2/2**

**Proceso: Inducción y Capacitación**

- *Cursos o eventos de capacitación que cumplen con el trámite pasado a la Unidad de Talento Humano*

*Cursos o eventos de capacitación que cumplen con el*  
*trámite pasado a la Unidad de Talento Humano*  


---

*No. de cursos o eventos de capacitación revisados*

$$\frac{10}{10} = 100\%$$

Cursos o eventos de capacitación que cumplen con el trámite pasado a la Unidad de Talento Humano

- *Cursos o eventos de capacitación que cumplen con el memorando presentando informe técnico*

*Cursos o eventos de capacitación que cumplen con el*  
*memorando presentando informe técnico*  


---

*No. de cursos o eventos de capacitación revisados*

$$\frac{10}{10} = 100\%$$

Cursos o eventos de capacitación que cumplen con el memorando presentando informe técnico

- *Cursos o eventos de capacitación que cumplen con el memorando solicitando el pago de la factura autorizado por la Gerencia a la Dirección Financiera*

*Cursos o eventos de capacitación que cumplen con el*  
*memorando solicitando el pago de factura autorizado*  
*por la Gerencia a la Dirección Financiera*  


---

*No. de cursos o eventos de capacitación revisados*

$$\frac{10}{10} = 100\%$$

Cursos o eventos de capacitación que cumplen con el memorando solicitando el pago de la factura autorizado por la Gerencia a la Dirección Financiera

**Elaborado por:** E.F.

Auditor Senior

**Fecha:** 18-mar-2011


**Supervisado por:** A.G.

Jefe de Auditoría

**Fecha:** 19-mar-2011

 <b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <div style="float: right; border: 1px solid red; padding: 2px;">PRB.4.1 1/1</div>					
<b>VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS PARA IMPARTIR EL CURSO O EVENTO DE CAPACITACIÓN</b> <b>PROCESO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ESPE – MATRIZ</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>					
No.	Cursos/Eventos de Capacitación	Memorando solicitando autorización para la participación en el curso de la Unidad que lo requiere al Gerente Administrativo Financiero	Trámite pasado a la Unidad de Talento Humano	Memorando presentando Informe Técnico	Memorando solicitando pago factura autorizado por la Gerencia a la Dirección Financiera
1	V Encuentro de Catalogación y Metadatos	√ ζ	√	√	√
2	Plan de Marketing en Redes Sociales	√	√	√	√
3	XVIII Congreso Ecuatoriano de Gestión de Talento Humano "Inteligencia Empresarial: Gestionando Talentos"	√	√	√	√
4	Recursos Humanos & Liderazgo al mas alto nivel	√	√	√	√
5	Elaboración del Plan Anual de Compras segun Indicadores de Gestión presentados al SIPLAN	√	√	√	√
6	Herramientas Microsoft	√	√	√	√
7	II Congreso Interamericano de Auditoría Gubernamental	√ ζ	√	√	√
8	Ventas Nivel I y Ventas Nivel II	√	√	√	√
9	Programa Nacional Emprendimiento y Tic's	√	√	√	√
10	Gestión de Proyectos de Intervención Gubernamental	√	√	√	√
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Marcas de Auditoría:</b> √ Cumple con lo establecido. ζ Autorizado directamente por el Rector de la Escuela Politécnica del Ejército. β Verificado con los memorandos solicitando la autorización para la participación en el curso; Memorando solicitando el pago de la factura y; Memorando presentando el Informe Técnico.					
Elaborado por: E.F.		Auditor Senior	Fecha: 18-mar-2011		
Supervisado por: A.G.		Jefe de Auditoría	Fecha: 19-mar-2011		



	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>REVISIÓN DEL INFORME TÉCNICO DE LOS CURSOS O EVENTOS</b> <b>DE CAPACITACIÓN IMPARTIDOS</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>	<b>PRB.5</b> <b>1/2</b>
<b>Proceso:</b> Inducción y Capacitación		
<p><b>Procedimiento No. 5:</b> De manera aleatoria revise el Informe Técnico de los cursos o eventos de capacitación que han sido impartidos a los servidores públicos y determine si en el mismo constan: datos del curso (programación, costos y horario); registro de asistencia y; diploma o certificado del curso.</p>		
<p><u><b>Aplicación</b></u></p> <p>De manera aleatoria se revisó que el informe técnico de los cursos o eventos de capacitación cuenten con los datos del concurso, el registro de asistencia y el diploma o certificados y se determinó que no todos los informes cumplen con el registro de asistencia y los certificados o diplomas del curso.</p>	<b>HALLAZGOS</b>  <b>HB.3</b> <b>1/2</b>	
<p><u><b>Cálculo del Indicador de Gestión</b></u> <span style="border: 1px solid red; padding: 2px;"><b>PRB.5.1 1/1</b></span></p>		
<p>– <b>Informes técnicos que cumplen adecuadamente con todos los requerimientos</b></p> $\frac{\text{No. informes técnicos que cumplen con todos los requerimientos}}{\text{No. de informes técnicos revisados}}$ $\frac{2}{10} = 20\%$ <p>Informes técnicos que cumplen adecuadamente con todos los requerimientos</p> $= 100\% - 20\% = 80\%$ <p>Informes técnicos que no cumplen adecuadamente con todos los requerimientos</p> <p>– <b>Informes técnicos que cumplen con los datos del curso de capacitación (programación, costos y horario)</b></p> $\frac{\text{No. de informes técnicos que cumplen con los datos del curso de capacitación}}{\text{No. de informes técnicos revisados}}$ $\frac{10}{10} = 100\%$ <p>Informes técnicos que cumplen con los datos del curso de capacitación (programación, costos y horario)</p>		



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**REVISIÓN DEL INFORME TÉCNICO DE LOS CURSOS O EVENTOS**  
**DE CAPACITACIÓN IMPARTIDOS**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PRB.5**  
2/2

**Proceso:** Inducción y Capacitación

– ***Informes técnicos que cumplen el registro de asistencia***

$$\frac{\text{No. de informes técnicos que cumplen el registro de asistencia}}{\text{No. de informes técnicos revisados}}$$

$$\frac{4}{10} = 40\%$$

Informes técnicos que cumplen con el registro de asistencia

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

Informes técnicos que no cumplen con el registro de asistencia

– ***Cumplimiento de asistencia total al curso o evento de capacitación***

$$\frac{\text{Cumplimiento de la asistencia total}}{\text{No. de registro de asistencia existentes}}$$

$$\frac{2}{4} = 50\%$$

Asistencia total al curso de capacitación

$$= 100\% - 50\% = 50\%$$

Inasistencia total al curso de capacitación

– ***Informes técnicos que cumplen con el diploma o certificado del curso***

$$\frac{\text{No. de informes técnicos que cumplen con el certificado del curso}}{\text{No. de informes técnicos revisados}}$$

$$\frac{5}{10} = 50\%$$

Informes técnicos que cumplen con el diploma o certificado del curso

$$= 100\% - 50\% = 50\%$$

Informes técnicos que no cumplen con el diploma o certificado del curso

**Elaborado por:** E.F.

Auditor Senior

**Fecha:** 21-mar-2011

**Supervisado por:** A.G.


Jefe de Auditoría


**Fecha:** 22-mar-2011


No.	Cursos/Eventos de Capacitación	Datos del curso (programación, costos y horario)		Registro de Asistencia		Cumplimiento Asistencia Total			Certificado o Diploma del curso	
		Si	No	Si	No	Si	No	No se sabe	Si	No
1	V Encuentro de Catalogación y Metadatos	✓			×			-		×
2	Plan de Marketing en Redes Sociales	✓		✓		✓				×
3	XVIII Congreso Ecuatoriano de Gestión de Talento Humano "Inteligencia Empresarial: Gestionando Talentos"	✓			×			-	✓	
4	Recursos Humanos & Liderazgo al mas alto nivel	✓			×			-		×
5	Elaboración del Plan Anual de Compras según Indicadores de Gestión presentados al SIPLAN	✓		✓		✓			✓	
6	Herramientas Microsoft	✓		✓			×		✓	
7	II Congreso Interamericano de Auditoría Gubernamental	✓			×			-		×
8	Ventas Nivel I y Ventas Nivel II	✓		✓			×			×
9	Programa Nacional Emprendimiento y Tic's	✓			×			-	✓	
10	Gestión de Proyectos de Intervención Gubernamental	✓			×			-	✓	
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Marcas de Auditoría:</b> ✓ Cumple con lo establecido. × No cumple con lo establecido. - Desconocido. β Verificado con el Informe Técnico.										
<b>Comentario:</b> De los 10 Informes Técnicos revisados de los cursos o eventos de capacitación impartidos, se determinó que 2 cumplen con todos los requisitos (datos del curso, registro de asistencia y certificado o diploma del curso). Además 6 Informes Técnicos no cuentan con el registro de asistencia y, de los 4 que cuentan con el registro de asistencia 2 no tienen un cumplimiento total de la asistencia y 5 certificados o diplomas del curso no se encuentran adjuntados en el Informe Técnico.										
Elaborado por: E.F.			Auditor Senior			Fecha: 21-mar-2011				
Supervisado por: A.G.			Jefe de Auditoría			Fecha: 22-mar-2011				


PRB.5.1  
1/1


β

	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>	<b>HB.3</b> <b>1/2</b>
<b>Proceso:</b> Inducción y Capacitación		
<b>Procedimiento No. 5:</b> De manera aleatoria revise el Informe Técnico de los cursos o eventos de capacitación que han sido impartidos a los servidores públicos y determine si en el mismo constan: datos del curso (programación, costos y horario); registro de asistencia y; diploma o certificado del curso.	<b>REFERENCIA</b> <b>P/T</b>	
	<b>PRB.5</b> <b>1/2</b>	
<b>Título:</b> Inexistencia del registro de asistencia y del diploma o certificados del curso o evento de capacitación		
<b>a) Condición</b>		
<p>De los informes técnicos revisados de forma aleatoria se encontró que no se cuenta con un registro de asistencia que permita conocer si los servidores públicos asisten al curso de capacitación. Además no se presentan los diplomas o certificados del curso.</p>		
<b>b) Criterio</b>		
<p>Los informes técnicos de los cursos o eventos de capacitación deben tener los datos del curso, el registro de asistencia y el diploma o certificados otorgados a los participantes del mismo.</p>		
<b>c) Causa</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– No se solicita el registro de asistencia a las entidades encargadas de efectuar el curso de capacitación.</li> <li>– No se cuentan con políticas que regulen cuando se debe o no otorgar los diplomas o certificados de los cursos o eventos de capacitación.</li> </ul>		
<b>d) Efecto</b>		
<p>Por lo expresado anteriormente se ha determinado que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– En un 80% los informes técnicos no cuentan con todos los requerimientos.</li> <li>– En un 60% los informes técnicos no tienen el registro de asistencia, y del 40% que cuentan con el registro de asistencia se ha determinado que en un 50% la asistencia no se cumple totalmente.</li> <li>– Los certificados o diplomas no se los adjunta o presenta en un 50%.</li> </ul>		


	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>	<b>HB.3</b> <b>2/2</b>
<b>Proceso:</b> Inducción y Capacitación		
<b>Procedimiento No. 5:</b> De manera aleatoria revise el Informe Técnico de los cursos o eventos de capacitación que han sido impartidos a los servidores públicos y determine si en el mismo constan: datos del curso (programación, costos y horario); registro de asistencia y; diploma o certificado del curso.	<b>REFERENCIA</b> <b>P/T</b>	
	<b>PRB.5</b> <b>1/2</b>	
<b>Título:</b> Inexistencia del registro de asistencia y del diploma o certificados del curso o evento de capacitación		
<p><b><u>Conclusión:</u></b></p> <p>Los informes técnicos en un 80% no cumplen con todos los requerimientos, por tanto se determinó que no se tiene el registro de asistencia de los cursos o eventos de capacitación en un 60% y, los diplomas o certificados no constan en un 50% generando así un desconocimiento de quienes han asistido o no al evento de capacitación.</p>		
<p><b><u>Recomendaciones:</u></b></p> <p><b>Al Coordinador de Talento Humano</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Verificar que se tenga el registro de asistencia en todos los cursos o eventos de capacitación impartidos para mejor control.</li> <li>– Efectuar políticas en caso de que el servidor público no asista en su totalidad al curso impartido.</li> <li>– Verificar que en el informe técnico se presenten los diplomas o certificados del curso o evento de capacitación siempre y cuando exista un cumplimiento de la asistencia, caso contrario, no disponer del mismo o acatar medidas.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> E.F.	Auditor Senior	<b>Fecha:</b> 21-mar-2011
<b>Supervisado por:</b> A.G.	Jefe de Auditoría	<b>Fecha:</b> 22-mar-2011


	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>REVISIÓN DE LAS FACTURAS CON LAS CUALES SE HAN</b> <b>CANCELADO LOS CURSOS O EVENTOS DE CAPACITACIÓN</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>		<b>PRB.6</b> <b>1/1</b>
<b>Proceso:</b> Inducción y Capacitación			
<b>Procedimiento No. 6:</b> De los cursos o eventos de capacitación que han sido impartidos, revise las facturas con las cuales se han cancelado los cursos y verifique si han sido pagadas en el plazo establecido.			
<u><b>Aplicación</b></u>  Una vez revisadas las facturas se determinó que todas han sido canceladas, pero una factura se ha cancelado a destiempo.	<b>HALLAZGOS</b>  <b>HB.4</b> <b>1/2</b>		
<u><b>Cálculo del Indicador de Gestión</b></u> <span style="border: 1px solid red; padding: 2px;"><b>PRB.6.1 1/1</b></span>  – <i>Facturas que han sido canceladas en el tiempo establecido</i>  $\frac{\text{No. de facturas canceladas en el tiempo establecido}}{\text{No. de facturas revisadas}} = \frac{9}{10} = 90\%$ <p style="text-align: center;">Facturas que han sido canceladas en el tiempo establecido</p> $= 100\% - 90\% = 10\%$ <p style="text-align: center;">Facturas que no han sido canceladas en el tiempo establecido</p>			
<b>Elaborado por:</b> E.F.	Auditor Senior	<b>Fecha:</b> 22-mar-2011	
<b>Supervisado por:</b> A.G.	Jefe de Auditoría	<b>Fecha:</b> 23-mar-2011	

 <b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>			
<div style="border: 1px solid red; padding: 2px; display: inline-block;">PRB.6.1 1/1</div>			
<b>REVISIÓN DE LAS FACTURAS CON LAS CUALES SE HAN CANCELADO LOS CURSOS O EVENTOS DE CAPACITACIÓN</b>			
<b>PROCESO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ESPE – MATRIZ</b>			
<b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>			
No.	Cursos/Eventos de Capacitación	Factura pagada a Tiempo	
		Si	No
1	V Encuentro de Catalogación y Metadatos	✓	
2	Plan de Marketing en Redes Sociales	✓	
3	XVIII Congreso Ecuatoriano de Gestión de Talento Humano "Inteligencia Empresarial: Gestionando Talentos"	✓	
4	Recursos Humanos & Liderazgo al mas alto nivel	✓	
5	Elaboración del Plan Anual de Compras segun Indicadores de Gestión presentados al SIPLAN	✓	
6	Herramientas Microsoft		✗
7	II Congreso Interamericano de Auditoría Gubernamental	✓	
8	Ventas Nivel I y Ventas Nivel II	✓	
9	Programa Nacional Emprendimiento y Tic's	✓	
10	Gestión de Proyectos de Intervención Gubernamental	✓	
<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>1</b>
<b>Marcas de Auditoría:</b> ✓ Cumplimiento: facturas canceladas a tiempo. ✗ Incumplimiento: facturas que no han sido canceladas a tiempo. β Verificado con las facturas y los Memorandos solicitando el pago del curso o evento de capacitación.			
<b>Comentario:</b> De las facturas revisadas se determinó que todas han sido canceladas, pero una factura se ha cancelado con demoras.			
Elaborado por: E.F.		Auditor Senior	
Supervisado por: A.G.		Jefe de Auditoría	
		Fecha: 22-mar-2011	
		Fecha: 23-mar-2011	


		<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>		<b>HB.4</b> <b>1/2</b>
<b>Proceso:</b> Inducción y Capacitación				
<b>Procedimiento No. 6:</b> De los cursos o eventos de capacitación que han sido impartidos, revise las facturas con las cuales se han cancelado los cursos y verifique si han sido pagadas en el plazo establecido.			<b>REFERENCIA</b> <b>P/T</b>	
			<b>PRB.6</b> <b>1/1</b>	
<b>Título:</b> Facturas canceladas a destiempo por motivo de cursos o eventos de capacitación.				
<b>a) Condición</b>  Revisadas las facturas con las cuáles se realizó el pago de los cursos o eventos de capacitación se determinó que una factura no ha sido cancelada en el tiempo pactado con la empresa que impartió el curso o evento de capacitación.				
<b>b) Criterio</b>  Todas las facturas al 100% deben ser canceladas en el plazo establecido.				
<b>c) Causa</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe la disponibilidad presupuestaria.</li> <li>- No se cuentan con el personal que se requiere para que autorice el pago de la factura.</li> </ul>				
<b>d) Efecto</b>  Por lo expresado anteriormente se ha determinado que en un 10% las facturas no han sido canceladas en el tiempo pactado, por lo que se ha incurrido en demoras.				




 <b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>		<b>HB.4</b> <b>2/2</b>
<b>Proceso:</b> Inducción y Capacitación		
<b>Procedimiento No. 6:</b> De los cursos o eventos de capacitación que han sido impartidos, revise las facturas con las cuales se han cancelado los cursos y verifique si han sido pagadas en el plazo establecido.	<b>REFERENCIA</b> <b>P/T</b>	
	<b>PRB.6</b> <b>1/1</b>	
<b>Título:</b> Facturas canceladas a destiempo por motivo de cursos o eventos de capacitación.		
<p><b><u>Conclusión:</u></b></p> <p>Una vez revisadas las facturas se constató que no han sido canceladas a tiempo en un 10% generando de esta manera molestias con la empresa que impartió el curso o evento de capacitación.</p> <p><b><u>Recomendaciones:</u></b></p> <p><b>A la Dirección Financiera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Autorizar el pago del curso o evento de capacitación en el tiempo que ha sido pactado por la institución con la empresa.</li> </ul> <p><b>Al Coordinador de Talento Humano</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Verificar que el pago de las facturas se realice en el tiempo establecido con la empresa que efectuó el curso o evento de capacitación.</li> <li>– Establecer políticas para el pago de las facturas de los cursos de capacitación.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> E.F.	Auditor Senior	<b>Fecha:</b> 22-mar-2011
<b>Supervisado por:</b> A.G.	Jefe de Auditoría	<b>Fecha:</b> 23-mar-2011

	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>VERIFICACIÓN DE HABER RECIBIDO INDUCCIÓN EN EL 2010</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>	<b>PRB.7</b> <b>1/1</b>
<b>Proceso:</b> Inducción y Capacitación		
<p><b>Procedimiento No. 7:</b> Seleccione de forma aleatoria una muestra de los servidores públicos que ingresaron en el 2010 y verifique si han recibido la inducción respectiva detallando: memorando solicitando la inducción e informe de haber recibido la inducción.</p>		
<p><u><b>Aplicación</b></u></p> <p>Una vez revisada la muestra seleccionada de manera aleatoria de los servidores públicos para constatar si recibieron la inducción se determinó que está no fue impartida en un 100% y, se cuenta con memorandos solicitando la inducción en un 20%, donde el 80% no existen.</p>	<b>HALLAZGOS</b>  <b>HB.5</b> <b>1/2</b>	
<p><u><b>Cálculo del Indicador de Gestión</b></u> <span style="border: 1px solid red; padding: 2px;"><b>PRB.7.1 1/1</b></span></p> <p>– <b>Memorandos solicitando la inducción</b></p> $\frac{\text{No. de memorandos existentes solicitando la inducción}}{\text{No. de memorandos revisados}} = \frac{2}{10} = 20\%$ <p style="text-align: center;">Memorandos existentes solicitando la inducción</p> <p style="text-align: center;">= 100% - 20% = 80%</p> <p style="text-align: center;">Memorandos que no existen solicitando la inducción</p> <p>– <b>Informes de inducción</b></p> $\frac{\text{No. de informes de inducción existentes}}{\text{No. de informes de inducción solicitados}} = \frac{0}{10} = 0\%$ <p style="text-align: center;">Informes de inducción existentes</p>		
<b>Elaborado por:</b> E.F.	Auditor Senior	<b>Fecha:</b> 24-mar-2011
<b>Supervisado por:</b> A.G.	Jefe de Auditoría	<b>Fecha:</b> 24-mar-2011

 <b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>VERIFICACIÓN DE HABER RECIBIDO INDUCCIÓN EN EL 2010</b> <b>PROCESO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA</b> <b>ESPE – MATRIZ</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>					
No.	Servidor Público	Memorando solicitando la Inducción		Informe de Inducción	
		Si	No	Si	No
1	AMBATO UGARTE ELENA DEL ROCIO		X		X
2	CEVALLOS AÑASCO BYRON ANDRES		X		X
3	FLORES DAZA JOMARA KARINA		X		X
4	GAIBOR BASTIDAS SARA ALEXANDRA		X		X
5	HARO LESCANO JUAN FRANCISCO		X		X
6	HIDALGO VILLACRES ANA FERNANDA		X		X
7	LOPEZ VACA CESAR AUGUSTO	✓			X
8	TRUJILLO MALDONADO GUILLERMO ROBERTO		X		X
9	VITERI RAMOS SILVIA JACQUELINE	✓			X
10	ZUMARRAGA DUQUE GERMAN PATRICIO		X		X
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
<b>Marcas de Auditoría</b> ✓ Cumple con requisito X No cumple con requisito β Verificado con memorando solicitando la inducción, el infome de inducción y la carpeta del servidor público.					
<b>Comentario:</b> Revisadas las carpetas de los servidores públicos, se determinó que 8 carpetas de las 10 revisadas no cuentan con el memorando solicitando la inducción. Además no se tiene registros del Informe de Inducción.					
Elaborado por: E.F.		Auditor Senior		Fecha: 24-mar-2011	
Supervisado por: A.G.		Jefe de Auditoría		Fecha: 24-mar-2011	

 <b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>		<b>HB.5</b> <b>1/2</b>
<b>Proceso:</b> Inducción y Capacitación		
<b>Procedimiento No. 7:</b> Seleccione de forma aleatoria una muestra de los servidores públicos que ingresaron en el 2010 y verifique si han recibido la inducción respectiva detallando: memorando solicitando la inducción e informe de haber recibido la inducción.	<b>REFERENCIA</b> <b>P/T</b>	
	<b>PRB.7</b> <b>1/1</b>	
<b>Título:</b> Inducciones no ejecutadas a los servidores públicos de nuevo ingreso.		
<b>a) Condición</b>		
Se ha solicitado la inducción en un 20% pero no se ha remitido el informe de la inducción en un 100%.		
<b>b) Criterio</b>		
Debe existir en un 100% el informe de inducción para tener constancia y el memorando solicitando la inducción.		
<b>c) Causa</b>		
– No se considera que la inducción sea un proceso muy necesario.		
<b>d) Efecto</b>		
Los servidores públicos en un 100% no han recibido la inducción respectiva; por lo que no conocen de forma general a la institución en la que laboran y no se encuentran vinculados a la misma.		

 <b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>		<b>HB.5</b> <b>2/2</b>
<b>Proceso:</b> Inducción y Capacitación		
<b>Procedimiento No. 7:</b> Seleccione de forma aleatoria una muestra de los servidores públicos que ingresaron en el 2010 y verifique si han recibido la inducción respectiva detallando: memorando solicitando la inducción e informe de haber recibido la inducción.	<b>REFERENCIA</b> <b>P/T</b>	
	<b>PRB.7</b> <b>1/1</b>	
<b>Título:</b> Inducciones no ejecutadas a los servidores públicos de nuevo ingreso.		
<p><b><u>Conclusión:</u></b></p> <p>En un 100% los servidores públicos no han recibido inducción; por lo que no conocen ciertos lineamientos y objetivos que deben cumplir en un plazo determinado.</p> <p><b><u>Recomendaciones:</u></b></p> <p><b>Al Coordinador de Talento Humano</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Controlar que ha todos los servidores públicos se les dé, una inducción que les permita vincularse con la institución.</li> <li>– Elaborar folletos para la inducción que permitan familiarizar a los nuevos servidores con los valores, normas, rutinas y en particular con el área de trabajo, logrando de esta manera su pronta adaptación a la institución. Estos folletos deberán contener básicamente: historia de la institución, el direccionamiento estratégico mediante el cual se guía la Escuela Politécnica del Ejército y demás normas y reglamentos de carácter general que los servidores públicos deban conocer.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> E.F.	Auditor Senior	<b>Fecha:</b> 24-mar-2011
<b>Supervisado por:</b> A.G.	Jefe de Auditoría	<b>Fecha:</b> 24-mar-2011

### **5.2.3 Proceso de remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos de la ESPE – Matriz**

#### **5.2.3.1 Evaluación del Control Interno Administrativo del Proceso de remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos de la ESPE – Matriz**



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
UNIDAD DE TALENTO HUMANO  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010

PRC.1  
1/2

**Procedimiento No. 1:** Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno Administrativo al proceso motivo de examen.

**Entrevistado:** Señor Santiago Alcocer

**Cargo:** Analista de Recursos Humanos 1

**Fecha:** 2 de marzo de 2011

**Hora:** 10:30 a.m.

**Lugar:** Escuela Politécnica del Ejército (Unidad de Talento Humano)

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	PUNTAJE		OBSERVACIONES
				OBTENIDO	ÓPTIMO	
1	¿Cuentan con alguna o algunas políticas para las remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos?	X		9	9	
2	¿Se registran los bonos y/o descuentos de los servidores públicos de forma oportuna?	X		9	9	
3	¿Existen responsables por el registro de descuentos?	X		9	9	
4	¿Aparte de los beneficios de ley, existe algún otro beneficio que se les otorgue a los servidores públicos?	X		9	9	Como otros beneficios tenemos: el comedor, dentista, servicio médico, etc.
5	¿Las nóminas antes de su pago son verificadas con respecto a salarios, deducciones, cálculos y sumas por parte de la Unidad de Talento Humano?	X		9	9	Se verifica conjuntamente con el Departamento Financiero.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
UNIDAD DE TALENTO HUMANO  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010

PRC.1  
2/2

Procedimiento No. 1: Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno Administrativo al proceso motivo de examen.


Nº	PREGUNTAS	SI	NO	PUNTAJE		OBSERVACIONES
				OBTENIDO	ÓPTIMO	
6	¿Poseen indicadores de gestión para saber si estan contando con un buen proceso de remuneraciones y otros beneficios?		X	0	9	No contamos con indicadores de gestión.
7	¿Cuentan con una Escala de Remuneraciones?	X		9	9	La ESPE tiene una escala de remuneraciones que ha sido aprobada según orden de rectorado.
8	¿Cancelan en el momento indicado las horas extras?	X		6	9	Son canceladas toda vez que se cuenta con la autorización de la autoridad nominadora.
9	¿Para laborar horas extraordinarias y suplementarias se verifica la existencia de disponibilidad presupuestaria?	X		9	9	
10	¿Se realizan autorizaciones para laborar horas extras?	X		9	9	Las autoriza la autoridad nominadora (Rector).
11	¿Existen firmas de responsabilidad por el pago de remuneraciones y otros beneficios?	X		9	9	
<b>TOTAL</b>				<b>87</b>	<b>99</b>	

Nivel de Confianza (NC)	88%
Nivel de Riesgo (NR)	12%


Elaborado por	G.N.	Fecha:	02-mar-2011
Supervisado por	A.P.	Fecha:	02-mar-2011

Escala de Control Interno	Puntaje
Alto	9
Moderado	6
Bajo	3



	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>	<b>HC.1</b> <b>1/1</b>
<b>Proceso:</b> Remuneraciones y otros beneficios		
<b>Procedimiento No. 1:</b> Prepare y aplique el Cuestionario de Control Interno Administrativo al proceso motivo de examen.	<b>REFERENCIA</b> <b>P/T</b> <b>PRC.1</b> <b>1/2</b>	
<b>Título:</b> Inexistencia de indicadores de gestión que regulen el proceso de remuneraciones y otros beneficios.		
<b>a) Condición</b>		
Aplicado el Cuestionario de Control Interno Administrativo al proceso de remuneraciones y otros beneficios, se determinó que no cuentan con indicadores de gestión.		
<b>b) Criterio</b>		
Según lo analizado se debería contar con indicadores de gestión para medir el nivel de cumplimiento del proceso de remuneraciones y otros beneficios.		
<b>c) Causa</b>		
– Falta de conocimiento del personal en la realización de indicadores de gestión.		
<b>d) Efecto</b>		
– No se puede medir como se esta cumpliendo el proceso de remuneraciones y otros beneficios.		
<b><u>Conclusión:</u></b>		
Debido a la inexistencia de indicadores de gestión no se tiene un control adecuado del proceso de remuneraciones y otros beneficios, por lo que no se puede medir el nivel de cumplimiento del mismo.		
<b><u>Recomendación:</u></b>		
<b>Al Director de la Unidad de Talento Humano</b>		
– Elaborar indicadores de gestión para el proceso de remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos de la ESPE – Matriz.		
<b>Elaborado por:</b> E.F.	Auditor Senior	<b>Fecha:</b> 02-mar-2011
<b>Supervisado por:</b> A.G.	Jefe de Auditoría	<b>Fecha:</b> 02-mar-2011

### 5.2.3.2 Medición de Riesgos del Proceso de remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos de la ESPE – Matriz

	<p><b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b>  <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>  <b>MEDICIÓN DE RIESGOS</b>  <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b></p>	<p><b>PRC.2</b> <b>1/5</b></p>
<p><b>Procedimiento No. 2:</b> Determinar el nivel de confianza y riesgo del control interno y evaluar el Riesgo de Auditoría del proceso de remuneraciones y otros beneficios.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>MEDICIÓN DEL RIESGO INHERENTE (RI)</u></b></li> </ul> <p>El Riesgo Inherente en el proceso de remuneraciones y otros beneficios es del 17%, lo que significa que existe un nivel de Riesgo Bajo Moderado; este porcentaje se ha podido constatar en base a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Las visitas realizadas a la Unidad de Talento Humano en lo referente al proceso de remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos.</li> <li>– La entrevista efectuada al señor Santiago Alcocer que es Analista de Recursos Humanos 1.</li> <li>– La información previa que nos ha proporcionado la institución como son: los organigramas, los procesos internos, las políticas y en sí; la normatividad que rige a la Escuela Politécnica del Ejército – ESPE –</li> </ul> <p>A continuación detallo los motivos por los cuales se ha determinado el porcentaje del 17% de riesgo inherente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– No cuentan con indicadores de gestión y por ende no poseen ciertas medidas de control, para saber cómo se encuentran cumpliendo dicho proceso.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL (RC)</u></b></li> </ul> <p>El Riesgo de Control en el proceso de remuneraciones y otros beneficios de la Escuela Politécnica del Ejército es del 12%, lo que significa que existe un nivel de Riesgo Bajo Moderado, el mismo que se lo ha podido determinar en base al Cuestionario de Control Interno.</p>		



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**MEDICIÓN DE RIESGOS**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PRC.2**  
**2/5**

**Procedimiento No. 2:** Determinar el nivel de confianza y riesgo del control interno y evaluar el Riesgo de Auditoría del proceso de remuneraciones y otros beneficios.

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - NC$$

De donde:

$NC$  = Nivel de Confianza

$$NC = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} \times 100$$

$$NC = \frac{87}{99} \times 100$$

$$NC = 88\%$$

Tenemos entonces que el Riesgo de Control es:

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - 88\%$$

$$\text{Riesgo de Control} = 12\%$$

De donde también es llamado *Nivel de Riesgo (NR)*



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**MEDICIÓN DE RIESGOS**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PRC.2**  
**3/5**

**Procedimiento No. 2:** Determinar el nivel de confianza y riesgo del control interno y evaluar el Riesgo de Auditoría del proceso de remuneraciones y otros beneficios.

**MATRIZ APLICADA EN LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA  
Y NIVEL DE RIESGO DEL CONTROL INTERNO**

	CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO		
C O N F I A N Z A	<b>ALTO</b>			R I E S G O	
	ALTO	88,89%	99,99%		NC 88%
	MODERADO	77,78%	88,88%		
	BAJO	66,67%	77,77%		
	<b>MODERADO</b>				
	ALTO	55,56%	66,66%		
	MODERADO	44,45%	55,55%		
	BAJO	33,34%	44,44%		
	<b>BAJO</b>				
	ALTO	22,23%	33,33%		NR 12%
MODERADO	11,12%	22,22%			
BAJO	0,01%	11,11%			
	<b>RIESGO</b>	<b>MÍNIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>		

El nivel de confianza determinado en el proceso de remuneraciones y otros beneficios de acuerdo a la Evaluación del Control Interno es del 88% lo que representa un “*Nivel de Confianza Alto Moderado*”.

El nivel de riesgo determinado en el proceso de remuneraciones y otros beneficios de acuerdo a la Evaluación del Control Interno es del 12% lo que representa un “*Nivel de Riesgo Bajo Moderado*”.



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**MEDICIÓN DE RIESGOS**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PRC.2**  
**4/5**

**Procedimiento No. 2:** Determinar el nivel de confianza y riesgo del control interno y evaluar el Riesgo de Auditoría del proceso de remuneraciones y otros beneficios.

• **MEDICIÓN DEL RIESGO DE DETECCIÓN (RD)**

A pesar de haber efectuado y aplicado los procedimientos de auditoría determinamos un riesgo de detección del 9%, ya que existe la posibilidad de haber omitido o no haber detectado ciertos errores.

Este 9% corresponde a un nivel de Riesgo Bajo Bajo, debido a que:

1. El nivel del Riesgo Inherente obtenido es un Riesgo Bajo Moderado.
2. No se cuenta con un adecuado control en el tiempo de trabajo diario de los servidores públicos.

• **MEDICIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA (RA)**

Para la medición del riesgo de auditoría tenemos la fórmula siguiente:

**RIESGO DE AUDITORÍA= RIESGO INHERENTE \* RIESGO DE CONTROL \* RIESGO DE DETECCIÓN**

$$RA = RI * RC * RD$$

$$\text{Riesgo de Auditoría} = 0,17 * 0,12 * 0,09$$

$$\text{Riesgo de Auditoría} = 0,18\%$$

Existe la posibilidad que al concluir el trabajo de auditoría existan errores, concluyó entonces que el riesgo al que los auditores nos enfrentamos después de haber realizado los procedimientos y técnicas de auditoría es del 0,18 %, es decir, este es el porcentaje de que ocurra un error materialmente significativo.



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**UNIDAD DE TALENTO HUMANO**  
**MEDICIÓN DE RIESGOS**  
**Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**PRC.2**  
**5/5**

**Procedimiento No. 2:** Determinar el nivel de confianza y riesgo del control interno y evaluar el Riesgo de Auditoría del proceso de remuneraciones y otros beneficios.


**Matriz Resumen de Medición de Riesgos de Auditoría**

<b>DEFINICIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
<b><i>Riesgo Inherente -RI-</i></b> Expectativa antes de realizar la evaluación del Control Interno Administrativo	17%  Riesgo Bajo Moderado
<b><i>Riesgo de Control -RC-</i></b> Confianza en el Control Interno Administrativo	12%  Riesgo Bajo Moderado
<b><i>Riesgo de Detección -RD-</i></b> Disponibilidad del auditor para permitir que existan errores importantes.	9%  Riesgo Bajo Bajo
<b><i>Riesgo de Auditoría -RA-</i></b> <b><i>RA = RI * RC * RD</i></b> Nivel de Pruebas de Cumplimiento	0,18%  Riesgo Bajo Bajo

**Elaborado por:** E.F. Auditor Senior **Fecha:** 04-mar-2011

**Supervisado por:** A.G. Jefe de Auditoría **Fecha:** 04-mar-2011

### 5.2.3.3 Papeles de Trabajo del Proceso de remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos de la ESPE – Matriz


 <b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>		<b>PRC.3</b> <b>1/1</b>
<b>VERIFICACIÓN SI LA REMUNERACIÓN MENSUAL UNIFICADA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS ESTA DE ACUERDO A LA ESCALA DE REMUNERACIONES DE LA ESPE</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>		
<b>Proceso:</b> Remuneraciones y otros beneficios		
<p><b>Procedimiento No. 3:</b> Seleccione de forma aleatoria algunos roles de pago de los servidores públicos de la Escuela Politécnica del Ejército y verifique si la remuneración mensual unificada, se encuentra de acuerdo a la Escala de Remuneraciones de la Escuela Politécnica del Ejército.</p>		
<p><u><b>Aplicación</b></u></p> <p>Se solicitó la Escala de Remuneraciones de la Escuela Politécnica del Ejército y de forma aleatoria fueron seleccionados los roles de pago de los servidores públicos y se determinó que todos cumplen con la remuneración determinada en la escala de acuerdo al cargo que ocupan.</p>	<b>HALLAZGOS</b>  <b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron Hallazgos que ameriten comentario</b>	
<p><u><b>Cálculo del Indicador de Gestión</b></u>     <span style="border: 1px solid red; padding: 2px;"><b>PRC.3.1 1/1</b></span></p> <p>– <i>Remuneraciones de acuerdo a la Escala de Remuneraciones de la Escuela Politécnica del Ejército</i></p> $\frac{\text{No. de Remuneraciones que se encuentran de acuerdo a la Escala de Remuneraciones de la Escuela Politécnica del Ejército}}{\text{No. de Roles de Pagos revisados}} = 100\%$ <p style="text-align: center;">Remuneraciones de acuerdo a la Escala de Remuneraciones de la Escuela Politécnica del Ejército</p>		
<b>Elaborado por:</b> E.F. Auditor Senior	<b>Fecha:</b> 25-mar-2011	
<b>Supervisado por:</b> A.G. Jefe de Auditoría	<b>Fecha:</b> 25-mar-2011	

No.	Cargo	RMU
1	Laboratorista	✓
2	Agente de Compras	✓
3	Tecnico en Seguridad Industrial	✓
4	Auxiliar de Servicios Generales 1	✓
5	Secretario General	✓
6	Analista de Recursos Humanos 2	✓
7	Secretario Académico	✓
8	Auditor Interno 2	✓
<b>Total</b>		<b>8</b>
<b>Marcas de Auditoría</b>		
✓	Cumple con la Remuneracion Mensual Unificada de acuerdo al cargo.	
β	Verificado con la Escala de Remuneraciones de la Escuela Politécnica del Ejército y con el Rol de Pagos.	
Elaborado por: E.F. Auditor Senior Fecha: 25-mar-2011		
Supervisado por: A.G. Jefe de Auditoría Fecha: 25-mar-2011		


PRC.3.1  
1/1

β



	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>REVISIÓN DE LOS INGRESOS Y EGRESOS EN EL ROL DE PAGOS</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>	<b>PRC.4</b> <b>1/1</b>
<b>Proceso:</b> Remuneraciones y otros beneficios		
<b>Procedimiento No. 4:</b> De los roles de pago seleccionados de forma aleatoria verifique si los ingresos y egresos están establecidos adecuadamente.		
<p><b><u>Aplicación</u></b></p> <p>De los roles de pago de los servidores públicos seleccionados de forma aleatoria se procedió a verificar y calcular que los ingresos y egresos registrados en el rol, sean los correctos y se determinó que se encuentran establecidos correctamente.</p>	<b>HALLAZGOS</b>  <b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron Hallazgos que ameriten comentario</b>	
<p><b><u>Cálculo del Indicador de Gestión</u></b> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;"><b>PRC.4.1 1/1</b></span></p> <p>– <i>No. de registros adecuados de ingresos y egresos en el rol de pagos</i></p> $\frac{\text{No. de registros adecuados de ingresos y egresos en el rol de pagos}}{\text{No. de Roles de Pagos revisados}}$ $\frac{8}{8} = 100\%$ <p>No. de registros adecuados de ingresos y egresos en el rol de pagos</p>		
<b>Elaborado por:</b> E.F.	Auditor Senior	<b>Fecha:</b> 28-mar-2011
<b>Supervisado por:</b> A.G.	Jefe de Auditoría	<b>Fecha:</b> 29-mar-2011

 <b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>			<b>PRC.4.1</b> <b>1/1</b>
<b>REVISIÓN DE LOS INGRESOS Y EGRESOS EN EL ROL DE PAGOS</b> <b>PROCESO DE REMUNERACIONES Y OTROS BENEFICIOS DE LOS SERVIDORES</b> <b>PÚBLICOS DE LA ESPE – MATRIZ</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>			
No.	Cargo	Ingresos y egresos registrados correctamente en el rol de pagos del servidor público	
1	Laboratorista	✓	}
2	Agente de Compras	✓	
3	Tecnico en Seguridad Industrial	✓	
4	Auxiliar de Servicios Generales 1	✓	
5	Secretario General	✓	
6	Analista de Recursos Humanos 2	✓	
7	Secretario Académico	✓	
8	Auditor Interno 2	✓	
<b>Total</b>		<b>8</b>	
<b>Marcas de Auditoría</b>			
✓	Cumple con el registro adecuado de ingresos y egresos en el rol de pagos.		
β	Verificado con el Rol de Pagos del servidor público y, demás documentos de respaldo (descuentos por préstamos: IESS).		
Elaborado por: E.F. Auditor Senior		Fecha: 28-mar-2011	
Supervisado por: A.G. Jefe de Auditoría		Fecha: 29-mar-2011	

	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>REVISIÓN DE LOS REPORTES DE ASISTENCIA Y DE PERMISO</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>	<b>PRC.5</b> <b>1/2</b>
<b>Proceso:</b> Remuneraciones y otros beneficios		
<p><b>Procedimiento No. 5:</b> De los servidores públicos seleccionados de forma aleatoria solicite los reportes de asistencia y los reportes de permiso de tal forma que verifique si han timbrado las horas de entrada y salida en su totalidad.</p>		
<p><u>Aplicación</u></p> <p>Se procedió a la revisión de los reportes de asistencia y los reportes de permiso y, se determinó que en un 100% los servidores públicos no timbran la hora de entrada y salida.</p>	<b>HALLAZGOS</b>  <b>HC.2</b> <b>1/2</b>	
<p><u>Cálculo del Indicador de Gestión</u> <span style="border: 1px solid red; padding: 2px;"><b>PRC.5.1 1/1</b></span></p>		
<p>– <i>No. de reportes de asistencia efectuados por los servidores públicos en su totalidad</i></p> $\frac{\text{No. de reportes de asistencia al 100\%}}{\text{No. de reportes revisados}}$ $\frac{0}{8} = 0\%$ <p style="text-align: center;">Asistencia registrada por los servidores públicos en su totalidad</p> <p>– <i>No. de reportes de asistencia efectuados por los servidores públicos parcialmente</i></p> $\frac{\text{No. de reportes de asistencia cumplidos parcialmente}}{\text{No. de reportes revisados}}$ $\frac{6}{8} = 75\%$ <p style="text-align: center;">Asistencia registrada por los servidores públicos cumplida parcialmente</p> $= 100\% - 75\% = 25\%$ <p style="text-align: center;">Asistencia no registrada por los servidores públicos</p>		



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
UNIDAD DE TALENTO HUMANO**

**PRC.5  
2/2**

**REVISIÓN DE LOS REPORTES DE ASISTENCIA Y DE PERMISO  
Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

**Proceso:** Remuneraciones y otros beneficios

– *No. de días timbrados por los servidores públicos correctamente de forma global*

*No. total de días timbrados entrada y salida correctamente*

*No. total de días laborables globales que deben ser timbrados entrada y salida*

$$\frac{962}{1393} = 69\%$$

Asistencia timbrada entrada y salida correctamente de forma global

$$= 100\% - 69\% = 31\%$$

Asistencia timbrada entrada y salida incorrectamente de forma global

**Elaborado por:** E.F.

Auditor Senior

**Fecha:** 31-mar-2011

**Supervisado por:** A.G.

Jefe de Auditoría

**Fecha:** 01-abril-2011



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
UNIDAD DE TALENTO HUMANO**

PRC.5.1  
1/1

**REVISIÓN DE LOS REPORTES DE ASISTENCIA Y DE PERMISO  
PROCESO DE REMUNERACIONES Y OTROS BENEFICIOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ESCUELA  
POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO (ESPE) – MATRIZ, UBICADA EN SANGOLQUÍ  
Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010**

No.	Cargo	Fecha de Ingreso del servidor público	No. de días laborables por servidor público (Ene - Oct)	No. de días que no se encuentran registrados la asistencia			Total días que no están registrados la asistencia correctamente	No. de días timbrados entrada y salida correctamente	% No Cumple Asisten.	% Cumple Asisten.	Marca Aud.
				Entrada	Salida	Entrada y Salida					
1	Analista de Recursos Humanos 2	3 mayo 2010	127	7	5	6	18	109	14%	86%	×
2	Laboratorista	1 abril 1992	211	4	10	9	23	188	11%	89%	×
3	Auxiliar de Servicios Generales 1	1 abril 2000	211	3	14	3	20	191	9%	91%	×
4	Técnico en Seguridad Industrial	2 agosto 2010	63	1	5	3	9	54	14%	86%	×
5	Auditor Interno 2	1 abril 1996	211	-	4	-	4	207	2%	98%	×
6	Secretario Académico	1 junio 1989	211	-	58	78	136	75	64%	36%	×
7	Secretario General	1 enero 1990	211	3	1	207	211	0	100%	0%	×
8	Agente de Compras	1 abril 2010	148	5	3	2	10	138	7%	93%	×
<b>Total General</b>			<b>1393</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>308</b>	<b>431</b>	<b>962</b>	<b>31%</b>	<b>69%</b>	<b>8</b>

**Marcas de Auditoría:**

- × No cumple con el registro de asistencia al 100%.
- β Verificado con el Registro de Asistencia y Reportes de Permiso del servidor público.


**Comentario:**


De los reportes de asistencia y de permiso revisados se concluye que los servidores públicos no timbran al 100% la asistencia, de donde parcialmente 6 servidores públicos de los 8 analizados cumplen parcialmente la asistencia y los 2 servidores públicos restantes no timbran la asistencia.


Elaborado por: E.F.  
Supervisado por: A.G.

Auditor Senior  
Jefe de Auditoría

Fecha: 30-mar-2011  
Fecha: 01-abr-2011

	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>	<b>HC.2</b> <b>1/2</b>
<b>Proceso:</b> Remuneraciones y otros beneficios		
<b>Procedimiento No. 5:</b> De los servidores públicos seleccionados de forma aleatoria solicite los reportes de asistencia y los reportes de permiso de tal forma que verifique si han timbrado las horas de entrada y salida en su totalidad.	<b>REFERENCIA</b> <b>P/T</b>  <b>PRC.5</b> <b>1/2</b>	
<b>Título:</b> Incumplimiento del registro de hora de entrada y salida.		
<p><b>a) Condición</b></p> <p>Revisados los reportes de asistencia y los reportes de permiso se encontró que en un 100% los servidores públicos no timbran la hora de entrada y salida; de donde en un 69% podemos decir que la asistencia parcialmente se encuentra registrada y en un 31% la asistencia no se encuentra registrada.</p>		
<p><b>b) Criterio</b></p> <p>Según lo analizado los servidores públicos deberían timbrar la hora de entrada y salida al 100%.</p> <p>Además en el Reglamento de Administración de los Servidores Públicos de la Escuela Politécnica del Ejército, ESPE (2008) aprobado por el Honorable Consejo Politécnico el 4 de diciembre de 2008; en la Sección II.- Régimen disciplinario, en el artículo 58 literal a) establece lo siguiente:</p> <p><b>“Artículo 58.- AMONESTACIÓN VERBAL:</b> La amonestación verbal se aplicará por faltas leves, según lo determinado en este Reglamento.</p> <p>Se consideran faltas leves a las siguientes:</p> <p>a. No registrar el ingreso o salida de las jornadas diarias;” ...</p> <p>Además para complementar al artículo anterior se hace referencia al artículo 59 y artículo 63 del mismo Reglamento.</p> <p><b>“Artículo 59.- AMONESTACIÓN ESCRITA:</b> La amonestación escrita se impondrá cuando el servidor haya merecido durante un mismo mes calendario dos o más amonestaciones verbales y en los demás casos, se impondrá de acuerdo a la gravedad de la falta y de conformidad con este Reglamento.”...</p> <p><b>“Artículo 63.- RESPONSABLES DE LA SANCION:</b> Las amonestaciones verbales, escritas, pecuniarias administrativas, serán impuestas, en la Matriz por el Director de Talento Humano;”...</p>		

 <p><b>AGP</b> AUDITORES</p>	<p><b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b>  <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>  <b>HOJA DE HALLAZGOS</b>  <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b></p>	<p><b>HC.2</b> <b>2/2</b></p>
<p><b>Proceso:</b> Remuneraciones y otros beneficios</p>		
<p><b>Procedimiento No. 5:</b> De los servidores públicos seleccionados de forma aleatoria solicite los reportes de asistencia y los reportes de permiso de tal forma que verifique si han timbrado las horas de entrada y salida en su totalidad.</p>	<p><b>REFERENCIA</b> <b>P/T</b></p> <p><b>PRC.5</b> <b>1/2</b></p>	
<p><b>Título:</b> Incumplimiento del registro de hora de entrada y salida.</p>		
<p><b>c) Causa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de conocimiento del personal del Reglamento de Administración de los Servidores Públicos de la Escuela Politécnica del Ejército, ESPE (2008), aprobado por el Honorable Consejo Politécnico el 4 de diciembre de 2008.</li> <li>- No existe cultura para registrar horas de entrada y salida.</li> <li>- Inadecuado manejo del reloj biométrico.</li> </ul>		
<p><b>d) Efecto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconocimiento del tiempo real que labora el servidor en la Institución.</li> <li>- No se cuenta con registro de horas de entrada y salida.</li> <li>- Las amonestaciones no son impuestas adecuadamente.</li> </ul>		
<p><b><u>Conclusión:</u></b></p> <p>Debido al incumplimiento del registro de horas de entrada y salida no se cuenta con un control de asistencia de los servidores públicos que permita evidenciar el tiempo de trabajo del servidor en la Institución.</p> <p><b><u>Recomendaciones:</u></b></p> <p><b>Al Director de la Unidad de Talento Humano</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poner en conocimiento de los servidores públicos el Reglamento de Administración de los Servidores Públicos de la Escuela Politécnica del Ejército, ESPE (2008), aprobado por el Honorable Consejo Politécnico el 4 de diciembre de 2008 especialmente el artículo 58 literal a) que se refiere a la Amonestación Verbal y el artículo 59 (Amonestación Escrita).</li> <li>- Imponer las amonestaciones verbales, escritas y/o pecuniarias administrativas, en el tiempo que se ha incumplido con la norma.</li> <li>- Verificar que todos los servidores públicos registren las horas de entrada y salida y no efectuar ningún tipo de excepción; puesto que ningún cargo debe ameritarlo.</li> </ul>		
<p><b>Elaborado por:</b> E.F.                      Auditor Senior                      <b>Fecha:</b> 31-mar-2011</p> <p><b>Supervisado por:</b> A.G.                      Jefe de Auditoría                      <b>Fecha:</b> 01-abr-2011</p>		

	<b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>VERIFICACIÓN EN LA PRESENTACIÓN DE LOS INFORMES</b> <b>DE HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>	<b>PRC.6</b> <b>1/1</b>
<b>Proceso:</b> Remuneraciones y otros beneficios		
<p><b>Procedimiento No. 6:</b> De forma aleatoria revise los informes de horas extraordinarias y suplementarias presentados por los servidores y verifique si en estos se ha presentado lo siguiente para proceder al pago: Autorización de la autoridad nominadora; Plan de Trabajo Extraordinario; Autorización del Rector para el pago; Informe del trabajo realizado; Reporte de Asistencia de acuerdo a las horas extraordinarias y suplementarias solicitadas y; Formulario de trabajo extraordinario legalizado.</p>		
<p><u>Aplicación</u></p> <p>Al revisar de forma aleatoria los informes de horas extraordinarias y suplementarias se encontró que todos estos informes cuentan con los requisitos establecidos en un 100%.</p>	<b>HALLAZGOS</b>  <b>Aplicados los</b> <b>Procedimientos de</b> <b>Auditoría no se</b> <b>encontraron</b> <b>Hallazgos que</b> <b>ameriten comentario</b>	
<p><u>Cálculo del Indicador de Gestión</u> <span style="border: 1px solid red; padding: 2px;"><b>PRC.6.1 1/1</b></span></p> <p>– <i>No. de informes de horas extraordinarias y suplementarias que cuentan con todos los requisitos</i></p> <p style="text-align: center;"> <math display="block">\frac{\text{No. de informes de horas extraordinarias y suplementarias que cuentan con todos los requisitos}}{\text{No. de informes de horas extraordinarias y suplementarias revisados}}</math> <math display="block">\frac{13}{13} = 100\%</math> </p> <p>Informes de horas extraordinarias y suplementarias que cuentan con todos los requisitos</p>		
<b>Elaborado por:</b> E.F.	Auditor Senior	<b>Fecha:</b> 04-abr-2011
<b>Supervisado por:</b> A.G.	Jefe de Auditoría	<b>Fecha:</b> 04-abr-2011





ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
UNIDAD DE TALENTO HUMANO

PRC.6.1  
1/1

VERIFICACIÓN EN LA PRESENTACIÓN DE LOS INFORMES DE HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS  
PROCESO DE REMUNERACIONES Y OTROS BENEFICIOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ESPE – MATRIZ  
Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010

No.	Servidor Publico	No. Informes revisados (Horas extraordinarias y suplementarias)	Autorización autoridad nominadora	Plan de Trabajo Extraordinario	Autorización del Rector para el pago	Informe del trabajo realizado	Reporte de Asistencia de acuerdo Horas extraordinarias y suplementarias	Formulario de trabajo extraordinario legalizado
1	AMBATO UGARTE ELENA DEL ROCIO	4	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	CHAVEZ IZA CARLOS EFRAIN	3	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	VITERI RAMOS SILVIA JACQUELINE	2	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	NAVARRETE BERRU GLADYS DEL ROCIO	4	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Total</b>		<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>

β

**Marcas de Auditoría:**

✓ Cumple con el requisito.

β Verificado con: Memorandos autorizando laborar al servidor público horas extraordinarios y/o suplementarias, Plan de Trabajo; Memorando con la autorización del Rector; Informe del trabajo realizado; Reporte de Asistencia y; Formulario de trabajo extraordinario legalizado.

Elaborado por: E.F.  
Supervisado por: A.G.

Auditor Senior  
Jefe de Auditoría

Fecha: 04-abr-2011  
Fecha: 04-abr-2011

### **5.3 FASE III: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

En esta fase los resultados obtenidos en la anterior etapa que tiene que ver con la “Ejecución del Trabajo” deben ser presentados en el Informe Final de Auditoría de Gestión; donde los hallazgos encontrados por el equipo de auditoría deberán encontrarse sustentados con evidencias comprobables.

Además, estos hallazgos deberán ser comunicados de forma oportuna al personal que se encuentre involucrado con los mismos; de tal forma que estos presenten sus justificaciones documentadas para su evaluación y consideración en el Informe Final de Auditoría; para de esta manera establecer un proceso justo y, lograr contribuir con mejoras en términos de eficiencia, eficacia y economía en el proceso que motivo el examen y, en sí contribuir al mejoramiento y desarrollo de la institución.

Este informe por tanto incluirá comentarios, conclusiones y recomendaciones, y estará sustentado en papeles de trabajo, que respaldan el análisis efectuado por el equipo auditor.

#### **5.3.1 Informe de Auditoría de Gestión**



# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**AGP AUDITORES**

**AGP-0001-2011**

**INFORME GENERAL**

**“Auditoría de Gestión al Proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios de los Servidores Públicos de la ESPE-Matriz, ubicada en Sangolquí, por el período comprendido entre: el 01 de enero al 31 de octubre de 2010”**



## ÍNDICE

<b>SIGLAS Y ABREVIATURAS.....</b>	<b>388</b>
<b>CARTA DE PRESENTACIÓN.....</b>	<b>389</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>390</b>
<b>INFORMACIÓN INTRODUCTORIA.....</b>	<b>390</b>
1.1 MOTIVO DE LA AUDITORÍA.....	390
1.2 OBJETIVOS DEL EXAMEN.....	390
1.2.1 Objetivo General.....	390
1.2.2 Objetivos Específicos.....	390
1.3 ALCANCE DE LA AUDITORÍA.....	391
1.4 INDICADORES DE GESTIÓN.....	392
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>406</b>
<b>INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....</b>	<b>406</b>
2.1 ANTECEDENTES.....	406
2.2 MISIÓN.....	407
2.3 VISIÓN.....	407
2.4 BASE LEGAL.....	407
2.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	408
2.5.1 Organigrama Estructural (Red Organizacional).....	408
2.5.2 Organigrama Personal (Propuesto).....	409
2.6 OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN.....	410
2.6.1 Objetivos de la ESPE.....	410
2.6.2 Objetivos de la Unidad de Talento Humano.....	410
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>411</b>
<b>RESULTADOS DE LA AUDITORÍA.....</b>	<b>411</b>
<b>3.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y, CONTRATACIÓN.....</b>	<b>411</b>
3.1.1 Ausencia de políticas internas e indicadores de gestión en el proceso de reclutamiento, selección y contratación.....	411
3.1.2 Incumplimiento y desactualización del Manual de Valoración de Puestos de la Escuela Politécnica del Ejército.....	411
3.1.3 Requisitos no detallados en la convocatoria que ha sido publicada por la prensa o por internet.....	412



3.1.4	Inexistencia de un Manual o Instructivo que regule las horas de capacitación a ser solicitadas en la convocatoria.....	413
3.1.5	Incumplimiento de los documentos solicitados previo al ingreso a nombramiento o contrato.....	414
3.1.6	Acciones de Personal no registradas en el Libro Registro de la Escuela Politécnica del Ejército y que no cumplen con un número único de registro en la Unidad de Talento Humano.....	415
<b>3.2</b>	<b>PROCESO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN.....</b>	<b>416</b>
3.2.1	Inexistencia de manuales de inducción y capacitación, políticas internas, indicadores de gestión y, evaluaciones al proceso de capacitación.....	416
3.2.2	Los cursos o eventos de capacitación impartidos no se encuentran en el Plan de Capacitación del Personal Administrativo de la ESPE 2010.....	417
3.2.3	Inexistencia del registro de asistencia y del diploma o certificados del curso o evento de capacitación.....	417
3.2.4	Facturas canceladas a destiempo por motivo de cursos o eventos de capacitación.....	418
3.2.5	Inducciones no ejecutadas a los servidores públicos de nuevo ingreso.....	419
<b>3.3</b>	<b>PROCESO DE REMUNERACIONES Y OTROS BENEFICIOS.....</b>	<b>419</b>
3.3.1	Inexistencia de indicadores de gestión que regulen el proceso de remuneraciones y otros beneficios.....	419
3.3.2	Incumplimiento del registro de hora de entrada y salida.....	420



### SIGLAS Y ABREVIATURAS

ESPE	Escuela Politécnica del Ejército, posteriormente Universidad de las Fuerzas Armadas
ITSA	Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico
ITSE	Instituto Tecnológico Superior del Ejército
LOES	Ley Orgánica de Educación Superior
LORTI	Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
LOSCCA	Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público
LOSEP	Ley Orgánica del Servicio Público
MRL	Ministerio de Relaciones Laborales
SENRES	Secretaría Nacional Técnica de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público
UNINAV	Universidad Naval Comandante Rafael Morán Valverde
UTH	Unidad de Talento Humano



Sangolquí, 8 de abril de 2011

Coronel de Estado Mayor Conjunto  
Carlos Rodríguez Arrieta  
Rector de la Escuela Politécnica del Ejército  
Presente.-

De mi consideración:

Hemos efectuado la Auditoría de Gestión a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos de la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE) – Matriz, por el período comprendido entre el 01 de enero hasta el 31 de octubre de 2010, según el Oficio No. 20110-025-ESPE-d1.

Nuestra Auditoría de Gestión, fue realizada de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y la documentación examinada, no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones deberán ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio.

Atentamente,

Andrea Gabriela Paz Ruiz  
JEFE DEL EQUIPO DE AUDITORÍA



## **CAPÍTULO I**

### **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

#### **1.1 MOTIVO DE LA AUDITORÍA**

La Auditoría de Gestión al Proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos de la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE) – Matriz, ubicada en Sangolquí, se realizó de acuerdo al Oficio No. 20110-025-ESPE-d1, con fecha 30 de octubre de 2010; suscrita por el Director de la Unidad de Talento Humano, Teniente Coronel Germán Páez, con el fin de medir la eficiencia, efectividad y economía con la que se ejecuta el proceso antes mencionado.

#### **1.2 OBJETIVOS DEL EXAMEN**

##### **1.2.1 Objetivo General**

Evaluar el Proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos de la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE) – Matriz, con el fin de determinar la eficacia con que se logran los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía con que se utilizan y obtienen los recursos (económicos, materiales, entre otros) mediante la modificación de políticas, la valoración de riesgos, la determinación de los hallazgos así como también la verificación del cumplimiento de la normatividad y disposiciones legales y técnicas, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejorarán dichos procedimientos a corto plazo.

##### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Determinar la eficacia con que se logran los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía con que se utilizan y obtienen los recursos (económicos, materiales, entre otros) en el Proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos de la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE) – Matriz, ubicada en Sangolquí.





- Verificar el cumplimiento de los objetivos que persigue la Escuela Politécnica del Ejército.
- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas que posee la Institución.
- Determinar si los controles implantados en la Unidad son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades operacionales, a través de la utilización de indicadores de gestión.
- Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de la Unidad de Talento Humano en los diferentes procesos.
- Conocer información básica del Control Interno que va a ser evaluado.
- Identificar oportunidades de mejora para el Proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos de la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE) – Matriz, ubicada en Sangolquí.
- Medir los Riesgos (Inherente, De Control, De Detección y De Auditoría).
- Determinar los Hallazgos.
- Desarrollar el Informe Final de Auditoría de Gestión.

### **1.3 ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

La Auditoría de Gestión se realizará al Proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios de los Servidores Públicos de la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE) – Matriz, ubicada en Sangolquí y, cubrirá el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de octubre de 2010.



#### 1.4 INDICADORES DE GESTIÓN

Para evaluar al proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios se utilizaron indicadores de gestión, los mismos que se presentan a continuación:


Reclutamiento, selección y contratación		
Nombre Indicador	Indicador	Interpretación del Indicador
Nivel de Confianza del Control Interno Administrativo	$NC = \frac{\text{Puntaje } Obtenido}{\text{Puntaje } \acute{O}ptimo} \times 100$ $NC = \frac{114}{138} \times 100 = 83\%$	El 83% muestra el Nivel de Confianza del Control Interno Administrativo del proceso de reclutamiento, selección y contratación.
Nivel de Riesgo del Control Interno Administrativo o Riesgo de Control	$RC = 100\% - NC$ $RC = 100\% - 83\% = 17\%$	El 17% muestra el Nivel de Riesgo del Control Interno Administrativo del proceso de reclutamiento, selección y contratación.
Actas de Elaboración del Concurso de Méritos y Oposición de acuerdo al Manual	$\frac{\text{No. de Actas de Elaboración del Concurso de Méritos y Oposición que se encuentran de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos}}{\text{No. de Actas de Elaboración del Concurso de Méritos y Oposición revisadas con el Manual de Valoración de Puestos}}$ $\frac{4}{10} = 40\%$	Las Actas de Elaboración del Concurso de Méritos y Oposición en un 40% se encuentran de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos de la ESPE y, en un 60% no están de acuerdo al Manual.




<b>Reclutamiento, selección y contratación</b>		
<b>Nombre Indicador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Interpretación del Indicador</b>
Misiones de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos	$\frac{\text{No. de Misiones de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos}}{\text{No. de Misiones revisadas}} = \frac{9}{10} = 90\%$	En un 90% las misiones se encuentran de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos de la ESPE, sin embargo el 10% de las misiones no están de acuerdo al Manual.
Instrucción Formal de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos	$\frac{\text{No. de Instrucciones Formales de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos}}{\text{No. de Instrucciones Formales revisadas}} = \frac{9}{10} = 90\%$	Las Instrucciones Formales en un 90% se encuentran de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos de la ESPE y en un 10% no están de acuerdo al Manual.
Experiencia de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos	$\frac{\text{No. de Experiencias de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos}}{\text{No. de Experiencias revisadas}} = \frac{6}{10} = 60\%$	En un 60% las experiencias se encuentran de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos de la ESPE y en un 40% no están de acuerdo al Manual.
Habilidades y Destrezas de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos	$\frac{\text{No. de Habilidades y destrezas de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos}}{\text{No. de Habilidades y destrezas revisadas}} = \frac{10}{10} = 100\%$	Las habilidades y destrezas en un 100% se encuentran de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos de la ESPE.
Convocatorias publicadas por la prensa o internet que cumplen con todos los requisitos	$\frac{\text{No. de convocatorias publicadas por la prensa o por internet que cumplen con todos los requisitos}}{\text{No. de convocatorias publicadas por la prensa o por internet que han sido revisadas}} = \frac{5}{10} = 50\%$	En un 50% las convocatorias publicadas por la prensa o por internet cumplen con todos los requisitos y, en un 50% estas convocatorias no cumplen con todos los requisitos (habilidades y destrezas generales y partida presupuestaria).



<b>Reclutamiento, selección y contratación</b>		
<b>Nombre Indicador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Interpretación del Indicador</b>
Identificación de la Persona Jurídica que convoca publicada en la convocatoria	Identificación de la Persona Jurídica que convoca publicadas en la convocatoria <hr/> No. de convocatorias publicadas por la prensa o por internet que han sido revisadas $\frac{10}{10} = 100\%$	En un 100% las identificaciones de la persona jurídica que convoca se encuentran publicadas en la convocatoria.
Misiones y rol del puesto publicadas en la convocatoria	Misión y rol del puesto publicadas en la convocatoria <hr/> No. de convocatorias publicadas por la prensa o por internet que han sido revisadas $\frac{10}{10} = 100\%$	En un 100% las misiones y roles del puesto se encuentran publicadas en la convocatoria.
Instrucciones formales publicadas en la convocatoria	Instrucciones formales publicadas en la convocatoria <hr/> No. de convocatorias publicadas por la prensa o por internet que han sido revisadas $\frac{10}{10} = 100\%$	Las instrucciones formales en un 100% están publicadas en la convocatoria.
Experiencias publicadas en la convocatoria	Experiencias publicadas en la convocatoria <hr/> No. de convocatorias publicadas por la prensa o por internet que han sido revisadas $\frac{10}{10} = 100\%$	Las experiencias en un 100% han sido publicadas en la convocatoria.
Habilidades y destrezas generales publicadas en la convocatoria	Habilidades y destrezas generales publicadas en la convocatoria <hr/> No. de convocatorias publicadas por la prensa o por internet que han sido revisadas $\frac{6}{10} = 60\%$	En un 60% las habilidades y destrezas generales han sido publicadas en la convocatoria y, en un 40% no han sido publicadas.
Horas de capacitación publicadas en la convocatoria	Capacitaciones publicadas en la convocatoria <hr/> No. de convocatorias publicadas por la prensa o por internet que han sido revisadas $\frac{10}{10} = 100\%$	Las horas de capacitación requeridas para el puesto en un 100% han sido publicadas en la convocatoria.




<b>Reclutamiento, selección y contratación</b>		
<b>Nombre Indicador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Interpretación del Indicador</b>
Número de partidas presupuestarias publicadas en la convocatoria	$\frac{\text{Partidas presupuestarias publicadas en la convocatoria}}{\text{No. de convocatorias publicadas por la prensa o por internet que han sido revisadas}} = \frac{5}{10} = 50\%$	En un 50% el número de las partidas presupuestarias han sido publicadas en la convocatoria y, el 50% no han sido publicadas.
Remuneración Mensual Unificada publicada en la convocatoria	$\frac{\text{RMU publicadas en la convocatoria}}{\text{No. de convocatorias publicadas por la prensa o por internet que han sido revisadas}} = \frac{10}{10} = 100\%$	En un 100% la remuneración mensual unificada ha sido publicada en la convocatoria.
Lugar y Horario de Trabajo publicada en la convocatoria	$\frac{\text{Lugar y Horario de Trabajo publicadas en la convocatoria}}{\text{No. de convocatorias publicadas por la prensa o por internet que han sido revisadas}} = \frac{10}{10} = 100\%$	El lugar y horario de trabajo en un 100% ha sido publicado en la convocatoria.
Solicitud de certificados de no encontrarse impedido para desempeñar puesto público publicada en la convocatoria	$\frac{\text{Solicitud de certificados de no encontrarse impedido para desempeñar puesto público publicadas en la convocatoria}}{\text{No. de convocatorias publicadas por la prensa o por internet que han sido revisadas}} = \frac{10}{10} = 100\%$	En un 100% los certificados de no encontrarse impedidos para desempeñar puesto público se encuentran publicados en la convocatoria.
Determinación del plazo y lugar de entrega de los documentos publicados en la convocatoria	$\frac{\text{Determinación del plazo y lugar de entrega de los documentos publicados en la convocatoria}}{\text{No. de convocatorias publicadas por la prensa o por internet que han sido revisadas}} = \frac{10}{10} = 100\%$	La determinación del plazo y lugar de entrega de los documentos en un 100% se encuentra publicada en la convocatoria.

 <b>Reclutamiento, selección y contratación</b>		
Nombre Indicador	Indicador	Interpretación del Indicador
Carpetas que cumplen con todos los requisitos adecuadamente	$\frac{\text{No. de carpetas que cumplen con todos los requisitos adecuadamente}}{\text{No. carpetas revisadas}} = \frac{6}{10} = 60\%$	En un 60% las carpetas de los servidores públicos cumplen con todos los requisitos adecuadamente y, en un 40% no cumplen con todos los requisitos adecuadamente (certificado médico, control pluriempleo, copia de cuenta bancaria y récord policial actualizado)
Hoja de datos personales	$\frac{\text{No. de carpetas que tienen hoja de datos personales}}{\text{No. carpetas revisadas hoja de datos personales}} = \frac{10}{10} = 100\%$	Las carpetas de los servidores públicos en un 100% tienen la hoja de datos personales.
Copias certificadas de títulos y certificados de: cursos, seminarios y pasantías	$\frac{\text{No. de carpetas que tienen copias certificadas de títulos y certificados de: cursos, seminarios y pasantías}}{\text{No. de carpetas revisadas copias certificadas de títulos y certificados de: cursos, seminarios y pasantías}} = \frac{10}{10} = 100\%$	Las carpetas de los servidores públicos en un 100% tienen las copias certificadas de títulos y certificados de: cursos, seminarios y pasantías.
Certificados de trabajo y de honorabilidad en originales o copias certificadas	$\frac{\text{No. de carpetas que tienen certificados de trabajo y honorabilidad en originales o copias certificadas}}{\text{No. de carpetas revisadas copias certificadas de trabajo y honorabilidad en originales o copias certificadas}} = \frac{10}{10} = 100\%$	Las carpetas de los servidores públicos en un 100% tienen los certificados de trabajo y de honorabilidad en originales o copias certificadas.
Copias de la cédula de ciudadanía	$\frac{\text{No. de carpetas que tienen copias de la cédula de ciudadanía}}{\text{No. de carpetas revisadas copias de la cédula de ciudadanía}} = \frac{10}{10} = 100\%$	En un 100% las carpetas de los servidores públicos tienen las copias de cédula de ciudadanía.




### Reclutamiento, selección y contratación

Nombre Indicador	Indicador	Interpretación del Indicador
Copias del certificado de votación	$\frac{\text{No. de carpetas que tienen copias del certificado de votación}}{\text{No. de carpetas revisadas copias del certificado de votación}}$ $\frac{10}{10} = 100\%$	Las carpetas de los servidores públicos en un 100% tienen copias del certificado de votación.
Original récord policial (actualizado)	$\frac{\text{No. de carpetas que tienen original récord policial actualizado}}{\text{No. carpetas revisadas original récord policial actualizado}}$ $\frac{9}{10} = 90\%$	En un 90% las carpetas de los servidores públicos tienen el original del récord policial actualizado y, el 10% de las carpetas no cuentan con el récord policial actualizado.
Certificado original del MRL o ex-SENRES de no encontrarse impedido para desempeñar puesto o cargo público.	$\frac{\text{No. de carpetas que tienen certificado del MRL o ex – SENRES de no encontrarse impedido para desempeñar puesto o cargo público}}{\text{No. de carpetas revisadas que tienen certificado del MRL o ex – SENRES de no encontrarse impedido para desempeñar puesto o cargo público}}$ $\frac{10}{10} = 100\%$	En un 100% las carpetas de los servidores públicos tienen el certificado original del MRL o ex-SENRES de no encontrarse impedido para desempeñar puesto o cargo público.
Certificado médico otorgado por el dispensario médico de la ESPE.	$\frac{\text{No. de carpetas que tienen certificado médico otorgado por el dispensario médico de la ESPE}}{\text{No. carpetas revisadas certificado médico otorgado por el dispensario médico de la ESPE}}$ $\frac{9}{10} = 90\%$	Las carpetas de los servidores públicos en un 90% tienen el certificado médico otorgado por el dispensario médico de la ESPE, y en un 10% este certificado no se encuentra.


		
Reclutamiento, selección y contratación		
Nombre Indicador	Indicador	Interpretación del Indicador
Declaración Juramentada (notariada)	$\frac{\text{No. de carpetas que tienen Declaración juramentada notariada}}{\text{No. carpetas revisadas Declaración juramentada notariada}} = \frac{10}{10} = 100\%$	En un 100% las carpetas de los servidores públicos tienen la declaración juramentada notariada.
Declaración Juramentada de bienes y rentas	$\frac{\text{No. de carpetas que tienen Declaración juramentada de bienes y rentas}}{\text{No. carpetas revisadas Declaración juramentada de bienes y rentas}} = \frac{10}{10} = 100\%$	Las carpetas de los servidores públicos en un 100% tienen la declaración juramentada de bienes y rentas.
Fotografía tamaño carne de frente, una de perfil y una tamaño postal de cuerpo entero	$\frac{\text{No. de carpetas que tienen fotografía tamaño carne de frente, una de perfil y una tamaño postal de cuerpo entero}}{\text{No. carpetas revisadas fotografía tamaño carne de frente, una de perfil y una tamaño postal de cuerpo entero}} = \frac{10}{10} = 100\%$	En un 100% las carpetas de los servidores públicos tienen la fotografía tamaño carne de frente, de perfil y tamaño postal de cuerpo entero.
Control de nepotismo e incompatibilidad por parentesco.	$\frac{\text{No. de carpetas que tienen control de nepotismo e incompatibilidad por parentesco}}{\text{No. carpetas revisadas control de nepotismo e incompatibilidad por parentesco}} = \frac{10}{10} = 100\%$	Las carpetas de los servidores públicos en un 100% tienen el control de nepotismo e incompatibilidad por parentesco.
Control pluriempleo	$\frac{\text{No. de carpetas que tienen control pluriempleo}}{\text{No. carpetas revisadas control pluriempleo}} = \frac{6}{10} = 60\%$	Las carpetas de los servidores públicos en un 60% tienen el control de pluriempleo y en un 40% no lo tienen.
Copia de cuenta bancaria (ahorros o corriente)	$\frac{\text{No. de carpetas que tienen copia de cuenta bancaria}}{\text{No. carpetas revisadas copia de cuenta bancaria}} = \frac{6}{10} = 60\%$	En un 60% las carpetas de los servidores públicos tienen la copia de cuenta bancaria y en un 40% no la tienen.




		
Reclutamiento, selección y contratación		
Nombre Indicador	Indicador	Interpretación del Indicador
Formularios de Asignación de Puntajes que se encuentran respaldados adecuadamente	$\frac{\text{No. de formularios de asignación de puntajes que se encuentran respaldados adecuadamente}}{\text{No. de formularios de asignación de puntajes revisados}} = 100\%$	En un 100% los Formularios de Asignación de Puntajes se encuentran respaldados adecuadamente.
Cumplimiento de la evaluación de desempeño	$\frac{\text{No. de evaluaciones de desempeño aprobadas}}{\text{No. de evaluaciones de desempeño revisadas}} = 100\%$	Las evaluaciones de desempeño en un 100% han sido aprobadas por el servidor público.
Períodos de prueba cumplidos correctamente por el servidor el período de prueba	$\frac{\text{Períodos de prueba cumplidos correctamente}}{\text{Períodos de prueba revisados}} = 100\%$	Los servidores públicos en un 100% concluyen el período de prueba de seis meses correctamente.
Nombramientos regulares otorgados después de haber aprobado el período de prueba	$\frac{\text{No. de nombramientos regulares otorgados}}{\text{No. de nombramientos regulares existentes}} = 100\%$	En un 100% los nombramientos regulares han sido otorgados a los servidores públicos después de haber aprobado y cumplido con el período de prueba.
Servidores públicos contratados que han sido ganadores del Concurso de Méritos y Oposición	$\frac{\text{No. de servidores públicos contratados que ganaron el concurso de méritos y oposición}}{\text{No. de servidores públicos que se analizó el Acta final de declaratoria de ganadoras y ganadores}} = 100\%$	En un 100% los servidores públicos contratados fueron los que ganaron el Concurso de Méritos y Oposición.
Acciones de Personal que cumplen con todos los requerimientos	$\frac{\text{No. de Acciones de Personal que cumplen con todos los requerimientos}}{\text{No. de Acciones de Personal revisadas}} = 100\%$	Las Acciones de Personal en un 100% cumplen todos los requerimientos.



<b>Reclutamiento, selección y contratación</b>		
<b>Nombre Indicador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Interpretación del Indicador</b>
Acciones de Personal registradas en el Libro registro	$\frac{\text{No. de Acciones de Personal registradas en el Libro Registro}}{\text{No. de Acciones de Personal revisadas para constancia en el Libro Registro}} = \frac{8}{10} = 80\%$	Las Acciones de Personal en un 80% se encuentran registradas en el Libro Registro de la ESPE y en un 20% no están registradas.
Acciones de Personal registradas con un número único de registro	$\frac{\text{No. de Acciones de Personal registradas con un número de registro}}{\text{No. de Acciones de Personal revisadas para constancia en el Libro Registro}} = \frac{8}{10} = 80\%$	En un 80% las Acciones de Personal se encuentran registradas con un número único de registro en el Libro Registro de la ESPE y en un 20% este número esta duplicado.
<b>Inducción y capacitación</b>		
<b>Nombre Indicador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Interpretación del Indicador</b>
Nivel de Confianza del Control Interno Administrativo	$NC = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} \times 100$ $NC = \frac{72}{117} \times 100 = 62\%$	El 62% muestra el Nivel de Confianza del Control Interno Administrativo del proceso de inducción y capacitación.
Nivel de Riesgo del Control Interno Administrativo o Riesgo de Control	$RC = 100\% - NC$ $RC = 100\% - 62\% = 38\%$	El 38% muestra el Nivel de Riesgo del Control Interno Administrativo del proceso de reclutamiento, selección y contratación.




<b>Inducción y capacitación</b>		
<b>Nombre Indicador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Interpretación del Indicador</b>
Cursos o eventos de capacitación de acuerdo al Plan de Capacitación del Personal Administrativo de la ESPE 2010	$\frac{\text{No. de cursos o eventos de capacitación que constan en el Plan de Capacitación del Personal Administrativo de la ESPE 2010}}{\text{No. de Cursos o eventos de capacitación revisados}} = \frac{6}{10} = 60\%$	En un 60% los cursos o eventos de capacitación se encuentran de acuerdo al Plan de Capacitación del Personal Administrativo de la ESPE 2010 y, en un 40% no están de acuerdo al mismo.
Cursos o eventos de capacitación que cumplen con todos los requerimientos	$\frac{\text{Cursos o eventos de capacitación que cumplen con todos los requerimientos}}{\text{No. de cursos o eventos de capacitación revisados}} = \frac{10}{10} = 100\%$	Al 100% los cursos o eventos de capacitación cumplen todos los requerimientos.
Memorandos que cumplen con la autorización del Gerente Administrativo Financiero para la participación en el curso o evento de capacitación	$\frac{\text{No. memorandos que cumplen con la autorización para la participación en el curso por parte del Gerente Administrativo Financiero}}{\text{No. de memorandos revisados solicitando autorización para el curso o evento de capacitación}} = \frac{10}{10} = 100\%$	En un 100% los cursos o eventos de capacitación cumplen con la autorización del Gerente Administrativo Financiero.
Cursos o eventos de capacitación que cumplen con el trámite pasado a la Unidad de Talento Humano	$\frac{\text{Cursos o eventos de capacitación que cumplen con el trámite pasado a la Unidad de Talento Humano}}{\text{No. de cursos o eventos de capacitación revisados}} = \frac{10}{10} = 100\%$	En un 100% los cursos o eventos de capacitación cumplen con el trámite pasado a la Unidad de Talento Humano.



<b>Inducción y capacitación</b>		
<b>Nombre Indicador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Interpretación del Indicador</b>
Cursos o eventos de capacitación que cumplen con el memorando presentando Informe Técnico	$\frac{\text{Cursos o eventos de capacitación que cumplen con el memorando presentando informe técnico}}{\text{No. de cursos o eventos de capacitación revisados}}$ $\frac{10}{10} = 100\%$	Los cursos o eventos de capacitación en un 100% cumplen con el memorando presentando Informe Técnico.
Cursos o eventos de capacitación que cumplen con el memorando solicitando el pago de la factura autorizado por la Gerencia a la Dirección Financiera	$\frac{\text{Cursos o eventos de capacitación que cumplen con el memorando solicitando el pago de factura autorizado por la Gerencia a la Dirección Financiera}}{\text{No. de cursos o eventos de capacitación revisados}}$ $\frac{10}{10} = 100\%$	Los cursos o eventos de capacitación en un 100% cumplen con el memorando solicitando el pago de la factura autorizado por la Gerencia a la Dirección Financiera.
Informes Técnicos que cumplen adecuadamente con todos los requerimientos	$\frac{\text{No. informes técnicos que cumplen con todos los requerimientos}}{\text{No. de informes técnicos revisados}}$ $\frac{2}{10} = 20\%$	Los Informes Técnicos en un 20% cumplen adecuadamente con todos los requerimientos y, en un 80% no cumplen con todos los requerimientos (registro de asistencia y certificado del curso o evento de capacitación).
Informes Técnicos que cumplen con los datos del curso de capacitación (programación, costos y horario)	$\frac{\text{No. de informes técnicos que cumplen con los datos del curso de capacitación}}{\text{No. de informes técnicos revisados}}$ $\frac{10}{10} = 100\%$	En un 100% los Informes Técnicos cumplen con los datos del curso de capacitación (programación, costos y horario).



<b>Inducción y capacitación</b>		
<b>Nombre Indicador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Interpretación del Indicador</b>
Informes Técnicos que cumplen el registro de asistencia	$\frac{\text{No. de informes técnicos que cumplen el registro de asistencia}}{\text{No. de informes técnicos revisados}} = \frac{4}{10} = 40\%$	Los Informes Técnicos en un 40% cumplen con el registro de asistencia y en un 60% no existe este registro.
Cumplimiento de asistencia total al curso o evento de capacitación	$\frac{\text{Cumplimiento de la asistencia total}}{\text{No. de registro de asistencia existentes}} = \frac{2}{4} = 50\%$	De los registros de asistencia existentes en un 50% estos tienen registrados la asistencia total al curso de capacitación y en un 50% la asistencia no se encuentra registrada totalmente.
Informes Técnicos que cumplen con el diploma o certificado del curso	$\frac{\text{No. de informes técnicos que cumplen con el certificado del curso}}{\text{No. de informes técnicos revisados}} = \frac{5}{10} = 50\%$	En un 50% los Informes Técnicos cumplen con el diploma o certificado del curso y, en un 50% no lo tienen.
Facturas que han sido canceladas en el tiempo establecido	$\frac{\text{No. de facturas canceladas en el tiempo establecido}}{\text{No. de facturas revisadas}} = \frac{9}{10} = 90\%$	Las facturas del curso o evento de capacitación en un 90% han sido canceladas en el tiempo establecido y en un 10% ha existido demoras.
Memorandos solicitando la inducción	$\frac{\text{No. de memorandos existentes solicitando la inducción}}{\text{No. de memorandos revisados}} = \frac{2}{10} = 20\%$	En un 20% existen los memorandos solicitando la inducción y en un 80% no existen.

		
Inducción y capacitación		
Nombre Indicador	Indicador	Interpretación del Indicador
Informes de inducción	$\frac{\text{No. de informes de inducción existentes}}{\text{No. de informes de inducción solicitados}} = \frac{0}{10} = 0\%$	De los Informes de inducción solicitados en un 0% no existen los informes.
Remuneraciones y otros beneficios		
Nombre Indicador	Indicador	Interpretación del Indicador
Nivel de Confianza del Control Interno Administrativo	$NC = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} \times 100$ $NC = \frac{87}{99} \times 100 = 88\%$	El 88% muestra el Nivel de Confianza del Control Interno Administrativo del proceso de remuneraciones y otros beneficios.
Nivel de Riesgo del Control Interno o Riesgo de Control Administrativo	$RC = 100\% - NC$ $RC = 100\% - 88\% = 12\%$	El 12% muestra el Nivel de Riesgo del Control Interno Administrativo del proceso de remuneraciones y otros beneficios.
Remuneraciones de acuerdo a la Escala de Remuneraciones de la Escuela Politécnica del Ejército	$\frac{\text{No. de Remuneraciones que se encuentran de acuerdo a la Escala de Remuneraciones de la Escuela Politécnica del Ejército}}{\text{No. de Roles de Pagos revisados}} = \frac{8}{8} = 100\%$	En un 100% las remuneraciones están de acuerdo a la Escala de Remuneraciones de la ESPE.
No. de registros adecuados de ingresos y egresos en el rol de pagos	$\frac{\text{No. de registros adecuados de ingresos y egresos en el rol de pagos}}{\text{No. de Roles de Pagos revisados}} = \frac{8}{8} = 100\%$	En un 100% los ingresos y egresos se encuentran registrados adecuadamente en el rol de pagos.



<b>Remuneraciones y otros beneficios</b>		
<b>Nombre Indicador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Interpretación del Indicador</b>
No. de reportes de asistencia efectuados por los servidores públicos en su totalidad	$\frac{\text{No. de reportes de asistencia al 100\%}}{\text{No. de reportes revisados}}$ $\frac{0}{8} = 0\%$	El 0% de servidores públicos no registran la asistencia al cien por ciento.
No. de reportes de asistencia efectuados por los servidores públicos parcialmente	$\frac{\text{No. de reportes de asistencia cumplidos parcialmente}}{\text{No. de reportes revisados}}$ $\frac{6}{8} = 75\%$	El 75% de la asistencia registrada por los servidores públicos se encuentra cumplida parcialmente.
No. de días timbrados por los servidores públicos correctamente de forma global	$\frac{\text{No. total de días timbrados entrada y salida correctamente}}{\text{No. total de días laborables globales que deben ser timbrados entrada y salida}}$ $\frac{962}{1393} = 69\%$	De forma global en un 69% la asistencia se encuentra registrada correctamente ( horas de entrada y salida) y, en un 31% de forma global la asistencia no esta timbrada correctamente.
No. de informes de horas extraordinarias y suplementarias que cuentan con todos los requisitos	$\frac{\text{No. de informes de horas extraordinarias y suplementarias que cuentan con todos los requisitos}}{\text{No. de nformes de horas extraordinarias y suplementarias revisados}}$ $\frac{13}{13} = 100\%$	En un 100% los informes de horas extraordinarias y suplmentarias cuentan con todos los requisitos.



## CAPÍTULO II INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

### 2.1 ANTECEDENTES

La Escuela Politécnica del Ejército (ESPE) es una institución de educación superior, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, de derecho público, con domicilio en la ciudad de Quito y sede principal en la ciudad de Sangolquí.

La ESPE en sus inicios se crea mediante Decreto Presidencial del doctor José Luis Tamayo promulgado en el Registro Oficial No. 521 del 16 de junio de 1922 con el nombre de *“Escuela de Oficiales Ingenieros”*.

Posteriormente en el gobierno de Federico Páez, ante la necesidad de tecnificar a los mandos militares se transforma en *“Escuela de Artillería e Ingenieros”* el 22 de octubre de 1936, según Registro Oficial No. 1058 y, dada la trascendencia de la ingeniería a nivel mundial y en particular luego de la segunda guerra mundial, en el año de 1948 la Institución cambia nuevamente su nombre por *“Escuela Técnica de Ingenieros”*.

Luego de la crisis de la Educación Superior en 1968, la Escuela Técnica de Ingenieros abre sus puertas a estudiantes civiles en 1972 a fin de compartir con ellos la excelencia y calidad de formación que impartían los profesores, por el reconocimiento de la sociedad el 8 de diciembre de 1977 según Registro Oficial No. 487 se le confiere, por parte del Congreso Nacional, el carácter y condición de *“Escuela Politécnica del Ejército”* y, en el año de 1988 se inicia la construcción del campus de la ESPE en Sangolquí.

El 4 de julio de 1985 el Instituto Tecnológico Superior del Ejército, ITSE, atendiendo los requerimientos de Fuerzas Armadas, se integra a la Escuela Politécnica del Ejército, la cual al acogerlo, establece la Sede de la ESPE en Latacunga.

La trayectoria de la ESPE se ha sustentado en el mejoramiento continuo de las actividades académicas, investigativas y de vinculación con la colectividad, factores indispensables para el desarrollo de la comunidad a la que se debe.

Actualmente la ESPE como toda organización humana ha estado y está sujeta a cambios propios de la dinámica social, cuya finalidad es la búsqueda de la excelencia académica para el progreso de todos y la consecución del bien común y, a partir de la vigencia de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) se deberá integrar la Escuela Politécnica del Ejército ESPE, la Universidad Naval Comandante Rafael Morán Valverde-UNINAV- y, el Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico-ITSA-, conformando de esta manera la Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE”.

La información académica, técnica y administrativa de los centros de educación superior antes mencionados será unificada en la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE y, a partir de la vigencia de la LOES, en un plazo máximo de un año, los patrimonios de los centros de educación superior que integran la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, conformarán el patrimonio de ésta; garantizando así la estabilidad de docentes, servidores y trabajadores de los centros de educación superior que integran la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE.





## 2.2 MISIÓN

La misión de la ESPE de acuerdo al Plan Estratégico Institucional (Reformulado), revisado el 3 de julio de 2008 establece lo siguiente:

“Formar profesionales e investigadores de excelencia, creativos, humanistas, con capacidad de liderazgo, pensamiento crítico y alta conciencia ciudadana; generar, aplicar y difundir el conocimiento y proporcionar e implantar alternativas de solución a los problemas de la colectividad, para promover el desarrollo integral del Ecuador”.

## 2.3 VISIÓN

La visión que persigue la ESPE al 2012 de acuerdo al Plan Estratégico Institucional (Reformulado), revisado el 3 de julio de 2008 es la siguiente:

“Líder en la gestión del conocimiento y de la tecnología en el Sistema Nacional de Educación Superior, con reconocimiento en América Latina y referente de práctica de valores éticos, cívicos y de servicio a la sociedad”.

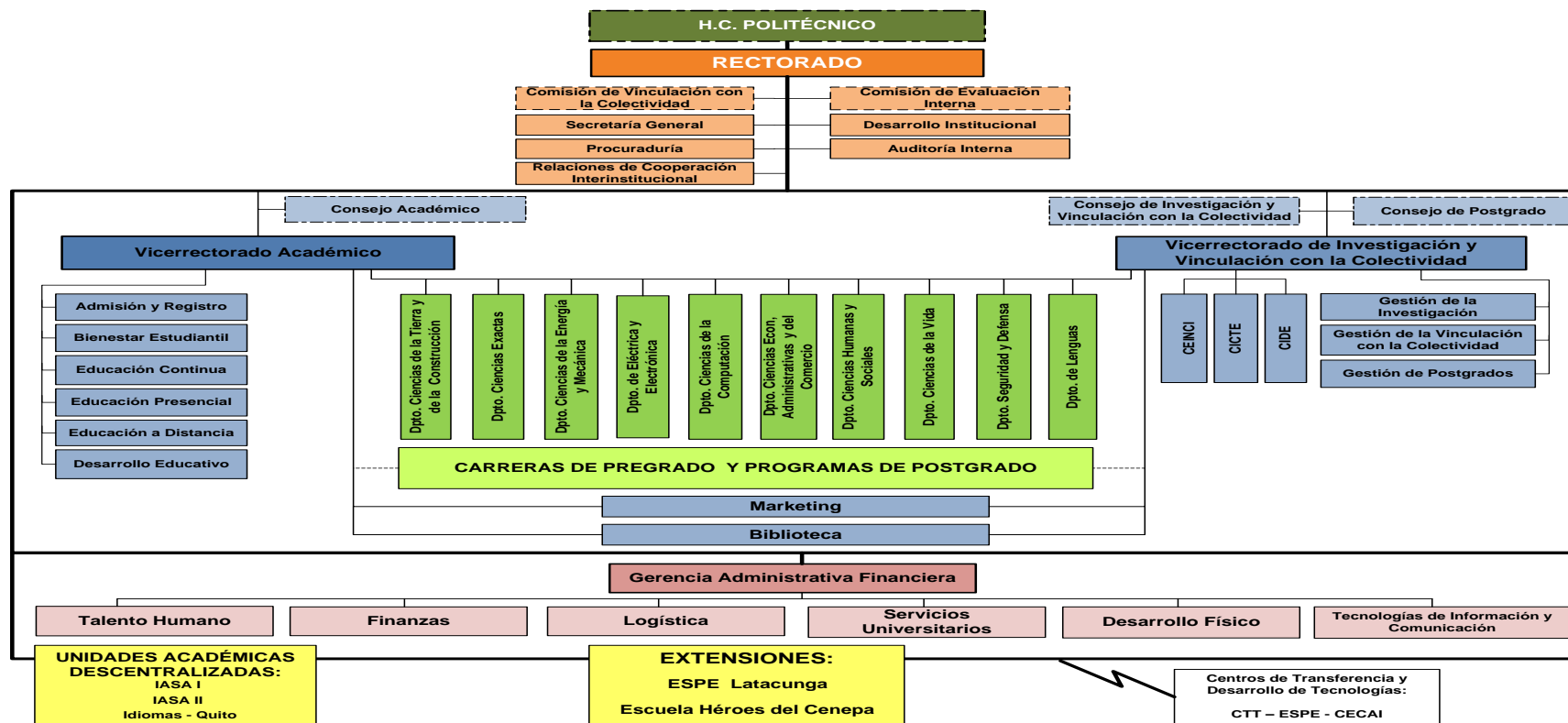
## 2.4 BASE LEGAL

La Escuela Politécnica del Ejército tiene que observar las siguientes leyes, reglamentos y estatutos.

- 1) La Constitución de la República del Ecuador.
- 2) La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) que entra en vigencia el día martes 12 de octubre de 2010 mediante Registro Oficial N° 298; derogándose de esta manera la Ley de Educación Superior publicada en el Registro Oficial N° 077 del 15 de mayo de 2000.
- 3) El Estatuto de la Escuela Politécnica del Ejército vigente, que se aprobó por Decreto Ejecutivo N° 1585 del 13 de junio de 2001 y, se publicó el Registro Oficial No. 349, el 18 de junio de 2001.
- 4) La Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) que entra en vigencia a partir del día miércoles 6 de octubre de 2010, según el Registro Oficial N° 294; derogando de esta manera la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público (LOSCCA) publicada en el Registro Oficial N° 16 del 12 de mayo de 2005.
- 5) Reglamento Orgánico de la Escuela Politécnica del Ejército, que fue creado según Orden de Rectorado No. 2008-055-ESPE-a3 del 7 de abril de 2008.
- 6) Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI) y Reglamento.
- 7) Demás leyes, normas, acuerdos y reglamentos aplicables.

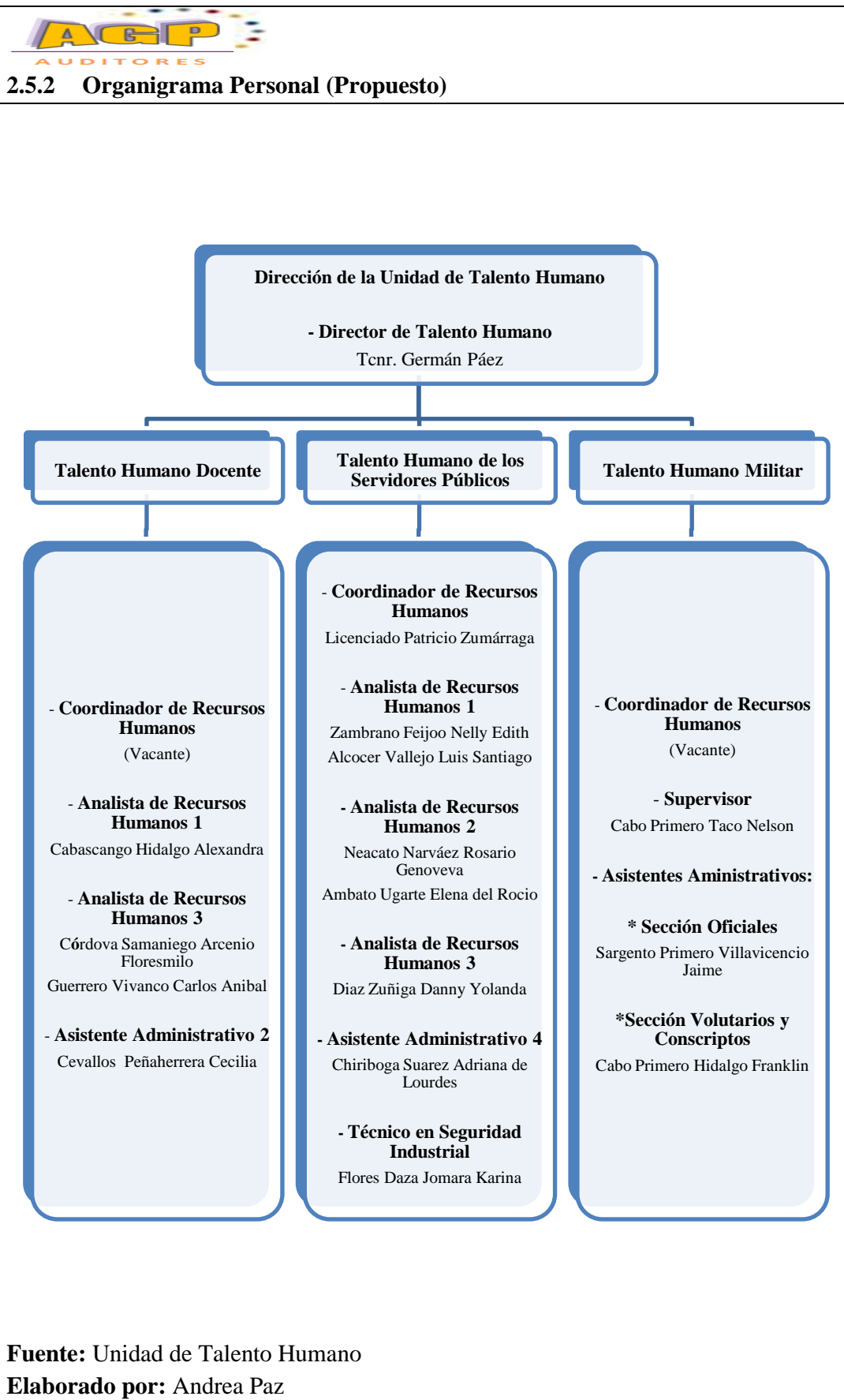
## 2.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

### 2.5.1 Organigrama Estructural (Red Organizacional)



Fuente: Dirección de Desarrollo Institucional

Elaborado por: Dirección de Desarrollo Institucional





## 2.6 OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN

### 2.6.1 Objetivos de la ESPE

Los objetivos de la Escuela Politécnica del Ejército de acuerdo al Estatuto aprobado por Decreto Ejecutivo N° 1585 del 13 de junio de 2001 son los siguientes:

- Formar, capacitar y especializar a estudiantes y profesionales en los niveles de pregrado y postgrado, en las diversas especialidades y modalidades, proporcionándoles los conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos indispensables para actuar como promotores del desarrollo sustentable del país.
- Desarrollar la investigación científica y tecnológica, para coadyuvar a la solución de los problemas que afectan a la sociedad ecuatoriana.
- Realizar actividades de vinculación de su trabajo académico y de investigación con todos los sectores de la sociedad, sirviéndola con programas de apoyo a la comunidad, a través de consultorías, asesorías, investigaciones, estudios, capacitación y ejecución de proyectos específicos.
- Cumplir con los demás objetivos establecidos en la Ley de Educación Superior y el Estatuto.

### 2.6.2 Objetivos de la Unidad de Talento Humano

Los objetivos que persigue la Unidad de Talento Humano de acuerdo al Plan Estratégico Institucional (Reformulado), revisado el 3 de julio de 2008 son los siguientes:

- **Objetivo N° 1:** Implementar el Sistema de Gestión del Talento Humano de la institución.
- **Objetivo N° 2:** Lograr el crecimiento personal y mejorar el desempeño laboral de directivos, docentes, administrativos y trabajadores.
- **Objetivo N° 3:** Mejorar el clima organizacional.



### **CAPÍTULO III RESULTADOS DE LA AUDITORÍA**

Debido a la naturaleza de la auditoría, los resultados se encuentran expresados en un resumen de los hallazgos detectados, los cuales tienen sus respectivas conclusiones y recomendaciones para la mejora de los mismos en cada proceso y, a continuación se detallan:

#### **3.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y, CONTRATACIÓN**

##### **3.1.1 Ausencia de políticas internas e indicadores de gestión en el proceso de reclutamiento, selección y contratación**

De la preparación y aplicación del Cuestionario de Control Interno Administrativo al proceso de reclutamiento, selección y contratación se detectó que para la regulación de este proceso no cuentan con políticas internas e indicadores de gestión.

##### **Conclusión:**

Debido a la ausencia de políticas internas e indicadores de gestión no se tiene un control adecuado del proceso de reclutamiento, selección y contratación.

##### **Recomendación:**

##### **Al Director de la Unidad de Talento Humano**

- Elaborar políticas internas e indicadores de gestión para el proceso de reclutamiento, selección y contratación de los servidores públicos de la ESPE – Matriz.

##### **3.1.2 Incumplimiento y desactualización del Manual de Valoración de Puestos de la Escuela Politécnica del Ejército**

De la revisión efectuada entre el Manual de Valoración de Puestos de la Escuela Politécnica del Ejército y el Acta de Elaboración de las Bases del Concurso de Méritos y Oposición se verificó que: la misión, instrucción formal, experiencia y habilidades y destrezas generales se encuentran de acuerdo al Manual.

A lo cual se detectó que no todas las misiones, instrucciones formales y experiencias se encuentran detalladas de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos, pero han sido mejoradas por el Tribunal de Méritos y Oposición.



Además las habilidades y destrezas generales se encuentran establecidas de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos.

**Conclusión:**

El Manual de Valoración de Puestos de la Escuela Politécnica del Ejército se encuentra desactualizado y esto ha generado que en un 60% los requerimientos de los puestos analizados como son: misión, instrucción formal y experiencias hayan sido mejorados por el Tribunal de Méritos y Oposición y, por tanto se incumpla con el Manual de Valoración de Puestos.

**Recomendaciones:**

**Al Director de la Unidad de Talento Humano y Al Coordinador de Talento Humano**

- Actualizar el Manual de Valoración de Puestos de la Escuela Politécnica del Ejército.

**Al Tribunal de Méritos y Oposición**

- Cumplir con el Manual de Valoración de Puestos de la Escuela Politécnica del Ejército actualizado.

**3.1.3 Requisitos no detallados en la convocatoria que ha sido publicada por la prensa o por internet**

Del análisis realizado a las convocatorias que han sido publicadas en la prensa o por internet para dar conocimiento del concurso de méritos y oposición se verificó que en estas se detallan:

- Denominación del puesto.
- Identificación de la persona jurídica que convoca.
- Misión.
- Rol del puesto.
- Requerimientos del puesto (Instrucción formal, experiencia, habilidades y destrezas generales, capacitación).
- Partida presupuestaria.
- Remuneración mensual unificada (RMU).
- Lugar y horario de trabajo.



- Solicitud de certificados de no encontrarse impedido para desempeñar puesto público.
- Determinación del plazo y lugar de entrega de la documentación.

A lo cuál se determinó que el 40% de las convocatorias publicadas por la prensa o por internet no cuentan con el detalle de habilidades y destrezas generales y el 50% de las convocatorias publicadas por la prensa o por internet no cuentan con el número de partida presupuestaria.

**Conclusión:**

De las convocatorias que han sido publicadas por la prensa o vía internet no se detallan todos los requisitos en un 50% y por tanto se esta inobservando la Norma Técnica del Subsistema de Selección del Personal publicada en el Registro Oficial No. 216, del jueves 23 de febrero de 2006 y según Resolución SENRES-2006-000021, en lo referente al artículo 12 literal a), lo que provoca que no se de a conocer de manera pública todos los requisitos establecidos en la convocatoria.

**Recomendación:**

**Al Analista de Recursos Humanos 2 (encargado del proceso de reclutamiento, selección y contratación)**

- Observar la Norma Técnica del Subsistema de Selección del Personal publicada en el Registro Oficial No. 216, del jueves 23 de febrero de 2006 y según Resolución SENRES-2006-000021, especialmente el artículo 12 literal a) y, cumplir con la misma.

**3.1.4 Inexistencia de un Manual o Instructivo que regule las horas de capacitación a ser solicitadas en la convocatoria**

De las convocatorias que has sido publicadas por la prensa o vía internet y han sido revisadas, se determinó que las capacitaciones son establecidas por el Tribunal de Méritos y Oposición y, no se encuentran establecidas en algún Manual o Instructivo que las norme.

**Conclusión:**

Por la inexistencia de un Manual o Instructivo que regule las horas de capacitación que debería tener el servidor público al momento de efectuarse la convocatoria al Concurso de Méritos y Oposición, no se tiene un adecuado control de las mismas.



**Recomendación:**

**Al Director de la Unidad de Talento Humano**

- Elaborar un Manual o Instructivo que norme las horas de capacitación a ser solicitadas a los servidores públicos al momento de convocar a un Concurso de Méritos y Oposición.

**3.1.5 Incumplimiento de los documentos solicitados previo al ingreso a nombramiento o contrato**

De las carpetas de los servidores públicos de la Escuela Politécnica del Ejército se verificó que en éstas existan todos los documentos previos al ingreso a nombramiento o contrato como son:

- Hoja de datos personales
- Copias certificadas de títulos y certificados de: cursos, seminarios y pasantías.
- Certificados de trabajo y de honorabilidad en originales o copias certificadas.
- Copias de la cédula de ciudadanía.
- Copias del certificado de votación
- Original récord policial (actualizado)
- Certificado original del MRL o ex-SENRES de no encontrarse impedido para desempeñar puesto o cargo público.
- Certificado médico otorgado por el dispensario médico de la ESPE
- Declaración Juramentada (notariada)
- Declaración Juramentada de bienes y rentas
- Fotografías tamaño carne de frente, de perfil y, tamaño postal de cuerpo entero
- Control de nepotismo e incompatibilidad por parentesco
- Control pluriempleo
- Copia de cuenta bancaria (ahorros o corriente)

De lo que se determinó que:

- No todas las carpetas de los servidores públicos cuentan con los requisitos siguientes: certificado médico otorgado por el dispensario médico de la ESPE; control pluriempleo y; copia de cuenta bancaria (ahorros o corriente).
- El original del record policial actualizado en un 90% se está cumpliendo, puesto que el 10% ha sido presentado pero no está actualizado.
- El resto de requisitos se encuentran presentados en un 100%.





**Conclusión:**

De las carpetas que han sido revisadas en un 40% no todas cuentan con la documentación establecida para el ingreso previo a nombramiento o contrato como son: certificado médico otorgado por el dispensario médico de la ESPE, control pluriempleo, copia de cuenta bancaria -ahorros o corriente- y, original del récord policial actualizado; lo que genera que existan documentos que no están actualizados y, documentos que no han sido presentados por parte de los servidores públicos.

**Recomendaciones:**

**Al Director de la Unidad de Talento Humano**

- Verificar que la documentación solicitada a los servidores públicos previo al ingreso a nombramiento o contrato se presente de forma completa y adecuada.

**Al Analista de Recursos Humanos 2 (encargado del proceso de reclutamiento, selección y contratación)**

- Solicitar toda la documentación previo al ingreso a nombramiento o contrato.

**3.1.6 Acciones de Personal no registradas en el Libro Registro de la Escuela Politécnica del Ejército y que no cumplen con un número único de registro en la Unidad de Talento Humano**

De las Acciones de Personal revisadas, se procedió a verificar que estas se encuentren registradas en el Libro Registro de Acciones de Personal de la Escuela Politécnica del Ejército y comprobar si tienen un número único de registro en la Unidad de Talento Humano.

A lo cual se determinó que el 20% de Acciones de Personal no se encuentran registradas en el Libro Registro de Acciones de Personal de la ESPE y, además en un 20% no se tiene un número único de registro en la Unidad de Talento Humano puesto que este se encuentra duplicado.

**Conclusión:**

En un 20% las Acciones de Personal que han sido revisadas no se encuentran registradas en el Libro Registro de la Escuela Politécnica del Ejército y, además no se tiene un número de registro único puesto que este se encuentra duplicado en un 20% en la Unidad de Talento Humano (UTH).



**Recomendaciones:**

**Unidad de Talento Humano**

- Revisar los números de registro de tal manera que se tenga un solo código por servidor público en la Unidad de Talento Humano.

**Al Asistente Administrativo 4**

- Registrar de manera oportuna las Acciones de Personal en el Libro Registro de la Escuela Politécnica del Ejército.
- Realizar una base de datos digital en donde se pueda visualizar de mejor manera los datos que constan en la Acción de Personal, de tal forma de eliminar el Libro de Registro efectuado de forma escrita que poseen en la UTH y por tanto mejorar el manejo de la información.

**3.2 PROCESO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN**

**3.2.1 Inexistencia de manuales de inducción y capacitación, políticas internas, indicadores de gestión y evaluaciones al proceso de capacitación**

De la preparación y aplicación del Cuestionario de Control Interno Administrativo al proceso de inducción y capacitación, se detectó que para la regulación de este proceso no cuentan con manuales de inducción y capacitación, políticas internas, indicadores de gestión y evaluaciones al proceso de capacitación.

**Conclusión:**

Debido a la inexistencia de manuales de inducción y capacitación, políticas internas, indicadores de gestión y evaluaciones al proceso de capacitación no se tiene un control adecuado del proceso de inducción y capacitación por lo que el trabajo es realizado de forma mecánica.

**Recomendaciones:**

**Al Director de la Unidad de Talento Humano**

- Elaborar manuales de inducción y capacitación, políticas internas e indicadores de gestión para el proceso de inducción y capacitación de los servidores públicos de la ESPE – Matriz.
- Efectuar evaluaciones a las capacitaciones impartidas a los servidores públicos.



### **3.2.2 Los cursos o eventos de capacitación impartidos no se encuentran en el Plan de Capacitación del Personal Administrativo de la ESPE 2010**

De la revisión efectuada al Plan de Capacitación del Personal Administrativo de la ESPE 2010 con los cursos impartidos para verificar si estos se encuentran en dicho Plan se determinó que el 40% de los cursos impartidos por la ESPE no se encuentran en el Plan de Capacitación.

#### **Conclusión:**

El Plan de Capacitación del Personal Administrativo de la ESPE 2010 no se encuentra elaborado en base a necesidades reales de capacitación, lo que ha generado que en un 40% se incumpla con el mismo y, se de prioridad a otros cursos o eventos capacitación a pesar de que no consten en el Plan de Capacitación.

#### **Recomendación:**

##### **Al Coordinador de Talento Humano**

- Elaborar el Plan de Capacitación del Personal Administrativo de la ESPE de acuerdo a necesidades reales de capacitación y, cumplir con el mismo.

### **3.2.3 Inexistencia del registro de asistencia y del diploma o certificados del curso o evento de capacitación**

De los Informes Técnicos de los cursos o eventos de capacitación que han sido impartidos a los servidores públicos se revisó que en los mismos conste lo siguiente:

- Datos del curso (programación, costos y horario).
- Registro de asistencia.
- Diploma o certificado del curso.

A lo cual se determinó que no todos los informes cuentan con el registro de asistencia y los certificados o diplomas del curso.

#### **Conclusión:**

Los informes técnicos en un 80% no cumplen con todos los requerimientos, por tanto se determinó que no se tiene el registro de asistencia de los cursos o eventos de capacitación en un 60% y, los diplomas o certificados no constan en un 50% generando así un desconocimiento de quienes han asistido o no al evento de capacitación.



**Recomendaciones:**

**Al Coordinador de Talento Humano**

- Verificar que se tenga el registro de asistencia en todos los cursos o eventos de capacitación impartidos para mejor control.
- Efectuar políticas en caso de que el servidor público no asista en su totalidad al curso impartido.
- Verificar que en el informe técnico se presenten los diplomas o certificados del curso o evento de capacitación siempre y cuando exista un cumplimiento de la asistencia, caso contrario, no disponer del mismo o acatar medidas.

**3.2.4 Facturas canceladas a destiempo por motivo de cursos o eventos de capacitación**

De las facturas revisadas de los cursos o eventos de capacitación que han sido impartidos, para constatar si han sido canceladas en el tiempo establecido con la entidad; se determinó que todos los cursos o eventos de capacitación han sido cancelados, pero las facturas no han sido efectuadas en el tiempo establecido.

**Conclusión:**

Una vez revisadas las facturas se constató que no han sido canceladas a tiempo en un 10% generando de esta manera molestias con la empresa que impartió el curso o evento de capacitación.

**Recomendaciones:**

**A la Dirección Financiera**

- Autorizar el pago del curso o evento de capacitación en el tiempo que ha sido pactado por la institución con la empresa.

**Al Coordinador de Talento Humano**

- Verificar que el pago de las facturas se realice en el tiempo establecido con la empresa que efectuó el curso o evento de capacitación.
- Establecer políticas para el pago de las facturas de los cursos de capacitación.



### **3.2.5 Inducciones no ejecutadas a los servidores públicos de nuevo ingreso**

Revisada la muestra de los servidores públicos que ingresaron en el 2010, se procedió a verificar si los mismos han recibido la inducción respectiva detallando:

- Memorando solicitando la inducción.
- Informe de haber recibido la inducción.

A lo que se determinó que la inducción en un 100% no fue realizada a los servidores públicos que ingresaron en el 2010 y se cuenta con memorandos solicitando la inducción en un 20%, donde el 80% no existen.

#### **Conclusión:**

En un 100% los servidores públicos no han recibido inducción; por lo que no conocen ciertos lineamientos y objetivos que deben cumplir en un plazo determinado.

#### **Recomendaciones:**

##### **Al Coordinador de Talento Humano**

- Controlar que ha todos los servidores públicos se les dé, una inducción que les permita vincularse con la institución.
- Elaborar folletos para la inducción que permitan familiarizar a los nuevos servidores con los valores, normas, rutinas y en particular con el área de trabajo, logrando de esta manera su pronta adaptación a la institución. Estos folletos deberán contener básicamente: historia de la institución, el direccionamiento estratégico mediante el cual se guía la Escuela Politécnica del Ejército y demás normas y reglamentos de carácter general que los servidores públicos deban conocer.

### **3.3 PROCESO DE REMUNERACIONES Y OTROS BENEFICIOS**

#### **3.3.1 Inexistencia de indicadores de gestión que regulen el proceso de remuneraciones y otros beneficios**

De la preparación y aplicación del Cuestionario de Control Interno Administrativo al proceso de remuneraciones y otros beneficios, se detectó que para la regulación de este proceso no cuentan con indicadores de gestión.



**Conclusión:**

Debido a la inexistencia de indicadores de gestión no se tiene un control adecuado del proceso de remuneraciones y otros beneficios, por lo que no se puede medir el nivel de cumplimiento del mismo.

**Recomendación:**

**Al Director de la Unidad de Talento Humano**

- Elaborar indicadores de gestión para el proceso de remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos de la ESPE – Matriz.

**3.3.2 Incumplimiento del registro de hora de entrada y salida**

De los reportes de asistencia y de los reportes de permiso revisados para verificar si los servidores públicos han timbrado las horas de entrada y salida en su totalidad se determinó que en un 100% los servidores públicos no timbran la hora de entrada y salida.

**Conclusión:**

Debido al incumplimiento del registro de horas de entrada y salida no se cuenta con un control de asistencia de los servidores públicos que permita evidenciar el tiempo de trabajo del servidor en la institución.

**Recomendaciones:**

**Al Director de la Unidad de Talento Humano**

- Poner en conocimiento de los servidores públicos el Reglamento de Administración de los Servidores Públicos de la Escuela Politécnica del Ejército, ESPE (2008), aprobado por el Honorable Consejo Politécnico el 4 de diciembre de 2008 especialmente el artículo 58 literal a) que se refiere a la Amonestación Verbal y el artículo 59 (Amonestación Escrita).
- Imponer las amonestaciones verbales, escritas y/o pecuniarias administrativas, en el tiempo que se ha incumplido con la norma.
- Verificar que todos los servidores públicos registren las horas de entrada y salida y no efectuar excepciones ya sea por los cargos que ocupan.


Atentamente,


Andrea Gabriela Paz Ruiz  
JEFE DEL EQUIPO DE AUDITORÍA

## 5.4 FASE IV: EVALUACIÓN CONTINUA


La auditoría no será efectiva si ha concluido con un buen informe y no se realiza un seguimiento y evaluación posterior, para verificar que la institución auditada ha puesto en marcha las observaciones y recomendaciones propuestas por el equipo auditor.

Por lo que se ha procedido a realizar un Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones donde se detallan los responsables del seguimiento de las mismas.

 <b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>						
No.	Recomendaciones	Tiempo meses			Responsable Implementación	Observaciones
		1	2	3		
1	Elaborar políticas internas e indicadores de gestión para el proceso de reclutamiento, selección y contratación de los servidores públicos de la ESPE – Matriz.	X	X		Director UTH	
2	Actualizar el Manual de Valoración de Puestos de la Escuela Politécnica del Ejército.	X			Director UTH Coordinador TH	
3	Cumplir con el Manual de Valoración de Puestos de la Escuela Politécnica del Ejército actualizado.	X			Tribunal de Méritos y Oposición	
4	Observar la Norma Técnica del Subsistema de Selección del Personal publicada en el Registro Oficial No. 216, del jueves 23 de febrero de 2006 y según Resolución SENRES-2006-000021, especialmente el artículo 12 literal a) y cumplir con la misma.	X			Analista Recursos Humanos 2	
5	Elaborar un Manual que norme las horas de capacitación a ser solicitadas a los servidores públicos en el proceso de reclutamiento.	X	X		Director UTH	
6	Verificar que la documentación solicitada a los servidores públicos previo al ingreso a nombramiento o contrato se presente de forma completa y adecuada.	X	X		Director UTH	
7	Solicitar toda la documentación previo al ingreso a nombramiento o contrato.	X			Analista Recursos Humanos 2	

 <b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>						
No.	Recomendaciones	Tiempo meses			Responsable Implementación	Observaciones
		1	2	3		
8	Revisar los números de registro de tal manera que se tenga un solo código por servidor público en la Unidad de Talento Humano.	X			UTH	
9	Registrar de manera oportuna las acciones de personal en el Libro Registro de la Escuela Politécnica del Ejército.	X			Asistente Administrativo 4	
10	Realizar una base de datos digital en donde se pueda visualizar de mejor manera los datos que constan en la acción de personal, de tal forma de eliminar el Libro de registro efectuado de forma escrita que poseen en la UTH y por tanto mejorar el manejo de la información.	X	X	X	Asistente Administrativo 4	
11	Elaborar manuales de inducción y capacitación, políticas internas e indicadores de gestión para el proceso de inducción y capacitación de los servidores públicos de la ESPE – Matriz.	X	X		Director UTH	
12	Efectuar evaluaciones a las capacitaciones impartidas a los servidores públicos.	X			Director UTH	
13	Elaborar el Plan de Capacitación del Personal Administrativo de la ESPE de acuerdo a necesidades reales de capacitación y cumplir con el mismo.	X	X		Coordinador TH	
14	Verificar que se tenga el registro de asistencia en todos los cursos o eventos de capacitación impartidos para mejor control.	X			Coordinador TH	
15	Efectuar políticas en caso de que el servidor público no asista en su totalidad al curso impartido.	X			Coordinador TH	
16	Verificar que en el informe técnico se presenten los diplomas o certificados del curso o evento de capacitación siempre y cuando exista un cumplimiento de la asistencia, caso contrario, no disponer del mismo o acatar medidas.	X			Coordinador TH	
17	Autorizar el pago del curso o evento de capacitación en el tiempo que ha sido pactado por la institución con la empresa.	X			Dirección Financiera	
18	Verificar que el pago de las facturas se realice en el tiempo establecido con la empresa que efectuó el curso o evento de capacitación.	X			Coordinador TH	
19	Establecer políticas para el pago de las facturas de los cursos de capacitación.	X			Coordinador TH	



 <b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>						
No.	Recomendaciones	Tiempo meses			Responsable Implementación	Observaciones
		1	2	3		
20	Controlar que ha todos los servidores públicos se les dé, una inducción que les permita vincularse con la institución.	X			Coordinador TH	
21	Elaborar folletos para la inducción que permitan familiarizar a los nuevos servidores con los valores, normas, rutinas y en particular con el área de trabajo, logrando de esta manera su pronta adaptación a la institución. Estos folletos deberán contener básicamente: historia de la institución, el direccionamiento estratégico mediante el cual se guía la Escuela Politécnica del Ejército y demás normas y reglamentos de carácter general que los servidores públicos deban conocer.	X	X		Coordinador TH	
22	Elaborar indicadores de gestión para el proceso de remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos de la ESPE – Matriz.	X	X		Director UTH	
23	Poner en conocimiento de los servidores públicos el Reglamento de Administración de los Servidores Públicos de la Escuela Politécnica del Ejército, ESPE (2008), aprobado por el Honorable Consejo Politécnico el 4 de diciembre de 2008 especialmente el artículo 58 literal a) que se refiere a la Amonestación Verbal y el artículo 59 (Amonestación Escrita).	X			Director UTH	
24	Imponer las amonestaciones verbales, escritas y/o, pecuniarias administrativas, en el tiempo que se ha incumplido con la norma.	X			Director UTH	
25	Verificar que todos los servidores públicos registren las horas de entrada y salida y, no efectuar ningún tipo de excepción; puesto que ningún cargo debe ameritarlo.	X			Director UTH	
<b>Elaborado por:</b> E.F.		Auditor Senior			<b>Fecha:</b> 08-abr-2011	
<b>Supervisado por:</b> A.G.		Jefe de Auditoría			<b>Fecha:</b> 08-abr-2011	

**ASPECTOS A CONSIDERAR:**

Los responsables detallados en el cronograma, se comprometen a cumplir con las recomendaciones emitidas en el Informe de Auditoría de Gestión en un plazo máximo de tres meses, lo cual ayudará a mejorar los problemas detectados en el desarrollo de los procesos auditados de forma más eficiente.

---

 Cliente

---

 Auditor

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 Conclusiones**

- En base al cumplimiento del contenido del Plan de Tesis, se desarrolla la presente Auditoría de Gestión aplicada al proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios de los Servidores Públicos de la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE) – Matriz, evaluando los niveles de eficiencia, eficacia y economía, con el fin de presentar un producto profesional que al Director de la Unidad de Talento Humano (UTH), servidores públicos y, colaboradores en general, les sirva en función de mejorar sus procesos institucionales.
- Al concluir la Auditoría de Gestión en la Escuela Politécnica del Ejército, ESPE; posteriormente Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE”, se logró cumplir con los objetivos establecidos por el equipo de auditoría, por lo que se determinó si la ejecución del proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios de los Servidores Públicos se estaba desarrollando razonablemente y, se efectuó un Informe Final de Auditoría de Gestión con las conclusiones y recomendaciones respectivas.
- Los procesos evaluados en la UTH no cuentan con políticas internas que regulen a los mismos, por lo que son efectuados de forma mecánica, además no tienen establecidos indicadores de gestión que ayuden a medir como se está cumpliendo el proceso en la Unidad.
- No se cuenta con un Plan Anual de Capacitación que se encuentre elaborado de acuerdo a los requerimientos reales de capacitación.
- Las horas de entrada y salida no son timbradas por todos los servidores públicos y, no existe un control adecuado para hacer cumplir su ejecución de tal forma que se impongan sanciones a los servidores.

## 6.2 Recomendaciones

- Constituir la presente Tesis en una fuente de investigación, estudio y modelo de una Auditoría de Gestión para docentes y alumnos de la Escuela Politécnica del Ejército, así como para otras instituciones de estudios superiores del país.
- Observar las recomendaciones que han sido efectuadas por el auditor en el Informe Final de Auditoría de Gestión para implementarlas en la Unidad de Talento Humano (UTH) a fin de obtener mejoras.
- Elaborar políticas internas para la ejecución de cada proceso, además indicadores de gestión que ayuden a medir como se está cumpliendo las actividades en la UTH.
- Elaborar un Plan Anual de Capacitación que se encuentre establecido de acuerdo a las necesidades reales de capacitación y, que realmente considere a los servidores públicos que han tenido bajas evaluaciones de desempeño.
- Monitorear diariamente las horas de entrada y salida de los servidores públicos, de tal forma que aquellos que no timbren se los llame la atención por el incumplimiento y, se emprenda las acciones respectivas.

## ANEXOS

### Anexo A. Carta de Presentación de la Firma Auditora: “AGP Auditores”



#### CARTA DE PRESENTACIÓN

Quito, 1 de febrero de 2011

Coronel de Estado Mayor Conjunto  
Carlos Rodríguez Arrieta  
Rector de la Escuela Politécnica del Ejército  
Presente.-

De mis consideraciones:

Como Firma Auditora “AGP AUDITORES”, le presenta la oferta de servicios como auditores y contadores profesionales públicos independientes.

De donde estamos predispuestos a colaborar y resolver cualquier inquietud que tengan, ya que lo primordial para nosotros es satisfacer a nuestros clientes, brindándoles un servicio de calidad, en el momento oportuno y adecuado.

AGP AUDITORES posee un amplio conocimiento en el sector, cuenta con los mejores profesionales alrededor del mundo y, sobre todo es una entidad que ha sabido dejar su nombre en alto, esto se puede apreciar fácilmente por la manera de desenvolverse y, como efectúa las diferentes asesorías y auditorías a entidades públicas y/o privadas.

AGP cuenta con los mejores profesionales, capacitados continuamente y comprometidos con la Institución; los mismos que tienen un compromiso con la calidad y, buscan una visión integral orientada al negocio y al mejoramiento de los procesos, áreas y/o actividades.



Nuestra Firma Auditora AGP brinda un servicio:

– ***Personalizado***

Al tratarse de un servicio personalizado significa que disponemos del tiempo y dedicación necesaria para cumplir con las expectativas de nuestros clientes; ofreciéndoles un contacto permanente para saber de mejor manera sus requerimientos, necesidades y además conocer qué esperan de nuestra auditoría para poder efectuar recomendaciones oportunas que ayuden al mejor desenvolvimiento de sus operaciones.

– ***Oportuno***

Nos identificamos por cumplir con los plazos establecidos, con el fin de proveer a nuestros clientes de la información requerida en el momento, lugar y hora al que lo soliciten ya que esto ayudará a una mejor toma de decisiones en el corto plazo.

– ***Información Disponible***

Proveemos a nuestro cliente la debida información que le permitirá desarrollar sus procesos de mejor manera y cumplir con los objetivos y metas empresariales.

Sería un honor para nosotros poder colaborar con su Institución, ofreciéndoles el mejor servicio con garantía total; esperando que nuestra propuesta este acorde a sus necesidades y sea de su agrado.

Atentamente,

Andrea Gabriela Paz Ruiz

CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

## **Anexo B. Contrato por Prestación de Servicios de Auditoría**

### **CONTRATO POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

#### **COMPARECEN:**

En la presente celebración del contrato intervienen por una parte la ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO (ESPE), con el RUC No. 0621875XXX001, domiciliado en la Av. General Rumiñahui s/n, Sector Santa Clara - Valle de los Chillos, representada legalmente por el Señor Rector, el CRNL. EMC. CARLOS RODRÍGUEZ ARRIETA, identificado con número de cédula 050078XXX a quien en adelante por efectos del presente contrato se le denominará “*La Institución*” y por otra parte el SR. ISMAEL RODRÍGUEZ representante legal de la FIRMA AUDITORA AGP con número de cédula 1745987XXX domiciliado en Hidalgo de Pinto No. 1316 y Francisco de Nates, a quien en adelante por efecto del presente contrato se le denominará “*La Auditora*”, sujetándonos a ambos a los términos y condiciones de las siguientes cláusulas:

#### **PRIMERA.- RELACIÓN PROFESIONAL:**

Las partes indican que el presente contrato es de orden profesional y que no existe relación de dependencia personal entre “La Institución” y “La Auditora”.

#### **SEGUNDA.- EL AUDITOR**

El auditor acredita facultades y atribuciones de la presentación de servicios profesionales especializados, además de contar con la habilitación correspondiente del Colegio de Contadores Públicos de Pichincha quien con la debida experiencia procederá a efectuar la auditoría, la misma que estará integrada por el siguiente equipo de trabajo:

- Andrea Paz            Jefe de Auditoría
- Elián Facundi        Auditor Senior
- Germán Narváez     Auditor Junior

**TERCERA.- MATERIA DEL CONTRATO**

“La Institución”, suscribe el contrato con “La Auditora” para que ésta preste los servicios de auditoría y “La Auditora” acepta prestar tales servicios de conformidad con las siguientes estipulaciones:

- a) Efectuar la Auditoría Gestión del proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios de los Servidores Públicos de la ESPE – Matriz, correspondiente al período del 1 de enero al 31 de octubre de 2010. Dicho examen tendrá por objetivo expresar una opinión profesional de la ejecución de los procesos examinados, de tal forma de conocer si presentan un manejo razonable que ayude al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- b) La auditoría al proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios de los Servidores Públicos de la ESPE – Matriz, será efectuada de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado, las que incluyen pruebas de cumplimiento de acuerdo a las normas establecidas por la entidad para poder identificar el cumplimiento del control interno y otros procedimientos de auditoría considerados necesarios.
- c) La Dirección o la Gerencia es la única responsable por el diseño y operación de los sistemas de control interno y, en consecuencia, “La Auditora” no es responsable de perjuicios originados por actos fraudulentos, manifestaciones falsas e incumplimiento intencional por parte de los administradores, directores, funcionarios y empleados de “La Institución”.
- d) La auditoría a ser efectuada por “La Auditora” comprenderá además la revisión y la emisión de comentarios y recomendaciones de acuerdo al análisis realizado, que se encontrarán expresados en la redacción del Informe Final de Auditoría de Gestión.
- e) En caso que “La Institución” requieran que “La Auditora” realice algún trabajo adicional, u otro servicio requerido por “La Institución” no incluido en ésta cláusula, se acordará previamente con “La Institución” el alcance del trabajo adicional y los honorarios correspondientes.

#### **CUARTA.- OBLIGACIONES DE LA INSTITUCIÓN**

- a) “La Institución” se compromete a entregar de forma oportuna toda la información requerida por “La Auditora” y, colaborar abiertamente con todos los requerimientos solicitados.
- b) “La Institución” asume entera responsabilidad por la integridad y fidelidad de la información entregada. Por lo tanto, “La Auditora” no asume por medio del presente contrato ninguna obligación de responder frente a terceros por las consecuencias que ocasione cualquier omisión o error, voluntario o involuntario sobre los procesos examinados, las mismas que se encuentran sujetas a examen por parte de “La Institución”.
- c) Implantar las recomendaciones establecidas por “La Auditora”.

#### **QUINTA.- HONORARIOS PROFESIONALES**

Los honorarios profesionales correspondientes al servicio pactado entre “La Auditora” y “La Institución” se fijan en tres mil dólares de los Estados Unidos de América (\$ 3.000,00) más IVA; estos honorarios no incluyen: gastos de movilización y alimentación que se requieren para el desarrollo del trabajo de auditoría; por lo que estos se facturarán de forma separada.

Los honorarios profesionales serán abonados de la siguiente manera:

- 30% a la suscripción del contrato.
- 40% a la lectura del Borrador del Informe de Auditoría de Gestión.
- 30% restante a la entrega del Informe Final de Auditoría de Gestión.

#### **SEXTA.- PLAZO PARA EL CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO**

“La Auditora” se obliga a cumplir con dicha auditoría en un período aproximado de 42 días, es decir, en un tiempo estimado de 310 horas laborales, a partir del 10 de febrero hasta el 8 de abril del 2011, período en el cual se cubrirá el análisis al proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros



beneficios de los Servidores Públicos en el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de octubre de 2010, debiendo tomarse en consideración las siguientes actividades:

<b>FASES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>HORAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Planificación Preliminar	Obtener conocimiento general de la institución.	44	A.P. E.F.
Planificación Específica	Elaborar el Plan General de Auditoría de Gestión.	34	A.P. E.F. G.N.
	Evaluar el Control Interno Administrativo y medir el riesgo.		
	Preparar los programas de auditoría y cuestionarios para los distintos procesos a ser evaluados.		
Ejecución del Trabajo	Aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría en el desarrollo de los papeles de trabajo.	200	A.P. E.F. G.N.
Comunicación de Resultados	Elaboración del Informe Final de Auditoría de Gestión.	32	A.P. E.F. G.N.
Seguimiento	Elaboración del Cronograma de Recomendaciones.	0	-
<b>Total</b>		<b>310</b>	

#### **SÉPTIMA.- PLAZO DE ENTREGA DEL INFORME**

El Informe Final de Auditoría será entregado al concluir con las 310 horas establecidas en el Programa de Trabajo, informando además que previamente se presentará un Informe Borrador para poner a su disposición la información que se ha obtenido durante la ejecución de la auditoría; este Informe Borrador será presentado tres días antes de dar a conocer el Informe Final en el que se determinará si los procedimientos efectuados por dicha entidad se encuentran ejecutados de acuerdo a la respectiva normatividad.

Los informes a emitirse señalados en el literal d) de la cláusula tercera de este contrato, deberán ser entregados hasta el 15 de abril de 2011.

**OCTAVA.- TÉRMINOS Y CONDICIONES**

Los términos y condiciones contenidas en este Contrato no podrán ser modificados unilateralmente, excepto cuando la modificación a ser introducida implique una ampliación del servicio, el cual dará lugar a *modificaciones del monto y/o plazo del contrato*, manteniendo los precios unitarios del servicio.

**NÓVENA.- SUSCRIPCIÓN**

Las partes nos imponemos del contenido de la cláusula del presente contenido portadas en expresión de nuestra libre y espontánea voluntad sin que medio vicie que lo invalide y en el mismo lo suscribimos en la ciudad de Sangolquí a los nueve días del mes de febrero de 2011.


---


Sr. Crnl. EMC. Carlos Rodríguez Arrieta  
Rector de la ESPE


---

Sr. Ismael Rodríguez Villarreal  
Gerente de la Firma Auditora AGP


**Anexo C. Aplicación de Procedimientos y Técnicas de Auditoría del Proceso de reclutamiento, selección y contratación de los servidores públicos de la ESPE – Matriz**


 <p style="text-align: center;"> <b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b>  <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>  <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>  <b>APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA</b>  <b>Del 01 de enero al 31 de octubre del 2010</b> </p>		
<b>Proceso: Reclutamiento, selección y, contratación</b>		
<b>No.</b>	<b>Procedimientos de Auditoría</b>	<b>Técnicas de Auditoría</b>
1	<p>Solicite el Manual de Valoración de Puestos de la Escuela Politécnica del Ejército y el Acta de elaboración de las bases del concurso de méritos y oposición, de tal forma que verifique que la misión, instrucción formal, experiencia y habilidades y destrezas generales se encuentren de acuerdo al Manual.</p>	<p>Comparación Observación Comprobación Análisis</p>
2	<p>Seleccione de forma aleatoria algunas convocatorias que han sido publicadas en la prensa o por internet para dar conocimiento del concurso de méritos y oposición y verifique si en estas se detallan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Denominación del puesto.</li> <li>• Identificación de la persona jurídica que convoca.</li> <li>• Misión.</li> <li>• Rol del puesto.</li> <li>• Requerimientos del puesto (Instrucción formal, experiencia, habilidades y destrezas generales, capacitación).</li> <li>• Partida presupuestaria.</li> <li>• Remuneración mensual unificada (RMU).</li> <li>• Lugar y horario de trabajo.</li> <li>• Solicitud de certificados de no encontrarse impedido para desempeñar puesto público.</li> <li>• Determinación del plazo y lugar de entrega de la documentación.</li> </ul>	<p>Comprobación Análisis</p>

 <b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>		
<b>Proceso:</b> Reclutamiento, selección y, contratación		
<b>No.</b>	<b>Procedimientos de Auditoría</b>	<b>Técnicas de Auditoría</b>
3	<p>Seleccione de forma aleatoria los servidores públicos de la Escuela Politécnica del Ejército y solicite las carpetas de los mismos y revise si cuentan o no con los documentos previo al ingreso a nombramiento o contrato.</p>	<p>Comprobación Análisis</p>
4	<p>De los servidores públicos seleccionados de forma aleatoria revise el formulario de asignación de puntajes y verifique con: la carpeta del servidor, las pruebas efectuadas por el servidor, la guía de la entrevista y la convocatoria a fin de determinar que los puntajes se encuentren establecidos correctamente.</p>	<p>Comprobación Análisis</p>
5	<p>De los servidores públicos seleccionados aleatoriamente verifique si para obtener el nombramiento regular han cumplido con las evaluaciones de desempeño y con el período de prueba.</p>	<p>Comprobación Análisis</p>
6	<p>De los servidores públicos que han sido seleccionados de forma aleatoria y poseen el nombramiento, verifique si en el Acta Final de Declaratoria de Ganadoras y Ganadores del Concurso de Méritos y Oposición, estos constan como ganadores, valide además con el Formulario de Asignación de Puntajes, si estos eran los candidatos opcionados.</p>	<p>Comprobación Análisis</p>


 <b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>		
<b>Proceso:</b> Reclutamiento, selección y contratación		
<b>No.</b>	<b>Procedimientos de Auditoría</b>	<b>Técnicas de Auditoría</b>
7	<p>Revise si los nombramientos de las personas que ganaron el Concurso de Méritos y Oposición se encuentran registrados en la Acción de Personal y si esta tiene los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombres y apellidos de la persona nombrada.</li> <li>• Número de cédula.</li> <li>• Domicilio.</li> <li>• Puesto que desempeñará.</li> <li>• Remuneración mensual unificada.</li> <li>• Lugar de trabajo.</li> <li>• Fecha de ingreso.</li> <li>• Número de acuerdo o resolución que identifique el nombramiento.</li> <li>• Firmas de responsabilidad.</li> </ul>	<p>Comprobación Análisis</p>
8	<p>De las acciones de personal revisadas, verifique si se encuentran registradas en el Libro Registro de Acciones de Personal de la Escuela Politécnica del Ejército y si tienen un número único de registro en la Unidad de Talento Humano.</p>	<p>Comprobación Análisis</p>
<p><b>Elaborado por:</b> E.F.                      Auditor Senior                      <b>Fecha:</b> 09-mar-2011</p>		
<p><b>Supervisado por:</b> A.G.                      Jefe de Auditoría                      <b>Fecha:</b> 09-mar-2011</p>		

**Anexo D. Aplicación de Procedimientos y Técnicas de Auditoría del Proceso de inducción y capacitación de los servidores públicos de la ESPE – Matriz**

 <b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>		
<b>Proceso:</b> Inducción y capacitación		
<b>No.</b>	<b>Procedimientos de Auditoría</b>	<b>Técnicas de Auditoría</b>
1	Solicite el Plan de Capacitación del Personal Administrativo de la ESPE 2010 y determine si los cursos impartidos se encuentran en dicho Plan.	Comparación Observación Comprobación Análisis
2	De manera aleatoria revise los cursos o eventos de capacitación impartidos y verifique si se cumplió con lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memorando solicitando la autorización para la participación en el curso de la Unidad que lo requiere al Gerente Administrativo Financiero.</li> <li>• Trámite pasado a la Unidad de Talento Humano.</li> <li>• Memorando presentando informe técnico.</li> <li>• Memorando solicitando el pago de la factura autorizado por la Gerencia a la Dirección Financiera.</li> </ul>	Comprobación Análisis
3	De manera aleatoria revise el Informe Técnico de los cursos o eventos de capacitación que han sido impartidos a los servidores públicos y determine si en el mismo constan: datos del curso (programación, costos y horario); registro de asistencia y; diploma o certificado del curso.	Comprobación Análisis

 <b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>		
<b>Proceso:</b> Inducción y capacitación		
<b>No.</b>	<b>Procedimientos de Auditoría</b>	<b>Técnicas de Auditoría</b>
4	De los cursos o eventos de capacitación que han sido impartidos, revise las facturas con las cuales se han cancelado los cursos y verifique si han sido pagadas en el plazo establecido.	Comprobación Análisis
5	<p>Seleccione de forma aleatoria una muestra de los servidores públicos que ingresaron en el 2010 y verifique si han recibido la inducción respectiva detallando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memorando solicitando la inducción.</li> <li>• Informe de haber recibido la inducción.</li> </ul>	Comprobación Análisis
<b>Elaborado por:</b> E.F.      Auditor Senior		<b>Fecha:</b> 17-mar-2011
<b>Supervisado por:</b> A.G.      Jefe de Auditoría		<b>Fecha:</b> 17-mar-2011

**Anexo E. Aplicación de Procedimientos y Técnicas de Auditoría  
del Proceso de remuneraciones y otros beneficios de los servidores  
públicos de la ESPE – Matriz**

 <b>ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO</b> <b>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b> <b>APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA</b> <b>Del 01 de enero al 31 de octubre de 2010</b>		
<b>Proceso:</b> Remuneraciones y otros beneficios		
<b>No.</b>	<b>Procedimientos de Auditoría</b>	<b>Técnicas de Auditoría</b>
1	Selecione de forma aleatoria algunos roles de pago de los servidores públicos de la Escuela Politécnica del Ejército y verifique si la remuneración mensual unificada, se encuentra de acuerdo a la Escala de Remuneraciones de la Escuela Politécnica del Ejército.	Comparación Comprobación Análisis
2	De los roles de pago seleccionados de forma aleatoria verifique si los ingresos y egresos están establecidos adecuadamente.	Comprobación Análisis
3	De los servidores públicos seleccionados de forma aleatoria solicite los reportes de asistencia y los reportes de permiso de tal forma que verifique si han timbrado las horas de entrada y salida en su totalidad.	Comparación Comprobación Análisis
4	De forma aleatoria revise los informes de horas extraordinarias y suplementarias presentados por los servidores y verifique si en estos se ha presentado lo siguiente para proceder al pago: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorización de la autoridad nominadora.</li> <li>• Plan de Trabajo Extraordinario.</li> <li>• Autorización del Rector para el pago.</li> <li>• Informe del trabajo realizado.</li> <li>• Reporte de Asistencia de acuerdo a las horas extraordinarias y suplementarias solicitadas</li> <li>• Formulario de trabajo extraordinario legalizado.</li> </ul>	Cálculo Comprobación Análisis
<b>Elaborado por:</b> E.F.      Auditor Senior <b>Fecha:</b> 25-mar-2011		
<b>Supervisado por:</b> A.G.      Jefe de Auditoría <b>Fecha:</b> 25-mar-2011		



## BIBLIOGRAFÍA

- Ayala, J.B. (2010). *Compendio de Clases de Auditoría de Gestión*. Sangolquí.
- Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec>
- Castellanos, R. (Noviembre de 2005). Reclutamiento, selección e inducción. Recuperado el 9 de enero de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/rrhh/reclusen.htm>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Contraloría General del Estado. *Manual de Auditoría de Gestión*.
- Figueroa, A.R. Control Interno sobre el reporte financiero – Guía para empresas pequeñas públicas (COSO III). *XXII Encuentro Nacional. Agregando Valor: Los retos de hoy*.
- Franklin, E.B. (2001). *Auditoría Administrativa*. México: Mc. Graw-Hill.
- Gómez, Giovanni (2001). *Introducción a la Evaluación del Sistema de Control Interno*. Consultado el 1 de diciembre de 2010 en <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/17/evaluacionsci.htm>

- González, Roberto (2007). *Procedimiento para la fase examen preliminar de la auditoría de gestión*. Consultado el 24 de noviembre de 2010 en <http://www.gestiopolis.com/canales8/fin/procedimiento-para-la-fase-preliminar-de-la-auditoria-de-gestion.htm>
- Guerra, M. (s.f.). *Sistema de Control Interno – Auditoría*. Recuperado el 21 de enero de 2011, de <http://www.monografias.com/trabajos63/control-interno-auditoria/control-interno-auditoria2.shtml>
- INEC - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.inec.gov.ec>
- INTI – Instituto Nacional de Tecnología Industrial. (s.f.). *Auditoría del Sistema de Gestión y Ensayos para la Emisión de Declaración de Conformidad-Lista de Verificación*. Recuperado el 24 de enero de 2011, de <http://www.inti.gov.ar/metrologia/pdf/check-list.pdf>
- IRCA. International Register of Certificated Auditors – Registro Internacional de Auditores Certificados. (Enero de 2005). *El rol y valor de una lista de verificación en una auditoría*. Recuperado el 22 de enero de 2011, de <http://www.irca.org/downloads/IRCA250d%20APG%20ChecklistSP.pdf>
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

- *Listado de NIA vigentes a partir del 15 de diciembre del 2009.* (s.f.). Recuperado el 23 de enero de 2011, de <http://www.pkfhonduras.com/blog/wp-content/uploads/2010/05/Listado-de-NIA-vigentes-a-partir-del-15-de-diciembre-2009.pdf>
  
- Maldonado, M. (2001). *Auditoría de Gestión* (Segunda ed.). Quito, Ecuador: Luz de América.
  
- Marco Integrado - Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador (CORRE).
  
- Ministerio de Finanzas. Recuperado el 10 de enero de 2011, de [http://www.mef.gov.ec/PRESUPUESTO\\_2010-2013/PRESUPUESTO%202009-2013.htm](http://www.mef.gov.ec/PRESUPUESTO_2010-2013/PRESUPUESTO%202009-2013.htm)
  
- Ministerio de Relaciones Laborales: <http://www.mintrab.gov.ec>
  
- Mira, J.C. (s.f.). *Informes de Auditoría*. Recuperado el 27 de enero de 2011, de <http://www.miramegias.com/auditoria/files/present/ut05s.pdf>
  
- *Normas Internacionales de Auditoría.* (s.f.). Recuperado el 23 de enero de 2011, de <http://html.rincondelvago.com/normas-internacionales-de-auditoria.html>

- Pérez, P.M. (26 de Enero de 2007). *Los cinco componentes del Control Interno*. Recuperado el 23 de enero de 2011, de [http://www.degerencia.com/articulo/los\\_cinco\\_componentes\\_del\\_control\\_interno](http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno)
- Perú Contadores. (s.f.). *Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS)*. Recuperado el 14 de enero de 2011, de [www.perucontadores.com/ni/naga.pdf](http://www.perucontadores.com/ni/naga.pdf)
- Servicio de Rentas Internas.- <http://www.sri.gob.ec>
- Universidad del Cauca. (s.f.). *Auditoría Operacional o de Desempeño*. Recuperado el 18 de enero de 2011, de <http://artemisa.unicauca.edu.co/~gcuellar/audioperacional.htm>
- Vásquez, V.H. (2002). *Organización Aplicada* (Segunda ed.). Quito: Gráficas Vásquez.
- Vilches, Ricardo (2005). *Apuntes del estudiante de Auditoría*. Consultado el 29 de noviembre del 2010 en <http://www.ecobachillerato.com/temasecem/auditoria.pdf>
- Whittington, O. R. (2000). *Auditoría un Enfoque Integral*. (Doceava ed.).Mc Graw Hill.