



# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

**TEMA:**

**AUDITORIA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO**

**MIGUEL ÁNGEL AVALOS ZAMBRANO**

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

**INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO  
AUDITOR**

**Año 2009**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**MIGUEL ÁNGEL AVALOS ZAMBRANO**

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado Auditoría de Gestión a los Recursos Humanos de la Aviación del Ejército, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Quito, 10 de marzo de 2009

---

**MIGUEL ÁNGEL AVALOS ZAMBRANO**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**CERTIFICADO**

Dr. Luis Rodríguez B

Eco. Galo Caizapanta

DIRECTOR

CODIRECTOR

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado Auditoría de Gestión a los Recursos Humanos de la Aviación del Ejército realizado por: Miguel Ángel Avalos Zambrano, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el presente documento es un aporte a la profesión de Auditoría, recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Miguel Ángel Avalos Zambrano, que lo entregue al Eco. Galo Acosta P, en su calidad de Director de la Carrera.

Quito, 10 de marzo de 2009

---

Dr. Luis Rodríguez B

DIRECTOR

---

Eco. Galo Caizapanta

CODIRECTOR

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**AUTORIZACIÓN**

Yo, MIGUEL ÁNGEL AVALOS ZAMBRANO

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo Auditoría de Gestión a los Recursos Humanos de la Aviación del Ejército, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, 27 de febrero de 2009

---

MIGUEL ÁNGEL AVALOS ZAMBRANO

## **DEDICATORIA.**

Con el mayor afecto y veneración a la memoria de mi querido Padre Jorge y de mi Herma Rosita, que desde el cielo siempre me guiaron, a mi madre Luz María y mis hermanos, a mi esposa Janett, mis hijos Francisco y Verónica, que me impartieron confianza, cariño y orgullo para continuar con mis estudios hasta culminar lo propuesto.

Gracias por todo lo que me dieron y pusieron a disposición, por lo que me hicieron y por lo que son, ustedes son los ganadores.

Con cariño

Miguel Ángel Avalos Zambrano.

## **AGRADECIMIENTO**

Al finalizar una etapa más de mi vida, como corolario a un objetivo, no importa el tiempo ni el espacio, cumplo con uno de los dones más sagrados del hombre, el agradecimiento, en primer lugar a la Escuela Superior Politécnica del Ejército, por la oportunidad que me dio de cursar por seis años la carrera mas hermosa de mi vida.

A mi familia, que me supo comprender y me soportó el trajín que implica una carrera profesional, y que con su amor, abnegación y decidida colaboración hicieron que la vida estudiantil sea más llevadera.

A la Brigada de Aviación del Ejército, en la persona de su Cdte. Sr. Crnl. De EMC., Francisco Carrillo Sánchez, y el departamento de Personal, por la cooperación sincera y cariñosa que me brindaron para hacer efectivo este trabajo de graduación.

Al Sr. Dr. Luis Rodríguez B., y Sr. Eco. Galo Caizapanta, que gracias a su profesionalismo, conocimiento y experiencia, supieron guiarme por el sendero más flexible rumbo al objetivo trazado, y permitir terminar con éxito la realización de este trabajo.

## ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>Páginas</b>
<b>1 CAPÍTULO I, ASPECTOS GENERALES</b>	
1.1 Antecedentes	7
1.2 Breve Historia de la Aviación Ecuatoriana	11
1.2.1 Base Legal de la Aviación del Ejército	13
1.2.2 Objetivos de la Aviación del Ejército	24
1.3 La Aviación del Ejército	24
1.3.1 Reseña Histórica	24
1.3.2 Organigramas.	30
1.3.2.1 Organigrama Estructural	30
1.3.2.2 Organigrama Funcional	33
1.3.2.3 Organigrama Personal	36
<b>2 CAPITULO II, ANÁLISIS SITUACIONAL</b>	
2.1 Análisis Interno	37
2.1.1 Unidades Administrativas	38
2.1.2 Unidades de Apoyo	39
2.1.3 Unidades Operativas	39
2.2 Análisis Externo	51
2.2.1 Influencias Macroeconómicas	51
2.3 Factor Político	52
2.3.1 Factor Económico	55
2.3.2 Factor Tecnológico	67

2.3.3 Factor Legal	72
2.4 Influencias Micro ambientales	72
2.4.1 Clientes y Proveedores	73
2.4.2 Competencia y Precios	74
3 CAPITULO III, DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	
3.1 Misión de la Aviación del Ejército	75
3.2 Visión de la Aviación del Ejército	78
3.2.1 Misión del Departamento de Recursos Humanos	79
3.2.2 Visión del Departamento de Recursos Humanos	79
3.3 Objetivos de la Aviación del Ejército	80
3.4 Políticas y Estrategias	80
3.5 Principios y Valores	80
4 CAPITULO IV	
Diseño de la Auditoría de Gestión	
4.1 Definición de una Auditoría de Gestión	89
4.2 Fase I Conocimiento Preliminar	95
4.2.1 Planificación Preliminar	95
4.2.2 Visita de Observación a la Entidad	99
4.2.3 Visita a las Instalaciones	101
4.2.4 Visita al Archivo Permanente	104
4.2.5 Determinar Indicadores de Gestión	108
4.2.6 Análisis del FODA Institucional	110
4.2.7 Evaluación del Control Interno	113

4.2.7.1 Definición de Control Interno	119
4.2.7.2 Componentes de la Estructura de CI.	119
4.2.7.3 Métodos de Evaluación de C. Interno	122
4.2.7.4 Técnicas y Procedimientos de Auditoría	130
4.2.7.5 Determinación de los Componentes	130
4.3 Fase II Planificación	132
4.3.1 Revisión de la Información	132
4.3.2 Matriz Riesgos, Programas, Plan de Trab.	133
Riesgos de control interno	135
4.3.3 Carta Compromiso	137
4.3.4 Memorando de Planificación	140
4.3.5 Programa de Trabajo	145
4.4 Fase III Ejecución	148
4.4.1 Aplicación de los Programas	146
4.4.2 Elaboración de Papeles de Trabajo	151
4.4.3 Elaboración de Hojas de Hallazgos	154
4.5 Fase IV Comunicación de Resultados	156
4.5.1 Elaboración del Informe de Auditoría	157
Convocatoria a lectura del borrador de informe	159
4.5.2 Acta de Conferencia Final	160
4.5.3 Determinación de Responsabilidades	162
4.6 Fase V Plan de Seguimiento y Evaluación	163
5 CAPÍTULO V	
5.1 Metodología	167

5.1.1 Planeación Preliminar	167	
Orden de trabajo	170	B
Carta Compromiso	171	I
Planificación preliminar	174	C-1
Comunicación, indicando cuando inicia el trabajo	182	A-3
5.1.2 Planeación específica, memorando de planificación	184	J
Planificación Específica de Auditoría de Gestión	194	C-2
a) Conocimiento de la Unidad	212	A-4
b) Visita a las instalaciones	214	D
Análisis planificación estratégica	216	E-1
Análisis Base Legal	218	E-2
Análisis Organigrama	224	E-3
Cuestionario de control interno	226	F-1
Cuestionario de control interno	228	F-2
Cuestionario de control interno	230	F-3
Análisis del FODA institucional	232	E-4
c) Entrevistas a los funcionarios	235	H-9
d) Narrativa, sobre actividades conocidas	243	K-3
e) Papel puente sobre fortalezas del sistema	246	X-1
3 Ejecución de la Auditoría	249	
Programa de Auditoría de Recursos Humanos	250	H
Oficio Tcnl. Mogollón	252	H-1
Oficio Sgos Lapo	253	H-2
Oficio Sgos Aguirre	254	H-3
Oficio Sgop Lapo	255	H-4
Oficio cbos. Balseca	256	H-5

Oficio SP. Carmita Unda	257	H-6
Análisis de la Normativa Legal de personal	258	H-7
Organización de Personal	260	H-8
Análisis de flujo gramas	262	H-10
Proceso de Reclutamiento de Personal	264	H-11
Análisis de Indicadores de Gestión	271	H-12
Matriz de Riesgos	275	H-13
Programa de Auditoría RRHH,	277	K-1
Análisis de Control Interno	279	K-1-1
Análisis de procesos	281	K-1-2
Papel de trabajo de capacitación	283	K-1-3
Papel de trabajo de concursos y merecimientos	285	K-1-4
Papel de trabajo de ingreso según perfiles	287	K-1-5
Programa de auditoría	289	K-2
Análisis sección moral servicios de personal	291	K-2-1
Narrativa de personal	293	K-2-2
Hoja de hallazgos	296	M
5.1.4 Comunicación de Resultados	297	
Redacción del Borrador de Informe de Auditoría	298	P
Convocatoria a lectura de borrador de informe	318	N-1
Acta de Conferencia Final	320	O
Carta de presentación	322	U
Informe de Auditoría	324	P
5.1.5 Seguimiento	344	
Seguimiento y evaluación de Resultados del Informe	345	V

## CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	348
--------------------------------	-----

### TABLAS

Organigrama Estructural	32
Organigrama Funcional	35
Organigrama Personal	36

### GRÁFICOS

Ilustración de Dándalo y Dédalo	8
Aeroplanos de Alberto Santos Dumont	8
Zepellin	10
El Telégrafo 1	12
Quito 1	13
Avión Arava, en Salto de Paracaídas	27
Helicóptero, en la Amazonía	27
Helicópteros de combate	28
Helicóptero de transporte Súper Puma.	29
Helicóptero MIG,	30

### CUADROS

Producto Interno Bruto	59
Inflación	63

Inflación vs. Desempleo	65
Balanza Comercial	66
Mapa Estratégico de la 15-BAE	87

## **ANEXOS**

Flojograma de Personal	49
------------------------	----

## RESUMEN

Capítulo I Como en toda organización, es necesario dar una mirada hacia atrás para conocer de donde viene una empresa, como nació, cuáles eran sus metas y objetivos iniciales, a fin de continuar con ellos o mejorarlos si es del caso, así se ha podido evidenciar, los ideales de los primeros hombres en alcanzar el espacio, los experimentos que la humanidad vivió, las proezas realizadas por muchos hombres, hasta constituirse en lo que hoy es la Aviación, en todos los campos del vivir humano.

En el capítulo II, se hace un tratado de todo lo que constituye la organización de la Aviación del Ejército, para lo cual nos servimos de una serie de organigramas, que nos dan una idea clara de sus relaciones de mando con los diferentes departamentos que constituyen la institución, podemos acercarnos a los problemas y fortalezas, mediante un análisis que se realizan en base a los diferentes problemas que afronta, la mayoría de ellos de origen externo, como son: la política, los factores económicos, legales, y todos aquellos que representan incidencias en su vivencia misma.

Capítulo III. El Capítulo Tercero, pone de manifiesto el plan estratégico de la empresa, con la revisión de esto tomamos en cuenta de que es lo que piensa la empresa, a donde quiere llegar y como quiere llegar a esas metas y objetivos planteados, para ello la empresa se vale de una serie de pasos que van configurando el sendero a seguir, así los objetivos institucionales, los principios y valores, las políticas impuestos por escalones superiores de mando, y las impuestas por la propia empresa.

Como parte fundamental en este capítulo, es el conocimiento que todos los empleados deben tener de la misión y la visión de la empresa, todos tienen puesta la mirada en este norte, y si no se cumple la misión, la empresa simplemente no funciona.

Capítulo IV. En este capítulo se procede a obtener un conocimiento amplio de lo que es fundamentalmente la auditoría de gestión, sus componentes, los métodos utilizados, las fases de las que está compuesta, con la finalidad de dar una orientación completa del trabajo que estamos por realizar, otra parte fundamental en este capítulo, es el de profundizar en la evaluación del control interno, pieza fundamental en una auditoría de gestión, los diferentes métodos utilizados, sus componentes, los diferentes tipos de riesgos y lo que constituyen los procesos e indicadores de gestión.

Se procede a elaborar toda la documentación que servirá de base para la realización del trabajo, así los cuestionarios de auditoría, los papeles de trabajo, los programas de auditoría, la matriz de riesgos, el informe de auditoría, el cronograma de cumplimiento de las recomendaciones; con toda esta documentación se pone en práctica el trabajo mismo de una auditoría de gestión.

Capitulo V. El Capítulo quinto, es la ejecución del trabajo en el campo comprende desde la recepción de la orden de trabajo, se da inicio a la planificación preliminar que constituye un estudio de pre factibilidad al trabajo recomendado, aquí entre otras cosas se aprecia el tiempo de trabajo, la conformación del equipo multidisciplinario, las necesidades logísticas, bien como sus presupuestos, luego de lo cual el equipo se

dirige a las instalaciones de la empresa a fin de conocer a los directivos de la empresa, a los funcionarios involucrados en el componente a ser auditado, se realiza la evaluación del control interno mediante la utilización de algunas herramientas de auditoría, como son: conversaciones con directivos y funcionarios, aplicación de cuestionarios, entrevistas, revisión del archivo de la empresa, todo esto con el fin de obtener una matriz de riesgos preliminar para guiar el trabajo que vamos a realizar.

A continuación iniciamos con el trabajo mismo de auditoría, cual es la elaboración del programa de auditoría para cada subcomponente analizado, sirviendo de las novedades encontradas en la evaluación del control interno, para el programa elaboramos los respectivos papeles de trabajo por cada ítem propuesto. Al finalizar este trabajo procedemos a la realización de la hoja de hallazgos, los mismos que servirán posteriormente de base principal para la elaboración del informe de auditoría.

En la fase de comunicación de resultados, se compone de dos términos que son: las comunicaciones parciales, y la entrega del informe de auditoría. Para lo cual se confecciona el borrador del informe, se da lectura del mismo, en la lectura del borrador se receptan comentarios, muchos de ellos sirven para variar el contenido parcial del informe, se elabora el informe final y acompañado de una carta se hace llegar al gerente de la empresa, es de señalar que una vez entregado el informe, las recomendaciones son de cumplimiento obligatorio, para lo cual en conjunto con los directivos se elabora un cronograma de cumplimiento para ser verificado al final de los plazos establecidos.

## SUMÁRIO

Como em toda organização, é necessário dar uma visão para trás, para conhecer de onde uma companhia vem como foi criada, quais foram suas metas e objetivos iniciais, a fim de continuar com eles ou os melhorar se for do caso, conseqüentemente pôde demonstrar, os ideais dos primeiros homens em alcançar o espaço, as experiências que a humanidade viveu, as proezas feitas por muitos homens, até constituir em qual hoje é aviação, em todos os campos da vida.

No capítulo segundo, faz um tratado de tudo o que constitui a organização da aviação do exército, para o qual nos servimos de uma serie de órgãos gramas, que nos damos uma idéia das relações de comando com os diferentes departamentos que constituem a instituição, podemos nos aproximar os problemas e as fortalezas, por meio de uma análise feita na base dos problemas diferentes que confronta, a maioria deles de origem externo, como: a política, fatores econômicos, legais, e todo aqueles que representam incidências em sua mesma experiência.

Capítulo III, no presente capítulo, põe o plano estratégico da companhia, com a revisão desta tomamo-nos conta do que a companhia pensa, aonde quer chegar e a enquanto quer chegar a suas metas e objetivos considerados, para isso a companhia está usado uma série das etapas que estão dando forma ao caminho para seguir, assim os objetivos institucionais, os princípios e valores, as políticas impostas nos escalões de comando, e as impostas pela própria companhia

Como a parte fundamental neste capítulo, e o conhecimento que todos empregados devem ter da missão e da visão da companhia, todos tem a vista fixa no norte, e se não for realizar uma missão, a companhia simplesmente não trabalha.

Capítulo IV. Neste capítulo é vindo obter um conhecimento amplo do que é fundamental o exame de gerência, seus componentes, os métodos utilizados, as fases das que são compostas, com a finalidade de dar sentido ao trabalho que estamos a ponto de fazer, outra parte fundamental neste capítulo, é aprofundar-se na avaliação do controle interno, parte fundamental no exame de gerência, os métodos usados diferentes, seus componentes, os tipos de riscos e o que constituem os processos e os indicadores da gerência.

É vindo elaborar toda a documentação a que servirá como a base para a realização do trabalho, assim os questionários de exame, os papéis do trabalho, os programas de exame, a matriz dos riscos, o relatório do exame, o cronograma de cumprimento das recomendações, com toda esta documentação e posto em pratica o trabalho mesmo do exame.

Capítulo V. o capítulo quinto, é a execução do trabalho no campo, compreende a recepção de ordem de trabalho, ocorre começando com o planejamento preliminar que constitui um estudo de pré da praticabilidade ao trabalho recomendado, entre outras coisas, se avalia o tempo de trabalho, a conformação da equipe multidisciplinar, as exigências logísticas, bem como seus orçamentos, depois do qual o equipe vão as instalações da companhia com o fim de conhecer aos diretivos da companhia, aos empregados envolvidos no componente a ser examinado,

são feitos a avaliação do controle interno por meio do uso de algumas ferramentas do exame, como são: conversações com diretivos e empregados, aplicação de questionários, entrevistas, revisão do arquivo, tudo com o fim de obter uma matriz de riscos preliminares para guiar o trabalho a ser feito.

Em seguida nós iniciamos como o trabalho de exame, qual e a elaboração do programa do exame da gerencia para cada um dos sub componentes analisados, servindo das características encontradas na avaliação do controle interno, para o programa nos elaboramos os papeis do trabalho por cada um dos artigos propostos. Ao finalizar este trabalho nos vimos a realização da folha de achados, tais que servirá mais tarde como a base principal para a elaboração do relatório de exame.

Na fase de comunicação dos resultados, compõe se de dois termos que som: as comunicações parciais, e a entrega do relatório do exame.

Para o qual o esboço áspero do relatório é feito, ocorre à leitura do mesmo, na leitura do esboço áspero se receptam comentários, muitos deles servem para variar o conteúdo parcial do relatório, é elaborado o relatório de fechamento e acompanhado de uma carta é feita chegar no gerente da companhia, é indicar que dado uma vez o relatório, as recomendações som de cumprimento obrigatório, para o qual em conjunto com os diretores se faz um cronograma de cumprimento o mesmo que tem que ser verificado ao final nos termos estabelecidos.

# **CAPITULO I:**

## **ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 Antecedentes**

La historia de la aviación se remonta al día en el que el hombre prehistórico se paró a observar el vuelo de los pájaros y de otros animales voladores. El deseo de volar está presente en la humanidad desde hace siglos, y a lo largo de la historia del ser humano hay constancia de intentos de volar que han acabado mal. Algunos intentaron volar imitando a los pájaros, usando un par de alas elaboradas con un esqueleto de madera y plumas, que colocaban en los brazos y las balanceaban sin llegar a lograr el resultado esperado.<sup>1</sup>

Muchas personas decían que volar era algo imposible para las capacidades de un ser humano. Pero aún así, el deseo existía, y varias civilizaciones contaban historias de personas dotadas de poderes divinos, que podían volar, la historia de la Torre de Babel en la Biblia, y ejemplifica el deseo milenario del hombre de volar.

---

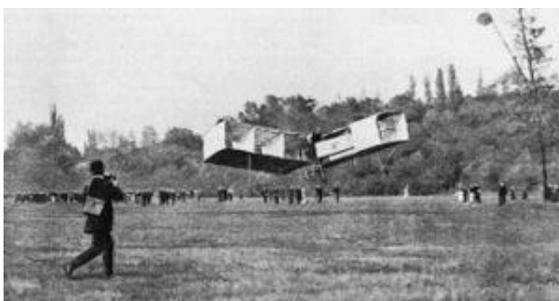
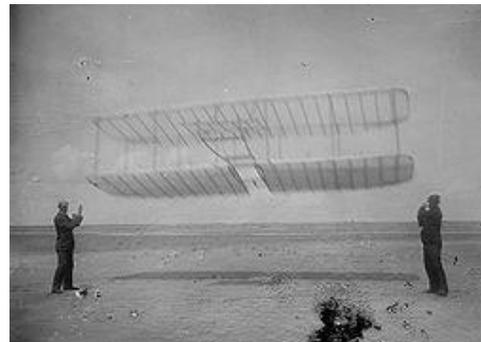
<sup>1</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)



Ilustración Dándalo y Dédalo

El ejemplo más conocido es la leyenda de Ícaro y Dédalo, que encontrándose prisioneros en la isla de Minos, se construyeron unas alas con plumas y cera para poder escapar. Ícaro se aproximó demasiado al Sol y la cera de las alas comenzó a derretirse, haciendo que se precipitara en el mar y muriera. Esta leyenda era un aviso sobre los intentos de alcanzar el cielo.

Otro ejemplo, el intento de volar realizado por los hermanos Wright, con uno de sus planeadores en Carolina del Norte, 1901



El 14-Bis, Avión con el que Alberto Santos Dumont, realizó su primer vuelo el 13 de septiembre de 1906.

La historia moderna de la aviación es compleja. Durante siglos se dieron tímidos intentos por alzar el vuelo, fracasando la mayor parte de ellos, pero ya desde el siglo XVIII el ser humano comenzó a experimentar con globos aerostáticos que lograban elevarse en el aire, pero tenían el inconveniente de no poder ser controlados. Ese problema se superó ya en el siglo XIX con la construcción de los primeros dirigibles, que sí permitían su control. A principios de ese mismo siglo, muchos investigaron el vuelo con planeadores, máquinas capaces de sustentar el vuelo controlado durante algún tiempo, y también se comenzaron a construir los primeros aeroplanos equipados con motor, pero que, incluso siendo impulsados por ayudas externas, apenas lograban despegar y recorrer unos metros. No fue hasta principios del siglo XX cuando se produjeron los primeros vuelos con éxito. El 17 de diciembre de 1903 los hermanos Wright se convirtieron en los primeros en realizar un vuelo en un avión controlado, no obstante algunos afirman que ese honor le corresponde a Alberto Santos Dumont, que realizó su vuelo el 13 de septiembre de 1906.

A partir de entonces, las mejoras se fueron sucediendo, y cada vez se lograban mejoras sustanciales que ayudaron a desarrollar la aviación hasta tal y como la conocemos en la actualidad. Los diseñadores de aviones se siguen esforzando en mejorar continuamente las capacidades y características de estos, tales como su autonomía, velocidad, capacidad de carga, facilidad de maniobra o la seguridad, entre otros detalles. Las aeronaves han pasado a ser construidas de materiales cada vez menos densos y más resistentes. Anteriormente se hacían de madera, en la actualidad la gran mayoría de aeronaves emplea aluminio y materiales compuestos como principales materias primas en su producción. Recientemente, los ordenadores han contribuido mucho en el desarrollo de nuevas aeronaves.



La historia de la Aviación sufrió grandes cambios vertiginosos, como la creación de globos dirigibles que se convirtieron en grandes transportes aéreos propulsados por gas, las aeronaves que se utilizaron con fines militares tanto en la primera guerra mundial. Alcanzando el poder decisivo en la segunda guerra mundial

Zeppelin, 2 de julio de 1900

donde se empleó sin restricciones en los bandos contendientes tanto para transporte de personal y carga, y principalmente en operaciones militares de gran envergadura,

Los años de la Segunda Guerra Mundial se caracterizaron por un drástico crecimiento en la producción de aviones, y por el gran desarrollo de la tecnología relacionada con la aviación

El desarrollo sistemático de la aviación no tiene límites, en el período conocido como la guerra fría fue decisivo, se fabricaron helicópteros para todo tipo de operaciones, en muchas de ellos fueron un factor preponderante como la guerra de Corea y Vietnam.

Con la carrera espacial siendo uno de los puntos clave de la Guerra Fría entre Estados Unidos y la Unión Soviética, el cielo dejó, literalmente, de

ser el límite, al menos para los vuelos controlados. En 1957, el satélite soviético Sputnik se convirtió en el primer satélite en orbitar la tierra, y en 1961, el cosmonauta soviético Yuri Gagarin se convirtió en la primera persona en viajar al espacio, orbitando una vez alrededor del planeta, y permaneciendo allí durante 108 minutos. Los Estados Unidos reaccionaron meses más tarde lanzando al astronauta Alan Shepard al espacio, y años después, lanzando la primera misión a la Luna dentro del Programa Apolo. El 20 de julio de 1969 Neil Armstrong, comandante de la misión Apolo 11 se convertiría en la primera persona en pisar la luna.

Los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 supusieron un antes y un después en el mundo de la aviación.

## **1.2 Breve historia de la aviación ecuatoriana**

En Ecuador, la primera vez que una aeronave tripulada se elevó hacia el cielo, fue el 4 de diciembre de 1842, cuando el aeronauta José María Flores despegó de los patios del convento de San Agustín hasta cubrir el cielo del centro de Quito en un globo de aire caliente. Años más tarde en una exhibición, llegaría el primer avión a nuestro país, el 6 de noviembre de 1912, un Farman con motor de 50 HP, de propiedad del chileno Eduardo Molina Lawin, quien realizó algunos vuelos en Guayaquil desde el Hipódromo del Jockey Club. Luego el Mayor Julio E. Jáuregui, Jefe Militar del puerto principal, fue invitado a dar un paseo, y así se convirtió en el primer ecuatoriano que voló en un aeroplano sobre suelo patrio.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Historia de la Aviación Ecuatoriana



En 1910, el Club Guayas de Tiro cambia su nombre al de Club Guayas de Tiro y Aviación, con la intención de apoyar la actividad aérea en el país; se buscó entonces preparar al primer piloto ecuatoriano, y fue seleccionado Cosme Renella

Elia Liut, realizó el primer vuelo en la ruta Guayaquil

Cuenca en el Telégrafo I<sup>3</sup>

Barbato, joven guayaquileño, socio fundador del Club y destacado deportista, para ingresar en la Escuela de Aviación de la Sociedad Criibiri & C., de Mirafiori (Turin), Italia

Su desenvolvimiento fue sobresaliente, entre 1915 y 1918 intervino como piloto de combate de la aviación italiana durante la Primera Guerra Mundial, participando en 250 incursiones sobre territorio enemigo y se impuso en 152 combates aéreos derribando 7 aviones.

El primer avión ecuatoriano, fue un monoplano del tipo Nieuport Novara e Valgoi, con motor de 50 HP. El 8 de octubre de 1913 en el Jockey Club de Guayaquil, se realizó la ceremonia de bautizo del PATRIA N° 1, el cual se elevó a unos 120 metros, y sobrevoló el río Guayas.

---

<sup>3</sup> Historia de la aviación del Ejército ecuatoriano



El Avión Quito I, preparándose para una exhibición en la Alameda

Años más tarde, el 8 de agosto de 1920, el Cnl. Francisco Gómez de la Torre, Jefe de Zona de Guayaquil, después de presenciar el espectacular vuelo del recientemente adquirido TELÉGRAFO I, comandado por el piloto italiano Elia Liut, envió a la presidencia de la República y al Jefe del Estado Mayor, un telegrama en el que destacó la

enorme importancia que tenía la aviación y la necesidad de apoyo a esta actividad.

Estos hechos abrirían el camino para que el 27 de Octubre de 1920, el recientemente electo Presidente de la República Dr. José Luís Tamayo, consiguiera que el Congreso Nacional emita el decreto para la formación de dos escuelas de aviación, en Quito y Guayaquil. Esta fecha se toma como referente para la creación de la aviación Militar Ecuatoriana.<sup>4</sup>

### **1.2.1 Base legal de la Aviación del Ejército**

#### **a) Constitución Política del Estado.**

La Constitución Política del Estado es de naturaleza social perteneciente a una comunidad política consistente en un acuerdo de paz entre fuerzas políticamente operativas conformado de dos clases de normas: las dogmáticas y las orgánicas que son presupuestos normativos que se expresan en un conjunto de derechos y garantías ya sean individuales o colectivas y normas que regulan la estructura jurídico-político de un

---

<sup>4</sup> Revista Fuerza Aérea Ecuatoriana

Estado, determinando la forma de gobierno y la organización de los Órganos de Poder, respectivamente. Con funciones distributivas y regulatorias del poder público con el fin de equilibrar ese poder entre los gobernantes y los derechos de los gobernados, fijando límites y controles a los primeros y regulando los derechos y obligaciones de los segundos. Y que históricamente se otorgo a través de: cartas Otorgadas, Acuerdos, Constituciones Impuestas y Pactos Constitucionales quedando establecida sus fuentes de validez por Ocupación originaria, Tratados “ex novo”, Revolución y Segregación e independencia.<sup>5</sup>

La Constitución Política del Estado Ecuatoriano, aprobada en el año 2008, establece normas fundamentales en los que se encuentran derechos, obligaciones y la organización del Estado y sus instituciones, se establece cuales son las entidades del Sector Público, ubicándose El Ministerio de Defensa Nacional y sus entidades orgánicas, normadas por Ley para el ejercicio de su potestad estatal, para la defensa y seguridad de la integridad nacional y el apoyo al desarrollo de la nación.

La Constitución Política, al ser una declaración del pueblo expresado en las urnas, es la norma jurídica que abarca toda la capacidad del Estado, es la carta magna que rige los destinos del Ecuador, al cual todos los ecuatorianos estamos en la obligación de observar, cumplir y hacer cumplir tanto a los poderes públicos como a los ciudadanos. Por lo tanto la Aviación del Ejército como arma fundamental de la Fuerza Terrestre está en la obligación como todas las funciones del Estado de observar todo lo que en ella se establece.

---

1 <sup>5</sup> [www.geocities.com/derechosconstitucionales](http://www.geocities.com/derechosconstitucionales).

**b) Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento.**

La Contraloría General del Estado, es el organismo técnico superior de control, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera. Tiene atribuciones para controlar los 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.

La Contraloría General del Estado, cumple con las funciones sea efectuando auditorías financieras, operacionales, de gestión, de carácter técnico o exámenes especiales de los recursos financieros, materiales y humanos, cumple funciones de asesoramiento, edita toda la normativa legal vigente en el ámbito de su competencia.<sup>6</sup>

La Ley Orgánica de la contraloría General del Estado, tiene por objeto establecer y mantener, bajo la dirección de la Contraloría General del Estado, el sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado, y regular su funcionamiento, con la finalidad de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las instituciones del Estado y la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos.

Siendo que la Fuerza Terrestre y sus unidades orgánicas como parte fundamental de la organización del Estado ecuatoriano, está en la obligación de rendir cuentas al máximo organismo de control de la República, por lo que está en la obligación de cumplir y hacer cumplir todo

---

<sup>6</sup> Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

lo que en la carta magna se establece, cumpliendo y haciendo cumplir cada uno de sus preceptos impuestos.

**c) Ley Orgánica de Administración Financiera y Control y su Reglamento.**

La ley Orgánica de la Administración Financiera y Control comprende la programación, organización, dirección, ejecución, coordinación y control de los procesos de: presupuesto y crédito público, de determinación, recaudación de los recursos financieros públicos, de registro contable de los recursos financieros y materiales, de preparación e interpretación de informes financieros relacionados con los resultados de las operaciones, la situación financiera, los cambios operados y en el patrimonio, y la evaluación interna y externa por medio de la Auditoría<sup>7</sup>

Los componentes de la presente ley son el sistema de presupuestos, sistema de determinación y recaudación de los recursos financieros, el sistema de tesorería, el sistema de contabilidad gubernamental.

La Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, comprende la ejecución y control de procesos de presupuesto, crédito público y la administración de recursos financieros públicos, entre otros, con la finalidad de que las entidades públicas logren un empleo eficiente, efectivo y económico de los recursos humanos, materiales y financieros.

La Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, en todo aquello que no esté previsto en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, establece normas a ser cumplidas por todos los estamentos que comprenden el Estado ecuatoriano.

---

<sup>7</sup> Ley Orgánica de la Administración Financiera y Control

**d) Ley del sistema de Contratación Pública y su Reglamento.**

Se sujetarán a la Ley de Contratación Pública, el Estado y las entidades del sector público, que contraten la ejecución de obras, adquisición de bienes, así como la prestación de servicios no regulados por la Ley de Consultoría.

No se someterán a la Ley, las instituciones del sector público respecto a las cuales una ley especial así lo haya dispuesto. Como son: adquisición de insumos médicos, fármacos y material quirúrgico, que celebren las entidades del sector público, incluido el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social<sup>8</sup>

A partir del mes de abril de 2008, se encuentra publicada la nueva ley de contratación pública, la misma que manifiesta la incorporación del Ecuador como miembro de pleno derecho de la Organización Mundial de Comercio, por lo tanto son de aplicación las previsiones del código de compras públicas del GATT e incorporados a la nueva organización. La Legislación nacional aplicable a tal efecto es la Ley de Contratación Pública y el Reglamento General de la ley de Contratación Pública.<sup>9</sup>

La Ley de Contratación Pública se aplica a entidades del sector público que estén autorizadas para contratar le ejecución de obras, la adquisición de bienes, así como la prestación de servicios que no estén regulados por la Ley de Consultoría, esta regula procedimientos de las etapas precontractuales y de contratación.

---

<sup>8</sup> Ley Orgánica de Contratación Pública

<sup>9</sup> Ley de Contratación Pública

La Aviación del Ejército como ente generador de ingresos para el presupuesto general del Estado, y al ser un organismo que para cumplir con sus propósitos está en condiciones de realizar contratos con diferentes entidades del Estado, así como también con personas particulares, al mismo tiempo teniendo la capacidad de contratar la provisión de repuestos y partes con organismos internacionales; está en la obligación de cumplir con todo lo que dictamine la Ley de Contratación Pública en vigencia.

**e) Ley de Presupuesto del Sector Público y su Reglamento.**

La Ley de Presupuesto del Sector Público establece normas generales para la programación, formulación, ejecución, control, evaluación y liquidación de presupuestos en las instituciones del sector público, motivando a que las instituciones manejen los recursos asignados a través del Ministerio de Economía y Finanzas, bajo lineamientos generales y de controles eficientes.

El Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, e incluye todos los ingresos y egresos del sector público, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados.<sup>10</sup>

La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo. Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y los de otras entidades públicas se ajustarán a los planes regionales, provinciales, cantonales y

---

<sup>10</sup> Constitución Política del Estado 2008

parroquiales, respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y su autonomía.

En la elaboración de la proforma presupuestaria anual, la Aviación del Ejército tiene la obligación de observar estrictamente, en todo aquello que dicte la normativa legal en lo referente a la elaboración del presupuesto para el ejercicio fiscal, coadyuvando al buen manejo de los recursos que el Estado deposita, a fin de dar cumplimiento a la misión impuesta por el escalón superior.

**f) Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de unificación y Homologación de remuneraciones del sector público y su reglamento.**

La Ley de Servicio civil y Carrera Administrativa, regula lo relacionado con el Servicio Civil ecuatoriano, a fin de garantizar la eficiencia de la Administración Pública. Para la aplicación de esta Ley, el Servicio Civil ecuatoriano comprende los ciudadanos ecuatorianos que ejerzan funciones públicas remuneradas, en dependencias fiscales o en otras instituciones de Derecho Público y en instituciones de Derecho Privado con finalidad social o pública.<sup>11</sup>

Puesto es la función establecida presupuestariamente, integrada por un conjunto de deberes y responsabilidades, asignadas o delegadas por la ley o por autoridad competente, que requieren el empleo de una persona durante la jornada legal de trabajo, o en parte de ella.

---

<sup>11</sup> Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa 1978

Servidor público es todo ciudadano ecuatoriano legalmente nombrado para prestar servicios remunerados en las instituciones a que se refiere el inciso primero de este artículo.

La Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, es la encargada de regular y garantizar la eficiencia de la Administración de los Servidores Públicos que prestan sus servicios en las entidades e instituciones públicas, en esta Ley constan, los deberes, derechos y obligaciones a fin de lograr un ambiente propicio que les permitan cumplir la misión impuesta.

Todos los empleados civiles de las Fuerzas Armadas, conocidos como los Servidores Públicos están amparados por la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, por lo tanto es obligación de todos los organismos del Estado, y en este caso de la Fuerza Terrestre, la observación y cumplimiento cabal de todo lo que en la mencionada Ley establece, a fin de precautelar el recurso humano, y el buen desempeño dentro de las actividades para las que fueron contratados.

#### **g) Ley de Seguridad Social y su Reglamento.**

El Seguro General Obligatorio forma parte del sistema nacional de seguridad social y, como tal, su organización y funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia.<sup>12</sup>

Solidaridad es la ayuda entre todas las personas aseguradas, sin distinción de nacionalidad, etnia, lugar de residencia, edad, sexo, estado

---

<sup>12</sup> Ley de Seguridad Social

de salud, educación ocupación o ingresos, con el fin de financiar conjuntamente las prestaciones básicas del Seguro General Obligatorio.

Obligatoriedad es la prohibición de acordar cualquier afectación, disminución, alteración o supresión del deber de solicitar y el derecho de recibir la protección del Seguro General Obligatorio.

Universalidad es la garantía de iguales oportunidades a toda la población asegurable para acceder a las prestaciones del Seguro General Obligatorio, sin distinción de nacionalidad, etnia, lugar de residencia, sexo, educación, ocupación o ingresos.

Equidad es la entrega de las prestaciones del Seguro General Obligatorio en proporción directa al esfuerzo de los contribuyentes y a la necesidad de amparo de los beneficiarios, en función del bien común.

Eficiencia es la mejor utilización económica de las contribuciones y demás recursos del Seguro General Obligatorio, para garantizar la entrega oportuna de prestaciones suficientes a sus beneficiarios.

Subsidiariedad es el auxilio obligatorio del Estado para robustecer las actividades de aseguramiento y complementar el financiamiento de las prestaciones que no pueden costearse totalmente con las aportaciones de los asegurados.

Eficiencia es la mejor utilización económica de las contribuciones y demás recursos del Seguro General Obligatorio, para garantizar la entrega oportuna de prestaciones suficientes a sus beneficiarios.

Suficiencia es la entrega oportuna de los servicios, las rentas y los demás beneficios del Seguro General Obligatorio, según el grado de deterioro de la capacidad para trabajar y la pérdida de ingreso del asegurado.

La Seguridad Social, tanto en los niveles del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, como del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, deberán ser observadas y cumplidas a cabalidad pues de su fiel ejecución dependerá el prestar la atención que el personal tanto militar como el personal civil están en la obligación legal y moral de estar cubiertos, por lo que es uno de los principales objetivos dentro del manejo del personal en la institución militar, y con mayor razón conociendo el campo de acción en el que se encuentran envueltas.

#### **h) Ley de Personal de las Fuerzas Armadas.**

La Ley de Personal de las Fuerzas Armadas, tiene como finalidad regular la carrera y perfiles de los miembros civiles y militares de las Fuerzas Armadas Nacionales, creando procesos de selección y capacitación para formar profesionales de calidad.

La Ley de Personal de las Fuerzas Armadas, es un conjunto de normas jurídicas que tiene por objeto regular la carrera de los miembros de las Fuerzas Armadas, para conseguir su selección y perfeccionamiento y

garantizar su estabilidad profesional, en base a sus capacidades y méritos.

**i) Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas.**

En la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas, se determina la misión de la Fuerza Terrestre, así como la organización y atribuciones de cada una de las unidades e institutos militares, que conforma la Institución Militar, para establecer las relaciones de mando y subordinación de sus componentes.

**j) Reglamentos Internos y Disposiciones Generales inherentes.**

Las disposiciones generales y los reglamentos internos, constituyen disposiciones emanadas por el mando superior de las Fuerzas Armadas ecuatorianas, las mismas que son emanadas para verificar el cumplimiento de la misión encomendada.

**k) Reglamento de Disciplina Militar.**

En este reglamento están plasmadas las normas de conducta de todo el personal militar, así como del personal Civil que es contratado para prestar sus servicios a la Institución Militar

**l) Normas de Control Interno**

Constituyen una serie de normas dictadas para verificar el cumplimiento de la normativa legal vigente, en todas las áreas administrativas, operativas y el personal que integra la unidad militar.

## **1.2.2 Objetivos de la Aviación del Ejército**

### **a) Corto Plazo.**

Alcanzar y mantener un 75% de operatividad en todas las aeronaves y apoyos logísticos para lograr el cumplimiento de la misión impuesta por las Fuerzas Armadas.

Socializar, concientizar y difundir las actividades e importancia de la Aviación del Ejército en tiempos de paz, en caso de conflicto internacional, y enfrentamientos con fuerzas irregulares.

Gestionar la asignación de los fondos necesarios para el mantenimiento y operación de las aeronaves, los mismos que se encuentran presupuestados para el ejercicio fiscal 2008, en el presupuesto general del Estado.

### **b) Mediano Plazo**

Alcanzar una operabilidad del 75% y operatividad del 90%, e iniciar un proceso de renovación de aeronaves en la Brigada de Aviación del Ejército.

## **1.3 La Aviación del Ejército**

### **1.3.1 Reseña Histórica**

La Aviación del Ejército, nace en el año 1.954, teniendo como su principal gestor al Sr. Capt., Colón Grijalva, quien se inició como piloto en el Aéreo Club del Ecuador de la ciudad de Guayaquil, sintiendo la necesidad

impostergable de crear y establecer para el Ejército, el Servicio Aéreo del Ejército, para atender a las unidades militares de la frontera sur y la región oriental especialmente.

En el transcurso del mismo año, un comité de Damas de Guayaquil, recibe en donación para el Ecuador de tres avionetas monomotor, cuyo objetivo fue poner en marcha el programa “Alas para la Frontera”, como medio de comunicación moderna y prestar servicios importantes a esa vasta región del país, las aeronaves son incorporadas a la insipiente institución que se estaba formando.

La primera avioneta fue bautizada con el nombre de “Guaricha”, para servir las guarniciones militares de El Oro, Guayas y Loja, llegando hasta los rincones más apartados de dicha región. Así nace oficialmente la Aviación del Ejército, plasmando el ideal de transportar Abastecimientos, correo, medicinas, realizar evacuaciones de emergencias; en el campo operacional se realiza observación y reconocimiento con los Estados Mayores de las Unidades militares estacionadas en los rincones de la Patria.

En año de 1.956, se da inicio al primer curso de pilotaje, sin embargo, posteriormente de su graduación tuvieron que regresar a sus unidades de origen por falta de presupuesto para adquirir material de vuelo, y operación y mantenimiento aéreo.

Para el año de 1.960, se adquieren tres aeronaves, y se reincorpora a los oficiales que aprobaron el primer curso de pilotaje, con la operación de estas aeronaves la aviación del Ejército extiende sus alas y comienza los abastecimientos en las guarniciones del norte, centro y sur oriente.

Ya para el año de 1.961, ante la falta de pilotos militares, se procede a la incorporación de pilotos civiles, y en este mismo año se realiza el segundo curso de pilotaje en la ya formada Escuela del Servicio Aéreo del Ejército en la ciudad de Guayaquil.

El primer accidente grave ocurre en año 1961, en el que pierden la vida valiosos oficiales y soldados del Ejército y sufre la pérdida de dos aeronaves, silenciándose por dos años las operaciones en la región oriental.

En diciembre de 1.964 se adquieren dos avionetas, con capacidad de transportar a 6 pasajeros o 1.000 libras de carga, que se incorporan al servicio en la región oriental, paulatinamente se van incorporando al servicio las unidades acantonadas en los rincones más apartados de la patria, como Zumba, Santiago, Taisha, Montalvo, Lorocachi, Tiputini, Putumayo etc.

En el año de 1.970 las aeronaves de la Aviación del Ejército, comienzan los trabajos aerofotogramétricos al servicio del Instituto Geográfico Militar; en este año la Escuela de Aviación del Ejército gradúa oficiales pilotos del Ejército y de la Armada Nacional, en esta escuela son formados pilotos de Aviones y Helicópteros así como oficiales de Mantenimiento de Aeronaves, Tripulantes y Técnicos de mantenimiento.

El año 1971, marca un hito en la Aviación del Ejército, con la compra de un avión y dos avionetas aumentando considerablemente la capacidad logística a las unidades orientales.



Avión Arava en una operación de salto de paracaidistas

El año de 1978, se reconoce definitivamente a la AVIACIÓN DEL EJERCITO ECUATORIANO, cambio que se produce por una nueva concepción en el empleo de la organización militar y se amplía el empleo táctico, en apoyo a las unidades operativas del Ejército.

En año 1975, se adquieren aviones del tipo Arava, los mismos que por su versatilidad, dan inicio al apoyo de combate y al apoyo de servicio de combate, ya que sus operaciones permiten lanzamiento de paracaidistas, reconocimiento etc.,



Helicóptero de la Aviación del Ejército en una comunidad amazónica

Las experiencias adquiridas por los grandes ejércitos como el americano y el soviético, en sus operaciones militares, hace que la idea de una guerra de grandes masas de combatientes sea reemplazada por una concepción basada en el apoyo aéreo, de Artillería autopropulsada, de tanques livianos y más potentes que los empleados en campañas militares anteriores.



Helicópteros Gasell, en la Base Militar de la Aviación del Ejército

El re armamentismo depredador de las Fuerzas Armadas peruanas, que se habían dotado de una gran flota de aeronaves, buques de guerra, y diverso material para su Ejército, Fuerza Naval y Fuerza Aérea, hace prever algún acontecimiento en la frontera impuesta en 1941. Por este motivo, se adquieren para la Aviación del Ejército, aviones de

apoyo mediano, modernos y mas dúctiles, aviones para trabajos de aerofotogrametría, una gran flota de helicópteros de transporte, de asalto y de combate, dotados de armamento adecuado para la lucha antipersonal y antitanque, aumentando el poder de combate del Ejército y su capacidad de disuasión ante las amenazas siempre expansionistas de nuestros vecinos.

La primera gran experiencia de combate se dio en el año 1981, cuando fuerzas enemigas trataron de adueñarse de amplios territorios en la Cordillera del Cóndor, la maniobrabilidad de los helicópteros hizo posible enfrentamientos con la aviación de combate enemiga, al respecto el General peruano Mercado Jarrín manifestara “Estuvo presente un pequeño grupo de helicópteros al que admiro por la pericia y valor de sus pilotos”<sup>13</sup> (Delgado, 1991)

---

<sup>13</sup> Tcrn. Jaime Delgado, periódico el “Cóndor”



Abastecimientos durante el conflicto del Cenepa

En las diversas operaciones militares y logísticas, han ofrendado su vida valiosos oficiales y tropa, pilotos y aerotécnicos en el cumplimiento de su sagrada misión de defensa de la heredad nacional.

En el año de 1995, se da inicio a una guerra no declarada en la Cordillera del Cóndor, en el Yaupi y en Tnte. Ortiz, las unidades de la Aviación del Ejército se conformaron en una organización de combate, con un escuadrón de helicópteros de combate, un escuadrón de helicópteros de asalto y transporte, y un pelotón de reconocimiento, realizando operaciones desde las unidades de frontera ubicadas en Gualaquiza y Patuca, los aviones pertenecientes a los Grupos Pichincha y Pastaza, realizaban una intensa actividad transportando personal de relevo, armamento, equipo y abastecimientos para soportar el gran esfuerzo bélico que la operación ameritaba, la evacuación aérea del personal herido en combate y el personal fallecido se realizó desde los mismos frentes de combate, mediante operaciones nocturnas y aproximaciones de alta movilidad, las alas de sus aeronaves se transformaron en la esperanza del triunfo, en la paz soñada por el soldado por la que se lucha, en la reivindicación de tantos golpes avasalladores recibidos por un país que siempre abusó de sus vecinos, y una máquina de guerra considerada como una de las mejores de América del Sur.



Helicóptero MIG, en una operación militar en la Amazonía

La Aviación del Ejército Ecuatoriano, además de sus operaciones en apoyo a las Fuerzas de Tierra, realiza actividades orientadas al desarrollo nacional, con sus helicópteros han transportado maquinaria de perforación para la explotación petrolera, transporte de altas autoridades estatales y militares, operaciones de entrenamiento de Paracaidistas de Fuerzas Especiales etc.

## **1.3.2 Organigramas**

### **1.3.2.1 Organigrama Estructural**

Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir atribuciones de la organización.<sup>14</sup> (Franklin, 2001)

La Aviación del Ejército está categorizada en dos niveles, que son el nivel Directivo y el nivel Operativo.

#### **1.3.2.1.1 Nivel de Dirección**

---

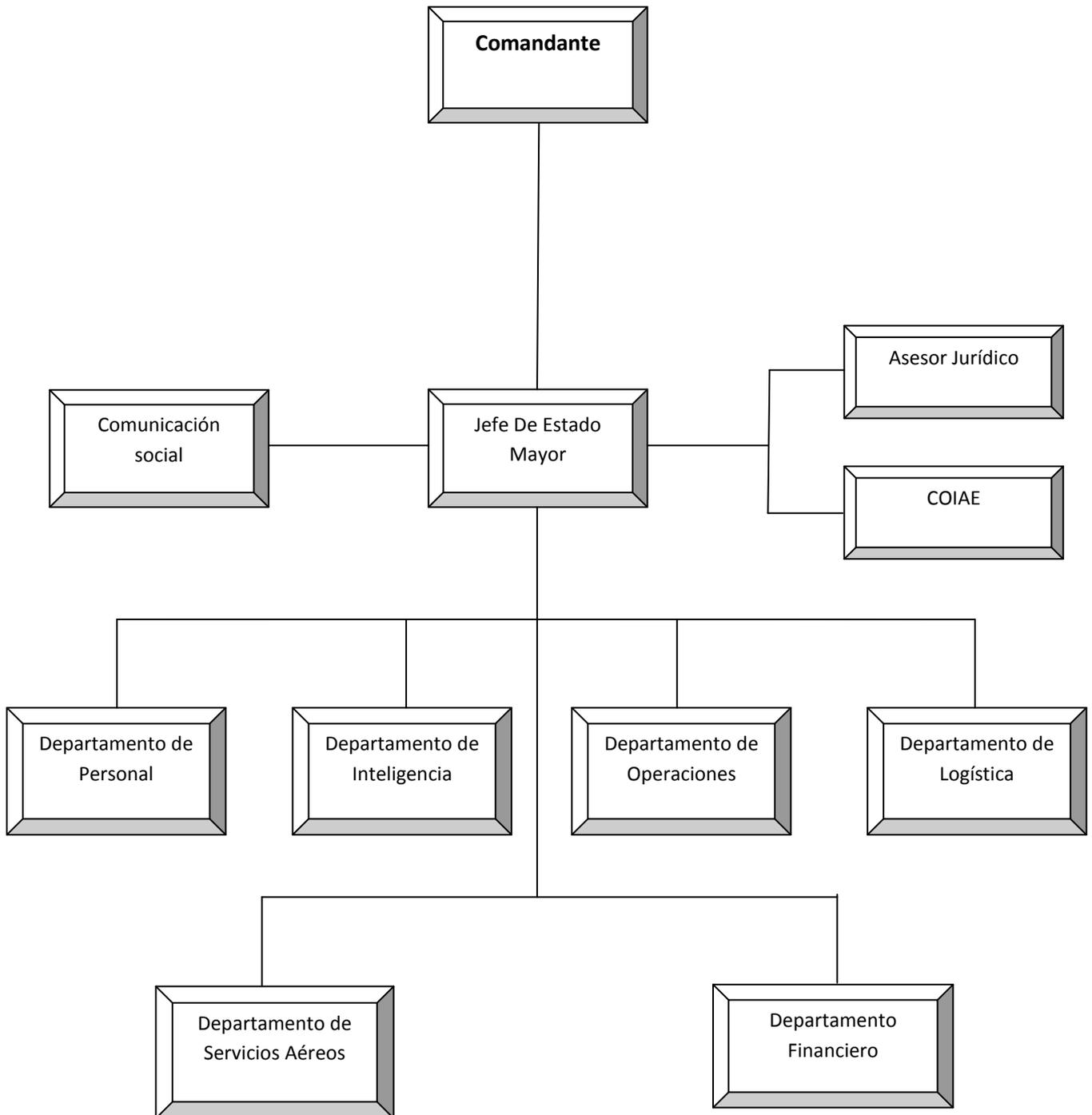
<sup>14</sup> Organización de empresas, Enrique Benjamín Franklin

- Comandante.
- Jefatura de Estado Mayor

#### **1.3.2.1.2 Nivel Operativo**

- Departamento de Personal
- Departamento de Inteligencia
- Departamento de Operaciones
- Departamento de Logística
- Departamento de Servicios Aéreos
- Departamento de Finanzas

## Organigrama Estructural



### 1.3.2.2 Organigrama Funcional.

Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización.

En el organigrama funcional se detallan las funciones asignadas a cada departamento que conforma la Aviación del Ejército.

**Comandante.-** Militar que posee las cualidades necesarias para mandar, acción que consiste en prever, concebir, resolver, ejecutar, dirigir y controlar. Dicho de otro modo es el militar poseedor de cualidades o dotes de mando, es también el militar que ejerce el comando de una unidad o reparto militar.<sup>15</sup>

**Jefe de estado mayor.-** Miembro principal, cabeza de un Estado Mayor, auxiliar principal en función de estado mayor para una persona en función de comando. Cabeza o miembro controlador de un Estado Mayor para fines de coordinación, posición que en sí misma no tiene poder inherente de decisión.

**Oficial de personal.-** Principal asesor del Comandante en todos los asuntos relacionados con los recursos humanos; él está interesado en obtener la máxima eficiencia del soldado y por lo tanto supervisa y evalúa aquellos elementos de administración de personal que proporcionan las políticas, los servicios y los medios que afectan al potencial humano y a su empleo. Las principales actividades del oficial de personal son: recibir la información para la coordinación, asesoramiento y planificación a fin de ayudar al comandante en el cumplimiento de su misión organizacional.

---

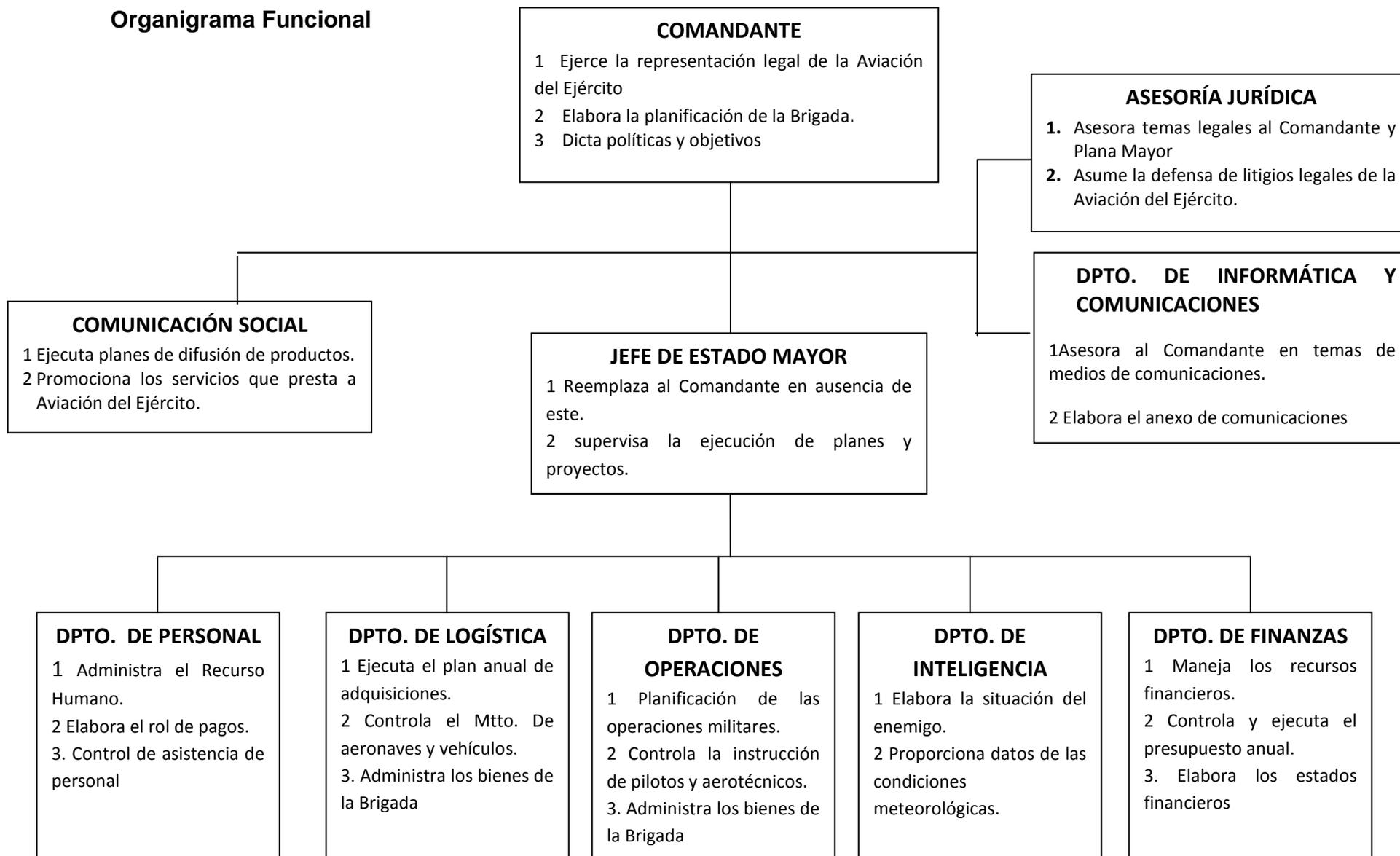
<sup>15</sup> Diccionario militar

**Oficial de inteligencia.**- Miembro del Estado Mayor, responsable de todas las funciones referentes a inteligencia y contrainteligencia.

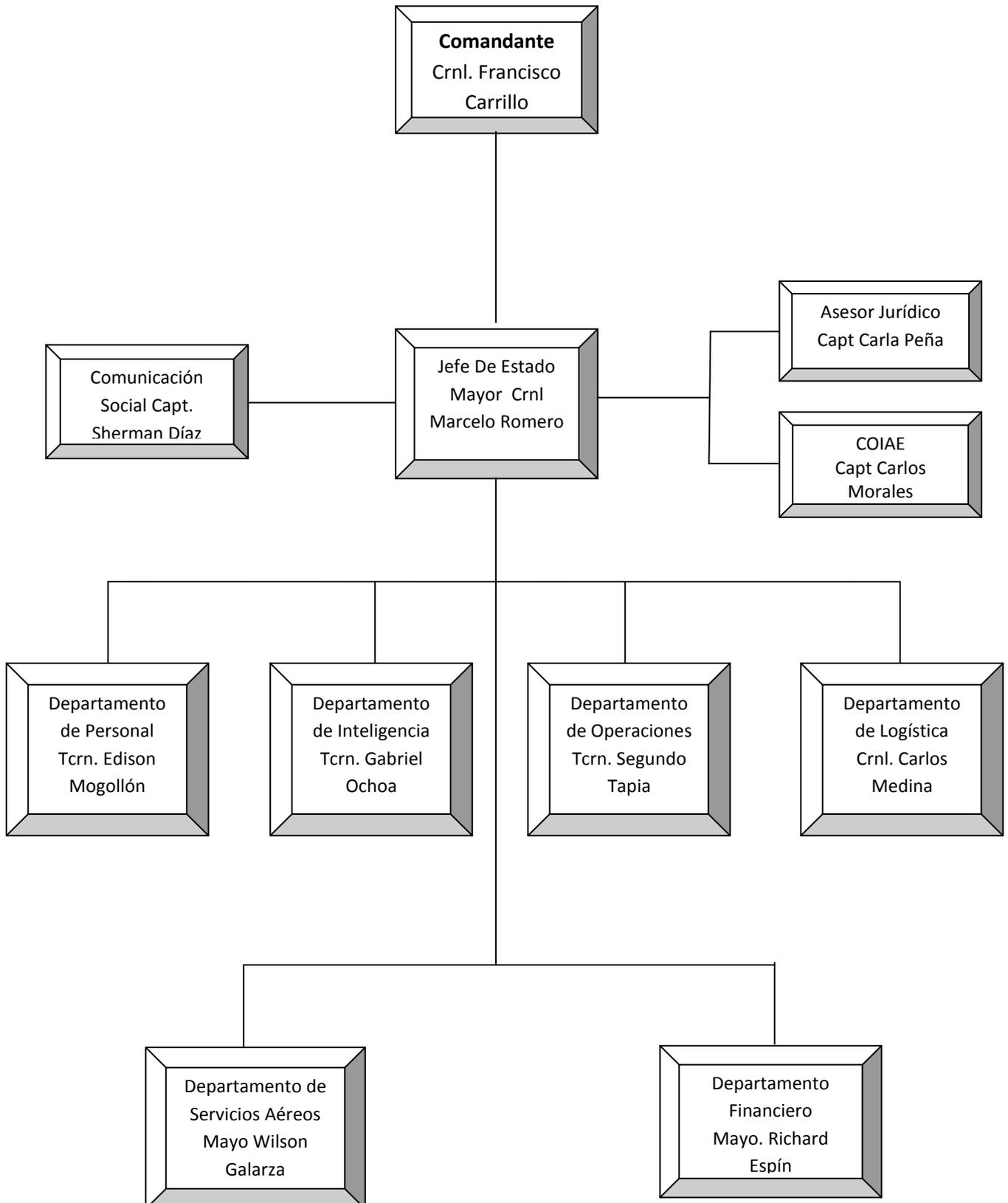
**Oficial de operaciones.**- Miembro del Estado Mayor, responsable de la organización, instrucción y operaciones de combate de una unidad militar.

**Oficial de logística.**- Principal asesor del comandante y responsable de todos los asuntos relacionados con el abastecimiento, mantenimiento, transporte, evacuación y hospitalización. Mantiene una coordinación continua y cercana con el comandante de la unidad logística, responsable de las operaciones de apoyo logístico.

## Organigrama Funcional



### 1.3.2.3 Organigrama Personal



## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **2.1 Análisis Interno.**

El análisis interno tiene mucha importancia, ya que por medio de este trabajo se pueden descubrir aquellos aspectos que afectan positiva o negativamente las labores de una institución, estas pueden ser: el desempeño del personal tanto de oficiales, voluntarios y servidores públicos, el funcionamiento administrativo, el uso de la tecnología, el manejo de los recursos financieros, y otros elementos de apoyo.

La Aviación del Ejército como una de las principales armas operativas de la Fuerza Terrestre, por ser una institución técnica y por el uso constante de la tecnología, tiene bajo su responsabilidad el apoyo logístico y el apoyo de combate.

La necesidad de una amplia movilidad dentro de la institución militar, y la versatilidad que ofrece, es la institución que desde sus inicios ha apoyado constantemente en el transporte de materiales a los sectores más apartados de la patria, en aspectos como la prospección minera, transporte de torres de explotación petrolera, labores de rescate a deportistas de alta montaña, ha participado en rescates y evacuación en accidentes naturales, etc.

Dentro del campo estrictamente militar, es importante señalar que las aeronaves han sido las primeras en el campo de batalla en labores como: la cartografía nacional útil tanto para operaciones como para la planeación urbana, construcción de caminos, carreteras, viviendas y para estudios de suelos en labores agrícolas, y prevención de desastres, con el transporte de vituallas, reconocimiento, etc.

Dentro de la estructura orgánica de la Aviación del Ejército se pueden observar que existen unidades Operativas, unidades Administrativas y unidades de apoyo, las que de acuerdo al análisis realizado se ha podido identificar aspectos positivos y negativos de los que se señalan a continuación.

### **2.1.1 Unidades Administrativas.**

Las unidades administrativas son las encargadas de proporcionar el apoyo logístico y administrativo, es decir de personal y medios para las operaciones que cumple la Aviación del Ejército, está compuesto por personal altamente capacitado que cumple con todas las funciones a ellos encomendados, sin embargo por la calidad técnica de una especialidad como es la Aviación es necesaria la dotación anual de personal debido a que el personal de pilotos y aerotécnicos se van acogiendo al retiro de las Fuerzas Armadas permanentes, y se hace necesario contar con personal capacitado para que cumpla con su relevo

### **2.1.2 Unidades de Apoyo.**

El apoyo que brinda el personal dedicado a estas funciones es altamente calificado, se realiza mantenimiento de estructuras, rotores, alerones etc., siendo que por su valioso contingente se ha podido mantener las aeronaves en perfectas condiciones de operatividad.

El mantenimiento que se realiza, no solamente abarca helicópteros, sino también aviones y avionetas en dotación de la Aviación del Ejército, evitando que el Estado tenga que invertir sus divisas enviando el material a realizarse el trabajo en los lugares de fabricación de las aeronaves.

Pese a la atención recibida por parte de los escalones superiores, es necesario mayor atención, ya que los implementos, repuestos y partes de aviación son altamente costosos, y su tecnología no se estanca, cada día varía constantemente. El objetivo de la Aviación del Ejército es llegar a una operabilidad del 100%, y se debe dar el apoyo adecuado

### **2.1.3 Unidades Operativas:**

Las Unidades operativas se caracterizan por ser las directamente encargadas del cumplimiento de la misión impartida por el Comando de la Fuerza Terrestre, y así mismo son las que en tiempos de paz generan recursos para alimentar el Presupuesto General del Estado. No cuentan con el equipo de última tecnología y con el número suficiente de

aeronaves que permita proporcionar el apoyo óptimo a sus diversas tareas.

Se ha recibido la atención de parte de los escalones correspondientes, sin embargo por las características de esta arma fundamental de la Fuerza Terrestre, es necesario que disponga de aparatos de última generación que sea capaz de cumplir eficientemente la misión, y estar en condiciones de colaborar eficientemente con el desarrollo del País.

a) **Departamento financiero.**

El departamento financiero, es el encargado de administrar eficientemente los fondos que provee el Estado ecuatoriano, por medio del presupuesto fiscal, así mismo es el encargado de presentar los estados financieros consolidados de las unidades pertenecientes a la Brigada de Aviación del Ejército, de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

La implantación del E-SIGEF., como sistema único de egresos para el sector público, impiden que las unidades financieras de la Institución militar administren los fondos del presupuesto del Estado, las mismas que remiten la documentación al Ministerio de Economía y Finanzas, para que esta entidad cancele a los proveedores directamente a sus cuentas disponibles en la Banca Comercial.

La novedad que existe en este departamento es la acreditación de cuentas que realiza el Comando de la Fuerza o el Comando Conjunto de

las Fuerzas Armadas, para las unidades pertenecientes a la Brigada de Aviación del Ejército, este dinero no puede ser transferido desde la Brigada por que el sistema no lo permite, es necesario que se requiera al Ministerio de Finanzas la solución de esta novedad, a fin de que los presupuestos asignados y que son controlados cuatrimestralmente no sean retirados por el Ministerio de Economía y Finanzas.

La Aplicación del E-SIGEF., ha obligado a las unidades militares y al sector público, a cumplir con lo planificado, puesto que, si el dinero no ha sido utilizado, este inmediatamente luego del período de plazo para su ejecución es retirado y afectado las operaciones de las unidades.

El sistema contable tradicional, prácticamente ha desaparecido, pues las actividades del personal de contabilidad se han visto reducidas considerablemente, quedando el trabajo para el departamento de presupuestos que es el que realiza el trabajo y el departamento de tesorería.

La planificación del presupuesto anual se cumple puntualmente, pero cuando es aprobado en el escalón superior, sufre una muy considerable reducción que llega inclusive al 90% de lo planificado, esto obedece a políticas del techo presupuestario impuesto por el Ministerio de Economía y Finanzas, lo que incide directamente en las operaciones militares de la Aviación del Ejército.

## **b) Departamento de personal**

El Departamento de Recursos Humanos es el encargado del principal recurso con el que cuenta la Aviación del Ejército, es el encargado del bienestar, la capacitación y reentrenamiento del personal.

La Aviación del Ejército, cumple con la formación de sus propios pilotos y aerotécnicos para la operación de sus aeronaves, así como el personal de conductores de los vehículos de apoyo, por razones presupuestarias está impedida de contratar personal civil técnico tan necesario para complementar el mantenimiento de sus medios aéreos.

La Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, ha traído algunos inconvenientes al personal de servidores públicos, puesto que hasta la presente fecha no se ha realizado la homologación salarial para este segmento de personal.

La Aviación del Ejército no dispone de un departamento para la selección y Reclutamiento del personal, sin embargo cumple esta función, en base a su completamiento orgánico en el caso del personal militar y conscriptos, puesto que es la encargada de reclutar en los centros de movilización y trasladar a este personal a las unidades militares donde cumplirán el servicio militar.

Es necesario crear un departamento que cumpla eficientemente con esta actividad, puesto que su aplicación correcta va a prestar mayores beneficios a la institución.

### **c) Descripción del Departamento de Recursos Humanos.**

El departamento de personal (recursos humanos), es la unidad encargada de bienestar de personal, asesora al comandante en todos los asuntos concernientes a este campo.

El Jefe de personal tiene a su cargo asuntos de interés de personal, sus funciones son:

- 1) Proporcionar información de personal.
- 2) Realizar apreciaciones de la situación de personal.
- 3) Efectuar recomendaciones al Comandante.
- 4) Preparar planes y órdenes.
- 5) Supervisión de la ejecución de órdenes y/o planes.

La responsabilidad del oficial de personal está relacionada con el planeamiento, la coordinación, el asesoramiento y las actividades de supervisión inherentes al empleo de los recursos humanos de la unidad en el cumplimiento de la misión impuesta por el Comando de la Fuerza Terrestre.

El departamento de personal consta de algunas secciones que me permito enumerar a continuación:

**Sub Sección Planes y Ordenes:** Se encarga de la elaboración de:

- Cálculo anticipado de pérdidas.
- Anexo administrativo.

- Informe periódico de personal
- Procedimientos Operativos normales.

**Sub Sección Administración de Personal.** Se encarga de la elaboración de:

- Diario, hoja de trabajo, archivo de normas y carta de situación de personal.
- Efectivos, registro e informes.
- Prisioneros de guerra.
- Procedimientos de personal.
- Manejo interior.
- Asuntos administrativos.
- Seguridad y control de accidentes

**Sub Sección Moral y Servicios del Personal.** Se encarga de:

- Disciplina, ley y orden.
- Moral y servicios de personal.
- Registro de sepulturas.

**Sub Sección Manejo de Reservas.** Se encarga de:

- Reemplazos.
- Manejo de Reservistas

**d) Descripción del Área Ejecutora del Reclutamiento.**

El reclutamiento de personal de conscriptos se realiza por intermedio de la dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, se realiza en períodos de dos veces por año, y este personal es

licenciado luego de cumplir con su período de servicio que es de un año, el reclutamiento se lo realiza para cumplir con el orgánico de la Fuerza Terrestre vigente para el período, la Aviación del Ejército participa activamente desde la etapa de reclutamiento, esta fase se lo realiza en la Provincia de Pichincha para las unidades de la Región Sierra y Amazonía, la Provincia de Santo Domingo para las unidades de la Región Litoral.

El personal de servidores públicos es reclutado en la Dirección de personal de la Fuerza Terrestre, de acuerdo al pedido realizado por la aviación del Ejército.

Proceso de reclutamiento de la Aviación del Ejército

## COMANDO GENERAL DE LA FUERZA TERRESTRE

### NORMA DE PROCEDIMIENTO

SISTEMA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO	SUBSISTEMA PERSONAL	PROCESO RECLUTAMIENTO DE PERSONAL
AÑO DE VIGENCIA  2008		CÓDIGO

#### 1. OBJETIVO

Planificar Las actividades de reclutamiento de personal, tanto civil como militar, que se realizará en la Aviación del Ejército, con la finalidad de cumplir con la misión impuesta por la Fuerza Terrestre, para de esta manera mejorar el sistema de recursos humanos y el

grado de confiabilidad en la contratación y utilización de los recursos.

## 2. ALCANCE

Está dirigido al personal de la Aviación del Ejército, departamento de Recursos Humanos.

## 3. RESPONSABILIDAD.

Es de responsabilidad de la Aviación del Ejército a través del Departamento de Recursos Humanos.

## 4. BASE LEGAL

- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE)
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC)
- Ley de Personal de las Fuerzas Armadas.
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.
- Ley de Servicio Militar y trabajo obligatorio de las Fuerzas Armadas.
- Ley de Educación de la Fuerza Terrestre.

## 5. NORMAS GENERALES.

- 5.1 De conformidad con la Ley de Servicio Militar y trabajo obligatorio de las Fuerzas Armadas, presentar anualmente las necesidades de personal, los mismos que prestarán sus servicios en los diferentes Repartos Militares de la Fuerza Terrestre.
- 5.2 La formulación del Plan anual de reclutamiento se efectuará con sujeción a las políticas dictadas por el Ministerio de Defensa Nacional, y el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas establecidas en el plan anual de actividades.
- 5.3 La Planificación efectuada por la Fuerza Terrestre es de naturaleza reservada, en consecuencia, es obligación que el personal vinculado a ella mantenga la confidencialidad y reservas necesarias.

## 6. DESCRIPCIÓN

- 6.1 Determinar las necesidades para el reclutamiento anual del personal que prestará servicios en la Aviación del Ejército.

El jefe del departamento de personal analizará el plan general de reclutamiento, para determinar las unidades adscritas, donde prestarán servicios el personal reclutado por la Aviación del Ejército.

- 6.2 Elaborar el Plan General.

Posteriormente, el Departamento de personal, elaborará el plan de reclutamiento, con base al plan remitido por el escalón superior.

6.3 Revisar y aprobar el Plan General.

El departamento de personal, remitirá el plan de reclutamiento al Sr. Comandante de la Aviación del Ejército, para su correspondiente revisión y análisis, una vez legalizado por este, remitirá al Sr. Comandante General del Ejército para su aprobación.

6.4 Difundir el Plan de Reclutamiento legalizado por la Comandancia General del Ejército.

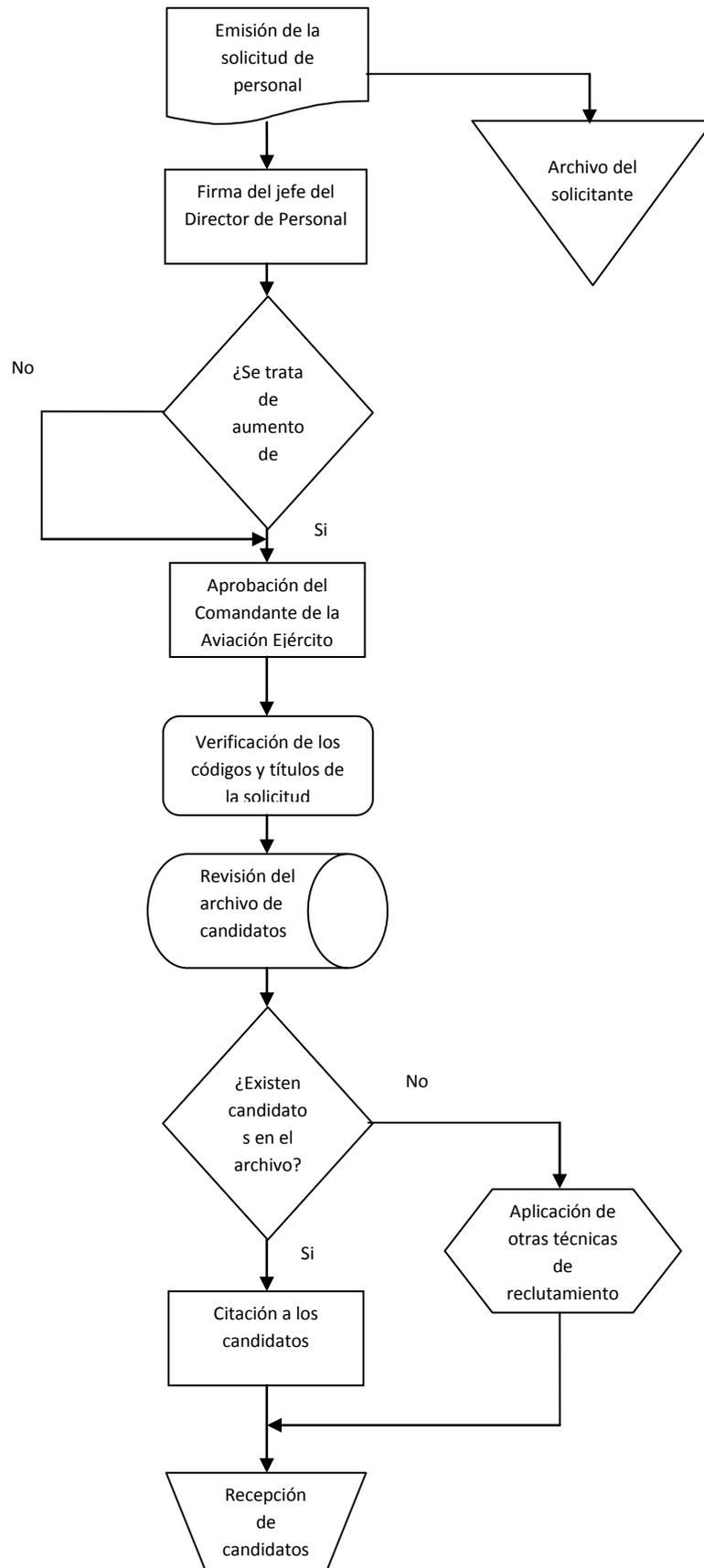
El Departamento de Personal de la Aviación del Ejército, remitirá el plan de acuartelamiento para su ejecución.

7. INDICADOR DE DESEMPEÑO.

Este procedimiento genera como resultado el Plan de Reclutamiento debiendo ser entregado en los tiempos establecidos a fin de que se cumpla de acuerdo a los plazos establecidos.

8. ANEXOS.

## ANEXO A Diagrama de flujo



## Anexo C Indicadores de Gestión:

Indicador de gestión. Es una referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestra aspectos del desempeño del componente auditado, permitiendo evaluar la gestión empresarial mediante la determinación de los niveles de eficiencia, efectividad y economía del proceso administrativo, implementado por la gerencia de la empresa.

Indicador de eficiencia =  $\text{Costos de Reclutamiento} / \text{Presupuesto Planificado}$

Indicador de efectividad =  $\text{Solicitudes Aprobadas} / \text{Solicitudes Recibidas}$

### **e) Descripción del Área Ejecutora de la Selección.**

La selección del personal de oficiales se realiza desde la Dirección de Personal de la Fuerza Terrestre, los mismos que son reclutados y formados en la Escuela Superior Militar, entidad que de acuerdo al orgánico previsto selecciona los cupos de acuerdo a las diferentes armas y servicios de la Fuerza Terrestre, una vez graduados de oficiales estos son destinados a la Escuela de Aviación del Ejército en la ciudad de Guayaquil, donde son formados como Pilotos de la Aviación del Ejército, en cuanto al personal de apoyo de Servicio luego de su graduación son formados en la Escuela Técnica de Aviación del Ejército tanto oficiales como el personal de tropa.

## **2.2 Análisis Externo.**

### **2.2.1 Influencias Macroeconómicas.**

La macroeconomía es la rama que estudia la toma de decisiones de la economía como un todo. Parte de una perspectiva general que examina variables económicas globales, como la inflación, desempleo, crecimiento de la economía, oferta de dinero e ingreso nacional. La toma de decisiones macroeconómicas se basa en política “a gran escala” como el efecto del equilibrio entre el presupuesto federal sobre el desempleo, o la repercusión que una variación de la oferta de dinero tiene sobre los precios. (Tucker, 2001)<sup>16</sup>.

La macroeconomía afecta en cuanto a la operación de la Aviación del Ejército, desde el punto de vista de la disponibilidad de operaciones principalmente de desarrollo nacional, ya que la estabilidad o inestabilidad de los precios, la oferta de dinero en el mercado nacional, y la inversión que en el caso nuestro es proveniente principalmente de las grandes empresas internacionales en el campo petrolífero o minero, incide directamente en la oferta de trabajo que estos organismos realizan para las operaciones aéreas.

Dentro del campo turístico, las empresas nacionales que realizan este tipo de actividad principalmente a los sitios apartados de la amazonía ecuatoriana, también se ven afectados por las afectaciones que provienen

---

<sup>16</sup> Fundamentos de Economía

de la macroeconomía, incidiendo de igual forma en los requerimientos de utilización de las aeronaves militares para este fin.

### **2.3 Factor Político.**

La política fiscal es el uso del gasto y los impuestos para influir en la producción nacional, el empleo y el nivel de precios. Las políticas del gasto del gobierno afectan los beneficios del seguro social, los subsidios a los productores de leche y el empleo en la industria militar. Las políticas fiscales pueden cambiar el monto de su cheque de pago y, por tanto, influir en la decisión de comprar un auto o ir a la universidad.<sup>17</sup>

En el caso ecuatoriano, el factor político marca profundamente la economía nacional, pues sus decisiones sean estas positivas o negativas van directamente afectar la economía del país.

En el actual período presidencial se ha dado un giro completo a la forma de gobernar el país, pues, muchas de las decisiones se han tomado al margen de la carta magna vigente hasta el 20 de octubre del 2008, los partidos políticos han desaparecido de la esfera política nacional, con el pretexto de una partidocracia corrupta se ha satanizado a la forma de hacer política, los líderes políticos en el Ecuador son cosa del pasado.

---

<sup>17</sup> Fundamentos de Economía

Los subsidios a todo lo que signifique votos para el gobierno han aumentado considerablemente, sin un verdadero estudio de cuáles serían los sectores verdaderamente necesitados; así el subsidio del gas beneficia más a los sectores de mayor poder económico como son los industriales que a la clase pobre, el subsidio a los combustibles beneficia a la transportación pública que son empresas de grandes capitales que ofrecen el peor servicio a los usuarios, el subsidio a la importación de taxis de igual forma beneficia exclusivamente a este segmento de la población, sin obtener ningún beneficio para la clase pobre que ni siquiera utiliza este servicio, el subsidio a la agricultura que beneficia a los grandes terratenientes, el subsidio a la educación que no se ha implementado aun y que si se realiza con una selección rigurosa considero que sería de mucha utilidad para el país, el subsidio a la aviación comercial de igual forma beneficia a los empresarios y jamás llegará a los más necesitados.

En el caso de los combustibles, los mayores beneficiarios son los contrabandistas y las poblaciones colombianas y peruanas limítrofes con el Ecuador.

En el ámbito judicial, los inversionistas internacionales y nacionales se encuentran reacios a invertir en el país, esto debido a la inseguridad jurídica que existe, agravándose considerablemente por la falta de claridad en la constitución como fue redactada, con la disminución del número de jueces, y con la fórmula planteada para escogerlo no garantiza una transparencia absoluta en materia legal para el país.

En el caso de la expulsión de grandes contratistas corruptos o empresas inversionistas con el estado, también ha ahuyentado a los inversionistas

que buscan obtener grandes beneficios individuales, estos actos son apoyados por la mayoría de ecuatorianos, que ven con buenos ojos que se ponga un alto a los abusos de las transnacionales, que son los únicos beneficiarios con el respaldo de sus gobiernos que reinvierten sus utilidades en el país en forma de dádivas para aparecer como grandes benefactores.

El libre ingreso de ciudadanos al país sin exigirles ningún documento que registre su historial personal, o que certifique su calidad profesional, ha incidido en todos los campos, en el campo laboral por que su mano de obra es barata y relega al trabajador nacional, en el campo social, muchos de ellos son delincuentes los mismos que aumenta la inseguridad ya existente en el país, consideramos que se debe aplicar una selección de qué tipo de personas deben o no ingresar al país y exigir lo que dictan las normas internacionales.

La crisis diplomática con Colombia afecta considerablemente las relaciones de buena vecindad que deben existir, si bien es cierto el acto cometido por este país no es justificable desde ningún punto de vista, puesto que es una clara y manifiesta violación el invadir un país hermano, esta tiene que ser indemnizada y reconocida en los foros internacionales, pero para tranquilidad de nuestros pueblos esta crisis ya debe ser resuelta.

El factor político incidirá en la empresas militares pues el proyecto político del presidente de la república tiene que estar respaldado, por una fuerza pública no beligerante que subordinada a su Comandante en Jefe, preste su contingente al servicio del Estado.

Dentro de la prestación de servicios, considero que la vigencia de una nueva carta magna, traerá consigo una mejoría y la mayor oportunidad de competir con las empresas privadas de este género, pues según el punto de vista de la clase política, anteriormente no se permitía que los medios militares cumplan funciones fuera del campo estrictamente militar, sin tomar en cuenta que, en el caso de la aviación si las tripulaciones no se entrenan en tiempos de paz, no podrán desempeñarse correctamente en fines militares, y los medios aéreos que son considerados su desgaste en términos de horas transcurridas sin considerarse que sean estas operadas o no, determinan la vetustez de las aeronaves con el consiguiente perjuicio económico para el estado, que pierde la utilidad del material y no dispone de recursos económicos para sustituirlos.

Por lo anteriormente expuesto, se prevé que las condiciones de operación de los medios aéreos irán a contribuir grandemente para alimentar el presupuesto general del estado, y los mismos contribuirán a uno de sus objetivos nacionales permanentes que es apoyar al desarrollo nacional.

La situación política actual la aparente alineación del gobierno con el gobierno de Venezuela, implica un alejamiento y una oposición hacia la política Norteamericana, que perjudica a la aviación debido a que tenemos algunas aeronaves que son de procedencia norteamericana, así como también el entrenamiento, acceso a tecnología, etc.

### **2.3.1 Factor Económico.**

La economía es el estudio de la forma en que una sociedad usa sus recursos escasos para producir bienes y servicios para satisfacer necesidades ilimitadas.

La satisfacción de necesidades materiales (alimentos, vestido o vivienda) y no materiales (educación, placer. Etc.,) de una sociedad obliga a sus miembros a llevar a cabo determinadas actividades productivas. Mediante estas actividades se producen bienes y los servicios que se necesitan, y que posteriormente se distribuyen para su consumo entre los miembros de una sociedad.<sup>18</sup> (Victor A. BEKER, 2001)

La economía se ocupa de la manera en que se administran unos recursos escasos, con objeto de producir bienes y servicios y distribuirlos para su consumo entre los miembros de la sociedad.

El estudio del factor económico en el presente capítulo, servirá de guía para adentrarnos en la problemática nacional, y nos permitirá avizorar cuales son los sectores que sufrieron cambios, sean estos crecientes o decrecientes, de suerte que nos conduzcan a tomar las decisiones oportunas y acertadas en el corto, mediano y largo plazos.

Así la Aviación del Ejército tendrá que decidir qué tipo de bienes está en condiciones de ofrecer y qué medios son los que se va a utilizar para prestar dichos servicios, por ejemplo si hay la necesidad de prestar sus servicios en el transporte de materiales para la prospección minera,

---

<sup>18</sup> Economía, elementos y micro y macroeconomía

analizar si esta actividad nos traerá beneficios económicos, en qué cantidad y bajo que riesgos afrontar, que tipo de aeronaves utilizar, si serán aviones o helicópteros, que tipo de tecnología se va a emplear, la mano de obra a utilizar etc.

En cuanto al consumo, la institución armada tendrá que decidir cómo se va a distribuir los ingresos entre los distintos bienes y servicios que se les ofrecen para satisfacer sus necesidades, ejemplo, a la hora de decidir la compra de equipos de sonido para la aeronave o repuestos y partes para el mantenimiento de las mismas, es decir se tendrá en cuenta primordialmente las necesidades, precios de los bienes, casas productoras, de forma que el resultado sea el más adecuado.

La posible recesión económica sin duda alguna va impactar directamente en la económica del país, y por ende en la economía de la Brigada Aérea que depende de los fondos públicos en tal virtud es muy probable que los próximos años se reduzcan aun más los recursos económicos para la Aviación del Ejército

#### **a) Producto Interno Bruto.**

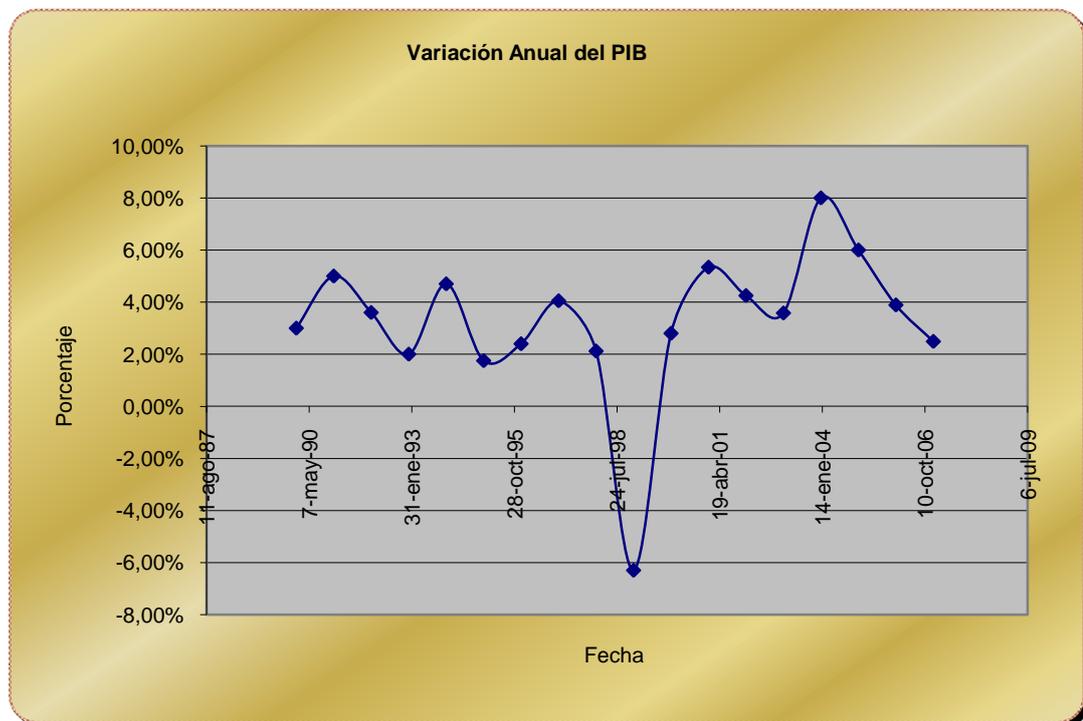
El Producto Interno Bruto, es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un periodo. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz de Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.

La cuantificación del Producto Interno Bruto por el método de la producción, se basa en el cálculo de las producciones brutas de las ramas de actividad y sus respectivos consumos intermedios. Por diferencia entre esas dos variables se obtiene el valor agregado bruto (VAB), cuyos componentes son remuneraciones de empleados, los impuestos indirectos menos subvenciones y el excedente bruto de explotación. Para la obtención del PIB total, es necesario agregar al VAB de las ramas, los “otros elementos del PIB”, derechos arancelarios. Impuestos indirectos sobre las importaciones e impuesto al valor agregado (IVA).

Uno de los factores determinantes para el estudio de la Economía es el Producto Interno Bruto, así vemos que: es el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en una nación durante un período, generalmente de un año.

Demostrativo de la evolución del producto interno bruto del Ecuador en los últimos 10 años.

Fecha	Valor	Fecha	Valor	Fecha	Valor
Ene 90	3%	Ene 96	2.4%	Ene 02	4.2%
Ene 91	5%	Ene 97	4.5%	Ene 03	3.5%
Ene 92	3.6%	Ene 98	2.1%	Ene 04	8%
Ene 93	2%	Ene 99	-6.3%	Ene 05	6%
Ene 94	4.7%	Ene 00	2.8%	Ene 06	3.9%
Ene 95	1.75%	Ene 01	5.3%	Ene 07	2.5%



Banco Central del Ecuador<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Fuente Banco Central del Ecuador

Como se puede apreciar de la demostración anterior, existe un decrecimiento considerable del Producto Interno Bruto del Ecuador, a partir de año 2004, que nos muestra el PIB más elevado en los últimos 10 años, del 2004 en adelante registra un descenso considerable que no se han implementado ninguna receta capaz de detener esta situación.

De acuerdo a cifras entregadas por el Banco Central del Ecuador, el crecimiento del Producto Interno Bruto del Ecuador en el año 2007 fue del 4.4%, y para el año 2008 las previsiones señalan alcanzaría una tasa de 4.35%, impulsado por la recuperación sustancial de la inversión pública y privada, así como por el crecimiento de la producción y exportación petrolera.

Sin embargo tenemos que destacar; el desplome de los precios del petróleo en el mercado internacional, la crisis económica global que nos afecta directamente por ser un país con una economía muy pequeña, y por tanto se disminuirán las exportaciones de nuestros productos a los países europeos, asiáticos y norteamericanos.

## **b) Inflación.**

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 ingresos y gastos de los hogares.

Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida. Adicionalmente, no se trata solo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis adelantos o rezagos episódicos que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios.

La inflación es un aumento del nivel de precios promedio global y no un aumento del precio de un producto específico<sup>20</sup>

Inflación de costos es la inflación causada principalmente por costos crecientes, en la forma de precios más altos del trabajo, los materiales, y otros factores y no por un aumento de la demanda. La inflación de demanda es causada por un exceso de demanda agregada.<sup>21</sup>

La inflación en el país ha sufrido una elevación drástica de los precios de todos los productos de consumo, los productos provenientes de la agroindustria, los productos agrícolas a nivel productor se mantienen estables, sin embargo a nivel de mercado se ha incrementado considerablemente, los precios de los servicios se han mantenido estables.

El aumento de precios de los productos para el mantenimiento de las aeronaves que son fabricadas en los países de la Unión Europea y Rusia, los cuales debido a la crisis globalizada que vive el mundo, y por la constante caída del precio del dólar frente al euro, influyen directamente en las importaciones que realiza la Aviación del Ejército para atender la demanda de operatividad de sus Aeronaves.

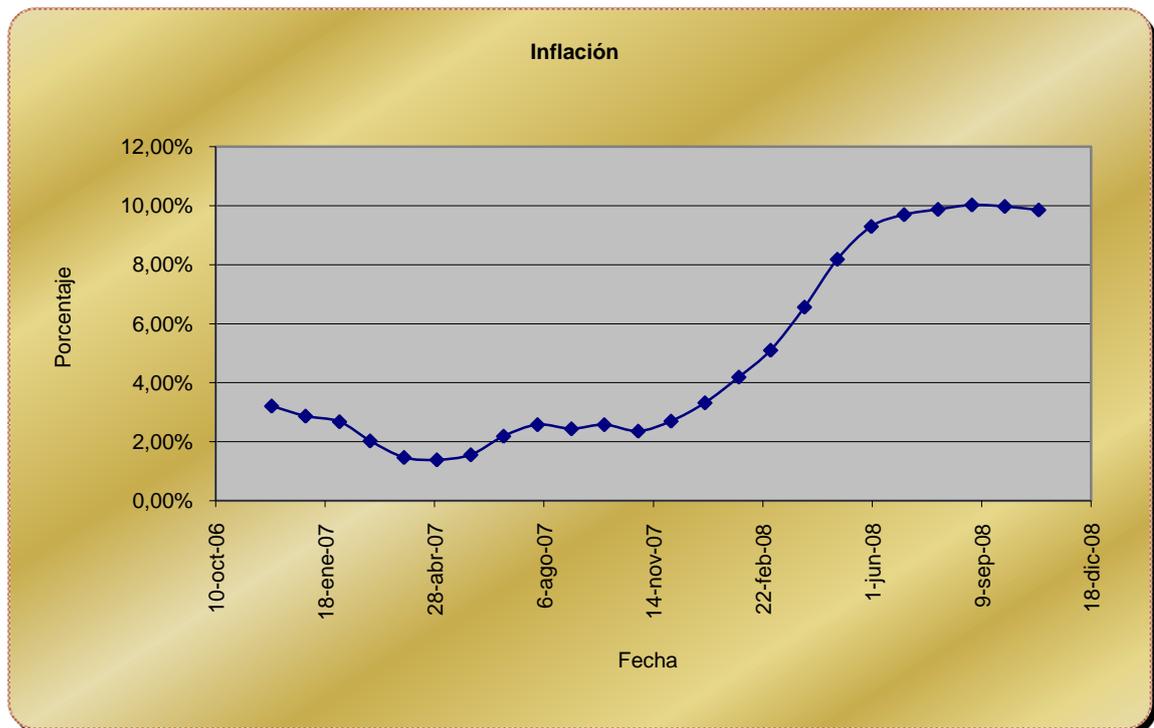
Cuadro comparativo de la inflación en el país en los últimos años

---

<sup>20</sup> Fundamentos de economía

<sup>21</sup> Elementos de Economía

Fecha	Valor	Fecha	Valor	Fecha	Valor	Fecha	Valor
Nov 06	3.21%	May 07	1.56%	Nov. 07	2.70%	May 08	9.29%
Dic 06	2.87%	Jun 07	2.19%	Dic 07	3.32%	Jun 08	9.69%
Ene 07	2.68%	Jul 07	2.58%	Ene 08	4.19%	Jul 08	9.87%
Feb 07	2.03%	Ago 07	2.44%	Feb 08	5.10%	Ago 08	10.02%
Mar 07	1.47%	Sep 07	2.58%	Mar 08	6.56%	Sep 08	9.97%
Abr 07	1.39%	Oct 07	2.36%	Abr 08	8.18%	Oct 08	9.85%



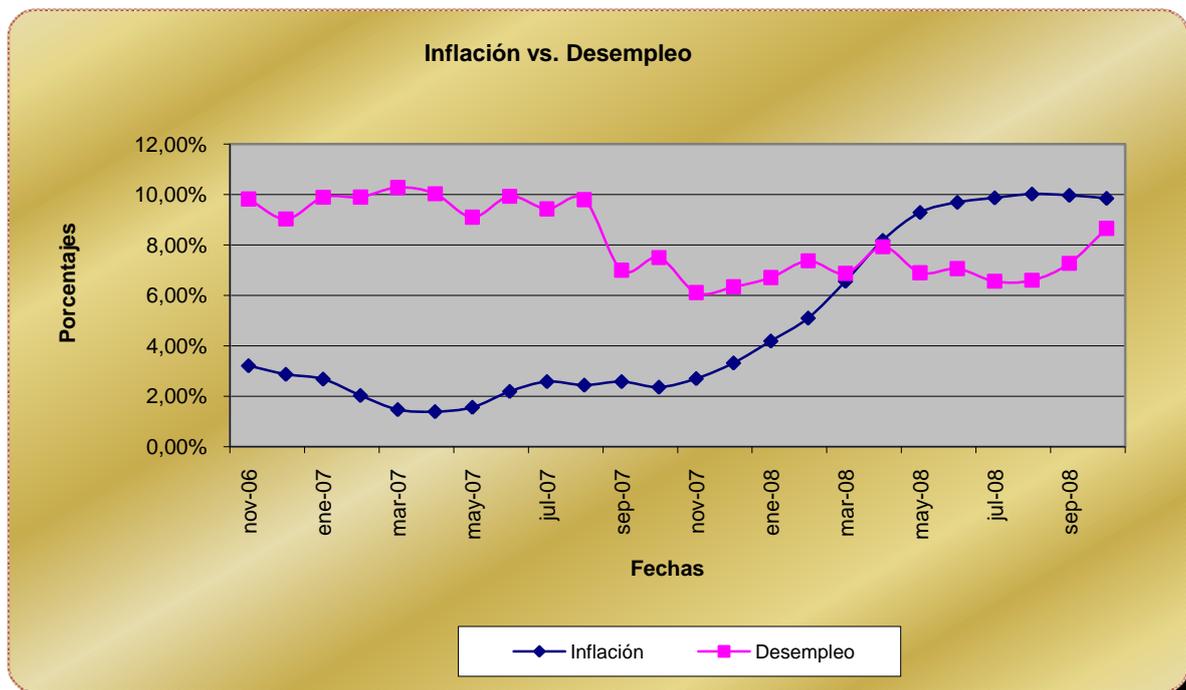
Fuente Banco Central del Ecuador.

Según las fuentes oficiales del Gobierno del Ecuador, la inflación en el país ha crecido de forma alarmante a partir del mes de noviembre del año

2007, llegando a niveles demasiado elevados para una economía dolarizada en el mes de julio del 2008 con un 10%, notándose un leve descenso en el mes de septiembre y octubre del presente año.

Cuadro comparativo de los niveles de inflación y desempleo en el Ecuador en los últimos años

Fecha	Valor	valor	Fecha	Valor	Valor	Fecha	Valor	Valor
Nov 06	3.2%	9.8%	Jul 07	2.6%	9.4%	Mar 08	6.6%	6.9%
Dic 06	2.9%	9%	Ago 07	2.4%	9.8%	Abr 08	8.2%	7.9%
Ene 07	2.7%	9.9%	Sep 07	2.6%	7%	May 08	9.3%	6.9%
Feb 07	2%	10%	Oct 07	2.4%	7.5%	Jun 08	9.7%	7%
Mar 07	1.5%	10.3%	Nov 07	2.7%	6.1%	Jul 08	9.9%	6.6%
Abr 07	1.4%	10.3%	Dic 07	3.3%	6.3%	Ago 08	10%	6.6%
May 07	1.6%	9.1%	Ene 08	4.2%	6.7%	Sep 08	10%	7.3%
Jun 07	2.2%	9.9%	Feb 08	5.1%	7.4%	Oct 08	9.9%	8.6%



Fuente Banco Central del Ecuador

Al igual que la inflación, siempre según las fuentes oficiales se puede determinar que el desempleo ha subido a partir de los mismos meses que subió la inflación, situándose en un 9% con tendencia alcista en el mes de septiembre, con la aplicación de políticas migratorias en los países de la Unión Europea y la Unión Americana, y el retorno de los migrantes que representaban un gran ingreso de divisas para el país la situación en el Ecuador se está tornando cada vez más difícil, pese al optimismo que se demuestra en las declaraciones gubernamentales.

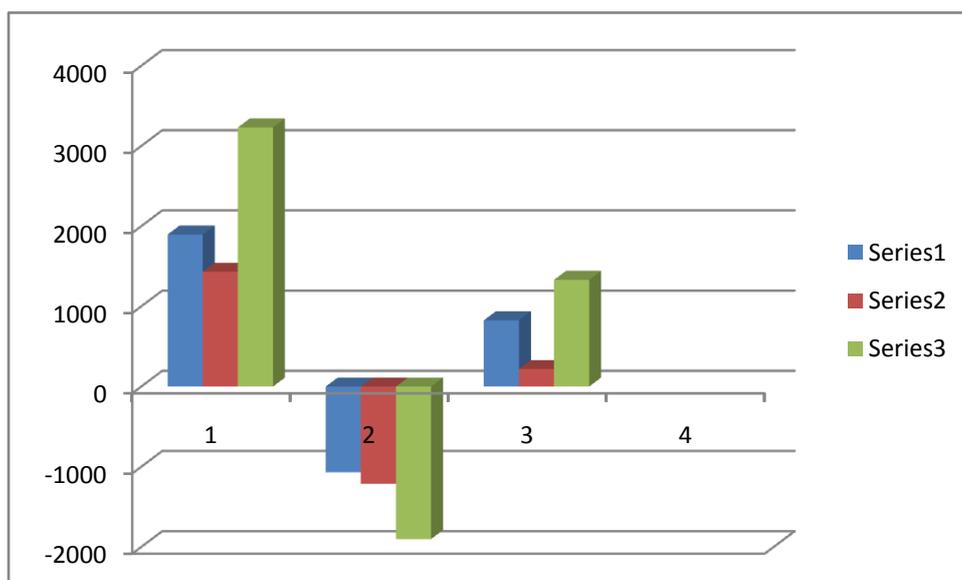
### C) Balanza Comercial

Durante el período enero abril del 2008, el Ecuador registró un superávit comercial de US\$1.330.6 millones, valor que comparado frente a la balanza comercial favorable del mismo período en el año 2007 de

US\$218.1 millones, es superior en US\$1.112.08 millones, ese resultado se debe a un aumento en el valor de las exportaciones e importaciones en un 54.8% y 23.3% respectivamente. Las exportaciones totales del período alcanzaron un nivel FOB de US\$6.161,3 millones; mientras que las importaciones ascendieron a un valor FOB de US\$ 4.827,01 millones.

La balanza comercial petrolera a abril de 2008 fue de US\$3.231,8 millones presentando una notable mejora de 125.8% frente al mismo período del año anterior (abril de 2007), que fue de US\$1.431.2 millones como consecuencia principalmente de mayores precios de exportación de petróleo crudo (80,7%)

Por su parte el saldo de la balanza comercial no petrolera, para el período enero - abril de 2008, llegó a US\$1.901,1 millones, aumentando su déficit en US\$88.1 millones (56.7%) frente al alcanzado en enero – abril de 2007, cuando se registró un saldo negativo de US\$ -1.231,1 millones



Azul petrolera

Marrón no petrolera

Verde superávit

Fuente Banco Central

### **2.3.2 Factor Tecnológico.**

El Estado fomentará la ciencia y la tecnología, especialmente en todos los niveles educativos, dirigidas a mejorar la productividad, la competitividad, el manejo sustentable de los recursos naturales, y a satisfacer las necesidades básicas de la población.

Garantizará la libertad de las actividades científicas y tecnológicas y la protección legal de sus resultados, así como el conocimiento ancestral colectivo.

La investigación científica y tecnológica se llevará a cabo en las universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos y tecnológicos y centros de investigación científica, en coordinación con los sectores productivos cuando sea pertinente, y con el organismo público que establezca la ley, la que regulará también el estatuto del investigador científico.<sup>22</sup> (Constitución Política de la República del Ecuador, 2008)

---

<sup>22</sup> Constitución Política de la República del Ecuador

La tecnología es el cuerpo de conocimientos aplicados a la producción de bienes.

La utilización de las nuevas tecnologías facilitan la creación de oportunidades, todas aquellas empresas que no acceden a los cambios tecnológicos el día de mañana se encontrarán que sus productos ya son obsoletos, todos sabemos la cantidad de dinero que invierten las grandes potencias en la investigación y desarrollo, pues una carrera contra el tiempo porque aquel que obtiene mayor y mejor tecnología es el más competidor en desmedro de los países que no lo poseen y que solamente tienen que comprar productos elaborados.

Las grandes investigaciones están dirigidas a nuevos productos y servicios desde la energía solar, automóviles eléctricos, cura de enfermedades como el Sida y el Cáncer, computadores que se activan con la voz, cultivos agrícolas utilizando la ingeniería genética. Etc.

Desde la aparición de Internet, la nueva economía le convirtió a la empresa global que siempre está abierta e interconectada, hoy es necesario la creación de un sitio Web, la utilización del correo electrónico, el webcasting. Para la conexión interna es necesario el uso de la intranet, a fin de mantener conectadas a las personas entre sí y con la red de la empresa.

Al topar el tema de la tecnología tenemos que acrecentar en el sentido de que la aeronáutica sufre un cambio constante de sus sistemas de aeronavegación, tanto como sus sistemas de ayuda aérea, por lo tanto, el

factor tecnológico en la Aviación del Ejército es elemental para su operatividad, bajo esta circunstancia se requiere el constante perfeccionamiento de sus tripulaciones y la incorporación de nuevas tecnologías, además del mejoramiento de las tecnologías ya existentes, estos factores hacen que se requiera de altas inversiones para mantener al día la flota aérea del Ejército.

En lo concerniente a la renovación de aeronaves, esta ha sido muy escasa, pues los últimos aparatos adquiridos datan del año 2003, cuando se adquirieron aeronaves casa de fabricación española, en cuanto a la flota de helicópteros no se ha adquirido ningún aparato desde el año 1980 hasta la presente fecha.

En cuanto al manejo de inventarios, posee un sistema que permite conocer el movimiento instantáneo de partes y repuestos de aviación, facilitando el control y evitando la obsolescencia ya que en aviación se mide por horas y tiempos de fabricación, los sistemas informáticos son actualizados para proporcionar el apoyo necesario que requiere una rama técnica de la Fuerza Terrestre.

Somos un país dependiente no producimos tecnología, es muy probable que el acceso a tecnología norteamericana se restrinja debido a las políticas implantadas como la no renovación del contrato de la Base de Manta, la alineación con el presidente Venezolano, con el Gobierno de Irán etc., probablemente deberíamos acercarnos a Brasil que es el país que tecnológicamente se encuentra bastante adelantado en aeronáutica, pero ante los acontecimientos de la salida de la constructora Odebrech, y

la decisión del Ecuador de una revisión de cuentas por medio de un arbitraje internacional, estancarán cualquier tipo de relación al respecto.

Nuestro país no crea, compra tecnología pero a largo plazo será muy difícil acceder a nuevas innovaciones tecnológicas si no se toman correctivos en el presente. La Aviación del Ejército se verá inmersa en el estancamiento socio – económico – tecnológico considerando el acelerado ritmo de desarrollo con el que cuentan las grandes potencias mundiales.

Estas decisiones deberían ser estructuradas con la visión a las condiciones en las que querríamos y deberíamos estar, sin embargo el cambio necesario se lo planificaría de acuerdo a las condiciones actuales que determinarían las acciones que se debe tomar para minimizar los costos o impactos sociales. Si no se toman estas decisiones ahora para contrarrestar los escenario negativo, nuestro futuro será más acentuado sin características, y cuyas soluciones serían semejantes pero más postrantes y duras.

Es por ello que sin una acción inmediata el retraso Socio – económico como parámetro multiplicativo o en el que se integra la Ciencia & Tecnología, cultura, etc. se acrecentaría con las aperturas de tratados Comerciales Globalizantes, ubicándonos en escenarios más desventajosos que requerirían acciones con costos sociales más drásticos.

Los avances tecnológicos que sufren constantes transformaciones y evoluciones, obliga a que la Aviación del Ejército también lo haga.

Las aeronaves de la Aviación del Ejército, en su mayoría, son aeronaves que sobrepasan los treinta años de operación, lo que se ha convertido en un problema muy serio, ya que actualmente se cuenta con una flota especialmente de helicópteros al límite de la obsolescencia y que su mantenimiento se ha convertido en un gasto bastante costoso para la Fuerza.

Las aeronaves no han sido modernizadas adecuadamente y a la par con este desarrollo que se vive a nivel mundial, mucho menos el armamento que ellas operan, ya que hasta el momento no se cuenta con misiles de mediano alcance con tecnología de punta ni de modernos equipos de detección de blancos que apoyen su operación en misiles guiados por sistemas lásericos u otro tipo de sistema que sea de gran precisión.

La renovación de las Aeronaves de la Aviación del Ejército, es un tema que debe ser tratado con mucha seriedad, ya que el trabajo de esta Brigada es vital para las operaciones en tiempo de paz y en tiempo de guerra.

La Aviación del Ejército, por ser una Arma que aumenta la flexibilidad en el campo de batalla, requiere de mucha atención por parte de los mandos.

### **2.3.3 Factor Legal.**

La Aviación del Ejército, está normada por las leyes relativas a la materia que rigen para la Aviación Internacional, Aviación Ecuatoriana, y por las Leyes que rigen para la Fuerza Terrestre.

La nueva Constitución Política del Estado, aprobada por el Pueblo Ecuatoriano, permitirá que la Aviación del Ejército, participe activamente en actividades de apoyo al desarrollo, las mismas que fueron suspendidas de acuerdo a la Ley Ribera, en el Congreso Nacional de 2005, esta impedía la utilización de medios terrestres, aéreos, o navales en actividades que no sean de ámbito estrictamente militar.

## **2.4 Influencias Medio Ambientales.**

Cuando realizamos cualquier tipo de estudio, no podemos dejar de dar una mirada al aspecto medioambiental, en esta época de profunda crisis cuando la falta de control y el abuso exagerado de fábricas sin los debidos controles, los experimentos con fines científicos o de destrucción masiva como las bombas atómicas, han ocasionado un grave daño a la capa de ozono.

Los graves e irreparables daños que ha sufrido la naturaleza, han causado cambios en la atmósfera y en las condiciones climáticas, con grandes daños a las poblaciones más necesitadas, países como África, Centro América, que jamás abusaron de la naturaleza son las que sufren las consecuencias más graves.

La Aviación del Ejército, cumple un programa de estricta observancia de las leyes que regulan la utilización de materiales dañinos al medio ambiente, recicla todos aquellos productos utilizados que tengan condiciones de ello, y evita cualquier tipo de contaminación.

### **2.4.1 Clientes y Proveedores.**

Cliente es la persona o grupo de personas que requieren los servicios de una empresa en forma temporal o permanente.

En el caso de la Aviación del Ejército, tenemos dos tipos de clientes, el cliente interno que constituyen los empleados que trabajan dentro de la Institución, es decir el cuerpo de militares y los servidores públicos del Ejército, al que se tiene que dar atención dentro del campo de su empleo.

Dentro del grupo de clientes externos tenemos todas las instituciones públicas o privadas que buscan los servicios de la Aviación del Ejército, sean estos en el ámbito militar de acuerdo a su misión y en el campo privado y estatal mediante contratos de prestación de servicios, o de apoyo a los organismos gubernamentales.

El proveedor es cualquier tipo de personas, instituciones empresas o grupos que ofrecen sus servicios a una institución, sea para ofrecer bienes o servicios que la empresa requiera.

En el caso de la Aviación del Ejército existen proveedores internacionales, conformados por las casas productoras de partes y repuestos para las aeronaves en dotación, y en el ámbito nacional todos aquellos que prestan sus servicios en la provisión de combustibles, lubricantes, y material logístico propio de la rama técnica aeronáutica.

#### **2.4.2 Competencia y Precios.**

Se puede clasificar como la competencia, al grupo de personas, empresas o compañías que desarrollan el mismo tipo de actividad, o actividades parecidas o similares a las de una empresa, las que a lo largo de la actividad empresarial se puede definir como la situación en la que se encuentran las empresas al rivalizar un mercado ofrecido o demandando un mismo producto o servicio.

Dentro de la competencia de la Aviación del Ejército, en el país se han constituido algunas empresas o compañías de helicópteros de transporte de carga, las mismas que lo realizan mediante el arrendamiento mercantil de los aparatos aeronáuticos, y su operación en territorio nacional, las que por sus características su costo hora de operación es más cara que la ofrecida por la institución, para ello fueron creadas las leyes que impiden que se realicen trabajos particulares aduciendo que no se puede emplear material militar.

Los precios están sometidos a la ley de la oferta y la demanda, por lo que no existe una norma que permita unificar los mismos bajo un solo criterio o padrón establecido.

## **CAPITULO III:**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **3.1 Misión de la Aviación del Ejército**

La misión es el conjunto de objetivos generales y principios de operación de una organización, que se expresa por medio de una declaración de la misión, que resume la misión empresarial en una sola frase, con el objetivo de comunicar la misión a todos los miembros de la organización.

Los miembros de la organización son comúnmente conocidos como stakeholders en la bibliografía estratégica, y comprende a los empleados, dueños, accionistas, proveedores, clientes y a la comunidad.

La misión empresarial tiene sentido en tanto sea conocida por los accionistas, empleados, proveedores clientes, dueños etc., pues proporciona un marco objetivo, sin ambigüedades ni malos entendidos, para entender qué esperar de la compañía, y qué espera la compañía de cada uno.

La declaración de la misión es una forma muy difundida y efectiva de comunicarles la misión. Su efectividad depende de dos aspectos principales:

El método de formulación de la declaración, que no deje fuera ningún aspecto esencial de la misión de la compañía.

Esta última característica es muy importante para una rápida y efectiva difusión y absorción del concepto. La única contra que se le atribuye es la forma antiestética, complicada y antinatural que suele adoptar la frase, que puede producir aversión, por lo menos la primera vez que se lee.<sup>23</sup>

A veces las compañías usan su declaración de misión como un slogan publicitario, pero esto es una desviación del verdadero propósito. La misión de la Aviación del Ejército es la Siguiente:

“La Aviación del Ejército, conducirá operaciones de combate, apoyo de combate y apoyo de servicio de combate, desde “Ya” hasta el término de las operaciones en el TOT,. Para incrementar el poder de combate de las unidades operativas, a fin de contribuir al éxito de la maniobra del Ejército de Operaciones”.

“Como parte de la fuerza de acción inmediata, ejecutará acciones tácticas de defensa interna, desde la presente fecha, hasta la normalización de las actividades en todo el territorio nacional, para reforzar a las fuerzas de tarea conjuntas y/o apoyar a las operaciones que se desarrollen con orden; ejecutar operaciones especiales de defensa interna, a fin de neutralizar y/o eliminar a grupos antagónicos que amenacen la paz y el

---

<sup>23</sup> Wikipedia, diccionario

orden público, proteger a la sociedad contra la anarquía, garantizar el ordenamiento jurídico y el sistema democrático de la república”.

La misión de la Aviación del Ejército, contesta a las siguientes interrogantes:

- a. ¿Qué tipo de Organización?. La Aviación del Ejército, como parte de la Fuerza Terrestre, es un organismo controlado por el Estado.
- b. ¿Por qué existen? La existencia de esta institución responde a las necesidades operacionales de la Fuerza Terrestre, para proporcionar abastecimientos a las unidades que no disponen de vías de comunicación terrestre, o para aquellas que su comunicación es muy restringida por las condiciones meteorológicas o del terreno, y para proporcionar apoyo de combate a las unidades empleadas en el campo de batalla, y contribuir al desarrollo nacional.
- c. ¿A través de qué productos o servicios? Por medio de la prestación de servicios, con el empleo adecuado de sus aeronaves, en las diferentes actividades para las cuales sea requerido.
- d. ¿Cuál es el factor diferenciador o distintivo? La capacidad profesional que es característica de sus elementos, la tecnología de última generación que se emplea, los procesos de mejoramiento continuo y el respeto absoluto al medio ambiente donde se emplea.
- e. ¿Para qué? Para contribuir al desarrollo nacional.

### **3.2 Visión de la Aviación del Ejército.**

Declaración de misión y declaración de visión, los propósitos y los objetivos a menudo se resumen en una declaración de misión o declaración de visión. Una "declaración de visión" describe en términos gráficos dónde queremos estar en el futuro. Describe cómo la organización o el equipo ve que se van a desplegar los acontecimientos en 15 ó 20 años si todo funciona exactamente como cabe esperar. Una "declaración de misión" es similar, salvo en que es algo más inmediato. Detalla qué tipo de programas e iniciativas impulsará la organización para aproximarse a la visión que ha definido.<sup>24</sup>

“Contar con personal altamente profesional y técnico, aeronaves de última generación, unidades operativas con capacidad de respuesta inmediata, para enfrentar y neutralizar las amenazas de tipo externo e interno”

La visión refleja la máxima aspiración donde quiere llegar una organización. Se puede conceptuar también como el lugar ideal que se pretende alcanzar con la maximización y optimización de sus recursos, es el norte que se marca a todos sus miembros para lograr el cumplimiento de la misión impuesta.

La Visión de la Aviación del Ejército, contesta a las siguientes interrogantes:

---

<sup>24</sup> Wikipedia, Diccionario

- a. ¿Qué es lo que pretende ser? Ser un elemento de vanguardia en el desarrollo nacional.
- b. ¿En qué segmento del mercado o servicio se va a desarrollar? El mercado a servir por medio de sus aeronaves es el mercado nacional.
- c. ¿A través de qué? A través de la utilización de las aeronaves en dotación.
- d. ¿En qué principios se basa? Los principios que marcan a la Aviación del Ejército son: la cultura de la calidad, y aquellos que respaldan la calidad técnica profesional de sus elementos.

### **3.2.1 Misión del Departamento de Recursos Humanos**

“Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades de manejo de personal en la administración, evaluación y bienestar de personal militar, empleados civiles y familiares dependientes de la 15-BAE “Paquisha” a fin de obtener la máxima eficacia del potencial humano”

### **3.2.2 Visión del Departamento de Recursos Humanos.**

Ser una institución altamente entrenada, con niveles de calidad que permitan el mejor aprovechamiento de los recursos humanos en procura de alcanzar el cumplimiento de la misión del escalón superior.

### **3.3 Objetivos de la Aviación del Ejército.**

- ✓ Contribuir con el fortalecimiento de la imagen de las Fuerzas Armadas en el contexto nacional e internacional.
- ✓ Optimizar la administración y empleo de los recursos institucionales.
- ✓ Alcanzar y mantener una Fuerza Terrestre operativa.

### **3.4 Políticas y Estrategias.**

- ✓ Socializar las necesidades y actividades de la Aviación del Ejército, sobre la situación actual y su proyección.
- ✓ Establecer los mecanismos de control y seguimiento de los recursos asignados. (Obtener la autorización del gobierno para retomar la autogestión con entidades públicas y privadas).
- ✓ Capacitar, especializar al personal técnico de mantenimiento.
- ✓ Formar personal técnico de mantenimiento.
- ✓ Capacitar especializar al personal de tripulación.
- ✓ Formar personal de tripulación.
- ✓ Establecer normas y procedimientos (procesos)
- ✓ Prever, proveer, adquirir, distribuir las necesidades de repuestos para las aeronaves.

### **3.5 Principios y valores.**

Al conjunto de principios y creencias que son parte de una cultura organizacional con la finalidad de garantizar la realización de sus operaciones de una manera responsable con su entorno se conoce como principios y valores.

**Mejorar el servicio a nuestros clientes internos y externos.** El éxito de este principio consistirá en enfocar la atención a todos los clientes, el motivo de la Aviación del Ejército es servir a los clientes y a la nación, las necesidades que este conjunto presente serán la guía que nos ilumine, y conducirán nuestros propósitos, es necesario hacer saber, y hacer sentir nuestro compromiso.

**Respetar y valorar las diversas culturas que existen en el país.** Para la Aviación del Ejército, no existe ninguna diversidad cultural, esto nos ayuda a que trabajemos en conjunto y a su vez a servir a todos los pueblos de nuestra patria, no miramos ni distinguimos razas o sexos, aceptamos plenamente las diferencias que existen y sobreponemos este punto de vista para servir con mayor ahínco a la comunidad.

**El Trabajo en equipo.** En nuestra arma, el éxito que siempre hemos obtenido es el trabajo en equipo, la primera herramienta que observamos es la cooperación, el trabajo en unidad de esfuerzos, departamentos, soldados, servidores públicos y sector privado. Siempre valoramos la entrega y el sentido de pertenencia al trabajo. El buen rendimiento que siempre se ha logrado es gracias al trabajo en equipo. Todo se puede lograr juntos, siempre poniendo en una parte la empresa y en otra el empleado y todo lo que sale afuera siempre orientado a los clientes ya que ellos también forman parte de nuestro equipo.

**Cada uno de los miembros de la Aviación del ejército luchamos por hacer todo lo posible.** El elemento humano creemos que es la parte más importante del equipo, todos formamos parte del compromiso institucional.

Todos tenemos la oportunidad y la responsabilidad de desarrollar y usar nuestra capacidad en más elevado nivel, para lograr el éxito contribuimos todos con nuestras ideas, y nuestra creatividad para mejorar la calidad de nuestros servicios, y al final de la jornada nos llena de orgullo que lo que somos es el reflejo digno de lo que hacemos.

***Aprendemos, cambiamos y mejoramos.*** La Aviación del Ejército es un conjunto abierto, siempre estamos mirando las nuevas metodologías, escuchamos, aprendemos y actuamos. Siempre estamos corrigiendo errores y aprendemos de ellos, porque aquel que no tiene errores no tiene experiencia, el esfuerzo por servir mejor es una constante, tratamos de ser inteligentes y mejores de lo que fuimos ayer, por que el futuro para nosotros es el presente.

***Siempre nos enfocamos en los resultados.*** Practicamos como un credo el nivel de satisfacción de nuestros clientes, cual es nuestra capacidad de respuesta y el costo de los servicios prestados. La mejor herramienta en este punto es la utilización de la información sobre los resultados que brindamos, a fin de que en cada momento los mejoremos. Buscamos por todos los medios descubrir aquellas reglas que no aporten valores, a fin de cambiarlas para orientarlas mejor en la obtención de resultados y lograr la satisfacción del cliente.

***Nuestra labor está siempre enfocada a la integridad.*** Al momento de tomar una decisión, nos esmeramos por proporcionar un servicio a nuestros clientes, normalmente actuando con sinceridad e integridad. Cuando la gente trata con nosotros, esta aprende o comprende que

puede seguir confiando plenamente en nosotros. Tratamos a nuestros clientes por igual y equitativamente.

***Hacemos de la Aviación del Ejército el mejor lugar para trabajar.*** La mejora constante es un nivel de vida, mejoramos el servicio que proporcionamos, la seguridad terrestre y aérea, el ambiente de trabajo, las oportunidades de adiestramiento y preparación, el mantenimiento etc., son los motivos por los cuales laboramos diariamente, el hacer de la Aviación del Ejército el mejor lugar para vivir y trabajar es nuestro objetivo, nos interesa mucho lo que usted diga y piense sobre nosotros.

### **3.5 .1 Valores.**

***Civismo.***- El civismo se refiere a las pautas mínimas de comportamiento social que nos permiten convivir en colectividad. Se basa en el respeto hacia el prójimo, el entorno natural y los objetos públicos; buena educación, urbanidad y cortesía.

Se puede entender como la capacidad de saber vivir en sociedad respetando y teniendo consideración al resto de individuos que componen la sociedad, siguiendo unas normas conductuales y de educación que varían según la cultura del colectivo en cuestión.<sup>25</sup> El Civismo hace de las organizaciones militares entes sociales muy practicantes en todos sus campos, porque para el soldado primero está Dios y la Patria.

---

<sup>25</sup> [Wikipedia.org/wiki/civismo](https://es.wikipedia.org/wiki/Civismo)

**Respeto.** Respeto es el reconocimiento de que algo o alguien tienen valor. Se lo puede definir como la base del sustento de la moral y la ética.

El respeto en las relaciones interpersonales comienza en el individuo, en el reconocimiento del mismo como entidad única que necesita que se comprenda al otro. Consiste en saber valorar los intereses y necesidades de otro individuo en una reunión. Si en la institución militar no respetamos a las personas, a los integrantes de este gran conglomerado social, el gran conjunto de la institución simplemente no marcha, ya que lo principal que tiene el ser humano es el respeto como norma de conducta de sus integrantes.

**Puntualidad.** La puntualidad es la característica de poder terminar una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente señalado.

Hay a menudo una convención de que una pequeña cantidad de retraso es aceptable en circunstancias normales; por lo general, diez o quince minutos en las culturas occidentales. En otras culturas, tales como la sociedad japonesa o en el ejército no existe básicamente ninguna permisividad. No obstante, la puntualidad se considera un signo de consideración hacia las personas que están esperando.

Algunas culturas tienen sobreentendido que los plazos reales son diferentes de plazos indicados. Por ejemplo, en una cultura particular puede ser entendido que la gente llegará una hora más tarde de lo anunciado. En este caso, puesto que cada uno entiende que una reunión

a las 9 am comenzará realmente alrededor de las 10 am, nadie se incomodará cuando todo el mundo aparezca a las 10 am.

En las culturas que valoran la puntualidad, retrasarse es equivalente a demostrar desprecio por el tiempo de otra persona y se puede considerar un insulto. En tales casos, la puntualidad se puede hacer cumplir por penas sociales, por ejemplo excluyendo enteramente a los que llegan más tarde de las reuniones. Siendo que la puntualidad es un síntoma de respeto hacia otra persona, y que en la institución militar la puntualidad no puede ser vilipendiada, no se admite la violación a esta norma que nos debe cubrir a toda sociedad humana en cualquier tiempo y espacio.

**Seguridad.** El término seguridad proviene de la palabra securitas del latín. Cotidianamente se puede referir a la seguridad como la ausencia de riesgo o también a la confianza en algo o alguien. Sin embargo, el término puede tomar diversos sentidos según el área o campo a la que haga referencia.

La seguridad es un estado de ánimo, una sensación, una cualidad intangible. Se puede entender como un objetivo y un fin que el hombre anhela constantemente como una necesidad primaria.

Según la pirámide de Maslow, la seguridad en el hombre ocupa el segundo nivel dentro de las necesidades de déficit.

El principal principio en la operación de las aeronaves, y todo medio en dotación de la Aviación del Ejército, es la seguridad, ella es observada en todo momento y lugar, a fin de minimizar los riesgos de la operación de los medios aéreos de que se disponen.

**Justicia.** La justicia es la concepción que cada época y civilización tienen acerca del bien común. Es un valor determinado por la sociedad. Nació de la necesidad de mantener la armonía entre sus integrantes. Es el conjunto de reglas y normas que establecen un marco adecuado para las relaciones entre personas e instituciones, autorizando, prohibiendo y permitiendo acciones específicas en la interacción de individuos e instituciones.

Este conjunto de reglas tiene un fundamento cultural y en la mayoría de sociedades modernas, un fundamento formal:

El fundamento cultural se basa en un consenso amplio en los individuos de una sociedad sobre lo bueno y lo malo, y otros aspectos prácticos de cómo deben organizarse las relaciones entre personas. Se supone que en toda sociedad humana, la mayoría de sus miembros tienen una concepción de lo justo, y se considera una virtud social el actuar de acuerdo con esa concepción.

El fundamento formal es el codificado formalmente en varias disposiciones escritas, que son aplicadas por jueces y personas especialmente designadas, que tratan de ser imparciales con respecto a los miembros e instituciones de la sociedad y los conflictos que aparezcan

en sus relaciones. Todos los soldados creen en lo que realmente es justo, ya que su actuación dirigida al cumplimiento de la misión, se entiende que todo es justicia, que no hay aspecto humano que permita el empleo de la fuerza sino en razón plenamente de la justicia.

**Honestidad.** La honestidad es una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia. En su sentido más evidente, la honestidad puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas; en otros sentidos, la honestidad también implica la relación entre el sujeto y los demás, y del sujeto consigo mismo.

Dado que las intenciones se relacionan estrechamente con la justicia y se relacionan con los conceptos de "honestidad" y "deshonestidad", existe una confusión muy extendida acerca del verdadero sentido del término. Así, no siempre somos conscientes del grado de honestidad o deshonestidad de nuestros actos: el auto-engaño hace que perdamos la perspectiva con respecto a la honestidad de los propios actos, obviando todas aquellas visiones que pudieran alterar nuestra decisión.

En la filosofía occidental, Sócrates fue quien dedicó mayor esfuerzo al análisis del significado de la honestidad. Posteriormente, dicho concepto quedó incluido en la búsqueda de principios éticos generales que justificasen el comportamiento moral, como el Imperativo categórico de Kant o la teoría del consenso de Jürgen Habermas.

El individuo honesto, es un ser imbuido de cualidades únicas, sincero y leal, aquel que no le puede fallar ni faltar a nadie, ese es el credo del soldado de Aviación del Ejército, por ello su práctica es constante, y su observación no admite animo de discusión se es o no se es.

## MAPA ESTRATÉGICO



## **CAPITULO IV:**

# **DISEÑO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO: CON EL FIN DE DETERMINAR EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO CONTEMPLADOS EN LA LEY DE PERSONAL DE LAS FUERZAS ARMADAS.**

### **4.1 Definición de Auditoría de Gestión**

La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.<sup>26</sup>

La auditoría de Gestión, es la herramienta que nos dará las bases necesarias para evaluar la aplicación correcta de la eficiencia, efectividad, economía, ecología y ética que se lleva a cabo en la organización, la aplicación correcta de la normativa legal que abarca tanto al campo público como al campo privado, la correcta utilización de los medios entregados por el Estado para el cumplimiento de la misión, y la utilidades

---

<sup>26</sup> Manual de Auditoría de Gestión de la CGE

que se revierte al estado como resultado de la aplicación de políticas dictados por el mismo.

Se conceptúa también a la Auditoría de Gestión como una evaluación de las 5 “E” (Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética y Ecología) a fin de verificar e informar acerca de los resultados obtenidos, y poner a consideración de la dirección las recomendaciones que en unos casos se pueda mejorar la gestión de la empresa.

- 1) Similitudes y diferencias con los otros campos de especialización de la Auditoría.

La auditoría de gestión se origina y fundamenta en la auditoría operacional, constituye una auditoría integral y perfeccionada, respecto de quien se basa, no obstante si existen diferencias entre ellas, aunque son mayores respecto a la auditoría financiera:<sup>27</sup>

#### **a) Diferencias entre la auditoría financiera y la auditoría de gestión.**

**Objeto:** En la auditoría financiera, se evalúa las actividades para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de sus operaciones. En la de Gestión, se evalúa la eficacia en objetivos y metas propuestas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de recursos y producción de los bienes, medir la calidad de servicios, bienes u obras; y establecer el impacto socio – económico.

---

<sup>27</sup> Manual de Auditoría de Gestión, Dr. Jorge Badillo A.,

**Alcance:** En la auditoría financiera se examina a una entidad o a parte de ella; a una actividad, programa, o proyecto. Se centra únicamente en áreas críticas. En la de Gestión, 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.

**Enfoque.** En la financiera, Auditoría orientada hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones. En la auditoría de gestión, Auditoría orientada hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones; de la gestión gerencial operativa y sus resultados.

**Interés sobre la administración.** En la auditoría financiera, En los elementos del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control. En la de gestión, En los factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas) de la entidad.

**Fases.** En la auditoría financiera, I Estudio Preliminar, II Revisión de la legislación, objetivos, políticas y normas, III Revisión y evaluación del control interno, IV Examen profundo de áreas críticas. V Comunicación de resultados. En la de gestión, I Conocimiento Preliminar, II Planificación, III Ejecución, IV Comunicación de resultados, V Seguimiento.

**Participantes.** En la auditoría financiera, Auditores, aunque pueden participar otros especialistas de áreas técnicas, únicamente por el tiempo indispensable y en la cuarta fase. En la de gestión, Equipo multidisciplinario, integrado por auditores y otros profesionales, participan desde la primera hasta la cuarta fase.

**Parámetros.** En la auditoría financiera no se utiliza, en la de gestión, Uso para medir eficiencia, eficacia, economía, calidad y satisfacción de los usuarios e impacto.

**Control interno.** En la auditoría financiera se cumple en la tercera fase. En la auditoría de gestión, En la segunda fase, se evalúa la estructura de control interno, y en la tercera fase se realiza evaluación específica por cada componente.

**Informe.** En la auditoría financiera, Se revelan únicamente los aspectos negativos más importantes. En la de gestión Se revelan tanto aspectos positivos como negativos más importantes.

## **b) Similitudes entre la Auditoría Financiera y la Auditoría Operacional**

Tienen similar metodología.

Tienen similares técnicas de obtención de evidencias.

En las dos se observa la Independencia y la ética del Auditor en la realización del trabajo.

Similares procedimientos de comunicación de resultados.

## **c) Diferencias entre la auditoría financiera y la auditoría de gestión.**

**Objetivos de auditoría.** La auditoría de gestión utiliza los estados financieros como un medio, para el auditor financiero los estados financieros son un fin. La auditoría financiera se dirige a la recolección de evidencias que permitan la emisión de un dictamen sobre los estados financieros elaborados por la gerencia. La auditoría de gestión informa sobre el logro de las operaciones económicas, eficientes y efectivas.

**Alcance de la auditoría.** El alcance de una auditoría financiera se relaciona con los estados financieros de la empresa. El alcance de auditoría de gestión es variable y puede aplicarse a toda la empresa o solo a algunas áreas.

**Período de tiempo a ser auditado.** La auditoría de financiera por lo general fija su alcance a un año calendario. La auditoría de gestión puede fijar su alcance a un período de varios años o de solo semanas.

**Requisitos del personal.** La auditoría financiera utiliza personal entrenado en contabilidad y auditoría financiera. La auditoría de gestión exige personal compuesto por un equipo multidisciplinario.

**Elaboración de normas.** En la auditoría financiera, la norma se extrae de los principios de contabilidad generalmente aceptadas. En la auditoría de gestión, se desarrolla criterios de auditoría, o unidades de medida.

**Conclusiones sobre la interrelación de la auditoría financiera y la de gestión.** El alcance del trabajo de la auditoría de gestión está presente en la realización de la auditoría financiera. En la práctica las auditorías financieras y de gestión están en muchos aspectos estrechamente relacionados lo cual les debería permitir intercambiar experiencias, tecnología y quizá la construcción de una base de metodología común.

#### **d) Similitudes entre la auditoría de Gestión y Auditoría Financiera.**

Similar metodología.

Similares técnicas de obtención de evidencias.

Independencia y ética del auditor en la realización del trabajo.  
Similares procedimientos de comunicación de resultados.

## **2) Metodología.**

La metodología son los métodos que se siguen para alcanzar los objetivos de una ciencia, conjunto de métodos que rigen una investigación o en una exposición doctrinal.

Una metodología nos provee la forma en que se llevará a cabo la auditoría de gestión, es la que en definitiva establecerá el marco conceptual, el marco referencial, que permitirá desarrollar un trabajo planeado, conocer de una manera sencilla cuáles serán los procedimientos que pondremos en práctica al realizar una auditoría, cómo obtener la información, de donde extraer, y a dónde dirigir.

Para realizar una auditoría de gestión es necesario diferenciar claramente las etapas en las que se clasificará el trabajo a realizarlo así:

- 1) Fase I: Conocimiento Preliminar.
- 2) Fase II: Planificación.
- 3) Fase III: Ejecución.
- 4) Fase IV: Comunicación de Resultados.
- 5) Fase V: Seguimiento.

## 4.2 Fase I: Conocimiento Preliminar.

### 4.2.1 Planificación preliminar

Orden de Trabajo.

Quito, 6 de Enero de 2009

DE: MAZ Auditores y Asociados.

PARA: Sr. Miguel Avalos Zambrano.

ASUNTO: AUDITORIA DE GESTIÓN A LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO.

En atención a la solicitud presentada por la Aviación del Ejército, destino a Ud., como jefe de equipo, para que con el apoyo de un auditor auxiliar que Ud., escoja, realicen una Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos de la Aviación del Ejército, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2008, trabajo que se realizará durante 20 días laborables.

El resultado de la diligencia se cumplirá de conformidad con la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, políticas y normas dictadas por la Aviación del Ejército, y la Comandancia General de la Fuerza Terrestre, Leyes y Reglamentos militares y más disposiciones inherentes; se servirá hacer conocer por medio de las conclusiones y recomendaciones plasmadas en el informe pertinente.

Atentamente.

Francisco Carrillo Sánchez.

CrnI. De EMC. Cdte. De la Aviación del Ejército.

Oficio Nr. 02 09 MAZ

Quito, 6 de Enero de 2009

SR. CRNL. DE EMC. FRANCISCO CARRILLO SÁNCHEZ

COMANDANTE DE LA 15 BAE

QUITO.

En atención a su atenta comunicación de fecha 6 de enero del año en curso, cumpla en comunicarle que acepto realizar el trabajo de Auditoría de Gestión a la Aviación del Ejército

Para lo cual presentaré la planificación preliminar en la misma que expondré todas las necesidades para dar cumplimiento a su requerimiento.

Del Sr. Comandante de la Aviación del Ejército, atte.

Miguel Avalos Zambrano.

MAZ, AUDITORES Y ASOCIADOS.

## PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Entidad:

F-1/2

*Auditoría de Gestión, a los Recursos Humanos, Selección y Reclutamiento*

Período:

Preparado por:

Revisado por:

Fecha:

1.- REQUERIMIENTO DE AUDITORIA:

2.- FECHA DE INTERVENCIÓN:

3.- EQUIPO:

4.- DÍAS:

5.- RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES:

6.- ENFOQUE DE LA AUDITORIA:

6.1. Información General de la Entidad:

PROCESOS:

6.2. Enfoque Específico:

6.3. Objetivos:

6.3.1. Objetivo General;

6.3.2. Objetivo Específicos;

6.4. Alcance.

*PROCESOS:*

**F-2/2**

6.5. *Indicadores de Gestión de:*

6.6. *Resumen de resultados de la Evaluación de Control Interno:*

- *Seguimiento de recomendaciones*
- *Organización e integración de componentes definen coherencia y armonía del funcionamiento institucional.*
- *Adecuada contratación del personal garantiza seguridad de las partes*
- *Elaboración de procesos en la organización*
- *Archivo pasivo de la documentación*

6.7. *Grado de confianza y riesgo mediante la evaluación de controles clave.*

6.8. *Trabajo a realizarse en la fase de ejecución.*

*Nivel de Procesos Estratégicos:*

*Nivel de Procesos Clave o Cadena de Valor:*

*Nivel de Procesos de Apoyo o Soporte:*

*Preparado por:*

*Supervisado por:*

*Miguel Avalos Z.*

*Miguel Avalos Z.*

*Auditor*

*Supervisor*

#### **4.2.2 Visita de observación a la entidad.**

En esta fase que es de familiarización, tiene como objetivo obtener un conocimiento general del lugar donde se desarrollará el trabajo, y de los componentes a ser auditados por parte del equipo de auditoría, que tipo de trabajo desempeña, con cuántos trabajadores realiza su trabajo, el ambiente de la empresa, los directivos, etc., de suerte que se pueda realizar una adecuada planificación, ejecución y la entrega de resultados que la empresa desea obtener.

*Quito, 07 de enero de 2009.*

*Sr. Cnrl. De EMC.*

*Francisco Carrillo S.*

*COMANDANTE DE LA BRIGADA DE AVIACIÓN DEL EJÉRCITO*

*Presente.*

*De mis consideraciones.*

*A fin de dar cumplimiento a la autorización por Ud., conferida, me permito solicitar se sirva autorizar la realización de una revisión preliminar , a la institución que tan dignamente representa, esta información nos ayudará a la ejecución de nuestro trabajo, las coordinaciones necesarias que se requiere analizar a fin de dar continuidad son:*

*Realizar y coordinar una visita a las instalaciones de la Aviación del Ejército.*

*Planificación estratégica de la Institución.*

*Base y normativa legal que rige a la Aviación del Ejército.*

*Organigramas de la Institución.*

*Por la gentil atención que se sirva dar a la presente, expreso al Sr. Cnrl. Carrillo, mis sentimientos de consideración y estima.*

*Atentamente.*

*Miguel Avalos Zambrano.*

*Auditor.*

## Tareas a realizar.

- 1 Realizar una visita a todas las instalaciones de la empresa, a fin de poder observar cual es el desarrollo de las actividades y las operaciones.
  
- 2 Realizar una revisión metódica del archivo corriente y permanente, de trabajos de auditoría realizados con anterioridad, los papeles de trabajo de los mismos. El objetivo es proveer un conocimiento y una comprensión minuciosa de la entidad en aspectos relacionados a:
  - a) La misión, los objetivos, los planes direccionales y estratégicos.
  - b) La actividad principal de la empresa.
  - c) La situación financiera, producción, estructura orgánica, funciones, recursos humanos.
  - d) Ambiente organizacional, misión, visión, directivos, funcionarios y empleados.
  
3. Determinar la existencia de parámetros e indicadores de gestión.
  
4. Mediante el FODA, determinar cuáles son las Fortalezas, las Debilidades, las Oportunidades y las Amenazas en la organización.
  
5. Realizar una evaluación de la estructura de control interno.

### **4.2.3 Visita a las instalaciones.**

Para conocer más profundamente una organización, es necesario realizar una visita a todas sus instalaciones, para en conjunto con sus directivos y autoridades responsables, verificar cada una de ellas, a fin de determinar el ambiente de trabajo, el grado de dedicación y profesionalismo que

existe en la empresa, la visita preliminar permitirá al auditor que es un personaje extraño a la administración, conocer cada uno de los lugares en los que se extiende la empresa, así como las instalaciones administrativas, como el área de servicios, los archivos de la entidad, los lugares de trabajos, laboratorios etc.,

AUDITORIA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS.

VISITA A LAS INSTALACIONES

E - 2

Desde el 1 de enero de 2008 a 31 de diciembre de 2008.

Empresa:

Nombre del Observador:

Objetivo:

Desarrollo:

Elaborado por: MAZ

Fecha: 07/01/09

Supervisado por: MAZ

Fecha: 07/01/09

#### **4.2.4 Revisión del archivo permanente y papeles de trabajo.**

La revisión del archivo de la empresa, significa la búsqueda de la información basada en documentos que se guardan bajo custodia en los archivos de cada entidad, a fin de obtener todos los datos que son necesarios para la elaboración de un trabajo de auditoría.

**Archivos Permanente.-** Tiene como objetivo reunir datos de naturaleza histórica o continua relativos a la presente auditoría.

**Archivo Corriente.-** por lo general se conoce aquel donde se almacenan los papeles que hacen relación a la ejecución de determinado tipo de trabajo de auditoría así; aquellos que sustentarán los dictámenes comentarios útiles para realizar el informe, los archivos corrientes generalmente se mantienen almacenados por cada auditoría realizada identificados previamente con índices, marcas etc.,

**Papeles de trabajo.-** Se conoce como papeles de trabajo al conjunto de cédulas y documentos elaborados durante el curso de la auditoría; todos los documentos que respaldan un informe, recibidos de terceros ajenos a la empresa, de la propia empresa y los elaborados por el auditor durante el examen.

AUDITORIA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS.

ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA AVIACIÓN DEL  
EJÉRCITO.

**E - 3**

Desde el 1 de enero de 2008 a 31 de diciembre de 2008.

Empresa:

Nombre del observador:

Objetivo:

Desarrollo:

Elaborado por: MAZ

Fecha: 07/01/09

Supervisado por: MAZ

Fecha: 07/01/09

AUDITORIA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS.

BASE LEGAL DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO

E - 4

Desde el 1 de enero de 2008 a 31 de diciembre de 2008.

Empresa:

Nombre del observador:

Objetivo:

Desarrollo:

1. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento.
2. Ley Orgánica de administración financiera y control.
3. Ley del sistema de contratación pública
4. Ley de presupuesto del sector público.
5. Ley de servicio civil y carrera administrativa.
6. Ley de seguridad social.
7. Ley de personal de las Fuerzas Armadas.
8. Ley orgánica de las Fuerzas Armadas.
9. Reglamento de disciplina militar.

Elaborado por: MAZ

Fecha: 15 de dic. De 2008

Supervisado por: MAZ

Fecha: 15 de dic. De 2008.

AUDITORIA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS.

ORGANIGRAMA DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO

**E - 5**

Desde el 1 de enero de 2008 a 31 de diciembre de 2008.

Empresa:

Nombre del observador:

Objetivo:

Desarrollo:

Elaborado por: MAZ

Fecha: 15 de dic. De 2008

Supervisado por: MAZ

Fecha: 15 de dic. De 2008.

#### **4.2.5 Determinar indicadores de gestión.**

Es necesario que en toda organización se disponga de los indicadores de gestión, ya que estos permiten medir cuantitativamente el grado de desempeño de la misma, el nivel alcanzado, ya que sólo midiendo se puede obtener un resultado que nos garantice los niveles de aceptación que los directivos de la empresa desean lograr.

Son herramientas de medición, que permite cuantificar la acción y efecto de cómo se administra una empresa, institución u organismo públicos.<sup>28</sup>

Para la construcción de indicadores de gestión, debe tenerse en cuenta, entre otros los siguientes elementos:

Definición; objetivo; niveles de referencia; responsabilidad; periodicidad; sistema de procesamiento y toma de decisiones; y consideraciones de gestión.

Un indicador de gestión, detalla en forma cuantitativa el estado de las características o hechos sometidos a control y evaluación. La definición debe ser específica y no incluir las causas y soluciones en la relación, pero fundamentalmente debe responder fielmente a características exactas del proceso ejecutado.

---

<sup>28</sup> Indicadores de Gestión, Rodrigo Carrillo Muela

## RAZONES PARA LA UTILIZACIÓN DE INDICADORES

- Ayudan a la formulación de metas y objetivos, así como a la emisión de las políticas empresariales o institucionales, para direccionar o desarrollar las actividades a ejecutar
- Permiten controlar y asegurar la calidad de los servicios o bienes producidos para satisfacer las necesidades del usuario (cliente interno o externo).
- Aseguran los registros de control.
- Se optimiza la práctica administrativa y mejoran los resultados.
- Permiten controlar, reajustar los procesos productivos y por ende mejorar los resultados.
- Facilitan la medición de los resultados.
- Son aplicables (como unidades de medida e índices) a todas las actividades administrativas y productivas de las entidades u organismos públicos, así como a las empresas productivas o de servicios.

Ejemplos de indicadores de gestión:

Porcentual de horas extras: = horas extras/total horas trabajadas.

Porcentual de reclutamiento = personal seleccionado/total de personal presentado.

Porcentual de personal rechazado = personal rechazado/total de personal presentado.

Porcentual de gastos = personal calificado/presupuesto general para reclutamiento.

Porcentaje de días trabajados = días trabajos/total de días laborables

#### **4.2.6 Análisis del FODA institucional.**

Analizar el FODA, es descubrir la herramienta que nos permite identificar un cuadro de la situación actual de la institución, esto nos brinda un diagnóstico que lleve a tomar decisiones de acuerdo a los objetivos y políticas que tenga formulada la empresa.

#### **FORTALEZAS:**

Dispone de escuelas de capacitación de pilotos y aerotécnicos.

Dispone de la infraestructura necesaria para que cada unidad cumpla su misión.

Dispone de regulaciones, normas y procedimientos.

**OPORTUNIDADES:**

Capacidad de realizar alianzas estratégicas para el mantenimiento con otras fuerzas, empresas civiles y Fuerzas Armadas de otros países.

Posibilidad de capacitar a nuestro personal en el país y en el exterior.

**DEBILIDADES:**

No existe la asignación presupuestaria necesaria para ejecutar la planificación anual de entrenamiento de tripulaciones y aerotécnicos.

Dispone de bajo nivel de aeronaves operables.

Altos costos de operación para la formación de pilotos.

**AMENAZAS:**

Recorte presupuestario por parte del Gobierno, lo cual afecta a la operabilidad y operatividad de la Brigada.

Dependencia del exterior para realizar gran parte del entrenamiento.

Monopolio de los países productores, en la provisión de repuestos y partes.

BRIGADA DE AVIACIÓN DEL EJÉRCITO						<b>E 1</b>
EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS (DEBILIDADES)						
SUBCOMPONENTE: RECURSOS HUMANOS						
Situación Actual	Norma	Efecto	Nivel de		Acción Correcta	Responsable
			Riesgo	Confianza		
<i>Estructura organizativa y planificación</i>						
<i>Las funciones establecidas en el reglamento orgánico funcional no son compatibles con la realidad, no se cumplen</i>						
<i>No se han establecido los procesos para la selección y reclutamiento de personal</i>						
<i>No se han establecido las funciones de Selección y Reclutamiento de personal</i>						
<i>No se han establecido los indicadores de gestión para la selección y reclutamiento de personal</i>						
Elaborado por: Miguel Avalos					Fecha: 07/01/09	
Supervisado por: Miguel Avalos					Fecha: 07/01/09	

#### **4.2.7 Evaluación del control interno.**

La evaluación permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar a los componentes relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.<sup>29</sup>

El control interno se puede conceptuar como una forma de describir las acciones que son adoptadas por los directores, gerentes o administradores, y otros empleados de las instituciones, para evaluar y monitorear las operaciones que se realiza en una empresa.

---

<sup>2929</sup> Contraloría General del Estado, manual de Auditoría de Gestión

## EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: BRIGADA DE AVIACIÓN DEL EJÉRCITO

TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN

COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS

SUBCOMPONENTE: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	<i>¿La Aviación del Ejército, cuenta con un Departamento de Recursos Humanos?</i>				
2	<i>¿El reglamento orgánico funcional, define claramente las funciones y responsabilidades?</i>				
3	<i>¿El departamento de Recursos Humanos se administra en base de planes y programas?</i>				
	<i>¿Se ha establecido objetivos, de corto, mediano y largo plazo?</i>				
	<i>¿Los objetivos planteados son de conocimiento de todo el personal?</i>				
	<i>¿Se ha realizado un control del conocimiento por parte del personal de los objetivos del departamento?</i>				
4	<i>En relación del plan de Recursos Humanos</i>				
	<i>¿Quién coordina?</i>				
	<i>¿Quiénes participan?</i>				
	<i>¿Quién Aprueba?</i>				
	<i>¿Qué fuentes de información utiliza?</i>				
	<i>¿Existen personas responsables para cada actividad?</i>				

**EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO.**

**EMPRESA: BRIGADA DE AVIACIÓN DEL EJÉRCITO.**

**I-2/4**

**TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN.**

**COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS.**

**SUBCOMPONENTE: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

PREGUNTAS		RESPUESTAS	COMENTARIOS
5	<i>Se han elaborado políticas de personal en cuanto a:</i>		
	<i>¿Contratación de personal?</i>		
	<i>¿Selección y Reclutamiento?</i>		
	<i>¿Formación y capacitación?</i>		
	<i>¿Evaluación del desempeño?</i>		
	<i>¿Ascensos y calificaciones?</i>		
	<i>¿Asignación de funciones?</i>		
	<i>¿Rotación del personal?</i>		
6	<i>¿Se han establecido parámetros e indicadores para evaluar el grado de eficiencia del personal en sus funciones asignadas?</i>		
	<i>¿Existe datos estadísticos?</i>		
	<i>¿Se han realizado encuestas para su evaluación?</i>		
	<i>Obtenga los documentos de respaldo</i>		
7	<i>¿Se realizan y ejecutan previsiones de personal?</i>		
	<i>¿Tienen relación con los objetivos de la Brigada?</i>		
8	<i>¿Existen en la institución controles y evaluaciones de gestión?</i>		

**EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO.**

**I-3/4**

**EMPRESA: BRIGADA DE AVIACIÓN DEL EJÉRCITO.**

**TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN.**

**COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS.**

**SUBCOMPONENTE: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Ord.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
9	¿Se han realizado evaluaciones o auditorías de gestión a la Brigada?				
10	¿Se han dado cumplimiento a las recomendaciones realizadas en auditorías anteriores?				
11	¿Dispone de manuales de procedimientos que orienten las actividades que realiza el departamento de recursos humanos?				
	¿Cuáles?				
	¿Se encuentran aprobados?				
	Fechas.				
12	¿Se aplica el proceso de Selección de personal?				
13	¿Cumple el personal sus funciones de acuerdo al manual de funciones?				
	Si no lo hacer explique por qué				
14	¿Se aplica sistemas de clasificación de puestos?				
21	¿Existe rotación de persona?				
	¿Cuál es el índice de rotación?				
	Alto, medio, bajo				
	¿Cuáles son las causas?				
	¿Cuáles son las de mayor rotación?				

**1-4/4**

	<i>¿Tiene algún dato estadístico?</i>				
22	<i>¿Existen actividades de motivación?</i>				
	<i>Anótelos</i>				
23	<i>¿La Aviación del Ejército, realiza algún tipo de evaluación del desempeño?</i>				
	<i>¿Qué parámetros utiliza?</i>				
	<i>¿Con qué frecuencia se realiza?</i>				
24	<i>¿Cuenta la Aviación del Ejército, con un código de ética?</i>				
25	<i>¿Existe un código que reglamente la disciplina del personal?</i>				
	<b>SISTEMATIZACIÓN</b>				
26	<i>Cite los informes de personal que se emiten</i>				
27	<i>¿Sirve esta información para controlar el manejo del recurso humano?</i>				
28	<i>¿Esta información se provee a otras entidades?</i>				
29	<i>¿Cuáles son los archivos que lleva el departamento de Recursos Humanos?</i>				
30	<i>¿La información de Recursos Humanos que Ud., posee, considera que sirve de fuente para la toma de decisiones?</i>				

**EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO.**

**EMPRESA: BRIGADA DE AVIACIÓN DEL EJÉRCITO.**

**TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN.**

**COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS.**

**SUBCOMPONENTE: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Ord.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
31	<i>¿La base de datos que Ud., posee, sirve para desarrollar análisis del personal de su institución?</i>				
32	<i>¿Indique qué propuesta presentaría para mejorar el manejo de recursos humanos?</i>				
	<i>Describe en una hoja adicional</i>				
	<b>ANÁLISIS DEL FODA</b>				
	<i>Proporcione en una hoja adicional</i>				
	<b>PROPORCIONE LA SIGUIENTE INFORMACIÓN:</b>				
	<i>Cuadros de distribución del personal</i>				

Elaborado por: Miguel Avalos Zambrano Fecha: 07/01/09

Supervisado por: Miguel Avalos Zambrano Fecha: 07/01/09

#### **4.2.7.1 Definición de control interno.**

El control interno comprende la organización coordinada de todos los métodos, teniendo en vista la protección de los activos de una empresa, proporcionar una confiabilidad de la información, verificar la exactitud de las operaciones, y buscar la eficiencia de las operaciones. El control interno administrativo constituyen los métodos, medidas y procedimientos dirigidos a la eficiencia de las operaciones y al cumplimiento de todas las medidas administrativas adoptadas por la dirección de la empresa.

#### **4.2.7.2 Componentes de la estructura del control interno.**

Antes de analizar los componentes es necesario indicar que existen diferentes métodos para la realización de la evaluación del control interno, los mismos que son:

El método COSO

El método COSO E.R.M.

El método CORRE

El método MICIL

Estos métodos han sido desarrollados para ser aplicados en cualquier tipo de empresa, sin embargo el método que más se ha difundido es el COSO, el mismo que de alguna forma aplicaremos en el presente trabajo en conjunto con el método tradicional.

El método COSO, tiene una visión del control interno como que es “el proceso efectuado por los directores, administradores, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

Efectividad y eficiencia de las operaciones.

Confiabilidad de la información financiera.

Cumplimiento de normas y leyes aplicables”

Los objetivos del método COSO están divididos en tres categorías dentro de las cuales se pueden mencionar:

Operaciones: son las que se refieren a que los recursos de las instituciones deber ser utilizadas de manera eficiente y efectiva.

Información financiera: con la valuación del control interno se obtiene una información confiable, reflejada en los estados financieros, para que los usuarios de dicha información comprendan la misma.

Cumplimiento: toda entidad u organización debe funcionar apegada a las leyes y normas que puedan ser aplicadas dependiendo de las actividades que se realicen.

**Ambiente de control.** Constituye el fundamento de los componentes, proporcionando disciplina y estructura. Incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de las personal que hacen la empresa, la filosofía y estilo de la administración, la forma como la administración asigna autoridad, responsabiliza, organiza y desarrolla a la gente y la atención proporcionada por el consejo de directores.

**Valoración de riesgos.** Para la valoración de riesgos se deben establecer objetivos, los que deben estar enlazados y consistentes, esto constituye la identificación y análisis de riesgos relevantes para la consecución de objetivos, los que constituyen la base para determinar cómo se deben administrar los riesgos, identificar los riesgos especiales asociados con el cambio.

**Actividades de control.** Políticas y procedimientos para asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Aseguran que se tomen acciones para orientar los riesgos para la consecución de los objetivos, se dan a todo lo largo de la organización y en todos los niveles y funciones, actividades como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones revisiones de desempeño operacional, seguridad etc.,

**Información y comunicación.** Identificar, capturar y comunicar información a los empleados en tiempos que cumplan sus responsabilidades, se producen reportes, información operacional, financiera y al cumplimiento, lo cual hace posible controlar el funcionamiento del negocio, también información de eventos, actividades y condiciones externas de decisión.

**Monitoreo.** Valorar la calidad de desempeño del tiempo, realizado por el sistema de movimiento hacia delante, evaluaciones separadas o combinación de las dos, esto ocurre en el curso de las operaciones, con actividades regulares de administración y supervisión. El alcance y frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá de la valoración de riesgos y efectividad de del monitoreo.

#### **4.2.7.3 Métodos de Evaluación de Control Interno.**

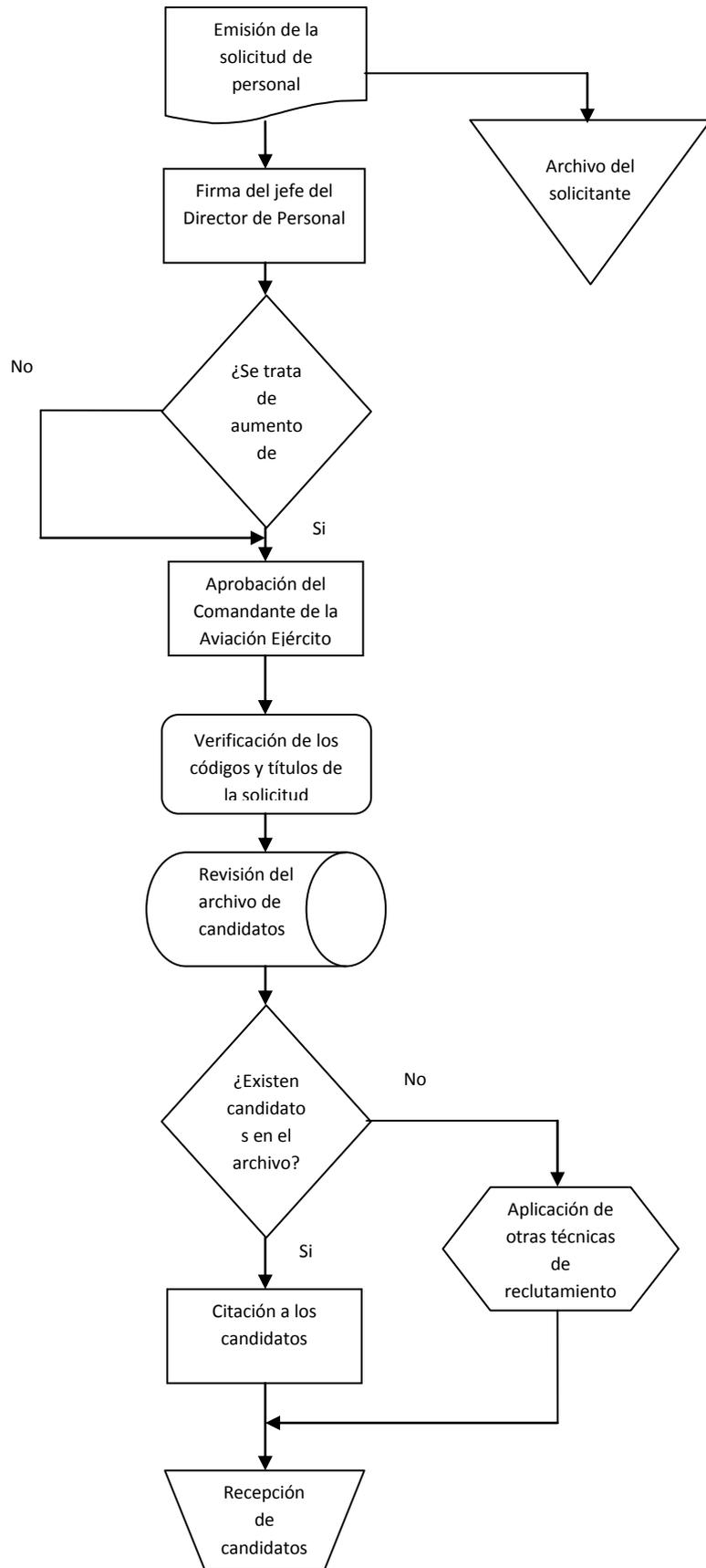
**a) Muestreo estadístico.-** A fin de disminuir la carga de documentación a revisar es necesario seleccionar pruebas selectivas para hacer inferencias estadísticas sobre la confiabilidad de las operaciones de la empresa, para ello se tomará en cuenta que la muestra sea representativa.

Ejemplo: si se quiere examinar una muestra de 40 candidatos a ocupar una vacante de mecánico de aviación de una población de 80 candidatos. Si se utilizara un solo punto, seleccionaría los cheques número 2 (80/40)de la población, tomando como punto de partida se escogería al azar uno de los primeros 2 carpetas, si ese es el número 2, las carpetas serían 2, 42 (2+40) y 82 (42 + 40), figurarían en la muestra, así como todas las carpetas número 40 después de 82.

Si el auditor desea usar cuatro puntos iniciales, tendrá que seleccionar (40/4) 10 carpetas en cada inicio, por lo que escogerán cada carpeta número  $80/40 = 2$  tras cada uno de los diez puntos iniciales entre 1 y 2

- b) **Método de cuestionario.-** Como se indica esto es una evaluación sobre un test de preguntas y respuestas que serán contestadas por los funcionario en cada una de las áreas intervenidas.
- c) **Método narrativo.-** Se realiza un análisis detallado de los procedimientos y características del sistema de control interno, haciendo mención a los registros y formularios que intervienen en el sistema.
- d) **Método gráfico.-** Representar por medio de flujogramas la estructura orgánica de las áreas que están sujetas a verificación, así como los procedimientos, mediante la utilización de símbolos convencionales y explicaciones que proporcionarán una idea de los procedimientos de la empresa.

# Flujo grama



**MAZ AUDITORES & ASOCIADOS**

*E-1/5*

**FORMULARIO DE ENTREVISTA**

Auditores & Asociados, se encuentra realizando una auditoría de gestión a la Aviación del Ejército, y desea conocer cuál es la opinión del personal que conforma esta entidad, por lo que solicitamos que nos colabore y responda la siguiente encuesta:

Todas las respuestas proporcionadas por usted no pueden ser publicadas ni total ni parcialmente, nos será de una herramienta útil para mejorar el proceso administrativo de la Aviación del Ejército.

Fecha:.....

1.- ¿Cuáles son las tareas que debe cumplir para ayudar y garantizar que el servicio prestado por la Brigada, sea eficiente y genere satisfacción al Cliente?

a).....

b).....

c).....

2.- ¿Cómo usted describiría el grado de importancia desde el punto de vista técnico profesional que presta la Aviación del Ejército?

¿Malo?

¿Bueno?

¿Regular?

**MAZ AUDITORES & ASOCIADOS**

*E-2/5*

**FORMULARIO DE ENTREVISTA**

3.- ¿Considera usted la necesidad de una mayor colaboración y cooperación del departamento de RRHH., para mejorar la atención a las operaciones de la Aviación del Ejército?

¿En gran medida?

¿En Mediana medida?

¿En baja medida?

4.- ¿Cuál cree que deberían ser las principales funciones y deberes del departamento de Recursos Humanos, a fin de mejorar la atención al trabajo de la Aviación del Ejército.

a).....

b).....

c).....

5.- Dada la interconexión de las áreas de servicios aéreos y recursos humanos, ¿En qué medida es necesario que las mismas hagan una revisión de los procesos de trabajo, a fin de mejorar satisfactoriamente los resultados de sus labores como equipo?

a) En Gran medida.

b) En Mediana medida.

c) En Baja medida.

**FORMULARIO DE ENTREVISTA**

6.- ¿Prevee que será necesario asignar un presupuesto mayor a recursos humanos para mejorar su desarrollo en apoyo al personal de la Aviación del Ejército?

a).....

b).....

c).....

7.- Qué cambios ha implementado últimamente el departamento de recursos humanos, que le ha permitido mejorar el servicio prestado?

.....

8.- ¿Qué cambios podría sugerir a fin de que el departamento de recursos humanos pueda mejorar aun más sus funciones?

a).....

b).....

c).....

9.- Marque tres errores más frecuentes cometidos por el departamento de recursos humanos.

a).....

b).....

c).....

**MAZ AUDITORES & ASOCIADOS**

**FORMULARIO DE ENTREVISTA**

E-4/5

.....  
11.- ¿Tiene usted conocimiento del proceso de selección y reclutamiento del personal civil y militar?

a).....

b).....

c).....

12.- ¿Considera que el personal que ha sido contratado, cumple con todas los requisitos para ocupar los puestos para los que han sido seleccionados?

a).....

13.- ¿El personal contratado por la Aviación del Ejército, considera Ud., que no ha ingresado por presión, familiaridad, o algún tipo de amistad con el personal de la Aviación del Ejército?.

a).....

14.- Como funcionario del departamento de recursos humanos, ¿Conoce que tipo de indicadores de gestión se manejan en su departamento?

a).....

15.- ¿Los indicadores de gestión son aplicables para la selección y el reclutamiento de personal?

a) .....

*E-5/5*

16.- ¿Qué tipo de medidas, parámetros, programas etc., se utiliza para medir la capacidad técnica, profesional y humana del personal de la Aviación del Ejército?

a).....

17.- ¿Considera Ud., que a fin de mejorar el trabajo que estamos realizando, es necesario que nos provea alguna información adicional?, si cree afirmativo, llénelo a continuación.

.....  
.....  
.....

MAZ auditores & Asociados, agradece su colaboración.

Miguel Avalos Zambrano.

#### **4.2.7.4 Técnicas y procedimientos de auditoría:**

Las técnicas de auditoría son métodos de investigación para obtener evidencia suficiente, competente, pertinente y útil para sustentar el informe de auditoría.

Las técnicas de auditoría son:

- a) Técnicas de verificación ocular.
- b) Comparación.
- c) Observación.
- d) Revisión selectiva.
- e) Rastreo.
- a) Técnicas de verificación verbal.
- f) Indagación.
- b) Técnicas de verificación escrita.
- g) Análisis.
- h) Conciliación.
- i) Confirmación.
- c) Técnicas de verificación documental.
- j) Inspección.

#### **4.2.7.5 Determinación de los componentes.**

Realizar una revisión de sus componentes y subcomponentes que conforman la organización, los campos que serán objeto de la auditoría, de forma que se pueda desglosar en pequeñas unidades, que permitan al equipo de auditores realizar plenamente las tareas planteadas.

<b>COMPONENTE</b>	<b>SUBCOMPONENTE</b>
Comando General de la Fuerza	Departamento de Operaciones de la Fuerza Terrestre.
Departamento de Operaciones de la Fuerza Terrestre	Brigada de Aviación del Ejército
Brigada de Aviación del Ejército.	Departamento de Recursos Humanos
Departamento de Recursos Humanos	Sub sección Reclutamiento y Selección de personal.  Archivo central

Una vez que se ha logrado determinar cuáles son los componentes y subcomponentes, para la realización de la Auditoría de Gestión al departamento de recursos humanos, sub sección reclutamiento y selección de personal está compuesto por:

- a) Recursos Humanos.
- b) Reclutamiento.
- c) Selección.
- d) Archivo Central.

## **4.3 Fase II: Planificación.**

### **4.3.1 Revisión de la información.**

El planeamiento de una auditoria comprende en orientar cuales son los procedimientos que se van a utilizar, la extensión que se darán a estas pruebas, cuándo se va a aplicar, y cuáles son los papeles de trabajo en los que se van a registrar los resultados, no dejar de lado que como parte de la planeación es el de seleccionar el personal que va a realizar el trabajo.

Las partes principales que se deben tomar en cuenta en una auditoría son: el objetivo, condiciones y limitaciones del trabajo a realizarse, los objetivos de cada fase de trabajo, características particulares de la empresa, el sistema de control interno, entre otros.

Como principales fuentes de obtención de la información para la planeación se constituyen: las entrevistas previas, la inspección de las instalaciones, observación del trabajo y las operaciones de la empresa, las conversaciones e investigaciones con directores y funcionarios, y la investigación y análisis de los documentos existentes.

La realización de la planificación, permite la elaboración de los programas con objetivos y procedimientos detallados, la elaboración del presupuesto en tiempos y costos, etc.,

#### **4.3.7 Elaboración de Matriz de Riesgos, determinación de programas, estructuración y trámite del plan de trabajo de la auditoría de gestión.**

El análisis del riesgo permite identificar los accidentes graves que pueden estar afectando las operaciones de la empresa, y evaluar las consecuencias y los daños que estos puedan provocar.

Hay que considerar las hipótesis accidentales y escenarios que puedan producirse por efecto dominó, así como aquellas que tengan consecuencias medioambientales y las que puedan surgir con motivo de reacciones incontroladas.

**AVIACIÓN DEL EJÉRCITO**

*921*

**MATRIZ DE PONDERACIÓN**

Ord.	Áreas	PRODUCTOS						Total
		Proceso	Indicador.	Norma ISO	Aten. Cliente	Para Metros		
1	RR. HH.							
2	Reclutamiento							
3	Selección							
4	Operaciones							
5	Logística							
6	Finanzas							
7	Seguros							
8	Servicios Aéreos							
Nivel de riesgo:			CP = (CTx100)/100					
	Confianza	Muy Bueno	Bueno	Regul.				
		15% a 50%	51% a 75%	76% a 95%				
	Riesgo	Regul	Bueno	Muy Bueno				
Elaborado por: MAZ					Fecha. 07/01/09			
Supervisado por: MAZ					Fecha. 07/01/09			

**4.2.2.1 Riesgo Inherente RI<sup>30</sup>.** Posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante por la naturaleza misma de la actividad realizada. Ejemplo si al realizar una auditoría a la Aviación del Ejército se encuentra el saldo de inventario representa apenas una cuarta parte de la cuenta propiedad planta y equipo. No se puede dedicar una cuarta parte a la auditoría del inventario, el inventario está mucho más expuesto al robo, al error que la planta y equipo, la cantidad de transacciones es una excelente oportunidad de ocultar los errores.

**4.2.2.2 Riesgo de Control RC.** Es la posibilidad que existe de que la información pueda estar distorsionada en forma importante, a pesar de los controles existentes, debido a que éstos no han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes. Ejemplo. Si se diseñó un buen sistema de control de ingreso y salida del personal a las labores de la empresa, se debe esperar que los resultados sean muy confiables, al contrario si existen errores en los sistemas de control, si son mal diseñados, los resultados esperados por la gerencia nunca serán satisfactorios.

**4.2.2.3 Riesgo de Detección RD.** Es la posibilidad que existe de que las distorsiones importantes en la información no sean detectadas mediante los procedimientos de auditoría. Ejemplo. Al realizar la auditoría de personal no se logró detectar que el funcionario encargado de reservas de personal, nunca actualizó las verdaderas direcciones de los reservistas asignados a la Brigada, ya que las direcciones que disponía corresponden a 3 años atrás.

---

<sup>30</sup> Auditoría de Gestión, Jorge Badillo Ayala

**4.2.2.4 Riesgo de Auditoría RA.** Riesgo de que el auditor esté dispuesto asumir en la ejecución de su trabajo para cerciorarse o satisfacerse de la razonabilidad de las cifras o actividades examinadas. Es igual a la suma de los riesgos inherente, de control y de detección

$$RA = RI + RC + RD$$

Evaluación y calificación del riesgo inherente y de control.- se puede calificar como alto, moderado y bajo, dependerá de la naturaleza del componente identificado.

Escala de tres escenarios de calificación del riesgo

Riesgo Alto 15% - 50%	Riesgo Moderado 51% - 75%	Riesgo Bajo 76% - 95%
--------------------------	------------------------------	--------------------------

Escala de cinco escenarios de calificación del riesgo.

Riesgo Alto 15% - 50%	R. Moderado Alto 51% - 59%	Riesgo Moderado 60% - 66%	R. Moderado Bajo 67% - 75%	Riesgo Bajo 76% - 95%
--------------------------	----------------------------------	---------------------------------	----------------------------------	--------------------------

El riesgo inherente define la cantidad y tipo de pruebas de cumplimiento.

El riesgo de control es el que define la cantidad y tipo de pruebas sustantivas.

#### 4.3.8 Carta compromiso.

La carta compromiso es un documento mediante la cual los auditores y la empresa definen los términos en lo concerniente a: objetivo del trabajo, responsabilidades de auditores y directivos, limitaciones del trabajo. Todo contrato de auditoría es menester dejar por escrito.

CARTA COMPROMISO  
MAZ AUDITORES & ASOCIADOS.

P- 1/2

*Sr. Crnl. De EMC., Francisco Carrillo Sanchez.  
Comandante de la 15 BAE.  
Quito.*

*De mis consideraciones.*

*Mediante la presente, estoy confirmando la realización de la Auditoría de Gestión a los Recursos Humanos de la Aviación del Ejército, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2008 al 31 de diciembre de 2008.*

*Las áreas que vamos a auditar son el Reclutamiento y la Selección del personal militar y civil para prestar servicios en la Unidad de su acertada dirección.*

*La Auditoría lo realizaremos de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas, las que determinan que se obtenga una seguridad razonable, por lo que la auditoría no puede identificar todos los errores, como tampoco se puede detectar fraudes que pudieran encontrarse.*

*Como es de doctrina, la Auditoría incluirá una evaluación de control interno, pero no se propone garantizar la seguridad de los controles internos ni detectar condiciones reportables.*

*La auditoría está programada de la siguiente manera:*

*Inicio del trabajo*

*20 de enero de 2009*

*Terminación del trabajo* 28 de febrero de 2009

*Entrega del informe de auditoría* 10 de marzo de 2009

*P-2/2*

*Los honorarios y pasajes correrán de cargo de la compañía, durante el tiempo que dure el trabajo hasta la presentación del informe.*

*A fin de no tener ningún inconveniente, es necesario que el personal que labora en las diferentes áreas a ser auditadas nos entreguen la documentación necesaria a mas tardar el 25 de enero.*

*De cualquier novedad existentes estaremos comunicando a la brevedad posible.*

*Agradeceré que si la presente carta está de acuerdo a los términos tratados, se digne aceptar la presente carta y hacer llegar al equipo auditor.*

*Atentamente.*

*Miguel Avalos Zambrano.*

*MAZ, Auditores y Asociados.*

*Aceptado por.....*

*Fecha.....*

#### **4.3.9 Elaboración del memorando de planificación.**

En este documento se registra lo que tendrá que hacerse, cual es la razón por la que tendrá que hacerse, dónde, cómo, cuándo y con quién deberá hacerse, en resumen es el resultado de la planificación realizada por el equipo de auditores, donde constan los factores y otras consideraciones.

Con el conocimiento adquirido por el equipo de auditoría, mediante la evaluación de los posibles riesgos, su lugar de trabajo etc., es necesario, que se realice una planificación de cómo será el desenvolvimiento de la auditoría de gestión a la empresa, en este memorando se detallará todos los requerimientos a ponerse en ejecución.

<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>	
Entidad:	<i>B-1/4</i>
Auditoría de Gestión a:	Período:
Preparado por: (Jefe de Equipo)	Fecha:
Revisado por: (Supervisor)	Fecha:
<b>1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORIA</b>	
Informe Largo de Auditoría, Memorando de Antecedentes y Síntesis del Informe:	
<b>2. FECHA DE INTERVENCIÓN</b>	
	Fecha estimada
Orden de trabajo:	
Inicio de trabajo en el campo	
Finalización del trabajo en el campo	
Discusión del borrador del informe con funcionarios.	
Presentación del informe a la dirección	
Emisión del informe final de auditoría	
<b>3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO</b>	
	(Nombres)
Coordinador	
Supervisión	
Jefe de equipo	
Auditor Operativo:	
Especialista en recursos humanos	
<b>4. DÍAS PRESUPUESTADOS</b>	
30 días laborables distribuidos en las siguientes fases:	
- FASE I, Conocimiento Preliminar	
- FASE II, Planificación	
- FASE III, Ejecución	
- FASE IV, Comunicación de Resultados	

<b>5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES</b>	
Materiales	<i>B - 2/4</i>
Viáticos y Pasajes	
<b>6. ENFOQUE DE LA AUDITORIA</b>	
<b>6.1 Información General de la Entidad</b>	
Misión	
Visión	
Objetivos	
Funcionamiento	
<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>	
Entidad:	
Auditoría de Gestión a:	Período:
Preparado por: (Jefe de Equipo)	Fecha:
Revisado por: (Supervisor)	Fecha:
Principales fuerzas y debilidades	
Principales oportunidades y amenazas	
Componentes escogidos para la fase de ejecución	
<b>6.2 Enfoque a:</b>	
Auditoría de Gestión a los Recursos Humanos	
<b>6.3 Objetivo:</b>	
<b>6.3.1 Objetivo General</b>	
<b>6.3.2 Objetivos Específicos por cada uno de los componentes</b>	
<b>6.4 Alcance:</b>	
(Identificación de los componentes con su correspondiente período a examinarse)	

<b>6.5 Indicadores de Gestión:</b>		<i>B-3/4</i>
Indicadores de Eficiencia		
Indicadores de eficacia		
Indicadores de rendimiento		
<i>Nota: Aquí deberá señalar si existen o no en la institución los indicadores mencionados, en caso de no existir es necesario esboce los indicadores con sus lineamientos generales que espere proponer el equipo multidisciplinario a la institución.</i>		
<b>6.6 Resumen de los Resultados de la Evaluación del Control Interno.</b>		
<i>Nota: Sobre la estructura y por cada componente a examinarse, tanto de los auditores como obtenidos por cada uno de los especialistas.</i>		
<b>6.7 Calificación de los Factores de Riesgo de Auditoría</b>		
<i>Nota: Por cada componente a examinarse.</i>		
<b>6.8 Grado de Confianza Programado y Controles Claves de Efectividad y Eficiencia</b>		
<b>6.9 TRABAJO A REALIZAR POR LOS AUDITORES EN LA FASE DE EJECUCIÓN</b>		
<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>		
Entidad:		
Auditoría de Gestión a:		Período:
Preparado por: (Jefe de Equipo)		Fecha:
Revisado por: (Supervisor)		Fecha:
<i>Nota: Por cada componente a examinarse.</i>		
<b>6.10 TRABAJO DE LOS OTROS PROFESIONALES A REALIZAR EN LA FASE DE EJECUCIÓN</b>		
<i>Nota: Por cada componente a examinar y por cada uno de los especialistas.</i>		
<b>7. COLABORACIÓN DE LA ENTIDAD AUDITADA:</b>		

Audidores Internos	
Otros Profesionales	
Otra colaboración	<i>B - 4/4</i>
<b>8. OTROS ASPECTOS</b>	
<i>Se anexa programas de trabajo y cuestionarios de control interno para cada componente</i>	
<i>El archivo permanente fue creado y organizado en la presente auditoría de gestión</i>	
<i>El presente plan de trabajo fue elaborado en base del conocimiento de la entidad y de la información obtenida de la fase de conocimiento preliminar</i>	
<b>9. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN</b>	
<i>NOTA: Suscriben el Supervisor y Jefe de Equipo por parte de los Auditores y los otros Profesionales que integran el equipo multidisciplinario, precisando fechas.</i>	
<b>FIRMAS DE APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN</b>	
<i>NOTA: Suscriben el Director y Subdirector de Auditoría 1, precisando fechas.</i>	
<i>Elaborado por: Miguel Avalos Z. Fecha: 07/01/09</i>	
<i>Supervisado por: Miguel Avalos Z. Fecha: 07/01/09</i>	

#### 4.3.10 Elaboración del programa de trabajo.

El programa de auditoría es un documento de planeación donde se señalará cada uno de los trabajos que se van a realizar.

## PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE AUDITORIA DE GESTIÓN

### 1.- Identificación de la Entidad

*K-1/2*

NOMBRE:

### 2.- Objetivos de la Auditoría

### 3.- Alcance del examen

### 4.- Conocimiento de la entidad y su base legal

#### 4.1 Base Legal

#### 4.2 Estructura orgánica funcional

#### 4.3 Visión, Misión y Objetivos de la Brigada de Aviación del Ejército.

#### Objetivos institucionales

#### 4.4.-Principales actividades, operaciones e instalaciones.

#### 4.5 Principales políticas y estrategias institucionales.

#### 4.6.- Financiamiento

#### 4.7 Funcionarios Principales

### 5.- Principales políticas y prácticas de personal

### 7.- Grado de confiabilidad de la información relativa a personal.

#### 7.1.- Informe periódico de personal

#### 7.2.- Sistema de Personal.

#### 7.3.- Sistema de Nómina.

### 8.- Objetivos específicos por áreas o componentes

### 9.- Sistemas de información computarizados

10.- *Evaluación del Sistema de Control Interno*

11.- *Evaluación y calificación de riesgos de auditoría.*

*K-2/2*

12.- *Programas específicos de trabajo*

13.- *Componentes y Plan de Muestreo*

*Plan de Muestreo*

14.- *Tiempo asignado*

15.- *Recursos Humanos*

16.- *Distribución del Trabajo y Tiempos Asignados*

17.- *Productos a Obtener*

18.- *Papeles de Trabajo*

19.- *Recursos Materiales y Financieros*

*Preparado por:*

*Supervisado por:*

*Miguel Avalos Z.*

*Miguel Avalos Z.*

*Auditor*

*Supervisor*

## **4.4 Fase III. EJECUCIÓN.**

### **4.4.1 Aplicación de los programas de auditoría, en cada uno de los componentes seleccionados.**

Al entrar en la fase III, estamos hablando de la iniciación del trabajo propiamente dicho de auditoría, pues aquí se ejecuta la auditoría, se desarrolla los hallazgos, se obtiene la evidencia en cantidad y calidad, en base a criterios y procedimientos que se definen en cada programa, para finalmente presentar nuestras conclusiones y recomendaciones.

Se ponen en ejecución los programas de cada componente, los indicadores de eficiencia, eficacia y economía, se preparan los papeles de trabajo, se elaboran las hojas de hallazgos y se define la estructura del informe de auditoría y el resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

**PROGRAMA DE TRABAJO**

**ENTIDAD:** BRIGADA DE AVIACIÓN DEL EJÉRCITO

*C-1-1/2*

**TIPO DE AUDITORIA:** AUDITORIA DE GESTIÓN

**SUBCOMPONENTE:** RECURSOS HUMANOS

Nr.	Descripción	Ref. P/T	Elab. Por	Fecha
	<b>OBJETIVO:</b>			
	<i>Establecer el grado en que la Aviación del Ejército, ha cumplido la normativa legal vigente.</i>			
	<i>Establecer el cumplimiento de los objetivos de la Aviación del Ejército</i>			
	<i>Verificar el cumplimiento de las funciones encomendadas a los servidores de la entidad</i>			
	<b>PROCEDIMIENTOS:</b>			
1	<i>Evalúe el Control Interno del componente y los subcomponentes</i>			
2	<i>Aplique los indicadores de gestión para los componentes auditados</i>			
3	<i>Obtenga la evidencia suficiente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía de los servicios de personal</i>			
4	<i>Evalúe los procesos administrativos del subcomponente auditado</i>			
	<i>RIESGO: Que no se cumplan las funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional.</i>			
	<i>Calificación del riesgo: inherente, medio y riesgo de control</i>			
	<b>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>			

5	Verificar el cumplimiento de las funciones de acuerdo al orgánico vigente.			
6	Determinar como se obtienen las necesidades y los requerimientos de personal.			
7	Determine la forma como se realiza la selección y el reclutamiento de personal			
	<b>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>			
	<i>RIESGO: Ausencia de procesos de reclutamiento y selección de personal.</i>			
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>			
8	Verificar si se ha establecido las necesidades y si ellas constan en el presupuesto general de la entidad.			
9	Solicite los expedientes del personal y verifique si se han aplicado los procedimientos de selección y reclutamiento.			
10	Determine si se han cumplido con los requisitos para la selección del personal			
11	verifique el cumplimiento del perfil del puesto, de acuerdo a los solicitado, y la idoneidad del personal para el cumplimiento de las funciones			
<p>Elaborado por: Miguel Avalos Z      Fecha: 07/01/09</p> <p>Supervisado por: Miguel Avalos Z      Fecha: 07/01/09</p>				

## **4.4.2 Elaboración de Papeles de Trabajo.**

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas, documentos y registros que se elaboran o que obtiene el auditor, durante el trabajo de auditoría. Los papeles de trabajo sirven para evidenciar de modo suficiente, competente y pertinente, las labores realizadas y respaldar las opiniones, hallazgos, conclusiones y recomendaciones que se presentan en el informe de auditoría.

Constituyen, por tanto, el nexo de unión entre el trabajo de campo y el informe de la auditoría. El propósito de los papeles de trabajo es ayudar en la planificación y realización de la auditoría, en la supervisión y revisión de la misma y en suministrar evidencia del trabajo realizado.

### **4.4.2.1 Contenido de los papeles de trabajo.**

- 1) Encabezamiento.
- 2) Índice.
- 3) Marcas de auditoría.

Marcas de auditoría constituyen aquellas señales que se utilizan para señalar el trabajo ejecutado en saldos, partidas, y cualquier dato que sirva al auditor, explican rápidamente la aplicación de una tarea o técnica de auditoría relacionada con el trabajo y las tareas de revisión del mismo. Las veces que una marca se utilice deben ser explicadas sobre cuál es su significado, así:

Símbolo	Significado
✓	Tomado de o chequeado con
Ⓓ	Documentación sustentatoria

© Re chequeado – vuelto a revisar

X Información cruzada

Σ Transacción operación rastreada (sumas, restas, etc.)

@ Vuelto a calcular

Verificado en forma posterior

C Confirmado

Γ Inspección física realizada

**MODELO DE PAPELES DE TRABAJO  
CÉDULA ANALÍTICA**



**AVIACIÓN DEL EJÉRCITO  
PERÍODO DEL 1 DE ENERO A 31 DE DICIEMBRE DE 2008  
DETALLE DEL GRUPO 000 SERVICIOS PERSONALES**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	MONTO	
000	SERVICIOS PERSONALES	26.681	√
011	Personal permanente	7.905	}
022	Personal por contrato	2.952	
031	Jornales	1.581	
041	Servicios extraordinarios	1.729	
051	Aporte patronal al IESS	1.630	
052	Aguinaldo	3.952	
072	Décimo tercer sueldo	2.976	
	<b>TOTAL</b>	<b>49.406</b>	Σ
	√ Obtenido de la oficina financiera		
	Σ Suman		

Elaborado por: MAZ    Fecha: 170109  
Supervisado por: MAZ    Fecha: 170109

#### 4.4.3 ELABORACIÓN DE LAS HOJAS DE HALLAZGOS POR CADA UNO DE LOS COMPONENTES.

<b>BRIGADA DE AVIACIÓN DEL EJÉRCITO</b> <b>HOJA DE HALLAZGOS – RECURSOS HUMANOS</b>					
<b>Ref.</b>	<i>J - 1</i>				
A.1.1	<i>Del análisis realizado a 25 carpetas individuales de los trabajadores de la Aviación del Ejército, 3 no cumplen con los requisitos exigidos para ocupar la vacante orgánica.</i>				
A.1.2	<i>De la revisión de las carpetas de los trabajadores de la Aviación del Ejército, 2 no fueron seleccionados.</i>				
A.1.3	<i>Analizado la planificación de licencias para el año 2008, el 75% del personal ha realizado uso</i>				
	<table border="1" style="margin-left: auto;"> <tr> <td>Elaborado por: MAZ</td> <td>Fecha: 07/01/09</td> </tr> <tr> <td>Supervisado por: MAZ</td> <td>Fecha: 07/01/09</td> </tr> </table>	Elaborado por: MAZ	Fecha: 07/01/09	Supervisado por: MAZ	Fecha: 07/01/09
Elaborado por: MAZ	Fecha: 07/01/09				
Supervisado por: MAZ	Fecha: 07/01/09				

## **4.5 Fase IV Comunicación de Resultados.**

La etapa de comunicación de resultados se caracteriza por que aquí se configura todo el trabajo realizado por el equipo de auditoría de gestión, con la presentación de informes de control interno, y los resultados de la auditoría de gestión al o a los componentes auditados.

Se elaborará el informe de la auditoría de gestión tomando en consideración que no mantiene el mismo formato de otras auditorías, sino que además de las deficiencias existentes contendrá hallazgos positivos, se diferencia porque en conclusiones en forma resumida constará el precio del incumplimiento con su efecto económico y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía de gestión y el uso de los recursos.

La elaboración del informe es responsabilidad de los auditores jefes de grupo y supervisores, además de que la comunicación de resultados se lo va realizando en forma parcial a lo largo del trabajo de auditoría, el borrador del informe final antes de ser emitido, tendrá que discutirse en una conferencia final con todo el personal responsable de la gestión y los funcionarios de alto nivel, a fin de poder reforzar y perfeccionar los comentarios, conclusiones y recomendaciones, así mismo recoger los puntos de vista y que puedan ejercer su legítima defensa.

### **4.5.1 Redacción del informe de Auditoría de Gestión.**

Existe un informe estándar que es aquel que la opinión es sin salvedad u opinión limpia, que se emite cuando no se encuentran deficiencias significativas, contiene de tres párrafos; en el primero detalla la responsabilidad de la gerencia por los estados financieros, y la del auditor por expresar una opinión. El segundo detalla los elementos clave de la

auditoría que entregan la base que sustenta la opinión sobre los estados financieros. Y el tercero es donde el auditor comunica su opinión.

**INFORME DE AUDITORIA**

**CAPITULO I**

**ENFOQUE DE LA AUDITORÍA**

**Motivo.**

**Objetivo.**

**Alcance.**

**Enfoque**

**Componentes auditados**

**Subcomponentes.**

**Indicadores utilizados**

**CAPITULO II**

**INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD**

**Motivo de la auditoría.**

**Misión.**

**Visión.**

**Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.**

**a) Oportunidades.**

**b) Debilidades.**

**c) Amenazas.**

**Base Legal**

**Estructura Orgánica.**

**Objetivo de la Aviación del Ejército.**

### **CAPITULO III**

#### **Resultados Generales**

**Seguimiento de recomendaciones de informes anteriores.**

**Los procesos de la aviación del ejército.**

**Conclusión:**

**Recomendación.**

### **CAPITULO IV**

#### **Resultados Específicos por componente.**

**COMPONENTE BRIGADA DE AVIACIÓN DEL EJÉRCITO.**

**SUBCOMPONENTE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

**CONCLUSIÓN:**

**RECOMENDACIÓN Nro.:**

### **CAPITULO V**

#### **Seguimiento de recomendaciones.**

Quito, 27 de febrero de 2009.

Miguel Avalos Zambrano.

Ing. César Alvares

Auditor

Supervisor

CONVOCATORIA A LECTURA DE BORRADOR DE INFORME.

Oficio Nr.

Fecha.

Asunto.

Sr.

(Dirección completa)

En su despacho.

Una vez concluido la Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos de la Aviación del Ejército, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2008, diligencia que se llevó a cabo por solicitud de dicha entidad, y de conformidad con lo dispuesto en los Art. 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 23 de su reglamento, agradecerá asistir a la conferencia final del borrador de informe en la que se darán a conocer los resultados de la Auditoría de Gestión antes indicado.

Este evento tendrá lugar en la sala de reuniones de la Aviación del Ejército el día 24 de febrero de 2009.

Atte.

Miguel Avalos.

MAZ, AUDITORES Y ASOCIADOS.

#### **4.5.2 Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría**

Se debe elaborar un acta de la lectura del informe, donde deberán firmar todos los asistentes a dicha reunión, con la presencia de las máximas autoridades de la institución auditada, el personal involucrado en la Auditoría de Gestión y el equipo de auditoría que intervino, esta acta tiene la finalidad de dejar constancia de la asistencia y la toma de conocimiento de lo actuado así como un respaldo del trabajo realizado.

*ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN REALIZADO A LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO, POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008.*

*En la ciudad de Quito, capital de la República del Ecuador, a los 25 días del mes de febrero de 2009, a partir de las 14:00 horas en las instalaciones de la Brigada de Aviación del Ejército, se constituyen los suscritos, para dejar constancia de la conferencia final y comunicación de resultados obtenidos en la Auditoría de Gestión a la Aviación del Ejército, que fue realizada de acuerdo a orden de trabajo 3029 MAZ, auditores asociados de fecha 6 de enero de 2009.*

*En cumplimiento a lo dispuesto en el art. 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, 20 y 23 de su Reglamento, se comunicó el inicio de la Auditoría de Gestión mediante oficios, Nrs., de 6 de enero de 2009, se convocó a conferencia final de resultados mediante oficios Nrs., de 20 de febrero de 2009 a los funcionarios y ex funcionarios de la entidad.*

*Al efecto y en presencia de los abajo firmantes se procedió a la lectura del borrador del informe, diligencia en la cual se dio a conocer los resultados obtenidos a través de sus comentarios, conclusiones y recomendaciones, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 90 y 27 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento.*

*Para constancia de lo actuado suscriben la presente acta y en dos ejemplares, los funcionarios asistentes.*

#### **4.4.3 Determinación de responsabilidades.**

Preparar el memorando de antecedentes, este documento sirve para que las unidades de auditoría comuniquen a la dirección de responsabilidades los hechos que podrían dar lugar al establecimiento de responsabilidades.

Cuantificar los daños materiales y perjuicios económicos causados para el establecimiento de responsabilidades que permita a la institución, el resarcimiento sea este por reparación o recuperación de activos. La determinación de responsabilidades se canaliza a la Contraloría General del Estado mediante el memorando de antecedentes.

**Memorando de Antecedentes.-** Al finalizar la auditoría de Gestión se realizará el memorando de antecedentes, cuyo contenido será el siguiente:

- 1) Título de la Auditoría, período cubierto y orden de trabajo.
- 2) Expresión del acto que vaya a dar origen a la responsabilidad.
- 3) Descripción de los hechos, fruto de lo cual será la responsabilidad.
- 4) Identificación de los sujetos de responsabilidad, nombres y apellidos completos, funciones, cargos, domicilio, lugar de trabajo habitual, cédula de identidad, grado de participación y nombre y cargo de la autoridad nominadora.
- 5) Tipo de responsabilidad, que a su juicio haya incurrido.
- 6) Si se hubiese obtenido, la opinión jurídica o técnica.
- 7) Cualquier dato adicional o elemento de juicio que estime el caso.

El memorando de manera especial señalará concepto y monto de perjuicio, tomando en cuenta el daño emergente del hecho, y lucro cesante.

#### **4.6 Fase V.- Plan de seguimiento y evaluación.**

Una vez terminada la auditoría y como consecuencia de la gestión realizada, los auditores deben realizar el seguimiento a fin de verificar el cumplimiento de las recomendaciones y las acciones fruto de la auditoría realizada.

Se acudirán a las instancias de control a fin de determinar:

- a) Si las autoridades de la institución fueron receptivas sobre los comentarios, conclusiones y recomendaciones del informe de auditoría.
- b) Dependiendo del grado de deterioro de la eficiencia, eficacia y economía, se realizará una re comprobación considerando uno o dos años de concluido la auditoría.
- c) La determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, comprobar si los valores fueron devueltos, la reparación o recuperación de activos etc.,

Es necesario recalcar que después de entregado el informe de auditoría el auditor debe elaborar conjuntamente con los directivos y empleados de la institución auditada, un CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES, a fin de asegurar el cumplimiento de las recomendaciones mediante el compromiso de los empleados involucrados, de esta manera se garantizará que el trabajo, sea implementado en exclusivo beneficio de la institución auditada.

**CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE APLICACIÓN DE LAS  
RECOMENDACIONES**

*M-1*

**AÑO 2009**

Recomendación Nr.	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.																				
2.																				
3.																				
4.																				
5.																				
6.																				
7.																				

## ÍNDICE DE LOS PAPELES DE TRABAJO:

### Archivo corriente:

Cuestionario de control interno	<b>A</b>
Memorando de planificación	<b>B</b>
Programa de auditoría	<b>C</b>
Papeles de trabajo	<b>D</b>
Análisis de información general	<b>E</b>
Planificación preliminar	<b>F</b>
Hoja de hallazgos	<b>G</b>
Evaluación de control interno	<b>I</b>
Informe de auditoría	<b>J</b>
Planificación específica	<b>K</b>
Cronograma de recomendaciones	<b>M</b>
Matriz de ponderaciones	<b>N</b>
Carta compromiso	<b>P</b>

### Archivo permanente:

Historia de la unidad	<b>1</b>
Ordenes generales	<b>2</b>
Políticas institucionales	<b>3</b>
Políticas del comandante	<b>4</b>
Nómina	<b>5</b>

**EVALUACIÓN AL SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES DEL INFORME**

**ANTERIOR**

**ENTIDAD**

<b>Nr.</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>Funcionario responsable</b>	<b>Acciones o actividades a ejecutar para dar cumplimiento</b>

**Elaborado por:**

**Fecha elaboración:**

**Supervisado por:**

**Fecha de  
supervisión:**

## **CAPITULO V**

### **APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO.**

#### **5.1 Metodología.**

Para realizar la auditoría de gestión a la Aviación del Ejército es necesario partir desde el punto de vista de que se trata de una institución pública, regida por leyes y reglamentos que gobierna este tipo de organizaciones, por lo que es indispensable mencionar que tiene aplicación directa todos los lineamientos de la Contraloría General del Estado, los mismos que en esta situación se considera para la realización de esta auditoría, aplicaremos las cinco fases de la auditoría de gestión, para lograr los resultados esperados del presente trabajo.

#### **5.1.1 Planeación Preliminar.**

##### **a) Orden de Trabajo.**

**Quito, 2 de febrero de 2009**

**A-1**

**DE: CRNL. DE EMC. FRANCISCO CARRILLO SÁNCHEZ.**

**COMANDANTE DE LA BRIGADA DE AVIACIÓN DEL EJÉRCITO.**

**PARA: Sr. Miguel Avalos Zambrano.**

**ASUNTO: Solicitando realización de una Auditoría de Gestión.**

**Ciudad.**

*En razón de que la Aviación del Ejército se encuentra empeñada en verificar y mejorar los procesos que gobiernan a nuestra institución, y para dar cumplimiento al plan anual de control previsto en nuestra planificación, me es grato solicitar a Uds., que con un equipo de auditores realicen una auditoría de gestión al departamento de Recursos Humanos de la Aviación del Ejército.*

*Por la atención que se sirva dar a la presente, anticipo mis agradecimientos.*

*Francisco Carrillo Sánchez.*

*Crnl. De EMC.*

*Comandante de la 15 BAE.*

**Quito, 2 de febrero de 2009**

**A-2**

**Nro. 09 001 MAZ.**

**DE:** MAZ. AUDITORES Y ASOCIADOS.

**PARA:** Sr. Miguel Avalos Zambrano.

**ASUNTO:** Disponiendo realización de Auditoría de Gestión.

*Ciudad.*

*En atención a la solicitud presentada por el Sr. Comandante de la Brigada de Aviación del Ejército, destino a Ud., como jefe de equipo, para que con el apoyo de un auditor auxiliar que Ud., escoja, realicen una Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos de la Aviación del Ejército, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2008, trabajo que se realizará durante 20 días laborables.*

*El resultado de la diligencia se cumplirá de conformidad con la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, políticas y normas dictadas por la Aviación del Ejército, y la Comandancia General de la Fuerza Terrestre, Leyes y Reglamentos militares y más disposiciones inherentes; se servirá hacer conocer por medio de las conclusiones y recomendaciones plasmadas en el informe pertinente.*

*Atentamente.*

**MAZ. AUDITORES Y ASOCIADOS**

**Orden de Trabajo. Nr. 09-06-15-BAE**

**B**

*Quito, 2 de febrero de 2009*

*DE: Sr. Crnl. De EMC. Francisco Carrillo S.,*

*COMANDANTE DE LA 15-BAE*

*PARA: Sr. Miguel Avalos Zambrano.*

*ASUNTO: AUDITORIA DE GESTIÓN A LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO.*

*En alcance al oficio Nr. 080174-15-BAE-CMDO, de fecha 31 de octubre de 2008, me permito autorizar a Ud., para que realice la Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos de la Aviación del Ejército, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2008 al 31 de diciembre de 2008,*

*El resultado de la diligencia se cumplirá de conformidad con la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, políticas y normas dictadas por la Aviación del Ejército, y la Comandancia General de la Fuerza Terrestre, Leyes y Reglamentos militares y más disposiciones inherentes; se servirá hacer conocer por medio de las conclusiones y recomendaciones plasmadas en el informe pertinente.*

*Atentamente.*

*Francisco Carrillo S.,*

*CRNL. DE EMC. Plto.*

*COMANDANTE DE LA 15 BAE. "PAQUISHA"*

b) Aceptación del Trabajo.

**CARTA COMPROMISO**

1 de 3

OFICIO NRO.09-04-MAZ

Sr. Crnl. De EMC., Francisco Carrillo Sánchez.

Comandante de la 15 BAE.

Quito.

De mis consideraciones.

*Mediante la presente, estoy confirmando la realización de la Auditoría de Gestión a los Recursos Humanos de la Aviación del Ejército, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2008 al 31 de diciembre de 2008.*

*Las áreas que vamos a auditar son Administración de personal, Moral y Servicios de Personal y Reclutamiento y la Selección del personal militar y civil para prestar servicios en la Unidad de su acertada dirección.*

*La Auditoría lo realizaremos de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas, las que determinan que se obtenga una seguridad razonable, por lo que la auditoría no puede identificar todos los errores, como tampoco se puede detectar fraudes que pudieran encontrarse.*



*Agradeceré que si la presente carta está de acuerdo a los  
tratados, se digne aceptar la presente carta y hacer llegar a  
auditor.*

1  
3 de 3

*Atentamente.*

*Miguel Avalos Zambrano.*

*MAZ, Auditores y Asociados.*

*Aceptado por.....*

*Fecha.....*

c) Planeación Interna.

**PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

**C-1**

1 de 8

**Entidad:** AVIACIÓN DEL EJÉRCITO

*Auditoría de Gestión, a los Recursos Humanos de la Aviación del Ejército*

**Período:** 1 de enero de 2008 a 31 de diciembre de 2008

**Preparado por:** Miguel Avalos Zambrano.

**Revisado por:** Ing. César Alvares.

**Fecha:** 3 de febrero de 2009

**1.- REQUERIMIENTO DE AUDITORIA:**

*Informe de auditoría, Síntesis y Memorando de Antecedentes.*

**2.- FECHA DE INTERVENCIÓN:**

- *Orden de Trabajo; Nro. 2 de febrero de 2009*
- *Inicio del trabajo en el campo; 4 de febrero de 2009*
- *Finalización del trabajo en el campo; 3 de marzo de 2009*
- *Discusión del borrador del informe con funcionarios; 25 de febr..*
- *Presentación del Informe; 3 de marzo de 2008*

**PLANIFICACIÓN PRELIMINAR****C-1**

2 de 8

- *Emisión del informe final. 27 de febrero de 2008*

**3.- EQUIPO:**

- *Supervisor; Ing. César Alvares C.*
- *Jefe de Equipo; Miguel Avalos Z.*

**4.- DÍAS:**

- *28 días laborales, distribuidos en las siguientes fases:*
- *FASE I, Conocimiento Preliminar. 2 días*
- *FASE II, Planificación (Evaluación de Control Interno) 5 días*
- *FASE III, Ejecución. 12 días*
- *FASE IV, Comunicación de Resultados 11 días*

**5.- RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES:**

- *Materiales (cuestionarios, formularios, suministros).*
- *Computadores laptop.*

**PLANIFICACIÓN PRELIMINAR****C-1**

3 de 8

- *Papel Bond.*
- *Bolígrafos.*
- *Viáticos.*
- *Pasajes.*

**6.- ENFOQUE DE LA AUDITORIA:****6.1. Información General de la Entidad:**

- *Misión;*
- *Visión;*
- *Objetivos;*
- *Base Legal;*
- *Estructura Orgánica;*
- *Componentes escogidos para la fase de ejecución:*

**PROCESOS:**

- *Procesos de Selección de Personal*
- *Procesos de Reclutamiento de Personal*

**6.2. Enfoque Específico:**

**PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

C-1

4 de 8

*Auditoría de gestión al departamento de recursos humanos de la Aviación del Ejército*

**6.3. Objetivos:****6.3.1. Objetivo General;**

*Determinar el grado de cumplimiento de los procesos de selección y reclutamiento, contemplados en la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas.*

**6.3.2. Objetivo Específicos;**

*Por cada uno de los componentes.*

- *Medir y evaluar los procesos de Reclutamiento de Personal.*
- *Medir y evaluar los procesos de Selección de Personal*

**6.4. Alcance.**

**PLANIFICACIÓN PRELIMINAR****C-1**

5 de 8

**PROCESOS:**

- *Procesos de Administración de personal.*
- *Procesos de Moral y Servicios de personal*
- *Procesos de Reclutamiento y Selección de personal*

**6.5. Indicadores de Gestión de:**

- *Eficiencia.*
- *Eficacia.*
- *Efectividad o calidad.*

**6.6. Resumen de resultados de la Evaluación de Control Interno:**

- **Seguimiento de recomendaciones**

*De las recomendaciones de los informes a: Contratación de servidores públicos, se han cumplido sin novedad.*

- **Organización e integración de componentes definen coherencia y armonía del funcionamiento institucional.**

*La estructura orgánica de la Aviación del Ejército, se ajusta a sus reales necesidades en cuanto a componentes y puestos que la integran.*

**PLANIFICACIÓN PRELIMINAR****C-1**

6 de 8

- **Adecuada contratación del personal garantiza s partes**

*En la Aviación del Ejército, disponen de 15 empleados civiles contratados que algunos vienen prestando servicios desde años anteriores, con renovación de contratos anuales.*

- **Elaboración de procesos en la organización**

*De las descripciones de procesos de los componentes operativos y de apoyo de la Aviación del Ejército, algunos de ellos carecen de los diagramas de flujo; por tanto, están en la fase de actualización e implementación de la organización por procesos.*

- **Archivo pasivo de la documentación**

*A raíz del cumplimiento de las recomendaciones realizadas por la última auditoría se logró optimizar el servicio que esta presta, mediante la implantación de controles y herramientas adecuadas.*

**6.7. Grado de confianza y riesgo mediante la evaluación de controles clave.**

**PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

C-1

7 de 8

*Pese a la planificación existente, no se ha cumplido con de entrenamiento y capacitación del personal administrativo, no se ha cumplido las licencias anuales, y los procesos e indicadores no se encuentran actualizados.*

**6.8. Trabajo a realizarse en la fase de ejecución.**

*Aplicación de los programas de trabajo, aplicación de las técnicas de auditoría, estadísticas, Análisis y evaluación de indicadores de gestión de la eficiencia, eficacia y efectividad por componentes:*

**Nivel de Procesos Estratégicos:**

- *Objetivos Institucionales; y,*
- *Operatividad de las aeronaves de la Brigada.*

**Nivel de Procesos Clave o Cadena de Valor:**

*Análisis de contratos por prestación de servicios del personal de Servidores públicos*

**PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

C-1

8 de 8

**Nivel de Procesos de Apoyo o Soporte:**

*Gestión Personal:*

*Selección;*

*Capacitación y Reentrenamiento;*

*Evaluación de desempeño.*

*Preparado por: Miguel Avalos Fecha: 020209*

*Supervisado por: Ing. César Álvarez Fecha: 020209*

- d) Comunicación al departamento indicando el inicio de las actividades de auditoría.

**Quito, 2 de febrero de 2009**

**A-3**

**Nro. 09 002 MAZ**

1 de 2

**DE:** MAZ. AUDITORES Y ASOCIADOS.

**PARA:** Sr. CRNL. DE EMC. FRANCISCO CARRILLO S.

COMANDANTE DE LA BRIGADA DE AVIACIÓN DEL EJÉRCITO

**ASUNTO:** Comunicando inicio de Auditoría de Gestión.

Ciudad.

*De conformidad a solicitud presentada y aprobada por Ud., y de acuerdo a orden de trabajo emitida por MAZ Auditores & Asociados, suscrita el 2 de febrero de 2009, me permito comunicar que a partir de la presente fecha, se da inicio a la Auditoria de Gestión al Departamento de Recursos Humanos, por el período 1 de enero de 2008 a 31 de diciembre de 2008, particular que pongo en su conocimiento para que de ser el caso y de acuerdo a las necesidades del trabajo nos proporcione información y elementos de juicio que se estime necesario.*

*Para el efecto mucho agradeceré a Ud., Sr. Crnl., acusar recibo de esta notificación, indicando: Nombres y apellidos, número de cédula de identidad, así como de creerlo necesario remitir al equipo auditor los*

*comentarios y las informaciones que sobre esta auditoría lo considere pertinente.*

**A-3**

2 de 2

*Atentamente,*

*Miguel Avalos Zambrano.*

*Auditor.*

5.1.2 Planificación Específica.

<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>	<b>J</b>
<b>Entidad:</b> BRIGADA DE AVIACIÓN DEL EJÉRCITO	1 de 10
<b>Auditoría de Gestión a:</b> RECURSOS HUMANOS	
<b>Período:</b> De 1 de enero de 2008 a 31 de diciembre de 2008	
<i>Preparado por:</i> Miguel Avalos Z.	<i>Fecha:</i> 03 de FEB. 2009
<i>Revisado por:</i> Ing. César Alvares	<i>Fecha:</i> 03 de FEB. 2009
<b>1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORIA</b>	
Como resultado de la Auditoría de Gestión se obtendrán los siguientes resultados:	
Carta de Control Interno	
El informe que contendrá los resultados de la Auditoría de Gestión, expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, incluyendo la evaluación de los sistemas de control interno.	
Síntesis del informe, y Memorando de Antecedentes de Responsabilidades, si el caso de amerita.	
En cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, durante el desarrollo del examen se comunicará a las personas relacionadas con el examen especial los hallazgos que se obtengan para que documentadamente justifiquen y presenten los puntos de vista.	
<i>Orden de trabajo:</i> 09-06-15 BAE.	
<i>Inicio de trabajo en el campo</i> 02 feb. De 2009	

<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>	
<i>Finalización del trabajo en el campo 27 de febrero de 2009</i>	
<i>Discusión del borrador del informe con funcionarios. 25 feb. 2009</i>	<span style="color: red; font-size: 24px;">J</span> 2 de 10
<b>3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO</b>	
<i>Supervisión Ing. César Alvares</i>	
<i>Jefe de equipo Miguel Avalos Z</i>	
<b>4. DÍAS PRESUPUESTADOS</b>	
<i>28 días laborables distribuidos en las siguientes fases:</i>	
<i>- FASE I, Conocimiento Preliminar</i>	
<i>- FASE II, Planificación</i>	
<i>- FASE III, Ejecución</i>	
<i>- FASE IV, Comunicación de Resultados</i>	
<b>5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES</b>	
<i>Materiales:</i>	
Los materiales necesarios para el desarrollo de la auditoria se solicitaron a la Jefe de Oficina de la Dirección de Auditoria.	
Hojas de papel bond	1 resma
Computadora	1
Impresora	1
Esferográficas	2
Lápices	2

<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>		<b>J</b>
Honorarios	1.000,00	3 de 10
Transportes	<u>250,00</u>	
Total	<u>1.250,00</u>	
<b>6. ENFOQUE DE LA AUDITORIA</b>		
<i>6.1 Información General de la Entidad</i>		
<p><i>Misión: La Aviación del Ejército, conducirá operaciones de combate, apoyo de combate y apoyo de servicio de combate, desde “Ya” hasta el término de las operaciones, en el TOT., para incrementar el poder de combate de las unidades operativas, a fin de contribuir al éxito de la maniobra del Ejército de Operaciones.</i></p>		
<p><i>Visión</i></p> <p>Contar con personal altamente profesional y técnico, aeronaves de última generación, unidades operativas con capacidad de respuesta inmediata, para enfrentar y neutralizar las amenazas de tipo externo e interno.</p>		
<p><i>Objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contribuir con el fortalecimiento de la imagen de las Fuerzas Armadas en el contexto nacional e internacional.</li> <li>✓ Optimizar la administración y empleo de los recursos institucionales.</li> <li>✓ Alcanzar y mantener una fuerza terrestre operativa.</li> </ul>		
<i>Actividades principales</i>		

**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN**

J

4 de 10

Constituyen las principales actividades las siguientes:

**Comando**

Es el encargado de dictar las políticas de aprobar el presupuesto anual, planes operativos, reglamentos, normas internas y reformas en general.

**Jefe de Estado Mayor**

Subcomandante, supervisa y controla todas las actividades operativas institucionales.

**Comunicación Social**

Enlace entre el Comando con la población civil, coordina actividades de apoyo al desarrollo, acción cívica y eventos sociales.

**Departamento de Personal**

Administra el sistema de personal, en aspectos de reclutamiento,

**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN**

J

5 de 10

Selección clasificación de puestos, valoración de cargos, evaluación de servicios, capacitación, estímulos y sanciones. Supervisa el régimen disciplinario general y vela por el bienestar de los servidores de la institución.

**Departamento de Inteligencia**

Se encarga de la seguridad interna y externa de la Brigada.

**Departamento de Operaciones**

Se encarga de planificar, controlar y evaluar los diferentes, proyectos convenios y actividades militares de la institución y recomendar los correctivos necesarios.

**Departamento de Logística**

Facilita el soporte administrativo general, logístico e informático, para garantizar el óptimo rendimiento institucional, cuenta con administración de sistemas, para el soporte informático y servicios generales para la provisión de servicios, materiales, equipos transporte, conserjería y mantenimiento del inventario de bienes.

<p><b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b></p> <p><b>Departamento de Finanzas</b></p> <p>Planifica, dirige y controla las actividades financieras, presupuestarias y contables de acuerdo con las normas y técnicas correspondientes.</p> <p>Establece procedimientos de control previo y concurrente, así como el control financiero de los proyectos, en coordinación con el departamento de Planificación.</p> <p>Está integrado por las unidades de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería.</p>	<p><b>J</b></p> <p>6 de 10</p>
<p><i>Estructura Orgánica</i></p> <p>De conformidad al Orgánico Estructural Funcional y Numérico 2003-2007, la estructura orgánica funcional está conformada por los siguientes niveles:</p> <p>Nivel Directivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comando</li> <li>✓ Jefatura de Estado Mayor.</li> </ul> <p>Nivel Operativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Departamento de personal.</li> <li>✓ Departamento de Inteligencia.</li> <li>✓ Departamento de Operaciones.</li> <li>✓ Departamento de Logística.</li> <li>✓ Departamento de Servicios Aéreos.</li> <li>✓ Departamento de Finanzas.</li> </ul>	
<p><i>Funcionamiento</i></p>	
<p><i>Principales fortalezas y debilidades</i></p> <p><i>Fortalezas: dispone de escuelas de capacitación de pilotos y aerotécnicos, dispone de la infraestructura para que cada unidad cumpla su misión.</i></p>	

<p><b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b></p> <p><i>Debilidades: dispone de un bajo nivel de aeronaves operables.</i></p> <p><i>Altos costos de operación para la formación de pilotos</i></p>	<p><b>J</b></p> <p>7 de 10</p>
<p><i>Principales oportunidades y amenazas</i></p> <p><i>Oportunidades: capacidad de realizar alianzas estratégicas para el mantenimiento con otras fuerzas, y empresas civiles.</i></p> <p><i>Posibilidad de capacitar al personal en el país como en el exterior.</i></p> <p><i>Amenazas: recorte presupuestario por parte del gobierno central.</i></p> <p><i>Dependencia del exterior para realizar gran parte del entrenamiento.</i></p>	
<p><i>Componentes escogidos para la fase de ejecución</i></p>	
<p><i>Departamento de recursos humanos</i></p>	
<p><b>6.2 Enfoque a:</b></p>	
<p><i>Auditoría de Gestión a los Recursos Humanos</i></p>	
<p><b>6.3 Objetivo:</b></p>	
<p><b>6.3.1 Objetivo General</b></p> <p>Determinar el grado de cumplimiento de los procesos de Selección y Reclutamiento contemplados en la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas.</p>	
<p><b>6.4 Alcance:</b></p>	
<p><i>Administración de personal</i></p>	
<p><i>Moral y servicios de personal</i></p>	

<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>					<span style="color: red; font-size: 24px;">J</span> 8 de 10	
<i>Selección y reclutamiento de personal</i>						
<b>6.5 Indicadores de Gestión:</b>						
<i>Indicadores de Eficiencia</i>						
<i>Indicadores de eficacia</i>						
<i>Indicadores de rendimiento</i>						
<b>Nota.</b> <i>La institución no posee los indicadores del departamento de recursos humanos, no así en las otras áreas ya se encuentra implantado, además se encuentra acreditado a las normas ISSO</i>						
<b>6.6 Resumen de los Resultados de la Evaluación del Control Interno.</b>						
<i>El ambiente de trabajo del departamento es muy bueno, todos los funcionarios se llevan muy bien, trabajan para el cumplimiento de la misión de la brigada, se cumple todas las leyes, reglamentos y directivas impuestas por el escalón superior, los directivos y los empleados se reúnen para discutir los trabajos a realizar en todos los partes que interviene en conjunto con la Brigada.</i>						
<b>6.7 Calificación de los Factores de Riesgo de Auditoría</b>						
No	Factor	Observación	Valor máximo	Valor mínimo		
1	Procesos del departamento de personal	No se han actualizado	10	3		
2	Indicadores de gestión	No se han actualizado	10	3		

3	Flujo gramas de personal	No se han actualizado	10	3	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <span style="color: red; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">J</span>                      9 de 10                 </div>
4	Cronograma de licencias anuales	No se cumple con lo programado	10	8	
5	Planificación de cursos	No se cumple lo programado	10	8	
6	Estímulos al personal, condecoraciones	Se cumple	10	9	
7	Cumplimiento de perfil	No todos los conductores tienen licencia de manejo profesional	10	8	
	Totales		70	42	

**6.8 Grado de Confianza Programado y Controles Claves de Efectividad y Eficiencia**

*Revisión del sistema de personal SIPER*

Realización de pruebas de conocimiento.

Realización de pruebas psicotécnicas.

Realizar entrevistas al personal que labora en el departamento.

**7. COLABORACIÓN DE LA ENTIDAD AUDITADA:**

*El personal de planta del departamento de recursos humanos.*

*El personal de informática.*

<p><b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b></p> <p><i>El Comando de Apoyo Logístico</i></p>	<p><b>J</b></p> <p><b>10 de 10</b></p>
<p><b>8. OTROS ASPECTOS</b></p>	
<p><i>Los programas de trabajo, los cuestionarios de control interno, y las entrevistas se encuentran en documento anexo.</i></p>	
<p><i>Para la ejecución del presente trabajo se realizó una fase de conocimiento preliminar de la institución y la colaboración de los funcionarios de la misma.</i></p>	
<p><b>9. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN</b></p>	
<p><i>Supervisor Ing. César Alvares</i></p>	
<p><i>Auditor. Miguel Avalos Z</i></p>	
<p><b>FIRMAS DE APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN</b></p>	
<p style="text-align: right;"><i>Elaborado por: Miguel Avalos Z. Fecha: 07/01/09</i></p> <p style="text-align: right;"><i>Supervisado por: Miguel Avalos Z. Fecha: 07/01/09</i></p>	

**PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE AUDITORIA DE GESTIÓN****C-2**

1 de 18

**1.- Identificación de la Entidad****NOMBRE:** Brigada De Aviación del Ejército**2.- Objetivos de la Auditoría**

Determinar el grado de cumplimiento de los procesos de Selección y Reclutamiento contemplados en la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas.

**3.- Alcance del Examen**

La Auditoría de Gestión de recursos humanos cubrirá el período comprendido entre el 1 de enero de 2008 y el 31 de diciembre de 2008.

**4.- Conocimiento de la Entidad y su Base Legal****4.1 Base Legal**

**PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE AUDITORIA DE GESTIÓN****C-2**

2 de 18

La Aviación del Ejército desde su creación ha cumplido eminentemente logísticas; con la finalidad de cumplir además misiones de Apoyo de Combate a las Unidades Operativas de la Fuerza Terrestre, con Orden General Ministerial Nro. 219 de 29 de noviembre de 1978, se acuerda: "...ARTÍCULO ÚNICO.- A partir de la presente fecha, la Aviación del Ejército dejará de constar como organismo perteneciente al Cuarto Departamento, pasando a constituir Unidad Operativa con dependencia directa de la Comandancia General del Ejército..."

Las actividades de la Brigada, se encuentra reguladas por las siguientes disposiciones legales:

- ✓ Constitución Política de la República del Ecuador.
- ✓ Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas.
- ✓ Ley Orgánica de Administración Financiera y Control; y sus reformas.
- ✓ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y Reglamento.
- ✓ Ley de Contratación Pública y su Reglamento.
- ✓ Ley de Presupuestos del Sector Público y su Reglamento.
- ✓ Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y su Reglamento.
- ✓ Ley Orgánica de Servicio Civil, Carrera Administrativa, Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.
- ✓ Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público.
- ✓ Ley de Seguridad Nacional.
- ✓ Ley de Personal de las Fuerzas Armadas.
- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno.
- ✓ Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal.
- ✓ Reglamento General de Bienes del Sector Público.
- ✓

**PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE AUDITORIA DE GESTIÓN****C-2****3 de 18**

- ✓ Reglamentos, Instructivos, Directivas y Disposiciones Internas de las Fuerzas Armadas.
- ✓ Acuerdos 182 y 331 emitidos por el Ministerio de Economía y Finanzas.

**4.2 Estructura Orgánica Funcional**

De conformidad al Orgánico Estructural Funcional y Numérico 2003-2007, la estructura orgánica funcional está conformada por los siguientes niveles:

Nivel Directivo:

- ✓ Comando
- ✓ Jefatura de Estado Mayor.

Nivel Operativo:

- ✓ Departamento de personal.
- ✓ Departamento de Inteligencia.
- ✓ Departamento de Operaciones.
- ✓ Departamento de Logística.
- ✓ Departamento de Servicios Aéreos.
- ✓ Departamento de Finanzas.

## PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE AUDITORIA DE GESTIÓN

C-2

## 4.3 Visión, Misión y Objetivos de la Brigada de Aviación

4 de 18

**Misión**

La Aviación del Ejército, conducirá operaciones de combate, apoyo de combate y apoyo de servicio de combate, desde “Ya” hasta el término de las operaciones en el TOT,. Para incrementar el poder de combate

De las unidades operativas, a fin de contribuir al éxito de la maniobra del Ejército de Operaciones.

**Visión.**

Contar con personal altamente profesional y técnico, aeronaves de última generación, unidades operativas con capacidad de respuesta inmediata, para enfrentar y neutralizar las amenazas de tipo externo e interno.

**Objetivos Institucionales**

- ✓ Contribuir con el fortalecimiento de la imagen de las Fuerzas Armadas en el contexto nacional e internacional.
- ✓ Optimizar la administración y empleo de los recursos institucionales.
- ✓ Alcanzar y mantener una fuerza terrestre operativa.

**PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE AUDITORIA DE GESTIÓN****C-2**

5 de 18

**4.4. Principales Actividades, Operaciones e Instalaciones**

Constituyen las principales actividades las siguientes:

**Comando**

Es el encargado de dictar las políticas de aprobar el presupuesto anual, planes operativos, reglamentos, normas internas y reformas en general.

**Jefe de Estado Mayor**

Subcomandante, supervisa y controla todas las actividades operativas institucionales.

**Comunicación Social**

Enlace entre el Comando con la población civil, coordina actividades de apoyo al desarrollo, acción cívica y eventos sociales.

**Departamento de Personal**

**PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE AUDITORIA DE GESTIÓN****C-2**

6 de 18

Administra el sistema de personal, en aspectos de selección clasificación de puestos, valoración de cargos, evaluación de servicios, capacitación, estímulos y sanciones. Supervisa el régimen disciplinario general y vela por el bienestar de los servidores de la institución.

**Departamento de Inteligencia**

Se encarga de la seguridad interna y externa de la Brigada.

**Departamento de Operaciones**

Se encarga de planificar, controlar y evaluar los diferentes, proyectos convenios y actividades militares de la institución y recomendar los correctivos necesarios.

**Departamento de Logística**

Facilita el soporte administrativo general, logístico e informático, para garantizar el óptimo rendimiento institucional, cuenta con administración de sistemas, para el soporte informático y servicios generales para la provisión de servicios, materiales, equipos transporte, conserjería y mantenimiento del inventario de bienes.

**PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE AUDITORIA DE GESTIÓN****C-2****Departamento de Finanzas**

7 de 18

Planifica, dirige y controla las actividades financieras, presupuestarias y contables de acuerdo con las normas y técnicas correspondientes.

Establece procedimientos de control previo y concurrente, así como el control financiero de los proyectos, en coordinación con el departamento de Planificación.

Está integrado por las unidades de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería.

**4.5 Principales Políticas y Estrategias Institucionales.**

- ✓ Socializar las necesidades y actividades de la Aviación del Ejército, sobre la situación actual y su proyección.
- ✓ Establecer los mecanismos de control y seguimiento de los recursos asignados. (Obtener la autorización del gobierno para retomar la autogestión con entidades públicas y privadas).
- ✓ Capacitar, especializar al personal técnico de mantenimiento.
- ✓ Formar personal técnico de mantenimiento.
- ✓ Capacitar especializar al personal de tripulación.
- ✓ Formar personal de tripulación.
- ✓ Establecer normas y procedimientos (procesos)

**PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE AUDITORIA DE GESTIÓN**

- ✓ Prever, proveer, adquirir, distribuir las necesidades de recursos para las aeronaves.

**C-2**

8 de 18

**4.6.- Financiamiento**

Para el desarrollo de las actividades la Brigada financia sus operaciones con recursos propios o de autogestión y asignaciones fiscales.

**4.7 Funcionarios Principales**

CrnI. De EMC. Francisco Carrillo Sánchez      Comandante de la 15-BAE

Tcrn. De EM. Edison Mogollón, Director de Personal de la 15-BAE

**5.- Principales Políticas y Prácticas De Personal**

Principios de personal aplicados

- ✓ Conocer a cabalidad la situación de efectivos con respecto al Orgánico
- ✓ Realizar apreciaciones de personal para situación presentes o futuras
- ✓ Gestionar ante el Escalón Superior la asignación del personal para cubrir las vacantes
- ✓ Coordinar con el B-3 y B-4, para la asignación de personal a las Unidades subordinadas

**PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE AUDITORIA DE GESTIÓN**

**C-2**

9 de 18

- ✓ Cuando el caso lo Requiera enviar a E-1, propuestas Personal, con visto bueno del Comandante
- ✓ Debe mantener disponibles los siguientes documentos:
  - ✓ Parte diario de novedades del Personal
  - ✓ Informes periódicos del personal
  - ✓ Informes de Pérdidas del Personal
  - ✓ Apreciación de Pérdidas de Personal
- ✓ Realizar visitas periódicas a las Unidades a fin de conocer novedades reales en lo concerniente a efectivos.
- ✓ El Personal que sale con el Pase debe incorporarse a su nuevo reparto de acuerdo a las disposiciones que se publican en la Orden.
- ✓ Realizar el informe respectivo sobre muertos, heridos, enfermedades y lesiones sufridas por el personal.
- ✓ Realizara los trámites correspondientes a fin de que se de atención a la contratación o nombramiento de los Servidores Públicos, de acuerdo a lo que rige la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa para cubrir las vacantes y de acuerdo al orgánico.
- ✓ Actualizar el Sistema de Personal (SIPER)
- ✓ Llevar el registro en forma ascendente o descendente de antigüedad del Personal de Oficiales para que cumplan las Funciones de Guardia y Semana.
- ✓ Elaborar la Orden del día en la cual a más de nombrar el servicio de guardia y/o semana se publicara asuntos de interés para el personal de la Brigada, publicadas tanto en la O.M. como en la Orden General de la Comandancia.
- ✓ Mantener el registro actualizado de Direcciones domiciliarias y Onomásticos del Personal.

**7.- Grado de Confiabilidad de la Información Relativa a Personal.**

**PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE AUDITORIA DE GESTIÓN****C-2**

10 de 18

La información de personal, se encuentra relativamente bien elaborada, no tiene inconvenientes en cuanto a tramitación de las mismas, tanto al nivel de Unidad, como a nivel escalones superiores.

**7.1.- Informe Periódico de Personal**

Los informes periódicos de personal como los partes numéricos son presentados al escalón superior, periódicamente.

**7.2.- Sistema de Personal.**

El sistema contable se encuentra computarizado para lo cual utiliza el paquete desarrollado por la Aviación del Ejército.

**7.3.- Sistema de Nómina.**

En la actualidad, las unidades militares ya no ejecutan la nómina de su personal, pues estas funciones fueron asumidas por el Ministerio de Economía y Finanzas, que es el organismo encargado de elaborar la nómina y cancelar los haberes directamente al personal militar y servidores públicas de las Fuerzas Armadas.

**PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE AUDITORIA DE GESTIÓN****C-2**

11 de 18

**8.- Objetivos Específicos Por Áreas o Componentes**

Los objetivos específicos por cuentas, se presentan en los programas de trabajo por cada componente, considerando que deben cumplir con las afirmaciones de:

**Veracidad.-** Que la entidad posea derecho sobre las contrataciones de personal tanto de servidores públicos, como del personal militar de acuerdo a la destinación por parte del Comando de la Fuerza Terrestre.

**Calculado y Valorado.-** Que los Sueldos y Salarios que perciban el personal de la Aviación del Ejército se encuentren dentro de las escalas salariales destinadas para la Fuerza Terrestre, y avaladas por la SENRES.

**9.- Sistemas De Información Computarizados**

La Brigada cuenta con los siguientes sistemas de información:

SISCOM .- Sistema de Comunicaciones

Registro y Control de los Equipos de Comunicaciones.

SISLOG.- Sistema de Logística.

**PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE AUDITORIA DE GESTIÓN**

**C-2**

12 de 18

Registro y Control de los Suministros, Materiales de toda la

SIPER.- Sistema de Personal

Registro y Control del personal militar y civil.

SIFFT.- Sistema Financiero

Contabilidad, Presupuesto y Tesorería.

SAF .- Sistema de Activos Fijos

Registro y Control de los Activos Fijos.

Sistema de evaluación de personal

**10.- Evaluación del Sistema de Control Interno**

- ✓ No existen indicadores de gestión actualizados que permitan evaluar el sistema de personal de la Aviación del Ejército.
- ✓ No existen actualizados los procesos de personal.
- ✓ El Reclutamiento de personal se realiza en coordinación directa con la Comandancia de la Fuerza.
- ✓ La Selección de personal, se realiza en coordinación directa con la Comandancia de la Fuerza.

**11.- Evaluación y Calificación de Riesgos de Auditoría.**

Matriz de riesgos papel de trabajo H-3,

**PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE AUDITORIA DE GESTIÓN****C-2**

13 de 18

**12. Programas Específicos de Trabajo**

Se presentan los programas de auditoría específicos a aplicarse en la ejecución de la auditoría, K-1.

**13.- Componentes y Plan de Muestreo**

Para el análisis de los componentes se verificará que la Entidad posea las secciones de reclutamiento y selección de personal, así mismo que se hayan desarrollado los procesos, indicadores de gestión.

**Plan de Muestreo**

El plan de muestreo que será aplicado a las operaciones de personal, de la Aviación del Ejército es el aleatorio o al azar, por lo que se tomará en consideración el movimiento, las variaciones y el volumen del movimiento de personal. Este muestreo consiste en la determinación de las unidades por selección.

El examen de la muestra propone identificar la existencia de transacciones u operaciones en las cuales no se ha dado cumplimiento con los procedimientos de control interno a ser aplicados por la entidad, como son: movimiento de personal, licencias, permisos, ascensos, calificaciones, reclutamiento, selección de personal.

**PLANEACIÓN ESPECÍFICA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**C-2**

14 de 18

Los principales procedimientos generales que se van a realizar son los siguientes:

- ✓ Recopilación y análisis de la base legal.
- ✓ Análisis y evaluación de la estructura de control interno aplicado.
- ✓ Comprobar que el personal contratado se encuentre cumpliendo las funciones asignadas.
- ✓ Verificar la correcta aplicación de los requisitos previos al reclutamiento y selección.
- ✓ Determinar la existencia real y disponibilidad de los recursos.

**14.- Tiempo Asignado**

Para la presente auditoria de acuerdo a la orden de trabajo, se consideró 28 días laborables.

Las fechas probables para la ejecución del trabajo considerando los 28 días laborables son:

Fecha de inicio	2009-02-02
Fecha de Presentación de la planificación	2009-02-04
Fecha de Carta de Presentación de Control Int.	2009-02-16
Fecha de lectura del Borrador del informe	2009-02-25

**PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE AUDITORÍA**

**C-2**

Fecha de terminación

2009-02

15 de 18

**15.- Recursos Humanos**

Para la ejecución de la auditoria se asignó al siguiente personal:

- 1 Supervisor
- 1 Auditor Operativo

**16.- Distribución del Trabajo y Tiempos Asignados**

AUDITOR	DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO	DÍAS
Supervisor	Revisión de base legal y Planificación Específica	4
	Supervisión de la ejecución de la auditoria	4
	Elaboración de Informe, memorando de antecedentes, síntesis Y comunicación de resultados.	4
	<b>SUMAN</b>	<b>12</b>
Jefe de Equipo	Administración del examen	4

<b>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE AUDITORÍA</b>		<b>C-2</b> 16 de 18
	Evaluación de Control Interno y Sistema Personal	2
	Planificación Específica	4
	Análisis de Reclutamiento y Selección	10
	Comunicación de resultados parciales	2
	Elaboración de Borrador de Informe.	5
	Conferencia Final	1
	<b>SUMAN</b>	<b>28</b>
Auditor		
	Evaluación del Sistema de Personal	2
	Análisis de Reclutamiento	10
	Análisis de Selección	10
	Análisis de Indicadores de desempeño	5
	Conferencia Final	1
	Total	28

**17.- Productos a Obtener**

Como resultado de la Auditoría de Gestión se obtendrán los siguientes resultados:

Carta de Control Interno

**PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE AUDITORIA DE GESTIÓN****C-2**

17 de 18

El informe que contendrá los resultados de la Auditoría expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, incluyendo la evaluación de los sistemas de control interno.

Síntesis del informe, y Memorando de Antecedentes de Responsabilidades, si el caso de amerita.

En cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, durante el desarrollo del examen se comunicará a las personas relacionadas con el examen especial los hallazgos que se obtengan para que documentadamente justifiquen y presenten los puntos de vista.

**18.-Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo producto de la auditoria, serán clasificados en el archivo corriente que estará constituido por papeles de trabajo de uso general y específico y el archivo permanente que contendrá la base legal para futuras auditorias o exámenes especiales.

**19.- Recursos Materiales y Financieros**

Los materiales necesarios para el desarrollo de la auditoria se solicitaron a la Jefe de Oficina de la Dirección de Auditoria.

**PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE AUDITORIA DE GESTIÓN**

**C-2**

18 de 18

Hojas de papel bond	1 resma
Computadora	1
Impresora	1
Esferográficas	2
Lápices	2

Honorarios	1.000,00
Transportes	<u>250,00</u>
Total	<u>1.250,00</u>

Elaborado por: Miguel Avalos Fecha: 0202009

Supervisado por: Ing. César Alvares Fecha: 0202009

- a) Conocimiento General De La Unidad Administrativa A Ser Auditada.

Quito, 07 de enero de 2009.

A-4

Sr. Crnl. De EMC.

Francisco Carrillo S.

COMANDANTE DE LA BRIGADA DE AVIACIÓN DEL EJÉRCITO

Presente.

De mis consideraciones.

A fin de dar cumplimiento a la autorización por Ud., conferida, me permito solicitar se sirva autorizar la realización de una revisión preliminar , a la institución que tan dignamente representa, esta información nos ayudará a la ejecución de nuestro trabajo, las coordinaciones necesarias que se requiere analizar a fin de dar continuidad son:

Realizar y coordinar una visita a las instalaciones de la Aviación del Ejército.

Planificación estratégica de la Institución.

Base y normativa legal que rige a la Aviación del Ejército.

Organigramas de la Institución.

Por la gentil atención que se sirva dar a la presente, expreso al Sr. Crnl. Carrillo, mis sentimientos de consideración y estima.

*Atentamente.*

*Miguel Avalos Zambrano.*

*Auditor.*

**AUDITORIA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.****D**

1 de 2

**VISITA A LAS INSTALACIONES****Desde el 1 de enero de 2008 a 31 de diciembre de 2008.****Empresa:** Aviación del Ejército.**Nombre del Observador:** Miguel Avalos Zambrano.

**Objetivo:** Alcanzar un conocimiento preliminar de la Aviación del Ejército, a fin de determinar cómo se desarrollan las actividades en esta unidad militar para establecer a qué tipo de controles estos se encuentran sujetos.

**Desarrollo:** La Brigada de Aviación del Ejército, se encuentra ubicado en su campamento militar del sector la Balbina, esta institución consta de varias unidades administrativas, departamentos y secciones en las cuales se desarrollan las actividades, en el campamento militar se localizan además, el Centro de Mantenimiento de Aviación del Ejército, el Comando de Apoyo Logístico, la Escuela Técnica de Aviación de Ejército y el Grupo de Helicópteros Nro. 42.

Para ingresar a esta unidad militar, en el acceso principal se solicita un documento que acredite su identificación, a cambio se recibe el salvoconducto para su ingreso, la misma que debe ser colocada en un

**VISITA A LAS INSTALACIONES**

D

2 de 2

lugar que tenga visibilidad a fin de detectar su presencia en las instalaciones solicitadas.

Las instalaciones de la Aviación del Ejército, se encuentran en buen estado, tiene un área de parqueo perfectamente señalada, en las paredes cuelgan afiches con motivos propios de su función, las instalaciones se encuentran perfectamente rotuladas y numeradas, con centinelas en todos los lugares de acceso.

El Departamento de Recursos Humanos se encuentra ubicado en la planta baja, al costado derecho de su acceso principal, considero que es el lugar adecuado ya que es la oficina que recibe todo tipo de visitantes.

Todos los accesos a las oficinas se encuentran custodiadas, a fin de evitar que personas ajenas a la institución deambulen libremente en esta instalación militar.

Todo tipo de vehículos que salga de la unidad, debe ser registrado, controlado un listado donde además de la autorización, debe portar herramientas, llanta de emergencia, extintor de incendios, libro de vida y la orden o salvoconducto.

El servicio de comunicaciones de la Aviación del Ejército cuenta con una red de internet y de intranet, haciendo más eficiente el trabajo que requiere esta arma militar.

Elaborado por: MAZ 020309

Supervisado por: CAC 020309

**AUDITORIA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.****E-1**

1 de 2

**ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO.****Desde el 1 de enero de 2008 a 31 de diciembre de 2008.****Empresa:** Aviación del Ejército.**Nombre del observador:** Miguel Avalos Zambrano

**Objetivo:** Verificar si la Aviación del Ejército cuenta con una planificación estratégica y si la misma es difundida de la manera más adecuada para conocimiento de su personal.

**Desarrollo:** La Aviación del Ejército, cuenta con un plan estratégico, en el que constan Visión, Misión, Principios valores corporativos, se pudo verificar que toda la información se recopiló en una matriz del Balanced Scorecard.

Como punto principal de observación es que toda esta información está siendo actualizada para la elaboración de los procesos en todos los campos, y como información para la acreditación a las normas ISO.

**ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA  
DEL EJÉRCITO.**

**E-1**

2 de 2

La información está siendo difundida como es entregada por parte de los funcionarios de la Escuela Superior Politécnica del Ejército, entidad encargada de elaborar el proceso de acreditación de las normas ISO.

Elaborado por: MAZ

Fecha: 2 de febrero de 2009

Supervisado por: CAC

Fecha: 2 de febrero de 2009

**AUDITORIA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE HUMANOS.****E-2**

1 de 6

**ANÁLISIS BASE LEGAL DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO****Desde el 1 de enero de 2008 a 31 de diciembre de 2008.****Empresa:** Aviación del Ejército.**Nombre del observador:** Miguel Avalos Zambrano**Objetivo:** Verificar cuáles son las leyes, reglamentos y normas aplicables a la Aviación del Ejército, a fin de observar su correcta aplicación.**Desarrollo:** La Aviación del Ejército se sujeta a la siguiente normativa:**1. Ley Orgánica De La Contraloría General Del Estado Y Su Reglamento.**

“La Ley de la Contraloría General del Estado, tiene por objeto establecer y mantener, bajo la dirección de la Contraloría General del Estado, el sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado, y regular su funcionamiento, con la finalidad de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las instituciones del Estado y la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos”.

**ANÁLISIS BASE LEGAL DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO****E-2**

2 de 6

Todas las entidades del Estado están regidas bajo esta Ley, empresas que de alguna forma reciben presupuesto general del Estado, por lo tanto es facultad de el organismo máximo de control establecer los controles adecuados, a fin de evitar el dispendio de los fondos público.

**2. Ley Orgánica De Administración Financiera Y Control.**

La LOAFYC., comprende la programación, organización, dirección, ejecución, coordinación y control de los procesos siguientes: de presupuesto y crédito público, de determinación, recaudación, depósito, inversión, compromiso, obligación, desembolso y recuperación de los recursos financieros públicos; de registro contable de los recursos

Financieros y materiales; de preparación e interpretación de informes financieros relacionados con los resultados de las operaciones, la situación financiera, los cambios operados en ella y en el patrimonio; y comprende, finalmente, la evaluación interna y externa de dichos procesos, por medio de la auditoría.

**3. Ley Del Sistema De Contratación Pública**

Se sujetarán a las disposiciones de esta Ley el Estado y las entidades del sector público, que contraten la ejecución de obras, la adquisición de bienes, así como la prestación de servicios no regulados por la Ley de Consultoría.

**ANÁLISIS BASE LEGAL DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO****E-2**

3 de 6

No se someterán a esta ley las instituciones del sector público, los cuales una ley especial así lo haya dispuesto.

**4. Ley De Presupuesto Del Sector Público.**

Mediante la Ley de Presupuesto, se establecen los métodos y procedimientos de administración de presupuestos, con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas, de las entidades que la formular, mediante la integración y utilización de los recursos humanos, materiales y financieros.

**5. Ley De Servicio Civil y Carrera Administrativa.**

La Ley de servicio civil y carrera administrativa, regula lo relacionado con el servicio civil ecuatoriano, a fin de garantizar la eficiencia de la Administración pública.

Para los efectos de esta aplicación, esta Ley, el Servicio civil ecuatoriano comprende a los ciudadanos ecuatorianos que ejerzan funciones públicas remuneradas.

**ANÁLISIS BASE LEGAL DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO****E-2**

4 de 6

**6. Ley De Seguridad Social.**

El Seguro Social Ecuatoriano, tiene como base fundamental los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia; fue creado con la finalidad de proteger a todos los trabajadores ecuatorianos, de suerte que no puedan quedar desprotegidos el momento de una calamidad doméstica,

Enfermedad, viudez, accidentes laborales etc., dando de esta manera alguna protección a los afiliados al IESS.

**7. Ley de Personal De Las Fuerzas Armadas.**

Es un conjunto de normas jurídicas que tiene por objeto regular la carrera de los miembros de las Fuerzas Armadas, para conseguir su selección y perfeccionamiento y garantizar su estabilidad profesional, en base a sus capacidades y méritos.

**8. Ley Orgánica De Las Fuerzas Armadas.**

**ANÁLISIS BASE LEGAL DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO****E-2**

5 de 6

Proporciona el marco jurídico institucional, donde se determina la misión de cada una de las fuerzas que integran las Fuerzas Armadas Nacionales, así como la organización y atribuciones de cada una de las unidades e institutos militares, que conforma la institución militar, para establecer las relaciones de mando y subordinación de sus componentes.

**9. Reglamento De Disciplina Militar.**

En este reglamento están plasmadas las normas de conducta de todo el personal militar, así como del personal civil que es contratado para prestar sus servicios a la institución militar. La modernización por la que está pasando el Estado ecuatoriano, ha determinado una serie de cambios principalmente en el campo militar, los mismos que han obligado a la institución a cambiar o actualizar la mayoría del marco jurídico militar, es así que el Reglamento de disciplina militar está sufriendo algunos cambios, así como el personal civil pasó bajo el régimen de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

**Conclusión:**

Los funcionarios del departamento de Recursos Humanos consultados, conocen perfectamente la normativa para el desempeño de sus funciones.

**ANÁLISIS BASE LEGAL DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO****E-2**

6 de 6

Los Servidores Públicos de las Fuerzas Armadas, fueron sometidos a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, el mismo que no cumplió las expectativas que se esperaba.

El personal es capacitado permanentemente en las leyes que se encuentran vigentes, particularmente con la aprobación de la nueva constitución.

Los funcionarios son fieles cumplidores de la reglamentación y de las leyes vigentes.

Elaborado por: Miguel Avalos

Fecha: 2 de febrero de 2009

Supervisado por: Ing. César Alvares

Fecha: 2 de febrero de 2009

**AUDITORIA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.****E-3**

1 de 2

**ANÁLISIS ORGANIGRAMA DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO****Desde el 1 de enero de 2008 a 31 de diciembre de 2008.****Empresa:** Aviación del Ejército.**Nombre del observador:** Miguel Avalos Zambrano**Objetivo:** Analizar y verificar bajo que estructura orgánica la Aviación del Ejército desarrolla sus actividades.**Desarrollo:** Organigrama estructural de la Aviación del Ejército:

De la lectura que da al organigrama estructural se puede observar que la Aviación del Ejército esta categorizada en dos niveles, lo que nos lleva a analizar que la comunicación entre el Comandante y el Estado Mayor es la relación fluida y que sus niveles intermedios como son los de apoyo y asesoramiento que son las que brindan la información técnica y sus conocimientos especializados al comandante y a las unidades en línea.

En cuanto a la organización funcional, representa la relación de mando especializado, y no la dependencia jerárquica, aquí se agrupan en

**ANÁLISIS ORGANIGRAMA DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO****E-3****2 de 2**

relación a las actividades comunes del trabajo, por función de desempeño de cada unidad, de suerte que se pueda dar el asesoramiento que en cada uno de sus campos requiere el comandante.

Adicionalmente al organigrama estructural y funcional, la entidad cuenta con el manual de funciones, las mismas que son de conocimiento cabal de sus integrantes, al ingresar nuevos funcionarios, estos están obligados a recibir un entrenamiento acorde con las funciones que van a desarrollar, así mismo su cumplimiento de obligatoriedad.

**Conclusión:** El organigrama es la representación gráfica de la organización de la entidad, en ella se grafica las funciones de cada uno de sus miembros, como podemos observar en el presente organigrama la comunicación entre el Comandante de la Aviación del Ejército y sus niveles subordinados es fluida.

Como en toda entidad La Aviación del Ejército cuenta con un manual de funciones que es conocido en todos los niveles de la institución, ya que este constituye la norma de conducta de sus elementos, y en el mismo está plasmada cuáles son sus deberes y obligaciones.

Elaborado por: Miguel Avalos Fecha 020309

Supervisado por: Ing. César Alvares Fecha 020309

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**F-1**  
**1 de 2**

**UNIDAD: AVIACIÓN DEL EJERCITO**

**COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS**

**SUBCOMPONENTE: SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO**

**Responsable: Miguel Avalos Z**

**Fecha: 2 de febrero de 2009**

ORD.	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Existe un método de control para cada uno de los empleados?	X		Son registrados en el programa SIPER
2	¿Se ejerce un adecuado control de faltas y sanciones?	X		El registro de faltas se remite a E-1
3	¿El reclutamiento de personal se realiza, en base a la vacante orgánica?	X		Además por asignación
4	¿El proceso de reclutamiento del personal se realiza en la unidad?	X		

5	¿Existe una planificación para realizar el reclutamiento de personal?	X		La d remiti	<b>F-1</b> <b>2 de 2</b>
6	¿La selección del personal reclutado se realiza en la unidad?	X			
7	¿Existe un presupuesto para realizar el reclutamiento y la selección del personal?	X			Presupuesto anual del Estado
8	¿La coordinación tanto para el reclutamiento como para la selección, se lo hace con los órganos superiores?	X			Con E-1 y DIRMOV
9	¿Los requerimientos de personal, atienden a las necesidades técnicas de la Aviación del Ejército?	X			
10	¿Existen procesos actualizados de Reclutamiento de personal?		X		No se encuentra actualizado
11	¿Existen procesos actualizados de Selección de personal?		X		No se encuentra actualizado
12	¿Las funciones que Ud., ha relatado se encuentran dentro del reglamento respectivo?	X			
Preparado por: Miguel Avalos                      Fecha 040209					
Supervisado por: Ing. César Alvares Fecha 040209					

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
			<b>F-2</b>	
1 de 2				
<b>EMPRESA: AVIACIÓN DEL EJÉRCITO</b>				
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b>				
<b>SUBCOMPONENTE: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL</b>				
<b>RESPONSABLE: Miguel Avalos Z.</b>			<b>Fecha: 030209</b>	
Ord	PREGUNTAS	Respuestas		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Existe un plan estratégico de personal?	X		
2	¿Conoce la misión de la Aviación del Ejército?	X		
3	¿Se realizan entrenamientos en los campos de actuación?	X		
4	¿Existen visitas de los directivos de la empresa?	X		
5	¿Tiene conocimiento de la base legal de la empresa?	X		
6	¿Está usted autorizado a entrar en el archivo de la documentación?		X	Solo ingresa el personal calificado
7	¿Existe un registro de permisos del personal?		X	Es prohibido

8	¿Los contratos del personal son archivados en la empresa?		X	Son a en E-1	<b>F-2</b> 1 de 2
9	¿Existe buen ambiente de trabajo?	X			
10	¿Existe comunicación con sus superiores?	X			
11	¿Se han realizado actividades de recreación en conjunto directivo y trabajador?	X			
12	¿Las faltas disciplinarias son registradas al momento de su ocurrencia?	X			
13	¿Existe un control del uso de licencia por parte de los funcionarios?	X			
14	¿Se encuentra actualizado el SIPER?	X			
15	¿Existe el registro de capacitación del personal de empleados?	X			
16	¿Se han actualizado las directivas de personal?	X			
17	¿Dispone del escalafón actualizado?	X			

Elaborado por: MAZ Fecha 030209  
Supervisado por: CAC Fecha 030209

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
			<b>F-3</b>	
1 de 2				
<b>EMPRESA: AVIACIÓN DEL EJÉRCITO</b>				
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b>				
<b>SUBCOMPONENTE: MORAL Y SERVICIOS DE PERSONAL</b>				
<b>RESPONSABLE: Miguel Avalos Z.</b>			<b>Fecha: 030209</b>	
Ord	PREGUNTAS	Respuestas		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Existe un plan estratégico de personal?	X		
2	¿Conoce la misión de la Aviación del Ejército?	X		
3	¿Se realizan entrenamientos en los campos de actuación?	X		
4	¿Existen visitas de los directivos de la empresa?	X		
5	¿Tiene conocimiento de la base legal de la empresa?	X		
6	¿Se ha producido actos de inconformidad y malestar en el personal?		X	
7	¿Existe un registro de permisos del personal?	X		
8	¿Se han impartida conferencias y charlas	X		

	al personal de la unidad?			
9	¿Se han realizado actividades recreativas, para el personal y sus familiares?	X		<b>F-3</b> 2 de 2
10	¿Existe un buzón de sugerencias?		X	
11	¿Se han actualizado los manuales y reglamentos de disciplina?		X	
12	¿Se han realizado actos cívicos de recordación de fechas importantes?	X		
13	¿Se brinda la atención por parte de la trabajadora social?	X		
14	¿El servicio médico que brinda la entidad es eficiente?	X		
15	¿Existe atención al personal de ex combatientes?	X		
16	¿Se ha hecho conocer al personal las prestaciones que realiza el ISSFA?	X		
17	¿Se concede permisos en caso de calamidad doméstica?	X		

Elaborado por: MAZ Fecha 030209

Supervisado por: CAC Fecha 030209

**AUDITORIA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.****E-4**

1 de 3

**ANÁLISIS DEL FODA INSTITUCIONAL.****Desde el 1 de enero de 2008 a 31 de diciembre de 2008.****Empresa:** Aviación del Ejército.**Nombre del observador:** Miguel Avalos Zambrano**Objetivo:** Verificar y descubrir una herramienta que nos permita identificar cual es la situación actual de la institución.**Desarrollo:**

Fortalezas:

Dispone de escuelas de capacitación de pilotos y aerotécnicos.

Dispone de infraestructura necesaria para que cada unidad cumpla su misión.

Dispone de regulaciones, normas y procedimientos.

**ANÁLISIS DEL FODA INSTITUCIONAL.****E-4**

2 de 3

**Oportunidades:**

Capacidad de realizar alianzas estratégicas para el mantenimiento con otras fuerzas, empresas civiles y FFAA de otros países.

Posibilidad de capacitar a nuestro personal en el país y exterior.

Predisposición del mando para el fortalecimiento de la Aviación del Ejército

**Debilidades:**

No existe la asignación presupuestaria necesaria para ejecutar la planificación anual de entrenamiento de tripulaciones y aerotécnicos.

Dispone de un bajo nivel de aeronaves operables.

Altos costos de operación para la formación de pilotos.

**Amenazas:**

Recorte presupuestario por parte del Gobierno lo cual afecta a la operabilidad y operatividad de la Brigada.

Dependencia del exterior para realizar gran parte del entrenamiento.

**ANÁLISIS DEL FODA INSTITUCIONAL.****E-4****3 de 3**

Monopolio en la provisión de repuestos.

La Aviación del Ejército, posee un diagnóstico basado en la presentación de sus fortalezas que le caracterizan por ser un arma netamente tecnológica y la capacidad de entrenar a sus pilotos y aerotécnicos en sus propias escuelas, como debilidad más sobresaliente no dispone de un gran número de aeronaves operables.

Como oportunidades que tiene la capacidad de realizar alianzas estratégicas para el mantenimiento de sus aeronaves con otras instituciones civiles y otras fuerzas, su principal amenaza es el depender de un presupuesto del Estado, que siempre está predispuesto a recortes.

**Conclusión.** La falta de un presupuesto que no esté sujeto a recortes por parte del Estado, la dependencia casi total de tecnología de los países productores de aeronaves y armamento, hacen que en muchas ocasiones sea restringido el trabajo realizado por la institución, tanto las fortalezas como las debilidades se deben a valores que son propios de la institución y que es el trabajo de sus elementos el que le permitirá mantener las fortalezas y reducir las debilidades; no en tanto que las oportunidades amenazas que vienen dadas del ambiente externo y que siempre debe depender de otras entidades o personas.

Elaborado por: Miguel Avalos

Fecha: 2 de febrero de 2009

Supervisado por: Ing. César Álvarez

Fecha: 2 de febrero de 2009

- b) Entrevistas a cada uno de los funcionarios de cada sección o unidad administrativas que integran la unidad auditada.

#### FORMULARIO DE ENTREVISTA

H-9

1 de 8

Audidores & Asociados, se encuentra realizando una auditoría de gestión a la Aviación del Ejército, y desea conocer cuál es la opinión del personal que conforma esta entidad, por lo que solicitamos que nos colabore y responda la siguiente encuesta:

Todas las respuestas proporcionadas por usted no pueden ser publicadas ni total ni parcialmente, nos será de una herramienta útil para mejorar el proceso administrativo de la Aviación del Ejército.

Fecha 5 febrero de 2009

1.- ¿Cuáles son las tareas que debe cumplir para ayudar y garantizar que el servicio prestado por la Brigada, sea eficiente y genere satisfacción al Cliente?

*a) Coordinar el cumplimiento de todas las tareas asignadas*

*b) Apoyar desde el campo de personal las acciones de la Brigada*

**FORMULARIO DE ENTREVISTA**

**H-9**

2 de 8

*c) Apoyar el cumplimiento de la preparación del personal el personal de servidores públicos, así como de las reservas, en el cumplimiento de la misión de la Brigada.*

2.- ¿Cómo usted describiría el grado de importancia desde el punto de vista técnico profesional que presta la Aviación del Ejército?

¿Malo?

¿Bueno?

¿Regular?

3.- ¿Considera usted la necesidad de una mayor colaboración y cooperación del departamento de RRHH., para mejorar la atención a las operaciones de la Aviación del Ejército?

¿En gran medida?

¿En Mediana medida?

¿En baja medida?

4.- ¿Cuál cree que deberían ser las principales funciones y deberes del departamento de Recursos Humanos, a fin de mejorar la atención al trabajo de la Aviación del Ejército.

FORMULARIO DE ENTREVISTA

H-9

3 de 8

a) *Atención personalizada a las necesidades individuales de los miembros.*

b) *Mejora continua.*

c) *Levantamiento y aplicación de procesos e indicadores de gestión.*

5.- Dada la interconexión de las áreas de servicios aéreos y recursos humanos, ¿En qué medida es necesario que las mismas hagan una revisión de los procesos de trabajo, a fin de mejorar satisfactoriamente los resultados de sus labores como equipo?

a) En Gran medida.

b) En Mediana medida.

c) En Baja medida.

6.- ¿Prevé que será necesario asignar un presupuesto mayor a recursos humanos para mejorar su desarrollo en apoyo al personal de la Aviación del Ejército?

a) *Es necesario, ya que se está preparando un gran proyecto de capacitación de recursos humanos en todos los ámbitos de actuación de la Brigada, ya que los adelantos tecnológicos desarrollados últimamente así lo exigen.*

## FORMULARIO DE ENTREVISTA

H-9

4 de 8

7.- ¿Qué cambios ha implementado últimamente el departamento de recursos humanos, que le ha permitido mejorar el servicio prestado?

*Los cambios implementados en el departamento entre otros son: adquisición de mobiliario adecuado, implementación de una red de internet y de intranet, la implementación del SIPER, el pago de nómina al personal civil y militar directamente del Ministerio de Economía y Finanzas.*

8.- ¿Qué cambios podría sugerir a fin de que el departamento de recursos humanos pueda mejorar aun más sus funciones?

*a) La capacitación del personal que labora en el departamento en aspectos como la actualización en la SENDRES, y atención al cliente.*

*b) Validación de los procesos que disponemos en la Aviación del Ejército.*

*c) Procurar que los salarios de los servidores públicos se den de acuerdo a las reales necesidades de sus trabajadores.*

## FORMULARIO DE ENTREVISTA

H-9

5 de 8

9.- Marque tres errores más frecuentes cometidos por el departamento de recursos humanos.

*a) Falta de supervisión, en tareas encomendadas.*

*b) Falta de seguimiento de funciones*

*c) Falta de motivación a los trabajadores*

10.- A fin de solucionar las quejas del personal militar y civil, ¿Qué soluciones considera necesarias en la institución?

*La preocupación principal del personal militar y civil es la parte salarial, esto debido a los anuncios de reducción de pensiones y cesantías al personal anunciadas y luego desmentidas por la presidencia de la república, la solución considero que se debe evitar de realizar comentarios*

*Que afectan al desempeño del personal, dar charlas con pleno conocimiento para evitar ser mal comunicados.*

## FORMULARIO DE ENTREVISTA

H-9

6 de 8

11.- ¿Tiene usted conocimiento del proceso de selección y reclutamiento del personal civil y militar?

*Los procesos de selección y reclutamiento de personal, se encuentran elaborados pero no se han dado continuidad, en razón de que fue contratada una empresa para que realice la acreditación a las normas*

*ISO, la misma que aun no termina la entrega de dichos procesos e indicadores de personal.*

12.- ¿Considera que el personal que ha sido contratado, cumple con todas los requisitos para ocupar los puestos para los que han sido seleccionados?

*El personal contratado se lo ha requerido para cumplir necesidades reales y técnicas tanto en el campo operativo, como en el campo administrativo, es así que se han contratado técnicos para mantenimiento tanto de aeronaves, como equipos electrónicos y de*

## FORMULARIO DE ENTREVISTA

H-9

7 de 8

*computación, por lo tanto este personal está cumpliendo las funciones para las que fueron contratados.*

13.- ¿El personal contratado por la Aviación del Ejército, considera Ud., que no ha ingresado por presión, familiaridad, o algún tipo de amistad con el personal de la Aviación del Ejército?.

*En la Aviación del Ejército, y en otras armas de la Fuerza Terrestre, no se puede reclutar y seleccionar a un personal bajo ningún tipo de presión, todos los trabajadores y el personal militar son reclutados en base a un concurso de oposición y merecimientos, para luego ser capacitados en los campos de su actividad.*

14.- Como funcionario del departamento de recursos humanos, ¿Conoce que tipo de indicadores de gestión se manejan en su departamento?

*Conozco que se manejan indicadores de gestión de calidad.*

## FORMULARIO DE ENTREVISTA

H-9

8 de 8

15.- ¿Los indicadores de gestión son aplicables para la selección y el reclutamiento de personal?

*Los indicadores de gestión si son aplicables en el departamento de personal.*

16.- ¿Qué tipo de medidas, parámetros, programas etc., se utiliza para medir la capacidad técnica, profesional y humana del personal de la Aviación del Ejército?

*Existen los indicadores de gestión, métodos estadísticos, formularios de calificación del desempeño profesional.*

MAZ auditores & Asociados, agradece su colaboración.

Miguel Avalos Zambrano.

Auditor

- c) Preparación de una narrativa sobre todas las actividades conocidas mediante la entrevista.

**AUDITORIA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.****K-3**

1 de 2

**NARRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.****Empresa:** Aviación del Ejército.**Nombre del observador:** Miguel Avalos Zambrano**Objetivo:** Conocer y determinar cuáles son las novedades que existen en la Brigada a fin de determinar los correctivos que sean necesarios.**Desarrollo:** Durante las entrevistas mantenidas con la mayoría de funcionarios de la Institución se puede determinar que existe un ambiente de trabajo positivo en todos los campos de la institución, recalcando principalmente en la falta de la acreditación a las normas ISO, para el departamento de recursos humanos, la actualización de los procesos e indicadores de gestión, en muchos casos el personal militar también hace énfasis en el no cumplimiento con el uso de licencias anuales que tienen derecho, el personal también se preocupa por la falta de asignaciones presupuestarias para el mantenimiento de las aeronaves.

Como aspectos positivos se puede señalar que los sueldos son cancelados directamente desde el Ministerio de Economía y Finanzas a sus cuentas personales, no existen descuentos de sus haberes por ningún concepto, el alojamiento y la alimentación se proveen con normalidad, no existe mucha incidencia en el cometimiento de faltas por parte del personal, la moral es muy buena, existe comunicación con sus directivos.

**NARRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.****K-3****2 de 2****Conclusiones:**

1.- Existe buena comunicación con los directivos de la institución, los mismos que solucionan a tiempo cualquier problema existente.

2.- El ambiente de trabajo se desempeña bajo los mejores parámetros, disponen de instalaciones equipadas con lo necesario para el cumplimiento de sus actividades.

3.- Los haberes son cancelados directamente por el MEF, a sus cuentas personales.

4.- Al personal de funcionarios de Recursos Humanos, les preocupa la falta de actualización de los procesos e indicadores de gestión, así mismo la inclusión a las normas ISO, como todas las dependencias.

5.- La falta de cumplimiento con las licencias anuales a la totalidad del personal.

Elaborado por: Miguel Avalos Z. Fecha: 040209

Supervisado por: Ing. César Alvares Fecha: 040209

- d) Evaluación del control interno se hará por cada una de las secciones o unidades administrativas que integran el departamento de recursos humanos.
  
- e) Papel puente sobre las fortalezas y debilidades del sistema de control interno.

**AUDITORIA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.****X-1**

1 de 3

**PAPEL PUENTE SOBRE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CONTROL INTERNO****Desde el 1 de enero de 2008 a 31 de diciembre de 2008.****Empresa:** Aviación del Ejército**Nombre del observador:** Miguel Avalos Zambrano

**Objetivo:** Verificar y descubrir cuáles son las principales fortalezas y debilidades que al momento está atravesando la empresa, a la luz del control interno.

**Desarrollo:** La Brigada de Aviación del Ejército, presenta algunas fortalezas así como debilidades que expondré a continuación.

**Fortalezas:** la organización de la institución para el cumplimiento de la misión, la misma que le permite desarrollar cualquier tipo de misión.

**Debilidades:** La falta de presupuestos para cubrir el mantenimiento de todas sus aeronaves.

**PAPEL PUENTE SOBRE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES  
CONTROL INTERNO****X-1**

2 de 3

Fortalezas: la Institución ha sido acreditada a las normas ISO, en los campos operativos, que le permite un mejor control en el cumplimiento de la misión.

Debilidades: La institución, hasta la presente fecha no ha logrado incorporar a estas normas al departamento de Recursos Humanos.

Fortalezas: la Institución realiza una planificación minuciosa y un cumplimiento estricto de la capacitación y entrenamiento de su personal.

Debilidades: la falta de cumplimiento de la planificación en cuanto a la capacitación del personal administrativo.

Fortalezas: En el campo de recursos humanos, todas las funciones se desarrollan direccionadas al cumplimiento de la misión, y es preocupación de sus directivos la atención a este campo que es el más importante dentro de toda empresa.

Debilidades: La falta de cumplimiento de todo el personal, principalmente el militar en el uso de su licencia anual.

**PAPEL PUENTE SOBRE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CONTROL INTERNO****X-1**

3 de 3

Fortalezas: Para lograr el cumplimiento de su misión, la Brigada ha realizado la selección de su personal observando estrictamente los perfiles para cada uno de los puestos.

Debilidades: Pese a la selección exitosa de los funcionarios, se puede verificar que en el personal de conductores de vehículos terrestres, no se ha cumplido a cabalidad con este requisito.

**Conclusión.** Falta del cumplimiento en la planificación elaborada por la institución, en los campos de entrenamiento y licencias anuales planificadas, el cumplimiento en los perfiles para los que fueron contratados, permitirán que todos sus elementos contribuyan eficazmente en alcanzar los objetivos institucionales.

Elaborado por: Miguel Avalos

Fecha: 2 de febrero de 2009

Supervisado por: Ing. César Álvarez

Fecha: 2 de febrero de 2009

- f) Con base a las fortalezas o debilidades medidas en el papel puente se procederá a la preparación de los programas de auditoría para cada una de las secciones o unidades administrativas que integran el departamento de recursos humanos.

### **5.1.3 Ejecución de la Auditoría.**

En esta fase se van a poner en acción todos los pasos anteriormente dispuestos tales como: el cuestionario de control interno, los programas de auditoría, y cada uno de los papeles de trabajo que sean necesarios en el cumplimiento de cada uno de los pasos descritos en el programa de auditoría.

Como fruto de la ejecución del examen, dará lugar a la preparación de papeles de trabajo tantos como sean necesarios de acuerdo a los programas de auditoría. Estos papeles de trabajo deberán contener todos los requisitos de identificación como son: Encabezamiento que describe la función auditada, el índice, el auditor que realiza y el cuerpo propiamente dicho del examen realizado, donde se evidencia las técnicas aplicadas de acuerdo al respectivo programa; luego se indicarán las conclusiones y recomendaciones a la que ha dado lugar el análisis realizado en el papel de trabajo.

Se realizará un resumen de las novedades encontradas en los distintos papeles de trabajo y las respectivas recomendaciones para la preparación del informe.

PROGRAMA DE AUDITORIA					
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO					
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL					
No.	PROCEDIMIENTOS	Ref. PT	Elab. Por	Fecha	Observaciones
	<b>OBJETIVO</b>				
	Verificar el cumplimiento de la normativa legal vigente en la Aviación del Ejército				
	Obtener la información en el campo, a fin de realizar el análisis del departamento de recursos humanos.				
	<b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b>				
1	Aplice los procedimientos de control interno en el subcomponente auditado				
2	Aplice los indicadores de gestión para el subcomponente auditado	H-11	MAZ		
3	Evalúe los procesos administrativos del subcomponente auditado.	H-10	MAZ		
	<b>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>				
4	Realizar visitas al personal que labora en el departamento de personal, así como al jefe del Departamento.	H-1	MAZ		
5	Analizar la normativa legal vigente en el departamento y que constituye la base que sustenta	H-7	MAZ		

	su trabajo.				
<b>PROGRAMA DE AUDITORIA</b>					<b>H</b>
<b>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA AVIACIÓN DEL EJERCITO</b>					<b>2 de 2</b>
<b>ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL</b>					
6	Analice la planificación anual de licencias del personal de la Aviación del Ejército		MAZ		
7	Requerir el organigrama del departamento de Recursos Humanos.	H-8	MAZ		
8	Solicitar los procesos de personal y sus flujogramas, que se utilizan en departamento de personal.	H-10	MAZ		
9	Solicitar los indicadores de gestión o medición con los que se trabaja en el departamento de recursos humanos.	H-11	MAZ		
10	Realizar una matriz de riesgos y su efecto	H-12	MAZ		
11	Solicite la planificación anual de capacitación y entrenamiento del personal		MAZ		
12	Solicite la nómina del personal militar y civil que labora en la Empresa				
	RIESGO: Incumplimiento de la planificación anual				
	Elaborado por: Miguel Avalos 030209				
	Supervisado por: Ing. César Alvares 030209				

Oficio Nro. 09-03 MAZ

H-1

Quito, 2 de febrero de 2009.

Sr. Tcrn. De EMC.

EDISON MOGOLLÓN.

JEFE DE PERSONAL DE LA BRIGADA DE AVIACIÓN DEL EJÉRCITO.

Presente.

Asunto: Comunicando inicio de Auditoría de Gestión.

De conformidad a solicitud presentada y aprobada por el Sr. Comandante de la Aviación del Ejército, y de acuerdo a orden de trabajo 09-06-15 BAE., suscrita el 2 de febrero de 2009, me permito comunicar que a partir de el día de hoy, se da inicio a la Auditoria de Gestión al Departamento de Recursos Humanos, por el período 1 de enero de 2008 a 31 de diciembre de 2008, particular que pongo en su conocimiento para que de ser el caso y de acuerdo a las necesidades del trabajo nos proporcione información y elementos de juicio que se estime necesario.

Para el efecto mucho agradeceré a Ud., Sr. Tcrn., acusar recibo de esta notificación, indicando: Nombres y apellidos, número de cédula de identidad, así como de creerlo necesario remitir al equipo auditor los comentarios y las informaciones que sobre esta auditoría lo considere pertinente.

Atentamente,

Miguel Avalos Zambrano.

Auditor.

Oficio Nr. 09-04 MAZ

H-2

Quito, 2 de febrero de 2009.

Sr. SGOP. Ramiro Lapo

JEFE DE LA SECCIÓN PLANES Y ÓRDENES DE LA BRIGADA DE AVIACIÓN DEL EJÉRCITO.

Presente.

Asunto: Comunicando inicio de Auditoría de Gestión.

De conformidad a solicitud presentada y aprobada por el Sr. Comandante de la Aviación del Ejército, y de acuerdo a orden de trabajo 09-06-15 BAE., suscrita el 2 de febrero de 2009, me permito comunicar que a partir de el día de hoy, se da inicio a la Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos, por el período 1 de enero de 2008 a 31 de diciembre de 2008, particular que pongo en su conocimiento para que de ser el caso y de acuerdo a las necesidades del trabajo nos proporcione información y elementos de juicio que se estime necesario.

Para el efecto mucho agradeceré a Ud., Sr. Funcionario, acusar recibo de esta notificación, indicando: Nombres y apellidos, número de cédula de identidad, así como de creerlo necesario remitir al equipo auditor los comentarios y las informaciones que sobre esta auditoría lo considere pertinente.

Atentamente,

Miguel Avalos Zambrano.

Auditor.

Oficio Nr. 09-05 MAZ

H-3

Quito, 2 de febrero de 2009.

Sr. SGOS. MEDARDO AGUIRRE.

JEFE DE LA SECCIÓN ADM. DE PERSONAL DE LA BRIGADA DE AVIACIÓN DEL EJÉRCITO.

Presente.

Asunto: Comunicando inicio de Auditoría de Gestión.

De conformidad a solicitud presentada y aprobada por el Sr. Comandante de la Aviación del Ejército, y de acuerdo a orden de trabajo 09-06-15 BAE., suscrita el 2 de febrero de 2009, me permito comunicar que a partir del día de hoy, se da inicio a la Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos, por el período 1 de enero de 2008 a 31 de diciembre de 2008, particular que pongo en su conocimiento para que de ser el caso y de acuerdo a las necesidades del trabajo nos proporcione información y elementos de juicio que se estime necesario.

Para el efecto mucho agradeceré a Ud., Sr. funcionario, acusar recibo de esta notificación, indicando: Nombres y apellidos, número de cédula de identidad, así como de creerlo necesario remitir al equipo auditor los comentarios y las informaciones que sobre esta auditoría lo considere pertinente.

Atentamente,

Miguel Avalos Zambrano.

Auditor.

Oficio Nro. 09-06 MAZ

H-4

Quito, 2 de febrero de 2009.

Sr. SGOP.RAMIRO LAPO.

JEFE DE LA SECCIÓN MORAL Y SERVICIOS DE PERSONAL DE LA  
BRIGADA DE AVIACIÓN DEL EJÉRCITO.

Presente.

Asunto: Comunicando inicio de Auditoría de Gestión.

*De conformidad a solicitud presentada y aprobada por el Sr. Comandante de la Aviación del Ejército, y de acuerdo a orden de trabajo 09-06-15 BAE., suscrita el 2 de febrero de 2009, me permito comunicar que a partir del día de hoy, se da inicio a la Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos, por el período 1 de enero de 2008 a 31 de diciembre de 2008, particular que pongo en su conocimiento para que de ser el caso y de acuerdo a las necesidades del trabajo nos proporcione información y elementos de juicio que se estime necesario.*

*Para el efecto mucho agradeceré a Ud., Sr. funcionario, acusar recibo de esta notificación, indicando: Nombres y apellidos, número de cédula de identidad, así como de creerlo necesario remitir al equipo auditor los comentarios y las informaciones que sobre esta auditoría lo considere pertinente.*

*Atentamente,*

*Miguel Avalos Zambrano.*

*Auditor.*

Oficio Nro. 09-07 MAZ

H-5

Quito, 2 de febrero de 2009.

Sr. CBOS. SANTIAGO BALSECA.

JEFE DE LA SECCIÓN MANEJO DE RESERVAS DE LA BRIGADA DE AVIACIÓN DEL EJÉRCITO.

Presente.

Asunto: Comunicando inicio de Auditoría de Gestión.

De conformidad a solicitud presentada y aprobada por el Sr. Comandante de la Aviación del Ejército, y de acuerdo a orden de trabajo 09-06-15 BAE., suscrita el 2 de febrero de 2009, me permito comunicar que a partir del día de hoy, se da inicio a la Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos, por el período 1 de enero de 2008 a 31 de diciembre de 2008, particular que pongo en su conocimiento para que de ser el caso y de acuerdo a las necesidades del trabajo nos proporcione información y elementos de juicio que se estime necesario.

Para el efecto mucho agradeceré a Ud., Sr. funcionario, acusar recibo de esta notificación, indicando: Nombres y apellidos, número de cédula de identidad, así como de creerlo necesario remitir al equipo auditor los comentarios y las informaciones que sobre esta auditoría lo considere pertinente.

Atentamente,

Miguel Avalos Zambrano.

Auditor.

Oficio Nro. 09-08 MAZ

H-6

Quito, 2 de febrero de 2009.

Sra. Servidora Pública. Carmita Unda

SECCIÓN ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DE LA BRIGADA DE AVIACIÓN DEL EJÉRCITO.

Presente.

Asunto: Comunicando inicio de Auditoría de Gestión.

De conformidad a solicitud presentada y aprobada por el Sr. Comandante de la Aviación del Ejército, y de acuerdo a orden de trabajo 09-06-15 BAE., suscrita el 2 de febrero de 2009, me permito comunicar que a partir del día de hoy, se da inicio a la Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos, por el período 1 de enero de 2008 a 31 de diciembre de 2008, particular que pongo en su conocimiento para que de ser el caso y de acuerdo a las necesidades del trabajo nos proporcione información y elementos de juicio que se estime necesario.

Para el efecto mucho agradeceré a Ud., Sra. funcionaria, acusar recibo de esta notificación, indicando: Nombres y apellidos, número de cédula de identidad, así como de creerlo necesario remitir al equipo auditor los comentarios y las informaciones que sobre esta auditoría lo considere pertinente.

Atentamente,

Miguel Avalos Zambrano.

Auditor.

**AUDITORIA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS.****H-7**

1 de 2

**ANÁLISIS DE LA NORMATIVA LEGAL QUE RIGE PARA EL  
FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO.****Desde el 1 de enero de 2008 a 31 de diciembre de 2008.****Empresa:** Aviación del Ejército.**Nombre del observador:** Miguel Avalos Zambrano**Objetivo:** Verificar y conocer cuáles son las leyes políticas y reglamentos que le permiten funcionar al departamento de recursos humanos, y la forma de aplicarlos.**Desarrollo:** Se dispone de varias leyes que gobiernan el accionar de la institución en materia de recursos humanos, los mismos que son de observación y cumplimiento obligatorio, existen algunos de ellos que están siendo renovados debido a la obligatoriedad que exige por el cambio proveniente de la nueva constitución, y la dependencia que produjo en la institución la nueva dependencia en el orden judicial.

La base legal del departamento de recursos humanos es la siguiente:

**Norma legal vigente para Recursos Humanos****H-7**

2 de 2

1. Instructivo de pases.
2. Ley de personal de las Fuerzas Armadas.
3. Ley orgánica de la Defensa.
4. Leyes y Reglamentos Militares.
5. Plan de carrera.
6. Reglamento de Ascenso de los Suboficiales
7. Reglamento de Condecoraciones.
8. Reglamento de Educación.
9. Reglamento de Régimen Interno.
10. Reglamento de Disciplina Militar.
11. Reglamento de la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas.
12. Reglamento para establecer Antigüedades.
13. Reglamento para los Consejos de Oficiales y Tropa.
14. Reglamento del Instituto de Seguridad Social de FFAA.
15. Directivas, Oficios y demás disposiciones emitidas por el Comando General de la Fuerza, Comando Conjunto y Ministerio de Defensa Nacional

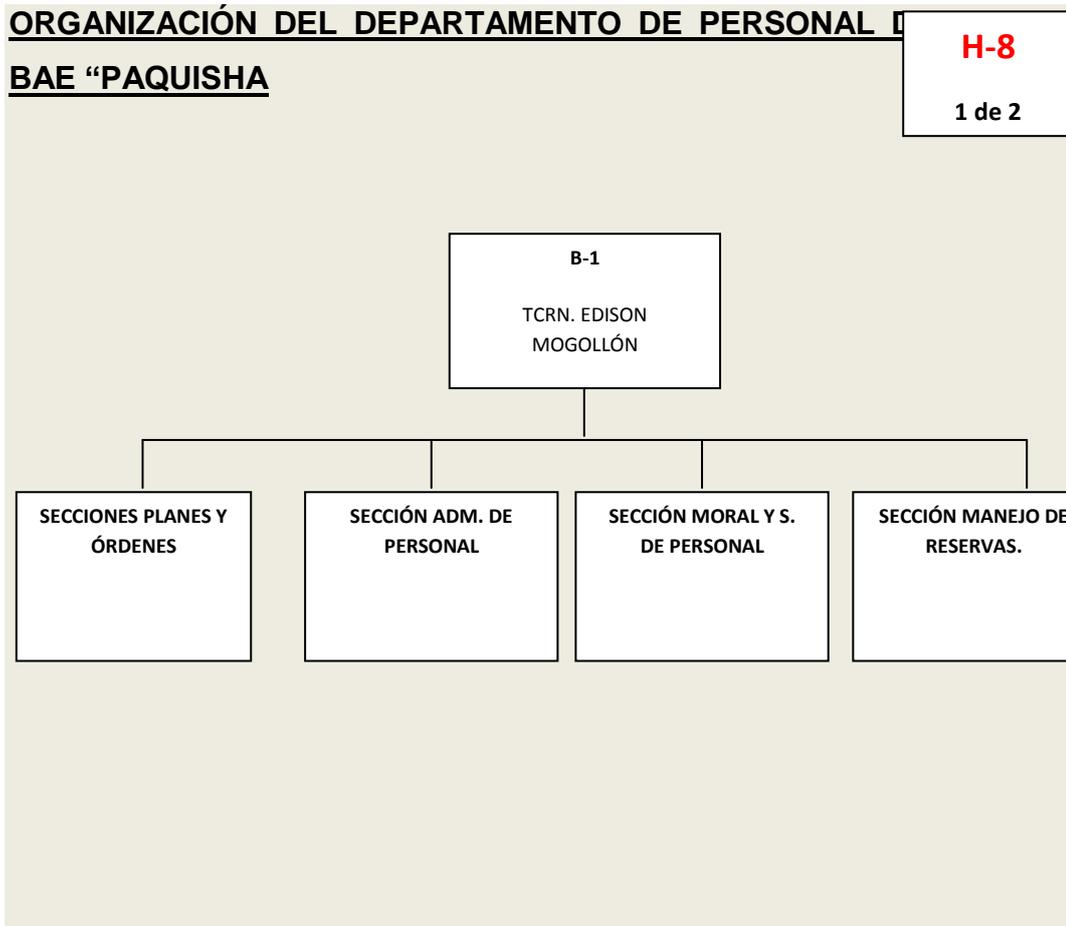
**Conclusión.** Se cuenta con una base legal lo suficientemente amplia y que le permite su funcionamiento de una manera adecuada, los cambios previstos por el funcionamiento de la nueva Constitución Política del Estado, que de una u otra forma vienen a incidir en el accionar de las Fuerzas Armadas, son objeto de una revisión y los cambios que se están implementando como es normal dan inicio en el Comando de la Fuerza Terrestre, que es el organismo superior a la institución.

Elaborado por: Miguel Avalos

Fecha: 2 de febrero de 2009

Supervisado por: Ing. César Álvarez

Fecha: 2 de febrero de 2009



**Jefe de personal.-** Realiza la supervisión general de las actividades de personal de la Brigada.

**Sub Sección Planes y Ordenes.-** Es el encargado de la elaboración de:

- **Cálculo anticipado de pérdidas.**
- **Anexo administrativo.**
- **Informe periódico.**
- **Procedimientos operativos normales.**

**Sección Administrativa.-** Es la encargada de la elaboración de:

- Diario, hoja de trabajo, archivo de normas y Carta de personal.
- Efectivos, registros e informes.
- Prisioneros de guerra.
- Procedimientos de personal.
- Manejo interior.
- Asuntos administrativos.
- Seguridad y control de accidentes.

H-8

2 de 2

**Sub Sección Moral y Servicios de Personal.-** Es la encargada de realizar:

- Disciplina, Ley y Orden.
- Moral y Servicios de Personal.
- Registro de Sepulturas.

**Sub Sección Manejo de Reservas.-** Es la encargada de:

- Reemplazos
- Manejo de Reservistas.

El Oficial de Personal y su Auxiliar, supervisan los detalles de todas las actividades de la sección.

Elaborado por: Miguel Avalos Z. Fecha: 030209

Supervisado por Ing. César Alvares. Fecha: 030209

**AUDITORIA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS.****H-10**

1 de 2

**ANÁLISIS DEL FLUJO GRAMA DE SELECCIÓN Y RECLUTAM**

**Desde el 1 de enero de 2008 a 31 de diciembre de 2008.**

**Empresa:** Aviación del Ejército.

**Nombre del observador:** Miguel Avalos Zambrano

**Objetivo:** Verificar y conocer los subprocesos que se relacionan con el subcomponente auditado.

**Desarrollo:** El departamento de Recursos Humanos dispone del flujograma de Reclutamiento de Personal, con esta herramienta ha venido operando desde algunos años atrás, pero debido a muchos cambios que se han dado tanto en la legislación del Estado como en la legislación militar, hacen que estos se vuelvan obsoletos y es necesario de que sean actualizados, tal como son de conocimiento de las autoridades directivas de la Brigada, los mismos que, deben ser entregados por la Escuela Politécnica del Ejército, al igual que los procesos de las demás dependencias de la Institución.

**Conclusión.** La falta de procesos actualizados, que permitan desempeñar de mejor manera en el campo de la selección y reclutamiento, hace que en muchas ocasiones no se cumpla a cabalidad

**AUDITORIA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS.**

**ANÁLISIS DEL FLUJO GRAMA DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO.**

**H-10**

2 de 2

el objetivo encomendado, por lo que urge la necesidad de disponer los mismos de forma que nos permita el fiel cumplimiento de los objetivos institucionales.

Elaborado por: Miguel Avalos

Fecha: 2 de febrero de 2009

Supervisado por: Ing. César Álvarez

Fecha: 2 de febrero de 2009

**COMANDO GENERAL DE LA FUERZA TERRESTRE**

**NORMA DE PROCEDIMIENTO**

**H-11**

1 de 7

<b>SISTEMA</b> <b>AVIACIÓN</b> <b>DEL</b> <b>EJÉRCITO</b>	<b>SUBSISTEMA</b> <b>PERSONAL</b>	<b>PROCESO</b> <b>RECLUTAMIENTO DE</b> <b>PERSONAL</b>
<b>AÑO DE</b> <b>VIGENCIA</b> <b>2008</b>		<b>CÓDIGO</b>

**9. OBJETIVO**

Planificar Las actividades de reclutamiento de personal, tanto civil como militar, que se realizará en la Aviación del Ejército, con la finalidad de cumplir con la misión impuesta por la Fuerza Terrestre, para de esta manera mejorar el sistema de recursos humanos y el grado de confiabilidad en la contratación y utilización de los recursos.

**10. ALCANCE**

Está dirigido al personal de la Aviación del Ejército, departamento de Recursos Humanos.

**NORMA DE PROCEDIMIENTO****H-11**

2 de 7

**11. RESPONSABILIDAD.**

Es de responsabilidad de la Aviación del Ejército a través del Departamento de Recursos Humanos.

**12. BASE LEGAL**

- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE)
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC)
- Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas (NAGA)
- Ley de Personal de las Fuerzas Armadas.
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.
- Ley de Servicio Militar de las Fuerzas Armadas.
- Ley de Educación de la Fuerza Terrestre.

**13. NORMAS GENERALES.**

5.4 De conformidad con la Ley de Servicio Militar de las Fuerzas Armadas, presentar anualmente las necesidades de personal, los mismos que prestarán sus servicios en las diferentes unidades militares de la Fuerza Terrestre.

5.5 La formulación del Plan anual de reclutamiento se efectuará con sujeción a las políticas dictadas por el Ministerio de Defensa Nacional, establecidas en el plan anual de actividades de dicha cartera de Estado.

**NORMA DE PROCEDIMIENTO**

5.6 La Planificación efectuada por la Fuerza Terrestre es reservada, en consecuencia, es obligación que vinculado a ella mantenga la confidencialidad y reservas necesarias.

**H-11**

3 de 7

**14. DESCRIPCIÓN**

6.5 Determinar las necesidades para el reclutamiento anual del personal que prestará servicios en la Aviación del Ejército.

El jefe del departamento de personal analizará el plan general de reclutamiento, para determinar las unidades adscritas, donde prestarán servicios el personal reclutado por la Aviación del Ejército.

**6.6 Elaborar el Plan General.**

Posteriormente, el Departamento de personal, elaborará el plan de reclutamiento, con base al plan remitido por el escalón superior.

**6.7 Revisar y Aprobar El Plan General.**

El departamento de personal, remitirá el plan de reclutamiento al Sr. Comandante de la Aviación del Ejército, para su correspondiente revisión y análisis, una vez legalizado por este, remitirá al Sr. Comandante General del Ejército para su aprobación.

**NORMA DE PROCEDIMIENTO**

- 6.8 Difundir el Plan de Reclutamiento Legalizado en la Comandancia General del Ejército.**

**H-11**

4 de 7

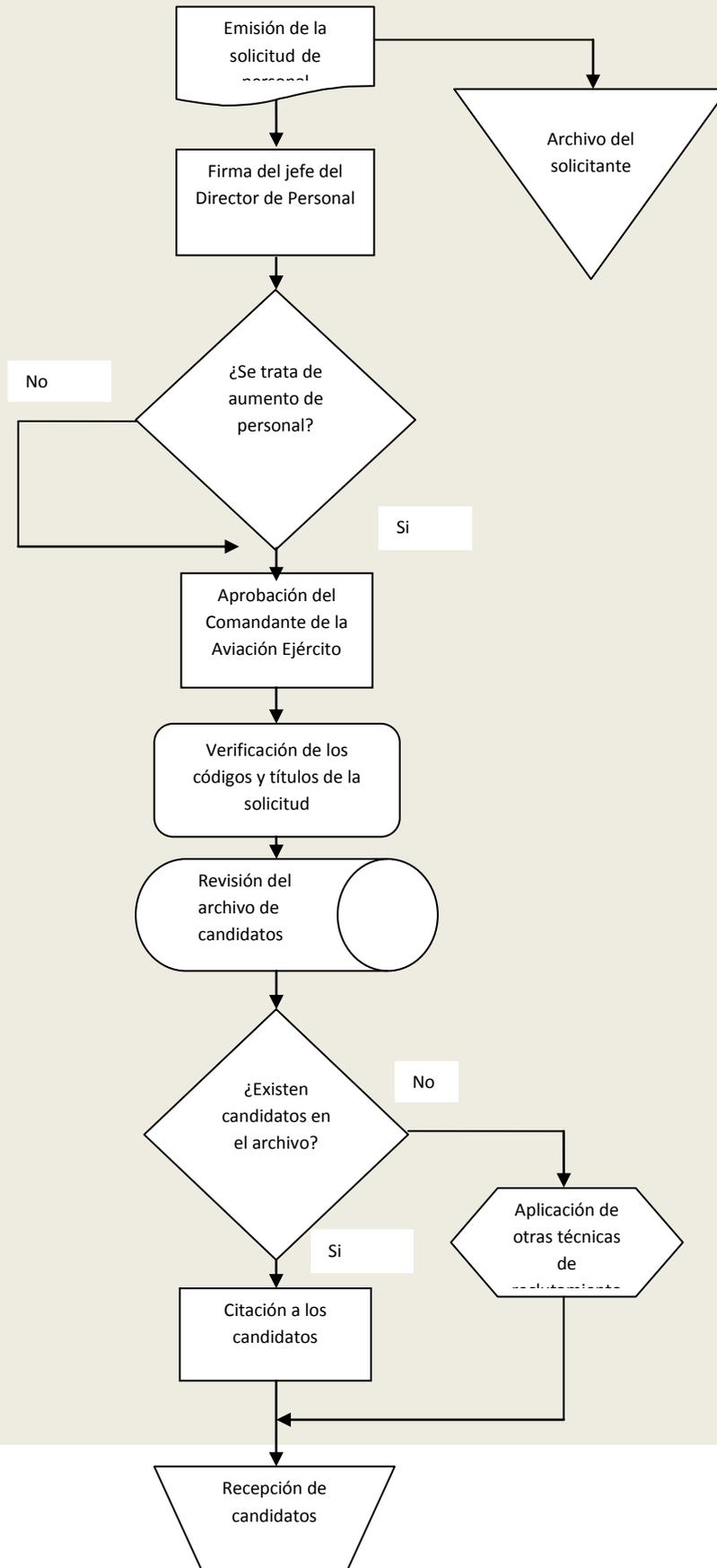
El Departamento de Personal de la Aviación del Ejército, remitirá el plan de acuartelamiento para su ejecución.

**15. INDICADOR DE DESEMPEÑO.**

Este procedimiento genera como resultado el Plan de Reclutamiento debiendo ser entregado en los tiempos establecidos a fin de que se cumpla de acuerdo a los plazos establecidos.

**16. ANEXOS.**

ANEXO A Diagrama de flujo



H-11

6 de 7

Anexo C Indicadores de Gestión:

Costos = Costos de Reclutamiento/ Presupuesto Planificado

Porcentaje de solicitudes Aprobadas = Solicitudes Aprobadas/ Solicitudes Recibidas

Misión = Empleados que conocen/Total de empleados

Objetivos = Objetivos alcanzados/Objetivos definidos

Personal directriz = Personal de directivos /Total de personal

Porcentaje en mandos medios = Personal de mandos medios/Total de personal

Porcentaje en personal operativo = Personal nivel operativo/Total de personal

Porcentajes de vacantes = Vacantes existentes/Total de personal.

Porcentaje de días no trabajados = Número de días por permisos, licencias/Orgánico de la unidad.

Porcentaje de rotación de funcionarios = Número de funcionarios que ha sido rotados de sus funciones/Orgánico de la unidad.

**H-11**

**7 de 7**

Porcentaje de funcionarios jubilados = Número de funcionarios jubilados/Orgánico de la unidad.

Porcentaje de funcionarios fallecidos = Número de funcionarios fallecidos/Orgánico de la unidad.

Elaborado por: Miguel Avalos Z.

Fecha: 030209

Supervisado por Ing. César Alvares

Fecha: 030209

**AUDITORIA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS.**

**ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

**H-12**

1 de 4

**Desde el 1 de enero de 2008 a 31 de diciembre de 2008.**

**Empresa:** Aviación del Ejército.

**Nombre del observador:** Miguel Avalos Zambrano

**Objetivo:** Determinar si la Aviación del Ejército dispone de los indicadores de gestión para todas las áreas, y verificar hasta donde se da cumplimiento al mismo.

**Desarrollo:** Los indicadores de gestión en su mayoría se encuentran en el Balanced Score Card, no así los indicadores de gestión de Recursos Humanos que aun no han sido entregados por la empresa consultora que es la ESPE.

Condecoraciones al personal de la Aviación del Ejército.

Personal que ha sido condecorado/Orgánico de la Brigada 130/1270 =  
10.24%

**ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

Se ha procedido a condecorar al 10,24% del personal que  
Aviación del Ejército.

**H-12**

2 de 4

Capacitación y entrenamiento cumplido/Capacitación y entrenamiento programado  $3/17 = 18\%$

El 18% de los cursos programados no se cumplieron por falta de la empresa proveedora de cursos que es la Escuela Politécnica del Ejército.

Sistema de licencias anuales cumplidas/licencias anuales programadas =  $461/1270 = 36.3\%$

El 36.3% del personal que no cumple con el plan de licencia anual está algo elevado, pese a ser un derecho que no puede ser negado, sin embargo, por tratarse de los servicios prestados a una arma técnica, hay gran cantidad de este personal que por cumplir misiones de vuelo no han podido realizar con este derecho.

Cumplimiento de requisitos de ingreso = Conductores con licencia profesional/total de conductores =  $10/36 = 27.7\%$

El personal de conductores que no posee licencia de conductor profesional es el 27.7%, los mismos que se están especializando, sin embargo de la muestra tomada de 10 conductores 2 no son profesionales.

**ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

Cumplimiento de funciones el total del personal se encuentran en las funciones para las que fueron contratados y dados de

**H-12**

3 de 4

Resultado de la evaluación de control interno.

Calificación de Riesgo

$$CR = \frac{C}{PT} \times 100 = \frac{42}{70} \times 100 = 60\%$$

CR= Calificación de Riesgo.

C = Calificación.

PT= Puntaje Total.

Nivel de Riesgo

	Riesgo	Muy bueno	Bueno	Regular
		15% a 50%	51% a 75%	76% a 95%
	Confianza	Regular	Bueno	Muy bueno

Nivel de confianza bueno

**ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

Nivel de riesgo bueno

**H-12**

4 de 4

**Conclusión.** Siendo los indicadores de gestión una de las herramientas para medir el desempeño de las funciones administrativas de una entidad, y pesar la calidad de los servicios que esta presta, la ausencia de ellos recae en muchas ocasiones la ausencia de servicios de calidad que es uno de los valores que hacen de esta institución desde sus inicios como un arma respetada, por lo que es indispensable urgir la entrega de estas herramientas.

Elaborado por Miguel Avalos

Fecha 030209

Supervisado por Ing. César Alvares

Fecha 030209

<b>MATRIZ DE RIESGOS</b>				
<b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b>				
<b>H-13</b>				
1 de 2				
<b>Del 1 de enero de 2008 a 31 de diciembre de 2008</b>				
<b>No.</b>	<b>Componente de control interno</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>
1	Procesos del departamento de personal	No se han actualizado	10	3
2	Indicadores de gestión	No se han actualizado	10	3
3	Flujogramas del departamento de personal	No se han actualizado	10	3
4	Cronograma de Licencias anuales	No hacen uso todo el personal	10	8
5	Planificación de cursos	No se cumplen lo programado	10	8
6	Estímulos al personal, condecoraciones		10	9
7	Cumplimiento de perfil	No todos los conductores son profesionales	10	8
	Totales		70	42

Resultado de la evaluación de control interno.

**H-13**

**2 de 2**

Calificación de Riesgo

$$CR = \frac{C}{PT} \times 100 = \frac{42}{70} \times 100 = 60\%$$

CR= Calificación de Riesgo.

C = Calificación.

PT= Puntaje Total.

Nivel de Riesgo

	Riesgo	Muy bueno	Bueno	Regular
		15% a 50%	51% a 75%	76% a 95%
	Confianza	Regular	Bueno	Muy bueno

Nivel de confianza bueno

Nivel de riesgo bueno

Elaborado por: Miguel Avalos Z.      Fecha: 030209

Supervisado por: Ing. César Alvares      Fecha: 030209

<b>PROGRAMA DE AUDITORIA</b>				
<b>ENTIDAD: BRIGADA DE AVIACIÓN DEL EJÉRCITO</b>				<b>K-1</b> 1 de 2
<b>TIPO DE AUDITORIA: AUDITORIA DE GESTIÓN</b>				
<b>SUBCOMPONENTE: RECURSOS HUMANOS; SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</b>				
<b>Nr.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ref. P/T</b>	<b>Elab. Por</b>	<b>Fecha</b>
<b>OBJETIVO:</b>				
	<i>Establecer el grado en que la Aviación del Ejército, ha cumplido la normativa legal vigente.</i>			
	<i>Establecer el cumplimiento de los objetivos de la Aviación del Ejército</i>			
	<i>Verificar el cumplimiento de las funciones encomendadas a los servidores de la entidad</i>			
<b>PROCEDIMIENTOS:</b>				
1	<i>Evalúe el Control Interno del sub componente auditado.</i>	k-1-1	MAZ	040209
2	<i>Aplique los indicadores de gestión para los sub componentes auditados</i>	k-1-1	MAZ	040209
3	<i>Evalúe los procesos administrativos de los subcomponentes auditados</i>	k-1-2	MAZ	040209
4	<i>Verificar el cumplimiento de las funciones de acuerdo al orgánico vigente.</i>			

5	De una muestra de 10 carpetas determine si se cumplió la planificación anual de capacitación y entrenamiento.	k-1-3			<b>K-1</b> 2 de 2
6	De una muestra de 10 funcionarios, determine si ingresaron en base a un concurso de selección	k-1-4			
<b>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>					
RIESGO: Ausencia de procesos de reclutamiento y selección de personal.					
<b>PROCEDIMIENTOS</b>					
7	Verificar si se ha establecido las necesidades y si ellas constan en el presupuesto general de la entidad.				
8	De una muestra de 10 funcionarios, determine si cumplen con el requisito mínimo para desempeñarse en sus funciones.	k-1-5			
<b>PROGRAMA DE AUDITORIA</b>					
9	verifique el cumplimiento del perfil del puesto, de acuerdo a los solicitado, y la idoneidad del personal para el cumplimiento de las funciones	k-1-5			
Elaborado por: Miguel Avalos Z      Fecha: 03/02/09					
Supervisado por: Ing. Cesar Alvares      Fecha: 03/02/09					

**AUDITORIA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS.****K-1-1**

1 de 2

**ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO DE LA SECCIÓN  
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.****Desde el 1 de enero de 2008 a 31 de diciembre de 2008.****Empresa:** Aviación del Ejército.**Nombre del observador:** Miguel Avalos Zambrano**Objetivo:** Verificar y conocer los subprocesos que se relacionan con el subcomponente auditado.**Desarrollo:** La sección se desenvuelve en un ambiente armonioso, dispone de las herramientas para el cumplimiento de sus funciones, el trabajo que diariamente se realiza es el designado en el manual de funciones, no existen los procesos, indicadores de gestión ni flujo gramas actualizados.**Conclusión.** La falta de procesos, indicadores de gestión y flujo gramas actualizados, no permite que la función de Selección y Reclutamiento de personal coadyuve al cumplimiento de los objetivos planteados a la institución, ya que es indispensable que todo elemento contratado atienda

**AUDITORIA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS.**

**K-1-1**

2 de 2

**ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO DE LA SECCIÓN  
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.**

a un perfil para ocupar la vacante orgánica y mucho mas sensible al tratarse de una arma tecnológica como es la que estamos tratando.

Elaborado por: Miguel Avalos

Fecha: 2 de febrero de 2009

Supervisado por: Ing. César Álvarez

Fecha: 2 de febrero de 2009

**SECCIÓN ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.****K-1-2**

1 de 2

**Desde el 1 de enero de 2008 a 31 de diciembre de 2008.**

**Empresa:** Aviación del Ejército.

**Nombre del observador:** Miguel Avalos Zambrano

**Objetivo:** Verificar y conocer los subprocesos que se relacionan con el subcomponente auditado.

**Desarrollo:** La Sección Administración de Personal, está al frente de personal profesional que cumple a cabalidad sus funciones, conoce la reglamentación existente, y el trámite que se da a todas las actividades que en ella se presentan, disponen del recurso humano y material apto para el desenvolvimiento en sus funciones, en esta dependencia se encuentran funcionando con procesos que necesitan su actualización, los mismos que como los casos de todo el departamento, se encuentran en realizando en la Escuela Politécnica del Ejército, entidad que conjuntamente con los trabajos de acreditación a las normas ISO, se hicieron cargo por su elaboración.

**Conclusión.** La ausencia de procesos para el desempeño de las funciones en el departamento, se debe a la falta de entrega por parte de la entidad contratada para brindar este servicio, sin embargo es necesario se exija el cumplimiento del mismo, ya que no puede haber una función

**SECCIÓN ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.**

**K-1-2**

1 de 2

que opere al cien por ciento sin disponer de las herramientas necesarias para verificar las funciones a ellos encomendados.

Elaborado por: Miguel Avalos

Fecha: 2 de febrero de 2009

Supervisado por: Ing. César Álvarez

Fecha: 2 de febrero de 2009

AVIACIÓN DEL EJÉRCITO				K-1-3
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS				1 de 2
Análisis del nivel de cumplimiento de la capacitación y entrenamiento.				
Nro.	EMPLEADO	CAPACITADO		Observ.
		SI	NO	
1	Valenzuela Jaime	X		✘
2	Ávila Edwin	X		✘
3	Salguero Luis	X		✘
4	Chamorro Jhon	X		✘
5	Yugsi Giovany	X		✘
6	Albán Fabián	X		✘
7	Rosero Omar	X		✘
8	Carrión Sandro	X		✘
9	Acosta Darwin	X		✘
10	Yanes Estalin	X		✘
<p>Conclusión: Se tomó una muestra de 10 funcionarios en todos los grados y funciones que laboran en la entidad, todos asistieron a diferentes cursos programados que fueron 17, tres cursos no se llevaron a efecto por falta de cumplimiento de la empresa, lo que equivale a un incumplimiento porcentual del 17,64%</p>				
	Marcas			

<b>AVIACIÓN DEL EJÉRCITO</b>		<b>K-1-3</b>
<b>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>		2 de 2
<b>Análisis del nivel de cumplimiento de la capacitación y entrenamiento.</b>		
¥	Verificado con el contrato firmado con la Escuela Politécnica del Ejército	
	Cotejado con el informe realizado con respecto a la realización de los cursos	
	Elaborado por: Miguel Avalos Z.	
	Supervisado por. Ing. César Álvares	

AVIACIÓN DEL EJÉRCITO					K-1-4	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS					1 de 2	
Análisis del Ingreso mediante concurso de merecimientos y oposición.						
Nro.	EMPLEADO	CARGO	Fecha Ingreso	Concurso		Obser.
				si	No	
1	Oyacoto Freddy	Mensajero	11/10/98	X		¥
2	Vargas Luis	Conductor	22/10/00	X		¥
3	Chiguano Franklin	Conductor	01/11/96	X		¥
4	Claudio Edwin	Estructuras	27/07/88	X		¥
5	Balseca Santiago	Archivo Central	20/12/02	X		¥
6	Chaves Carlos	Seguros	10/10/90	X		¥
7	Unda Carmita	Secretaria	01/10/81	X		¥
8	Haro Elena	Contadora	01/06/07	X		¥
9	Pichoaza Cecilia	Inventarios	01/04/00	X		¥
10	Cabascango René	Sistemas	07/01/97	X		¥
<p><b>Conclusión:</b> Todo el personal que labora en la Brigada de Aviación del Ejército, por sus propias funciones técnicas, ha ingresado luego de participar en el correspondiente concurso de oposición y merecimientos.</p>						
Marcas.						

<b>AVIACIÓN DEL EJÉRCITO</b>		<b>K-1-4</b>	
<b>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>		2 de 2	
<b>Análisis del Ingreso mediante concurso de merecimientos y oposición.</b>			
¥	Verificado con la documentación que consta en el SIPER		
	Cotejado con el expediente personal que consta en la oficina de Recursos Humanos.		
	Elaborado por: Miguel Avalos Fecha: 030209		
	Supervisado por: Ing. César Álvares Fecha: 030209		

<b>AVIACIÓN DEL EJÉRCITO</b>					<b>K-1-5</b>
<b>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>					1 de 2
<b>Análisis del ingreso de los funcionarios de acuerdo al perfil establecido en el manual</b>					
Nro.	EMPLEADO	Cargo	Perfil		Observ.
			si	no	
1	Huera Luis	Conductor pesado	X		≠
2	Moreno Freddy	Conductor pesado	X		≠
3	Díaz Juan	Conductor pesado	X		≠
4	Chiguano Franklin	Conductor pesado	X		≠
5	Vargas Luis	Conductor pesado	X		≠
6	Guzmán Byron	Conductor pesado	X		≠
7	Pachito Tyron	Conductor liviano		X	≠ B
8	Oviedo Edgar	Conductor pesado	X		≠
9	Erazo Eduardo	Conductor pesado	X		≠
10	Hurtado John	Conductor liviano		X	≠ B
	Totales		80	20	
<p><b>Conclusión:</b> De una muestra de 10 carpetas tomadas al personal de conductores, sobre un efectivo de 36 hombres, el 80% de los conductores cumple con el requisito, que es el ser conductor profesional, el 20% restante son conductores con licencia B Sportman.</p>					

<b>AVIACIÓN DEL EJÉRCITO</b>				<b>K-1-5</b>	
<b>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>				<b>2 de 2</b>	
<b>Análisis del ingreso de los funcionarios de acuerdo al perfil establecido en el manual</b>					
	Marcas				
¥	Verificado con los expedientes que constan en la oficina del Comando de Apoyo Logístico Nr. 15				
	Cotejado con el expediente que se mantiene en el SIPER.				
	Elaborado por: Miguel Avalos Fecha: 030209				
	Supervisado por: Ing. César Álvares Fecha: 030209				

<b>PROGRAMA DE AUDITORIA</b>				
<b>ENTIDAD: BRIGADA DE AVIACIÓN DEL EJÉRCITO</b>				<b>K-2</b>
				1 de 2
<b>TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>				
<b>COMPONENTES: RECURSOS HUMANOS</b>				
<b>SUBCOMPONENTE: MORAL Y SERVICIOS DE PERSONAL</b>				
Nro.	DESCRIPCIÓN	ReF. p/t	Elab. Por	Fecha
	<b>OBJETIVO</b>			
	Establecer el grado en el que se ha cumplido la normativa legal vigente.			
	Establecer el grado de cumplimiento de los objetivos impuestos a la institución			
	Verifica el cumplimiento de las funciones para las que los funcionarios fueron contratados.			
	<b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b>			
1	Evalúe el control interno del subcomponente auditado.	k-2-1	MAZ	030209
2	Aplice los indicadores de gestión para el subcomponente auditado.	k-2-1	MAZ	030209
3	Evalúe los procesos administrativos de los subcomponentes auditados.	K-2-1	MAZ	030209

<b>PROGRAMA DE AUDITORIA</b>				
<b>ENTIDAD: BRIGADA DE AVIACIÓN DEL EJÉRCITO</b>				<b>K-2</b> 2 de 2
<b>TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>				
<b>COMPONENTES: RECURSOS HUMANOS</b>				
<b>SUBCOMPONENTE: MORAL Y SERVICIOS DE PERSONAL</b>				
	<b>RIESGO:</b> Que no se cumplan con la aplicación de procesos administrativos en la sección.	K-2-1	MAZ	030209
	<b>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>			
4	Verifique si todo el personal ha hecho uso de su licencia anual planificada.	K-2-2	MAZ	030209
5	Determine la forma como se registran los permisos.			
6	Verifique si el personal de se ha reunido con los directivos.	K-2-2	MAZ	030209
7	Verifique el cumplimiento de la planificación de jornadas cívicas.	K-2-2	MAZ	030209
8	Determine si los familiares reciben la visita de bienestar de personal	K-2-2	MAZ	30209
9	Verifique si la atención médica se realiza con el personal de familiares.	K-2-2	MAZ	030209
	Riesgo: Incumplimiento de planificación			
Elaborado por: Miguel Avalos Fecha: 030209				
Supervisado por: Ing. César Álvares Fecha: 030209				

## SECCIÓN MORAL Y SERVICIOS DE PERSONAL

K-2-1

1 de 2

**Desde el 1 de enero de 2008 a 31 de diciembre de 2008.**

**Empresa:** Aviación del Ejército.

**Nombre del observador:** Miguel Avalos Zambrano

**Objetivo:** Verificar y conocer los subprocesos que se relacionan con el subcomponente auditado.

**Desarrollo:** Se pudo determinar que se lleva bien elaboradas y con controles estadísticos, todo lo relacionado con la moral del personal, hay que destacar que el 36,3% del personal de la Brigada no hace uso de licencia anual, esto debido al cumplimiento de las funciones propias del personal, durante el año han recibido condecoraciones por tiempo de servicio el 10,34% del personal, se han elaborado programas de fiestas cívicas, ordenes de gasto, las ceremonias militares etc.

Los permisos para el personal militar son autorizados por el comando de Brigada y registrados en el programa de personal, al salir el personal en uso de licencia anual, es requisito que se deje un reemplazo que cubra su puesto de trabajo

**SECCIÓN MORAL Y SERVICIOS DE PERSONAL****K-2-1**

2 de 2

Al igual que en todo el departamento de recursos humanos, en esta sección tampoco se mantienen los procesos, indicadores de gestión y flujo gramas actualizados.

**Conclusión.** La concesión del uso de la licencia anual a los funcionarios de la entidad, es un requisito indispensable para el bienestar del personal, ya que el desempeño de funciones de alto riesgo como es la Aviación del Ejército, hace que los requerimientos del

psíquicos del funcionario reciban una terapia de descanso, para cumplir a cabalidad las funciones encomendadas y el alcance de los objetivos de la entidad.

Elaborado por: Miguel Avalos

Fecha: 2 de febrero de 2009

Supervisado por: Ing. César Álvarez

Fecha: 2 de febrero de 2009

**AUDITORIA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS.****K-2-2**

1 de 2

**NARRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.****Empresa:** Aviación del Ejército.**Nombre del observador:** Miguel Avalos Zambrano**Objetivo:**

Conocer y determinar el tipo de relación que existe entre los directivos de la institución con sus subordinados.

**Desarrollo:**

Se solicitó a cada uno de los trabajadores del departamento, que opinión tenían de sus directores, a lo que contestaron que ellos son muy buenas personas, que tratan de cumplir sus funciones para las que fueron nombradas siempre con lealtad y buen criterio, que cuando las circunstancias lo ameritan como las situaciones trágicas que vivió la institución en el año, asumieron su liderazgo de frente y sin titubear en ningún momento con la finalidad de buscar a los responsables y establecer correctivos, en cuanto a la situación dentro del departamento, el personal mantiene losos de trabajo primero y de amistad, sin empeñar ninguna de las dos cosas, es decir primero es el trabajo, lo que ha permitido que exista un buen ambiente de trabajo y una gran camaradería entre todos los funcionarios.

**NARRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.**

K-2-2

2 de 2

Como problemas existentes en el departamento son la actualización de los procesos e indicadores de gestión, ya que se encuentran trabajando con herramientas que ellos consideran obsoletos, en espera que se les entregue el nuevo material, en todo caso el trabajo es igual de eficiente.

En cuanto al archivo central de la unidad, se pudo constatar que es un local en el que se han implementado técnicas de archivo que permiten la rápida ubicación de los documentos allí almacenado.

De las reuniones mantenidas se puede anotar que existen trabajadores contratados por la propia institución, y que no dependen del Comando de la Fuerza Terrestre, por su necesidad de atención inmediata a las necesidades de la Institución.

**Conclusiones:**

1.- Los funcionarios de la institución, mantienen un grado de profesionalismo, que les permite realizar de mejor manera las funciones encomendadas.

2.- El archivo de la unidad ha sido reubicado y mantiene un estricto control y fácil localización de los documentos allí almacenados.

**NARRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.**

**K-2-2**

3 de 3

3.- La institución mantiene un personal de técnicos contratados, los mismos que no dependen del comando de la Fuerza.

4.- Los empleados se encuentran imbuidos de las debilidades que presenta la empresa, en todo caso, todos colaboran para el cumplimiento de la misión.

Elaborado por: Miguel Avalos Z. Fecha: 040209

Supervisado por: Ing. César Alvares Fecha: 040209

AVIACIÓN DEL EJÉRCITO

M

PERIODO DEL 1 DE ENERO A 31 DE DICIEMBRE DE 2008

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

HOJA DE HALLAZGOS

K-2-1	Del análisis realizado al personal de la Aviación del Ejército, según la programación de licencias anuales el 36.3% de los funcionarios no han hecho uso de su licencia anual.
K-2-1	Durante el período analizado se pudo constatar que el 10.24% del personal ha sido reconocido por sus méritos laborales, y por el tiempo de permanencia en la institución.
K-1-3	Del análisis a la planificación de los cursos de capacitación y entrenamiento, se puede observar que el 18% de los cursos planificados no se dieron cumplimiento, esto no debido a fallas de la institución, sino a falla de la empresa contratada.
K-1-5	Del análisis al reclutamiento y selección de personal, se puede observar que el 20% de los conductores, no posee licencia de manejo profesional.
K-1-1	Del análisis realizado a la oficina de personal se pudo observar que no existe elaborados indicadores de gestión eficientes que permitan medir el desempeño de sus funcionarios.
K-1-2	Del análisis realizado a la oficina de personal se puede mencionar que posee procesos de personal muy obsoletos, es necesario actualizarlos
	Elaborado por: Miguel Avalos Z. Fecha 040209
	Supervisado por: Ing. César Alvares Fecha 040209

#### **5.1.4 Comunicación de Resultados.**

Esta fase comprende la redacción del informe borrador sobre la auditoría realizada, dicho informe estará distribuido en las fases que se diseñaron en el capítulo IV.

El borrador de informe debe ser sometido al conocimiento y discusión con los funcionarios relacionados para lo cual necesita preparar una convocatoria o invitación fijando fecha y hora en la que se realizará la lectura del borrador del informe.

Luego de haber realizado la lectura del borrador del informe se preparará un acta en la que conste el nombre de las personas relacionadas al informe quienes manifiesten su aceptación o rechazo. Esta acta debe estar firmada por cada una de las personas que asistieron a este acto.

Luego de corregido el informe borrador con las observaciones y recomendaciones incluidas en el acta anterior se procederá a preparar el informe definitivo y la entrega correspondiente.

**CAPITULO I****ENFOQUE DE LA AUDITORÍA**

**Motivo de la Auditoría.** La auditoría de gestión a la Aviación del Ejército, se practicó como un trabajo previo a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas, Contador Público Auditor, sobre el tema; Auditoría de Gestión al departamento de Recursos Humanos de la Aviación del Ejército, con el fin de determinar el grado de cumplimiento de los procesos de selección y reclutamiento contemplados en la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas.

**Objetivo.** Realizar una Auditoría de Gestión al sistema de Recursos Humanos en la Aviación del Ejército, con la finalidad de identificar funciones y áreas del sistema de Recursos Humanos, que por algún motivo presenten debilidades en el cumplimiento de sus funciones, de forma que se pueda contribuir a la optimización de sus recursos, verificar los niveles de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología en las operaciones que realiza la Aviación del Ejército.

**Alcance.**

La presente Auditoría de Gestión tiene como finalidad, la de evaluar el departamento de recursos humanos de la Aviación del Ejército, por el

**BORRADOR DE INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN****P**

período comprendido entre el 1 de enero de 2008 al 31 de  
2008

2 de 20

**Enfoque**

La presente Auditoría de Gestión está enfocada a determinar el grado de cumplimiento de los procesos de selección y reclutamiento contemplados en la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas.

**Componentes auditados**

Jefatura de Recursos Humanos

**Subcomponentes.**

Administración de Personal.

Moral y Servicios de Personal

Selección y Reclutamiento

**BORRADOR DE INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN****P**

3 de 20

**Indicadores Utilizados**

Se utilizaron los siguientes indicadores.

Condecoraciones al personal = Personal condecorado/Orgánico de la Brigada.

Nivel de capacitación = Capacitación y entrenamiento cumplido/capacitación y entrenamiento programado.

Nivel de Licencias = Licencias anuales cumplidas/Licencias anuales programadas.

Nivel de requisitos de ingreso = Conductores con licencia profesional/Total de conductores.

## CAPITULO II

P

4 de 20

## INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

**Misión.** La Aviación del Ejército, conducirá operaciones de combate, apoyo de combate y apoyo de servicio de combate, desde “Ya” hasta el término de las operaciones en el TOT, Para incrementar el poder de combate de las unidades operativas, a fin de contribuir al éxito de la maniobra del Ejército de Operaciones.

Misión del Departamento de Recursos Humanos.

“Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades de manejo de personal en la administración, evaluación y bienestar de personal militar, empleados civiles y familiares dependientes de la 15-BAE “Paquisha” a fin de obtener la máxima eficacia del potencial humano”

**Visión.** Contar con personal altamente profesional y técnico, aeronaves de última generación, unidades operativas con capacidad de respuesta inmediata, para enfrentar y neutralizar las amenazas de tipo externo e interno.

**Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.****d) Fortalezas.**

Dispone de escuelas de capacitación de pilotos y aerotécnicos.

**BORRADOR DE INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN**

P

5 de 20

Dispone de infraestructura necesaria para que cada unidad cumpla con su misión.

Dispone de regulaciones, normas y procedimientos.

**e) Oportunidades.**

Capacidad de realizar alianzas estratégicas para el mantenimiento con otras fuerzas, empresas civiles y FFAA de otros países.

Posibilidad de capacitar a nuestro personal en el país y exterior.

Predisposición del mando para el fortalecimiento de la Aviación del Ejército.

**f) Debilidades.**

No existe la asignación presupuestaria necesaria para ejecutar la planificación anual de entrenamiento de tripulaciones y aerotécnicos.

Dispone de un bajo nivel de aeronaves operables.

**BORRADOR DE INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN**

Altos costos de operación para la formación de pilotos.

**P**

6 de 20

**g) Amenazas.**

Recorte presupuestario por parte del Gobierno lo cual afecta a la operabilidad y operatividad de la Brigada.

Dependencia del exterior para realizar gran parte del entrenamiento.

Monopolio en la provisión de repuestos.

**Base Legal**

1. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento.
2. Ley Orgánica de administración financiera y control.
3. Ley del sistema de contratación pública
4. Ley de presupuesto del sector público.
5. Ley de servicio civil y carrera administrativa.
6. Ley de seguridad social.
7. Ley de personal de las Fuerzas Armadas.
8. Ley orgánica de las Fuerzas Armadas.
9. Reglamento de disciplina militar.

**BORRADOR DE INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN****P**

7 de 20

**Estructura Orgánica.**

La Aviación del Ejército está categorizada en dos niveles, que son el nivel Directivo y el nivel Operativo.

**Nivel de Dirección.**

- Comandante.
- Jefatura de Estado Mayor.

**Nivel Operativo**

- Departamento de Personal
- Departamento de Inteligencia
- Departamento de Operaciones
- Departamento de Logística
- Departamento de Servicios Aéreos
- Departamento de Finanzas

**BORRADOR DE INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN**

**P**

8 de 20

**Objetivo de la Aviación del Ejército.**

Contribuir con el fortalecimiento de la imagen de las Fuerzas Armadas en el contexto nacional e internacional.

Optimizar la administración y empleo de los recursos institucionales.

Alcanzar y mantener una fuerza terrestre operativa.

## CAPITULO III

## RESULTADOS GENERALES

P

9 de 20

**Seguimiento de Recomendaciones de Informes Anteriores.**

El Ministerio de Defensa Nacional, realizó una auditoría de gestión a la Brigada de Aviación del Ejército, por el período 1 de enero al 31 de octubre de 2007, el mismo que fue aprobado por la Contraloría General del Estado con oficio 002314-DCAI de 31 de octubre de 2007.

En conformidad con el Art. 28 “Seguimiento y Control” del Reglamento a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones que fueron producto final de dicho examen fueron aprobadas.

**Los Procesos De La Aviación Del Ejército.**

La Aviación del Ejército, alcanzó la certificación ISO 9000 2000, donde entre otros aspectos se encuentran los procesos de la institución. Entre los procesos aprobados no se encuentran los procesos de Recursos Humanos, los mismos que se encuentran en proceso de elaboración.

Al respecto, la Norma de Control Interno 110 – 03 – CONTENIDO, FLUJO Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN, manifiesta. b) “Evaluar el desempeño

**BORRADOR DE INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN****P****10 de 20**

de la entidad, en cuanto se refiere al cumplimiento de metas de sus programas, proyectos, procesos y actividades”.

Lo mencionado anteriormente se debe a que la empresa contratista aun no cumple con todo lo contratado por la entidad.

Por lo expuesto se puede manifestar que la falta de procesos en el departamento de personal no permite controlar eficientemente a sus funcionarios.

**Conclusión:**

Pese a que en todas las dependencias de la entidad, se han desarrollado los procesos administrativos, en el departamento de personal hasta la presente fecha no han sido entregados por parte de la empresa contratista.

**Recomendación Nro. 1**

Al Sr. Comandante de la 15 – BAE. “Paquisha”.

**BORRADOR DE INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN****P****11 de 20**

Dispondrá al Sr. Jefe de Recursos Humanos, que realice pertinentes, a fin de que se cumpla con los plazos impuestos a la empresa contratista de la elaboración de los procesos.

Al Sr. Jefe de Recursos Humanos.

Se servirá realizar las coordinaciones necesarias a fin de verificar que la empresa contratista de la elaboración de los procesos, termine lo más pronto posible el objeto contratado.

**CAPITULO IV****RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE****P**

12 de 20

**COMPONENTE BRIGADA DE AVIACIÓN DEL EJÉRCITO.**

La Brigada de Aviación del Ejército, viene cumpliendo con la misión encomendada, a las políticas emitidas por el Comando de la Fuerza Terrestre, en todos los campos de su competencia, de la revisión que se realizó se puede evidenciar lo siguiente:

**SUBCOMPONENTE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.****PROCESO DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN.**

Al analizar el proceso de capacitación y entrenamiento del personal administrativo de la Aviación del Ejército, se puede observar que se cumplió el 82% de la planificación de la Brigada.

Al respecto la Norma de Control Interno 300-04 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO PERMANENTE, manifiesta. “La máxima autoridad de cada entidad dispondrá que los servidores sean entrenados y capacitados en forma obligatoria, constante y progresiva, en función de las áreas de especialización y del cargo que desempeñan.

**BORRADOR DE INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN****P****13 de 20**

Lo antes mencionado se debe a que la Escuela Superior del Ejército, que funge como contratista no ha cumplido con 3 cursos de los 17 que estaban programados.

Por lo expuesto el personal que se encontraba seleccionado para realizar estos cursos, durante el año 2008, no pudo ser capacitado.

**CONCLUSIÓN:**

La Brigada de Aviación, ha hecho un gran esfuerzo por contratar la realización de cursos de capacitación para su personal, pero por falta de cumplimiento de la empresa contratista, no se dio cumplimiento en su totalidad a la planificación en el campo de capacitación y entrenamiento para el año 2008.

**RECOMENDACIÓN Nro. 2:**

Al Sr. Comandante de la 15 – BAE. Paquisha.

Se servirá disponer al Sr. Jefe de Recursos Humanos, que para futuras contrataciones se cumpla con el objeto del mismo.

Al Sr. Jefe de Recursos Humanos.

**BORRADOR DE INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN****P**

14 de 20

Se servirá realizar las indagaciones necesarias a fin de que no presente ninguna excusa en el cumplimiento del objeto contratado.

**INDICADORES DE GESTIÓN:**

Al analizar los indicadores de gestión, se puede verificar que no existen parámetros de medición en el Departamento de Recursos Humanos.

Al respecto la Norma de Control Interno 110-04, manifiesta. “Un indicador es la unidad que permite medir el alcance de una meta. La planificación estratégica y la planificación operativa anual de cualquier entidad pública,

Se evaluará mediante la aplicación de indicadores en términos cualitativos y cuantitativos”.

Lo antes mencionado se debe a que la Escuela Superior Politécnica del Ejército, que funge como contratista, hasta la presente fecha no ha entregado los procesos y los indicadores de gestión al departamento.

Por lo expuesto los directivos del área de Recursos Humanos se ven impedidos de realizar una evaluación eficiente de sus funcionarios, o la utilización de otros parámetros de evaluación.

**BORRADOR DE INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN****P**

15 de 20

**CONCLUSIÓN:**

Los Indicadores de Gestión, siendo la base para la medición de resultados y el avance en el cumplimiento de sus funciones, no se encuentran actualizados en el departamento de personal de la empresa, la empresa contratista encargada de la elaboración de los procesos, indicadores de gestión y flujo gramas, no ha entregado hasta la presente fecha el objeto contratado para este departamento.

**RECOMENDACIÓN Nro. 3:**

Al Sr. Comandante de la 15 – BAE. Paquisha.

Se servirá disponer al Sr. Jefe de Recursos Humanos, que realice una inspección para verificar el grado de cumplimiento de los procesos, indicadores de gestión y flujo gramas.

Al Sr. Jefe de Recursos Humanos.

Se servirá realizar las indagaciones necesarias con la empresa contratista a fin de que presente en el menor tiempo posible objeto contratado.

**BORRADOR DE INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN****P**

16 de 20

**LICENCIAS ANUALES:**

Al analizar La planificación de licencias anuales programadas por la Brigada de Aviación del Ejército, se puede determinar que no hicieron uso de su licencia anual el 36.3% de los trabajadores.

Al respecto la Directiva para el uso de Licencias Anuales, remitida por el Comando de la Fuerza manifiesta “..Todo militar y servidor público que preste servicios en la institución deberá cumplir con 30 días de licencia anual con sueldo luego de 12 meses trabajados”

Lo antes mencionado se debe principalmente que el personal militar especialmente, por tener que desempeñar funciones inherentes a su rango y función no han podido hacer uso de este incentivo.

Por lo expuesto no todo el personal militar ha podido hacer uso de la licencia anual planificada, impidiendo que este pueda tener un mes de descanso dedicado exclusivamente para sus familiares, y que le permita salir de la rutina y su merecido descanso.

**CONCLUSIÓN:**

La planificación anual de las licencias o vacaciones del personal militar y servidores públicos, a mas de ser un estímulo por doce meses trabajados,

**BORRADOR DE INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN**

P

17 de 20

es un derecho que por ningún motivo se puede dejar de ejercer, sin embargo las actividades propias de la Brigada de Aviación no le han permitido el cumplimiento de esta planificación al ciento por ciento.

**RECOMENDACIÓN Nro. 4:**

Al Sr. Comandante de la 15 – BAE. Paquisha.

Se servirá disponer al Sr. Jefe de Recursos Humanos, que prevea un sistema de reemplazo en cada uno de los puestos que es ocupado por el personal militar técnico, a fin de que este no sea un impedimento para que el personal cumpla con su descanso anual.

Al Sr. Jefe de Recursos Humanos.

Se servirá realizar todas las acciones con la finalidad de que el personal militar no pierda este incentivo obligatorio para el cumplimiento de sus funciones.

**CUMPLIMIENTO DE PERFILES:**

Al analizar una muestra de las carpetas del personal de conductores de vehículos pesados y livianos que presta servicios en el CAL-15, se pudo

**BORRADOR DE INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN****P****18 de 20**

observar que, el 20% de los conductores no posee licencia profesional.

Al respecto la norma de control interno 300 -02 Selección de personal manifiesta “La selección de personal es un proceso técnico que comprende la convocatoria, evaluación y selección de los aspirantes más idóneos para ocupar cargos en la entidad. La selección permite identificar al personal por su conocimiento y experiencia, debiendo asegurarse que cada servidor que ingresa a la entidad reúna los requisitos establecidos en el manual ocupacional, los mismos que serán acreditados documentadamente por los aspirantes”.

Lo antes mencionado se debe a que en el proceso de reclutamiento fue seleccionado personal con licencia de conducir tipo B, para conducir solo

Vehículos livianos, y no la licencia profesional que le acredita conducir cualquier tipo de vehículos.

Por lo expuesto, la falta de conductores profesionales impide cubrir todas las vacantes orgánicas existentes para conductores de vehículos pesados orgánicos de la institución.

**BORRADOR DE INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN****P**

19 de 20

**CONCLUSIÓN:**

Las necesidades de la Brigada de Aviación para el cumplimiento de sus funciones son varias, y como parte importante el abastecimiento logístico en todas las clases, por lo que es indispensable que para la operación de vehículos exista personal de conductores profesionales, que a más de la experiencia tienen el conocimiento adecuado para estas funciones, el conductor con licencia deportiva está en condiciones de conducir únicamente vehículos livianos.

**RECOMENDACIÓN Nro. 4:**

Al Sr. Comandante de la 15 – BAE. Paquisha.

Se servirá disponer al Sr. Jefe de Recursos Humanos, que obligue al personal de conductores con licencia tipo B, a que realicen los cursos de capacitación dictados por el sindicato de choferes profesionales.

Al Sr. Jefe de Recursos Humanos.

En coordinación con el Comandante del CAL-15, Se servirá disponer que todo el personal de conductores que se encuentran en estas condiciones opte por la realización del curso de conductores profesionales en una escuela de conducción del sindicato de choferes.

**CAPITULO V**

**SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES.**

**P**

20 de 20

De acuerdo a lo dispuesto en el artículo 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones de auditoría una vez comunicadas a las instituciones del estado y a sus servidores, deberán ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio, serán objeto de seguimiento y su inobservancia será sancionada por la Contraloría General del Estado.

Quito, 27 de febrero de 2009.

Miguel Avalos Zambrano.

Auditor

Ing. César Alvares

Supervisor

**CONVOCATORIA A LECTURA DE BORRADOR DE INFORME**

**N-1**

*Oficio Nr. 09-09 MAZ*

*Fecha. 20 de febrero de 2008*

*Asunto. Lectura de borrador de informe*

*Sr. Crnl. De EMC FRANCISCO CARRILLO SÁNCHEZ*

*COMANDANTE DE LA 15-BAE*

*LA BALBINA*

*En su despacho.*

*Una vez concluido la Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos de la Aviación del Ejército, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2008, diligencia que se llevó a cabo por solicitud de dicha entidad, y de conformidad con lo dispuesto en los Art. 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 23 de su reglamento, agradeceré asistir a la conferencia final del borrador de informe en la que se darán a conocer los resultados de la Auditoría de Gestión antes indicado.*

*Este evento tendrá lugar en la sala de reuniones de la Aviación del Ejército el día 24 de febrero de 2009.*

*Atte.*

*Miguel Avalos.*

*MAZ, AUDITORES Y ASOCIADOS.*

Oficio Nr. 09-10 MAZ

N-2

Fecha. 20 de febrero de 2008

Asunto. Lectura de borrador de informe

Sr. Tcnl. EDISON MOGOLLÓN

JEFE DE PERSONAL DE LA 15-BAE

LA BALBINA

En su despacho.

Una vez concluido la Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos de la Aviación del Ejército, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2008, diligencia que se llevó a cabo por solicitud de dicha entidad, y de conformidad con lo dispuesto en los Art. 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 23 de su reglamento, agradeceré asistir a la conferencia final del borrador de informe en la que se darán a conocer los resultados de la Auditoría de Gestión antes indicado.

Este evento tendrá lugar en la sala de reuniones de la Aviación del Ejército el día 24 de febrero de 2009.

Atte.

Miguel Avalos.

MAZ, AUDITORES Y ASOCIADOS.

**ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN REALIZADO A LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO, POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

O

1 de 2

*En la ciudad de Quito, capital de la República del Ecuador, a los 25 días del mes de febrero de 2009, a partir de las 14:00 horas en las instalaciones de la Brigada de Aviación del Ejército, se constituyen los suscritos, para dejar constancia de la conferencia final y comunicación de resultados obtenidos en la Auditoría de Gestión a la Aviación del Ejército, que fue realizada de acuerdo a orden de trabajo 3029 MAZ, auditores asociados de fecha 6 de enero de 2009.*

*En cumplimiento a lo dispuesto en el art. 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, 20 y 23 de su Reglamento, se comunicó el inicio de la Auditoría de Gestión mediante oficios, Nrs., de 6 de enero de 2009, se convocó a conferencia final de resultados mediante oficios Nrs., de 20 de febrero de 2009 a los funcionarios y ex funcionarios de la entidad.*

*Al efecto y en presencia de los abajo firmantes se procedió a la lectura del borrador del informe, diligencia en la cual se dio a conocer los resultados obtenidos a través de sus comentarios, conclusiones y recomendaciones, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 90 y 27 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento.*

**ACTA DE CONFERENCIA FINAL**

0

2 de 2

*Al respecto, el Sr. Jefe del Departamento de Recursos, manifiesta que: si bien es cierto se trata de una muestra estadística de 10 conductores, el porcentaje que en ella se demuestra no es del todo verídico, porque justamente el número de conductores del total de un efectivo de 36 que posee el Comando de Apoyo Logístico, no es que*

**ACTA CONFERENCIA FINAL**

*sean siete conductores, sino apenas los dos que fueron tomados en la muestra, por lo que solicita se revea este porcentaje ya que con este dato se demuestra demasiado elevado frente a la realidad de la Institución; se concede 5 días de plazo para que documentadamente demuestre que quienes no poseen licencia profesional efectivamente son apenas dos conductores.*

*Para constancia de lo actuado suscriben la presente acta y en dos ejemplares, los funcionarios asistentes.*

**Elaborado por: Miguel Avalos Fecha: 270209**

**Supervisado por: Ing. Cesar Alvares Fecha: 270209**

Quito, 27 de febrero de 2009.

U

1 de 2

Sr. CRNL. DE EMC.

FRANCISCO CARRILLO SÁNCHEZ

COMANDANTE DE LA 15-BAE PAQUISHA

En su despacho.

Con el presente tengo a bien comunicarle que se ha terminado con la ejecución de la auditoría de gestión al departamento de recursos humanos de la 15-BAE, al 31 de diciembre de 2008, de acuerdo a la Orden de Trabajo Nro. 09-06-15-BAE Impartida el 02 de enero de 2009.

La auditoría de gestión se ha realizado en conformidad con las Normas ecuatorianas de Auditoría gubernamental Aplicables en el sector público, sometidas al control de la Contraloría General del Estado, las mismas que requieren que una auditoría esté planificada y ejecutada con el fin de obtener una certeza razonable que la documentación y la información no contengan exposiciones erróneas.

Por la naturaleza de la auditoría, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

De conformidad con lo dispuesto en el art. 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones deben ser emitidas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio.

U  
1 de 2

Atentamente.

Miguel Avalos Z.,

Auditor.

## INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN

P-1

1 de 20

## CAPITULO I

## ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

**Motivo de la Auditoría.** La auditoría de gestión a la Aviación del Ejército, se practicó como un trabajo previo a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas, Contador Público Auditor, sobre el tema; Auditoría de Gestión al departamento de Recursos Humanos de la Aviación del Ejército, con el fin de determinar el grado de cumplimiento de los procesos de selección y reclutamiento contemplados en la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas.

**Objetivo.** Realizar una Auditoría de Gestión al sistema de Recursos Humanos en la Aviación del Ejército, con la finalidad de identificar funciones y áreas del sistema de Recursos Humanos, que por algún motivo presenten debilidades en el cumplimiento de sus funciones, de forma que se pueda contribuir a la optimización de sus recursos, verificar los niveles de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología en las operaciones que realiza la Aviación del Ejército.

**Alcance.**

La presente Auditoría de Gestión tiene como finalidad, la de evaluar el departamento de recursos humanos de la Aviación del Ejército, por el

**INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN**

período comprendido entre el 1 de enero de 2008 al 31 de  
2008

**P-1**

2 de 20

**Enfoque**

La presente Auditoría de Gestión está enfocada a determinar el grado de cumplimiento de los procesos de selección y reclutamiento contemplados en la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas.

**Componentes auditados**

Jefatura de Recursos Humanos

**Subcomponentes.**

Administración de Personal.

Moral y Servicios de Personal

Selección y Reclutamiento

**Indicadores Utilizados**

**INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN****P-1****3 de 20**

Se utilizaron los siguientes indicadores.

Condecoraciones al personal = Personal condecorado/Orgánico de la Brigada.

Nivel de capacitación = Capacitación y entrenamiento cumplido/capacitación y entrenamiento programado.

Nivel de Licencias = Licencias anuales cumplidas/Licencias anuales programadas.

Nivel de requisitos de ingreso = Conductores con licencia profesional/Total de conductores de la Unidad.

## CAPITULO II

## INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

P-1

4 de 20

**Misión.** La Aviación del Ejército, conducirá operaciones de combate, apoyo de combate y apoyo de servicio de combate, desde “Ya” hasta el término de las operaciones en el TOT, Para incrementar el poder de combate de las unidades operativas, a fin de contribuir al éxito de la maniobra del Ejército de Operaciones.

Misión del Departamento de Recursos Humanos.

“Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades de manejo de personal en la administración, evaluación y bienestar de personal militar, empleados civiles y familiares dependientes de la 15-BAE “Paquisha” a fin de obtener la máxima eficacia del potencial humano”

**Visión.** Contar con personal altamente profesional y técnico, aeronaves de última generación, unidades operativas con capacidad de respuesta inmediata, para enfrentar y neutralizar las amenazas de tipo externo e interno.

**Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.****a) Fortalezas.**

Dispone de escuelas de capacitación de pilotos y aerotécnicos.

**INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN****P-1****5 de 20**

Dispone de infraestructura necesaria para que cada unidad cumpla con su misión.

Dispone de regulaciones, normas y procedimientos.

**b) Oportunidades.**

Capacidad de realizar alianzas estratégicas para el mantenimiento con otras fuerzas, empresas civiles y FFAA de otros países.

Posibilidad de capacitar a nuestro personal en el país y exterior.

Predisposición del mando para el fortalecimiento de la Aviación del Ejército.

**c) Debilidades.**

No existe la asignación presupuestaria necesaria para ejecutar la planificación anual de entrenamiento de tripulaciones y aerotécnicos.

Dispone de un bajo nivel de aeronaves operables.

Altos costos de operación para la formación de pilotos.

**INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN****d) Amenazas.****P-1**

6 de 20

Recorte presupuestario por parte del Gobierno lo cual afecta a la operabilidad y operatividad de la Brigada.

Dependencia del exterior para realizar gran parte del entrenamiento.

Monopolio en la provisión de repuestos.

**Base Legal**

1. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento.
2. Ley Orgánica de administración financiera y control.
3. Ley del sistema de contratación pública
4. Ley de presupuesto del sector público.
5. Ley de servicio civil y carrera administrativa.
6. Ley de seguridad social.
7. Ley de personal de las Fuerzas Armadas.
8. Ley orgánica de las Fuerzas Armadas.
9. Reglamento de disciplina militar.

**INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN****P-1**

7 de 20

**Estructura Orgánica.**

La Aviación del Ejército está categorizada en dos niveles, que son el nivel Directivo y el nivel Operativo.

**Nivel de Dirección.**

- Comandante.
- Jefatura de Estado Mayor.

**Nivel Operativo**

- Departamento de Personal
- Departamento de Inteligencia
- Departamento de Operaciones
- Departamento de Logística
- Departamento de Servicios Aéreos
- Departamento de Finanzas

**Objetivo de la Aviación del Ejército.**

**INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN**

**P-1**

Contribuir con el fortalecimiento de la imagen de las Fuerza  
el contexto nacional e internacional.

**8 de 20**

Optimizar la administración y empleo de los recursos institucionales.

Alcanzar y mantener una fuerza terrestre operativa.

**CAPITULO III****RESULTADOS GENERALES****P-1**

9 de 20

**Seguimiento de Recomendaciones de Informes Anteriores.**

El Ministerio de Defensa Nacional, realizó una auditoría de gestión a la Brigada de Aviación del Ejército, por el período 1 de enero al 31 de octubre de 2007, el mismo que fue aprobado por la Contraloría General del Estado con oficio 002314-DCAI de 31 de octubre de 2007.

En conformidad con el Art. 28 “Seguimiento y Control” del Reglamento a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones que fueron producto final de dicho examen fueron aprobadas.

**Los Procesos De La Aviación Del Ejército.**

La Aviación del Ejército, alcanzó la certificación ISO 9000 2000, donde entre otros aspectos se encuentran los procesos de la institución. Entre los procesos aprobados no se encuentran los procesos de Recursos Humanos, los mismos que se encuentran en proceso de elaboración.

Al respecto, la Norma de Control Interno 110 – 03 – CONTENIDO, FLUJO Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN, manifiesta. b) “Evaluar el desempeño

**INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN****P-1****10 de 20**

de la entidad, en cuanto se refiere al cumplimiento de metas de sus programas, proyectos, procesos y actividades”.

Lo mencionado anteriormente se debe a que la empresa contratista aun no cumple con todo lo contratado por la entidad.

Por lo expuesto se puede manifestar que la falta de procesos en el departamento de personal no permite controlar eficientemente a sus funcionarios.

**Conclusión:**

Pese a que en todas las dependencias de la entidad, se han desarrollado los procesos administrativos, en el departamento de personal hasta la presente fecha no han sido entregados por parte de la empresa contratista.

**Recomendación Nro. 1**

Al Sr. Comandante de la 15 – BAE. “Paquisha”.

**INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN****P-1****11 de 20**

Dispondrá al Sr. Jefe de Recursos Humanos, que realice pertinentes, a fin de que se cumpla con los plazos impuestos a la empresa contratista de la elaboración de los procesos.

Al Sr. Jefe de Recursos Humanos.

Se servirá realizar las coordinaciones necesarias a fin de verificar que la empresa contratista de la elaboración de los procesos, termine lo más pronto posible el objeto contratado.

**CAPITULO IV****RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE****P-1**

12 de 20

**COMPONENTE BRIGADA DE AVIACIÓN DEL EJÉRCITO.**

La Brigada de Aviación del Ejército, viene cumpliendo con la misión encomendada, a las políticas emitidas por el Comando de la Fuerza Terrestre, en todos los campos de su competencia, de la revisión que se realizó se puede evidenciar lo siguiente:

**SUBCOMPONENTE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.****PROCESO DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN.**

Al analizar el proceso de capacitación y entrenamiento del personal administrativo de la Aviación del Ejército, se puede observar que se cumplió el 82% de la planificación de la Brigada.

Al respecto la Norma de Control Interno 300-04 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO PERMANENTE, manifiesta. “La máxima autoridad de cada entidad dispondrá que los servidores sean entrenados y capacitados en forma obligatoria, constante y progresiva, en función de las áreas de especialización y del cargo que desempeñan.

**INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN****P-1****13 de 20**

Lo antes mencionado se debe a que la Escuela Superior F Ejército, que funge como contratista no ha cumplido con 3 cursos de los 17 que estaban programados.

Por lo expuesto el personal que se encontraba seleccionado para realizar estos cursos, durante el año 2008, no pudo ser capacitado.

**CONCLUSIÓN:**

La Brigada de Aviación, ha hecho un gran esfuerzo por contratar la realización de cursos de capacitación para su personal, pero por falta de cumplimiento de la empresa contratista, no se dio cumplimiento en su totalidad a la planificación en el campo de capacitación y entrenamiento para el año 2008.

**RECOMENDACIÓN Nro. 2:**

Al Sr. Comandante de la 15 – BAE. Paquisha.

Se servirá disponer al Sr. Jefe de Recursos Humanos, que para futuras contrataciones se cumpla con el objeto del mismo.

Al Sr. Jefe de Recursos Humanos.

**INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN****P-1**

14 de 20

Se servirá realizar las indagaciones necesarias a fin de que e  
no presente ninguna excusa en el cumplimiento del objeto cont

**INDICADORES DE GESTIÓN:**

Al analizar los indicadores de gestión, se puede verificar que no existen parámetros de medición en el Departamento de Recursos Humanos.

Al respecto la Norma de Control Interno 110-04, manifiesta. “Un indicador es la unidad que permite medir el alcance de una meta. La planificación estratégica y la planificación operativa anual de cualquier entidad pública,

Se evaluará mediante la aplicación de indicadores en términos cualitativos y cuantitativos”.

Lo antes mencionado se debe a que la Escuela Superior Politécnica del Ejército, que funge como contratista, hasta la presente fecha no ha entregado los procesos y los indicadores de gestión al departamento.

Por lo expuesto los directivos del área de Recursos Humanos se ven impedidos de realizar una evaluación eficiente de sus funcionarios, o la utilización de otros parámetros de evaluación.

**INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN****P-1**

15 de 20

**CONCLUSIÓN:**

Los Indicadores de Gestión, siendo la base para la medición de resultados y el avance en el cumplimiento de sus funciones, no se encuentran actualizados en el departamento de personal de la empresa, la empresa contratista encargada de la elaboración de los procesos, indicadores de gestión y flujo gramas, no ha entregado hasta la presente fecha el objeto contratado para este departamento.

**RECOMENDACIÓN Nro. 3:**

Al Sr. Comandante de la 15 – BAE. Paquisha.

Se servirá disponer al Sr. Jefe de Recursos Humanos, que realice una inspección para verificar el grado de cumplimiento de los procesos, indicadores de gestión y flujo gramas.

Al Sr. Jefe de Recursos Humanos.

Se servirá realizar las indagaciones necesarias con la empresa contratista a fin de que presente en el menor tiempo posible objeto contratado.

**INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN****P-1**

16 de 20

**LICENCIAS ANUALES:**

Al analizar La planificación de licencias anuales programadas por la Brigada de Aviación del Ejército, se puede determinar que no hicieron uso de su licencia anual el 36.3% de los trabajadores.

Al respecto la Directiva para el uso de Licencias Anuales, remitida por el Comando de la Fuerza manifiesta “..Todo militar y servidor público que preste servicios en la institución deberá cumplir con 30 días de licencia anual con sueldo luego de 12 meses trabajados”

Lo antes mencionado se debe principalmente que el personal militar especialmente, por tener que desempeñar funciones inherentes a su rango y función no han podido hacer uso de este incentivo.

Por lo expuesto no todo el personal militar ha podido hacer uso de la licencia anual planificada, impidiendo que este pueda tener un mes de descanso dedicado exclusivamente para sus familiares, y que le permita salir de la rutina y su merecido descanso.

**CONCLUSIÓN:**

La planificación anual de las licencias o vacaciones del personal militar y servidores públicos, a mas de ser un estímulo por doce meses trabajados,

**INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN****P-1**

17 de 20

es un derecho que por ningún motivo se puede dejar de embargo las actividades propias de la Brigada de Aviación permitido el cumplimiento de esta planificación al ciento por ciento.

**RECOMENDACIÓN Nro. 4:**

Al Sr. Comandante de la 15 – BAE. Paquisha.

Se servirá disponer al Sr. Jefe de Recursos Humanos, que prevea un sistema de reemplazo en cada uno de los puestos que es ocupado por el personal militar técnico, a fin de que este no sea un impedimento para que el personal cumpla con su descanso anual.

Al Sr. Jefe de Recursos Humanos.

Se servirá realizar todas las acciones con la finalidad de que el personal militar no pierda este incentivo obligatorio para el cumplimiento de sus funciones.

**CUMPLIMIENTO DE PERFILES:**

Al analizar una muestra de las carpetas del personal de conductores de vehículos pesados y livianos que presta servicios en el CAL-15, se pudo

**INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN****P-1****18 de 20**

observar que, el 5,5% de los conductores no posee licencia profesional.

Al respecto la norma de control interno 300 -02 Selección de personal manifiesta “La selección de personal es un proceso técnico que comprende la convocatoria, evaluación y selección de los aspirantes más idóneos para ocupar cargos en la entidad. La selección permite identificar al personal por su conocimiento y experiencia, debiendo asegurarse que cada servidor que ingresa a la entidad reúna los requisitos establecidos en el manual ocupacional, los mismos que serán acreditados documentadamente por los aspirantes”.

Lo antes mencionado se debe a que en el proceso de reclutamiento fue seleccionado personal con licencia de conducir tipo B, para conducir solo

Vehículos livianos, y no la licencia profesional que le acredita conducir cualquier tipo de vehículos.

Por lo expuesto, la falta de conductores profesionales impide cubrir todas las vacantes orgánicas existentes para conductores de vehículos pesados orgánicos de la institución.

**INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN****P-1**

19 de 20

**CONCLUSIÓN:**

Las necesidades de la Brigada de Aviación para el cumplimiento de sus funciones son varias, y como parte importante el abastecimiento logístico en todas las clases, por lo que es indispensable que para la operación de vehículos exista personal de conductores profesionales, que a más de la experiencia tienen el conocimiento adecuado para estas funciones, el conductor con licencia deportiva está en condiciones de conducir únicamente vehículos livianos.

**RECOMENDACIÓN Nro. 4:**

Al Sr. Comandante de la 15 – BAE. Paquisha.

Se servirá disponer al Sr. Jefe de Recursos Humanos, que obligue al personal de conductores con licencia tipo B, a que realicen los cursos de capacitación dictados por el sindicato de choferes profesionales.

Al Sr. Jefe de Recursos Humanos.

En coordinación con el Comandante del CAL-15, Se servirá disponer que todo el personal de conductores que se encuentran en estas condiciones opte por la realización del curso de conductores profesionales en una escuela de conducción del sindicato de choferes.

**CAPITULO V****SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES.****P-1**

20 de 20

De acuerdo a lo dispuesto en el artículo 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones de auditoría una vez comunicadas a las instituciones del estado y a sus servidores, deberán ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio, serán objeto de seguimiento y su inobservancia será sancionada por la Contraloría General del Estado.

Quito, 27 de febrero de 2009.

Miguel Avalos Zambrano.

Auditor

Ing. César Alvares

Supervisor

### **5.1.5 Seguimiento.**

Esta fase comprende realizar un seguimiento a las recomendaciones incluidas en el informe con el fin de que las mismas hayan dado el resultado esperado de la auditoría realizada.

Este seguimiento se lo realiza mediante un plan dispuesto de la siguiente manera: 1) número de la recomendación 2) la recomendación 3) el responsable 4) las actividades o las acciones que deben ejecutarse para cumplir la recomendación 5) fecha tope de realización.

Se presentarán informes de avance en el que se citarán las recomendaciones cumplidas y las que se hallan pendientes hasta culminar con la última, de esta manera el ejecutivo respectivo estará enterado del grado de cumplimiento o el fruto positivo que ha dado lugar la auditoría de gestión.



<b>SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES DEL INFORME</b>				
<b>ENTIDAD: AVIACIÓN DEL EJÉRCITO</b>				
<b>Nro.</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>Funcionario responsable</b>	<b>Acciones o actividades a ejecutar para dar cumplimiento</b>	<b>Plazos de cumplimiento</b>
1	Dispondrá al Sr. Jefe de Recursos Humanos, que realice las gestiones pertinentes, a fin de que se cumpla con los plazos impuestos a la empresa contratista de la elaboración de los procesos.	Comandante	Exigir a la Espe, el cumplimiento con la entrega de los procesos, indicadores y flugogramas de personal actualizados.	30 días laborables.
2	Se servirá realizar las indagaciones	Jefe de	Exigir que la Espe, como	30 días laborables

	necesarias a fin de que el contratista no presente ninguna excusa en el cumplimiento del objeto contratado en lo relacionado a capacitación y entrenamiento.	Recursos Humanos	rectora de la implementación y cumplimiento de los cursos de capacitación para el personal militar y civil del Ejército, cumpla con lo planificado	
3	Indicadores de gestión: Se servirá disponer al Sr. Jefe de Recursos Humanos, que realice una inspección para verificar el grado de cumplimiento de los procesos, indicadores de gestión y flujogramas.	Comandante	Exigir que la Espe, como empresa contratista de la elaboración de los indicadores de gestión de cumplimiento en la entrega de los indicadores de gestión	30 días laborables
4	Licencias anuales:  Se servirá realizar todas las acciones con la finalidad de que el personal militar no pierda este incentivo	Jefe de Recursos Humanos	Verificar que, en las funciones en las que se desempeña el personal que va a salir con licencia, exista	30 días laborables

V

	obligatorio para el cumplimiento de sus funciones.		personal para su relevo.	
5	Cumplimiento de perfiles: En coordinación con el Comandante del CAL-15, Se servirá disponer que todo el personal de conductores que se encuentran en estas condiciones opte por la realización del curso de conductores profesionales en una escuela de conducción del sindicato de choferes	Jefe de Recursos Humanos	Disponer que todos los conductores que poseen licencia de conducir tipo sportman, realicen el curso de capacitación en las escuelas del sindicato de choferes profesionales.	A partir del próximo llamamiento  Elaborado por: MAZ 030209 Supervisado por: CAC 030209

**CAPITULO VI:****CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES****6.1 Conclusiones.**

- 6.1.1 La Aviación del Ejército nace en el año de 1954, es una arma militar con 55 años de vida institucional, durante todo este tiempo ha venido sufriendo una serie de transformaciones, principalmente en el campo tecnológico, las aeronaves han servido por muchos años a la institución por lo que ya se hace necesaria su modernización.
- 6.1.2 La Aviación militar del Ejército Ecuatoriano, nació primeramente como apoyo de servicio, para paulatinamente con la transformación del arte de la guerra transformarse en un arma de apoyo de combate, y apoyo de servicio de combate, por lo que es prioritario la adquisición de nuevas aeronaves.
- 6.1.3 La capacidad alcanzada por esta institución del Ejército, le convirtió en el principal punto de apoyo durante los conflictos bélicos enfrentados por el país en sus 55 años de vida; sin embargo, las disminuciones presupuestarias atentan al buen desempeño de pilotos y aerotécnicos.
- 6.1.4 Con el empleo de sus aeronaves, fue la primera unidad de transporte logístico a las operaciones petroleras en la región Amazónica, y en los grandes proyectos hidroeléctricos y mineros del país, la reducción de la participación en estos campos han

impedido que la Institución pueda obtener sus propios medios económicos y el entrenamiento de sus tripulaciones.

- 6.1.5 El componente auditado que es el de recursos humanos, como base del sustento del talento humano en toda organización, ha sido evaluado el mismo que presenta como novedad la falta de actualización de los procesos e indicadores de gestión.
- 6.1.6 El departamento de Recursos Humanos realiza las funciones básicas propias de su función como son: Administración del personal, Moral y Servicios de personal, selección y reclutamiento de personal, los mismos que se encuentran regidos por leyes y reglamentos implementados por el Constitución Política del Estado Ecuatoriano, la Contraloría General del Estado, Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, el Comando General de la Fuerza Terrestre, Políticas y disposiciones de la propia entidad, sin embargo no disponen de las herramientas necesarias para medir su rendimiento y realizar el control de calidad.
- 6.1.7 La capacidad y el entrenamiento de sus recursos humanos, en muchas ocasiones no se cumple a cabalidad, por falta de presupuestos o incumplimiento de las escuelas especializadas.
- 6.1.8 La Aviación del Ejército, ha sido certificado con las norma de calidad ISO, lo que le permitirá un mejor control de calidad en todos los campos administrativos y operativos proporcionados, sin embargo no todos los campos administrativos están acreditados a las normas de calidad.
- 6.1.9 La Selección y Reclutamiento de personal, se lo realiza de forma muy eficiente, en coordinación directa con los organismos tanto del

Comando Conjunto, como de la Fuerza Terrestre, según los casos, la falta de observación a los parámetros de control, muchas veces disminuye la calidad en el reclutamiento del personal.

6.1.10 El personal de servidores públicos de Fuerzas Armadas, pasó a depender de la ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, pero hasta la presente fecha este personal no ha sido homologado sus salarios, lo que incide en la baja de moral de este segmento de personal de la institución.

## **6.2 Recomendaciones.**

6.2.1 Por ser la Aviación del Ejército, un arma técnica, es necesario que el Comando de la Fuerza Terrestre, tramite los presupuestos necesarios y suficientes a fin de adquirir equipos modernos que permitan proporcionar el más eficiente apoyo, ya que las aeronaves datan de muchos años de fabricación.

6.2.2 El empleo de los equipos militares en el campo de batalla, ha ido modificándose paulatinamente, y con ello nuevos adelantos tecnológicos en equipos y armamentos, por lo que es necesario, la actualización de las aeronaves militares de combate y apoyo de combate para lograr el mejor empleo de los medios disponibles.

6.2.3 Continuar mejorando la preparación y entrenamiento de los equipos de mantenimiento de las aeronaves, para lo cual hace falta una asignación presupuestaria suficiente que le permita mantener en condiciones de operatividad esta de esta importante arma del Ejército.

- 6.2.4 Ante la necesidad cada vez más creciente del mantenimiento y operación de las aeronaves, y el entrenamiento constante de las tripulaciones, es necesario que, con sus medios disponibles, se permita la autogestión de forma que, la institución pueda emplear sus medios como lo hacía a inicios de su formación, ya que los presupuestos de Estado en muchas ocasiones no cubre las necesidades expuestas.
- 6.2.5 Es necesario de que la Aviación del Ejército, defina los procesos e indicadores de gestión, elementos básicos para determinar el control de calidad en el servicio prestado, y la calidad en los funcionarios encargados de su cumplimiento.
- 6.2.6 Los Recursos Humanos en toda institución, requieren de parámetros, indicadores de gestión, procesos y todo medio que permita medir la efectividad de los mismos, por lo que se recomienda la actualización de estas herramientas, que le permitan medir y detectar a tiempo cualquier anomalía que se presente.
- 6.2.7 Es necesario que, la capacitación y el entrenamiento no se dejen de cumplir pues es la base de la operatividad de la institución, por lo que se revisará permanentemente los motivos y se corregirán a tiempo, para que esto no suceda.
- 6.2.8 Se recomienda que, una vez que la institución ha sido certificada en las normas de calidad ISO 9001 2000, se lo amplíe a todos los campos, pues en el caso del departamento de Recursos Humanos, hasta la presente fecha, aun no se lo ha realizado.

6.2.9 Cuando se realice la Selección y Reclutamiento, es necesario observar estrictamente el cumplimiento de todos los requisitos necesarios para el cumplimiento de las funciones requeridas.

6.2.10 Se debe realizar los trámites pertinentes a fin de que el personal de Servidores Públicos, sean homologados en sus salarios, ya que esto redundará en el mejor desempeño de sus funciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Constitución Política de la República del Ecuador (2008)
- América, Hispano, Lecciones de Portugués (2007)
- Badillo, Jorge, Auditoría de Gestión (2007)
- CGE, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (2003)
- Chavenato, Idalberto, Administración de Recursos Huanos (2003)
- Delgado, Tcnl., Jaime, Sucesos de la Cordillera del Cóndor (1991)
- Franklin, Enrique, Benjamín, Organización de Empresas, análisis, diseño y estructura (2001)
- Comando General, Diccionario Militar (2000)
- Luna Yanel Blanco, Normas y Procedimientos de la Auditoría (2001)
- Roberto Hernández, Metodología de la Investigación (2002)
- Tucker Irvin B, Fundamentos de Economía (2001)
- Victor A. Beker, Francisco, Economía, De Micro y Macroeconomía. (2001)