



ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO

ECUADOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
SEDE – LATACUNGA

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y

AUDITORÍA

***“AUDITORÍA OPERACIONAL A LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS DE LA UNIDAD DE TALENTO
HUMANO DE LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL
EJÉRCITO SEDE LATACUNGA”***

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR
PÚBLICO - AUDITOR**

Autores:

MARCIA CASILLAS

VERÓNICA MORENO

DIRECTOR: ING. XAVIER FABARA

CODIRECTORA: DRA. CARLA ACOSTA

Latacunga, Mayo del 2007

Latacunga, Mayo del 2007.

CERTIFICADO

En nuestra calidad de Director y Codirectora, certificamos que las señoritas **MARCIA ELIZABETH CASILLAS PASTE** y **BLANCA VERÓNICA MORENO SÁNCHEZ**; han desarrollado el Proyecto de Grado Titulado “**AUDITORÍA OPERACIONAL A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DE LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE LATACUNGA**”. Aplicando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas que regulan esta actividad académica, por lo que autorizamos que las mencionadas alumnas reproduzcan el documento definitivo, se presente a las autoridades de Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría y procedan a la exposición de su contenido.

Ing: Xavier Fabara
Director del Proyecto

Dra: Carla Acosta
Codirectora del Proyecto

AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento primeramente a Dios, por habernos creado y darnos la fortaleza para vencer los obstáculos que se presentan en nuestro camino.

Nuestra eterna gratitud a nuestros Padres, por proporcionarnos el apoyo incondicional en nuestras actividades diarias para ser cada día mejores.

A nuestros Profesores y de manera especial al Ing. Xavier Fabara y a la Dra. Carla Acosta, Director y Codirectora por aportar con sus valiosas ideas, compartir sus enseñanzas y amistad, siendo la base primordial en el desarrollo del presente Proyecto.

Al Personal Administrativo de la Unidad de Talento Humano de la ESPEL, y especialmente al Dr. Ramiro Salazar, por haber prestado todas las facilidades de información, constante colaboración y sabias sugerencias para la culminación exitosa de nuestro Proyecto, además por ser un amigo que nos brindó su confianza y apoyo.

Al Eco. Julio Villa Coordinador de la Carrera, por su apoyo y preocupación para lograr este objetivo.

A todas las personas que de una u otra forma aportaron para la ejecución y culminación de este Proyecto.

CUANDO MÁS NOS ESFORCEMOS, MÁS CRECEREMOS

Vero.

Marcy.

DEDICATORIA

Un libro abierto es un cerebro que habla; cerrado un amigo que espera; olvidado, un alma que perdona; destruido, un corazón que llora.

Blaise Pascal

A DIOS, por darme la oportunidad de vivir, llenarme de bendiciones día a día y ser siempre mi fuente de inspiración sabiduría y amor.

A mis Padres, Manuel Casillas y Blanca Paste, ya que ellos son las personas que me dieron el apoyo incondicional en momentos más difíciles de mi vida y formaron parte fundamental para la culminación de mi carrera profesional, ya que mediante su sacrificio, esfuerzo, cariño y dedicación hicieron posible el hacer realidad uno de mis objetivos, por lo que este esfuerzo es para ustedes. “Gracias queridos Padres”, no los defraudare.

A mi hermana Ximena, por ser mi amiga, confidente y apoyo en todos los momentos de mi vida, compartiendo alegrías, tristezas y experiencias inolvidables que quedarán grabadas en mi memoria y en mi corazón.

Marcy.

DEDICATORIA

A mis queridos Padres: José Moreno y Rocío Sánchez, quienes con su amor, apoyo y sacrificio infinito han hecho posible la culminación de una etapa importante en mi vida universitaria y han logrado que alcance un objetivo tan deseado, ser una profesional honesta que tiene como único fin el servir a los demás. Ellos me han enseñado con el ejemplo, que nunca habrá premio sin esfuerzo, ni felicidad sin merecerla.

A mis hermanos Kevin y Elsy, por su cariño y apoyo que siempre me han brindado. De igual manera a mi hermanito más adorado Israel, quien con su inocencia y destellos de alegría invade mi vida de enorme felicidad.

A Xavier, por ser la persona que siempre esta compartiendo conmigo los buenos y malos momentos de la vida, con quien he aprendido que amar es ser capaz de aceptar al otro tal cual es, para que todos los días vividos sean llenos de felicidad.

**VIVIR ES LUCHAR, ES ENGRANDECERSE, ES PERFECCIONARSE,
ES PROGRESAR.**

Vero.

ÍNDICE

Págs.

CAPÍTULO I

AUDITORÍA OPERACIONAL

1.1	Conceptos de Auditoría Operacional.....	1
1.2	Importancia.....	2
1.3	Objetivos de la Auditoría Operacional.....	3
1.4	Alcance.....	4
1.5	Diferencia y similitudes entre Auditoría Financiera y Operacional....	4
1.5.1	Diferencias Básicas entre la Auditoría Tradicional o Financiera y la Auditoría Operacional	4
1.5.2	Principales similitudes entre la Auditoría Operacional y la Auditoría Financiera.....	7
1.6	Áreas de Aplicación.....	7
1.6.1	Sector Público.....	7
1.6.2	Sector Privado.....	9
1.6.3	Sector Social.....	11

CAPÍTULO II

ASPECTOS GENERALES DE LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE LATACUNGA

2.1	Generalidades.....	13
2.1.1	Reseña Histórica.....	13
2.1.2	Misión.....	17
2.1.3	Visión ESPE – 2010.....	17
2.1.4	Objetivos.....	18
2.1.4.1	Objetivo General.....	18
2.1.4.2	Objetivos Específicos.....	18
2.1.5	Políticas.....	19
2.1.5.1	Políticas por Áreas.....	20
2.1.5.2	Principios Filosóficos.....	22

2.1.5.3	Valores Institucionales.....	23
2.1.6	Mapa Estratégico de la ESPE.....	25

CAPÍTULO III

UNIDAD DE TALENTO HUMANO DE LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE LATACUNGA

3.1	Misión.....	26
3.2	Objetivos.....	26
3.2.1	Objetivo General.....	26
3.2.2	Objetivos Específicos.....	26
3.3	Proceso Administrativo de Área de Recursos Humanos.....	27
3.3.1	Planificación.....	27
3.3.2	Organización.....	35
3.3.3	Dirección.....	38
3.3.4	Control.....	41
3.4	Leyes y otros dispositivos legales que permiten su funcionamiento....	43
3.4.1	Análisis de las remuneraciones del Sector Público según LOSCCA, con las remuneraciones establecidas por la ESPE.....	45
3.4.1.1	Remuneraciones para el personal de la ESPE según el Reglamento de la Reserva Activa y de los empleados civiles de las Fuerzas Armadas.....	45
3.4.1.2	Remuneraciones para los empleados del Sector Público según la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA).....	50
3.4.2	Diferencias y Similitudes entre la aplicación de la LOSCCA y el Reglamentote la Reserva Activa y de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas en la ESPE.....	54
3.4.2.1	Principales Diferencias entre la aplicación de la LOSCCA y el Reglamento de la Reserva Activa y de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas.....	54
3.4.2.2	Principales Similitudes entre la aplicación de la LOSCCA y el Reglamento de la Reserva Activa y los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas.....	55

3.4.2.3	Nueva Estructura Organizacional de la ESPE-L.....	56
3.4.2.4	Estructura Orgánico Funcional de la ESPE-L.....	57

CAPÍTULO IV

FUNCIONES PRIMORDIALES DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO

4.1	Provisión Personal.....	59
4.1.1	Investigación de Mercado de RR.HH.....	59
4.1.2	Reclutamiento de Personal	60
4.1.2.1	Descripción del Proceso de Reclutamiento de Personal Administrativo y de Servicios en la ESPE Sede Latacunga.....	62
4.1.2.2	Diagrama de Flujo: Proceso de Reclutamiento de Personal Administrativo y de Servicios en la ESPE Sede Latacunga.....	63
4.1.2.3	Descripción del Proceso de Reclutamiento del Personal Docente en la ESPE Sede Latacunga.....	64
4.1.2.4	Diagrama de Flujo: Proceso de Reclutamiento del Personal Docente en la ESPE Sede Latacunga.....	65
4.1.2.5	Clases de Reclutamiento de Personal.....	66
4.1.2.5.1	Reclutamiento Interno.....	66
4.1.2.5.1.1	Ventajas del Reclutamiento Interno.....	67
4.1.2.5.1.2	Desventajas del Reclutamiento Interno.....	67
4.1.2.5.2	Reclutamiento Externo.....	68
4.1.2.5.2.1	Ventajas del Reclutamiento Externo.....	69
4.1.2.5.2.2	Desventajas del Reclutamiento Externo.....	69
4.1.2.5.3	Técnicas de Reclutamiento Externo.....	70
4.1.3	Selección de Personal.....	71
4.1.3.1	Importancia de la Selección de Personal.....	71
4.1.3.2	Las Técnicas de la Selección de Personal.....	73
4.1.3.3	Descripción del Proceso de Selección de Personal Administrativo y de Servicios en la ESPE Sede Latacunga.....	75
4.1.3.4	Diagrama de Flujo: Proceso de Selección de Personal Administrativo y de Servicios en la ESPE Sede Latacunga.....	76

4.1.3.5	Descripción del Proceso de Selección del Personal Docente en la ESPE Sede Latacunga.....	77
4.1.3.6	Diagrama de Flujo: Proceso de Selección del Personal Docente en la ESPE Sede Latacunga.....	78
4.2	Aplicación de Personal.....	79
4.2.1	Inducción al Nuevo Personal.....	79
4.2.1.1	Propósito de la Integración del Personal.....	80
4.2.1.2	Descripción del Proceso de Inducción del Personal.....	80
4.2.1.3	Diagrama de Flujo: Proceso de Inducción del Personal en la ESPE Sede Latacunga.....	81
4.2.2	Diseño, Descripción y Análisis del Cargo del Personal.....	82
4.2.2.1	Diseño del Cargo.....	82
4.2.2.2	Descripción del Cargo.....	82
4.2.2.3	Análisis de Cargos.....	82
4.2.2.4	Modelo de Diseño, Descripción y Análisis del Cargo para Médico General de la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga.....	85
4.2.3	Evaluación del Desempeño del Personal.....	87
4.2.3.1	Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	87
4.2.3.2	Propósitos de la Evaluación del Desempeño.....	88
4.2.3.3	Tipos de Pruebas aplicadas tanto al Personal Militar, Administrativo y docentes para medir el desempeño.....	88
4.2.3.4	Descripción del Proceso de Evaluación del Desempeño para el Personal Administrativo y de Servicios en la ESPE Sede Latacunga.....	91
4.2.3.5	Diagrama de Flujo: Proceso de Evaluación del Desempeño para el personal Administrativo y de Servicios en la ESPE Sede Latacunga.....	92
4.2.3.6	Descripción del Proceso de Evaluación del Desempeño para el Personal Docente en la ESPE Sede Latacunga.....	93
4.2.3.7	Diagrama de Flujo Proceso de Evaluación del Desempeño para el Personal Docente en la ESPE Sede Latacunga.....	94
4.3	Mantenimiento del Talento Humano.....	95
4.3.1	Remuneración o Compensación.....	95

4.3.1.1	La Remuneración Básica.....	95
4.3.1.2	Los Incentivos Salariales.....	96
4.3.1.2.1	Los Incentivos de Carácter Moral.....	96
4.3.1.2.2	Los Incentivos de Carácter Económico.....	96
4.3.1.3	Sueldos Adicionales.....	97
4.3.1.3.1	Decimotercer Sueldo.....	97
4.3.1.3.2	Decimocuarto Sueldo.....	97
4.3.1.4	Principales Objetivos de las Compensaciones Institucionales.....	98
4.3.2	Beneficios y Servicios Sociales.....	98
4.3.2.1	Ventajas de un Plan de Beneficios Sociales.....	98
4.3.3	Higiene y Seguridad del Trabajo.....	100
4.3.3.1	Higiene del Trabajo.....	100
4.3.3.1.1	Factores Físicos.....	101
4.3.3.1.2	Factores Biológicos.....	101
4.3.3.1.3	Factores Sociales.....	101
4.3.3.1.4	Factores Culturales.....	102
4.3.3.1.5	Funciones de Atención Primaria de Salud para mantener la Higiene y seguridad del personal.....	103
4.3.3.2	Seguridad del Trabajo.....	103
4.3.3.2.1	Prevención de Robos (Vigilancia)	104
4.3.3.2.1.1	Control de entrada y salida del personal.....	104
4.3.3.2.1.2	Control de entrada y salida de vehículos.....	104
4.3.3.2.1.3	Registro de máquinas, equipos y herramientas.....	104
4.3.3.2.1.4	Prevención de Incendios.....	105
4.3.3.3	Higiene y Seguridad industrial del Centro de Producción de la ESPE Sede Latacunga.....	105
4.3.3.3.1	Higiene Industrial.....	105
4.3.3.3.2	Actividades desarrolladas para mantener la Higiene y Seguridad del Trabajador.....	105
4.3.3.3.3	Desarrollo de cursos para mantener la seguridad.....	106
4.3.3.3.4	Actividades Preventivas de Accidentes.....	106
4.3.3.3.5	Dotación de equipos y materiales necesarios para la protección del personal.....	107

4.3.4	Relaciones Laborales.	108
4.4	Desarrollo del Talento Humano.....	109
4.4.1	Capacitación del Talento Humano.....	109
4.4.1.1	Objetivos de la Elaboración del Plan de Capacitación.....	110
4.4.1.2	Aspectos a considerarse para la Elaboración del Plan de Capacitación.....	110
4.4.1.3	Métodos de Capacitación.....	111
4.4.1.4	Descripción del Proceso de Capacitación Planificada por el Jefe de la Unidad de Talento Humano en la ESPE Sede Latacunga.....	112
4.4.1.5	Diagrama de Flujo: Proceso de Capacitación Planificada por el Jefe de la Unidad de Talento Humano en la ESPE Sede Latacunga.....	113
4.4.1.6	Descripción del Proceso de Capacitación Elaborada por los Jefes Departamentales en la ESPE Sede Latacunga.....	114
4.4.1.7	Diagrama de Flujo: Proceso de Capacitación Elaborada por los Jefes Departamentales en la ESPE Sede Latacunga.....	115
4.4.1.8	Descripción del Proceso de Capacitación para el Personal Docente en la ESPE Sede Latacunga.....	116
4.4.1.9	Diagrama de Flujo: Proceso de Capacitación para el Personal Docente en la ESPE Sede Latacunga.....	117
4.4.2	Desarrollo Organizacional.....	118
4.4.2.1	Objetivos Básicos del Desarrollo Organizacional.....	118
4.4.2.2	Importancia y Necesidad del Desarrollo Organizacional.....	119
4.5	Seguimiento y Control del Talento Humano.....	119
4.5.1	Base de Datos o Sistemas de Información.....	120
4.5.2	Evaluación del Desempeño.....	121
4.5.3	Control de Asistencia.....	121

CAPÍTULO V

PROCESO DE AUDITORÍA OPERACIONAL A LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DE LA ESPE-L

5.1	Estudio Preliminar.....	123
5.1.1	Objetivos y Propósito del Estudio Preliminar	124

5.1.1.1	Objetivos del Estudio Preliminar.....	124
5.1.1.2	Propósito del Estudio Preliminar.....	124
5.1.2	Recopilación de Datos.....	125
5.1.3	Desarrollo del Programa de Auditoría.....	126
5.1.4	Desarrollo de Cuestionarios.....	127
5.2	Revisión y Evaluación del Control Interno.....	127
5.2.1	Importancia del Control Interno.....	128
5.2.2	Control Interno Administrativo.....	130
5.2.2.1	Propósito del Control Interno Administrativo.....	131
5.2.2.2	Objetivos del Control Interno Administrativo.....	131
5.2.3	Indicadores de Gestión.....	132
5.3	Establecimiento de Factores Críticos.....	135
5.3.1	Propósito de Factores Críticos.....	135
5.3.2	Objetivos de Factores Críticos.....	135
5.3.3	Desarrollo de los Hallazgos de Auditoría.....	136
5.3.3.1	Características de los Hallazgos.....	137
5.4	Comunicación de Resultados.....	137
5.4.1	Propósito de la Comunicación de Resultados.....	138
5.4.2	Objetivos de la Comunicación de Resultados.....	139
5.4.3	Requisitos Importantes del Informe.....	139
5.4.4	Estructura del Informe.....	141
5.4.5	Contenido del Informe de Auditoría.....	142
5.4.6	Elaboración del Informe Final.....	143
	CASO PRÁCTICO	144
	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS (Informe Final).....	229

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	250
Recomendaciones	252
Anexos	
Glosario	
Bibliografía	

GENERALIDADES DEL PROYECTO

Introducción

Las organizaciones son organismos vivos, contruidos, operados por y para personas. Por tanto es indispensable que la organización genere compromiso en los equipos de trabajo, entusiasmo por el futuro, capacidad de reacción ante las permanentes emergencias y crisis que se presentan en las organizaciones las cuales requieren de habilidades en el conocimiento, en el manejo emocional, en los valores y creencias, de manera que se prepare al personal para alcanzar el éxito en conjunto con la organización

Así pues la administración de Recursos de Humanos consiste en “planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal”¹, buscando que con cada acción que se realice conseguir las metas empresariales.

El área de Recursos de Humanos es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios que acontecen en el mundo moderno. Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento central de su sistema nervioso porque aportan la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva. Por tanto para proporcionar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de gestión del talento humano y no de recursos humanos, y ya no se tratan como meros empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, sino como socios y colaboradores.

“La gestión del talento humano dentro de la organización debe comprometerse en el área de las relaciones humanas interpersonales, siendo la dirección principal de la tarea a desarrollar, integrar, alinear y buscar coherencia entre las necesidades de la organización y la de cada uno de sus miembros”². Para ello es necesario invertir en las personas de la organización.

¹ CHIAVENATO, Adalberto, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 5^o Edición 2001 Bogota, pág. 165.

² CHIAVENATO, Idalberto, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO 2003 Bogota, pág. 9.

El talento es la capacidad de una persona o grupo de personas comprometidas para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados. El talento estaría formado por la suma de capacidades, conocimientos, competencias, compromiso y acción que se llevaran a cabo para el buen desarrollo de la institución.

De ahí la importancia de realizar una auditoría operativa, a la Unidad de Talento Humano de la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga pues esta es una herramienta de suma utilidad en la toma de decisiones organizacionales, ya que sus beneficios contribuyen en el desarrollo de organizaciones, no solamente en aquellas que se ubican en una etapa de consolidación de mercado, sino también a aquellas que están en constante crecimiento; ya que en gran medida dichos beneficios se encuentran estrechamente relacionados al incremento de la eficiencia y eficacia en sus procesos productivos.

La aplicación de la Auditoría Operativa, tiene como principal cualidad la flexibilidad, refiriéndose con esto, a que se puede aplicar en cualquier segmento o área de la Institución.

El presente trabajo está enfocado desde un punto de vista operativo, a la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga en la Unidad de Talento Humano, y para su mejor comprensión se lo ha dividido en seis capítulos que a continuación se los describe.

CAPITULO I: Es una recopilación de aspectos básicos de la auditoría operacional, como conceptos, importancia, objetivos, alcance, diferencias, similitudes y áreas de aplicación.

CAPITULO II: En este capítulo se darán a conocer aspectos generales como, Misión, Visión, Objetivos y Políticas de la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga.

CAPITULO III y IV: Se presentará la base teórica de la Unidad de Talento Humano, el cual abarcará: el Proceso Administrativo, Planeación, Organización, Dirección, Control; sus Leyes y otros dispositivos legales que permiten su funcionamiento. Así como sus funciones primordiales, que son Provisión, Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo, Seguimiento y Control.

CAPITULO V: Se desarrollará el proceso de la Auditoría Operativa, donde se utilizará la metodología general de la misma, pasando por las etapas de familiarización, investigación y análisis, así como de diagnóstico, que brindarán los elementos suficientes para la elaboración del informe, el cual se materializa como el producto terminado de la labor.

CAPITULO VI: Se detallará en forma específica la problemática encontrada en los hallazgos de la investigación, identificando el riesgo potencial, y formulando una serie de conclusiones y recomendaciones, enfocadas a incrementar la eficiencia operativa en la Unidad de Talento Humano.

Justificación

La Administración de recursos humanos es planear, organizar, dirigir y controlar los procesos de selección, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal

La Unidad de Talento Humano existe para servir a la Institución proporcionándole y administrando al personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos, por eso es indispensable mantener la contribución del talento humano en un nivel adecuado a las necesidades de la Institución puesto que cuando las necesidades de la Institución se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en disipación de recursos. Que pueden afectar al normal desenvolvimiento de la Institución.

Debido a estos sucesos será necesario analizar cada uno de los procesos administrativos para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la Institución. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar satisfaciendo las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la institución empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

La Escuela Politécnica del Ejército es una Institución de educación superior de carácter público perteneciente a las Fuerzas Armadas cuya misión es formar profesionales e investigadores de excelencia, creativos, humanistas con capacidad de liderazgo, participación en las decisiones nacionales contribuyendo al mejoramiento de las condiciones de vida del país e impulsar su desarrollo.

La Unidad de Talento Humano de la Escuela Politécnica del Ejército debe identificar las falencias en sus procesos con el objeto de mejorarlos estratégicamente por esta razón surge la necesidad de la realización de una Auditoría Operacional a los procesos administrativos, por cuanto la directiva de la ESPE-L sin la práctica de una auditoría no tiene plena seguridad de que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación del talento humano. Es la auditoría que define con razonabilidad, la situación real de la Institución.

Una auditoría además, evalúa el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las tareas administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la directiva de la ESPE-L.

La Auditoría Operacional puede verificar y evaluar las operaciones administrativas para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de la planificación, organización, dirección, y control interno e informar sobre los hallazgos significativos resultantes presentando conclusiones y recomendaciones para mejoras de esta Unidad.

La siguiente auditoría se enfoca a establecer el adecuado proceso administrativo dentro de la selección del personal de la ESPE-L con la finalidad de que los directivos tomen decisiones acertadas por medio de las recomendaciones impartidas.

Objetivo General

Realizar la Auditoría Operacional a los procesos administrativos a la Unidad de Talento Humano de la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga, que comprenderá un período de seis meses, cuyo producto final será el informe que contendrá hallazgos,

conclusiones y recomendaciones, que facilitará la tarea de organizar y optimizar sus recursos documentales, humanos, financieros, materiales y físicos.

Objetivos Específicos

- Determinar la importancia de la ejecución del proyecto dentro de la Unidad de Talento Humano.
- Identificar los parámetros básicos acerca de una auditoría su importancia objetivos y su área de aplicación.
- Conocer aspectos generales de la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga
- Establecer un análisis de los procesos administrativos aplicados en la Unidad de Talento Humano.
- Identificar las contribuciones que hace la Unidad de personal a la organización.
- Detectar problemas latentes dentro de la Unidad de Talento Humano mediante la ejecución el proceso de auditoría.
- Promover los cambios necesarios en la Institución a través de la presentación de un informe que contendrá los hallazgos encontrados durante el proceso de auditoría.

CAPITULO I

AUDITORÍA OPERACIONAL

1.1 Conceptos de Auditoría Operacional

Las definiciones que los autores han dado a la Auditoría Operacional son varias entre las cuales podemos citar las siguientes:

Donald Taylor, en su obra titulada: Auditoría, dice “Es un examen sistemático de las actividades de una organización en relación con objetivos específicos a fin de evaluar el comportamiento, señalar las oportunidades de mejorar y generar recomendaciones para el mejoramiento o para favorecer la acción”.

“La Auditoría operacional es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas efectuado por auditores profesionales con la finalidad de verificarlas y evaluarlas tanto como para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de la planificación, organización, dirección y control interno e informar sobre los hallazgos significativos resultantes presentando conclusiones y recomendaciones para mejoras”³

Nelson Dávalos en su libro titulado: Enciclopedia Básica de Administración, manifiesta: “Es un examen y evaluación que realiza el auditor en un organismo público o privado, con el propósito de establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía logrados por la administración, relativos a su planificación, organización, dirección , control interno y el empleo apropiado de sus recursos, a

³ Contraloría General del Estado. Vademecun Legal, Tomo I pág. 311.

través de la determinación de áreas críticas o aspectos concretos en los cuales se pueden introducir mejoras, mediante la formulación de sus comentarios, conclusiones y recomendaciones contenidas en el respectivo informe”.

Luego de analizar las definiciones citadas anteriormente se puede decir que la Auditoría Operacional es un examen evaluativo de las actividades de entidades públicas o privadas con el propósito de medir e informar el grado de eficiencia, efectividad y economía con que son utilizados los recursos en el logro de metas y objetivos propuestos.

1.2 Importancia

Mediante la Auditoría Operativa se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la Institución. Es importante para esta disciplina valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas. El análisis y evaluación de factores tanto internos como externos debe hacerse de manera sistemática e integral, abarcando la totalidad de la Institución.

La Auditoría Operacional sirve para comprobar la capacidad de la administración en todos los niveles. Es un servicio especializado proyectado para la administración, que determina los puntos donde hay un peligro potencial y por otro lado, resalta las oportunidades de mejorar, de reducir costos, de eliminar desperdicios y pérdidas de tiempo innecesarias, así como también evalúa la eficacia de los controles, observa si se sigue en todos los niveles la dirección de las políticas, objetivos y determina si la Institución está operando con las utilidades que debería.

En conclusión la Auditoría Operacional es una herramienta indispensable que colabora con la administración de las entidades y organismos públicos, ya que mediante un proceso mide el rendimiento real con el rendimiento esperado y formula recomendaciones para mejorar dicho rendimiento y alcanzar el rendimiento previsto.

1.3 Objetivos de la Auditoría Operacional

- Examinar los aspectos administrativos de la Institución, para evaluar, diagnosticar y sugerir mejoras.
- Establecer el grado en que la Institución. y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar si los controles establecidos son los adecuados para el cumplimiento de los objetivos de la institución.
- Verificar que la entidad auditada cumpla con normas, disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
- Descubrir deficiencias o desviaciones en algunas de las actividades de la Institución y sugerir sus probables rectificaciones, en el menor tiempo posible.
- Medir el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos dentro de la institución.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad.
- Mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la institución.
- Facilitar la consolidación de una política de control de calidad y de productividad con una visión a largo plazo
- Formular y presentar una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales, financieros y talento humano.

1.4 Alcance

El alcance de la Auditoría Operacional es tan amplio que puede extenderse a todas las actividades o a un conjunto específico de la Institución, es decir puede ser de una función específica, de un área, de un departamento o de un grupo de departamentos.

El auditor es quien define la cobertura del examen a realizarse, atendiendo las áreas críticas donde la acción de la auditoría se hace presente a través de las recomendaciones para mejorar dichas áreas.

La Auditoría Operacional a realizar abarcará la Unidad de Talento Humano de la Escuela Politécnica del Ejército sede Latacunga con el propósito de verificar la eficiencia, eficacia de la ejecución del proceso administrativo que se desarrolla dentro de la misma, dicha auditoría proporcionará a esta Unidad un informe final en el que constará conclusiones y recomendaciones que le servirá de apoyo para el mejoramiento tanto de la Unidad como para la Institución.

1.5 Diferencias y similitudes entre Auditoría Financiera y Operacional

1.5.1 Diferencias básicas entre la Auditoría Tradicional o Financiera y la Auditoría Operacional

La auditoría, tradicionalmente hasta 1960 estuvo orientada fundamentalmente al examen de los estados financieros. Con el surgimiento de la auditoría operacional como un nuevo campo de ejercicio profesional, se denominó a la auditoría tradicional como auditoría de estados financieros o auditoría financiera, la cual con respecto a la auditoría operacional presenta múltiples diferencias relacionadas con el objetivo, el alcance, la orientación, los criterios de medición, el método, los interesados, quienes la ejecutan, el contenido del informe, el objetivo de la evaluación del control interno, y la historia de las dos especialidades, entre otras. En el siguiente cuadro, tenemos las diferencias mencionadas.

CUADRO N° 1

DIFERENCIAS BÁSICAS ENTRE LA AUDITORIA FINANCIERA Y LA AUDITORIA OPERACIONAL

En Cuanto a:	Financiera	Operacional
Objetivo	<p>Emitir opinión o dictamen sobre la razonabilidad de la situación financiera de una entidad, así como sobre el resultado de sus operaciones financieras y el flujo de fondos para el periodo que termina en dicha fecha.</p> <p>Proporcionar un grado de confiabilidad de dichos estados para usarlos en la toma de decisiones administrativas o gerenciales y en el proceso de dar cuenta de la gestión</p>	<p>Determinar el grado de eficacia, economía y eficiencia de las operaciones para formular las recomendaciones para corregir deficiencias o para mejorar dicho grado de eficacia, economía y eficiencia.</p> <p>Contribuir al logro de la prosperidad razonable de la empresa o entidad.</p>
Alcance	Limitado a las operaciones financieras	Ilimitado. Puede cubrir todas las operaciones o actividades que realiza un organismo, entidad o empresa.
Orientación	Hacia la situación financiera y resultados de las operaciones de la entidad desde un punto de vista retrospectivo.	Hacia las operaciones o actividades de la entidad en el presente con proyección el futuro.
Medición	Principios de contabilidad generalmente aceptados.	No existen aún criterios de medición de aceptación general.
Método	Las normas de auditoría generalmente aceptadas.	No existen todavía normas de auditoría operacional generalmente aceptadas, el método se determina de acuerdo

En Cuanto a:	Financiera	Operacional
		al criterio del auditor operacional. Pueden adaptarse normas de auditoría financiera generalmente aceptadas.
Interesados	Principalmente externos: Accionistas, Gobierno, Bancos; Entidades de Crédito e Inversiones potenciales.	Desde el punto de vista interno: la alta dirección. Desde el punto de vista externo los accionistas y el gobierno y la comunidad cuando se trata de una entidad del sector público.
Quienes la Ejecutan	Los contadores públicos con personal de apoyo de la misma profesión	Contadores públicos con participación del personal de la misma profesión y de profesionales de otras disciplinas.
Contenido del Informe	Su contenido esta exclusivamente relacionado con los estados financieros	Su contenido esta relacionado con cualquier aspecto de importancia de la administración o de las operaciones de la entidad, organismo o empresa pública.
Objetivo de la Evaluación del control Interno	Determinar la naturaleza y alcance de los procedimientos de auditoría financiera a emplear.	Determinar las áreas débiles o críticas más importantes para hacia ellas orientar todos los esfuerzos de auditoría operacional.
Historia	Larga existencia	Reciente. Aún se encuentra es su etapa de formulación teórica y de experimentación.

Fuente: O. Ray Whittington, Kart Pany. Auditoría un Enfoque Integral.

[www.auditoriaoperacional.com/Auditoría Operacional o de Desempeño.htm](http://www.auditoriaoperacional.com/Auditoría%20Operacional%20o%20de%20Desempeño.htm)

Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

1.5.2 Principales similitudes entre la Auditoría Operacional y la Auditoría Financiera

Las similitudes se determinan de acuerdo a la metodología, técnicas de obtención de evidencias, independencia, ética, y comunicación de resultados:

- Tanto la Auditoría Operacional como la Auditoría Financiera es necesario elaborar un plan de trabajo, programa, papeles de trabajo, comunicaciones permanentes con el personal involucrado, etc.
- Las técnicas para la obtención de evidencia en lo concerniente a comprobación visual, información de terceras personas y deducciones lógicas, son similares tanto la Auditoría Operacional como en la Auditoría Financiera.

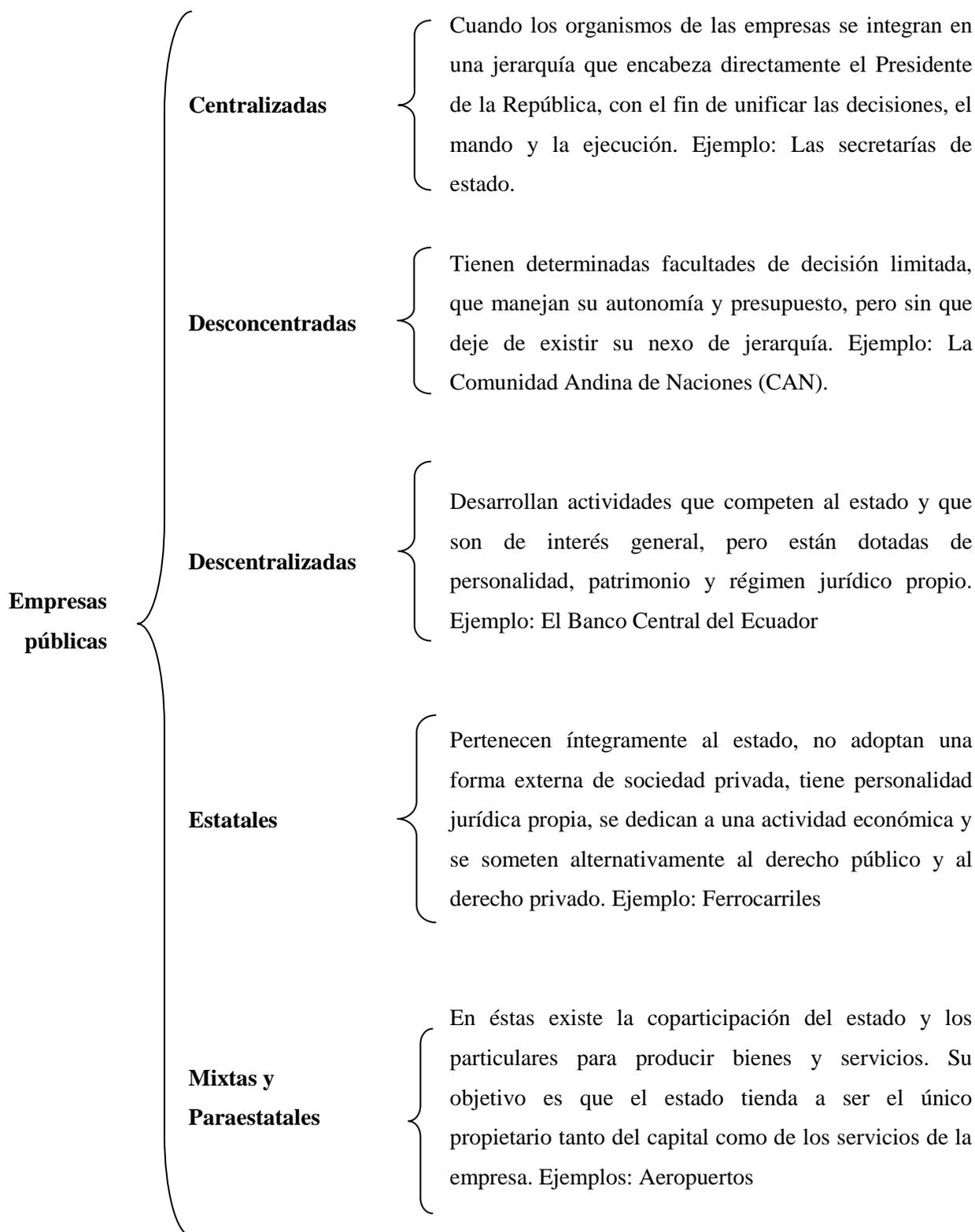
1.6 Áreas de aplicación

En cuanto a su campo, la Auditoría Operacional puede instrumentarse en todo tipo de organización, sea ésta pública, privada o social.

1.6.1 Sector Público

En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

Las empresas públicas pueden ser las siguientes:



Fuente: F:\Empresas\Generalidades de la Empresa - Monografias_com.htm

Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

1.6.2 Sector Privado

En el Sector Privado se utiliza tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación y relación comercial de las empresas, sobre la base de las siguientes características:

1. Tamaño de la empresa
2. Sector de actividad
3. Naturaleza de sus operaciones

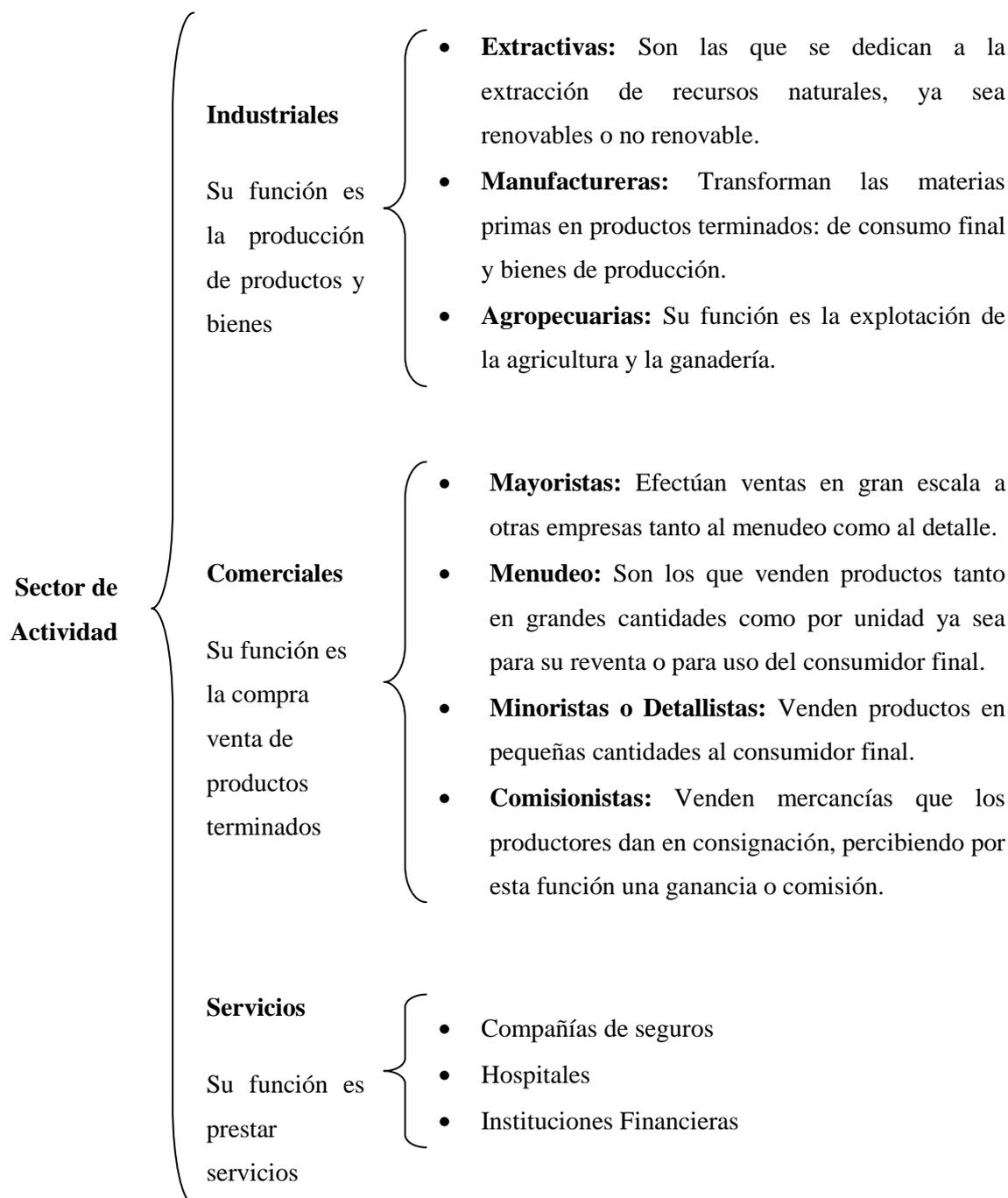
1.-En lo relativo al tamaño, convencionalmente se las clasifica en:

Por el tamaño	Empresa pequeña	No requiere tanta capacidad tecnológica, potencial humano o inversión de calidad, ocupa de 16 a 100 personas
	Empresa mediana	Requiere de una mediana capacidad tecnológica, potencial humano o inversión de calidad, ocupa de 101 a 250 personas
	Empresa grande	Dominan el mercado con amplitud, ocupa mas de 250 trabajadores

Fuente: Méndez Morales José Silvestre, ECONOMÍA Y LA EMPRESA 2da edición Pág. 47

Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

2.- Lo correspondiente al sector de actividad se refiere al ramo específico de la empresa, el cual puede quedar enmarcado básicamente en:



Fuente: F:\Empresas\Generalidades de la Empresa - Monografias_com.htm

Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

3.- En cuanto a la naturaleza de sus operaciones, las empresas pueden agruparse en:

Por la naturaleza de sus operaciones	Nacionales	{ Formada por la aportación de capitales de los residentes del país.
	Internacionales	{ Su capital no es aportado por los nacionales sino por los extranjeros.
	Mixtas	{ Se componen de una parte de capital nacional y otra extranjera.

Fuente: Méndez Morales José Silvestre, ECONOMÍA Y LA EMPRESA 2da edición Pág. 49

Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

1.6.3. Sector Social

Formado por aquellas entidades de carácter voluntario sin fines de lucro que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana y reguladas de forma autónoma, persiguen por medio de la intervención en la política social, contribuir a aumentar los niveles de calidad de vida y bienestar a través de un progreso social solidario.

Sus características principales son:

- Mediación social.
- Sensibilización ciudadana hacia una mayor solidaridad colectiva.
- Dinamización del tejido social.
- Contribuyen a la organización de una sociedad civil más pujante y activa.
- Crean redes de solidaridad.

- Se enfrenta con los fallos del Mercado y del Estado y con sus efectos no deseados

Entre las principales organizaciones que se encuentran en este sector tenemos:

- Organizaciones religiosas.
- Organizaciones relacionadas con el trabajo-sindicatos, organizaciones profesionales, etc.
- Organizaciones relacionadas con la instrucción.
- Organizaciones de servicios.
- Organizaciones sociales.
- Organizaciones relacionadas con la sanidad.
- Organizaciones benéficas.
- Organizaciones políticas.

Podemos concluir, que la aplicación de una Auditoría Operacional en las organizaciones puede tomar diferentes cursos de acción, dependiendo de su estructura orgánica, objeto, giro, naturaleza de sus productos y servicios, nivel de desarrollo y, en particular, con el grado y forma de delegación de autoridad.

El vínculo de estos factores, tomando en cuenta los aspectos normativos y operativos, las relaciones con el entorno y la ubicación territorial de las áreas y mecanismos de control establecidos, constituyen la base para estructurar una línea de acción capaz de provocar y promover el cambio personal e institucional necesarios para que un estudio de auditoría se traduzca en un proyecto innovador sólido.

CAPITULO II

ASPECTOS GENERALES DE LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE LATACUNGA

2.1 Generalidades

2.1.1 Reseña Histórica⁴

Fue en los albores del siglo pasado, cuando un 16 de junio de 1922, se crea la "Escuela de Oficiales Ingenieros", mediante Decreto del Presidente de la República, Dr. José Luis Tamayo, publicado en el Registro Oficial 521, cumpliéndose así el sueño de un puñado de militares visionarios que confiaban en el reto planteado por una misión y visión del futuro.

Por necesidad de la Fuerza Terrestre se amplifica el ámbito de formación profesional, transformándola en "Escuela de Artillería e Ingenieros" en la Presidencia de Federico Páez, el 22 de octubre de 1936, siendo su cuerpo docente formado por selectos profesionales nacionales y extranjeros como Sauer, Oddermatt, Rotta y Grossman, quienes además atendían en otras instituciones de educación superior.

En 1948 se transforma en "Escuela Técnica de Ingenieros", y fue tal impacto académico en el consenso universitario y politécnico de entonces, que ante la crisis de la educación superior de 1972, abre sus puertas a estudiantes civiles, creando facultades, institutos y centros, que la transformarían en 1977 en la actual "Escuela Politécnica del Ejército".

⁴ Revista LIDERESPE, ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO, 2006 Pág. 2-3

Actualmente es miembro de pleno derecho del Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP), y contribuimos de manera efectiva en la construcción de un Ecuador más solidario y soberano.

Historia de la ESPE Sede Latacunga

Las instalaciones de la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga, tiene un historial importante en el que hacer de la ciudad y el país. Conocida como la Fábrica de Pólvora, Casa de Artes y Oficios, CEMAI, ITSE y hoy simplemente la ESPE-L. Sus paredes han sido testigos de varias gestas patrióticas de la Independencia, donde la pólvora de Latacunga, sirvió para librar varios enfrentamientos armados.

La casona data del siglo XVI con la Fábrica de Pólvora que incluso exportó a Chile, Paraguay, Venezuela, Santa Fe de Bogotá y Panamá.

Hogar de ciencia y arte

Llegado el año de 1889, se procede a la demolición total de la vieja fábrica levantándose así la Casa de Artes y Oficios con 4 talleres: mecánica, zapatería, carpintería y sastrería. De 1915 a 1925 la comparten con la escuela de los Hermanos Cristianos, hoy Escuela La Salle, en 1927 funciona el Colegio Vicente León, de 1950 a 1956 el Colegio Simón Rodríguez lo ocupa y de 1960 a 1963 el Colegio Bilingüe, actualmente la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga.

Hogar Militar

La relación entre civiles y militares en Latacunga, se ha desenvuelto en sana armonía desde los inicios de la República, y sobra ver el aporte que hoy brindan al país con las diferentes instituciones educativas al servicio de la ciudadanía. La fábrica de pólvora, en su mayoría se convirtió en hogar militar, así vemos como desde 1913 se establece el Batallón Constitución, de 1930 a 1933 la Escuela

Aeronáutica y simultáneamente el Batallón de ingenieros. De 1962 a 1984 se crea el CEMAI, Centro de Aprendizaje Industrial en donde capacitan al personal en ramas técnicas: Mecánica automotriz, diesel, oficios metalúrgicos, mecánica industrial y electricidad. El alto grado de perfección desarrollado permite que adicionalmente se ofrezca servicios a la industria del país. Se destaca los títulos de "Operario Calificado" conferidos a los estudiantes militares al término de los 12 meses de estudios.

Para llegar a lo que hoy es la ESPE-L se tuvo que cumplir con ciertos requisitos académicos que satisfagan las metas, creándose en 1984 a 1987 el Instituto Tecnológico Superior de las Fuerzas Armadas (ITSFA), formando a tecnólogos militares y civiles por primera vez en 4 profesiones: Mecánica Automotriz, Control Automático, Telecomunicaciones y Electromecánica. Bajo la tutela total de la Fuerza Terrestre se crea el Instituto Tecnológico Superior del Ejército (I.T.S.E), manteniendo las 4 tecnologías se implementando un área de sistemas para obtener el título de Tecnólogo Analista de Sistemas.

En la actualidad, la ESPE Sede Latacunga es un establecimiento de Educación Superior, líder en la zona central del país, ofrece a la juventud carreras profesionales de excelente futuro laboral y económico, respaldadas por docentes de gran experiencia y por la gloriosa Fuerza Terrestre del Ecuador.

La ESPE Sede Latacunga es ideal para estudiantes que buscan una carrera profesional en una urbe como lo es la Ciudad de Latacunga, que posee todos los servicios y con un gran valor agregado: su tranquilidad, seguridad y bajo costo de vida.

Nueva estructura

La Constitución Política de la República del Ecuador y la Ley de Educación Superior contemplan como funciones fundamentales de las instituciones de

Educación Superior las de Docencia, Investigación y Extensión. La Escuela Politécnica del Ejército como parte del Sistema Nacional de Educación Superior y en cumplimiento de dichas premisas, las integra como la esencia de su Misión Institucional.

El Estatuto de la ESPE (Art.31) establece que "Cada uno de los programas carrera contará con una Dirección; serán asistidos en la docencia, por los departamentos y centros según las áreas de formación profesional y la estructura administrativa que exija el cumplimiento de sus objetivos". En lo concerniente a investigación y extensión, establece que: (Art. 38) "Los programas y proyectos de investigación y de extensión serán ejecutados en los departamentos, centros u otros organismos que se crea para al efecto".

Con el propósito de alcanzar el desarrollo institucional y permitir una autogestión es necesario que La Escuela Politécnica del Ejército cuente con unidades operativas de alta efectividad (departamentos) que sin descuidar su apoyo a la docencia (programas carrera), diseñen y ejecutan proyectos que impulsen la investigación en sus distintos niveles y fortalezcan la vinculación con la colectividad.

Por otro lado, el crecimiento institucional de la ESPE ha sido significativo, de tal forma que, en la actualidad cuenta con aproximadamente 19 mil estudiantes en sus 17 facultades y 3 institutos en modalidad presencial; 3 facultades y el instituto en la modalidad a distancia; y 28 programas de maestrías, 14 diplomados y 4 programas de especialización.

Con estas premisas, se torna imprescindible elaborar una estructura organizacional que se adapte a la base legal y a la realidad actual de la institución; y para poder alcanzar lo enunciado con eficiencia y flexibilidad es necesaria una estructura organizacional que responda a los procesos claramente establecidos en el Sistema ESPE.

En síntesis, las razones que justifican el cambio de la estructura, son las siguientes:

- Responder a las necesidades del entorno.
- Equilibrar y fortalecer la docencia, la investigación y la extensión.
- Crear, modificar o suprimir carreras, departamentos, centros, de acuerdo a las necesidades.
- Optimizar los recursos humanos, financieros y físicos.
- Incrementar la autogestión con la ejecución de proyectos.
- Simplificación administrativa en base a la descentralización y concentración de funciones.
- Crear Centros de Desarrollo y Transferencia de Tecnología.
- Ser promotores del cambio en la educación superior del país.

2.1.2 Misión

“Formar profesionales e investigadores de excelencia, creativos, humanistas, con capacidad de liderazgo, pensamiento crítico y alta conciencia ciudadana: generar, aplicar y difundir el conocimiento y, proporcionar e implantar alternativas de solución a los problemas de la colectividad, para promover el desarrollo integral del Ecuador”.⁵

2.1.3 Visión ESPE-2010

“Líder en el Sistema Nacional de Educación Superior, acreditada a nivel nacional, con un sólido prestigio en la región andina, certificada internacionalmente y sustentada en un sistema integrado de gestión, elevado nivel tecnológico e infraestructura; modelo de práctica de valores éticos, cívicos y de servicio a la sociedad”.⁶

^{5,6} Plan Estratégico-ESPE, 2005-2010 Pág. 6,7

2.1.4 Objetivos

2.1.4.1 Objetivo General

Formar integralmente a la juventud de hoy, futuros profesionales y soportes de nuestra sociedad, responsables, respetuosos, independientes y seguros de sí mismos a través de una educación de calidad.

2.1.4.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar una cultura de trabajo, esfuerzo, constancia y sacrificio.
- Generar en los estudiantes una cultura de valores.
- Desarrollar un alto espíritu de unidad y nacionalidad
- Incentivar el respeto a la naturaleza
- Ofertar a la sociedad profesionales universitarios de excelencia
- Disponer de una estructura organizacional orientada por los principios motivacionales y procedimientos de evaluación.
- Vincular la docencia, investigación y extensión como base, del mejoramiento de la calidad de la educación universitaria y la formación integral de sus estudiantes.
- Elevar el nivel de vida de las personas, a través del desarrollo de la cultura de la calidad, para llegar a la excelencia.
- Formar y capacitar al talento humano es una condición y estrategia prioritaria, por ello es importante desarrollar programas de formación, capacitación y actualización de conocimientos profesional y docente en los niveles de pregrado y postgrado.
- Propender, el desarrollo de la infraestructura, la innovación de equipamiento y la optimización de recursos físicos con potencialidad educativa.

2.1.5 Políticas⁷

La Escuela Politécnica del Ejército debe asegurar la pertinencia y administración efectiva del talento humano, recursos físicos, financieros y logísticos como apoyo a los procesos académicos, de docencia, investigación científica y extensión, mediante el cumplimiento de los siguientes compromisos:

1. Mantener continuidad de la gestión, fortaleciendo la capacidad de liderazgo y enfocando la dirección de las políticas institucionales, en el logro de la visión de futuro.
2. Diseñar una organización con una estructura institucional definida, que facilite la descentralización (corporativa, administrativa), la innovación, la mejora continua y la adaptación a los cambios necesarios para mejorar la competitividad.
3. Implantar un sistema integrado de gestión, centrado en la calidad que nos permita medir, evaluar y mejorar nuestro desempeño, para lograr la excelencia y el liderazgo institucional.
4. Responder de manera adecuada a la demanda de los servicios y mejorarlos, de acuerdo con las necesidades de la comunidad politécnica.
5. Simplificar los trámites críticos y mejorar continuamente los procesos y servicios administrativos, asegurando su coherencia permanente con los procesos académicos.
6. Brindar un buen trato a los usuarios de los servicios, como elemento fundamental de la cultura de calidad que se quiere promover.

⁷Plan Estratégico-ESPE, 2005-2010 Pág. 7

7. Asegurar la provisión de personal idóneo, desarrollar sus competencias y promover la participación y la cultura de calidad del servicio.
8. Mejorar la comunicación, el trabajo en equipo y la integración eficaz de funciones, procedimientos y procesos entre las diferentes áreas de la Universidad para cumplir con los objetivos y estrategias propuestas.
9. Mejorar la infraestructura y dar mantenimiento adecuado a las instalaciones críticas para los servicios administrativos.
10. Modernizar y dar mantenimiento adecuado a la infraestructura de tecnología informática y de comunicaciones, para ofrecer las herramientas y soluciones requeridas por los usuarios.
11. Mejorar los recursos tecnológicos de seguridad integral de personas, activos, procesos e información.
12. Mantener actualizada la reglamentación y la documentación utilizada en los servicios y promover en todos los casos la actuación ética y el cabal cumplimiento del orden jurídico vigente.

2.1.5.1 Políticas por Áreas⁸

La Escuela Politécnica del Ejército de acuerdo a su Organización Institucional consta de las siguientes áreas en las que se manejará políticas orientadas a la consecución de los objetivos de su área y en su conjunto el logro de metas y objetivos institucionales.

Área: Gestión Institucional

Implementar un Sistema Integral de Gestión que asegure el desarrollo organizacional y el desempeño eficaz y eficiente de los procesos institucionales.

⁸ Plan Estratégico-ESPE, 2005-2010 Pág. 8-22

Área: Formación Profesional

Fortalecer la oferta académica de manera que responda a las necesidades y requerimientos de la realidad ecuatoriana.

Área: Postgrado

Desarrollar la oferta de postgrado para satisfacer las necesidades y requerimientos de los profesionales del entorno y de la propia institución.

Área: Investigación

Fomentar y desarrollar la investigación científica y aplicada en todas las unidades académicas y Centros de Investigación de la Institución, orientada a la solución de problemas de la colectividad, sectores productivos y de servicios; así como, al fortalecimiento de la formación profesional y de postgrado de la ESPE.

Área: Extensión

Desarrollar la extensión universitaria con una mayor participación y cooperación, de las Unidades Académicas y Centros de Investigación con las instituciones públicas y privadas, que permitan una mayor interacción y vinculación con la colectividad.

Área: Talento Humano

Priorizar el fortalecimiento del capital humano, de la Institución fomentando un cambio de actitud, direccionado a mejorar las relaciones humanas y la calidad del servicio al cliente.

Área: Infraestructura Física, Tecnológica y Recursos Materiales

Priorizar la actualización y el equipamiento tecnológico de la Institución, así como complementar la infraestructura física, acorde con las tendencias modernas y las necesidades estratégicas de la Institución.

Área: Finanzas

Crecimiento del ingreso económico a través de alternativas de diversificación financiera, maximización de la productividad y la optimización de las inversiones institucionales.

Área: Relaciones de Cooperación Interinstitucional

Ampliar el ámbito de gestión a nivel nacional e internacional, que permita alcanzar un apoyo significativo para la consecución de los objetivos institucionales.

2.1.5.2 Principios Filosóficos

Se respetarán y aplicarán los principios filosóficos y valores institucionales en todas las actividades, dentro y fuera de la ESPE-L.

La Escuela Politécnica del Ejército, guiará y desarrollará sus sistemas y procesos por los siguientes principios:

- a) La Institución se debe fundamentalmente a la nación ecuatoriana; a ella orienta todo su esfuerzo, contribuyendo a la solución de sus problemas, mediante la formación profesional y técnica, la investigación, el estudio y planteamiento de soluciones para los problemas del país;

- b) Es una Institución abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, sin proselitismo político, ni religioso;
- c) La búsqueda permanente de la excelencia a través de la práctica de la cultura de la calidad en todos sus actos;
- d) La formación consciente, participativa y crítica con libertad académica y rigor científico, que comprenda y respete los derechos fundamentales del ser humano y de la comunidad;
- e) El cultivo de valores morales, éticos y cívicos, respetando los derechos humanos con profunda conciencia ciudadana; coadyuva a la búsqueda de la verdad y forma hombres de honor, libres y disciplinados;
- f) El mantenimiento de las bases históricas de la identidad nacional, para incrementar el orgullo de lo que día a día formó parte de la ESPE , y así proyectarse hacia el futuro;
- g) La conservación, defensa y cuidado del medio ambiente y el racional aprovechamiento de los recursos naturales; y,
- h) La práctica de los valores tradicionales de orden, disciplina, lealtad, justicia, gratitud y respeto, en el contexto de la responsabilidad, la honestidad a toda prueba, el autocontrol, la creatividad, el espíritu democrático, la solidaridad y la solución de los problemas mediante el diálogo y la razón.

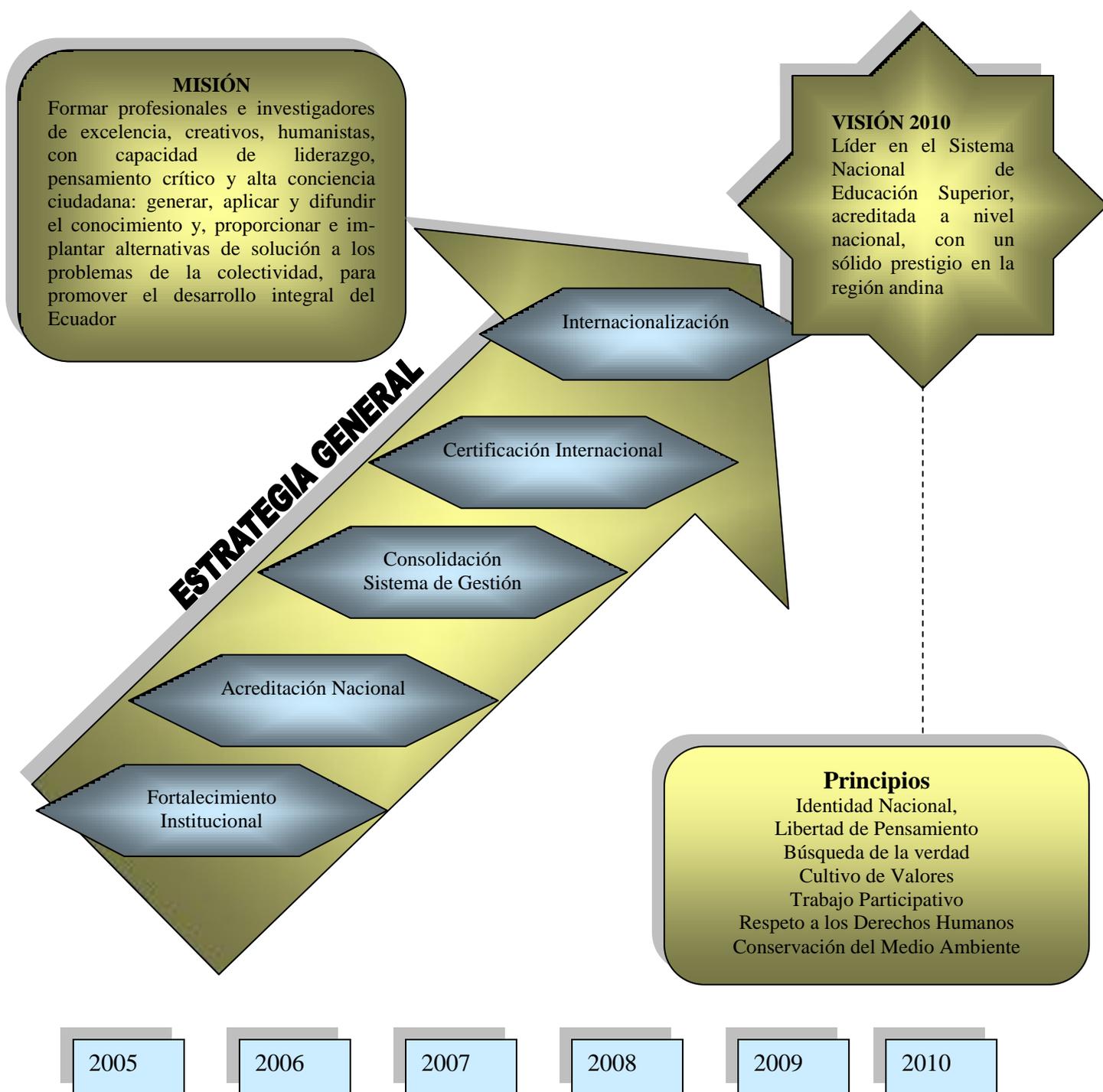
2.1.5.3 Valores Institucionales

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

- Honestidad a toda prueba.

- Respeto a la libertad de pensamiento.
- Orden, puntualidad y disciplina concientes.
- Búsqueda permanente de la calidad y la excelencia.
- Igualdad de oportunidades.
- Respeto a las personas y a los derechos humanos.
- Reconocimiento a la voluntad, creatividad y perseverancia.
- Práctica de la justicia, solidaridad y lealtad.
- Práctica de la verdadera amistad y camaradería
- Cultivo del civismo y respeto al medio ambiente.
- Compromiso con la institución y la sociedad.
- Identidad institucional.
- Liderazgo y emprendimiento.
- Pensamiento crítico.
- Alta conciencia ciudadana

2.1.6 Mapa Estratégico de la ESPE⁹



⁹ Plan Estratégico-ESPE, 2005-2010 Pág. 10,11

CAPÍTULO III

UNIDAD DE TALENTO HUMANO DE LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE LATACUNGA

3.1 Misión

La Unidad de Talento Humano tiene como misión la administración adecuada del talento humano de la Escuela Politécnica del Ejército sede Latacunga de manera que se logre alcanzar los objetivos institucionales.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo General

Alcanzar un nivel óptimo de desarrollo del potencial humano, que conlleve al mejoramiento del clima organizacional, al mejor desempeño institucional y uso racional de los recursos.

3.2.2 Objetivo Específicos

- Realizar procesos de selección acorde a las necesidades de la institución.
- Capacitar al personal de acuerdo al cargo que desempeña de tal forma que pueda desarrollar a cabalidad con sus funciones.

- Implantar un sistema de evaluación integral que permita medir el rendimiento del personal
- Fomentar una cultura organizacional adecuada ya que la cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

3.3 Proceso Administrativo de la Unidad de Talento Humano

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas ejecutadas tanto en el sector público como en el privado como son: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierta investigación, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la Institución.

A continuación se describirá las cuatro fases que conforman el proceso administrativo:

3.3.1 Planificación

Con la creciente competencia y dificultad para mantenerse eficientemente las organizaciones tienden a reducir la improvisación para reemplazarla por el reconocimiento de la necesidad de planear, a corto y largo plazo actividades de ventas, producción, finanzas y por supuesto la gestión de personal.

La planificación es entendida como el proceso administrativo consistente en la fijación de objetivos y de los medios para lograrlos. Las actividades de la Unidad del talento humano de la Escuela Politécnica del Ejército se orientan hacia la búsqueda de objetivos previamente establecidos en las actividades de planeación.

Esto significa que la organización, la coordinación, la dirección y el control funcionan alrededor de los planes formulados. Por esta razón la planeación es el proceso básico del sistema administrativo.

Conceptos:

Para Sánchez Guzmán la planeación es: “Aquella herramienta de la administración que nos permite determinar el curso concreto de acción que debemos seguir, para lograr la realización de los objetivos previstos”.

Según Terry, la planeación es “Seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales, está compuesta de numerosas decisiones orientadas al futuro. Representa el destinar pensamiento y tiempo ahora para una inversión en el futuro”.

“Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, que basen sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos.”¹⁰

Dentro de las actividades que la Unidad de Talento Humano de la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga planifica tenemos:

- Planificar y ejecutar programas de capacitación para todo el personal de la institución.

Los programas de capacitación se realizarán anualmente y de acuerdo a las necesidades de cada docente o personal administrativo previo conocimiento del jefe departamental.

¹⁰ STONER, James, FREEMAN, Edgar. ADMINISTRACIÓN, 6^{ta} edición, México, Pág. 11

Dentro de la institución existe dos comités de capacitación, el Comité de capacitación de docentes y el Comité de capacitación del personal administrativo los cuales están conformados por: el primero Mayor Mora Jaime Jefe Administrativo Financiero, Ing. Galarza Eddy Subdirector de Investigación y extensión; Mayor Joaquín Quilachamin Subdirector de Docencia; el segundo Comité por: el Mayor Mora Jaime y Dr. Ramiro Salazar Jefe de la Unidad de Talento Humano.

- Planifica la licencia de todo el personal cada 15 de Enero de la siguiente manera:
 - Los docentes tendrán licencia cada semestre.
 - Al personal administrativo se le otorgará licencia 30 días.
 - Al personal de mantenimiento 30 días.

Los días de vacaciones que se les otorga al personal de la institución se dividirá así: 10 días en el periodo de Navidad, 10 días en Marzo y 10 días en Abril o cuando el personal solicite o requiera necesario solicitar su período de vacación

- Planifica las actividades Macro de la Institución como son:
 - La automatización del Sistema de talento humano.
 - La determinación del Clima Organizacional.
 - Evaluación 360 grados de todo el personal.
- Planifica los diversos proyectos en beneficio de la institución en conjunto con los directivos de la ESPE; como ejemplo de estos proyectos tenemos la construcción de la nueva estructura de aulas a favor de los estudiantes para el año 2007.
- Planifica el cuadro mensual de onomásticos de todo el personal de la ESPE.

- En lo que respecta al reclutamiento y selección de personal no existe una planificación previa por parte de la Unidad de Talento Humano, este proceso se realiza en el momento en que la institución requiera de personal para ocupar un cargo dentro de la misma previa autorización de la ESPE Matriz.

Los motivos principales por lo que la Unidad de Talento Humano realiza planes con antelación son los siguientes:

- Para cumplir con los objetivos de la Institución.
- Los miembros de la Institución desempeñan actividades adecuadas con los objetivos y procedimientos establecidos.
- Para tomar medidas correctivas en caso de presentarse dificultades o desviarse de las metas propuestas.

Importancia de la planificación

Para la Unidad de Talento Humano de la Escuela Politécnica del Ejército es indispensable realizar la planificación de las actividades que desempeña puesto que considera que le permite mirar al futuro y alcanzar la misión de la Unidad y por ende de la Institución

La planificación previa de sus actividades le permitirá efectuar las mismas de acuerdo a las necesidades de la Institución en razón de tiempo y recursos tanto económicos como humanos para la consecución de los objetivos y en beneficio de la ESPE-L

Beneficios de la planificación

Con mucha frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de toda la Institución. La planificación es fundamental ya que permitirá obtener los siguientes beneficios:

1. Permite que la Institución esté orientada al futuro.
2. Facilita la coordinación de decisiones.
3. Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la Institución opere eficientemente.
4. Reduce al máximo los riesgos.
5. Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.
6. Se reduce al mínimo el trabajo no productivo.
7. Se coordinan las actividades hacia el objetivo predeterminado. .

Dentro de la planificación podemos identificar a una herramienta indispensable para el desarrollo de esta fase y que evitará que se realicen actividades improvisadas que puede ocasionar la pérdida de recursos. A esta herramienta se le denomina programa de personal el cual se detalla a continuación.

Programa de Personal

El programa de personal que mantiene la Unidad de Talento Humano para cada actividad con sus objetivos y medios para lograrlos constituye la fundamentación de las funciones de la gestión de personal, la inexistencia del programa de personal puede convertir a la gestión de personal en una serie de actividades ocasionales e incoherentes, y por lo tanto generadoras de diferencias y conflictos.

En otras palabras, el programa de personal es un ordenamiento anticipado de las actividades y recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la gestión del factor humano.

Dentro del programa de personal se encuentran cinco elementos fundamentales en su desarrollo:

1. Objetivos del programa de personal
2. Políticas del programa de personal
3. Normas del programa de personal
4. Procedimientos del programa de personal
5. Presupuesto del programa de personal

1.- Objetivos del programa de personal

Los objetivos institucionales son resultados que se esperan obtener en el futuro y como tal constituyen el motor que impulsa las organizaciones con mayor o menor dinamismo, dependiendo de que los resultados buscados sean conocidos y aceptados por la totalidad o parte de sus integrantes.

Básicamente el objetivo primordial que tiene la Unidad de Talento Humano de realizar el programa de personal es disponer del talento humano necesario para realizar las diferentes actividades, de acuerdo al cargo designado y que permita obtener un grado de eficiencia operacional para alcanzar las metas establecidas.

2.- Políticas del programa de personal

Las políticas son enunciados generales que sirven de guía para las acciones encaminadas a obtener los objetivos de la Institución. Al ser acatadas, las políticas disminuyen las alternativas de decisión, y por lo tanto al ser disminuidas se reducen las decisiones erráticas que pueden afectar el buen desempeño de la Institución.

Por cuanto las políticas deben orientar la toma de decisiones hacia el logro de objetivos del programa de personal, su diseño requiere una concepción clara de la misión y filosofía de la Institución.

Las políticas se establecerán de acuerdo a la consecución de sus objetivos preestablecidos y las actividades a realizar las cuales deberán ser escritas en

términos positivos, de una manera clara, sencilla, en relación a los cambios que se presenten en la institución y no solamente para cubrir los aspectos legales.

3.- Normas del programa de personal

Las normas o reglas son los patrones de comportamiento apropiado que la institución espera que sean cumplidas por todos sus integrantes.

Se diferencian de las políticas por no tener un margen discrecional y por lo tanto determinan una sola alternativa de acción que es de obligatorio cumplimiento.

Para mantener la disciplina la Institución establece una serie de reglas que por disposición legal deben integrar el reglamento interno de trabajo y son obligatorios; los programas de personal contienen normas que permiten anticipar las decisiones que tomaran los directivos o jefes departamentales de la empresa para situaciones específicas, relacionadas con su responsabilidad de administrar la fuerza laboral.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se puede decir que las normas facilitan la operacionalización de las políticas y en consecuencia para su elaboración se debe tener en cuenta una doctrina global de la Institución.

4.- Procedimientos del programa de personal

“Un procedimiento es la secuencia cronológica de las actividades dirigidas a la realización de una tarea o consecución de un resultado.”¹¹

Cada paso o etapa del procedimiento debe contener información sobre tres elementos:

¹¹ CASTILLO, José, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, 1ª edición, SantaFé de Bogotá, 1993, Pág. 54

- Actividad a realizar.
- Responsable.
- Tiempo o plazo estimado para la ejecución de dicha acción.

Para cada actividad que se realice en la gestión de personal se deberá tener en cuenta la realización de procedimientos secuenciales y lógicos de manera que dichas actividades proporcionen resultados eficientes para la Institución.

5.- Presupuesto del programa de personal

La puesta en marcha de las políticas, normas y procedimientos originan gastos que deben ser previstos.

El presupuesto del programa de personal es el plan financiero que preveé los fondos monetarios requeridos para lograr los resultados anticipados de un programa de personal. Este instrumento de planeación permite comparar los costos contra los beneficios esperados en el programa respectivo

La Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga recibe anualmente una cantidad determinada de dinero del presupuesto global de la ESPE Matriz el mismo que se manejará en el departamento financiero de la sede en Latacunga este será distribuido de acuerdo a las necesidades de la Institución y sus áreas.

Una parte de este rubro será designado para la Unidad de Talento Humano el mismo que lo utilizará para desarrollar cada una de sus actividades establecidas en el programa de personal, la mayor parte de esta cantidad de dinero se destinará especialmente para la capacitación del personal administrativo y para gastos menores como son festejos del personal administrativo entre otros que fuesen planificados con anterioridad.

Podemos concluir que un programa de personal puede ser diseñado de acuerdo a las condiciones particulares de cada Institución, como instrumento de apoyo y no como esquema rígido.

La eficiencia de un programa se mide por el logro de los objetivos y los recursos utilizados. Cuando el programa no alcanza suficientemente los objetivos para los cuales fue diseñado se deben revisar sus políticas, normas y procedimientos, mediante la realización de una auditoría de personal.

3.3.2 Organización

Definición

Implica la realización de acciones tendientes a la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades que involucran al talento humano, recursos materiales y técnicos con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Dicho en otras palabras la ORGANIZACIÓN es considerada una parte fundamental del Proceso Administrativo ya que por medio de ella se logra poner en orden los esfuerzos, se formula la estructura adecuada, se establece las actividades a desarrollar y se dispone el personal que debe desempeñarlas.

La Unidad de Talento Humano en la actualidad se encuentra estructurado por el jefe de Talento Humano quien es el encargado de realizar todas las actividades concernientes a la gestión del personal quien ha sabido desempeñar sus funciones a cabalidad sin tener mayores dificultades en el desarrollo de las funciones encomendadas a él; junto al personal de apoyo conformado por la Trabajadora Social y el Encargado Personal Militar los cuales realizan sus funciones en concordancia con cada uno de los directivos y unidades departamentales.

Para el año 2007 gracias a las gestiones que se están manteniendo constantemente se logrará beneficiar de una nueva estructura tanto física como personal la cual estará integrado por:

1. Jefe Departamental.
2. Asistente de Personal
3. Secretaria.

Personal de Apoyo:

1. Encargado Personal Militar.
2. Trabajadora Social.

La implementación de esta nueva estructura en la Unidad de Talento Humano facilitará el buen desempeño de las funciones que maneja el mismo, contribuyendo de esta manera al desarrollo de la Institución y constituyéndose en un pilar fundamental para el logro de los objetivos establecidos.

Importancia de la Organización.

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización dentro de la Unidad son:

1. Es un procedimiento el cual permite sistematizar la Unidad de Talento Humano, por ende planear cualquier evento a desarrollarse
2. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
3. Es una herramienta básica para tener un punto de partida coherente en las actividades, evitando en lo posible que existan errores.

4. Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Para que exista un papel organizacional y sea significativo para los individuos, deberá de incorporar:

1. Objetivos verificables que constituyen parte central de la planeación,
2. Una idea clara de los principales deberes o actividades de modo que quien cumple una función sepa lo que debe hacer para alcanzar los objetivos

Principios de organización de la Unidad de Talento Humano:

Dentro de la Unidad de Talento Humano se tienen en consideración los siguientes principios básicos:

Unidad de mando

Un subordinado sólo deberá recibir ordenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

Aunque en la actualidad se debería establecer una estructura organizacional horizontal, se sigue manteniendo este principio por el retraso que tiene nuestro país frente a otros.

Especialización

Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas y no exista duplicidad de funciones así como de esfuerzos para realizarlo.

Paridad de autoridad y responsabilidad

La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad de manera que se logre alcanzar los objetivos deseados.

Equilibrio de Dirección–Control

Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones que desarrolla la Unidad de Talento Humano y los diferentes departamentos que conforman la Institución de manera que se obtengan resultados eficientes en beneficio de la misma.

Definición de puestos

Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos que se desea obtener de dicho puesto.

El objetivo que tiene la Unidad de Talento Humano en relación a los puestos o cargos es colocar al hombre adecuado en el puesto adecuado de tal forma que desempeñe sus funciones a cabalidad logrando mayor productividad y eficiencia.

En conclusión podemos decir que la organización como proceso administrativo tiene el propósito de crear una estructura de cargos interrelacionados para que las personas trabajen eficientemente en la búsqueda de los objetivos de la institución.

3.3.3 Dirección

“La Dirección constituye la fase fundamental del proceso administrativo, caracterizado por la facultad que tiene una o un conjunto de personas de ordenar y hacerse obedecer dentro de una organización, por lo cual se le considera el eje

sobre el cual giran todas las acciones administrativas y de control para el correcto desarrollo de las actividades siempre encaminadas a cumplir efectiva y eficazmente los objetivos, lo que sin duda conlleva a un desarrollo de liderazgo y motivación.”¹²

El proceso de dirección es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar al personal para que realicen tareas esenciales.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho ésta llega al fondo de las relaciones de las autoridades de la Institución como la Dirección y Jefes Departamentales con cada una de las personas que trabajan con ellos en sentido de que se unan para lograr los objetivos propuestos por la Institución.

Importancia

La dirección es trascendental porque:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

¹² <http://www.elprisma/procesoadministrativo-apuntesdeadministracióndeempresas/htm>.

Principios de la Dirección

La Unidad de Talento Humano tiene en consideración cuatro principios fundamentales que son: motivación, enfoque de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación.

Motivación:

Es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido. Las metas establecidas son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización.

Liderazgo:

Es el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todo el talento humano de la Institución, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.

Comunicación:

La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación efectiva es muy importante ya que ella representa un factor común para las funciones administrativas.

Equipos y Trabajo en equipo

Un equipo se define como dos o mas personas que interactúan y se influyen entre si, con el propósito de alcanzar un objetivo común.

La Escuela Politécnica del Ejercito Sede Latacunga se puede decir que esta conformada por equipos de trabajo informales, puesto que cada área que integra la Institución conforma un equipo de trabajo que aporta con diferentes ideas o criterios para alcanzar los objetivos de la Institución.

“Equipos Informales son de naturaleza social estos grupos son formaciones naturales que aparecen en el ambiente de trabajo en respuesta a la necesidad de un contacto social. Estos equipos tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes”¹³

3.3.4 Control

“Es el proceso administrativo que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas.”¹⁴

Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

¹³ <http://Proceso Administrativo - Apuntes de Administración de Empresas y Negocios2.htm>.

¹⁴ CASTILLO, José, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, 1ª edición, SantaFé de Bogotá, 1993, Pág. 285.

Para la Unidad de Talento Humano el control que realiza al personal de la Institución le permite medir hasta que punto esta consiguiendo los objetivos propuestos, y si existe algún desvío poder tomar los correctivos necesarios.

Además el control es fundamental dentro de este departamento para poder medir el grado de rendimiento que tiene el personal que integra la Institución, por tal motivo dentro de la Unidad de Talento Humano se controlan las siguientes actividades:

- Se controla diariamente la asistencia del personal.
- Controlar que no existan anomalías con el personal.
- Realizar evaluaciones de desempeño tanto cualitativas y cuantitativas las mismas que pueden ser semestrales y anuales
- Se controla que el personal se encuentre en su puesto de trabajo

Los métodos de control para el personal de la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga que aplica la Unidad de Talento Humano son:

- La observación la misma que permite verificar que las actividades se estén desarrollando a cabalidad en el tiempo justo. Esta puede ser esporádica y sin previo aviso.
- Otro método de control es el reloj biométrico que le permite controlar la asistencia, la puntualidad, el horario de trabajo, hora de entrada y salida.

En el caso de que el personal no asista a cumplir con sus obligaciones sin previo justificativo, será sancionado con el 3% del sueldo sanción que consta en el Reglamento de Carrera Académica siendo esta una falta leve. Si existe justificativo por la inasistencia se le sancionara con un descuento vacacional.

Fases del Control:

Las fases que aplica la Unidad de Talento Humano para verificar el desempeño de las actividades encomendadas son:

- Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.
- Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
- Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas que provocaron las variaciones.
- Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualesquier deficiencia y aprender de los éxitos.
- Hacer una selección (acción correctiva) de las diferentes alternativas y ponerla en práctica.
- Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección.

Finalmente la evaluación le permite conocer cuales son sus puntos débiles y sus fortalezas y lo principal para verificar si se cumplieron los objetivos y si se llegó a las metas.

3.4 Leyes y otros dispositivos legales que permiten su funcionamiento

La Escuela Politécnica del Ejército sede Latacunga por ser parte de las Fuerzas Armadas se encontraba regida por el Reglamento de la Reserva Activa y de los empleados civiles acatando con las disposiciones inmersas en este reglamento en el desarrollo de todos sus procesos, dicho reglamento estuvo vigente hasta Junio del 2006.

En la actualidad la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga para mejorar la calidad de sus procesos , proporcionar mayor eficiencia y eficacia a los mismos se encuentra en un proceso de reestructuración por lo que dejo de estar vigente el Reglamento de la Reserva Activa y de los empleados civiles y a partir del mes de Julio del año 2006 entra en vigencia la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA) , Ley que deberá ser acatada por todo el personal que conforma la institución.

La Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA) tienen por objeto propender al desarrollo profesional y personal de los servidores públicos, en búsqueda de lograr el permanente mejoramiento de la eficiencia, eficacia y productividad del Estado y sus instituciones, mediante el establecimiento, funcionamiento y desarrollo de un Sistema Técnico de Administración de Recursos Humanos.

La LOSCCA se sustenta en los principios de unicidad, transparencia, igualdad, equidad, lealtad, racionalidad, descentralización y desconcentración, productividad, eficiencia, competitividad y responsabilidad los mismos que permitirán un mejor desenvolvimiento de la organización.

Las disposiciones de esta ley son de aplicación obligatoria en todas las instituciones, entidades y organismos del Estado. Además son aplicables a las corporaciones, fundaciones, empresas, compañías y en general sociedades en las cuales las instituciones del Estado tengan mayoría de acciones o un aporte total o parcial de capital o bienes de su propiedad al menos en un cincuenta por ciento.

Además de esta Ley el personal de la ESPE se encuentra regido por las siguientes leyes y reglamentos

- Ley de Educación Superior.
- El Reglamento General de la ESPE.
- Reglamento Interno de Docentes.

- Reglamento de Educación Superior.
- Código de Trabajo

3.4.1 Análisis de las remuneraciones del Sector Público según la LOSCCA, con las remuneraciones establecidas por la ESPE.

3.4.1.1 Remuneraciones para el personal de la ESPE según el Reglamento de la Reserva Activa y de los empleados civiles de las Fuerzas Armadas

La ESPE se maneja con un sistema de remuneraciones establecidas por la Institución acorde al Reglamento de la Reserva Activa y de los empleados civiles de las Fuerzas Armadas estableciéndose los siguientes niveles y categorías.

ESCALA DE SUELDOS DE EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS

CATEGORÍA

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	98	99	
N	1	94,50	102,82	111,13	119,45	127,76	136,08	144,40	152,71	161,03	169,34	177,66	185,98	194,29	202,61	210,92	219,24	8,32	2,52
	2	115,29	124,44	133,59	142,73	151,88	161,03	170,18	179,32	188,47	197,62	206,77	215,91	225,06	234,21	243,36	252,50	9,15	3,06
I	3	137,97	148,02	158,08	168,13	178,19	188,24	198,30	208,35	218,41	228,46	238,52	248,57	258,63	268,68	278,74	288,79	10,05	3,36
	4	162,54	173,58	184,62	195,65	206,69	217,73	228,77	239,80	250,84	261,88	272,92	283,94	294,99	306,03	317,07	328,10	11,04	4,23
V	5	189,00	201,10	213,19	225,29	237,38	249,48	261,58	273,67	285,77	297,86	309,96	311,06	334,15	346,25	358,34	370,44	12,10	4,87
	6	217,35	230,58	243,81	257,04	270,27	283,50	296,73	3,00	323,19	336,42	349,65	362,88	376,11	389,34	402,57	415,80	13,23	5,54
E	7	247,59	262,03	276,47	290,91	305,35	319,79	334,23	309,96	363,11	377,55	391,99	406,43	420,87	435,30	449,74	464,18	14,44	6,25
	8	279,72	295,44	311,17	326,89	342,62	358,34	374,07	348,67	405,52	421,24	436,97	452,69	468,42	484,14	499,87	515,59	15,72	6,99
L	9	313,74	330,83	347,91	365,00	382,08	399,17	416,25	389,79	450,42	497,51	484,60	501,68	518,77	535,85	552,94	570,02	17,09	7,76
	10	349,65	368,17	386,69	405,22	423,74	442,26	460,78	433,34	497,83	516,35	534,87	553,39	571,91	590,44	608,96	627,48	18,52	8,57
	11	387,45	407,48	427,52	447,55	467,59	487,62	507,65	479,30	547,72	567,76	587,79	607,82	627,86	647,89	667,93	687,96	20,03	9,41
	12	427,14	448,76	470,38	492,00	513,63	535,25	556,87	578,49	600,11	621,73	643,36	664,98	686,60	708,22	729,84	751,46	21,62	10,28
	13	468,72	492,00	515,29	538,57	561,86	585,14	608,43	631,71	655,00	678,28	701,57	724,85	748,14	771,42	794,71	817,99	23,28	11,19
	14	512,19	537,21	562,24	587,26	612,28	637,31	662,33	687,36	712,38	737,40	762,43	787,45	812,47	837,50	862,52	887,54	25,02	12,13
	15	0,00	584,39	611,23	638,06	664,90	691,74	718,58	754,32	772,25	799,09	825,93	852,77	879,61	906,44	933,28	960,12	0,00	0,00

Base de calculo 0	84,00
Refrigerio 30 %	25,20
Subsidio Familiar 10%	8,40

Fuente: Unidad de Talento Humano.

Elaborado: Casillas Marcia, Moreno Verónica

La Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga incrementara la escala de sueldos del personal tomando en cuenta los niveles y categorías establecidas en el Reglamento de la Reserva Activa y de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas en el que se denomina:

Nivel: A la valoración orgánica y económica del puesto introducida al sistema con la finalidad de diferenciar el grado de complejidad y responsabilidad de los puestos ocupados por miembros de la Reserva Activa y Empleados Civiles de acuerdo al perfil definido en el manual de análisis, descripción y clasificación de puestos.

Categoría: Al reconocimiento económico introducido al sistema para diferenciar la calidad de trabajo ejercida por miembros de la Reserva Activa y Empleados Civiles dentro de cada nivel, y que se otorgue en función de la experiencia, eficiencia y eficacia demostradas en el desempeño del cargo, las mismas que serán reconocidas a través de las calificaciones de la evaluación del desempeño y la integración con la capacitación continua.

Cada empleado de la ESPE ascenderá de nivel cada 5 años laborables mientras que de categoría ascenderá cada 3 años esto dependerá de la capacitación y del buen desempeño de sus funciones caso contrario podrá subir de nivel pero no de categoría.

El cálculo de las remuneraciones y bonificaciones según el Reglamento de la Reserva Activa y de los empleados civiles de las Fuerzas Armadas en general se efectúa tomando en cuenta los años de servicios prestados a la Institución, las categorías y niveles, las variaciones de la base de cálculo y más factores previstos en el reglamento.

Las remuneraciones a favor del personal de la Reserva Activa y de los empleados civiles comprende: el sueldo imponible, subsidios, obligaciones institucionales, y demás retribuciones creadas por ley.

El sueldo imponible esta constituido por:

- Sueldo básico por categoría.
- Sueldo adicional por nivel.

Los sueldos adicionales están constituidos por:

- Décimotercer sueldo.
- Decimocuarto sueldo.

Las bonificaciones comprenden:

Las bonificaciones que otorga la ESPE son:

- Bonificación por el día de las Fuerzas Armadas.
- Bonificación por tiempo de servicio y refrigerio.

Los subsidios comprenden:

- Subsidio por Antigüedad
- Subsidio Familiar
- Subsidio Matrimonial

Las obligaciones institucionales están constituidas por:

- Fondos de reserva.
- Aportes patronales a la seguridad social.
- Aporte patronal para el financiamiento parcial de las prestaciones complementarias de los miembros de la Reserva Activa y de los empleados civiles.

Cálculo de los diferentes sueldos de Remuneraciones y Bonificaciones

El sueldo imponible es la retribución que percibe el miembro de la Reserva Activa y los empleados civiles en función de su clasificación de puesto, categoría, nivel y resulta de sumar el sueldo básico por categoría más el sueldo adicional por nivel.

El sueldo básico por categoría se calcula con sujeción al manual correspondiente en base a la clasificación de puestos y a la categoría en que se ubique el miembro de la Reserva Activa y de los empleados civiles.

Cálculo del sueldo básico del nivel:

$$\text{SBN} = (1 + 0.25 \times N + 0.025 \times \sum n) \text{ BC}$$

SBN: sueldo básico de nivel

N: nivel

$\sum n$: sumatoria de valores desde 0 hasta N-1

BC: base de cálculo

Cálculo del sueldo básico por categoría: se calculará en base a la categoría en que esta ubicada el miembro de la Reserva Activa o empleado civil:

$$\text{SBC} = (0.10 + 0.01 \times N + 0.001 \times \sum n) \text{ Cx BC}$$

SBC: sueldo básico de categoría

N: nivel

C: Categoría

$\sum n$: sumatoria de valores desde 0 hasta N-1

BC: base de cálculo

El rubro por refrigerio es una compensación por nombramiento o contrato equivalente al 30% de la base de cálculo vigente.

Los subsidios por antigüedad equivale al 2.3% del sueldo básico de cada categoría, por cada año de servicio prestado por un máximo de 25 años de servicio.

Cálculo del servicio por antigüedad:

SA: $(0.024+0.006 \times N + 0.0004 \times (n) \times A \times BC)$

SA: sueldo de antigüedad

N: nivel

$\sum n$: sumatoria de valores desde 0 hasta N-1

BC: base de cálculo

A: antigüedad

Subsidio Familiar es la asignación mensual que tienen derecho los miembros con un valor equivalente al 5% de la base de cálculo vigente, por cada hijo menor de edad soltero y que depende económicamente del beneficiario

Subsidio Matrimonial es la asignación mensual que se le reconoce al miembro que acredite el estado civil de casado en el equivalente al 12% de la base de cálculo vigente.

3.4.1.2 Remuneraciones para los empleados del Sector Público según la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA)

A partir de Julio del 2006 la Escuela Politécnica del Ejército sede Latacunga integra a su legislación la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA), para lo cual deberá adaptarse a la escala de remuneraciones mensuales unificadas y los niveles estructurales

Cada nivel estructural y grupo ocupacional o clase de puesto estará conformado por un conjunto de puestos específicos con similar valoración, independientemente de

los procesos institucionales en los que actúan. Los niveles estructurales y grupos ocupacionales se organizan de la siguiente manera:

CUADRO N° 3: Niveles Estructurales y Grupos Ocupacionales

NIVELES	CLASE DE PUESTO	GRADO	RMU (USD)				
			PERÍODO DE APLICACIÓN				
			2005	2006	2007	2008	2009
No profesionales	Auxiliar de servicios	1	335	323	345	368	390
	Asistente administrativo A	2	350	345	369	393	417
	Asistente administrativo B	3	374	371	397	422	448
	Asistente administrativo C	4	398	401	429	457	485
	Técnico A	5	428	436	466	496	527
	Técnico B	6	466	470	498	526	553
Profesionales	Preprofesional	7	509	517	547	578	608
	Profesional 1	8	560	571	604	638	672
	Profesional 2	9	620	634	671	709	746
	Profesional 3	10	689	708	749	791	833
	Profesional 4	11	770	785	822	860	897
	Profesional 5	12	866	885	927	970	1.012
	Profesional 6	13	979	1.004	1.052	1.100	1.147
Directivo	Director Técnico de Área	14	1.103	1.050	1.100	1.150	1.200

Fuente: LOSCCA, Pág. 7

Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

El personal que conforma la ESPE deberá cumplir con los siguientes factores y subfactores para formar parte de los niveles estructurales mencionados en el cuadro anterior con sus respectivas ponderaciones, dichos factores serán los siguientes:

CUADRO N° 4: Asignación de Puntos según sus Factores y Subfactores

FACTORES	SUBFACTORES	PONDERACIÓN	SUBTOTAL
COMPETENCIAS	Instrucción Formal	200	500
	Experiencia	100	
	Habilidades de Gestión	100	
	Habilidades de Comunicación	100	
COMPLEJIDAD DE PUESTOS	Condiciones de Trabajo	100	200
	Toma de decisiones	100	
RESPONSABILIDAD	Rol de Puesto	200	300
	Control de resultados	100	
TOTAL PUNTOS		1000	1000

Fuente: SENRES, Norma Técnica de Clasificación de Puestos, Pág. 10

Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

Por el resultado alcanzado en la valoración de puestos institucionales se definirá el grupo ocupacional que le corresponda de acuerdo a la siguiente escala:

CUADRO N° 5: Escala de Intervalos de Valoración

GRADO	GRUPO OCUPACIONAL	INTERVALOS	
		DE	HASTA
1	Auxiliar de servicios	153	213
2	Asistente administrativo A	214	273
3	Asistente administrativo B	274	334
4	Asistente administrativo C	335	394
5	Técnico A	395	455
6	Técnico B	456	516
7	Preprofesional	517	576
8	Profesional 1	577	637
9	Profesional 2	638	697
10	Profesional 3	698	758
11	Profesional 4	759	819
12	Profesional 5	820	879
13	Profesional 6	880	940
14	Director Técnico de Área	941	1000

Fuente: SENRES, Norma Técnica de Clasificación de Puestos, Pág. 21

Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

Los trabajadores o servidores del Sector Público según el puntaje alcanzado en la Escala de Intervalos de Valoración podrán ser parte del grupo o cargo ocupacional mencionados en la tabla anterior

Los servidores que según los estudios de valoración y clasificación de puestos, se encuentren ocupando puestos a cuyas exigencias no respondan su perfil personal, entraran en un plan de formación y desarrollo de personal que permita adecuar sus competencias a los requerimientos de los puestos y procesos organizacionales.

Luego de haber analizado las remuneraciones otorgadas al personal de la ESPE según el Reglamento de la Reserva Activa y de los empleados civiles de las Fuerzas Armadas con las Remuneraciones para los empleados del Sector Público según la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA), podemos observar que al aplicar la escala de remuneraciones establecidas en la LOSCCA a la ESPE, tendrá variaciones significativas dentro de los sueldos percibidos, puesto que esta Ley busca beneficiar a los niveles bajos para igualar las brechas que existen con los niveles superiores, en este punto la remuneración del personal que conforman los niveles superiores pueden aumentar o disminuir considerablemente.

Además para la asignación de puestos se tomará en consideración el análisis de puestos, descripción de puestos, clasificación de puestos y estructura de puestos de manera que al agrupar familias de puestos de características similares se garantice igualdad de oportunidades de ingreso, ascenso, régimen interno, desarrollo de carrera del talento humano y el establecimiento de remuneraciones justas.

Cabe recalcar que la Institución aún no se encuentra aplicando este sistema de remuneraciones, puesto que para dicho cambio se deberán elaborar estudios técnicos e instrumentos que permitan incorporarles en la escala de remuneraciones mensuales, de realizar este estudio estará encargado la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES).

3.4.2 Diferencias y Similitudes entre la aplicación de la LOSCCA y el Reglamento de la Reserva Activa y de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas en la ESPE.

3.4.2.1 Principales Diferencias entre la aplicación de la LOSCCA y el Reglamento de la Reserva Activa y de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas.

DIFERENCIAS	LOSCCA	REGLAMENTO DE LA RESERVA ACTIVA
Objetivo	Nivelar las remuneraciones a todos empleados del Sector Público.	Recibir una remuneración justa de conformidad con lo establecido en el Régimen Salarial especificado en este Reglamento.
Sanciones	Las sanciones establecidas en esta Ley son rígidas.	Las sanciones que se aplica al personal son leves.
Aplicación	Se aplica sólo para el Personal Civil.	Se aplica al Personal Civil y Militar.
Contratos	Los contratos son realizados por nombramientos.	Los contratos son renovables cada año.

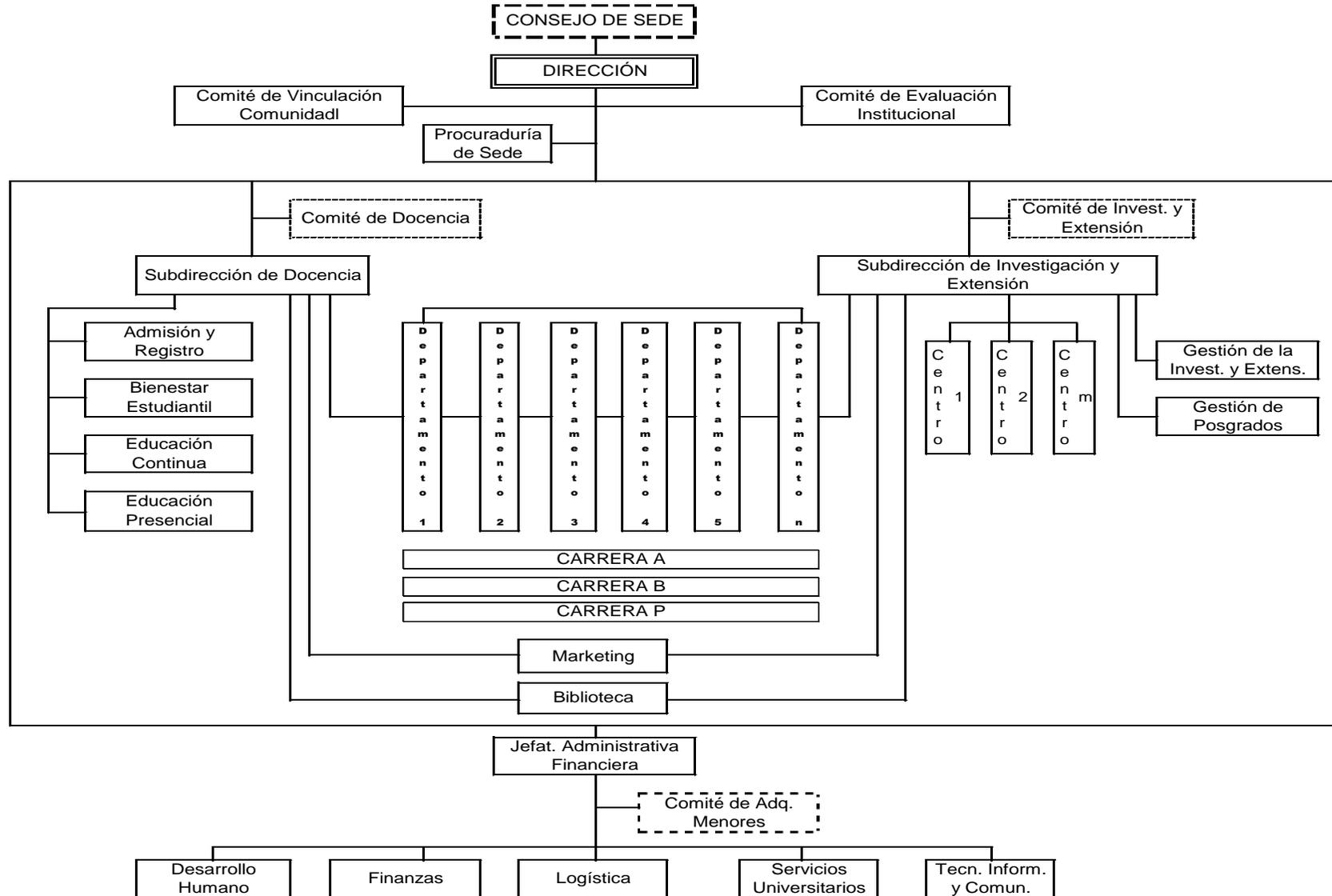
Fuente: LOSCCA, Reglamento de la Reserva Activa.

Realizado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

3.4.2.2 Principales Similitudes entre la aplicación de la LOSCCA y el Reglamento de la Reserva Activa y de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas.

- Se sustentan en los principios de unicidad, transparencia, igualdad, equidad y responsabilidad, de conformidad al Título I, Art. 2 de la LOSCCA y con el Cap. II, Art. 117 del Reglamento de la Reserva Activa.
- Tanto en la LOSCCA como en el Reglamento de la Reserva Activa se propicia la estabilidad laboral.
- Ambas se ajustan a principios modernos de gestión de Recursos Humanos, de conformidad con el Título II, Art. 6 del Reglamento de la Reserva Activa y el Cap. I, Art. 60 de la LOSCCA.
- Fueron creadas para contar con un marco reglamentario que norme las obligaciones y derechos del personal de una Institución u Organismo garantizando su estabilidad, régimen salarial y motivación para el cumplimiento optimo de sus funciones, de conformidad con el Cap. I, Art. 1 del Reglamento de la Reserva Activa y el Cap. I, Art. 25 de la LOSCCA.

3.4.2.3 Nueva Estructura Organizacional de la ESPE-L



Nota: Las subunidades de las diferentes subdirecciones se irán materializando de acuerdo a los procesos, necesidades y crecimiento de la Sede. El Centro de Producción de la Sede Latacunga se considera como una empresa.

3.4.2.4 Estructura Orgánico funcional de la ESPEL

Consejo de Sede
 Proponer reformas al Estatuto
 Reformar la normatividad particular de la Sede
 Aprobar la creación de nuevas unidades administrativas
 Creación de nuevas carreras
 Establecer políticas económicas
 Proponer la profoma presupuestaria anual y gastos
 Establecer objetivos, políticas y estrategias

Dirección
 Gerenciar los procesos de la Sede
 Cumplir con lo establecido en el PEI en su ámbito de gestión
 Ser el ordenador del gasto del presupuesto asignado a la Sede.

Comité de Vinculación Comunidad I
 Definir las políticas para el desarrollo de la extensión en la Sede
 Planificación y cumplimiento del PEI a nivel de Sede

Comité de Evaluación Institucional
 Crear y aplicar un sistema de evaluación a todos los procesos
 Cumplir con lo establecido en el PEI aplicable a la Sede.

Procuraduría de Sede
 Apoyar en los aspectos legales de los diferentes procesos
 Cumplir con lo establecido en el PEI en su ámbito de gestión.

Comité de Docencia
 Definir políticas relacionadas con las actividades de docencia de la Sede
 Cumplir con lo establecido en el PEI aplicable a la Sede.

Comité de Invest. y extensión
 Dar Apoyo a los procesos de investigación y extensión de la Sede
 Cumplir con lo establecido en el PEI en su ámbito de gestión

Subdirección de Docencia
 Gestionar los procesos de docencia de la Sede
 Cumplir con lo establecido en el PEI en su ámbito de gestión.

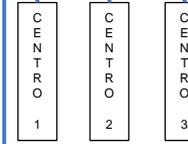
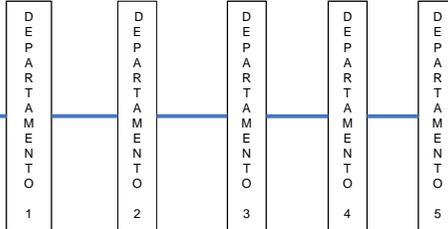
Subdirección investigación y Extensión
 Dar Apoyo a los procesos de investigación y extensión de la Sede
 Cumplir con lo establecido en el PEI en su ámbito de gestión

Admisión y Registro
 Será responsable de los procesos de admisión y registro de los programas de formación y capacitación que se ejecutan en la Sede
 Ser la unidad certificadora de toda la documentación legal

Bienestar Estudiantil
 Gestionar los procesos relacionados con el servicio a los estudiantes de la Sede.
 Cumplir con lo establecido en el PEI en su ámbito de gestión.

Educación continua
 Gestionar los procesos de formación continua de la cadena de valor de docencia de la Sede.
 Cumplir con lo establecido en el PEI en su ámbito de gestión.

Educación Presencial
 Apoyar a los procesos de graduación, admisión y registro.
 Responsabilizarse de procesos de admisión y registro de los programas de formación y capacitación



Gestión investigación y Extensión
 Coordinar las actividades de los procesos de la cadena de valor de la investigación y extensión de la Sede.
 Cumplir con lo establecido en el PEI en su ámbito de gestión.

Gestión de Posgrados
 Coordinar las actividades de los programas de cuarto nivel que se desarrollan en la Sede.
 Cumplir con lo establecido en el PEI en su ámbito de gestión.

Marketing
 Estudio de mercado
 Publicación y promoción

Biblioteca
 Actualización de biblioteca
 Cumplir con lo establecido en el PEI en su ámbito de gestión.

Jefat. Administrativa Financiera
 Gerenciar las actividades de los procesos Administrativos de la Sede
 Ser ordenador del gasto presupuestario administrativo.
 Todas las funciones asignadas por la Ley, el estatuto, los reglamentos y manuales respectivos como Instituto de Educación Superior.

Comité de Adq. Menores
 Crear y aplicar un sistema de evaluación a todos los procesos
 Cumplir y velar con lo establecido en el PEI aplicable a la Sede.

Desarrollo Humano
 Gerenciar los procesos de administración del capital humano.
 Cumplir con lo establecido en el PEI en su ámbito de gestión.

Finanzas
 Gerenciar los procesos financieros
 Cumplir con lo establecido en el PEI en su ámbito de gestión.

Logística
 Gerenciar los procesos de apoyo logístico
 Cumplir con lo establecido en el PEI en su ámbito de gestión.

Servicios universitarios
 Gerenciar los procesos relacionados con los servicios.
 Cumplir con lo establecido en el PEI en su ámbito de gestión

Tec. Inform. Y Comun
 Gerenciar los procesos relacionados con las tecnologías de la información y comunicaciones que se desarrollan en la Sede.
 Cumplir con lo establecido en el PEI en su ámbito de gestión.

CAPÍTULO IV

FUNCIONES PRIMORDIALES DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO

La Unidad de Talento Humano produce impactos profundos en las personas y en las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas, orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas, monitorearlas y controlarlas requiere un trabajo arduo y permanente; puesto que esto es la base fundamental en la competitividad institucional

En la Unidad de Talento Humano de la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga se llevan a cabo cinco procesos básicos en la administración de personal los cuales se detallan a continuación:

CUADRO N° 6 Los Cinco Procesos Básicos en la Administración de Personal

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES COMPRENDIDAS
Provisión	Quién irá a trabajar en la Institución	<ul style="list-style-type: none">➤ Investigación de Mercado de RR.HH➤ Reclutamiento de personal➤ Selección de Personal
Aplicación	Qué harán las personas en la institución	<ul style="list-style-type: none">➤ Integración de Personas➤ Diseño, Descripción y Análisis de Cargos➤ Evaluación del Desempeño
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la institución.	<ul style="list-style-type: none">➤ Remuneración y Compensación.➤ Beneficios y Servicios

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES COMPRENDIDAS
		Sociales. ➤ Higiene y Seguridad del Trabajo. ➤ Relaciones Laborales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas.	➤ Capacitación. ➤ Desarrollo Organizacional.
Seguimiento y Control	Cómo saber quiénes son y que hacen las personas.	➤ Base de datos o sistemas de información. ➤ Controles.

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica.

4.1 Provisión de personal

La provisión de personal es el proceso mediante el cual se determina la cantidad y calidad de las personas que la Institución tendrá que reclutar, seleccionar, entrenar, y promover a corto y largo plazo.

Para mantener una provisión adecuada de personal es decir suministrar personal requerido para la Institución en la Unidad de Talento Humano de la ESPE-L se desarrollan las siguientes actividades.

4.1.1 Investigación de Mercado de RR.HH

Como “Mercado de Recursos Humanos se entiende que es aquel que esta conformado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo, en determinado lugar y época.”¹⁵

¹⁵ CHIAVENATO , Idalberto, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. 5ª edición, SantaFé de Bogotá, 2000, Pág. 185.

Por lo tanto la Investigación de Mercado de RR.HH se refiere a la indagación o búsqueda del personal calificado o idóneo en el Mercado de Recursos Humanos para ocupar un cargo vacante dentro de la Institución, a esta vacante se le denomina “Mercado Laboral, que es aquel que esta conformado por las ofertas de trabajo o empleo hechas por las organizaciones en determinado lugar y época.”¹⁶

La Unidad de Talento Humano ha creído conveniente no realizar esta investigación de Mercado de Recursos Humanos debido a que en la Institución no existe rotación de personal en forma permanente, y realizar dicha investigación conllevaría grandes gastos que no justifican una contratación mínima de personal. Pero utiliza el Mercado de Recursos Humanos como medio para proporcionar de personal calificado a la Institución cuando se presenta una vacante.

4.1.2 Reclutamiento de Personal

Conceptos

Según Idalberto Chiavenato el reclutamiento de personal es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la Institución. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

“El reclutamiento de personal es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Este proceso se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo”¹⁷.

Por lo tanto el proceso de Reclutar Personal implica invitar a participar a un grupo suficiente de candidatos idóneos para la cobertura de una vacante.

¹⁶ CHIAVENATO , Idalberto, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. 5ª edición, SantaFé de Bogotá, 2000, Pág. 180.

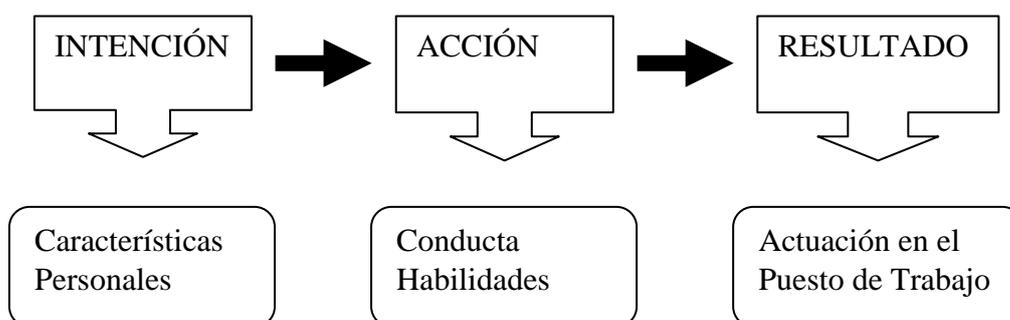
¹⁷ WERTHER, William, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, 4ª Edición, México, Pág. 133.

La Escuela Politécnica del Ejército esta desarrollando un sistema de reclutamiento y selección basados en competencias, estos se orientan usualmente hacia métodos de filtrado que clasifican rápidamente un pequeño número de candidatos fuertes de entre un gran número de aspirantes.

Se entiende por competencias las características fundamentales de un individuo que están casualmente relacionadas con un criterio referencial de efectividad y desempeño superior dentro de una situación de trabajo. Las competencias básicas que se toma en consideración al seleccionar el personal que ocupará una vacante en la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga son:

- Aptitudes
- Conocimientos
- Destrezas
- Valores

CUADRO N° 7 Modelo Flujo causal de Competencias



Fuente: Investigación

Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

De las competencias que posea el personal dentro de la Institución dependerá el resultado obtenido en su puesto de trabajo y por ende los resultados de la misma los cuales llevarán al logro de sus objetivos.

4.1.2.1 Descripción del Proceso de Reclutamiento de Personal Administrativo y de Servicios en la ESPE Sede Latacunga

El proceso de reclutamiento nace de la necesidad de requisición de personal en una determinada Área o departamento de la Institución, dicho proceso es realizado tanto para el personal administrativo como para el personal de servicios:

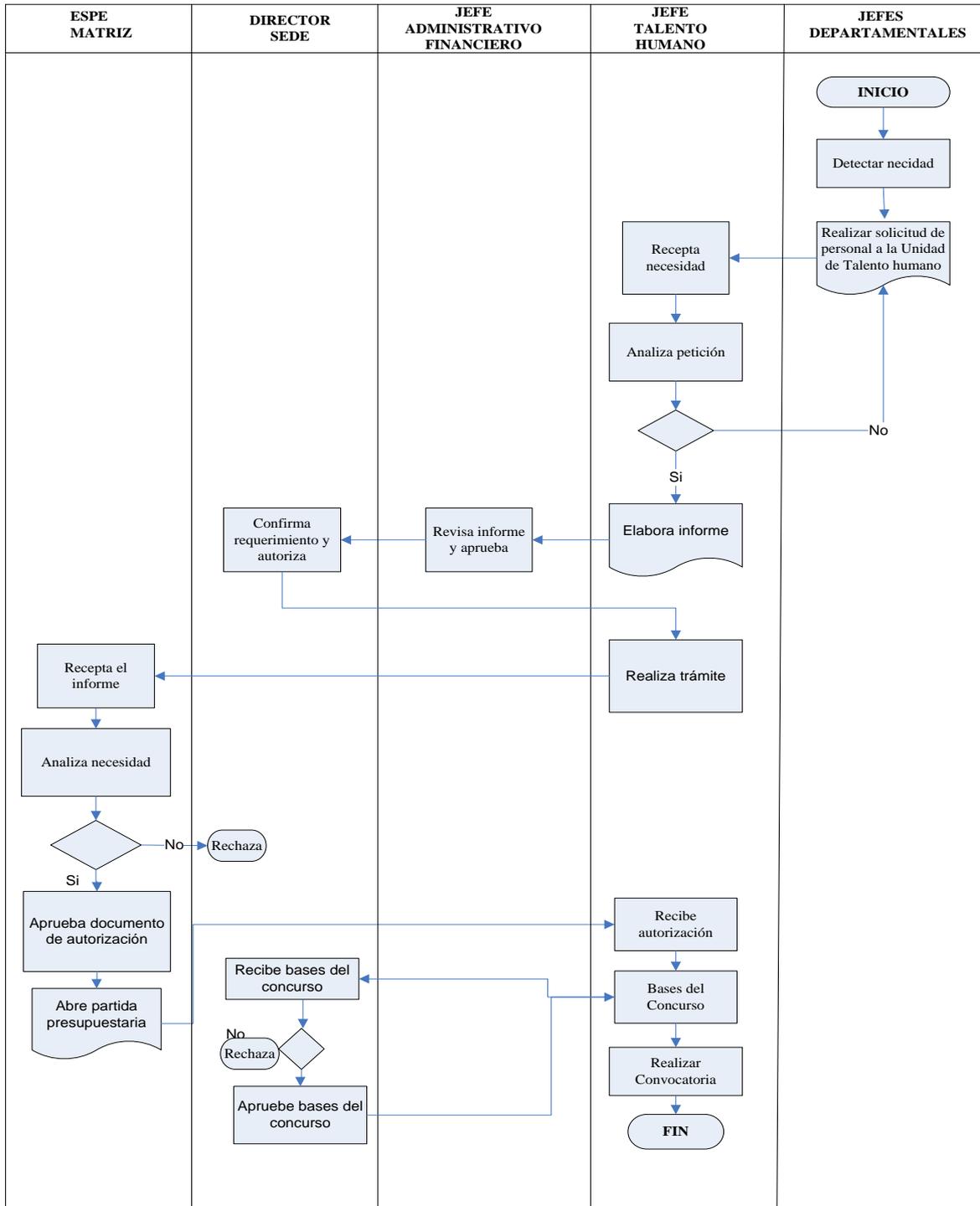
Nº.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Detecta necesidad	Jefe Departamental	Prever las necesidades de personal dentro de su departamento
2	Realizar solicitud	Jefe Departamental	Elabora solicitud de requerimiento de personal dirigido a la Unidad de Talento Humano
3	Recepta necesidad	Jefe Talento Humano	Receptar la solicitud de la necesidad de personal y revisar si esta debidamente elaborada
4	Analiza petición	Jefe Talento Humano	Verificar si la petición enviada esta debidamente justificada, sobre todo la disponibilidad de la vacante
5	Elabora informe	Jefe Talento Humano	Realiza el informe detallando la necesidad de personal para el área solicitante y sus respectivos justificativos
6	Revisa informe y aprueba	Jefe Administrativo Financiero	Analiza el informe realizado por el jefe de la Unidad de Talento Humano y afirma la necesidad de contratar personal
7	Confirma requerimiento y autoriza	Director Sede	Ratifica el requerimiento de nuevo personal y autoriza la contratación
8	Realiza trámite	Jefe Talento Humano	Efectúa la gestión necesaria e indispensable que se enviará a la ESPE Matriz
9	Recepta el informe	ESPE Matriz	Recibe el informe enviado por la Unidad de Talento Humano solicitando la necesidad de contratar nuevo personal
10	Analiza necesidad	ESPE Matriz	Verifica el informe con las respectivas justificaciones del requerimiento de personal
11	Aprueba el informe	ESPE Matriz	Ratifica la contratación de personal y decide su aprobación caso contrario la rechaza
12	Abre partida presupuestaria	ESPE Matriz	Procede a abrir la partida presupuestaria en el sistema para el nuevo empleado
13	Recibe autorización	Jefe Talento Humano	Recepta la autorización de contratación del nuevo personal
14	Bases del Concurso	Jefe Talento Humano	Elabora las bases del Concurso para reclutar Personal
15	Realizar Convocatoria	Jefe Talento Humano	Realizar Convocatoria dando aviso de vacante

Fuente: Investigación

Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica.

4.1.2.2 Diagrama de Flujo: Proceso de Reclutamiento de Personal Administrativo y de Servicios en la ESPE Sede Latacunga

INSTITUCIÓN: ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE LATACUNGA
 ÁREA: ADMINISTRACIÓN
 COMPONENTE: TALENTO HUMANO
 PROCESO: RECLUTAMIENTO



Fuente: Investigación
 Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

4.1.2.3 Descripción del Proceso de Reclutamiento del Personal Docente en la ESPE Sede Latacunga

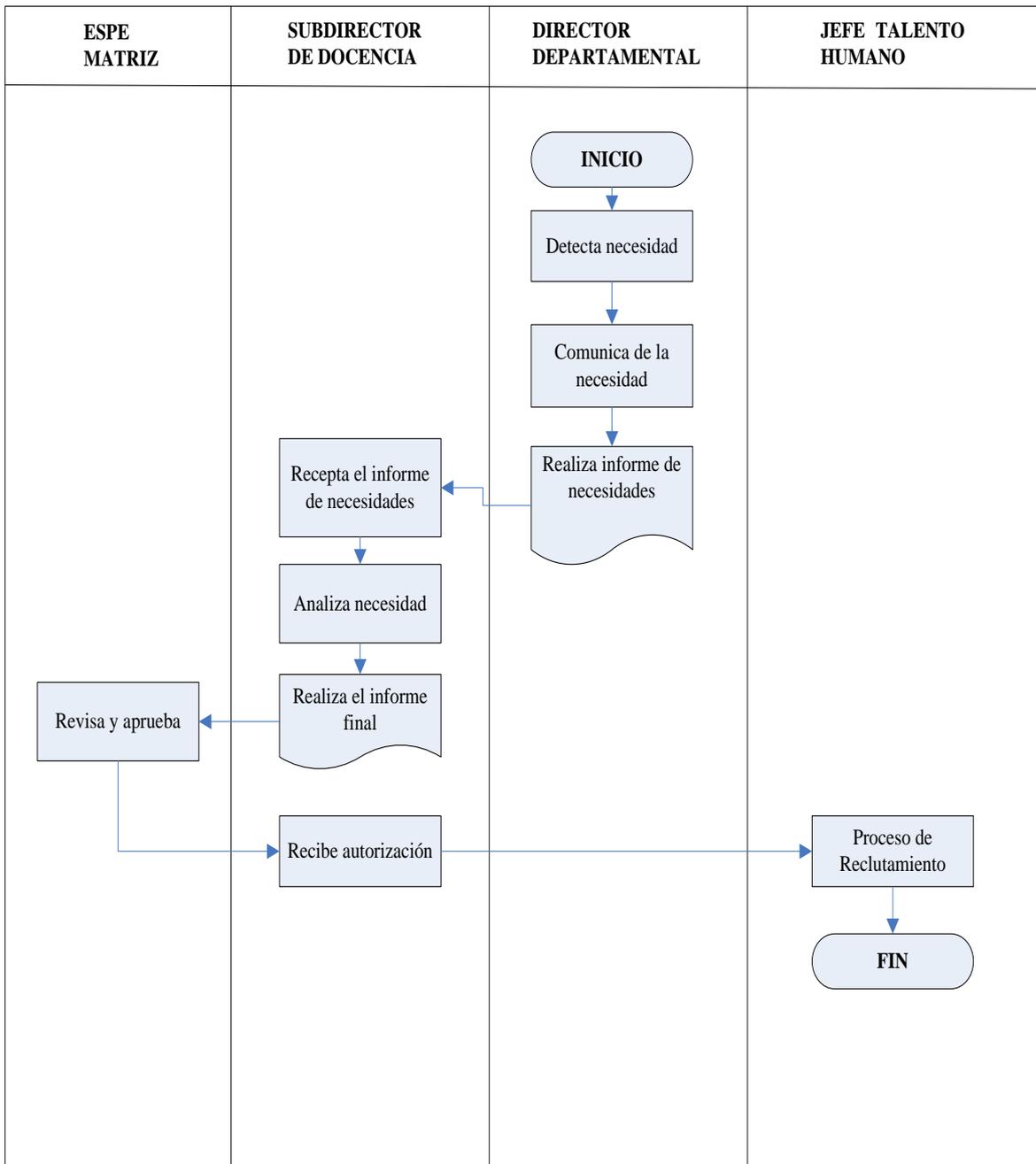
N°	Actividad	Responsable	Descripción
1	Detecta necesidad	Director Departamental	Detecta necesidad de implantar nuevo personal docente a la carrera
2	Comunica de la necesidad	Director Departamental	Da a conocer de la necesidad de personal al subdirector de docencia
3	Realiza informe de necesidades	Director Departamental	Realiza el informe comunicando la necesidad de un nuevo docente
4	Recepta el informe de necesidades	Subdirector de Docencia	Recibe el informe de requerimiento de un nuevo docente
5	Analiza necesidad	Subdirector de Docencia	Verifica la necesidad y el perfil requerido
6	Realiza el informe final	Subdirector de Docencia	Elabora el informe con las respectivas justificaciones para enviar a la ESPE Matriz
7	Revisa y aprueba	ESPE Matriz	Analiza el informe de la necesidad de contratación del nuevo docente y aprueba
8	Recibe autorización	Subdirector de Docencia	Recibe informe con la respectiva autorización de realizar el reclutamiento
9	Proceso de Reclutamiento	Jefe Talento Humano	Procede a realizar convocatoria de reclutamiento

Fuente: Investigación

Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

4.1.2.4 Diagrama de Flujo: Proceso de Reclutamiento del Personal Docente en la ESPE Sede Latacunga

INSTITUCIÓN: ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE LATACUNGA
 ÁREA: ADMINISTRACIÓN
 COMPONENTE: TALENTO HUMANO
 PROCESO: RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL DOCENTE



Fuente: Investigación
 Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

4.1.2.5 Clases de Reclutamiento de Personal

Para suministrar personal idóneo de acuerdo a los requerimientos de la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga, a la Unidad de Talento Humano realiza dos clases de reclutamiento: reclutamiento interno y reclutamiento externo.

4.1.2.5.1 Reclutamiento Interno

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la Institución intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos o trasladados.

Cuando se realiza reclutamiento interno el jefe de la Unidad de Talento Humano debe analizar los datos e información del potencial candidato que se encuentran archivados en la carpeta del mismo para verificar su desarrollo y desempeño dentro de la Institución, la información a ser analizada es la siguiente:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para el ingreso a la Institución.
- Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
- Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en la que participó el candidato interno.
- Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.

Para que el reclutamiento interno sea exitoso debe existir la respectiva coordinación interna entre la Unidad de Talento Humano y las demás Unidades de la Institución de manera que se pueda obtener la información necesaria del potencial candidato y de los requerimientos de la Institución.

4.1.2.5.1.1 Ventajas del Reclutamiento Interno

Entre las ventajas principales de realizar un reclutamiento interno para la ESPE-L podemos mencionar:

- Es más económico para la institución, pues evita gastos de aviso de prensa, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.
- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes, no necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la Institución, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

4.1.2.5.1.2 Desventajas del Reclutamiento Interno

El proceso de reclutamiento interno implica desventajas dentro de la Institución entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

- Si la Institución no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la Institución con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar un conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la Institución, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no tienen esas oportunidades.
- Se corre el riesgo de ascender a un candidato que no este en capacidad o no cumpla con los requisitos necesarios para ocupar ese cargo.
- Reduce la posibilidad de vincular en los cargos importantes a personal con nuevas ideas y experiencias diferentes.
- Imposibilita la contratación de personal externo que posiblemente posea mayores aptitudes para desempeñar el cargo.

El reclutamiento interno es una fuente de requisición de personal que se efectúa con candidatos que pertenecen a la propia Institución, para lo cual se deberá realizar un análisis de los potenciales candidatos así como de sus posibles consecuencias al aplicar esta clase de reclutamiento para no provocar conflictos dentro de la Institución que conllevarían a la pérdida de tiempo como de recursos económicos evitando el logro de los objetivos Institucionales.

4.1.2.5.2 Reclutamiento Externo

Otra clase de reclutamiento que realiza la Unidad de Talento Humano para proveer de personal calificado a la Institución es mediante el reclutamiento externo el cual opera con candidatos que no pertenecen a la organización, es decir con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento que pueden ser de diversos tipos aplicados a cada organización según su actividad.

4.1.2.5.2.1 Ventajas del Reclutamiento Externo

- Ingresa personal con nuevas experiencias e ideas diferentes fomentando la innovación dentro de la Institución.
- Renueva y enriquece el talento humano de la Institución sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la Institución.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la Institución deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, para entrenar al personal en el desempeño de sus funciones.

4.1.2.5.2.2 Desventajas del Reclutamiento Externo

Las desventajas más comunes que se presentan al momento de reclutar personal externo son:

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en atracción y presentación de los candidatos, en la aceptación y selección inicial, análisis de documentación, etc. Y cuando más elevado es el nivel del cargo, resulta mayor ese período.
- Es más costoso, exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, gastos operacionales, material de oficina, y formularios, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y la Institución no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales.

4.1.2.5.3 Técnicas de Reclutamiento Externo

Para atraer personal externo cuando la Institución necesita llenar una vacante recurre a las siguientes técnicas de reclutamiento:

- **Archivos de candidatos**

Es la documentación de los candidatos que se presentaron de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores. Su currículo o la solicitud de empleo se mantienen debidamente archivados en el órgano de reclutamiento.

- **Candidatos presentados o sugeridos por empleados de la Institución.**

Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo, puesto que los empleados de la Institución son quienes sugieren al potencial candidato.

- **Carteles o anuncios dentro de la Institución.**

Es también un sistema de reclutamiento externo de bajo costo, pues es de fácil visualización y acceso.

- **Anuncios en diarios y revistas.**

Probablemente ésta es la técnica más utilizada por la Unidad de Talento Humano para reclutar personal, pues es considerada como la más eficaz para atraer candidatos, puesto que se dirige a un público en general y se tiene mayor oportunidad de seleccionar personal calificado para ocupar la vacante.(Anexo 1) Cuando la Institución requiere de personal para cubrir una vacante recurre a esta técnica de publicar anuncios en diarios locales, regionales, nacionales para tener mayor posibilidad de seleccionar un profesional apto y calificado para ocupar el cargo.

El reclutamiento de personal es como un proceso de promoción de la Institución y de sus cargos vacantes procurando atraer a los mejores aspirantes disponibles en el mercado de Recursos Humanos de manera que se seleccionen los candidatos más idóneos con ideas nuevas para fomentar el desarrollo de la Institución.

4.1.3 Selección de Personal

“La selección de personal es filtrar el ingreso a la organización de los candidatos que poseen las competencias necesarias, con disponibilidad aceptada por la empresa y cuyas aspiraciones económicas son compatibles con la remuneración integral de la Institución”.¹⁸

Según la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa la selección de personal es el conjunto de normas, políticas, procedimientos y métodos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado.

Así la selección de personal es escoger de entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Institución tratando de mantener o aumentar la eficiencia, el desempeño del personal y la eficacia de la Institución.

4.1.3.1 Importancia de la Selección de Personal

El proceso de selección es importante porque su propósito es escoger dentro del grupo de candidatos reclutados, aquel que por sus habilidades, conocimientos y actitudes presente las mayores posibilidades de desempeñarse adecuadamente tanto en el cargo vacante como en el resto de la Institución.

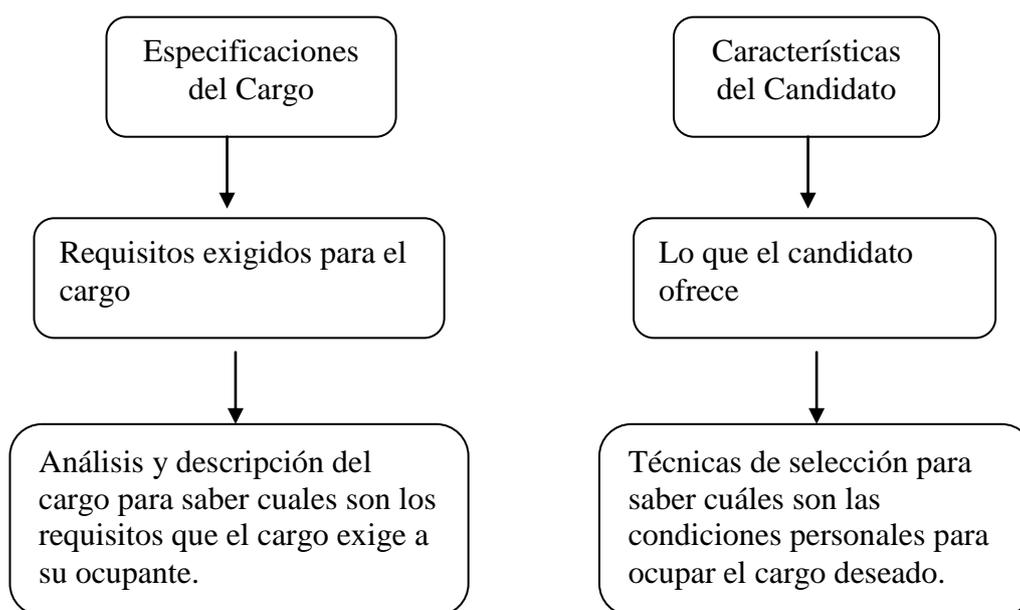
La selección es entonces un pronóstico de las características actuales y potenciales de los candidatos, para escoger el que mejor se acople con las condiciones del cargo

¹⁸ MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, Pág. 15.

y de la Institución, de tal manera que se pueda esperar una alta satisfacción del empleado y la optimización de los resultados de la Institución.

Para escoger al candidato idóneo la Unidad de Talento Humano primeramente solicita a la ESPE Matriz el análisis y descripción del cargo para esta vacante, puesto que en la Sede Latacunga no se dispone del Manual de Clasificación de Puestos actualizado. Una vez recibido el análisis y descripción del cargo el jefe de la Unidad de Talento Humano conoce cuales son las especificaciones que deberá presentar el potencial candidato a seleccionar, este proceso es considerado como un proceso de comparación entre el candidato y el puesto vacante

CUADRO N° 8 Selección de Personal como Proceso de Comparación.



Fuente: Investigación

Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

Según este proceso de comparación el jefe de la Unidad puede aplicar las técnicas de elección más adecuadas para designar al candidato idóneo para ocupar el cargo.

4.1.3.2 Las Técnicas de Selección de Personal

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más apropiadas para conocer y escoger a los candidatos convenientes.

Dentro de las técnicas que utiliza la Unidad de Talento Humano para la selección de su personal tenemos:

1. Hoja de Vida o Currículo

Es el documento en donde aparecen los antecedentes personales y laborales del individuo, para conocer su trayectoria profesional. La información contenida en una hoja de vida es relativamente fácil, este instrumento constituye una fuente de información valiosa que permite por lo menos, descartar de entrada a los aspirantes indeseables o que no reúnen las condiciones mínimas exigidas para el cargo.

2. Las Pruebas o Test de Selección

Es un conjunto estandarizado de tareas diseñadas para medir las diferencias individuales en algún rasgo de comportamiento, las pruebas que aplica la Unidad de Talento Humano son las siguientes:

- **Pruebas de Conocimiento**

Es utilizado para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, o en la práctica, pues el objetivo es medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo y el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas. Estas pruebas son aplicadas tanto de manera oral como escritas para verificar los conocimientos específicos para el cargo.

- **Pruebas Psicométricas**

Es un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc.

En general se utiliza para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad.

- **Pruebas Psicológicas**

Son aquellas que miden algunos rasgos característicos del comportamiento de un individuo tales como el temperamento, motivaciones, hábitos y actitudes.

- **Pruebas de Informática**

Este tipo de pruebas son realizadas para medir el grado de conocimiento del candidato en el manejo de programas computacionales e informáticos.

3. Entrevistas de Selección

La entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto a la aceptación o rechazo de un candidato al empleo, ésta debe ser conducida con gran habilidad y tacto para que pueda producir los resultados esperados.

Para el proceso de selección de personal el jefe de la Unidad de Talento Humano realiza una entrevista al candidato según sea el caso. Para la selección de personal de niveles inferiores la entrevista es realizada por parte del jefe de personal; mientras que para la selección de personal de niveles superiores se desarrolla dos entrevistas, una por el jefe de personal y otra por parte del Director de la ESPE o el jefe Administrativo-Financiero.

4.1.3.3. Descripción del Proceso de Selección de Personal Administrativo y de Servicios en la ESPE Sede Latacunga

Una vez concluido el proceso de reclutamiento se tiene una cantidad adecuada de candidatos de entre los cuales se escogerá el que mejor se adapte a las condiciones del cargo de la Institución, el proceso para escoger al candidato ya sea administrativo y de servicios es el siguiente:

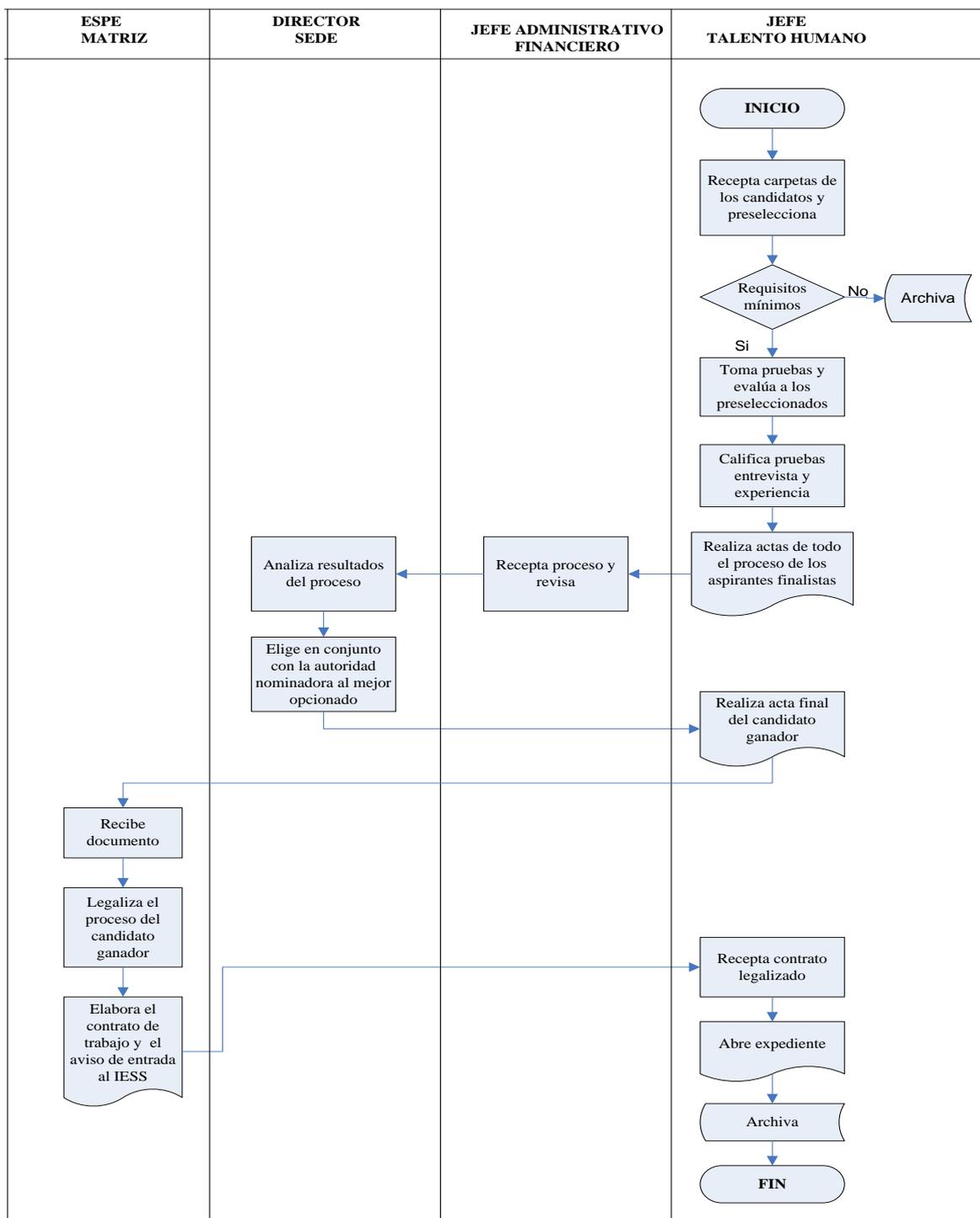
N°	Actividad	Responsable	Descripción
1	Recepta carpeta	Jefe Talento Humano	Recibe carpetas de los candidatos interesados para cubrir vacantes
2	Analiza carpetas de oferentes	Jefe Talento Humano	Revisa requisitos mínimos y la presunción de las competencias de los candidatos conforme a los datos de las carpetas
3	Calificar carpetas	Jefe Talento Humano	Da un puntaje a la carpeta del candidato conforme a los méritos y requisitos
4	Tomar pruebas y entrevista	Jefe Talento Humano	Aplica pruebas a los candidatos que cumplen con los requisitos
5	Pruebas psicotécnicas	Jefe Talento Humano	Aplica pruebas psicológicas de personalidad, actitud, aptitud y conocimiento conforme a los requerimientos del perfil
6	Calificar pruebas, entrevista y experiencia	Jefe Talento Humano	Sumar todas las evaluaciones y ponderar respecto de un 100% asignando pesos prioridad del tipo de evaluación aplicadas
7	Realizar actas de selección	Jefe Talento Humano	Elabora actas de todo el proceso de selección de los aspirantes finales con su respectiva Calificación.
8	Recepto, proceso y revisa	Jefatura Administrativa- Financiera	Recibe actas del proceso de selección y verifica que todo este legalmente desarrollado
9	Analiza resultados de proceso	Director Sede	Analiza resultados de los finalistas y en conjunto con la autoridad nominadora elige al mejor candidato a ocupar el puesto
10	Realiza acta final	Jefe Talento Humano	Elabora el acta final con el nombre del candidato ganador en el proceso de selección
11	Recepta documentación del proceso	ESPE Matriz	Recibe y analiza que el proceso se desarrollo conforme a los parámetros establecidos
12	Legaliza el proceso de selección	ESPE Matriz	Ingresa al sistema al nuevo miembro de la Institución y elabora el contrato de trabajo y aviso de entrada al IESS.
13	Abre expediente	Jefe Talento Humano	Recibe documentación del nuevo miembro abre expediente y archivo

Fuente: Investigación

Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

4.1.3.4. Diagrama de Flujo: Proceso de Selección de Personal Administrativo y de Servicios en la ESPE Sede Latacunga

INSTITUCIÓN: ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE LATACUNGA
 ÁREA: ADMINISTRACIÓN
 COMPONENTE: TALENTO HUMANO
 PROCESO: SELECCIÓN



Fuente: Investigación
 Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

En el caso de personal docente el proceso de selección se realiza de la siguiente manera:

4.1.3.5. Descripción del Proceso de Selección del Personal Docente en la ESPE Sede Latacunga

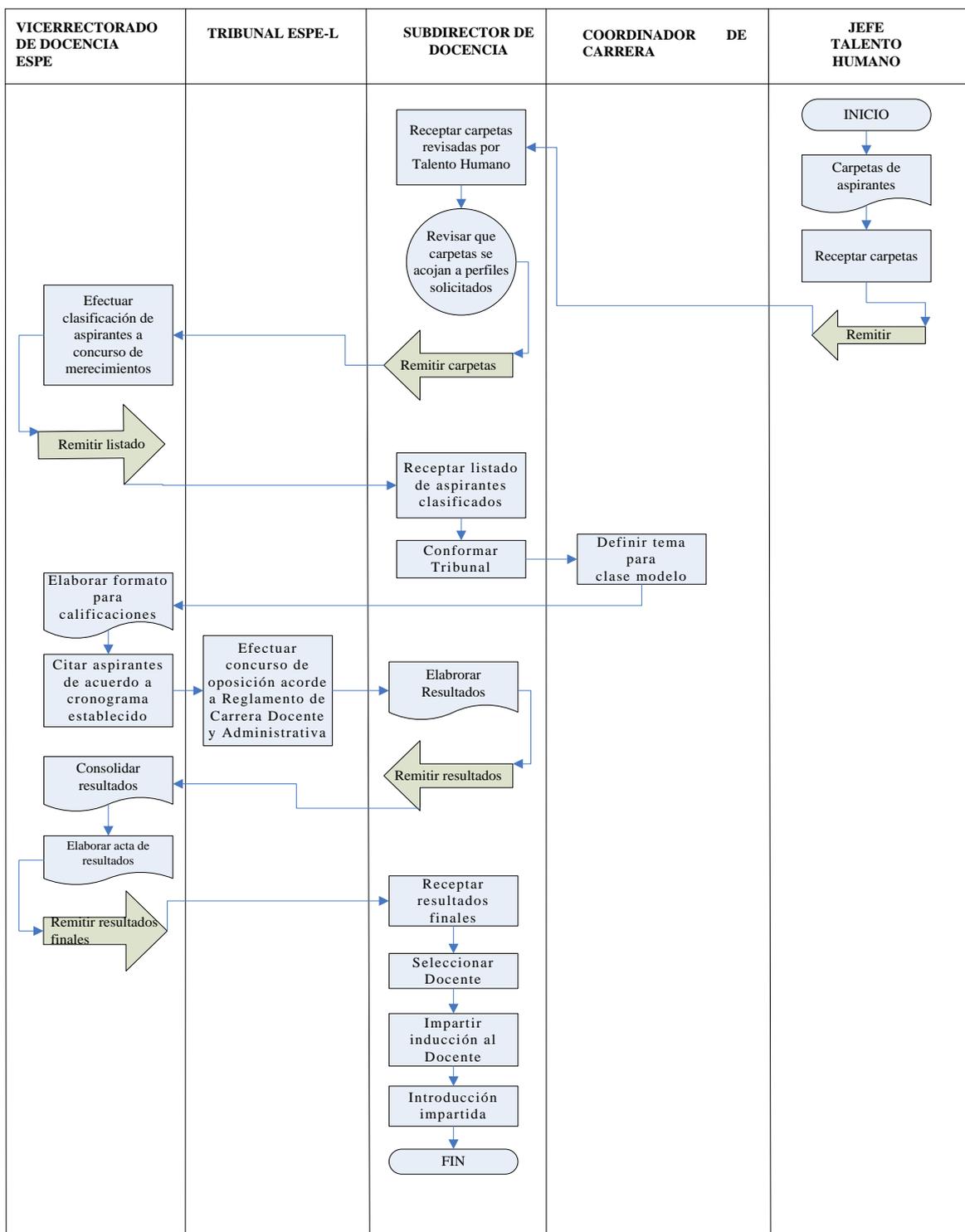
N°	Actividad	Responsable	Descripción
1	Carpetas de aspirantes	Jefe Talento Humano	Recibe carpetas de aspirantes al cargo
2	Remite Carpetas	Jefe Talento Humano	Envía carpetas recibidas de los aspirantes que cumplen perfil solicitado
3	Recepta Carpetas	Subdirección de Docencia	Recibe carpetas de aspirantes al cargo previa revisión de la Unidad de Talento Humano
4	Revisa Carpetas	Subdirección de Docencia	Realiza revisión de las carpetas entregadas y verifica que se acojan a los perfiles solicitados
5	Remite Carpetas	Subdirección de Docencia	Luego de haber analizado las carpetas envía las carpetas de los preseleccionados al Dpto. de Vicerrectorado de Docencia (Espe Matriz)
6	Efectúa Clasificación de aspirantes	Vicerrectorado de Docencia (Espe Matriz)	Procede a clasificar a los aspirantes al cargo mediante concurso de merecimientos
7	Remite Listado	Vicerrectorado de Docencia (Espe Matriz)	Una vez clasificado a los aspirantes envía listado de los ganadores a Subdirección de Docencia
8	Recepta listado de Aspirantes Clasificados	Subdirección de Docencia	Recepta listados de aspirantes clasificados que cumplieron con el perfil
9	Conforma Tribunal	Subdirección de Docencia	Conforma Tribunal (Director del Departamento ,Coordinador de Carrera y Pedagogo) que será el encargado de evaluar a los aspirantes clasificados
10	Definir Tema para clase Modelo	Coordinador de Carrera	Se encarga de escoger tema para clase modelo acorde a la Catedra que impartirá el aspirante
11	Elabora formatos para calificaciones	Vicerrectorado de Docencia (Espe Matriz)	Elabora formatos para calificaciones con los parámetros a ser calificados en la clase modelo
12	Citar al aspirante	Vicerrectorado de Docencia (Espe Matriz)	De acuerdo al cronograma establecido citar al aspirante mencionando el motivo de la cita
13	Efectuar concurso de Oposición	Tribunal ESPE-L	Se encargarán de evaluar al aspirante acorde al Reglamento de Carrera Docente y Administrativa.
14	Elaborar Resultados	Subdirección de Docencia	Elabora informe con calificaciones finales proporcionadas por el Tribunal resultados obtenidos del concurso de Oposición
15	Remite Resultados	Subdirección de Docencia	Envía a Vicerrectorado Académico el Informe con los resultados finales
16	Consolida Resultados	Vicerrectorado de Docencia (Espe Matriz)	Se encargará de consolidar los resultados obtenidos por los aspirantes al cargo
17	Elaborar acta de resultados	Vicerrectorado de Docencia (Espe Matriz)	Realiza acta en la que constará los resultados consolidados finales del Concurso de Oposición y merecimientos
18	Remite resultados finales	Vicerrectorado de Docencia (Espe Matriz)	Envía acta final de resultados al Subdirector de Docencia
19	Recepta resultados finales y selecciona docente	Subdirección de Docencia	Con el acta de resultados finales seleccionará al aspirante que obtuvo las más altas calificaciones en el proceso de evaluación
20	Impartir Inducción	Subdirección de Docencia	Se encargará de integrar al aspirante seleccionado a la Institución dándole a conocer sobre sus deberes, derechos y obligaciones, etc.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

4.1.3.6. Diagrama de Flujo: Proceso de Selección del Personal Docente en la ESPE Sede Latacunga

INSTITUCIÓN: ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE LATACUNGA
 ÁREA: ADMINISTRACIÓN
 COMPONENTE: TALENTO HUMANO
 PROCESO: SELECCIÓN PERSONAL DOCENTES



Fuente: Investigación

Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

4.2 Aplicación de Personal

Los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la Institución, el diseño de cargo que debe desempeñarse y la evaluación del desempeño en el cargo, los mismos que se detallan a continuación:

4.2.1 Inducción al Nuevo Personal

El jefe de la Unidad de Talento Humano después de haber realizado el respectivo proceso de reclutamiento y selección del personal que ingresará a la Institución, procede a integrarlas a la misma, esto se realiza mediante la inducción del nuevo trabajador.

La inducción procura establecer, junto con el nuevo miembro las bases y premisas de funcionamiento de la Institución y cual será la colaboración que proporcionará el nuevo trabajador a la Institución. En este paso el nuevo miembro se compromete a cumplir con los valores, políticas, normas, tradiciones, objetivos, conductas, reglamentos y conocimientos requeridos para participar de manera eficiente en la Institución.

El encargado de realizar la integración del nuevo miembro a la ESPE –L es el jefe de la Unidad de Talento Humano que tiene la responsabilidad de presentar la estructura física de la Institución, así como de mostrarle el área o departamento físico donde va desempeñar sus labores junto con el personal que vendrá a formar parte en sus labores diarias, además se le dará a conocer todos los reglamentos, leyes, normas y otras disposiciones que tendrá que cumplir durante su permanencia en la misma.

4.2.1.1 Propósito de la Integración del Personal

El propósito de la integración del nuevo personal a la ESPE-L es comunicar la misión, doctrina y demás características de la Institución, logrando que se amplíe la zona de correlación existente entre los objetivos y valores tanto de la Institución como del nuevo empleado, creando las condiciones en las cuales las dos partes se integren para su mutuo beneficio.

Podemos decir que la integración del nuevo miembro es un proceso necesario para inducirlo a las características de la Institución procurando su completa adaptación a la misma, por ende lograr que el miembro forme parte del equipo de trabajo para alcanzar los objetivos Institucionales.

El proceso de Inducción del Personal tanto Administrativo y de Servicios de la ESPE-L se realiza de la siguiente manera:

4.2.1.2 Descripción del Proceso de Inducción del Personal

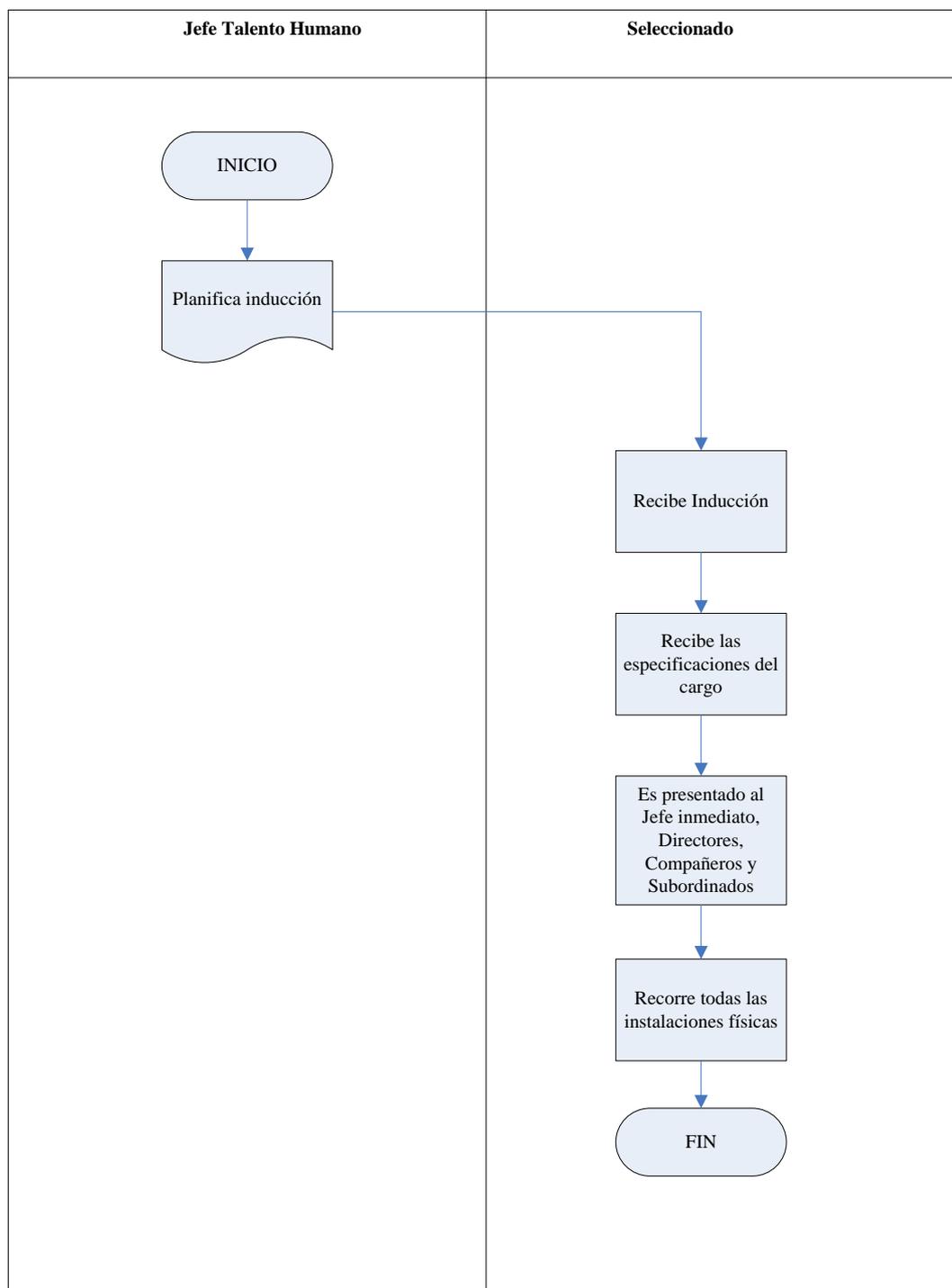
N°	Actividad	Responsable	Descripción
1	Planifica Inducción	Jefe Talento Humano	Planifica Inducción del nuevo miembro de la Institución en el que consta la bienvenida, servicios, estructura organizacional, normativa general
2	Recibe Inducción	Seleccionado	Acudir a las Instalaciones para desarrollar durante el tiempo pertinente actividades propias de inducción
3	Recibe las especificaciones del cargo	Seleccionado	Se da a conocer al seleccionado sobre sus deberes y derechos para con la Institución
4	Es presentado al Jefe inmediato, Directores, Compañeros y Subordinados	Seleccionado	De conformidad con el proceso el seleccionado será presentado a sus compañeros de trabajo, jefe inmediato y subordinados
5	Recorre todas las instalaciones físicas	Seleccionado	Será guiado por todas las instalaciones físicas de la Institución recibiendo instrucciones de los usos y servicios que en ella se desarrollan, con la finalidad de que se familiarice con la misma

Fuente: Investigación

Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

4.2.1.3 Diagrama de Flujo: Proceso de Inducción del Personal en la ESPE Sede Latacunga

INSTITUCIÓN: ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE LATACUNGA
 ÁREA: ADMINISTRACIÓN
 COMPONENTE: TALENTO HUMANO
 PROCESO: INDUCCIÓN



Fuente: Investigación
Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

4.2.2 Diseño, Descripción y Análisis del Cargo del Personal

Una de las condiciones fundamentales para establecer el diseño del cargo es la presencia de la necesidad de un puesto o cargo dentro de la Institución sea esta por la renuncia de un empleado, por el requerimiento de personal a un nuevo puesto, etc. Antes de analizar este tema procederemos a definir cada uno de los procesos:

4.2.2.1 Diseño del Cargo

“El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, institucionales, sociales y personales del ocupante del cargo”¹⁹.

4.2.2.2 Descripción del Cargo

“La descripción es un resumen de las principales responsabilidades, funciones y actividades del puesto; es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la Institución”.²⁰

4.2.2.3 Análisis de Cargos

“Analizar un cargo significa detallar qué requisitos exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada”.²¹

Cuando se presenta la necesidad de personal en la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga los encargados de realizar un bosquejo de la descripción y el análisis de cargos son los jefes de cada departamento donde se presentó la necesidad de acuerdo a los requerimientos de los mismos. Sin embargo el jefe de la

¹⁹ ARTHUR, Sherman, ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, 1ª Edición, México, Pág. 77.

²⁰ ARTHUR, Sherman, ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, 1ª Edición, México, Pág. 67.

²¹ ARTHUR, Sherman, ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, 1ª Edición, México, Pág. 67.

Unidad de Talento Humano tiene la tarea de revisar la información proporcionada por los jefes de las Unidades para proveer sugerencias en cuanto a la descripción y análisis del cargo en comparación con los datos referentes a los requerimientos proporcionados por la ESPE Matriz, puesto que como mencionamos anteriormente no se dispone de un Manual de Clasificación de Puestos actualizado en la ESPE-L.

Para la Escuela Politécnica del Ejército sede Latacunga la descripción y análisis de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación del talento humano. Es necesaria para el reclutamiento, selección, formación, evaluación del desempeño, valoración de puestos, la administración salarial, etc.

- **Reclutamiento de Personal**

El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable encontrar suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.

- **Selección de Personal**

El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil del candidato es decir los requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto

- **Formación**

Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, se podrá determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos.

- **Evaluación del desempeño**

Dado que la descripción de puestos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta que punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto.

- **Valoración de Puestos**

El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen la Institución.

- **La Administración Salarial**

Mediante el análisis y descripción de puestos de trabajo se podrá determinar el salario que deberá recibir el ocupante del puesto de acuerdo al nivel de complejidad o valor relativo frente a los demás puestos.

Según el análisis realizado podemos concluir que la descripción y análisis del cargo es la base fundamental para los procesos de planeación del talento humano, puesto que sin este análisis la Unidad de Talento Humano no tendría la suficiente información para requerir el personal idóneo para ocupar el puesto vacante.

De ahí la importancia de que quien realice el análisis del cargo se asegure de:

- Analizar el puesto en función de requerimientos mínimos.
- Que se analice el puesto en función de sus responsabilidades en el momento del análisis (ni anteriores, ni futuras).
- Que se analice el puesto como una unidad organizacional de trabajo evitando la contaminación con las características de quien o quienes lo ocupan.

- Que todas las especificaciones se verifiquen a través de todos los medios posibles evitando que el empleado recargue o menosprecie sus responsabilidades.

Es indispensable tener en consideración que las instituciones se mantienen en constante cambio dinámico motivo por el cual los cargos se deben describir, analizar y redefinir constantemente para seguir los cambios producidos en la Institución.

4.2.2.4 Modelo de Diseño, Descripción y Análisis del Cargo para Médico General de La Escuela Politécnica del Ejército sede Latacunga

Descripción del Cargo

NOMBRE DEL CARGO: Médico (A)		NIVEL DEL CARGO: Administrativo
DIVISIÓN: Administrativo	AREA: Sanidad	DPTO: Policlínico
REPORTA A: Jefatura Administrativa	SUPERVISA A: Aux. de enfermería	GRADO: Tercero
RESUMEN DEL CARGO		
MISIÓN: Practicar medicina comunitaria, diagnosticar y tratar al personal de la ESPE-L.		
TAREAS PRINCIPALES: <ul style="list-style-type: none"> - Atender en consulta externa a pacientes. - Coordinar acciones preventivas en caso de epidemias y solicitar en forma oportuna los equipos, materiales y medicamentos para la atención del personal. - Proporcionar y analizar certificados médicos a estudiantes, docentes y administrativos por enfermedad. - Mantener estadísticas sobre accidentes y enfermedades del personal. - Coordinar con el jefe de rancho el menú semanal para el personal. - Atender pacientes en el hogar en caso de emergencia. 		
TAREAS OCASIONALES: <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar programas de educación y prevención para la salud. - Efectuar por lo menos una vez al año exámenes médicos de control a todo al personal de la institución, con los respectivos análisis. - Inspeccionar las instalaciones de la escuela para recomendar desinfección o fumigación. - Realizar el examen pre-ocupacional a los aspirantes a ocupar los distintos puestos de la institución e informar sino están contraindicados para su incorporación. 		

Diseño del Cargo

CARACTERÍSTICA DE LA CLASE
RESPONSABILIDAD. <ul style="list-style-type: none">- Responsabilidad económica por la custodia de bienes a su cargo.- Funcionamiento adecuado del consultorio medico.- Corresponsabilidad de la salud del personal de la ESPE-L.
INICIATIVA: <ul style="list-style-type: none">- En alto grado.
SUPERVISIÓN. <ul style="list-style-type: none">- Nivel Medio.
PRINCIPALES RELACIONES Y ENTORNO DEL CARGO <ul style="list-style-type: none">- Mantiene relación directa con la jefatura administrativa.- Relación directa con usuarios externos e internos.

Análisis del Cargo

EXIGENCIAS DEL CARGO:
INSTRUCCIÓN FORMAL: <ul style="list-style-type: none">- Doctor en Medicina General.
EXPERIENCIA LABORAL: <ul style="list-style-type: none">- Labores específicas mínimas tres años.
CAPACITACION: <ul style="list-style-type: none">- En relaciones humanas.- En salud laboral.- Conocimientos de nutrición.
ADAPTACIÓN: <ul style="list-style-type: none">- Un Mes.
COMPETENCIAS CONTRATABLES: <ul style="list-style-type: none">- Técnicas y tecnologías actuales referentes al campo medico general.- Conocimientos de paquetes de computación básica.- Conocimiento de ingles básico.- Trabajo bajo presión. Edad máxima 40 años.

Fuente: Jefe de la Unidad de Talento Humano

Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

4.2.3 Evaluación del Desempeño del Personal

“La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo”²².

La evaluación del desempeño consiste en una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo; proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo, su contribución a la Institución.

Para la Escuela Politécnica del Ejército la evaluación del desempeño se establece como un sistema de evaluación tanto para los empleados civiles como para los militares mediante la implantación de un proceso de calificaciones periódicas, con el fin de obtener el mayor grado de eficiencia en el desempeño del puesto.

La calificación de servicios servirá de base para las siguientes situaciones profesionales:

- a) Ascensos.
- b) Estímulos.
- c) Capacitación.
- d) Cambios de etapas.
- e) Separaciones.

4.2.3.1 Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Los objetivos fundamentales de ejecutar la evaluación del desempeño a los miembros de la Escuela Politécnica del Ejército son:

²² MONDY, Wayne, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 6^{ta} Edición, México, Pág. 326

1. Medir el grado de eficiencia del trabajador en sus labores.
2. Conocer los aspectos en los cuales se debe mejorar para realizar una capacitación adecuada.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la Institución.

4.2.3.2 Propósito de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño se utiliza para informar al trabajador sobre los aspectos fuertes y débiles de su comportamiento laboral, de tal manera que pueda planear su mejoramiento. Sirve también para identificar las necesidades cualitativas del personal y tomar medidas acertadas por parte de la Institución para entrenar su fuerza laboral, así como de una decisión correcta concerniente a estímulos, ascensos, retiros, etc.

4.2.3.3 Tipos de Pruebas aplicadas tanto al Personal Militar, Administrativo y Docentes para medir el desempeño

Para la evaluación del desempeño la Escuela Politécnica del Ejército aplica diferentes pruebas de medición del desempeño a su personal.

Personal Militar: La forma de medir el desempeño del personal militar es mediante la práctica de pruebas lógicas, psicológicas, médicas para comprobar si están aptos para permanecer desempeñando sus funciones como miembro activo de las Fuerzas Armadas. Los encargados de realizar estas pruebas son Oficiales Superiores designados los mismos que calificarán el desempeño de personal militar.

Docentes: Para el personal docente la forma de evaluarlos es por medio de la calificación de los alumnos, calificación personal y la calificación de sus superiores inmediatos (Coordinador de Carrera), tendiendo como resultado final la ponderación de las calificaciones antes mencionadas.

Estas calificaciones son realizadas directamente en el sistema de acuerdo a una fecha establecida las cuales son recolectadas directamente por la ESPE Matriz, para elaboración del promedio correspondiente, este promedio es enviado al Subdirector de Docencia a la ESPE-L, quien es el encargado de tomar las acciones correctivas en caso de existir promedios bajos.

Personal Administrativo: Se realiza evaluación 360° en la que consta tres calificaciones: una por parte del jefe del departamento de la persona evaluada, la segunda por parte de un compañero de trabajo del mismo departamento y la última por parte de un subordinado.

El proceso de evaluación del desempeño se realiza en forma cuantitativa, utilizando una hoja de calificación semestral (Anexo 2) y en forma cualitativa utilizando una hoja de evaluación de méritos y deméritos (Anexo 3) en las que se consideran como factores de evaluación los siguientes: conocimiento, calidad, cumplimiento, responsabilidad, disciplina, iniciativa, creatividad, seguridad, relaciones humanas y atención a usuarios. Para el caso de puestos de Jefatura se aplican dos factores como son: planificación, dirección, control y evaluación.

Los resultados de la calificación deberán ser legalizados y se pondrá en conocimiento del calificado, quien firmará manifestando su conformidad o inconformidad, para el visto bueno del superior jerárquico calificador

En el caso de inconformidad, el calificado podrá interponer su reclamo ante la autoridad que puso el visto bueno, quien considerará la procedencia del reclamo

formulado. En el caso de ser improcedente tramitará a la autoridad superior, comunicando su opinión, para su resolución.

Una vez legalizadas las hojas de calificaciones y resueltos los reclamos si los hubiere, estas serán registradas en el expediente individual y constituirán antecedentes para la concesión de los derechos, estímulos y más beneficios establecidos.

La Calificación base como resultado de la evaluación del desempeño es de 14 puntos. Si la calificación no le es favorable se le proporcionará la capacitación necesaria para mejorar su desempeño laboral y su rendimiento en próximas evaluaciones.

En el caso de que el empleado incurra en más de tres evaluaciones desfavorables se procederá al cese de sus funciones de la Institución pues no presenta capacidad para desempeñar sus funciones.

Como hemos analizado la evaluación del desempeño constituye un poderoso instrumento de retroalimentación de la información es decir retroinformación de las personas para darles orientación y permitirles autoevaluación, autodirección y por consiguiente autocontrol , sea en lo referente al entrenamiento de las personas, capacitándolas para obtener los objetivos propuestos o en lo concerniente a la participación en los resultados , como forma de incentivo o refuerzo por los resultados obtenidos, además es un método por medio del cual la Institución puede conocer el nivel de desempeño de cada uno de sus miembros y como están aportando para el desarrollo de la Institución.

4.2.3.4 Descripción del Proceso de Evaluación del Desempeño para el Personal Administrativo y de Servicios en la ESPE Sede Latacunga

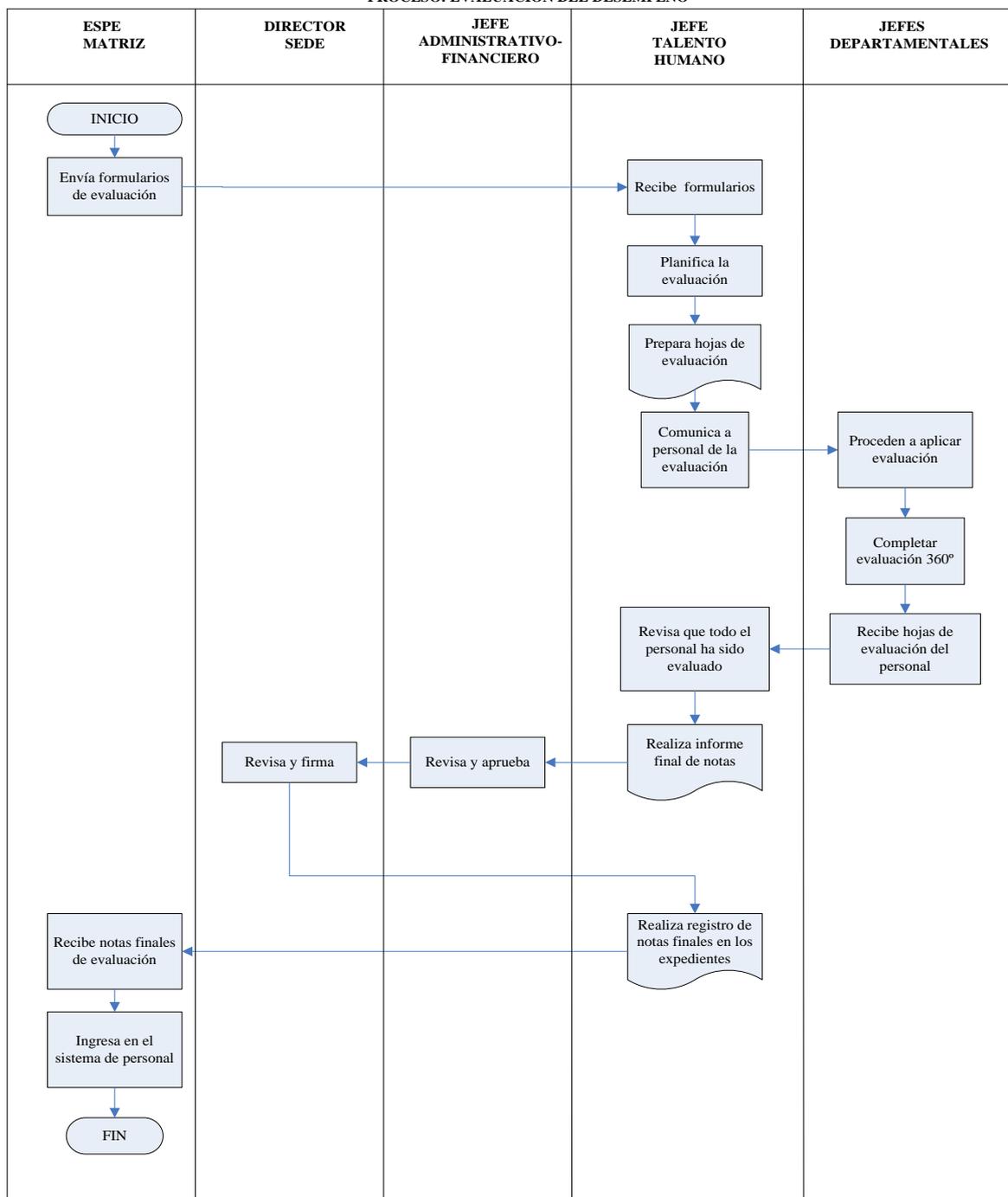
N°	Actividad	Responsable	Descripción
1	Envía Formulario de Evaluación	ESPE Matriz	Remite los respectivos formularios al Jefe de la Unidad de Talento Humano que servirán para la evaluación del personal
2	Planifica la Evaluación	Jefe Talento Humano	Recibe las hojas de evaluación y planifica los días para la evaluación del desempeño de los empleados
3	Prepara hojas de evaluación	Jefe Talento Humano	Dispone de las hojas de evaluación para las respectivas evaluaciones a todo el personal
4	Comunica a personal de la Evaluación	Jefe Talento Humano	Procede a informar a los miembros que van a ser sometidos a la evaluación semestral
5	Proceden a aplicar Evaluación	Jefes Departamentales	Entrega el material disponible para la evaluación al personal a ser evaluado
6	Completar Evaluación 360°	Jefes Departamentales	La evaluación 360° se refiere a tres tipos de pruebas que son realizadas por el jefe inmediato, la segunda por un compañero de la misma área y la tercera por un subordinado
7	Recibe hojas de evaluación del personal	Jefes Departamentales	Recolecta hojas de evaluación calificadas
8	Revisa que todo el personal ha sido evaluado	Jefe Talento Humano	Verifica que todos los miembros de la nómina de personal sea sometido al proceso de evaluación
9	Realiza Informe Final de Notas	Jefe Talento Humano	Con las notas recolectadas de las tres calificaciones, realiza el promedio y procede a elaborar el informe final.
10	Revisa y aprueba	Jefe Administrativo Financiero	Revisa que todo el proceso haya sido desarrollado con normalidad y procede a aprobar el cuadro de notas finales del personal
11	Revisa y Firma	Director Sede	Verifica la legalidad del proceso y firma
12	Realiza registro de notas finales en los expedientes	Jefe Talento Humano	Procede a realizar el registro de los promedios de cada uno de los miembros de la nómina
13	Recibe notas finales de Evaluación	ESPE Matriz	Recibe las hojas de evaluación del desempeño de todos los miembros que fueron evaluados en la ESPE-Latacunga
14	Ingresa en el Sistema de Personal	ESPE Matriz	Realiza la respectiva base de datos de las calificaciones finales que obtuvo el personal

Fuente: Investigación

Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

4.2.3.5 Diagrama de Flujo: Proceso de Evaluación del Desempeño para el Personal Administrativo y de Servicios en la ESPE Sede Latacunga

INSTITUCIÓN: ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE LATACUNGA
 ÁREA: ADMINISTRACIÓN
 COMPONENTE: TALENTO HUMANO
 PROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Fuente: Investigación

Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

En el caso de personal docente el proceso de Evaluación del Desempeño se realiza de la siguiente manera:

4.2.3.6 Descripción del Proceso de Evaluación del Desempeño para el Personal Docente en la ESPE Sede Latacunga

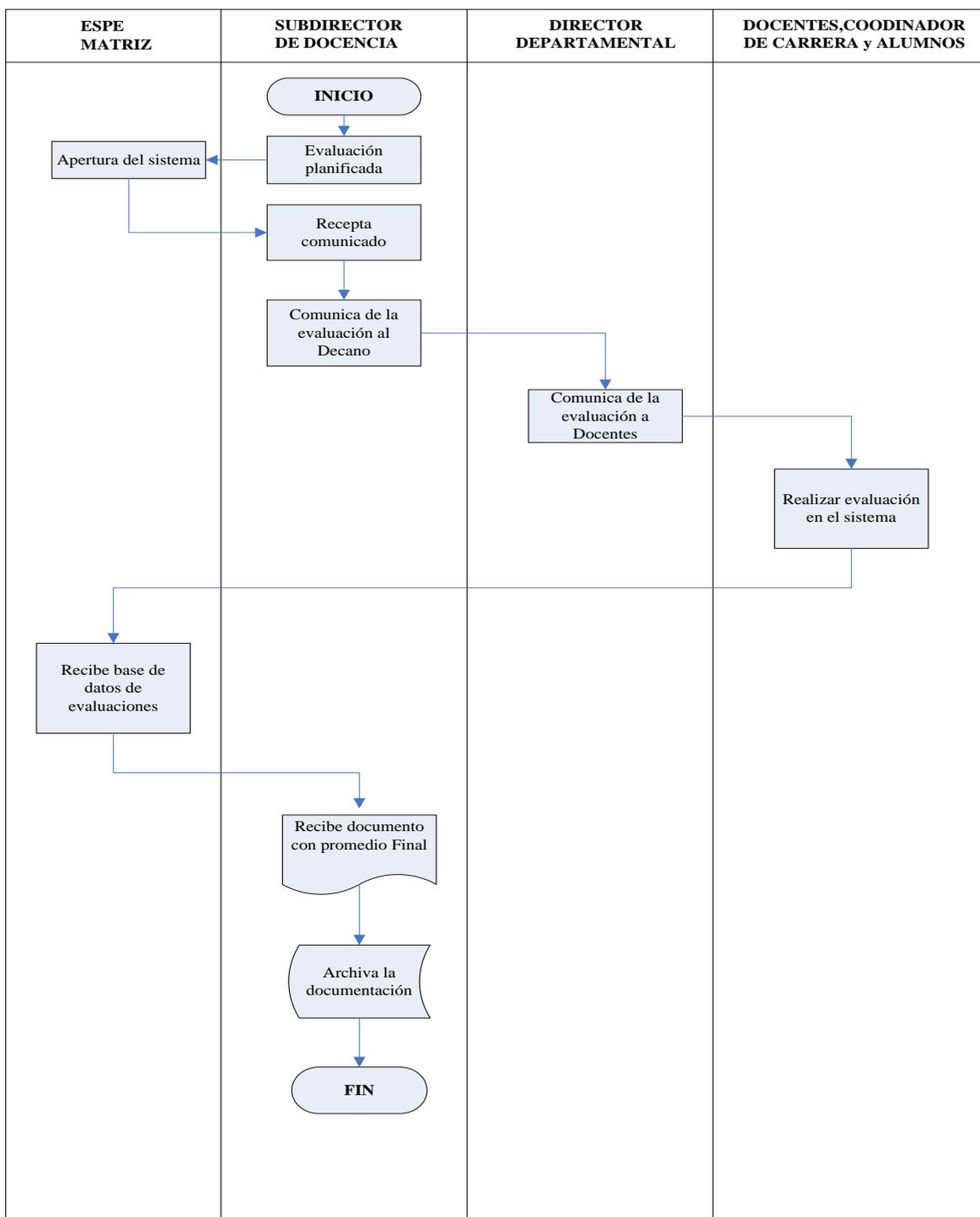
N°	Actividad	Responsable	Descripción
1	Evaluación planificada	Subdirector de Docencia	Planifica la evaluación que se realizará cada semestre para evaluar el desempeño profesional del personal docente
2	Apertura de sistema	Espe Matriz	Comunica al subdirector de docencia la fecha de apertura del sistema para evaluación del desempeño de docentes con la programación para las respectivas evaluaciones
3	Recepta comunicado	Subdirector de Docencia	Recibe documento y verifica fechas destinadas para la evaluación
4	Comunica de la evaluación al Director Departamental	Subdirector de Docencia	Comunica al Director Departamental de la apertura del sistema para aplicar evaluaciones semestrales
5	Comunica de la evaluación a Docentes	Director Departamental	Da aviso de la evaluación a docentes de las fechas destinadas tanto para evaluación por parte de los alumnos, autoevaluación y evaluación por parte del Coordinador de Carrera
6	Realizar evaluación en el sistema	Docentes, Coordinador de Carrera y Alumnos	Proceder a evaluar al Docente en el sistema
7	Recibe base de datos de evaluaciones	Espe Matriz	Verifica en el sistema las tres evaluaciones a Docentes y obtiene un promedio
8	Recibe documento con promedio Final	Subdirector de Docencia	Revisa documento de notas finales con la debida aprobación de la Espe Matriz
9	Analiza Promedios	Subdirector de Docencia	Revisa promedio final y si existe alguna novedad toma las acciones correspondientes

Fuente: Investigación

Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

4.2.3.7 Diagrama de Flujo: Proceso de Evaluación del Desempeño para el Personal Docente en la ESPE Sede Latacunga

INSTITUCIÓN: ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE LATACUNGA
 ÁREA: ADMINISTRACIÓN
 COMPONENTE: TALENTO HUMANO
 PROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DOCENTE



Fuente: Investigación

Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

4.3 Mantenimiento de Talento Humano

El mantenimiento de talento humano exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo.

4.3.1 Remuneración o Compensación

Los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la Institución teniendo en cuenta tanto los objetivos Institucionales como los objetivos individuales que se debe alcanzar. Por esta razón, los procesos de ofrecer compensaciones ocupan un lugar destacado entre los principales procesos de gestión de personas en las Instituciones.

“La remuneración o compensación es el proceso que incluye todas las formas de pago o paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo”²³

La remuneración total que recibe un empleado de la Escuela Politécnica del Ejército incluye: remuneración básica, incentivos salariales, beneficios y sueldos adicionales.

4.3.1.1 La Remuneración básica

Es la cantidad de dinero que se pacta en el contrato de trabajo y que se paga ordinariamente al trabajador.

²³ CASTILLO, José, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, 1ª Edición, Santa Fé – Bogota, Pág. 217.

4.3.1.2 Los incentivos salariales

Son los reconocimientos que hace la Institución a quienes han servido y cumplido sus funciones en forma eficiente, abnegada y desinteresada. Este puede ser de carácter moral y económico.

4.3.1.2.1 Los incentivos de carácter moral entre otros son los siguientes:

- a) Permisos especiales.
- b) Felicitaciones.
- c) Menciones honoríficas.
- d) Condecoraciones.
- e) Cursos de especialización o formación profesional.
- f) Preferencia para ocupar otros puestos, etc.

4.3.1.2.2 Los incentivos de carácter económico entre otros son los siguientes:

- a) Bonificación por tiempo de servicio.
- b) Becas
- c) Bonificaciones por el día de las Fuerzas Armadas.
- d) Bonificación por refrigerio.
- e) Gratificaciones especiales, etc.

El tercer componente de la remuneración total son **los beneficios**, que están formados por el conjunto de servicios que la Institución coloca a disposición del trabajador y su familia, con el propósito de cubrir sus necesidades básicas, especialmente de tipo recreacional, deportivo y cultural. Como ejemplo de los beneficios que otorga la ESPE tenemos:

- a) Servicios médicos.
- b) Odontológicos para el trabajador y su familia.
- c) Subsidio por antigüedad.
- d) Subsidio familiar.
- e) Subsidio matrimonial.
- f) Seguro de vida.
- g) Vacaciones.

4.3.1.3 Sueldos Adicionales

Los sueldos adicionales son otorgados conforme a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa entre los cuales tenemos:

- Décimotercer sueldo.
- Décimocuarto sueldo.

4.3.1.3.1 Décimotercer sueldo.

Consiste en una remuneración mensual unificada adicional, que deberá ser pagada hasta el 24 de diciembre de cada año.”Remuneración mensual unificada es aquella que resulta de dividir para 12 la suma de todos los ingresos anuales de un servidor o trabajador público”.²⁴

4.3.1.3.2 Decimocuarto sueldo.

Consiste en una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general, vigente hasta el 15 de septiembre, para el pago de esta remuneración se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales, de conformidad con el Art. 113 del Código de Trabajo.

²⁴ LEY ORGÁNICA DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA, Art. 105, Pág. 26.

El cálculo de las remuneraciones y bonificaciones en general debe efectuarse tomando en cuenta la antigüedad por los años de servicios prestados a la Institución, la ubicación del nivel y categoría, considerando las variaciones de la Base de Cálculo y más factores previstos.

4.3.1.4 Los principales objetivos de las compensaciones Institucionales deben dirigirse a:

- Premiar el desempeño de los trabajadores para satisfacción de ellos y de la Institución.
- Conservar la competitividad en el mercado laboral
- Motivar el desempeño futuro de los empleados
- Mejorar la eficiencia de la Institución y fomentar orientaciones estratégicas como calidad, trabajo en equipo, innovaciones.

4.3.2 Beneficios y Servicios Sociales

Beneficios son ciertas regalías y ventajas que la Institución concede a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. En general, constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal.

4.3.2.1 Ventajas de un Plan de Beneficios Sociales

La implantación de un plan de beneficios sociales proporciona ventajas tanto para la Institución como para el empleado en los siguientes aspectos:

Para la Institución:

- Elevan la moral de los empleados.
- Reducen la rotación y el ausentismo.

- Elevan la lealtad del empleado hacia la Institución.
- Aumenta el bienestar del empleado.
- Aumenta la productividad.
- Reducen molestias y quejas.
- Promueven las relaciones públicas con la comunidad.

Para el empleado:

- Ofrecen ventajas no expresadas únicamente en dinero.
- Ofrecen asistencia para la solución de problemas personales.
- Aumentan la satisfacción en el trabajo.
- Contribuyen al desarrollo personal y al bienestar individual.
- Ofrecen medios para establecer mejores relaciones sociales entre los empleados.
- Reducen los sentimientos de inseguridad.
- Ofrecen remuneración extra.
- Mejoran las relaciones con la Institución.
- Reducen las causas de insatisfacción.

Beneficios percibidos por el personal de la Escuela Politécnica del Ejército:

- Servicios médicos.
- Odontológicos para el trabajador y su familia.
- Subsidio por antigüedad.
- Subsidio familiar.
- Subsidio matrimonial.
- Seguro de vida.
- Vacaciones.
- Decimotercer sueldo.
- Decimocuarto sueldo.

Los beneficios constituyen un complemento a la remuneración económica otorgada y son ofrecidos para mejorar la calidad de vida de los trabajadores promoviendo su desarrollo integral. De esta manera la Institución propende el bienestar y motivación de su personal y como retribución la Institución tiene derecho a esperar estándares más elevados de eficiencia de los empleados.

4.3.3 Higiene y Seguridad del Trabajo

Uno de los aspectos más importantes a tomar en cuenta en la Institución es el estado de salud de los integrantes, que abarca el bienestar físico, mental y social para llegar al pleno desarrollo del individuo. Si los trabajadores no se sienten bien, su trabajo no será eficaz, creando así un círculo vicioso.

Los miembros del centro de producción pasaron a regirse mediante el Código de Trabajo a partir del año 2007, este manifiesta que los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o su vida. Los trabajadores están obligados a acatar las medidas de prevención, seguridad e higiene determinadas en el capítulo V del Código de Trabajo, en los reglamentos de seguridad e higiene, facilitadas por el empleador. Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo.

4.3.3.1 Higiene del Trabajo

La Higiene del Trabajo está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen proteger siempre la integridad física y mental, teniendo mucho cuidado de los riesgos de salud, inherentes a la actividad que se este realizando y al ambiente físico donde se este ejecutando.

Es muy importante destacar que la higiene del trabajo es de carácter preventivo, ya que se dirige a la salud y comodidad de un trabajador, evitando que este se enferme o se ausente parcial o totalmente de su sitio de trabajo. Para lograr esto, se puede

educar a los trabajadores indicándoles los peligros existentes y enseñándoles cómo evitarlos.

La Escuela Politécnica del Ejército sede Latacunga para mantener una correcta seguridad e higiene en el trabajo ha creído conveniente identificar los factores por los cuales un trabajador puede tener efectos sobre su salud, estos factores se presentan en el medio que rodea al trabajador y son los siguientes:

4.3.3.1.1 Factores Físicos

Entre los factores del medio ambiente físico que tienen posible efecto sobre el estado de salud del hombre, se encuentran: topografía, clima, estaciones, lluvia, humedad, aire, polvo, tierra, contaminaciones atmosféricas. Contaminantes del suelo y del agua, todos los medios que sirven de vehículo a los agentes de enfermedad, las condiciones sanitarias del medio en general (alimentos, agua, leche, vivienda, etc.); en general todos los componentes físicos y químicos del macro y micro ambiente en los cuales vive el hombre.

4.3.3.1.2 Factores Biológicos

Entre los factores del medio ambiente biológicos que tienen posible efecto sobre el estado de salud del hombre, se encuentran: flora, fauna, factores de enfermedad, reservorio, agentes de enfermedades infecciosas, alimentos y generalmente todas las manifestaciones de vida es decir, todos los seres vivientes tanto animales como vegetales que pueden influenciar al hombre.

4.3.3.1.3 Factores Sociales

El ambiente social del hombre incluyen todos los factores de carácter social, psicológico y económico que actúan en forma permanente sobre el estado de salud del individuo. Algunas veces pueden ser independientes unos de otros y en

ocasiones no ser independientes. A modo de ejemplo se puede citar: hacinamiento, calidad de la vivienda (disposición de excretas, agua, iluminación, ventilación, etc.) pobreza, ignorancia, condiciones del trabajo, riesgos ocupacionales, desempleo, estado sanitario de la comunidad, escuelas, fábricas, centros de recreación, asistencia médica, disponibilidad de alimentos, poder adquisitivo, salario o renta, distribución equitativa de la riqueza y de los medios de producción y trabajo; en fin, innumerables factores sociales y económicos, además de los inherentes al temperamento y mentalidad del individuo y aquellos que afectan su comportamiento y conducta.

4.3.3.1.4 Factores Culturales

Entre los factores del medio ambiente cultural que pueden tener relación con el estado de salud del hombre, se pueden mencionar: hábitos y costumbres (costumbres raciales, nacionales u otras), hábitos alimentarios, nivel educativo educación sexual, condición social de los dos sexos y de los diferentes grupos de edad, organización del núcleo familiar, estatus social, prejuicios, creencias o ideologías, valores logros y otros factores culturales.

Considerando estos factores la Escuela Politécnica del Ejército para conservar la práctica de hábitos higiénicos que beneficien la salud del personal y por ende a la de toda su comunidad realiza actividades de saneamiento ambiental que comprende los siguientes aspectos:

- Abastecimiento, purificación, tratamiento, desinfección y distribución de agua.
- Disposición adecuada de las excretas y aguas servidas.
- Recolección y eliminación de las basuras.
- Control sanitario de alimentos.
- Control de insectos y roedores.
- Control de contaminación del medio ambiente.

4.3.3.1.5 Las funciones o subprogramas de Atención Primaria de Salud para mantener la higiene y seguridad del personal son:

1. Educación para la Salud
2. Saneamiento Ambiental
3. Ficha Médica (personal militar)
4. Control y fichaje médico de los ciudadanos potenciales candidatos al Servicio Militar obligatorio.
5. Control de alimentos
6. Control del niño sano
7. Control de gestantes y puerperio
8. Encuesta y control de hipertensión
9. Inmunizaciones completas
10. Encuesta y control de enfermedades gastrointestinales.
11. Encuesta control de enfermedades pulmonares.
12. Establecimiento de políticas de evacuación.

4.3.3.2 Seguridad del Trabajo

Seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente de trabajo, instruyendo a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas.

La Escuela Politécnica del Ejército sede Latacunga para mantener la seguridad del trabajo de sus empleados ha implementado sistemas de prevención como los siguientes:

4.3.3.2.1 Prevención de robos (vigilancia)

El servicio de vigilancia de la Institución tiene características propias. En general, el plan de prevención de robos (vigilancia) incluye:

4.3.3.2.1.1 Control de entrada y salida de personal.

Se lleva a cabo en la prevención de la Institución, cuando entra o sale el personal. El vigilante es el encargado de revisar que personas ajenas a la Institución ingresen con la debida autorización.

4.3.3.2.1.2 Control de entrada y salida de vehículos.

Cuando se trata de vehículos que ingresan a la Institución, como camiones y otros automotores, los encargados del reten (personal militar) anota las horas de entrada y de salida, el contenido y el nombre del conductor con el fin de garantizar la seguridad.

En el caso de vehículos pertenecientes al personal que labora en la Institución, pueden tener acceso al parqueadero mediante la compra de un stícker el cual avaliza el ingreso a la misma y ocupar el respectivo lugar en el parqueadero, el costo de éste stícker es de \$5 y se lo puede adquirir en Pagaduría este proceso es autorizado por el jefe Administrativo-Financiero.

4.3.3.2.1.3 Registro de máquinas, equipos y herramientas.

Las máquinas, los equipos y las herramientas se inventarían con periodicidad, de manera que se pueda controlar y prevenir los hurtos.

4.3.3.2.1.4 Prevención de incendios

Para la prevención de incendios, se ha proporcionado el respectivo entrenamiento de personal sobre las medidas a adoptar en caso de incendios, además se ha dotado de un conjunto de extintores en sitios adecuados y estratégicos, para evitar la propagación del incendio y por ende daños significativos.

4.3.3.3 Higiene y Seguridad industrial del Centro de Producción de la ESPE Sede Latacunga:

Implica la prevención dentro y fuera del área laboral como una forma de vida y como filosofía del trabajo.

4.3.3.3.1 Higiene Industrial

Es una técnica de prevención no médica que actúa sobre el medio ambiente y las condiciones de trabajo con la finalidad de corregir o eliminar los factores de riesgo que perjudican la salud de los trabajadores.

4.3.3.3.2 Actividades desarrolladas para mantener la Higiene y Seguridad del Trabajador

- Mantenimiento y limpieza de los servicios higiénicos después de cada turno de trabajo ininterrumpidamente.
- Disposición y limpieza del lugar de trabajo por cada operador así como también de la maquinaria, equipo y herramientas utilizadas.
- Evacuación semanal de desperdicios y basura al final de las labores rotando por turnos.
- Provisión de un botiquín de primeros auxilios en la planta.

4.3.3.3.3 Desarrollo de cursos para mantener la seguridad:

- a) Motivación básica para la prevención de accidentes de trabajo.
- b) Curso básico para la prevención de accidentes de trabajo.
- c) Capacitación al personal nuevo sobre mantenimiento en la operación de las máquinas, equipos herramientas.
- d) Capacitación a todo el personal sobre normas de prevención en la operación de maquinarias y equipos recién adquiridos.
- e) Curso de capacitación sobre los principales riesgos a los que están expuestos los trabajadores frente a la manipulación de líneas de conducción eléctricas y aparatos eléctricos portátiles.
- f) Curso de capacitación sobre incendios y explosiones; clases de extinguidores clase utilidad y aplicación de los mismos de acuerdo al origen del fuego y su ubicación estratégica.

4.3.3.3.4 Actividades Preventivas de Accidentes

- Concientización de la necesidad de usar protección para preparar materiales a pintar y no almacenar combustible y diluyentes. En el área asignada a pintura y no arrojar residuos de pintura o diluyentes en el piso.
- Mejorar la ventilación, posiblemente instalar extractores de olores que emana el cemento de contacto que es de utilización diaria.
- Arreglo y ubicación ordenada de la materia prima.
- Manejo y uso correcto de herramientas.
- Revisión periódica del estado de los cables que estén sin peladura y perfectamente aislados.

- Utilización permanente de guantes durante la soldadura a fin de prevenir electrocuciones y pantallas para evitar afecciones a la vista.
- Comprobación rutinaria que el cable de masa esté debidamente conectado a tierra durante la operación soldadura.
- Los equipos y caja de breakers se mantienen apartados de todo agente inflamable o combustible.
- Se revisa periódicamente (cada tres meses) el sistema de alumbrado eléctrico del Centro de Producción.
- Se ha instalado extintores y colocado al alcance.
- Se ha discriminado mediante señalización adecuada cables de alta y baja tensión.
- Los tableros de los breakers por ser de alto voltaje se encuentran bajo llave y es operado por técnicos electricistas.
- Los trabajos de especialidad son realizados por técnicos en la materia.

4.3.3.3.5 Dotación de equipos y materiales necesarios para la protección del personal

Dotación de los principales equipos de protección personal de acuerdo a la función y tarea a desarrollar:

- Dotación de calzado, overoles y mandiles para la seguridad de trabajo
- Dotación de guantes flexibles
- Colocación de perfiles, anillos, tubos, ángulos, planchas de toll que impidan cortes en los trabajadores.
- Dotación de protección visual.

- Adquisición del cinturón - tierra para descargar a tierra cargas estáticas para la pintura electroestática.
- Adquisición de extinguidores clase A-B-C y ubicarlos estratégicamente.
- Dotación del equipo completo para soldadura, puesto que falta dotarles de polainas, guantes con manopla y cremas protectoras a fin de evitar el efecto de radiaciones ultravioleta e infrarrojos.
- Instalación de extractores de gases, etc.

4.3.4 Relaciones Laborales

En la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga para que exista una relación laboral con los miembros de la Institución se ha establecido la creación del Honorable Consejo Politécnico que es el máximo órgano colegiado y estará integrado por un representante estudiantil, administrativo y docente, el mismo que tendrá como atribuciones y responsabilidades las siguientes:

- Posesionar al Rector, Vicerrectores, Gerente Administrativo, Financiero y Directores de Sede.
- Aprobar, modificar o suprimir organismos dependencias o unidades de la Red Organizacional de la ESPE.
- Establecer políticas económicas y aprobar la proforma presupuestaria anual y gastos extraordinarios de la ESPE, en base al Plan Estratégico Institucional y los Planes Específicos de Desarrollo de los Vicerrectorados; y
- Las demás que señale la Ley, el estatuto y los reglamentos

Además en la Institución se han creado distintas asociaciones como el Comité de Asuntos Estudiantiles (CAE), representado por todos los comandantes estudiantiles con el propósito de ser intermediarios entre alumnos y autoridades para desarrollar

actividades que le competan dentro de los asuntos Sociales, Culturales, Deportivos y Académicos.

Club de docentes y Club conformado por el personal administrativo, con el objetivo de representar a cada uno de los integrantes de las mismas en propósitos eminentemente sociales, además otorga préstamos a sus miembros, fondos que obtienen del aporte mensual de los mismos. Por último la Cooperativa de Ahorro y Crédito que se encuentra conformada por personal docente, administrativo y militar con el fin de proporcionar apoyo en los asuntos financieros como prestamos, ahorros, créditos, etc.

Las distintas asociaciones y comités son formadas con el objetivo de gestionar los respectivos trámites con las autoridades correspondientes en busca de proporcionar apoyo en actividades sociales, estudiantiles, laborales y docentes para mejorar la calidad de vida Institucional.

4.4 Desarrollo del Talento Humano

Los recursos organizacionales deben ser administrados adecuadamente. Las personas son los únicos recursos susceptibles de autodirección y desarrollo. Como tales tienen una enorme aptitud para el crecimiento. De aquí la necesidad de crear subsistemas de desarrollo del talento humano que involucren los siguientes temas: Capacitación y Desarrollo Organizacional.

4.4.1 Capacitación del Talento Humano

“Se denomina capacitación al proceso sistemático y permanente orientado a la adquisición o actualización de conocimientos, al desarrollo de técnicas y habilidades y al cambio de actitudes y comportamientos tendientes a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de los servidores públicos en el desempeño de funciones”.²⁵

²⁵ LEY ORGÁNICA DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA, Cap. V, Art. 77, Pág. 21.

En este contexto, la Capacitación como subsistema de la Administración de Personal, es una herramienta básica para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar habilidades y destrezas, permitiendo que toda organización sea competitiva y eficiente.

Por tal motivo la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga por medio de la Unidad de Talento Humano, desarrolla en forma anual un Plan de Capacitación para su personal, con la finalidad de contar con un instrumento en el que se establezcan las diferentes directrices para la elaboración y aplicación de programas de capacitación en beneficio institucional y personal de todos sus miembros. (Anexo 4).

4.4.1.1 Objetivos de la Elaboración del Plan de Capacitación

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no solo en un cargo, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima mas satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación, etc.

4.4.1.2 Aspectos a considerarse para la elaboración del Plan de Capacitación

La Unidad de Talento Humano será la encargada de realizar el Plan de Capacitación Anual, en base de los siguientes aspectos que deberán considerarse:

- Realizará el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, en base a encuestas a los jefes que tiene personal bajo su mando, así como también se analizará las evaluaciones del desempeño de todos y cada uno de los empleados con el fin de observar sobre que aspectos debe mejorar

- Elaborará el cronograma de los eventos de Capacitación a efectuarse de acuerdo a las necesidades obtenidas en el diagnóstico y al presupuesto que existe para este ámbito.
- Dará cumplimiento al cronograma establecido previo la aprobación de las autoridades de la Sede.
- Realizará la evaluación a los empleados que asistan a la capacitación, una vez culminado cada evento, con el fin de observar si la capacitación ha logrado los objetivos propuestos para el efecto.

4.4.1.3 Métodos de Capacitación

- El primer método de capacitación por el cual se le proporcionara entrenamiento al personal de la ESPE-L es mediante la elaboración de un plan.
- El jefe de la Unidad de Talento Humano será el encargado de solicitar los cursos que oferta las distintas empresas de Capacitación, con el fin de obtener una base de datos actualizado.
- Si existiera un evento de capacitación que no este contemplado en el Plan de Capacitación anual, deberá ser analizado por el Comité, para su respectiva aprobación dependiendo de la necesidad institucional.

En síntesis podemos decir que capacitar a las personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades, destrezas y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles la formación básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas, conceptos para que modifiquen sus hábitos y comportamientos permitiéndole ser más eficaces en lo que hacen, es decir en el desempeño de sus funciones.

4.4.1.4 Descripción del Proceso de Capacitación Planificada por el Jefe de la Unidad de Talento Humano en la ESPE Sede Latacunga

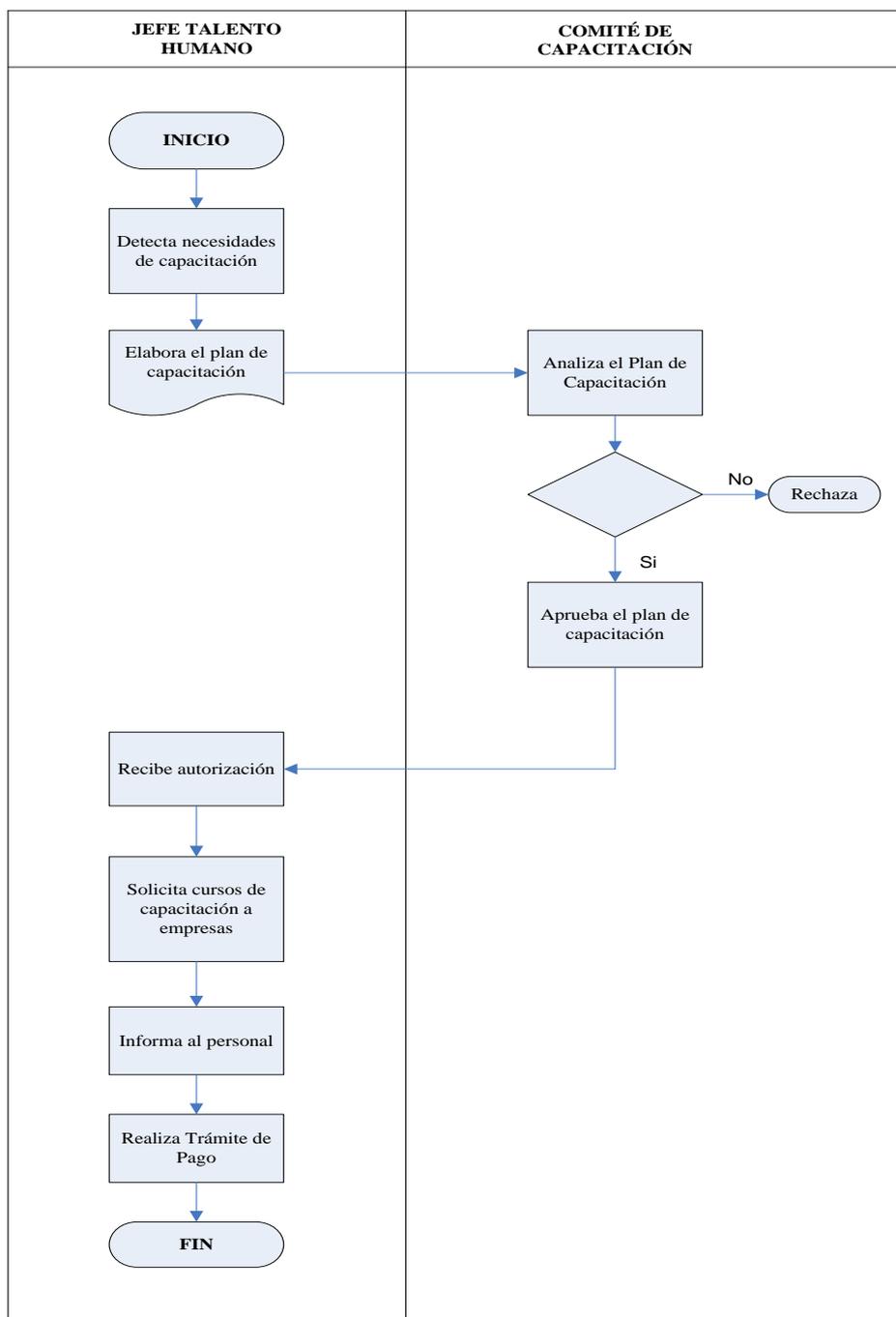
N°	Actividad	Responsable	Descripción
1	Detecta Necesidad de Capacitación	Jefe Talento Humano	Detecta necesidad de Capacitación del Personal en sus distintas áreas o departamentos
2	Elabora Plan de Capacitación	Jefe Talento Humano	Resumir en formatos adecuados los cursos a desarrollar cuyo ordenamiento genera el Plan de Capacitación
3	Analiza el Plan de Capacitación	Comité de Capacitación	El comité de capacitación analiza los cursos de capacitación establecidos en el plan y verifica si se encuentra de acorde a la necesidad de la Institución
4	Aprobar el plan de capacitación	Comité de Capacitación	Verifica que los cursos planteados están conforme a la necesidad Institucional, procede a aprobarlos
5	Recibe autorización	Jefe Talento Humano	Recepta autorización aprobada por el Comité de Capacitación
6	Solicita Cursos de Capacitación a empresas	Jefe Talento Humano	Solicita cursos a empresas que ofertan capacitación
7	Informar al personal	Jefe Talento Humano	Comunica al personal destinado para asistir al evento de capacitación
8	Realiza Trámite de Pago	Jefe Talento Humano	Realiza los trámites legales para cubrir el costo del curso

Fuente: Investigación

Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

4.4.1.5 Diagrama de Flujo: Proceso de Capacitación Planificada por el Jefe de la Unidad de Talento Humano en la ESPE Sede Latacunga

INSTITUCIÓN: ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE LATACUNGA
 ÁREA: ADMINISTRACIÓN
 COMPONENTE: TALENTO HUMANO
 PROCESO: CAPACITACIÓN



Fuente: Investigación

Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

4.4.1.6 Descripción del Proceso de Capacitación Elaborada por los Jefes Departamentales en la ESPE Sede Latacunga

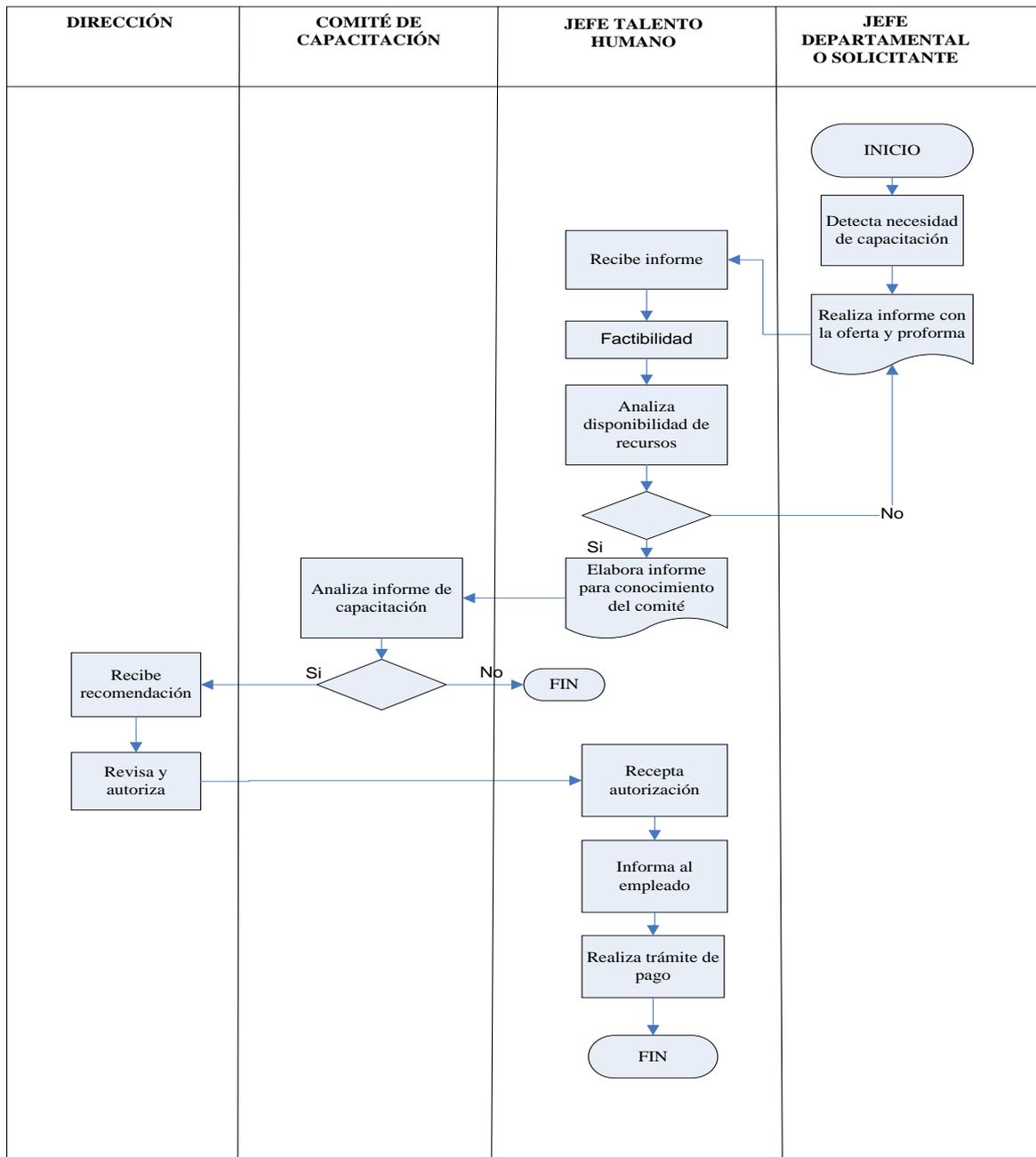
N°	Actividad	Responsable	Descripción
1	Detecta necesidad de Capacitación	Jefes Departamentales	Detectan necesidad de capacitación en base a evaluación del desempeño, avances tecnológicos etc.
2	Realiza informe con la oferta y proforma	Jefes Departamentales	Elabora un informe con las especificaciones del curso de capacitación y el costo del curso.
3	Recibe Informe	Jefe Talento Humano	Revisa informe y verifica si es factible la aplicación del curso presentado.
4	Analiza disponibilidad de Recursos	Jefe Talento Humano	Recurre al departamento financiero para verificar si existe el presupuesto para realizar cursos de Capacitación solicitado o sugeridos
5	Elabora informe para Conocimiento del Comité de Capacitación	Jefe Talento Humano	Una vez aprobado el presupuesto elabora un informe en el que da a conocer sobre los cursos de capacitación propuestos por los empleados
6	Analiza informe	Comité de Capacitación	Revisa y analiza los cursos de Capacitación en que constata que se encuentren de acorde las necesidades y aprueba
7	Recibe Recomendación	Director Sede	Revisa y analiza los cursos sugeridos si son factibles los autoriza para su respectivo desarrollo
8	Recepto Información	Jefe Talento Humano	Una vez recibido la autorización por parte del Director de la Sede procede a establecer el Cronograma de los cursos de Capacitación
9	Informe al empleado	Jefe Talento Humano	Da a conocer a los empleados que el curso fue aprobado y las fechas establecidas para asistencia al evento
10	Realiza trámite de pago	Jefe Talento Humano	Realiza trámites legales para cubrir el Costo del Curso

Fuente: Investigación

Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

4.4.1.7 Diagrama de Flujo: Proceso de Capacitación elaborada por los Jefes Departamentales en la ESPE Sede Latacunga

INSTITUCIÓN: ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE LATACUNGA
 ÁREA: ADMINISTRACIÓN
 COMPONENTE: TALENTO HUMANO
 PROCESO: CAPACITACION



Fuente: Investigación
 Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

4.4.1.8 Descripción del Proceso de Capacitación para el Personal Docente en la ESPE Sede Latacunga

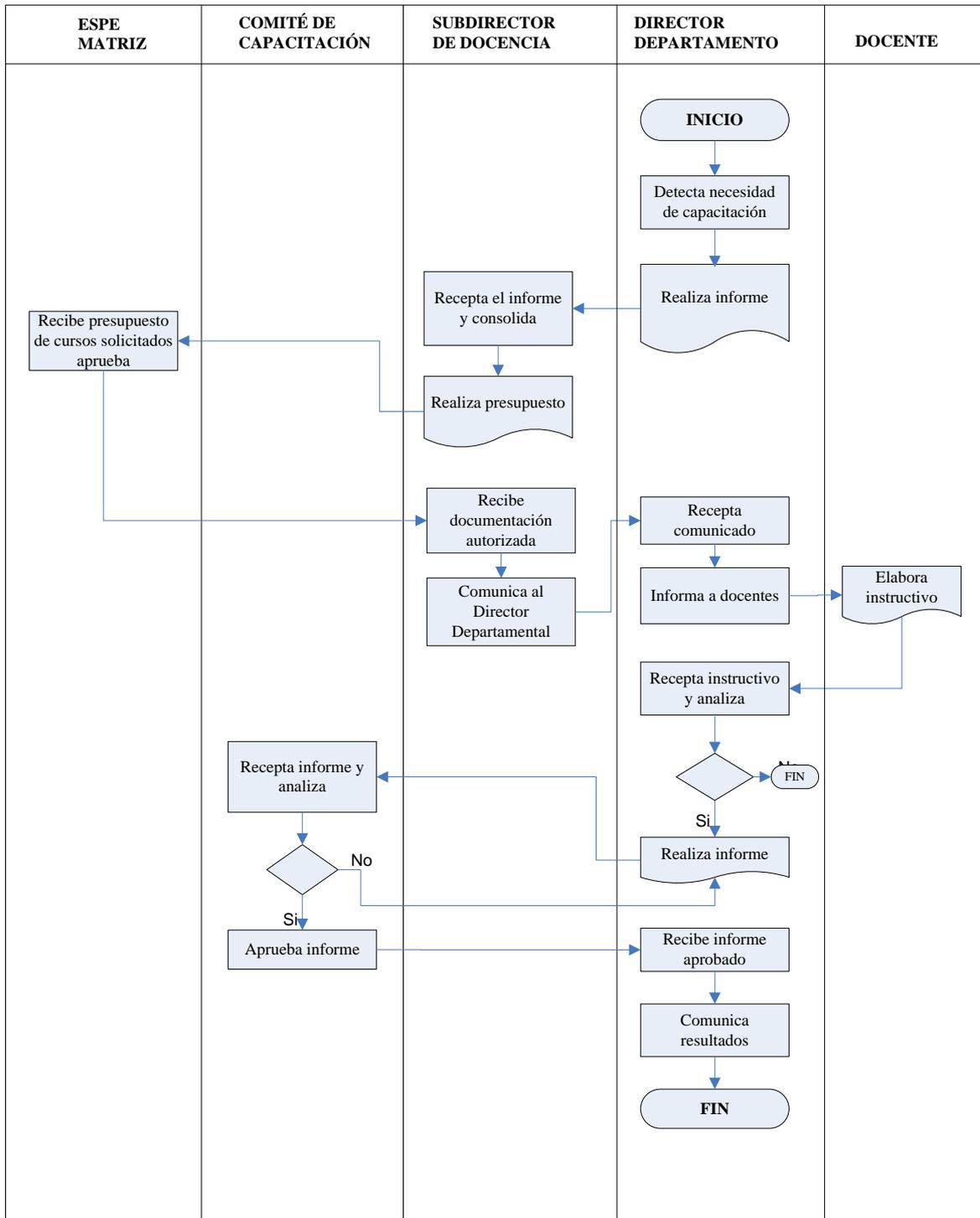
N°	Actividad	Responsable	Descripción
1	Detecta necesidad de Capacitación	Director de Departamento	Detecta necesidad de capacitación para el personal docente en sus distintas carreras
2	Realiza informe	Director de Departamento	Elabora un informe con las especificaciones del curso de Capacitación y el costo
3	Recibe Informe y consolida	Subdirector de Docencia	Revisa informe con la necesidad de capacitación de los Directores de Departamento de cada carrera
4	Realiza presupuesto	Subdirector de Docencia	Realiza presupuesto detallado del curso de capacitación para el personal docente
5	Recibe presupuesto y aprueba	ESPE Matriz	Analiza los cursos solicitados con los respectivos presupuestos y aprueba
6	Recibe documentación autorizada	Subdirector de Docencia	Recibe documentación de cursos autorizados para su respectivo desarrollo
7	Comunica al Director Departamental	Subdirector de Docencia	Da a conocer a los Directores de Departamento de cada carrera sobre la apertura de partida presupuestaria para la asistencia a los cursos de capacitación presentados
8	Informa a docentes	Director de Departamento	Se encarga de comunicar a los docentes los cursos de capacitación autorizados
9	Elabora instructivo	Docente	Realiza instructivo documento debidamente justificado para asistir al curso de capacitación
10	Recepta instructivo y analiza	Director de Departamento	Analiza el instructivo presentado por los docentes y verifica la necesidad
11	Elabora Informe	Coordinador de Carrera	Realiza el informe detallando la nómina del personal docente que solicitó el curso de capacitación
12	Analiza curso solicitado	Comité de Capacitación	Verifica que el curso solicitado por el personal Docente se encuentre acorde a las necesidades de la cátedra que dicta
13	Realiza informe	Director de Departamento	Procede a elaborar el informe justificando el curso de capacitación solicitado
14	Recepta informe y analiza	Comité de Capacitación	Verifica que el curso solicitado por el personal Docente se encuentre acorde a las necesidades de la cátedra que dicta
15	Autoriza informe	Comité de Capacitación	Aprueba los cursos solicitados por el personal docente
16	Recepta informe autorizado	Director de Departamento	Recibe el informe con la respectiva autorización de la asistencia a los cursos solicitados
17	Comunica resultados	Director de Departamento	Informa a los docentes de los cursos de capacitación solicitados han sido aprobados y se comunicará oportunamente las fechas de asistencia

Fuente: Investigación

Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

4.4.1.9 Diagrama de Flujo: Proceso de Capacitación para el Personal Docente en la ESPE Sede Latacunga

INSTITUCIÓN: ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE LATACUNGA
 ÁREA: ADMINISTRACIÓN
 COMPONENTE: TALENTO HUMANO
 PROCESO: CAPACITACIÓN PERSONAL DOCENTE



Fuente: Investigación
 Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

4.4.2 Desarrollo Organizacional

“Desarrollo organizacional es un conjunto de intervenciones planeadas de cambio construido sobre valores humanísticos y democráticos que procuran incrementar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados”.²⁶

4.4.2.1 Objetivos Básicos del Desarrollo Organizacional.

Uno de los objetivos básicos de la Unidad de Talento Humano es fomentar el Desarrollo Organizacional en la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga entre los cuales podemos mencionar:

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades Institucionales, y asegurar la retroinformación.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de quienes forman la Institución.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación

²⁶ CHIAVENATO , Idalberto, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. SantaFé de Bogotá, 2003, Pág. 344.

4.4.2.2 Importancia y Necesidad del Desarrollo Organizacional

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional en la Escuela Politécnica del Ejército se deriva de que el talento humano es decisivo para el éxito o fracaso de la Institución. En consecuencia su manejo es clave para el éxito Institucional, comenzando por adecuar la estructura de la misma siguiendo por una eficiente conducción de los equipos de trabajo y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su manifestación.

Podemos concluir que el Desarrollo Organizacional toma a la Institución como un todo para que el cambio sea efectivo, se orienta a las interacciones de las diversas partes de la Institución, a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos Institucionales de manera que trabajen en conjunto para resolver los problemas que surjan y aprovechar las oportunidades que se presenten, ya que lo importante es saber como se relacionan dichas partes y no como funcionan por separado.

4.5 Seguimiento y Control del Talento Humano

La última fase de los procesos de la gestión del talento humano es el seguimiento y control, proceso que trata de asegurar que las diversas unidades de la Institución marchen de acuerdo con lo previsto; si las unidades no trabajan en armonía y al mismo ritmo, la Institución deja de funcionar con eficiencia.

Mediante la aplicación de este proceso permite a la Institución detectar desviaciones o variaciones presentadas y efectuar las correcciones necesarias para asegurar la consecución de los objetivos Institucionales

Entre los principales sistemas aplicados por la Unidad de Talento Humano para mantener un adecuado control del personal que se encuentra a su cargo podemos mencionar los siguientes:

4.5.1 Base de datos o Sistemas de Información

La Base de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente clasificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. La eficiencia de la información es mayor con la ayuda de la base de datos no sólo por la reducción de la memoria para archivos, sino también porque los datos lógicamente relacionados permiten la actualización y los procesamientos integrados y simultáneos.

Es muy común que las bases de datos estén relacionadas entre si por un software que ejecuta las funciones de crear y actualizar archivos, recuperar y generar informes.

Para llevar adecuadamente la base de datos del personal la Unidad de Talento Humano de la Escuela Politécnica del Ejército maneja un software de recursos humanos que le permite mantener la información de un modo lógico y organizado para facilitar el acceso a los datos y eliminar errores.

Las bases de datos que se mantiene en este sistema pueden ser de diferentes estratos o niveles de complejidad, a saber:

- Datos personales de cada empleado, que conforma el registro de personal.
- Datos de los ocupantes de cada cargo, que conforman un registro de cargos.
- Datos de los empleados de cada sección, departamento o división, que constituye un registro de secciones.
- Datos de los salarios e incentivos salariales, que constituye un registro de remuneración.
- Datos de los beneficios y servicios sociales, que conforman un registro de beneficios.

- Datos de candidatos, de cursos y actividades de entrenamiento (registro de entrenamiento), etc.

Es indispensable para la Institución mantener un adecuado sistema de información y base de datos, puesto que mediante este sistema se puede mantener la información de manera esquematizada y ordenada que sirvan de ayuda en el proceso de toma de decisiones.

4.5.2 Evaluación del Desempeño

Otro medio de control aplicado tanto al personal administrativo, docente y de servicio es la Evaluación del Desempeño que se ejecuta semestralmente que servirá para medir el desempeño de sus funciones dentro los puestos de trabajo y poder tener un conocimiento de cuales son las falencias que presenta el personal, para tomar las acciones correctivas.

4.5.3 Control de asistencia

La asistencia y puntualidad del personal a sus lugares de trabajo es mediante el Reloj Biométrico el cual funciona con la clave que se le otorga a cada miembro de la Institución y lectura de huellas digitales, al realizar este procedimiento el reloj biométrico arroja la hora exacta de entrada y de salida del personal al sistema computacional del Jefe de personal quien se encarga de verificar de que se esta cumpliendo con el horario establecido. (Anexo5)

La importancia de aplicar controles al personal radica en los siguientes aspectos:

- Se establecen medidas correctivas encaminadas al logro de los objetivos.
- Determina y analiza las causas que en un futuro pueden originar desviaciones.
- Reduce costos y tiempos al contrarrestar los errores presentados.

- Se hace conciencia sobre el proceso administrativo en la Institución, y consecuentemente en alcanzar los niveles máximos de productividad de los recursos de la Institución en general.

El control es una herramienta fundamental para la Unidad de Talento Humano para verificar si se han cumplido con los objetivos planteados, por tal motivo estos controles se efectúan en el momento adecuado para señalar las desviaciones necesarias en tiempo real y permitir emprender las acciones correctivas. Cuando más información real y en tiempo preciso se posea, se podrá actuar con más rapidez y facilidad ante las probables variaciones o desviaciones.

CAPITULO V

PROCESO DE AUDITORIA OPERACIONAL A LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DE LA ESPE-L

Para tener una mejor comprensión acerca de lo que es el Proceso de la Auditoría Operacional procederemos a detallar en forma teórica cada una de las fases que conlleva el desarrollo de dicho proceso.

Fase I

5.1 Estudio Preliminar

Consiste en la revisión de las operaciones, actividades, objetivos y políticas de la empresa o entidad bajo examen con la finalidad de familiarizar al auditor con sus operaciones.

Este estudio corresponderá a una función o área en la que se ésta llevando a cabo la auditoría, en esta fase se deberá documentar la información para revisarla y evaluarla en un momento oportuno.

El Auditor tocará ciertos puntos necesarios para conocer como actúa el área o departamento que esta siendo auditado y como se realiza las actividades. En este punto conviene que el Auditor se formule algunas preguntas entre otras las siguientes:

- ¿Cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar y evaluar?
- ¿Porque es necesario estudiar cada uno de los mismos?

- ¿Hasta donde debe llegar ese estudio?
- ¿Hasta cuando habrá de efectuarse el estudio para que rinda resultados óptimos?

En ésta fase tendremos un conocimiento general de la Unidad de Talento Humano, información que nos permitirá llevar a cabo el análisis de actividades y funciones importantes de esta unidad sobre las cuales se realizará la planificación de las fases futuras.

5.1.1 Objetivos y Propósito Estudio Preliminar

5.1.1.1 Objetivos del Estudio Preliminar

En esta fase nos plantearemos los siguientes objetivos:

- a. Recopilar la documentación básica de la Unidad de Talento Humano, información referente a sus actividades, objetivos, normas y procedimientos.
- b. Identificar físicamente mediante observación la Unidad de Talento Humano.
- c. Entrevistar a los principales funcionarios de la Unidad de Talento Humano para conocer las actividades que desempeñan.
- d. Recopilar los manuales, procedimientos, reglamentos que norman las actividades de la Administración de Personal.

5.1.1.2 Propósito del Estudio Preliminar

El propósito del estudio preliminar es obtener información general sobre todos los aspectos importantes de la unidad administrativa ha ser examinada. La toma de la información se hará en el menor tiempo posible, esta información servirá como

instrumento de trabajo en las futuras fases del examen y para proporcionar información general al personal de Auditoría.

Durante su desarrollo puede surgir cualquier indicio de deficiencias las que el Auditor debe documentar en sus papeles de trabajo como información que pueda ser utilizada posteriormente.

Siendo ésta información la siguiente:

- a. Legislación aplicable a la unidad examinada.
- b. Localización de la Institución, objetivos, quienes la conforman, fecha de iniciación de labores.
- c. Política general según lleva a cabo sus actividades.
- d. Datos sobre la organización de la entidad, organigramas detallados.
- e. Descripción de puestos y actividades principales del personal bajo examen.
- f. Recorrido de familiarización en las oficinas de la entidad.

5.1.2 Recopilación de Datos

Como ya se indicó la recopilación de datos se refiere a la realización de entrevistas, significa juntar varios tipos de formularios, documentos, procedimientos, cartas, expedientes, diagramas, códigos, y secuelas relacionadas con el área investigada.

a.- Obtención de la Información:

Consiste en enterarse profundamente de la forma de como se está haciendo las cosas, en la actualidad valiéndose para ello de las técnicas combinadas de observación para obtener un juicio crítico sobre las condiciones existentes en el área a examinarse.

b.- Fuentes de información:

Fundamentalmente son aquellos documentos, instrumentos y aplicación de técnicas de indagación observación y verificación que el auditor debe utilizar en el desarrollo y evaluación del examen.

c.- Entrevistas

Es obtener información suficiente y digna de confianza lo cual no siempre es fácil. La entrevista siempre se realiza de modo informal solicitando anticipadamente el permiso del jefe del departamento de personal.

d.- Ubicación de instalaciones.

Consiste en realizar una inspección ocular de las actividades realizadas del departamento examinado, en este caso puede ser:

- Servicios Sociales
- Servicios Médicos
- Ayudas, comisariatos, etc.

5.1.3 Desarrollo de Programa de Auditoría

Programa de Auditoría

El programa de auditoria asegura la adecuada cobertura de los aspectos prioritarios de la Institución, y de las funciones a revisar; prevé oportunamente los recursos necesarios e informan con la debida anticipación acerca de los trabajos realizados.

Un programa de auditoría es una lista detallada de los procedimientos de auditoría que deben realizarse en el curso de la misma como parte de una planificación de la auditoría

5.1.4 Desarrollo de Cuestionarios

Cuestionario

Los cuestionarios aplicados en auditoría son recursos idóneos para captar información de la Institución, según el nivel de desagregación de las preguntas por área o rubros específicos, posibilitan la sección de las variables que en cada caso requieren en una organización, de acuerdo con su naturaleza giro, objeto y grado de evolución alcanzado.

FASE II

5.2 Revisión y Evaluación del Control Interno

Control Interno²⁷

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

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

La estructura de control interno se ha definido como el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de coordinación adoptadas dentro de la Institución para salvaguardar sus activos, así como para verificar que los recursos humanos, materiales y financieros se empleen en la forma más eficiente, efectiva y económica en procura de alcanzar las metas y objetivos previstos.

²⁷ MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CONTRALORIA. Pág. 43.

5.2.1 Importancia del Control Interno

El Control Interno es indispensable para el buen desarrollo de una organización, cualquiera que fuere su magnitud, ya que su implementación ayuda al desenvolvimiento de actividades y operaciones, se fundamenta en el concepto de carga y descarga de responsabilidades.

Promueve operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces los procedimientos y servicios de calidad acorde con la misión que debe cumplir una Institución.

Ayuda a preservar los recursos frente a pérdidas, mala gestión, fraude e irregularidades, así como también a la observación de Leyes y Reglamentos.

Los elementos del Control Interno son:

- 1) El ambiente de control interno.
- 2) El sistema de registro e información.
- 3) Los procedimientos de control en los que se involucra factores tanto administrativos como financieros.

1) Ambiente de Control Interno

Representa el efecto colectivo de varios factores en establecer, realizar o mitigar la efectividad de procedimientos y políticas específicas.

Factores que conforman el ambiente de control:

- Filosofía y estilo del ambiente de control.
- Estructura y estilo de operación de la gerencia.
- Estructura organizativa.
- Comité de auditoría.

- Políticas y prácticas de personal.
- Métodos para el control administrativo.

2) Sistema de Registro e Información

Consiste en los métodos o registros establecidos para identificar, analizar, clasificar, registrar e informar las transacciones de una entidad, así como mantener la contabilización del activo y pasivo que le son relativos.

Corresponde a este elemento:

- La manera como se inician las transacciones.
- Los registros contables, documentos de soporte y cuentas específicas.
- Procesamientos contables.
- Proceso de información financiera.

4) Los procedimientos de control

Son procedimientos y políticas, establecidas por la gerencia para proporcionar una seguridad razonable para lograr los objetivos específicos de la entidad.

Corresponden a este elemento:

- Debida autorización de transacciones y actividades.
- Segregación de funciones.
- Diseño y uso de documentos de registro.
- Dispositivos de seguridad.
- Arqueos.

5.2.2 Control Interno Administrativo

Comprende aunque no en forma exclusiva el plan de organización y los procedimientos, registros relativos a los procesos de decisión que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia, dicha autorización es una función administrativa directamente asociada con la responsabilidad del logro de objetivos de la organización a la vez que constituye el punto de partida para establecer el control contable de las transacciones, los elementos básicos de este control son:

1. Un plan de organización que provea una separación apropiada de responsabilidades funcionales.
2. Un sistema de autorización y procedimiento de régimen adecuado para proveer un control financiero razonable sobre los activos, pasivos, ingresos y gastos.
3. Prácticas sanas a seguirse en la ejecución de los deberes y funciones de cada unidad y servidor de la organización.
4. Un grado de idoneidad del personal proporcional a sus responsabilidades.
5. Una función efectiva de auditoría interna

En esta fase de la Auditoría Operacional lo más importante es que el Auditor no solamente revisa y evalúa el control interno vigente en la entidad sino también al final de la fase identifica las áreas críticas que merecen examen más profundo y consecuentemente elimina de su estudio las áreas no consideradas críticas. Por tal motivo es muy importante desarrollar con bastante cuidado el examen y evaluación del control interno, la obtención de las actividades y operaciones en forma eficiente, efectiva y económica.

5.2.2.1 Propósito del Control Interno Administrativo

El propósito de esta fase es evaluar la efectividad del control interno gerencial e identificar las posibles debilidades importantes en el sistema administrativo que pueda requerir un examen más detallado.

El enfoque empleado en esta fase es revisar los procedimientos y prácticas aplicadas realmente en operaciones y transacciones específicas. Se debe seleccionar características específicas de todas las actividades de operación de la entidad en base a la información acumulada en la anterior fase examinando dichas transacciones para obtener los conocimientos suficientes acerca de lo siguiente:

- Forma en que se efectúan las operaciones en la realidad
- Necesidad o utilidad de los distintos pasos en los procedimientos
- Resultado de las transacciones según los objetivos, políticas y normas de la entidad.
- Efectividad de control interno gerencial.

5.2.2.2 Objetivos del Control Interno Administrativo

Los objetivos propuestos en la Unidad de Talento Humano son los siguientes:

- Evaluar la efectividad del control interno, e identificar los factores que necesitan un examen más detallado en la Unidad de Talento Humano.
- Revisar las normas, políticas y procedimientos aplicados en las actividades, operaciones y transacciones específicas.
- Efectuar comparaciones, entre las operaciones y actividades reales con las esperadas.

Factores que deben considerarse en la evaluación del control interno

Durante la revisión se deben considerar los siguientes factores

Generales:

- Si las políticas, normas y procedimientos están en conformidad con los objetivos de la Institución.
- Si el sistema de control interno da como resultado, actividades que están conformes a las planeadas por la alta dirección.
- Si la estructura de control interno brinda un óptimo control de recursos, ingresos y gastos.

Específicos:

- Revisión de duplicidad de funciones.
- Grado de idoneidad del personal.
- Suficiencia o carencia de normas.
- Claridad en el planteamiento de los procedimientos y adecuada divulgación.

5.2.3 Indicadores de Gestión²⁸

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.

²⁸ MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CONTRALORIA. Pág. 82.



Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la Institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso o los resultados del proceso, se han alcanzado.

Para medir una actividad lo importante es saber:



Uso de indicadores en auditoría

El uso de INDICADORES en la Auditoría, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).
- Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteados por la organización.

Al Indicador se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

Los Indicadores de Gestión son de dos tipos:

a) Indicadores cuantitativos.- Son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones constituyéndose en un instrumento básico.

b) Indicadores cualitativos.- Permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

FASE III

5.3 Establecimiento de Factores Críticos

El análisis de la auditoría en esta fase se inicia por la recopilación de información en forma minuciosa de los hechos con relación ha determinado propósito y en comprobar paso a paso toda la función y método.

5.3.1 Propósito de Factores Críticos

Esta fase es considera muy importante ya que es utilizada en el transcurso de la auditoría, como herramienta al hallazgo se lo emplea en un sentido crítico y esta referido a las deficiencias identificadas durante el examen, las mismas que serán presentadas en el informe de auditoría.

El auditor deberá realizar pruebas selectivas limitadas a las áreas consideradas como críticas y comprenderá el examen de registros, documentos, entrevistas e inspecciones físicas, estas evidencias deberán ser suficientes, competentes y confiables.

5.3.2 Objetivos de Factores Críticos

Los principales objetivos a investigar en la Unidad de Talento Humano son:

- Evaluar los posibles hallazgos dentro de cada factor crítico determinando si la situación requiere acción correctiva.
- Determinar si las prácticas gerenciales aplicadas en los factores examinados se encuentran dentro del marco de los principios aceptados y aplicados a dichas áreas.
- Obtener evidencias necesarias mediante la revisión de archivos, informes y registros.

- Otro objetivo constituye determinar las causas y efectos de determinada situación negativa para recomendar mejoras.
- Eficiencia efectividad y economía en la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros.

5.3.3 Desarrollo de los Hallazgos de Auditoría.

Hallazgos de Auditoría

El término hallazgo se refiere a debilidades en el control interno detectadas por el auditor. Por lo tanto, abarca los hechos y otras informaciones obtenidas que merecen ser comunicados a los funcionarios de la entidad auditada y a otras personas interesadas. Los hallazgos en la auditoría, se definen como asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión, deben comunicarse a la entidad, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa, su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información confiable y consistente, en relación con las aseveraciones efectuadas por la administración.

Este es un proceso muy importante de la labor de auditoría, la palabra hallazgo según el concepto que da el manual latinoamericano de auditoría profesional en el sector público, significa la obtención y síntesis de información específicamente sobre una operación, actividad, unidad administrativa, o cualquier otro asunto evaluado.

Cuando se desarrolla un hallazgo se debe considerar los siguientes factores:

- Condiciones y circunstancias existentes al momento en que ocurrió el hecho y no las existentes al momento del examen.
- Complejidad y magnitud cualitativa y cuantitativa de las operaciones que se están evaluando.

- Análisis honesto y crítico de los hallazgos, utilizando la debida objetividad.
- Actualidad legal, asumiendo el auditor la responsabilidad de informar sobre los casos en donde se incumpla la ley o se requiere de modificaciones en las disposiciones vigentes.

5.3.3.1 Características de los Hallazgos

El auditor debe desarrollar totalmente los hallazgos encontrados para que pueda informar completa y claramente sobre los mismos, por tanto debe identificar muy bien las características o atributos del hallazgo que son:

Condición: Situación actual encontrada “lo que es”

Criterio: Unidades de medida o normas aplicables “lo que debe ser”

Efecto: Importancia relativa al asunto “lo que es y lo que debe ser”

Causas: Las razones de la desviación “por qué sucedió”

FASE IV

5.4 Comunicación de Resultados

Redacción del Informe

Primero es necesario identificar a quien va dirigido el informe, podría concebirse que la gerencia solicitara una Auditoría Operacional a los Auditores independientes, pidiéndoles que solo a ellos les envíen su informe. Igualmente los Directores podrían solicitar la Auditoría y pedir que el informe fuera dirigido exclusivamente a ellos.

Si la Auditoría Operacional se desarrolla para satisfacer las necesidades antes mencionadas, el informe, sin embargo deberá en última instancia estar disponible tanto para los accionistas como para el público en general.

No es lógico pensar que el Auditor solo informe que la administración esta siguiendo “Los estándares de administración generalmente aceptados.” Y considerarse satisfecho con ello. El informe entonces debe ser amplio y menos estandarizado.

5.4.1 Propósito de la Comunicación de Resultados

La comunicación de resultados es considerada como la fase final. Sin embargo el auditor debe ir comunicando a la parte auditada los resultados obtenidos de su trabajo a lo largo del proceso, tan pronto como se encuentra un hallazgo, puesto que ayuda obtener puntos de vista importantes de parte de los funcionarios del área auditada y otros departamentos vinculados de la Institución.

En conclusión se puede manifestar que el informe de auditoría operacional es el producto final del trabajo en el que constan comentarios, conclusiones, recomendaciones, criterios de evaluación, hallazgos que deberán presentar los hechos de una manera objetiva y aspectos significativos para la comprensión del mismo.

Como ya se mencionó el informe debe incluir los puntos de vista de los funcionarios de la entidad o área examinada especialmente cuando hay discrepancias con el auditor. Un contenido convincente y una presentación equitativa del informe demuestran un equilibrio profesional, objetivo aumentando las posibilidades de aceptación de las recomendaciones que mejorarán la gestión administrativa. Hay que dejar muy claro que la implantación de medidas necesarias para corregir errores, está fuera del alcance de auditoría en aquellos casos que el auditor haya presentado recomendaciones concretas, la solución de los problemas es responsabilidad directa de la máxima autoridad de la Institución, que según el caso podrá contratar asesoría externa.

5.4.2 Objetivos de la Comunicación de Resultados

- Presentar a la máxima autoridad y principales funcionarios de la Institución las desviaciones existentes, en forma oportuna para tomar a tiempo medidas correctivas.
- Obtener puntos de vista, información adicional y opiniones respecto a las conclusiones y recomendaciones que serán presentadas.
- Emitir un diagnóstico de la situación en la que se encuentra el área auditada, con el fin de atraer el interés de las personas que lean u escuchen su contenido

5.4.3 Requisitos Importantes del Informe

La preparación y presentación del informe de Auditoría Operacional debe reunir características que faciliten la comprensión a los usuarios y promuevan efectiva aplicación de las acciones correctivas.

Los siguientes requisitos son los de mayor importancia:

a) Objetividad

La información presentada en el informe deberá ser objetiva y clara, describiendo concretamente los hechos y los atributos de los hallazgos, evitando así interpretaciones erradas.

b) Precisión

El informe de Auditoría Operacional debe contener información suficiente sobre las conclusiones incluidas, asegurando la comprensión para todos sus usuarios.

c) Concisión

El informe de la Auditoría Operacional debe ser completo y conciso con el fin de atraer el interés del titular de la entidad, se deberá evidenciar el verdadero mensaje relacionado con los objetivos de la auditoría

d) Tono Constructivo

La auditoría tiene por objeto lograr reacciones positivas, evitando un lenguaje que eluda oposición.

Los títulos subtítulos y el texto mismo deben ser presentados en forma clara, directa y positiva. Debe evitarse al máximo el uso de la palabra “NO”

e) Importancia de Contenido

El informe debe incluir aspectos significativos que atraigan la atención de sus usuarios

f) Claridad y Simplicidad

Los resultados de la Auditoría Operacional deberán ser redactados en el informe con palabras sencillas reflejando efectividad y claridad.

g) Respaldo Adecuado

Los comentarios, conclusiones y recomendaciones deben ser respaldados con evidencia suficiente, para probar los fundamentos y los elementos principales de los hallazgos.

h) Responsabilidad

Al presentar los resultados de los informes se los hará en forma equitativa, objetiva e imparcial, la discusión de las conclusiones relevantes con los funcionarios de la Institución asegura el cumplimiento de las características enunciadas.

i) Utilidad y Oportunidad

Los informes deben ser estructurados según las necesidades de los usuarios y presentados oportunamente con el propósito de estimular las acciones constructivas mediante la entrega de información útil.

5.4.4 Estructura del Informe

El informe debe contener los siguientes elementos:

1) Alcance de la Auditoría

Comprende los objetivos del trabajo realizado, las operaciones examinadas, las limitaciones, las responsabilidades, etc.

2) Hechos desfavorables

Se deberá presentar resumidamente los hallazgos de la auditoría desde el más significativo destacando también sus efectos.

3) Mejoras para la eficiencia

Estas mejoras deben incluirse inmediatamente después de la presentación de las situaciones desfavorables que afectan la eficiencia de las operaciones.

5.4.5 Contenido del Informe de Auditoría

1.- Carta de Presentación

Se define la naturaleza y el alcance del examen

2.- Información Introductoria

- Antecedentes de la entidad
- Base legal, estructura orgánica, objetivos, etc.
- Alcance del examen.

3.- Diagnóstico

Se realiza una evaluación en forma general de la Institución haciendo hincapié en aquellos aspectos que presentaron problemas y desviaciones serias, así como las otras funciones, operaciones, procedimientos, etc., que se están desarrollando con diferentes grados de eficiencia.

4.- Presentación de los Hechos de Especial Importancia

La presentación de estos aspectos debe ordenarse de acuerdo con su jerarquía, en primer término se han de mencionar aquellos que representen un mayor grado de deficiencia que inciden desfavorablemente en las demás áreas.

5.- Uso de Prácticas Corrientes

La descripción de las rutinas o procesos que se siguieron en el estudio, análisis, evaluación y obtención de evidencia de determinada actividad.

6.- Comentarios y Conclusiones

Es necesario que los comentarios y conclusiones sean claros para que puedan servir de base en las acciones correctivas planteadas.

7.- Recomendaciones

En esta sección el auditor propone lo que cree ventajoso para la Institución, como ejemplo: Separación de funciones, control de materiales y recursos humanos, etc.

Se presentarán en orden de importancia, los cambios de procedimientos y su efecto en las operaciones examinadas, deben ser demostradas.

8.- Anexos

Serán aquellos documentos que sirvan al Auditor para dar claridad, como gráficos de la organización general y de cada división principal, cuadros ilustrativos, estados financieros diagramas de flujo, etc. Siendo la mejor forma de demostrar cuales son los cambios que se pretende efectuar.

5.4.6 Elaboración del informe final

Antes de transcribir el informe final en forma definitiva se somete el mismo a una revisión por parte de un supervisor con el objeto de comprobar su contenido luego de que el borrador del informe es discutido, este lo vuelve a reajustar con los nuevos datos obtenidos en caso de que sean significativos procediendo a la elaboración del informe final que será entregado al titular de la Institución con el objeto de implantar las recomendaciones dadas.

CASO PRÁCTICO

***PROCESO DE AUDITORÍA OPERACIONAL A LA
UNIDAD DE TALENTO HUMANO DE LA
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE
LATACUNGA.***

ORDEN DE TRABAJO

N° 001
FECHA: 02 – Enero - 2007
RESPONSABLES: Srta. Marcia Casillas
Srta. Verónica Moreno

ALCANCE

Realizar el examen de Auditoría Operacional a la Unidad de Talento Humano, en el que se analizará los procesos administrativos realizados por el mismo, correspondiente al período julio-diciembre 2006.

OBJETIVOS

- Verificar que los elementos del proceso administrativo se cumplan de acuerdo y en base a principios y políticas adecuadas.
- Determinar la exactitud y grado de confiabilidad de la información administrativa procesada en la Unidad de Talento Humano.
- Aplicar indicadores de gestión a actividades desarrolladas en la Unidad de Talento Humano.
- Evaluar el control interno implantado al talento humano.
- Emitir criterios sobre las deficiencias encontradas durante el estudio y elaborar recomendaciones pendientes a superar las desviaciones.

TIEMPO

El examen de Auditoria Operacional se realizará en un tiempo estimado de 45 días laborables.

Iniciación del trabajo 15 de enero del 2007.

Terminación del trabajo, 08 de marzo del 2007.

Atentamente
MC&VM Asociados
Auditores Independientes

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
PROGRAMA DE AUDITORIA

P.A 1

PERIODO: Julio-Diciembre 2006

UNIDAD: Talento Humano

Nº	CONTENIDO	RESPONSABLE	REF. P/T	FECHA	ELABORADO POR
	<p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener información general sobre la base legal que regula las actividades de la Unid. de Talento Humano. • Conocer el funcionamiento y la organización administrativa de la Unid. de Talento Humano. <p>PROCEDIMIENTOS:</p>			16/01/07	MC&VM
				16/01/07	MC&VM
1	Solicitar al Jefe de la Unid. de Talento Humano copias del reglamento interno del personal, manual de funciones e instructivos que rigen a la Unidad.	Jefe de la Unid. de Talento Humano.	FI 1 ↓ FI 1.25	16/01/07	MC&VM
2	Elabore un listado del número de empleados que laboran en el departamento y su relación de dependencia.	Jefe de la Unid. de Talento Humano.	FI .2	18/01/07	MC&VM
3	Observe, indague y confirme sobre las labores que realiza cada funcionario que sirve de apoyo en el manejo del personal.	Jefe de la Unid. de Talento Humano.	FI .3 ^{1/6}	18/01/07	MC&VM
4	Elabore una agenda para la entrevista.	Jefe de la Unid. de Talento Humano.	FI .4	20/01/07	MC&VM
5	Prepare entrevista con el jefe de la Unid. de Talento Humano, con el Amanuense Personal Militar y con la Trabajadora Social.	Jefe de la Unid. de Talento Humano.	FI .5 ^{1/3} FI 5.1 ^{1/3} FI .5.2	22/01/07	MC&VM
6	Verifique los ascensos del personal.	Jefe de la Unid. de Talento Humano.	FI .6	23/01/07	MC&VM
7	Verifique si los registros de personal se encuentran actualizados.	Jefe de la Unid. de Talento Humano.	FI .7	25/01/07	MC&VM
8	Verifique si existe un programa adecuado y efectivo para el reclutamiento y selección de personal.	Jefe de la Unid. de Talento Humano.	FI .8	26/01/07	MC&VM
9	Verifique si existe un proceso de inducción adecuado.	Jefe de la Unid. de Talento Humano.	FI .9	26/01/07	MC&VM
		Elaborado por: MC&VM		Fecha: 16/01/07	
		Revisado por: CPAP		Fecha: 16/01/07	

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REGLAMENTO GENERAL

FASE I

FI 1

DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO

Art. 162.- La Unidad de Talento Humano de la gerencia administrativa financiera será responsable de asegurar la excelencia en el desempeño del Talento Humano soportado en la satisfacción laboral, desarrollo basado en competencias, comunicación eficaz y el trabajo en equipo.

Art. 163.- La Unidad de Talento Humano de la Gerencia Administrativa Financiera administrará los procesos de soporte en relación al recurso humano docente de acuerdo con la Ley de Educación Superior, el Capítulo XIII del Estatuto de la ESPE-L y el Reglamento de Carrera Académica y demás normas pertinentes.

Art. 164.- La Unidad de Talento Humano de la Gerencia Administrativa Financiera administrará los procesos de soporte en relación al recurso humano administrativo de acuerdo con la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación. Salarial y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y su Reglamento, el Capítulo XIV del estatuto de la ESPE, el Reglamento de Personal Administrativo y demás normas pertinentes.

Art. 165.- La Unidad de Talento Humano de la Gerencia Administrativa Financiera administrará los procesos de soporte en relación al Personal Militar de acuerdo con la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas, Ley de Personal de las Fuerzas Armadas, otras leyes y sus Reglamentos y demás normas pertinentes.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 16/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REGLAMENTO GENERAL

FASE I

FI 1.1

Art. 166.- La Unidad de Talento Humano será responsable de los siguientes procesos:

- a. Administración de cargos
- b. Administración de beneficios y compensaciones
- c. Provisión de personal
- d. De Bienestar de Personal
- e. Evaluación del Personal Administrativo y soporte al proceso de evaluación del Personal Docente y Militar en lo que corresponda
- f. Desarrollo del Personal Administrativo y soporte al proceso de formación y capacitación del Personal Docente y Militar;

CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS

Art. 5.- Se establece el Sistema de Clasificación de Puestos de los miembros de la Reserva Activa y de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas, tomando en consideración principalmente la naturaleza del trabajo, su dificultad, complejidad y responsabilidad; así como, los requisitos mínimos necesarios para su desempeño del cargo.

Art. 6.- Los puestos de los miembros de la Reserva Activa y de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas, se agruparán en clases por similitud de deberes y responsabilidades. Una o más clases de puestos conformarán una serie y éstas un Grupo Ocupacional; el conjunto de grupos ocupacionales constituirán un Servicio.

Art. 7.- Las funciones y responsabilidades de las clases de puestos, se determinarán en las Especificaciones de Clase, las que contendrán: Código, Título, Naturaleza del Trabajo, Tareas Típicas, características de la Clase; y Requisitos Mínimos.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 16/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REGLAMENTO GENERAL

FASE I

FI 1.2

Art. 8.- El Sistema de Clasificación de Puestos de los miembros de la Reserva Activa y de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas, será de aplicación obligatoria en los Reglamentos Orgánicos, nombramientos, ascensos, pases, roles de pago, y demás movimientos o acciones de personal.

Art. 9.- La Dirección Administrativa del Ministerio de Defensa Nacional, administrará el Sistema de Clasificación de Puestos de los miembros de la Reserva Activa y de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas; elaborará y mantendrá actualizado el Manual de dicho sistema.

El Manual de Clasificación de Puestos, contendrá, Presentación, Instrucciones para el Uso del Manual, Índices Ocupacional y Alfabético; y Especificaciones de Clase.

Art. 10.- Las Direcciones o Departamentos de Personal, de oficio o a petición de parte, harán revisiones periódicas de la Clasificación de Puestos; y, si existiera error en la clasificación original, variación en el título del puesto o cambios substanciales y permanentes en los deberes y responsabilidades del puesto, se procederá a la reclasificación.

Art. 11.- Las reclasificaciones de puestos de los miembros de la Reserva Activa y de los Empleados Civiles se expedirán mediante Acuerdo Ministerial, previo informe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Art. 12.- La reclasificación del puesto producirá los siguientes efectos, en relación con el miembro de la Reserva Activa o del Empleado Civil que estuviere ocupándolo:

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 16/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REGLAMENTO GENERAL

FASE I

FI 1.3

a.- Si el puesto fuere asignado a una clase de superior categoría, el titular será ascendido, siempre y cuando reúna los requisitos mínimos de la nueva clase; o, en su defecto, apruebe un examen sin oposición

b.- Si el puesto fuere asignado a una clase distinta pero de igual categoría, el titular será nombrado en la nueva clase, siempre y cuando reúna los requisitos mínimos; o, en su defecto, apruebe un examen sin oposición;

c.- Si el puesto fuere asignado a una clase de inferior categoría, el titular será trasladado a otra vacante de igual clase al nombramiento que ostenta.

En el caso de que el titular del puesto no aprobare el examen o no existiere otra vacante para su ubicación, cesará en sus funciones, pero pasará a ocupar el primer puesto en la Lista de Elegibles de la Clase correspondiente.

Art. 13.- La Dirección Administrativa del Ministerio de Defensa Nacional, calificará los puestos que, por su naturaleza y requerimiento, puedan ser desempeñados a tiempo parcial.

VALORACION

Art. 14.- Los puestos clasificados de conformidad con este Reglamento serán valorados sobre la base del establecimiento de un sistema técnico que garantice el principio de que, a igual trabajo corresponde igual remuneración.

Art. 15- La Dirección Administrativa del Ministerio de Defensa Nacional, administrará el Sistema de Valoración de Puestos y elaborará y mantendrá actualizado él manual de dicho sistema.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 16/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REGLAMENTO GENERAL

FASE I

FI 1.4

El Manual de Valoración de Puestos contendrá un método técnico, que permita dar un valor monetario a las clases de puestos, mediante la justa apreciación de las tareas y responsabilidades y de los factores que inciden en cada clase.

Art. 16.- Como resultado de las operaciones de valoración, las clases de puestos se agruparán en una de las categorías que conforman la escala de sueldos.

Art. 17.- Las clases de puestos calificados para ser desempeñados a tiempo parcial, serán valorados proporcionalmente en base al tiempo de trabajo.

Art. 18.- La Dirección Administrativa del Ministerio de Defensa Nacional, de oficio o a petición de parte, revisará la valoración de puestos y si es necesario procederá a la revalorización de la clase de puestos.

Art. 19.- La revalorización de las clases de puestos producirá los siguientes efectos:

a.- Si la clase de puestos fuere revalorada en una categoría superior, el titular percibirá el incremento automáticamente, sin necesidad de cambio de nombramiento.

b.- Si la clase de puestos fuere revalorada en una categoría inferior, se congelaran los haberes del titular, quien continuará en la misma condición hasta que se produzcan cambios en su situación.

Art. 20.- La nomenclatura del Sistema de Clasificación y Revaloración de Puestos, así como, sus reformas, se expedirán por Acuerdo Ministerial.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 16/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REGLAMENTO GENERAL**

FASE I

FI 1.5

Art. 21. - Se excluyen del Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos, las siguientes clases de puestos:

- a.- Del personal para el servicio en el exterior,
- b.- De los Profesores de los Institutos Superiores y,
- c.- Del Personal de las Entidades Adscritas o Dependientes del Ministerio de Defensa Nacional, del Comando Conjunto y de la Fuerza Terrestre, Naval y Aérea, que se sujetarán a lo dispuesto en sus Leyes Constitutivas y al presente Reglamento en lo que fuere aplicable.

REQUISITOS, SELECCIÓN E INGRESO

REQUISITOS Y PROHIBICIONES

Art. 22.- Para ingresar a las Fuerzas Armadas en calidad de miembro de la Reserva Activa o Empleado Civil, se requiere del nombramiento extendido por la respectiva Autoridad Nominadora o contrato legalmente celebrado, según el caso.

Art. 23.- Son requisitos para el ingreso en calidad de miembro de la Reserva Activa o Empleado Civil de las Fuerzas Armadas, los que se determinan a continuación:

1) Para los Empleados Civiles:

- a.- Ser ecuatoriano por nacimiento
- b.- Encontrarse en ejercicio de derechos de ciudadanía
- c.- Haber cumplido las obligaciones militares
- d.- Haber sufragado en las últimas elecciones

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 16/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REGLAMENTO GENERAL**

FASE I

FI 1.6

- e.-** No encontrarse en interdicción civil o en concurso de acreedores o quiebra fraudulenta, con auto ejecutoriado
- f.-** No haberse dictado en su contra auto de apertura a la etapa de Plenario en Juicios Penales Comunes
- g.-** Cumplir con los requisitos mínimos que se estipulan en la respectiva especificación de clase
- h.-** Estar física y psicológicamente apto para el desempeño del cargo
- i.-** No adeudar al municipio
- j.-** Certificado Médico del Examen del SIDA;
- k.-** Declaración juramentada de bienes, o caución para los cargos que legalmente lo exijan
- l.-** Registrar el nombramiento o contrato y prestar el juramento de lealtad
- m.-** No haber sido destituido de un cargo en el sector público, ni haber sido dado de baja de las Fuerzas Armadas.

SELECCIÓN DE PERSONAL

Art. 28.- Se entenderá por Concurso, el procedimiento por el cual se fijan patrones de selección con el objeto de examinar al candidato determinar su grado de idoneidad.

Concurso Interno, es aquel que se efectúa entre los miembros de la Reserva Activa Empleados Civiles de un mismo Reparto, Departamento, Dirección, Dependencia o Fuerza, siempre y cuando reúnan los requisitos mínimos estipulados para el puesto.

Concurso Abierto, es aquel en el que puede participar cualquier persona que reúna los requisitos mínimos determinados para el puesto.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 16/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REGLAMENTO GENERAL**

FASE I

FI 1.7

Los concursos internos y abiertos podrán ser:

- a) De oposición.- Cuando el candidato tiene que presentarse a rendir pruebas escritas u orales.
- b) De merecimientos.- Cuando el candidato tiene que exhibir documentos que certifiquen su grado de educación, experiencia y demás requisitos que se fijaren; y
- c) De merecimientos y oposición.- Cuando el candidato debe sujetarse a las características de los concursos señalados en los literales anteriores.

Art. 29.- Los puestos vacantes obligatoriamente se llenarán mediante Concurso interno; y solamente, en caso de que no existieren candidatos idóneos para ocupar el puesto vacante, se podrán llenar por concurso abierto.

Art. 30.- Producida la vacante, las Direcciones o Departamentos de Personal, seleccionarán al candidato de conformidad con lo dispuesto en el artículo anterior y en base al siguiente procedimiento; según el tipo de concurso:

- a.- Análisis del puesto
- b.- Elaboración de las bases del concurso
- c.- Aprobación de las bases del concurso
- d.- Elaboración y publicación de la convocatoria
- e.- Recepción de documentos
- f.- Evaluación curricular
- g.- Elaboración, administración y evaluación de pruebas
- h.- Entrevistas

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 16/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REGLAMENTO GENERAL

FASE I

FI 1.8

i.- Cómputo total de puntajes

j.- Elaboración de la nómina de candidatos en orden del puntaje alcanzado.

Art. 32.- Cuando a un Concurso Interno se presenten como máximo dos aspirantes; o no existieren candidatos calificados como idóneos o elegibles, el concurso se declarará desierto.

Luego de la declaratoria se convocará a concurso abierto; y, de presentarse igual situación, también se procederá a declarar desierto el concurso.

Con, las declaratorias de los concursos, interno y abierto, se faculta a las Direcciones o Departamentos de Personal a seleccionar a los candidatos que ingresarán a trabajar en los puestos vacantes, sin el requisito de concurso.

DEL INGRESO

Art. 33.- Las Direcciones o Departamentos de Personal procederán al trámite de celebración del contrato o expedición del nombramiento, según el caso, en favor de quienes hubieren cumplido con los requisitos establecidos en este Reglamento.

Art. 34.- Expedido el nombramiento y publicado en la Orden General, o una vez celebrado el contrato, los interesados deberán inscribirlo en la Dirección o Departamento de Personal de la Autoridad Nominadora, dentro del plazo de quince días calendario, contados a partir de la fecha de publicación del nombramiento o de entrega del contrato.

Para inscribir el nombramiento o contrato se deberán presentar los siguientes documentos:

- 1.- No adeudar al Municipio; y
- 2.- Declaración juramentada de bienes o caución, para los cargos que determine la Dirección Administrativa del Ministerio de Defensa Nacional.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 16/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REGLAMENTO GENERAL**

FASE I

FI 1.9

Art. 35.- Las Direcciones o Departamentos de Personal no inscribirán el nombramiento o contrato de la persona que no haya dado cumplimiento a lo dispuesto en este reglamento.

Art. 36.- El plazo para entrar en posición del cargo será de veinte días contados desde la fecha de publicación del nombramiento.

DEBERES Y DERECHOS

DEBERES

Art. 43.- Son deberes de los miembros de la Reserva Activa y de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas, los siguientes:

- a.- Cumplir y hacer cumplir las Leyes, Reglamentos y más disposiciones vigentes
- b.- Desempeñar personalmente y cumplir con exactitud, eficiencia y responsabilidad las obligaciones que le impone el cargo.
- c.- Cumplir y respetar las órdenes legalmente emitidas por los superiores jerárquicos
- d.- Obrar con dignidad y corrección.
- e. - Guardar estricta reserva de los datos informes calificados, sin perjuicio de la obligación de hacer conocer a su Jefe cualquier acto incorrecto o delictivo al respecto.
- f.- Informar en la Dependencia de Personal los respectivos acontecimientos sucedidos al trabajador con el fin de mantener actualizados los registros de personal.
- g.- Colaborar en todos los trabajos para los que son requeridos, fuera de sus actividades normales o en horas extraordinarias.
- h.- Observar en forma permanente en sus relaciones con el público la cortesía y consideraciones debidas.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 16/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REGLAMENTO GENERAL

FASE I

FI 1.10

- i.- Mantener cuidadosamente su presentación personal.
- j.- Reportar a su inmediato superior cualquier suceso o novedad que se produzca dentro del lugar de su trabajo.
- k.- Informar a la Dependencia de Personal respectiva, el cumplimiento de comisiones, licencia, permiso o cualquier novedad.
- l.- Responsabilizarse por el buen uso mantenimiento del material y equipo entregado para la ejecución de sus labores.
- m.- Promover y sugerir el mejoramiento de los programas, sistemas y procedimientos de trabajo
- n.- Colaborar como instructor en el desarrollo de programas de capacitación.
- o.- Asistir a los eventos de capacitación cuando fuere designado
- p.- Concurrir a sus labores con el uniforme entregado en dotación
- q- Requerir de sus Jefes o Superiores las calificaciones anuales o concurrentes

DERECHOS

Art. 44.- Son derechos de los miembros de la Reserva Activa y de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas, entre otros los siguientes

- a.- Recibir una remuneración justa de conformidad con lo establecido en el régimen salarial especificado en este Reglamento;
- b.- Ser beneficiario de treinta días de licencia con sueldo, por cada año de servicio continuo en la Institución.
- c.- Hacer uso de permisos en los casos previstos en este Reglamento.
- d.- Gozar de estabilidad en el puesto.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 16/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REGLAMENTO GENERAL**

FASE I

FI 1.11

- e.- Recibir los estímulos de carácter moral o pecuniario concedidos por la Institución.
- f.- Ser beneficiario de las pólizas de enfermedad profesional y accidentes personales que podrán contratarse; y de las prestaciones establecidas reglamentariamente para los miembros
- g.- Ser promovido a otro puesto mejor remunerado, siempre que cumpla con los requisitos previstos.
- h.- Recibir viáticos, ayuda de viajes, pasajes, y gastos de compensación a los que hubiere lugar por el cumplimiento de comisiones.
- i.- Apelar ante los Organismos Regulares Superiores, observando el Órgano Regular, en caso de destitución contraria a los preceptos legales.
- j.- Gozar de los beneficios que prestan los comisariatos u otros servicios similares que mantienen las Fuerzas Armadas; beneficio que será extensivo a su cónyuge.
- k.-Conformar agrupaciones u organizaciones de carácter social, cultural, deportivo y económico ciñéndose a las normas y limitaciones que rigen en las Fuerzas Armadas.
- l.- Participar de los beneficios, derechos y más garantías que se establecieren.
- m.- Para los Empleados Civiles, recibir atención médica u hospitalaria, en los centros de salud de las Fuerzas Armadas en casos de emergencia o, bajo las condiciones de los convenios suscritos, con tal finalidad.
- n.- Para los miembros de la Reserva Activa, utilizar el uniforme y equipo de campaña de la Fuerza a la que pertenece, sin insignias de arma o jerarquía.

DE LOS HORARIOS DE TRABAJO Y DEL REGIMEN DE ASISTENCIA

Art. 45.- La jornada ordinaria de trabajo será ocho horas diarias y no podrá exceder cuarenta horas semanales y se sujetará horario que se establezca en cada Dependencia.

Los Organismos, Unidades y Dependencias, regular este horario de conformidad a las necesidades del servicio o modalidad de trabajo, el mismo que deberá ser aprobado por la autoridad competente.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 16/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REGLAMENTO GENERAL

FASE I

FI 1.12

Art. 46.- Para los efectos de este reglamento se entenderá por jornada nocturna, la que se ejecuta entre las 19h00 y las 06h00 del siguiente día.

Art. 47.- En las oficinas de personal se llevará el registro de asistencia que asegure la veracidad y control de entrada y salida de los miembros de la Reserva Activa y Empleados Civiles.

Art. 48.- La falta de puntualidad y asistencia de los miembros de la Reserva Activa y de los Empleados Civiles, se registrará en la tarjeta de control individual.

Art. 49.- Las justificaciones por falta de puntualidad o por inasistencia serán receptadas por los Jefes inmediatos; quienes comunicarán el particular al Jefe o Director de Personal respectivo.

Art. 50.- Las sanciones impondrán por escrito los Jefes inmediatos o los Jefes de las Dependencias de Personal del Reparto u Organismo encargados del control y la asistencia, debiendo en el primer caso reportar la novedad de inmediato a personal para su registro.

Art. 51.- Se considera ausencia del miembro de Reserva Activa o del Empleado Civil, la falta de cumplimiento a la jornada de trabajo, la misma que podrá ser justificada o injustificada

Art. 52.- Se considerarán justificadas las ausencias por los siguientes motivos:

a.- Por enfermedad, que se comprobará con la presentación del certificado conferido por el departamento médico del IESS, por los establecimientos de. Salud de las Fuerzas Armadas o de un facultativo de la Unidad, reparto o Dependencia donde presta sus servicios.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 16/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REGLAMENTO GENERAL

FASE I

FI 1.13

b.- Por Calamidad Doméstica, entendiéndose por tal el fallecimiento, accidente o enfermedad del cónyuge, padres hijos y hermanos del miembro de la Reserva Activa o del Empleado Civil; así como los siniestros que afecten a su propiedad.

DE LAS LICENCIAS Y PERMISOS

Art. 54.- Los miembros de la Reserva Activa y los empleados civiles con nombramiento, tienen derecho a treinta días de licencia obligatoria, por cada año de servicio, percibiendo su sueldo y más emolumentos que le corresponden.

Art. 55.- Los Comandantes de Reparto o Jefes de Organismos enviarán a las Direcciones o Departamentos de Personal del Ministerio de Defensa Nacional, Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas o Comandancias de fuerza, el calendario de licencia de los miembros de la Reserva Activa y los Empleados Civiles, hasta el quince de diciembre de cada año, estableciendo cuotas mensuales de tal manera que no afecte el normal desenvolvimiento de las actividades.

Art. 56.- El miembro de la Reserva Activa o el Empleado Civil podrá acumular su licencia hasta por sesenta días, si por estrictas necesidades del servicio no pudiere hacer uso de este derecho por dos o más años continuos de trabajo.

Art. 57.- El miembro de la Reserva Activa o el Empleado Civil que se hallare en uso de licencia, podrá ser llamado a cumplir actividades normales por necesidades Institucionales o de emergencia y podrá completar el uso de la misma una vez superada la causa que origino dicha suspensión.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 16/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REGLAMENTO GENERAL

FASE I

FI 1.14

Art. 58.- El miembro de la Reserva Activa o Empleado Civil, antes de salir en goce de su licencia anual, notificará a la dependencia u oficina de personal correspondiente.

Art. 59.- Los miembros de la Reserva Activa o Empleados Civiles tendrán derecho a gozar de permiso con sueldo, en los siguientes casos:

- a.- Por enfermedad, hasta por sesenta días cada año, debiendo ser justificado.
- b- Por calamidad doméstica hasta por ocho días
- c. Por maternidad.

Art. 60.- Con sujeción a las necesidades del servicio, se podrá conceder licencia sin sueldo en los siguientes casos:

- a.- Con autorización del Director o Jefe de Personal, por asuntos particulares, hasta por quince días en el año
- b.- Con autorización de la Autoridad Nominadora respectiva, por asuntos particulares, hasta sesenta días no acumulables, durante cada año de servicio
- c.- Con autorización del Ministro de Defensa Nacional, para la prestación de servicios en otras instituciones del sector públicas.

Art. 61.- El miembro de la Reserva Activa o Empleado Civil que fuere movilizado o llamado a reentrenamiento de acuerdo a lo establecido en la Ley de la materia, tendrá derecho a licencia sin sueldo.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 16/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REGLAMENTO GENERAL**

FASE I

FI 1.15

Art. 65.- Los empleados civiles que se encuentren prestando servicios mediante contrato, en lo relacionado a permisos, se sujetarán a lo dispuesto en las cláusulas del contrato o al presente Reglamento, en todo lo que fuere aplicable.

Art. 66.- El personal femenino de la Reserva Activa o Las Empleadas Civiles, tendrán permiso para lactancia por dos horas diarias, hasta que el niño cumpla nueve meses de edad, previa presentación del certificado médico del IESS o del médico de un establecimiento de salud militar.

Art. 67.- Los miembros de la Reserva Activa y los Empleados Civiles, cuando por motivos personales deban abandonar las instalaciones, presentarán la hoja de permiso de salida firmada por la autoridad competente, registrando la hora de salida y la hora de entrada la que será entregada en la oficina de personal para su registro.

DEL REGIMEN DISCIPLINARIO DE LOS EMPLEADOS CIVILES Y DE LOS MIEMBROS DE LA RESERVA ACTIVA

La Clasificación de las Faltas

Art. 79.- Los miembros de la Reserva Activa o Empleados Civiles que no cumplieren con sus obligaciones o contravinieren las disposiciones de las Leyes, Reglamentos y más normas Conexas; incurrirán en responsabilidad administrativa que será sancionada disciplinariamente sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal que pudiere originar el mismo hecho.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 16/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REGLAMENTO GENERAL**

FASE I

FI 1.16

Art. 80.- Las faltas disciplinarias se clasifican en:

- Faltas leves
- Faltas graves
- Faltas atentatorias

Faltas Leves

Art. 81.- Pertenecen a esta clasificación las siguientes:

- a) No timbrar o registrar el ingreso o salida de las jornadas diarias
- b) Causar retrasos o abusos del servicio de transporte
- c) Disponer arbitrariamente el cambio itinerario y recorrido de los vehículos
- d) Ser reincidente en atrasos por más de tres ocasiones dentro de un mes calendarlo
- e) Retardar injustificadamente el despacho de asuntos del servicio
- f) Ejercer actividades ajenas a sus funciones de trabajo
- g) Abandonar injustificadamente el trabajo o suspender sus labores sin autorización superior
- h) Faltar injustificadamente una jornada de trabajo
- i) Alterar deliberadamente el uniforme entregado en dotación.

Faltas Graves

Art. 82.- Pertenecen a la calificación de faltas graves las siguientes:

- a) No guardar la consideración y cortesía debida en sus relaciones con el público.
- b) Alterar las tarjetas de control de asistencia, timbrar o hacer timbrar otra persona;

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 16/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REGLAMENTO GENERAL

FASE I

FI 1.17

- c) Realizar actividades políticas y/o comerciales en el uso de sus funciones aprovechándose de ellas
- d) Negarse a trabajar en horas extras
- e) Realizar reclamos infundados o mal intencionados
- f) Faltar injustificadamente a su trabajo dos días consecutivos.
- g) No sujetarse al Órgano Regular para efectuar peticiones o reclamos relativos a su función;
- h) Anteponer asuntos Institucionales en los que personalmente están interesados él o su cónyuge, parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad
- i) Asistir al trabajo en manifiesto estado de embriaguez
- j) Hacer críticas con el afán de causar daño, o desprestigio a la Institución, sus superiores o compañeros;
- k) Proponer o ejecutar actos inmorales en el ejercicio de sus funciones, siempre que no constituya delito
- l) Solicitar obsequios o contribuciones para sus superiores o recibirlos de sus subalternos.

Faltas Atentatorias

Corresponde a la clasificación de faltas atentatorias las siguientes:

- a) Faltar injustificadamente a su trabajo por tres días consecutivos
- b) Revelar o comentar datos calificados como secretos, reservados o confidenciales
- c) Resolver asuntos Institucionales en que aparezca el miembro de la Reserva Activa o Empleado Civil personalmente interesado, su cónyuge o sus parientes
- d) Proporcionar a personas extrañas a las Fuerzas Armadas sin autorización superior, informes o documentos relacionados con la Institución o sus miembros

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 16/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REGLAMENTO GENERAL

FASE I

FI 1.18

- e) Ordenar la asistencia de actos públicos de respaldo políticos o usar bienes las Fuerzas Armadas con este fin
- f) Declarar huelgas, paros, apoyar o incentivar su realización o formar sindicatos
- g) Frecuentar salas de juego de azar cuando fuere depositario de valores bienes o fondos del Estado.

DE LAS SANCIONES

Art. 84.- Las faltas cometidas por los miembros de la Reserva Activa o Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas, de acuerdo al presente Reglamento y las constantes en el Reglamento de Disciplina Militar, serán sancionadas de la siguiente manera:

a.- Las faltas leves con:

Amonestación verbal

Amonestación escrita

Multa hasta un 3% de la remuneración básica.

b.-Las faltas graves con:

Amonestación escrita

Multa hasta con el 10% de la remuneración básica.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 16/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REGLAMENTO GENERAL

FASE I

FI 1.19

c.- Las faltas atentatorias con:

Suspensión temporal de funciones sin sueldo hasta 10 días.

Destitución.

El sistema de capacitación

Art. 91.- El sistema de capacitación es el conjunto de políticas estrategias, métodos, normas y procedimientos orientados a desarrollar e integrar la capacitación de los miembros de la Reserva Activa y de los Empleados Civiles, racionalizando el uso de los recursos y optimizando los resultados.

Art. 92.- Las Direcciones o Departamentos de Personal, son los órganos rectores del sistema de capacitación quienes mantendrán permanentemente actualizado el inventario de necesidades de capacitación en relación a los objetivos planes y programas Institucionales y, tomarán en cuenta las recomendaciones del sistema de evaluación de personal.

Art. 93.- En base del conocimiento de las necesidades, se planificara en concordancia con los objetivos Institucionales y del desarrollo nacional.

Art. 94.- Todo evento de capacitación debe tener un coordinador para garantizar la programación, ejecución, evaluación y seguimiento del mismo.

Art. 95.- Con anterioridad a la ejecución de todo evento de capacitación debe verificarse la existencia de los recursos necesarios.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 16/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REGLAMENTO GENERAL**

FASE I

FI 1.20

Art. 96.- En los eventos de capacitación se evaluará a los participantes e instructores, así como la organización, coordinación y ejecución de los mismos.

Art. 97.- Se entregarán certificados de aprobación a los participantes en eventos que contemplen evaluación formativa y sumatoria y que hubieren alcanzado un mínimo de 70% en rendimiento y un 90% en asistencia.

Art. 98.- La participación de miembros de la Institución tendrá prioridad sobre cualquier otra actividad.

Art. 99.- La capacitación programada y ordenada por la Dirección o Departamento de Personal, será de asistencia obligatoria para quienes hayan sido nombrados alumnos.

Del Sistema de Evaluación

Del Sistema de Calificación

Art. 105.- Se establece el sistema de evaluación mediante la implantación de un proceso de calificaciones periódicas, con el fin de obtener el mayor grado de eficiencia en el desempeño del puesto.

Art. 106.- La calificación de servicios servirá de base para las siguientes situaciones profesionales:

- a.- Ascensos
- b.- Estímulos

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 16/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REGLAMENTO GENERAL

FASE I

FI 1.21

- c.- Capacitación
- d.- Cambio de etapas
- e.- Separaciones.

Art. 107.- Los miembros de la Reserva Activa y los Empleados Civiles, serán calificados con los factores que se harán constar en el respectivo formato de Calificación.

Art. 108.- La calificación anual o el promedio de las calificaciones concurrentes durante este período, ubicarán al miembro de la Reserva Activa o al Empleado Civil en una de las siguientes listas de acuerdo al puntaje obtenido:

LISTA	PUNTAJE
No.1	19 a 20
No. 2.	17 a 18.99
No. 3	14 a 16.99
No. 4	12 a 13.99
No. 5	00 a 11.99

Art. 109.- Para calificar a los miembros de la Institución, los calificadoros se remitirán al Manual de Seguimiento y Evaluación de los miembros de la Reserva Activa y de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas.

Art. 110.- Es obligación ineludible de todo superior jerárquico, militar o civil, calificar anualmente a sus subordinados o hacerlo, cuando fuere dado el pase éste o el calificado, no pudiendo ser por un período menor a tres meses.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 16/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REGLAMENTO GENERAL

FASE I

FI 1.22

Art. 111.- La calificación será normal, cuando el miembro de la Reserva Activa o el Empleado Civil haya permanecido subordinado a un solo Jefe durante un año calendario.

Art. 112.- Cuando un miembro de la Reserva Activa o un Empleado Civil, por necesidades del servicio o modalidades del trabajo, estuviere subordinado en el mismo período a varios jefes, deberá ser calificado por el Superior al que orgánicamente se encuentra subordinado, para lo cual éste, deberá coordinar con los otros sobre los factores de calificación.

Art. 113.- Cuando el miembro de la Reserva Activa o Empleado Civil fuere designado en Comisión de Servicios por más de tres meses, el Director o Jefe del Departamento de Personal respectivo, establecerá la calificación por el período de la Comisión, basándose en los reportes o informes recibidos de la Institución u Organismo a la que fue condicionado.

Art. 114.- La calificación impuesta por el inmediato superior deberá ser legalizada por éste, luego se pondrá en conocimiento del calificado, quién firmará manifestando su conformidad o inconformidad, para el visto bueno del superior jerárquico del calificador.

Art. 115.- Una vez legalizadas las Hojas de Calificaciones y resueltos los reclamos si los hubiere, éstas serán registradas en el expediente individual.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 16/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REGLAMENTO GENERAL

FASE I

FI 1.23

DE LOS ASCENSOS Y CAMBIO DE ETAPA

De las Reubicaciones

Art. 116.- Los ascensos de los miembros de la Reserva Activa y de los Empleados se harán por concurso, tomando en cuenta obligatoriamente lo dispuesto en este Reglamento excepto lo casos en que se determine lo contrario.

Art. 117.- Cuando los miembros de la Reserva Activa o los Empleados Civiles se encuentren en igualdad de condiciones con sus similares, para efectos de ascensos, se dará preferencia a aquellos que ostenten mejores calificaciones y mayor tiempo de servicio.

Art. 118.- Cuando el miembro de la Reserva Activa o Empleado Civil, que ostente nombramiento en un nivel inferior a la vacante orgánica que ocupa, su acenso se hará sin concurso, previo el cumplimiento de dos años de permanencia en el cargo del nivel superior, siempre que cumpla con los requisitos exigidos por el efecto.

Art. 119.- Los ascensos de los Miembros de la Reserva Activa o de los Empleados Civiles requerirán de nuevo nombramiento.

DE LOS CAMBIOS DE ETAPA

De los Ascensos

Art. 120.- Los cambios de etapa se expedirán mediante resolución de la Autoridad Nominadora, que se publicará en la respectiva Orden General.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 16/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REGLAMENTO GENERAL**

FASE I

FI 1.24

Art. 121.- Los miembros de la Reserva Activa y los Empleados Civiles se ubicarán en una de las categorías de acuerdo al sistema de clasificación y valoración de puestos; y en una etapa en base a sus calificaciones y tiempo de servicio.

Art. 122.- Para cambiar de etapa se requiere cumplir con los siguientes requisitos:

- a.- Permanecer un mínimo de dos años de servicio en la misma etapa
- b.- Acreditar una calificación promedio superior al diecisiete en el tiempo de permanencia en la etapa.

DE LOS TRASLADOS Y COMISIONES

De los Traslados

Art. 123.- Traslado, es el cambio de un miembro de la Reserva Activa o Empleado Civil de un puesto o vacante orgánica a otro de igual remuneración.

Art. 124.- Los traslados a puestos fuera del lugar habitual de trabajo del miembro de la Reserva Activa o Empleado Civil, podrán hacerse previa aceptación escrita de éste, y por estrictas necesidades del servicio.

Art. 125.- Los traslados a puestos de diferente clasificación, pero de igual categoría, podrán efectuarse siempre y cuando el miembro de la Reserva Activa o Empleado Civil reúna los requisitos mínimos para el puesto al cual deba ser trasladado.

Art. 126.- Los traslados se publicarán en la respectivo Orden General; y no implicarán cambio de nombramiento, mientras mantengan la misma clasificación y valoración.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 16/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REGLAMENTO GENERAL

FASE I

FI 1.25

DE LAS COMISIONES

Art. 127.- Comisión, es el ejercicio de funciones propias del cargo o cumplimiento de tareas específicas dispuestas por orden superior y fuera del lugar habitual de trabajo.

Art. 128.- Cuando la comisión implique desplazamiento del miembro de la Reserva Activa o Empleado Civil a lugares distintos de su domicilio, tendrá derecho al pago anticipado del costo de pasajes y del transporte de materiales o equipos requeridos para el cumplimiento de la comisión.

Art. 129.- Cuando el miembro de la Reserva Activa o Empleado Civil no hubiere recibido con anterioridad los pasajes, viáticos o ayudas de viaje por alguna razón excepcional, deberán presentar los comprobantes legalizados para el reembolso.

Art. 130.- El Organismo o reparto que hubiere requerido los servicios del miembro de la Reserva Activa o Empleado Civil perteneciente a otra dependencia militar, entregará los pasajes y pagará los viáticos o ayudas de viaje correspondientes a la comisión.

Art. 131.- El miembro de la Reserva Activa o Empleado Civil que hubiere recibido viáticos por un número mayor de días al utilizado en la comisión, está obligado a reintegrar la diferencia existente; caso contrario la Dirección o Departamento de personal, ordenará su descuento, sin perjuicio a la sanción disciplinaria a que hubiere lugar.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 16/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
ESTUDIO PRELIMINAR

FASE I

FI 2

LISTADO DEL PERSONAL DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO Y PERSONAL DE APOYO

N°	NOMBRE	CARGO
1	Dr. Ramiro Patricio Salazar Peña.	Jefe de Talento Humano
2	Sgto. Segundo Patricio Lasluisa Chachapoya.	Asistente de Personal Militar
3	Lcda. Consuelo de las Mercedes Acurio Montenegro.	Trabajadora Social

Elaborado por: **MC&VM** Fecha: **18/01/07**

Revisado por: **CPAP** Fecha: **24/01/07**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
ESTUDIO PRELIMINAR

FASE I

FI 3^{1/6}

JEFE DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO

1. NATURALEZA DEL TRABAJO

Dirección, programación y supervisión de las labores técnicas de la unidad del Talento Humano de la ESPE-L

2. TAREAS TÍPICAS

- a) Controlar al personal civil que labora en la ESPE-L.
- b) Realizar la selección de personal, cuando la Institución lo requiera.
- c) Planificar y ejecutar programas de Capacitación para todo el personal.
- d) Realizará los avisos de enfermedad del personal.
- e) Coordinará actividades con la ESPE MATRIZ.
- f) Elaborará todo tipo de documentación referente al Personal, que solicita la ESPE MATRIZ, Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Terrestre (CEDFT), y demás Instituciones que así lo requieran.
- g) Colaborará en la ejecución de proyectos, en beneficio de la Sede.
- h) Tramitará los diferentes asuntos de Personal tales como, subsidios familiar y matrimonial, renuncias, incorporaciones, etc, de todo el personal.
- i) Realizará los contratos de trabajo de todo el personal.
- j) Otorgar y registrar los permisos del personal.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 18/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
ESTUDIO PRELIMINAR

FASE I

FI 3^{2/6}

JEFE DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO

- k) Sancionará al personal de acuerdo a los Reglamentos Vigentes.
- l) Realizará la planificación para la licencia anual de todo el personal.
- m) Elaborará el cuadro de honor de forma mensual de la Escuela
- n) Velar por el bienestar del personal.
- o) Realizará el cuadro mensual de onomásticos de todo el personal
- p) Realizará certificados de trabajo.
- q) Mantendrá actualizados las carpetas del personal Administrativo, Docente y Producción.
- r) Realizará visitas de carácter institucional cuando existe una calamidad doméstica o enfermedad del personal.
- s) Coordinará con la Secretaria Académica lo referente a permisos del personal docente de forma mensual

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

- Trabajo variado que requiere de gran iniciativa para la coordinación de actividades, el análisis y solución de problemas complejos.
- Ética profesional en el ejercicio de sus funciones.
- Ejercer supervisión sobre el personal profesional y administrativo.
- Responsabilidad técnica, administrativa y legal por la aplicación de prácticas, procedimientos y disposiciones.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 18/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
ESTUDIO PRELIMINAR

FASE I

FI 3^{3/6}

JEFE DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO

REQUISITOS MÍNIMOS

- a. Título profesional Administración o Psicología Industrial.
- b. Experiencia en supervisión de labores técnicas de personal.
- c. Haber aprobado el curso superior de Administración del Personal

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 18/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
ESTUDIO PRELIMINAR

FASE I

FI 3^{4/6}

AMANUENSE DE PERSONAL MILITAR

NATURALEZA DEL TRABAJO

Ejecución de labores de secretaría de alguna variedad.

TAREAS TÍPICAS

- Revisión previa de documentos para trámite.
- Redactar y mecanografiar oficios, telegrama, informes, y otros documentos similares, siguiendo instrucciones específicas.
- Redactar correspondencia de rutina.
- Realizar tareas sencillas de archivo.
- Custodiar, archivar la documentación utilizando métodos y técnicas de archivo y mantener los soportes magnéticos de información.
- Elaborar los partes reglamentarios sobre asistencia del personal militar.
- Efectuar el registro y tramitación de sanciones.
- Recepción de formularios y registro en el cuadro de permisos por horas.
- Revisión de hojas de permiso por día, registro y archivo en el expediente personal.
- Apertura de carpeta personal militar.
- Elaborar el informe de faltas y castigos.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 18/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
ESTUDIO PRELIMINAR

FASE I

FI 3^{5/6}

AMANUENSE DE PERSONAL MILITAR

- Contabilizar las horas de permiso o días, horas extras para obtener los días que le corresponde al empleado de vacaciones.
- Recibir, registrar y enviar los formularios calificados a la Dirección de Personal de la Fuerza Terrestre.
- Elaborar el parte mensual numérico de efectivos.
- Tramitar ingresos, traslados, permisos, movilizaciones o separaciones de personal.
- Recibir y efectuar llamadas telefónicas, fax y operar correctamente cualquier sistema de comunicación que se genere.
- Y las demás requeridas en su especialidad.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

- Trabajo de alguna variedad que requiere de iniciativa para la aplicación de procedimientos y prácticas establecidas.
- Requiere adquirir conocimiento de la Organización de la ESPE, Ley de Personal de las FF.AA, Reglamento disciplinario, Reglamento de la Escuela.
- Tener buenas relaciones interpersonales.

REQUISITOS MÍNIMOS

- a. Título de Bachiller en Secretariado o Comercio.
- b. Experiencia en el manejo de archivo y documentación.
- c. Conocimiento en manejo de paquetes computacionales.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 18/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
ESTUDIO PRELIMINAR**

FASE I

FI 3^{6/6}

TRABAJADORA SOCIAL

TAREAS TÍPICAS

- Dar Soporte a todas las Unidades
 - Investigación Socio-económico tanto para personal Administrativo, Docente, Militar y Estudiantil
 - Desarrollo de visitas domiciliarias para entrevistas con el personal
 - Manejo del Seguro Privado para el personal
 - Anales Socio-económico para la Autorización de buenas Cuentas(Prestamos Internos)
 - Estudio de casos de bajo rendimientos de los Estudiantes , Personal Administrativo , y Militares
 - Desarrollo de actividades sociales y recreativas que permitan la integración del personal.
 - Manejo de Gestión y tramite de todo tipo de becas.
 - Planificación del cronograma de actividades para el Agasajo Navideño compartido
- Apoyo de actividades de extensión hacia la comunidad.

REQUISITOS MÍNIMOS

- d. Título Profesional en Trabajador Social.
- e. Experiencia en Labores Sociales.
- f. Conocimiento en manejo de personal

Elaborado por: **MC&VM**

Fecha: **18/01/07**

Revisado por: **CPAP**

Fecha: **24/01/07**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
ESTUDIO PRELIMINAR

FASE I

FI 4

AGENDA PARA LA ENTREVISTA

OBJETIVO

Obtener información de las actividades y operaciones de la Unidad de Talento Humano a través de la entrevista al jefe, del amanuense militar y la trabajadora social.

CARGO	NOMBRE	DIA	HORA
Jefe de la Unidad de Talento Humano	Dr. Ramiro Patricio Salazar Peña	22-01-07	9h00
Amanuense Personal Militar	Sgto. Segundo Patricio Lasluisa Chachapoya	22-01-07	11h00
Trabajadora Social	Lcda. Consuelo de las Mercedes Acurio Montenegro	23-01-07	14h00

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 20/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
ESTUDIO PRELIMINAR**

FI 5^{1/3}

FASE I

JEFE DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
a) Controlar al personal civil que labora en la ESPE-L.	√		Planifica si, pero no todo el personal recibe capacitación establecida en el plan y se improvisa.
b) Realizar la selección de personal, cuando la Institución lo requiera.	√		
c) Planificar y ejecutar programas de Capacitación para todo el personal.	√		
d) Realizará los avisos de enfermedad del personal.	√		
e) Coordinará actividades con la ESPE MATRIZ.	√		
f) Elaborará todo tipo de documentación referente al Personal, que solicita la ESPE MATRIZ, CEDFT, y demás Instituciones que así lo requieran.	√		
g) Colaborará en la ejecución de proyectos, en beneficio de la Sede.	√		
Elaborado por: MC&VM		Fecha: 22/01/07	
Revisado por: CPAP		Fecha: 24/01/07	

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
ESTUDIO PRELIMINAR**

FI 5^{2/3}

FASE I

JEFE DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
h) Tramitará los diferentes asuntos de Personal tales como, subsidios familiar y matrimonial, renuncias, incorporaciones, de todo el personal.	√		Planifica pero no se cumple en su totalidad el cronograma.
i) Realizará los contratos de trabajo de todo el personal.	√		
j) Otorgar y registrar los permisos del personal.	√		
k) Sancionará al personal de acuerdo a los Reglamentos Vigentes.	√		
l) Realizará la planificación para la licencia anual de todo el personal.	√		
m) Elaborará el cuadro de honor de forma mensual de la Escuela	√		
n) Velar por el bienestar del personal.	√		
Elaborado por: MC&VM		Fecha: 22/01/07	
Revisado por: CPAP		Fecha: 24/01/07	

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
ESTUDIO PRELIMINAR**

FI 5^{3/3}

FASE I

JEFE DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
o) Realizará el cuadro mensual de onomásticos de todo el personal	√		La actualización de los expedientes de personal no se realiza en forma inmediata puesto que en la Unidad de Talento Humano labora una sola persona.
p) Realizará certificados de trabajo.	√		
q) Mantendrá actualizados las carpetas del personal Administrativo, Docente y de Producción.	√		
r) Realizará visitas de carácter institucional cuando existe una calamidad domestica o enfermedad del personal.	√		
s) Coordinará con la Unidad de Admisión y Registro lo referente a permisos del personal docente de forma mensual	√		
Elaborado por: MC&VM		Fecha: 22/01/07	
Revisado por: CPAP		Fecha: 24/01/07	

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
ESTUDIO PRELIMINAR**

FI 5.1^{1/2}

FASE I

AMANUENSE DE PERSONAL MILITAR

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión previa de documentos para trámite. • Redactar y mecanografiar oficios, telegrama, informes, y otros documentos similares, siguiendo instrucciones específicas. • Redactar correspondencia de rutina. • Realizar tareas sencillas de archivo. • Custodiar, archivar la documentación utilizando métodos y técnicas de archivo y mantener los soportes magnéticos de información. 	<p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p> <p>√</p>		
	Elaborado por: MC&VM		Fecha: 22/01/07
	Revisado por: CPAP		Fecha: 24/01/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
ESTUDIO PRELIMINAR
FASE I

FI 5.1^{2/2}

AMANUENSE DE PERSONAL MILITAR

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los partes reglamentarios sobre asistencia del personal militar. • Efectuar el registro y tramitación de sanciones. • Recepción de formularios y registro en el cuadro de permisos por horas. • Revisión de hojas de permiso por día, registro y archivo en el expediente personal. • Apertura de carpeta personal militar. • Elaborar el informe de faltas y castigos. • Y las demás requeridas en su especialidad. 	<p>√</p> <p>√</p>	<p>√</p> <p>√</p>	<p>No se dan permisos por horas.</p> <p>Se llevan kardex del personal</p>
Elaborado por: MC&VM			Fecha: 22/01/07
Revisado por: CPAP			Fecha: 24/01/07

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
ESTUDIO PRELIMINAR**

FASE I

FI 5.2

TRABAJADORA SOCIAL

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Dar Soporte a todas las Unidades • Investigación Socio-económico tanto para personal Administrativo, Docente, Militar y Estudiantil • Desarrollo de visitas domiciliarias al personal que ha sufrido alguna calamidad doméstica • Manejo del Seguro Privado para el personal • Estudio de casos de bajo rendimientos de los Estudiantes , Personal Administrativo , y Militares • Desarrollo de actividades sociales y recreativas que permitan la integración del personal. • Manejo de Gestión y trámite de todo tipo de becas. • Planificación del cronograma de actividades para el Agasajo Navideño a comunidades de bajos recursos económicos. • Apoyo de actividades de extensión hacia la comunidad. 	<p>√</p>		<p>Las actividades que desempeña no se encuentran definidas en el Manual de Clasificación de Puestos que se dispone en el Departamento de Talento Humano y tampoco han sido presentadas por escrito a la funcionaria encargada de este puesto, ya que ingreso recientemente a la Institución.</p> <p align="center">— 1 —</p>
	<p>Elaborado por: MC&VM</p> <p>Revisado por: CPAP</p>		<p>Fecha: 22/01/07</p> <p>Fecha: 24/01/07</p>

ASCENSOS DEL PERSONAL

La Escuela Politécnica del Ejército sede Latacunga para efectuar ascensos al personal cuenta con el Reglamento de la Reserva Activa que en sus Art. 116, 117 y 118 indica que los ascensos se harán mediante concurso y los candidatos deberán cumplir con los requerimientos del nuevo cargo

De acuerdo al período auditado se pudo constatar que no existió ningún tipo de ascensos, en primer lugar porque no se presentaron gran cantidad de cargos vacantes y en segundo lugar porque el personal no cumplía con los requisitos mínimos para el ascenso por lo que se procedía a realizar concursos externos.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 23/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 24/01/07

REGISTROS DE PERSONAL

Los archivos de la Unidad de Talento Humano fueron analizados, comprobándose que están desactualizados; ya que las carpetas no contienen información actual del personal, puesto que los documentos que se obtienen por parte del personal no son archivados en forma inmediata, esto se debe a que en esta Unidad labora una persona que es la encargada de llevar todas las actividades concernientes a la administración de personal, tomando en cuenta que estas actividades se las desarrolla en la mayor parte de tiempo por ende se deja en segundo plano la función de archivar documentación.

Además se constató que en los archivos no se encontraban dos carpetas de los empleados, cerciorándose que estas no se hallaban en archivo debido a que ingresaron recientemente a la Institución y se encontraban en proceso.

Ž 2. Hallazgo de Auditoría

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 25/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 29/01/07

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

De acuerdo a la recopilación de información de los procesos de reclutamiento y selección de personal que se investigó en la Unidad de Talento Humano para elaborar los flujogramas se pudo constatar que mencionados procesos se realizan en forma adecuada y sistemática aplicando todos los procedimientos y técnicas necesarias para una eficaz contratación de personal demostrando que el personal que labora en dicha unidad es una persona especializada en su cargo.

Cabe recalcar que la Unidad de Talento Humano no cuenta con los manuales establecidos para dichos procesos.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 26/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 29/01/07

PROCESO DE INDUCCIÓN

Se verificó que la Unidad de Talento Humano no dispone de un proceso de Inducción o Integración por escrito para los nuevos empleados en el que conste los pasos a proporcionarle información general de la Institución y del área donde va a desempeñar sus funciones generando incertidumbre y desconocimiento por parte del empleado y dificultad para adaptarse a su nuevo ambiente de trabajo puesto que al no existir un adecuado proceso de inducción le lleva más tiempo la integración total a la Institución.

Ž 3. Hallazgo de Auditoría

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 26/01/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 29/01/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE – LATACUNGA
PROGRAMA DE AUDITORIA
REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
FASE II

P.A 2^{1/2}

PERIODO: Julio-Diciembre 2006

UNIDAD: Talento Humano

Nº	CONTENIDO	RESPONSABLE	REF. P/T	FECHA	ELABORADO POR
	<p>OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar sí las actividades que desarrolla el departamento de personal se realiza de manera eficiente, efectiva y económica. • Identificar el grado de Control Interno existente en el desarrollo de actividades y procedimientos. • Obtener un conocimiento más detallado de las actividades que se examinan. <p>PROCEDIMIENTOS</p>				
1	Compruebe la eficiencia del funcionamiento del sistema implantado para el control de asistencia, puntualidad y permanencia de los funcionarios de la institución.	Jefe de la Unid. de Talento Humano	FII 1	02/02/07	MC&VM
2	Observe a través de pruebas flash las asistencias, puntualidad y permanencia del personal.	MC&VM	FII 2	05/02/07	MC&VM
3	Revise y analice una muestra de los expedientes del personal con nombramiento a partir del 1 de Julio al 31 Diciembre del 2006, para verificar si cumplen con el perfil profesional para ocupar el cargo desempeñado.	Jefe de la Unid. de Talento Humano	FII 3	06/02/07	MC&VM
4	Aplique el cuestionario elaborado al respecto de las actividades que realiza la Unidad de Talento Humano para determinar el grado de control en los procedimientos.	MC&VM	CI ^{1/2}	08/02/07	MC&VM

Elaborado por: **MC&VM**

Fecha: **24/01/07**

Revisado por: **CPAP**

Fecha: **25/01/07**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE – LATACUNGA
PROGRAMA DE AUDITORIA
REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
FASE II

P.A 2^{2/2}

PERIODO: Julio-Diciembre 2006

UNIDAD: Talento Humano

Nº	CONTENIDO	RESPONSABLE	REF. P/T	FECHA	ELABORADO POR
5	Mediante una muestra verificar que las necesidades de capacitación del personal fueron satisfechas por parte de Dpto. de Talento Humano.	Jefe de la Unid. de Talento Humano	FII 4	12/02/07	MC&VM
6	Revisar si la planificación de la licencia anual de la ESPE-L se cumple en los períodos previamente establecidos.	Jefe de la Unid. de Talento Humano	FII 5	15/02/07	MC&VM
7	Realizar y evaluar mediante indicadores de gestión la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos.	Jefe de la Unid. de Talento Humano	IG ^{1/5}	20/02/07	MC&VM
8	Realizar cuestionarios de control para verificar la satisfacción al cliente interno.	Jefe de la Unid. de Talento Humano	CCS ^{1/5}	23/02/07	MC&VM

Elaborado por: **MC&VM**

Fecha: **02/02/07**

Revisado por: **CPAP**

Fecha: **09/02/07**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE – LATACUNGA
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
FASE II

C.I ^{1/2}

PERIODO: Julio-Diciembre 2006

UNIDAD: Talento Humano

Nº	CONTENIDO	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Existen reglamentos internos para el control del personal?		√	
2	¿Los empleados de la ESPE-L conocen sus funciones y deberes?	√		
3	¿Se preparan informes sobre: Asistencia Puntualidad?	√		Quando la autoridad superior lo requiere
4	¿Están definidas por escrito las funciones de puestos?	√		No están actualizados
5	¿Se efectúa la selección del personal por concurso de merecimiento y oposición?	√		
6	¿Existe un sistema adecuado de control de asistencia de los trabajadores?	√		Reloj Biométrico.
7	¿El control de asistencia se encuentra centralizado en el departamento de personal?	√		
8	¿Las justificaciones por inasistencia son presentadas oportunamente a su jefe de departamento?	√		
9	¿Se encuentra el personal contratado amparado por contrato escrito?	√		
10	¿Se emiten oportunamente los nombramientos y contratos?	√		Los contratos si, los nombramientos se demoran por trámite burocrático.
11	¿Se realizan programas de capacitación respetando el cronograma de actividades?	√		Se realiza la planificación, pero no se cumple el programa, se improvisa. } Ž
		Elaborado por: MC&VM		Fecha: 08/02/07
		Revisado por: CPAP		Fecha: 09/02/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE – LATACUNGA
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
FASE II

C.I ^{2/2}

PERIODO: Julio-Diciembre 2006

UNIDAD: Talento Humano

Nº	CONTENIDO	SI	NO	OBSERVACIÓN
12	¿Se cubren las vacantes lo más pronto posible?	√		
13	¿Se les da la debida inducción al cargo a los nuevos empleados?		√	No se encontró el proceso de inducción por escrito.
14	¿Los jefes departamentales supervisan e informan las novedades del personal a su cargo?	√		Ž
15	¿Se planifica las licencias anuales del personal?	√		Se planifica, pero no se cumple a cabalidad.
16	¿Cumple todo el personal con la jornada de trabajo?	√		Ž
17	¿Se realiza controles de asistencia flash del personal de la Institución?	√		
18	¿Se encuentra definidas por escrito los procedimientos para el reclutamiento y de selección del personal?		√	Se realizan por experiencia, que por disposición general.
19	¿La selección del personal es realizada únicamente por el departamento del personal?	√		En caso de cargos superiores se lo realiza con la autoridad correspondiente.
20	¿El personal especializado por capacitación dicta charlas al personal de la institución para transmitir los conocimientos adquiridos?		√	Existe la política pero esta no se cumple.
21	¿Se mantiene un registro de los cursos que se han dictado y de las personas que han asistido a los mismos?	√		

Elaborado por: **MC&VM**

Fecha: **08/02/07**

Revisado por: **CPAP**

Fecha: **09/02/07**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE – LATACUNGA
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C.I 1

FASE II

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	PND	VR	OBSERVACIONES
1	Existen reglamentos internos para el control del personal?	✓		10	1	
2	Los empleados de la ESPE-L conocen sus funciones y deberes?	✓		10	5	Conocen más por costumbre que por disposición general.
3	Se preparan informes sobre: Asistencia,Puntualidad?	✓		10	5	Cuando la autoridad superior lo requiere
4	¿Están definidas por escrito las funciones de puestos?	✓		10	8	No están actualizados
5	Se efectúa la selección del personal por concurso de merecimiento y oposición?	✓		10	1	
6	¿Existe un sistema adecuado de control de asistencia de los trabajadores?	✓		10	1	Reloj Biométrico.
7	¿El control de asistencia se encuentra centralizado en el departamento de personal?	✓		10	1	
8	¿Las justificaciones por inasistencia son presentadas oportunamente a su jefe de departamento?	✓		10	1	
9	¿Se encuentra el personal contratado amparado por contrato escrito?	✓		10	1	
10	¿Se emiten oportunamente los nombramientos y contratos?	✓		10	5	Los contratos si, los nombramientos se demoran por trámite burocrático.
11	¿Se realizan programas de capacitación respetando el cronograma de actividades?	✓		10	6	Se realiza la planificación, pero no se cumple el programa, se improvisa.
12	¿Se cubren las vacantes lo más pronto posible?	✓		10	1	
13	¿Se les da la debida inducción al cargo a los nuevos empleados?		✓	10	8	No se encontró el proceso de inducción por escrito.
14	¿Los jefes departamentales supervisan e informan las novedades del personal a su cargo?	✓		10	2	
15	¿Se planifica las licencias anuales del personal?	✓		10	5	Se planifica, pero no se cumple a cabalidad.
16	¿Cumple todo el personal con la jornada de trabajo?	✓		10	5	
17	¿Se realiza controles de asistencia flash del personal de la Institución?	✓		10	1	
18	¿Se encuentra definidas por escrito los procedimientos para el reclutamiento y de selección del personal?		✓	10	10	Se realizan por experiencia, que por disposición general.
19	¿La selección del personal es realizada únicamente por el departamento del personal?	✓		10	2	En caso de cargos superiores se lo realiza con la autoridad correspondiente.
20	¿El personal especializado por capacitación dicta charlas al personal de la institución para transmitir los conocimientos adquiridos?		✓	10	5	Existe la política pero esta no se cumple.
21	¿Se mantiene un registro de los cursos que se han dictado y de las personas que han asistido a los mismos?	✓		10	1	
	Suman			210	75	
	PND=Ponderación	Elaborado por: MC&VM		Fecha: 08/02/07		
	VR= Valoración de Riesgo	Revisado por: CPAP		Fecha: 09/02/07		

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE – LATACUNGA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO MATRIZ DE EVALUACIÓN FASE II		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">M.E</div>						
COMPONENTE: UNIDAD DE TALENTO HUMANO								
VALORACIÓN								
PONDERACIÓN TOTAL= CALIFICACIÓN TOTAL= RIESGO PONDERADO=	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">210</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">75</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">35,71</td></tr> </table>		210	75	35,71			
210								
75								
35,71								
DETERMINACIÓN DE NIVELES DE RIESGO								
GRADO DE RIESGO:	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">BAJA</th> <th style="text-align: center;">MODERADA</th> <th style="text-align: center;">ALTA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">15-50%</td> <td style="text-align: center;">51-75%</td> <td style="text-align: center;">76-95%</td> </tr> </tbody> </table>		BAJA	MODERADA	ALTA	15-50%	51-75%	76-95%
BAJA	MODERADA	ALTA						
15-50%	51-75%	76-95%						
	X							
GRADO DE CONFIANZA:	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">BAJA</th> <th style="text-align: center;">MODERADA</th> <th style="text-align: center;">ALTA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		BAJA	MODERADA	ALTA			
BAJA	MODERADA	ALTA						
	X							
	Elaborado por: MC&VM	Fecha: 08/02/07						
	Revisado por: CPAP	Fecha: 09/02/07						

Evaluación del riesgo

Para la calificación de valoración de riesgo, según el criterio de auditoría se asigna una ponderación de 1 mínima a 10 máxima, referente al grado de riesgo que represente para la Institución.

Nivel de Riesgo y Confianza

Mediante la Matriz de Evaluación de Control Interno, a la Unidad de Talento Humano de la ESPE-L, se determinó un riesgo ponderado de 35.71%, lo que significa que su grado de riesgo es Bajo, y por tanto su grado de confianza Alto.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
ENTREVISTA DEL CONTROL INTERNO

FASE II

E.C.I

CARGO: Jefe de la Unidad de Talento Humano

¿Por qué motivo no se encuentra definidas por escrito los procedimientos para el reclutamiento y selección del personal?

Debido a que anteriormente en la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga no contaba con la Unidad de Talento Humano especializado para realizar los correspondientes procesos de reclutamiento y selección del personal, por lo que se procedía a realizarlos en forma empírica.

¿Por qué no se dispone de un proceso de inducción establecido?

Por que son reglas que se deben conocer por naturaleza y como profesional me encuentro capacitado para desempeñar dicho proceso cuando ingresa un nuevo integrante a la Institución.

¿Por qué no se ha procurado actualizar el Manual de Clasificación de Puestos?

El Manual de Clasificación de Puestos se encuentra actualizado, pero no está legalizado por lo que cuando existe un proceso de reclutamiento se toma en consideración el Manual que esta en vigencia y los perfiles enviados por la ESPE Matriz

¿Por qué razón no se ha procedido a emitir los nombramientos oportunamente?

Debido a que para proceder a emitir los nombramientos es necesario realizar reuniones para someterlos a discusión previa su autorización.

¿Por qué no se cumplen con fechas planificadas para las licencias del personal?

De las fechas que no se cumplen con la planificación de las licencias es debido a necesidades inesperadas que se presentan dentro de la Institución.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 08/02/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 09/02/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

FASE II

DCI1

DESCRIPTIVO DE CONTROL INTERNO

AREA: Administración

COMPONENTE : Talento Humano

CARGO: Jefe del Departamento del Talento Humano

FECHA:10/02/07

RESPONSABLES

Durante la evaluación del Control Interno del Área de Administración del Componente del Talento Humano se determino que la persona responsable de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal es el Jefe del Departamento del Talento Humano quien es una persona debidamente capacitada y especializada para desempeñar dichos procesos, conjuntamente con el Comité de selección en caso de cargos Altos o de mayor responsabilidad.

FORMULARIOS UTILIZADOS

Los Formularios utilizados durante el proceso de selección y contratación del personal son los siguientes:

Formularios de conocimiento, formulario de capacitación, contratos de trabajo, avisos de entrada etc.

REGISTRO DE INFORMACIÓN

La información sobre datos de personal es llevada por el Jefe del Departamento del Talento Humano el mismo que es el encargado de mantener la información actualizada del personal y de custodiar la documentación importante de los mismos como son nominas de cumplimiento, fechas de ingreso, contratos legalizados etc.

ARCHIVO DE DOCUMENTOS DE RESPALDO

La persona responsable de archivar toda la documentación de los empleados es el Jefe del Departamento del Talento Humano quien mantiene la custodia de estos archivos y es el único que puede acceder a dicha información.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 08/02/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 09/02/07

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE – LATACUNGA
DEPARTAMENTO FINANCIERO
CUADRO DE CONTROL DE ASISTENCIAS DEL MES DE JUNIO 2006**

FII 1^{1/8}

CARGO	FECHAS	HORARIO DE TRABAJO MATUTINA				A TIEMPO	ATRAZADA	OBSERVACIÓN
		ENTRADA 7h00	SALIDA 1h00	ENTRADA 2h00	SALIDA 4h00			
Contadora	2006/07/03	6:53	13:04	14:01	16:28	✓		
	2006/07/04	6:55	13:03	14:02	16:06	✓		
	2006/07/05	6:58	13:00		16:28	✓		PERMISO JUSTIFICADO
	2006/07/06	6:55	13:04	13:56	16:17	✓		
	2006/07/07	7:03	15:22			✓		UNA SOLA JORNADA
	2006/07/10	6:57	13:02	13:43	16:46	✓		
	2006/07/11	6:55	13:01	14:00	16:34	✓		
	2006/07/12	6:53	13:01	14:02	16:48	✓		
	2006/07/13	6:59	13:05	14:03	16:51	✓		
	2006/07/14	7:09	15:46				✓	ATRAZO, UNA SOLA JORNADA
	2006/07/17	7:01	16:36			✓		UNA SOLA JORNADA
	2006/07/18	6:59	13:06	14:01	16:29	✓		
	2006/07/19	6:55	13:00	13:56	16:10	✓		
	2006/07/20	7:02	13:04	13:55	16:22	✓		
	2006/07/21	7:04	18:31			✓		UNA SOLA JORNADA
	2006/07/24	6:59	13:06	14:00	16:28	✓		
	2006/07/25	6:57	13:00	13:53	16:03	✓		
	2006/07/26	6:57	13:03	14:04	16:42	✓		
	2006/07/27	7:02	13:00	14:02	16:17	✓		
	2006/07/28	6:56				✓		PERMISO JUSTIFICADO
	2006/07/31	7:02	13:01	13:59	16:27	✓		

Ž. Auditoría encontró documentos de respaldo que justifican los permisos del día 2006/07/05 y 2006/07/28.

Elaborado por: **MC&VM** Fecha: **02/02/07**

Revisado por: **CPAP** Fecha: **09/02/07**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE – LATACUNGA
DEPARTAMENTO FINANCIERO
CUADRO DE CONTROL DE ASISTENCIAS DEL MES DE JUNIO 2006

FII 1^{2/8}

CARGO	FECHAS	HORARIO DE TRABAJO MATUTINA				A TIEMPO	ATRAZADA	OBSERVACIÓN
		ENTRADA 7h00	SALIDA 1h00	ENTRADA 2h00	SALIDA 4h00			
Auxiliar Pagaduría	2006/07/03	6:53	13:06	13:45	21:37	✓		
	2006/07/04	6:54	13:02	13:46	18:32	✓		
	2006/07/05	6:54	13:01		16:27	✓		PERMISO JUSTIFICADO
	2006/07/06	6:56	13:06	14:02	20:06	✓		
	2006/07/07	6:56	19:39			✓		UNA SOLA JORNADA
	2006/07/10	6:56	13:06	13:47	18:06	✓		
	2006/07/11	6:54	13:02	13:56	18:11	✓		
	2006/07/12	6:56				✓		PERMISO JUSTIFICADO
	2006/07/13	7:01	13:05	13:50	16:43	✓		
	2006/07/14	6:56	13:06	13:45	19:24	✓		
	2006/07/17	6:53	21:31			✓		UNA SOLA JORNADA
	2006/07/18	6:55	13:02	13:55	18:10	✓		
	2006/07/19	6:59	13:04	13:53	16:28	✓		
	2006/07/20	6:53	13:03	13:51	16:10	✓		
	2006/07/21	6:56	18:34			✓		UNA SOLA JORNADA
	2006/07/24	6:54	13:08	13:58	19:44	✓		
	2006/07/25	6:56	13:05	13:56	19:01	✓		
	2006/07/26	6:56	13:08	13:54	16:02	✓		
	2006/07/27	6:53	13:08	13:57	16:10	✓		
	2006/07/28	6:58				✓		PERMISO JUSTIFICADO
	2006/07/31	7:21	13:03	13:54	21:31		✓	ATRASO JUSTIFICADO

Ž. Auditoría encontró documentos de respaldo que justifican los atrasos y faltas.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 02/02/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 09/02/07

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE – LATACUNGA
DEPARTAMENTO FINANCIERO
CUADRO DE CONTROL DE ASISTENCIAS DEL MES DE JUNIO 2006**

CARGO	FECHAS	HORARIO DE TRABAJO MATUTINA				A TIEMPO	ATRAZADA	OBSERVACIÓN
		ENTRADA 7h00	SALIDA 1h00	ENTRADA 2h00	SALIDA 4h00			
Analista Presupuesto	2006/07/03	6:49	13:04	13:59	16:05	√		
	2006/07/04	6:59	13:10	13:38	16:06	√		
	2006/07/05	7:04	13:00		17:08	√		PERMISO
	2006/07/06	7:00	13:06	13:59	17:16	√		
	2006/07/07	6:57	15:39			√		UNA SOLA JORNADA
	2006/07/10	6:54	13:11	13:49	18:06	√		
	2006/07/11	7:01	13:05	13:55	16:41	√		
	2006/07/12	6:58	13:09	13:55	16:48	√		
	2006/07/13	7:00	13:01	13:59	19:03	√		
	2006/07/14	6:59	16:16			√		UNA SOLA JORNADA
	2006/07/17	6:49	13:04			√		PERMISO
	2006/07/18	7:03	13:09	13:44	16:50	√		
	2006/07/19	6:52	13:00	14:00	16:03	√		
	2006/07/20	6:58	13:09	13:49	17:21	√		
	2006/07/21	7:06	18:34				√	UNA SOLA JORNADA
	2006/07/24	6:55	13:06		17:22	√		PERMISO
	2006/07/25	7:05	13:20		18:48	√		PERMISO
	2006/07/26	6:54	18:01			√		UNA SOLA JORNADA
	2006/07/27	6:55	13:23	13:55	18:08	√		
	2006/07/28	6:57				√		PERMISO
	2006/07/31	6:53	13:05	13:53	18:54	√		

Ž 4. Auditoría no encontró documentos de respaldo que justifican los permisos.

Elaborado por: **MC&VM** Fecha: **02/02/07**

Revisado por: **CPAP** Fecha: **09/02/07**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE – LATACUNGA
DEPARTAMENTO FINANCIERO
CUADRO DE CONTROL DE ASISTENCIAS DEL MES DE JUNIO 2006**

FII 1^{4/8}

CARGO	FECHAS	HORARIO DE TRABAJO MATUTINA				A TIEMPO	ATRAZADA	OBSERVACIÓN
		ENTRADA 7h00	SALIDA 1h00	ENTRADA 2h00	SALIDA 4h00			
Auxiliar Contabilidad	2006/07/03	6:44	13:04	14:01	16:28	√		
	2006/07/04	6:43	13:03	14:01	16:06	√		
	2006/07/05	6:55	13:00		17:12	√		PERMISO JUSTIFICADO
	2006/07/06							FALTA JUSTIFICADA
	2006/07/07	6:44	15:09			√		UNA SOLA JORNADA
	2006/07/10	6:55	13:03	13:44	16:53	√		
	2006/07/11	6:55	13:01	14:00	16:17	√		
	2006/07/12	6:53	13:00	14:16	16:48	√		
	2006/07/13	6:57	13:05	14:03	19:03	√		
	2006/07/14	6:54	15:46			√		UNA SOLA JORNADA
	2006/07/17	6:54	16:44			√		UNA SOLA JORNADA
	2006/07/18	6:51	13:05	14:00	17:28	√		
	2006/07/19	6:55	13:00	13:49	17:21	√		
	2006/07/20	7:01	13:04	13:54	16:40	√		
	2006/07/21	6:56	18:31			√		UNA SOLA JORNADA
	2006/07/24	6:51	13:06	13:59	16:01	√		
	2006/07/25	6:59	13:00	13:53	16:30	√		
	2006/07/26	6:52	13:04	13:55	16:12	√		
	2006/07/27	6:41	13:00	14:05	16:49	√		
	2006/07/28	6:42				√		PERMISO JUSTIFICADO
	2006/07/31	6:57	13:01	13:59	16:18	√		

Ž. Auditoría encontró documentos de respaldo que justifican los permisos y la falta del día 2006/07/06.

Elaborado por: **MC&VM** Fecha: **02/02/07**

Revisado por: **CPAP** Fecha: **09/02/07**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE – LATACUNGA
DEPARTAMENTO FINANCIERO
CUADRO DE CONTROL DE ASISTENCIAS DEL MES DE JUNIO 2006**

CARGO	FECHAS	HORARIO DE TRABAJO MATUTINA				A TIEMPO	ATRAZADA	OBSERVACIÓN
		ENTRADA 7h00	SALIDA 1h00	ENTRADA 2h00	SALIDA 4h00			
Auxiliar Contabilidad	2006/07/03	6:52	13:04	14:01	16:28	√		
	2006/07/04	7:06	13:03	14:01	16:07	√		
	2006/07/05	6:55	13:00		16:28	√		PERMISO JUSTIFICADO
	2006/07/06							FALTA JUSTIFICADA
	2006/07/07	7:05	15:22			√		UNA SOLA JORNADA
	2006/07/10	6:53	13:02	13:44	16:46	√		
	2006/07/11	7:06	13:01	14:00	16:09	√		
	2006/07/12	7:02	13:01	14:02	16:47	√		
	2006/07/13	7:04	13:05	14:03	16:44	√		
	2006/07/14	7:03	15:46			√		UNA SOLA JORNADA
	2006/07/17	7:01	16:36			√		UNA SOLA JORNADA
	2006/07/18	7:08	13:05	14:00	16:29		√	
	2006/07/19	7:06	13:00	13:56	16:10	√		
	2006/07/20	7:08	16:22				√	UNA SOLA JORNADA
	2006/07/21	7:09	18:31				√	UNA SOLA JORNADA
	2006/07/24	7:02	13:06	13:59	16:28	√		
	2006/07/25							FALTA JUSTIFICADA
	2006/07/26	6:56	13:03	13:55	16:12	√		
	2006/07/27	6:53	13:00	14:02	16:07	√		
	2006/07/28	6:59				√		PERMISO JUSTIFICADO
	2006/07/31	6:52	13:01	13:59	16:55	√		

Ž. Auditoría no encontró documentos de respaldo que justifican los permisos y las faltas del día 2006/07/06 y 2006/07/25.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 02/02/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 09/02/07

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE – LATACUNGA
DEPARTAMENTO FINANCIERO
CUADRO DE CONTROL DE ASISTENCIAS DEL MES DE JUNIO 2006**

CARGO	FECHAS	HORARIO DE TRABAJO MATUTINA				A TIEMPO	ATRAZADA	OBSERVACIÓN
		ENTRADA 7h00	SALIDA 1h00	ENTRADA 2h00	SALIDA 4h00			
Activos Fijos	2006/07/03	6:56	13:01	13:53	16:17	√		
	2006/07/04	7:01	13:06	14:01	16:04	√		
	2006/07/05	7:04	13:00		16:12	√		PERMISO
	2006/07/06	6:59	13:02	13:58	17:23	√		
	2006/07/07	7:03	15:40			√		UNA SOLA JORNADA
	2006/07/10	6:57	13:02	14:00	16:49	√		
	2006/07/11	7:02	13:02	14:00	16:32	√		
	2006/07/12	7:05	13:00	13:57	16:40	√		
	2006/07/13	7:04	13:04	13:36	19:03	√		
	2006/07/14	7:03	15:34			√		UNA SOLA JORNADA
	2006/07/17	6:58	16:23			√		UNA SOLA JORNADA
	2006/07/18	7:04						PERMISO
	2006/07/19	7:05						PERMISO
	2006/07/20							FALTA
	2006/07/21							FALTA
	2006/07/24	6:57	13:00	14:00	16:35	√		
	2006/07/25	7:09		13:53	16:40		√	PERMISO
	2006/07/26	6:55	13:01	13:49	17:07	√		
	2006/07/27	6:59	13:00	13:58	17:09	√		
	2006/07/28	7:01				√		PERMISO
	2006/07/31	6:57	13:05	13:55	17:35	√		

Ž. Auditoría encontró documentos de respaldo que justifican los permisos y las faltas del día 2006/07/20 y 2006/07/21.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 02/02/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 09/02/07

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE – LATACUNGA
DEPARTAMENTO FINANCIERO
CUADRO DE CONTROL DE ASISTENCIAS DEL MES DE JUNIO 2006**

CARGO	FECHAS	HORARIO DE TRABAJO MATUTINA				A TIEMPO	ATRAZADA	OBSERVACIÓN
		ENTRADA 7h00	SALIDA 1h00	ENTRADA 2h00	SALIDA 4h00			
Pagadora	2006/07/03	6:33	13:01	13:53	16:04	√		
	2006/07/04	6:30	13:02	14:00	16:06	√		
	2006/07/05	6:32	13:09	13:57	16:09	√		
	2006/07/06	6:28	13:05	13:55	16:06	√		
	2006/07/07	6:31	13:07			√		PERMISO JUSTIFICADO
	2006/07/10	6:36	13:03	13:50	16:12	√		
	2006/07/11	6:34		13:54	16:20	√		PERMISO JUSTIFICADO
	2006/07/12	6:36	13:03	13:55	16:29	√		
	2006/07/13	6:32	13:06	13:56	16:19	√		
	2006/07/14	6:31	13:08	13:57	16:08	√		
	2006/07/17	6:41	16:07			√		UNA SOLA JORNADA
	2006/07/18	6:29	13:02	13:58	16:10	√		
	2006/07/19	6:32	13:05	13:58	17:55	√		
	2006/07/20							FALTA JUSTIFICADA
	2006/07/21							FALTA JUSTIFICADA
	2006/07/24							FALTA JUSTIFICADA
	2006/07/25							FALTA JUSTIFICADA
	2006/07/26							FALTA JUSTIFICADA
	2006/07/27							FALTA JUSTIFICADA
	2006/07/28							FALTA JUSTIFICADA
	2006/07/31							FALTA JUSTIFICADA

Ž. Auditoría encontró documentos de respaldo que justifican los permisos y las faltas.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 02/02/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 09/02/07

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE – LATACUNGA
DEPARTAMENTO FINANCIERO
CUADRO DE CONTROL DE ASISTENCIAS DEL MES DE JUNIO 2006**

CARGO	FECHAS	HORARIO DE TRABAJO MATUTINA				A TIEMPO	ATRAZADA	OBSERVACIÓN
		ENTRADA 7h00	SALIDA 1h00	ENTRADA 2h00	SALIDA 4h00			
Secretaria	2006/07/03	6:58	13:01	13:59	16:15	√		
	2006/07/04	6:57	13:04	13:58	16:06	√		
	2006/07/05	6:59	13:04	13:57	16:00	√		
	2006/07/06	6:57		14:11		√		PERMISO JUSTIFICADO
	2006/07/07							FALTA JUSTIFICADA
	2006/07/10	6:55	13:04		16:24	√		PERMISO JUSTIFICADO
	2006/07/11	7:01	13:01	13:30	16:17	√		
	2006/07/12	7:01	16:28			√		UNA SOLA JORNADA
	2006/07/13	6:59	13:02	13:55	16:14	√		
	2006/07/14	7:01	15:03			√		UNA SOLA JORNADA
	2006/07/17	6:55	16:06			√		UNA SOLA JORNADA
	2006/07/18	6:57	13:06	14:00	16:20	√		
	2006/07/19	7:00	13:12	13:56	16:59	√		
	2006/07/20	7:01	13:05	13:59	16:26	√		
	2006/07/21	7:06	18:06			√		UNA SOLA JORNADA
	2006/07/24	6:57	13:03	14:00	16:12	√		
	2006/07/25	7:00	13:25			√		PERMISO JUSTIFICADO
	2006/07/26	7:01		14:04	16:25	√		PERMISO JUSTIFICADO
	2006/07/27	7:03	13:00	14:00	16:19	√		
	2006/07/28	7:02				√		PERMISO JUSTIFICADO
	2006/07/31	6:56	13:01	14:04	16:14	√		

Ž. Auditoría encontró documentos de respaldo que justifican los permisos y la falta del día 2006/07/07.

Elaborado por: **MC&VM**

Fecha: **02/02/07**

Revisado por: **CPAP**

Fecha: **09/02/07**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
FASE II

FII 2

PRUEBAS FLASH DE VERIFICACIÓN

DEPARTAMENTOS VISISTADOS	ASISTENCIA NORMAL	EMPLEADOS AUSENTES
Departamento Administrativo-Financiero.	√	0
Departamento Financiero.	√	0
Departamento de Marketing.	√	0
Departamento de Sistemas.	√	0
Departamento de Bienestar Estudiantil.	√	0
Departamento de Producción.	√	1 Justificado

Mediante visitas sorpresivas a varios departamentos de la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga se pudo observar que hay una asistencia y permanencia normal de los empleados en sus respectivos puestos de trabajo, en el caso de ausencia se pudo comprobar la justificación correspondiente.

Elaborado por: **MC&VM**

Fecha: 05/02/07

Revisado por: **CPAP**

Fecha: 09/02/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL
PERFIL REQUERIDO PARA EL CARGO
PERIODO 2006
FASE II

FII 3

CARGO	REQUISITOS MINIMOS	CUMPLE REQUISITOS		CONCURSO DE MERECEMIENTOS		NOMBRAMIENTOS	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
Secretaria Ejecutiva	<ul style="list-style-type: none"> • Título de Secretaria Ejecutiva • Experiencia de 5 años en labores de Secretariado • Conocimiento en manejo de Paquetes Contables 		✓ ✓ ✓		✓	✓	
Secretaria 1 Secretaria 2 Secretaria 3 Secretaria 2	<ul style="list-style-type: none"> • Título de Bachiller en Secretariado • Experiencia en labor de Secretariado • Conocimiento en manejo de Paquetes Contables 		✓ ✓ ✓		✓	✓	
Auxiliar de Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Título de Bachiller en comercio y Administración especialidad Contabilidad • Alguna Experiencia de 2 años en funciones afines 	✓	✓		✓	✓	
Contadora	<ul style="list-style-type: none"> • Título de Contador Público Autorizado Título profesional en Contabilidad y Auditoria • Experiencia de 2 años en labores afines 	✓ ✓		✓	✓	✓	
Medico General	<ul style="list-style-type: none"> • Título Universitario en Medicina • Experiencia dos años en Medicina General • Curso de Medicina General • Curso de Relaciones Humanas 	✓ ✓ ✓ ✓			✓	✓	
Elaborado por: MC&VM						Fecha: 06/02/07	
Revisado por: CPAP						Fecha: 09/02/07	

Ž 5. De la muestra tomada del personal con nombramiento de la ESPE-L con el fin de verificar el proceso de reclutamiento se detecto que el personal con nombramiento no participo de un concurso de merecimientos y oposición, puesto que no se encontró documentación que respalde dicho proceso, además se cotejo que existe personal que no cumple con los requisitos que exige el cargo, esto se debe a que en años anteriores no se contaba un profesional capacitado para que realice procesos de reclutamiento y selección.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE – LATACUNGA
REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN
MUESTRA DEL PERSONAL
PERÍODO 2006

FII 4

N ^o	DIRIGIDO A	CURSO A DICTARSE	CONFIRMACIÓN CAPACITACIÓN		CURSOS NO PLANIFICADOS	CURSOS REQUERIDOS	OBSERVACIÓN
			SI	NO			
1	Secretarias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquisición de conocimientos sobre nuevas tecnologías para asistentes de gerencia ▪ Técnicas de archivo ▪ Secretariado 	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ XVII Congreso Nacional de Secretariado ▪ Administración con PNL ▪ Gestión por Competencias ▪ Nueva Proyección de las Asistentes de Gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cursos de Contabilidad Avanzados ▪ Cursos Avanzados de Secretariado 	
2	Auxiliar de Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de la Contratación Pública 		<p>✓</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tributación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratación Pública ▪ LOAFYC ▪ Recuperación de IVA ▪ Actualización de Normativas en la Contraloría 	
3	Bodegueros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración de Bodegas ▪ Planeación General de Inventarios 		<p>✓</p> <p>✓</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración de bodegas ▪ Conocimientos del manejo de Inventarios 	No se dictó cursos de Capacitación en el año investigado
4	Limpieza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de habilidades técnicas en el manejo de edificios ▪ Limpieza y salubridad 		<p>✓</p> <p>✓</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención al Cliente ▪ Trabajo en Equipo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Curso de Computación 	No requerido para su cargo
5	Producción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mecánica Automotriz 		<p>✓</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimientos avanzados en el manejo de maquinaria 	No se dictó cursos de Capacitación en el año investigado
Elaborado por: MC&VM							Fecha: 12/02/07
Revisado por: CPAP							Fecha: 09/02/07

Ž 6. Auditoría efectuó un muestreo a los empleados de la ESPE-L con el fin de verificar el cumplimiento de los programas de capacitación en la cual se detectó que en varios casos no se cumple con la planificación programada. Además que el departamento de producción no recibió ningún curso de capacitación durante el período analizado.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE – LATACUNGA
REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS
CUADRO DE VACACIONES DEL PERSONAL 2006

FII 5^{1/4}

CARGO	Fecha de Planificación	Fechas de otorgamiento de Licencias	OBSERVACIÓN
Analista de Sistemas (Jefe Unidad de Sistemas)	Desde el 10 de octubre hasta 29 de octubre del 2006	2006/10/11	Si se cumple
		2006/10/12	
		2006/10/13	
		2006/10/14	
		2006/10/16	
		2006/10/17	
		2006/10/18	
		2006/10/19	
		2006/10/20	
		2006/10/21	
		2006/10/23	
		2006/10/24	
		2006/10/25	
		2006/10/26	
2006/10/27			
2006/10/28			
Elaborado por: MC&VM		Fecha: 15/02/07	
Revisado por: CPAP		Fecha: 23/02/07	

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE – LATACUNGA
REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS
CUADRO DE VACACIONES DEL PERSONAL 2006

FII 5^{2/4}

CARGO	Fecha de Planificación	Fechas de otorgamiento de Licencias	OBSERVACIÓN
Analista de Sistemas	Desde el 10 de julio hasta el 29 de julio del 2006	2006/07/12	No se cumple fecha establecida
		2006/07/13	
		2006/07/14	
		2006/07/17	
		2006/07/18	
		2006/07/19	
		2006/07/20	
		2006/07/21	
		2006/07/24	
		2006/07/25	
		2006/07/26	
		2006/07/27	
		2006/07/28	
Elaborado por: MC&VM		Fecha: 15/02/07	
Revisado por: CPAP		Fecha: 23/02/07	

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE – LATACUNGA
REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS
CUADRO DE VACACIONES DEL PERSONAL 2006**

FII 5^{3/4}

CARGO	Fecha de Planificación	Fechas de otorgamiento de Licencias	OBSERVACIÓN
Analista de Sistemas	Desde 31 de julio hasta 19 de agosto del 2006	2006/08/07	No se cumple fecha establecida
		2006/08/08	
		2006/08/09	
		2006/08/11	
		2006/08/14	
		2006/08/15	
		2006/08/16	
		2006/08/17	
		2006/08/18	
		2006/08/21	
		2006/08/22	
		2006/08/23	
		2006/08/24	
		2006/08/25	
Elaborado por: MC&VM		Fecha: 15/02/07	
Revisado por: CPAP		Fecha: 23/02/07	

Ž 7. Mediante la muestra realizada al personal de la ESPE-L correspondiente al departamento de sistemas se constató que en la mayoría de los casos el personal no cumple con la fecha establecida para las licencias.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE – LATACUNGA
REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS
CUADRO DE VACACIONES DEL PERSONAL 2006

FII 5^{4/4}

CARGO	Fecha de Planificación	Fechas de otorgamiento de Licencias	OBSERVACIÓN
Laboratorista	Desde el 13 de Noviembre al 2 de Noviembre del 2006	2006/11/13	Si se cumple
		2006/11/14	
		2006/11/15	
		2006/11/16	
		2006/11/17	
		2006/11/20	
		2006/11/21	
		2006/11/22	
		2006/11/23	
		2006/11/24	
		2006/11/27	
		2006/11/28	
		2006/11/29	
		2006/11/30	
2006/12/01			
Elaborado por: MC&VM		Fecha: 15/02/07	
Revisado por: CPAP		Fecha: 23/02/07	

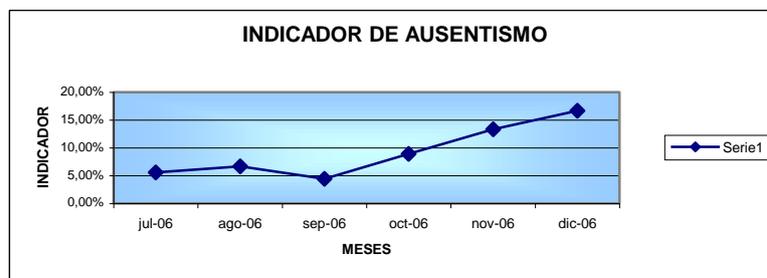
**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

FASE II

I.G^{1/5}

MUESTRA: Personal Administrativo ESPE-L
AUSENTISMO=
$$\frac{\text{Número de personal ausente}}{\text{Número total de empleados}}$$

MESES	AUSENTES	PERSONAL	% DE AUSENTISMO POR MES
jul-06	5	90	5,56%
ago-06	6	90	6,67%
sep-06	4	90	4,44%
oct-06	8	90	8,89%
nov-06	12	90	13,33%
dic-06	15	90	16,67%



INDICE

© COMENTARIO

© Mediante este indicador se observa que el personal de la ESPE-L, presenta niveles de ausentismo entre 5% y 16,67% durante el período examinado de julio a diciembre del año 2006, el cual se encuentra en un margen preocupante puesto que con el ausentismo del personal en un margen tan alto se estaría propiciando que los objetivos institucionales no se cumplan a cabalidad. Este porcentaje se debe a casos fortuitos que se encuentran fuera de las manos del personal y no se pueden evitar y en algunos casos el personal falta o se ausenta de la institución sin realizar las debidas justificaciones. Una meta para alcanzar en la institución será reducir al mínimo este indicador para lograr niveles satisfactorios.

Elaborado por: **MC&VM**

Fecha: **20/02/07**

Revisado por: **CPAP**

Fecha: **23/02/07**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

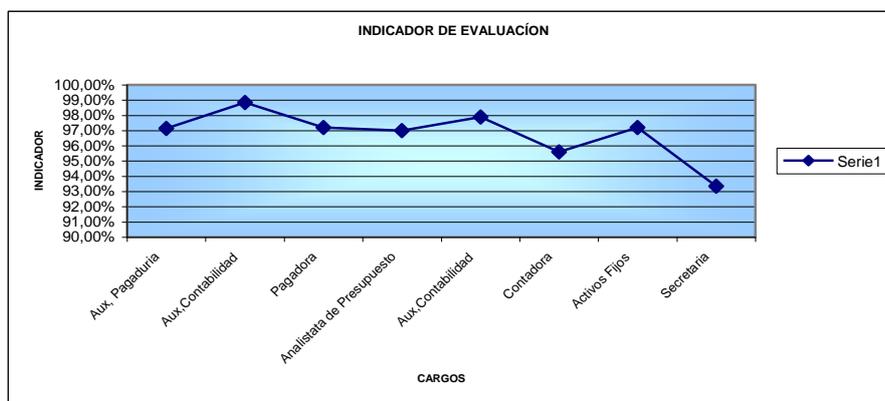
FASE II

I.G^{2/5}

**INDICADOR DE GESTIÓN
COMPONENTE: Evaluación del Desempeño
MUESTRA: Departamento Financiero ESPE-L**

Evaluación del Desempeño= $\frac{\text{Nota Final de Evaluación}}{\text{Nota de Evaluación}}$

Nº	CARGO	NOTA FINAL DE EVALUACIÓN	NOTA DE EVALUACIÓN	INDICADOR
1	Aux, Pagaduria	19,43	20	97,15%
2	Aux,Contabilidad	19,77	20	98,85%
3	Pagadora	19,44	20	97,20%
4	Analistata de Presupuesto	19,4	20	97,00%
5	Aux,Contabilidad	19,58	20	97,90%
6	Contadora	19,12	20	95,60%
7	Activos Fijos	19,44	20	97,20%
8	Secretaria	18,67	20	93,35%



INDICE

© COMENTARIO

© A través de la aplicación del indicador de evaluación del desempeño tomando como muestra el promedio de evaluación del desempeño del personal perteneciente al departamento financiero de la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga podemos observar que dicha evaluación se encuentra en un intervalo de 93,35% a 98,85% lo que significa que el desempeño del personal se encuentra en un grado óptimo de eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades diarias.

Elaborado por: **MC&VM**

Fecha: **20/02/07**

Revisado por: **CPAP**

Fecha: **23/02/07**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

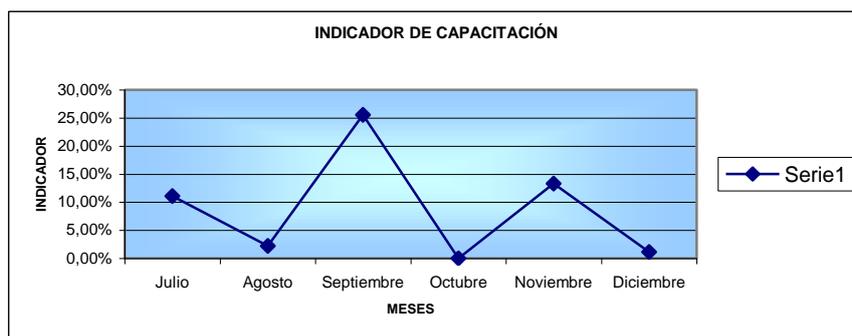
FASE I

I.G^{3/5}

**INDICADOR DE GESTIÓN
COMPONENTE: Capacitación
Personal Administrativo**

$$\text{Capacitación} = \frac{\text{Número de personal asistido a capacitación}}{\text{Número total de empleados}}$$

Nº	MESES	CURSOS OTORGADOS	Nº ASISTENTES	TOTAL EMPLEADOS	INDICADOR
1	Julio	3	10	90	11,11%
2	Agosto	1	2	90	2,22%
3	Septiembre	3	23	90	25,56%
4	Octubre	0	0	90	0,00%
5	Noviembre	8	12	90	13,33%
6	Diciembre	1	1	90	1,11%



INDICE

© COMENTARIO

© De acuerdo a los resultados obtenidos de la muestra analizada al personal de la ESPE-L se verifico que durante los meses del periodo analizado existe un porcentaje mínimo de personal que asistido a los cursos otorgados. Presentandose un porcentaje bajo de capacitación en lo que respecta al personal. Por tanto es indispensable que se planifique de una mejor manera la capacitacion de tal forma que la mayor parte de los miembros de la ESPE- L sean beneficiarios de los cursos de capacitación necesarios para el buen desempeño de su cargo.

Elaborado por: **MC&VM**

Fecha: **20/02/07**

Revisado por: **CPAP**

Fecha: **23/02/07**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

FASE II

I.G^{4/5}

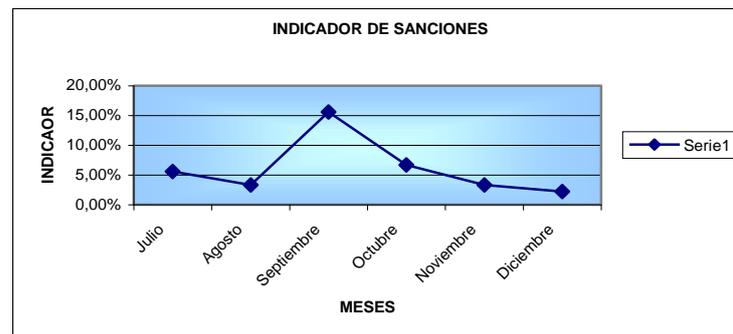
INDICADOR DE GESTIÓN

COMPONENTE: Sanciones

Personal Administrativo

$$\text{Sanciones} = \frac{\text{Número de personal sancionado}}{\text{Número total de empleados}}$$

Nº	MESES	PERSONAS SANCIONADAS	TOTAL EMPLEADOS	INDICADOR
1	Julio	5	90	5,56%
2	Agosto	3	90	3,33%
3	Septiembre	14	90	15,56%
4	Octubre	6	90	6,67%
5	Noviembre	3	90	3,33%
6	Diciembre	2	90	2,22%



INDICE

© COMENTARIO

© Los resultados obtenidos indican que el porcentaje de sanciones de la muestra tomada del personal administrativo se encuentran en un rango mínimo de 2.22% en el mes de diciembre y un rango máximo de 15.56% de septiembre, por lo que es un margen considerable con respecto a sanciones al personal. Esto se debe al incumplimiento de las disposiciones generales que rigen al personal. Se debe tomar las acciones correspondientes para disminuir este porcentaje, proporcionando la información necesaria al personal a cerca de sus deberes, derechos y obligaciones que debe cumplir para evitar dichas sanciones.

Elaborado por: **MC&VM**

Fecha: **20/02/07**

Revisado por: **CPAP**

Fecha: **23/02/07**

FASE II

INDICADOR DE GESTIÓN
COMPONENTE: Presupuesto de Capacitación
Personal Administrativo

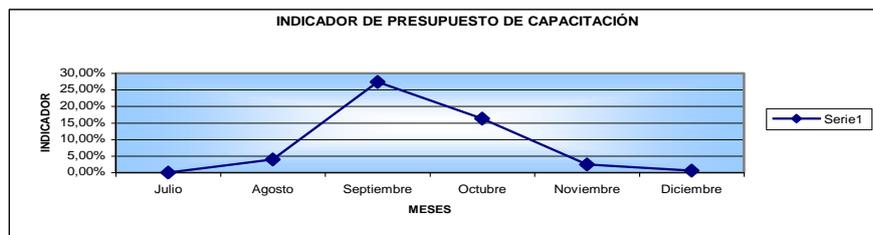
Presupuesto Capacitación = $\frac{\text{Valor Aplicado de Capacitación Año 2006}}{\text{Presupuesto de Capacitación Año 2006}}$

Nº	MESES	VALOR OTORGADO	PRESUPUESTO ANUAL	INDICADOR
1	Enero	\$ 80,00	\$ 16.244,00	0,49%
2	Febrero	\$ 1.210,00	\$ 16.244,00	7,45%
3	Marzo	\$ 2.629,35	\$ 16.244,00	16,19%
4	Abril	\$ 403,58	\$ 16.244,00	2,48%
5	Mayo	\$ 200,00	\$ 16.244,00	1,23%
6	Junio	\$ 3.391,48	\$ 16.244,00	20,88%
TOTAL		\$ 7.914,41	\$ 16.244,00	48,72%

PERÍODO ANALIZADO

Nº	MESES	VALOR OTORGADO	PRESUPUESTO ANUAL	INDICADOR
1	Julio	\$ 0,00	\$ 16.244,00	0,00%
2	Agosto	\$ 640,00	\$ 16.244,00	3,94%
3	Septiembre	\$ 4.454,00	\$ 16.244,00	27,42%
4	Octubre	\$ 2.645,00	\$ 16.244,00	16,28%
5	Noviembre	\$ 401,00	\$ 16.244,00	2,47%
6	Diciembre	\$ 100,00	\$ 16.244,00	0,62%
TOTAL		\$ 8.240,00	\$ 16.244,00	50,73%

≠ DIFERENCIA 2,00%
\$ 325,59



INDICE

© COMENTARIO

© EL presupuesto planificado para capacitación fue de \$ 16244,00 de los cuales mediante el indicador realizado se pudo observar que del presupuesto total para capacitación el 50,73% fue aplicado el periodo analizado de julio a diciembre mientras que el 48,72% fue aplicado en el periodo de enero a junio, encontrándose un margen de diferencia de 2%. Lo que significa que no existe una diferencia significativa entre el presupuesto planificado y el ejecutado, pero se debe tomar en consideración la aplicación de nuevos cursos de capacitación puesto que la especialización del personal es indispensable para lograr los objetivos.

Elaborado por: MC&VM

Fecha: 20/02/07

Revisado por: CPAP

Fecha: 23/02/07

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

FASE II

CCS^{1/5}

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE INTERNO

1.-Actitud y atención a la hora de hacer una consulta o reclamación.

ESCALA DE CALIFICACIÓN	RESULTADOS OBTENIDOS
Pésimo	0
Malo	1
Regular	1
Bueno	16
Excelente	2
TOTAL	20

CÁLCULO:

Para cada pregunta se obtiene el número total de respuestas (ni) así:

$$NI = N1I + N2I + N3I + N4I + N5I$$

$$NI = 0+1+1+16+2$$

$$NI = 20$$

Se obtiene para cada pregunta el promedio de calificación Ci, así:

$$Ci = (n5i*5 + n4i*4 + n3i*3 + n2i*2 + n1i*1) / ni$$

$$Ci = (2*5 + 16*4 + 1*3 + 1*2 + 0*1) / 20$$

$$Ci = 4$$

Se calcula el porcentaje de satisfacción general (Cti) de la pregunta así:

$$Cti = (Ci * 25) - 25$$

$$Cti = (4*25) - 25$$

$$Cti = 75\%$$

Conclusión: Según los cálculos realizados se determinó que los empleados de la ESPE-L califican la atención brindada por parte de la Unidad de Talento Humano en una escala de 4, es decir que el servicio proporcionado es bueno.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 22/02/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 23/02/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

FASE II

CCS^{2/5}

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE INTERNO

2.- En caso de calamidad doméstica sus requerimientos son atendidos.

ESCALA DE CALIFICACIÓN	RESULTADOS OBTENIDOS
Pésimo	0
Malo	0
Regular	2
Bueno	11
Excelente	7
TOTAL	20

CÁLCULO:

Para cada pregunta se obtiene el número total de respuestas (ni) así:

$$NI = N1I + N2I + N3I + N4I + N5I$$

$$NI = 0+0+2+11+7$$

$$NI = 20$$

Se obtiene para cada pregunta el promedio de calificación Ci, así:

$$Ci = (n5i*5 + n4i*4 + n3i*3 + n2i*2 + n1i*1) / ni$$

$$Ci = (7*5 + 11*4 + 2*3 + 0*2 + 0*1) / 20$$

$$Ci = 4.25$$

Se calcula el porcentaje de satisfacción general (CTI) de la pregunta así:

$$Cti = (Ci * 25) - 25$$

$$Cti = (4.25*25) - 25$$

$$Cti = 81.25\%$$

Conclusión: Según los cálculos realizados de la muestra tomada a los empleados de la ESPE-L se califican la atención brindada en caso de calamidad doméstica por parte de la Unidad de Talento Humano en una escala de 4.25, lo que significa que el servicio proporcionado es bueno.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 22/02/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 23/02/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

FASE II

CCS^{3/5}

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE INTERNO

3.- La capacitación proporcionada de acuerdo a su necesidad es:

ESCALA DE CALIFICACIÓN	RESULTADOS OBTENIDOS
Pésimo	0
Malo	1
Regular	4
Bueno	12
Excelente	3
TOTAL	20

CÁLCULO:

Para cada pregunta se obtiene el número total de respuestas (ni) así:

$$NI = N1I + N2I + N3I + N4I + N5I$$

$$NI = 0+1+4+12+3$$

$$NI = 20$$

Se obtiene para cada pregunta el promedio de calificación Ci, así:

$$Ci = (n5i*5 + n4i*4 + n3i*3 + n2i*2 + n1i*1) / ni$$

$$Ci = (3*5 + 12*4 + 4*3 + 1*2 + 0*1) / 20$$

$$Ci = 3.85$$

Se calcula el porcentaje de satisfacción general (CTI) de la pregunta así:

$$Cti = (Ci * 25) - 25$$

$$Cti = (3.85*25) - 25$$

$$Cti = 71.25\%$$

Conclusión: Según los cálculos realizados de la muestra tomada a los empleados de la ESPE-L se califica la capacitación proporcionada por parte de la Unidad de Talento Humano en una escala de 3.85, es decir que el servicio proporcionado encuentra en un intervalo de Regular a Bueno satisfaciendo parcialmente los requerimientos de los mismos.

Elaborado por: MC&VM

Fecha: 22/02/07

Revisado por: CPAP

Fecha: 23/02/07

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

FASE II

CCS^{4/5}

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE INTERNO

4.- Cómo califica la inducción (integración) recibida por parte de la Unidad de Talento Humano al inicio de sus funciones en la Institución:

ESCALA DE CALIFICACIÓN	RESULTADOS OBTENIDOS
Pésimo	0
Malo	5
Regular	5
Bueno	10
Excelente	0
TOTAL	20

CÁLCULO:

Para cada pregunta se obtiene el número total de respuestas (ni) así:

$$NI = N1I + N2I + N3I + N4I + N5I$$

$$NI = 0+5+5+10+0$$

$$NI = 20$$

Se obtiene para cada pregunta el promedio de calificación Ci, así:

$$Ci = (n5i*5 + n4i*4 + n3i*3 + n2i*2 + n1i*1) / ni$$

$$Ci = (0*5 + 10*4 + 5*3 + 5*2 + 0*1) / 20$$

$$Ci = 3.25$$

Se calcula el porcentaje de satisfacción general (CTI) de la pregunta así:

$$Cti = (Ci * 25) - 25$$

$$Cti = (3.25*25) - 25$$

$$Cti = 56.25\%$$

Conclusión: Según los cálculos realizados de la muestra tomada a los empleados de la ESPE-L se califica el proceso de Inducción proporcionada por parte de la Unidad de Talento Humano en una escala de 3.25 lo que significa que el servicio proporcionado es Regular no satisfaciendo los requerimientos de los mismos.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 22/02/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 23/02/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

FASE II

CCS^{5/5}

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE INTERNO

5.- La transmisión de información de la Unidad de Talento Humano hacia su departamento es:

ESCALA DE CALIFICACIÓN	RESULTADOS OBTENIDOS
Pésimo	0
Malo	0
Regular	4
Bueno	15
Excelente	1
TOTAL	20

CÁLCULO:

Para cada pregunta se obtiene el número total de respuestas (ni) así:

$$NI = N1I + N2I + N3I + N4I + N5I$$

$$NI = 0+0+4+15+1$$

$$NI = 20$$

Se obtiene para cada pregunta el promedio de calificación Ci, así:

$$Ci = (n5i*5 + n4i*4 + n3i*3 + n2i*2 + n1i*1) / ni$$

$$Ci = (1*5 + 15*4 + 4*3 + 0*2 + 0*1) / 20$$

$$Ci = 4$$

Se calcula el porcentaje de satisfacción general (Cti) de la pregunta así:

$$Cti = (Ci * 25) - 25$$

$$Cti = (4*25) - 25$$

$$Cti = 75\%$$

Conclusión: Según los cálculos realizados de la muestra tomada a los empleados de la ESPE-L se califica la transmisión de información por parte de la Unidad de Talento Humano hacia otro departamento en una escala de 4 lo que significa que el servicio proporcionado es Bueno es decir satisfactorio.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 22/02/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 23/02/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

FASE II

CC.S.F

**CUADRO FINAL DEL CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE
INTERNO**

N° DE PREGUNTAS	CALIFICACIÓN
1	4
2	4.25
3	3.85
4	3.25
5	4
PROMEDIO GENERAL	3,9

Después de haber obtenido el cálculo de cada una de las preguntas del cuestionario de satisfacción al cliente interno aplicado a una muestra del personal de la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga se obtuvo un promedio general de 3,9 encontrándose en una escala de Bueno, lo que quiere decir que el encargado de la Unidad de Talento Humano en lo que respecta a satisfacción al cliente interno cumple con un porcentaje de satisfacción del 80 por ciento en función de los requerimientos de los empleados por lo que será necesario aplicar nuevos mecanismos administrativos para mejorar la atención del cliente interno, y cubrir el porcentaje restante puesto que de esta manera se logrará motivar a los empleados en el desempeño de sus funciones.

Elaborado por: MC&VM	Fecha: 22/02/07
Revisado por: CPAP	Fecha: 23/02/07

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA
ESTUDIO DETALLADO DE FACTORES CRÍTICOS**

FASE III

FIII FC

PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERACIONAL

OBJETIVOS:

- Evaluar los hallazgos identificados, determinando las acciones correctivas que deberán aplicarse.
- Determinar las causas y efectos de los hallazgos identificados.
- Obtener evidencia mediante revisión de registros, archivos, informes e investigaciones aplicadas a las áreas críticas.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELABORADO POR	FECHA
1	Determine porque aún no se encuentran definidas las actividades que desempeña la Trabajadora Social.	FI 5.2	MC&VM	01/03/07
2	Determine el por qué no se otorgaron ascensos	FI 6	MC&VM	01/03/07
3	Determine en que afecta la desactualización de la información referente al personal.	FI 7	MC&VM	01/03/07
4	Establecer de que manera repercute a la Institución el inadecuado proceso de inducción.	FI 9	MC&VM	01/03/07
5	Determinar por qué no se encuentran debidamente archivados los certificados de permisos del personal.	FII 1 ^{3/8}	MC&VM	01/03/07
6	Verifique por qué el personal con nombramiento no cumple con el perfil.	FII 3	MC&VM	01/03/07
7	Determine por qué no se cumple con el plan de capacitación establecido.	FII 5	MC&VM	01/03/07
8	Establezca por que razón no se cumple con las fechas establecidas en el plan de licencia anual.	FII 6 ^{3/4}	MC&VM	01/03/07

Elaborado por: MC&VM

Fecha: 02/03/07

Revisado por: CPAP

Fecha: 04/03/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE LATACUNGA

HOJA DE HALLAZGOS

ESTABLECIMIENTO DE FACTORES CRÍTICOS

H/H ^{1/2}

N°.	HALLAZGO	REF P/T	CAUSA	NORMA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
1	No se encuentran definidas las actividades que desempeña la Trabajadora Social.	FI 5.2	Las funciones no se encuentran definidas en un Manual de Clasificación de Puestos.	NCI 300-01 Descripción y Análisis de Cargo.	Provoca que la funcionaria de este puesto no conozca las funciones que debe cumplir dentro de la Institución, además se daría paso a una duplicidad de funciones.	Se recomienda establecer lo más pronto posible las especificaciones del cargo con sus respectivas responsabilidades o funciones.
2	Desactualización de la información referente al personal.	FI 7	Los documentos receptados del personal no son archivados de forma inmediata, cumpliendo en forma parcial con una de sus funciones establecidas en el Reglamento General de la Institución.	NCI 300-07 Información Actualizada del Personal.	No se cuenta con la información completa del personal que a futuro puede provocar la inadecuada toma de decisiones.	Se recomienda la implementación urgente de un nuevo puesto dentro de la Unidad de Talento Humano que ocupe el cargo de secretaria para que realice labores de archivo, solicitudes, etc.
3	Falta de un programa de inducción.	FI 9	No se encuentra establecido por escrito un programa adecuado de inducción.	Reglamento de la Reserva Activa, del Ingreso del Personal	Provoca que el nuevo empleado no se encuentre seguro en el desenvolvimiento de sus actividades diarias imposibilitando que cumpla con los objetivos para los cuales fue contratado.	Establecer un programa adecuado de inducción al personal, para que pueda cumplir a cabalidad con las respectivas funciones de su cargo.
4	No se encontraron documentos de autorización de salida de la oficina en el expediente de personal.	FII 1 ^{3/8}	No se archivan a tiempo los respectivos certificados del personal, además que en algunos casos no se realizó el respectivo documento de autorización de salida de la oficina.	NCI 300-06 Asistencia y Rendimiento.	Impide las respectivas sanciones al personal por incumplir con sus obligaciones de asistir a una jornada de trabajo.	Se recomienda realizar el respectivo documento de autorización de salida de la oficina solicitados por el personal en cualquier caso de manera que se cumplan con el reglamento estipulado.
					Elaborado por: MC&VM	Fecha: 02/03/07
					Revisado por: CPAP	Fecha: 04/03/07

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE LATACUNGA
HOJA DE HALLAZGOS
ESTABLECIMIENTO DE FACTORES CRÍTICOS

H/H 2/2

N°	HALLAZGO	REF P/T	CAUSA	NORMA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
5	Personal con nombramiento no presenta un proceso de selección adecuado.	FII 3	No se aplicó debido proceso de reclutamiento y selección, puesto que anteriormente no se contaba con personal especializado para hacerlo.	NCI 300-02 Selección de Personal.	La falta de proceso de reclutamiento y selección ocasiona dificultad para precisar si el personal nombrado fue idóneo para ocupar el cargo.	Se recomienda disponer de un período de tiempo determinado para que el empleado se capacite y cumpla con los requisitos mínimos que exige el cargo.
6	No se cumple con el plan de capacitación establecido.	FII 4	No se da difusión adecuada del programa de capacitación de los cursos a dictarse y se ha realizado otros no previstos.	NCI 300-04 Capacitación y Entrenamiento Permanente.	La falta de capacitación al recurso humano provoca desactualización de conocimientos por parte de los empleados y por ende menor desempeño en sus funciones.	Se recomienda proporcionar la oportunidad de que cada jefe departamental en conjunto con el personal a su cargo presente en forma anual una planificación de los cursos de capacitación que creyere conveniente aplicar para el cumplimiento a cabalidad de las funciones de su departamento.
7	No se cumple con las fechas establecidas en el plan de licencia anual.	FII 5 ^{3/4}	Porque se planifica las licencias del personal sin considerar las necesidades que se pueden presentar dentro de la Institución.	Reglamento de la Reserva Activa , Cap. IV, Art. 44, Licencias y Permisos.	Provoca que tanto el personal como la Institución se sientan perjudicados en el primer caso porque no puede cumplir con su fecha establecida para la licencia y en el segundo caso puede estar impedida de realizar una tarea indispensable en el período que se estableció la licencia.	Se recomienda planificar un fecha de licencia para el personal tomando en cuenta los factores que se pueden presentar en la Institución, de manera que no provoque incomodidades en el personal.
					Elaborado por: MC&VM	Fecha: 02/03/07
					Revisado por: CPAP	Fecha: 04/03/07

MC&VM Asociados.
CARTA DE PRESENTACIÓN

08 de Marzo del 2007.

Señores:

Director Crnl. De E.M. Mauricio Chávez.

Jefe Administrativo-Financiero Mayo. De E. Jaime Mora.

Presente.-

De nuestra consideración:

Hemos efectuado una Auditoría Operacional a la Unidad de Talento Humano de la Escuela Politécnica del Ejército Sede-Latacunga, por el período comprendido del 1 de Julio al 31 de Diciembre del 2006.

Nuestra auditoría se efectuó de acuerdo a las normas Técnicas de Auditoría aplicables al sector público y normas de auditoría generalmente aceptadas, incluyendo las pruebas pertinentes y los demás procedimientos de auditoría que consideremos necesarios de acuerdo a las circunstancias.

Respecto de las operaciones relacionadas con el área examinanda hacemos los comentarios, conclusiones y recomendaciones dentro del texto del informe. Las autoridades correspondientes establecerán los mecanismos administrativos adecuados para poner en práctica las recomendaciones.

Atentamente,

MC&VM Asociados.

Audidores Independientes

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

CAPITULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La Auditoría Operacional a la Unidad de Talento Humano de la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga se realizó en base a los requerimientos y necesidades que demanda la Institución.

OBJETIVO DE LA AUDITORÍA

Evaluar las actividades que realiza la Unidad de Talento Humano con el propósito de establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía en el control y manejo del talento humano de la Institución, proporcionando recomendaciones que sean pertinentes a la Institución.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La Auditoría Operacional efectuada a la Unidad de Talento Humano de la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga, comprende la evaluación de los procesos administrativos realizados por el mismo, correspondiente al período julio-diciembre 2006. Nuestro examen se cumplió con la aplicación a la normativa vigente del sector público y se aplicarán las pruebas sustantivas que consideramos pertinentes en la oportunidad.

BASE LEGAL

La administración y control del Talento Humano de la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga, está regulada por las siguientes disposiciones:

- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.
- Ley de Educación Superior.
- Reglamento General de la Institución.
- Reglamento de la Reserva Activa y de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas.
- Código de Trabajo.
- Instructivos, Manuales y otros acordes a las disposiciones.

RESUMEN DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO

- a.** Controlar al personal civil que labora en la ESPE-L.
- b.** Realizar la selección de personal, cuando la Institución lo requiera.
- c.** Planificar y ejecutar programas de Capacitación para todo el personal.
- d.** Realizará los avisos de enfermedad del personal.
- e.** Coordinará actividades con la ESPE MATRIZ.
- f.** Elaborará todo tipo de documentación referente al Personal, que solicita la ESPE MATRIZ, Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Terrestre (CEDFT), y demás Instituciones que así lo requieran.
- g.** Colaborará en la ejecución de proyectos, en beneficio de la Sede.
- h.** Tramitará los diferentes asuntos de Personal tales como, subsidios familiar y matrimonial, renunciaciones, incorporaciones, etc, de todo el personal.
- i.** Realizará los contratos de trabajo de todo el personal.
- j.** Otorgar y registrar los permisos del personal.
- k.** Sancionará al personal de acuerdo a los Reglamentos Vigentes.
- l.** Realizará la planificación para la licencia anual de todo el personal.
- m.** Elaborará el cuadro de honor de forma mensual de la Escuela.
- n.** Velar por el bienestar del personal.
- o.** Realizará el cuadro mensual de onomásticos de todo el personal.
- p.** Realizará certificados de trabajo.
- q.** Mantendrá actualizados las carpetas del personal Administrativo, Docente y de Producción.
- r.** Realizará visitas de carácter institucional cuando existe una calamidad doméstica o enfermedad del personal.
- s.** Coordinará con la Secretaria Académica lo referente a permisos del personal docente de forma mensual.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

La Unidad de Talento Humano de la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga, depende de la Jefatura Administrativo-Financiero.

FUNCIONARIOS RESPONSABLES			
NOMBRE	CARGO	INICIO DE FUNCIONES	TERMINACIÓN DE FUNCIONES
Dr. Ramiro Patricio Salazar Peña	Jefe del Talento Humano	10/09/2003	Continúa
Sgto. Segundo Patricio Lasluisa Chachapoya	Amanuense Personal Militar	18/08/2003	Continúa
Lcda. Consuelo de las Mercedes Acurio Montenegro	Trabajadora Social	02/10/2006	Continúa

CAPITULO II

LA ENCARGADA DE DESEMPEÑAR EL CARGO DE TRABAJADORA SOCIAL NO TIENE FUNCIONES EXPLÍCITAS

COMENTARIO:

El personal de apoyo para la Unidad de Talento Humano que es la Trabajadora Social aún no tiene funciones específicas para el desempeño de su cargo, esto se debe a que la trabajadora fue contratada a inicios de octubre del año 2006, para tratar asuntos directamente con los estudiantes, pero en la actualidad además de desempeñar las funciones para las cuales fue contratada, realiza actividades relacionadas con el personal administrativo de la Institución, la causa por la que no se conoce cuales deberían ser las funciones determinadas de la trabajadora social, es porque la Unidad de Talento Humano de la ESPE-L no se dispone de un Manual de Clasificación de Puestos actualizado.

Cabe mencionar que la ESPE Matriz ya dispone con el Manual actualizado pero el mismo aún no se encuentra legalizado para el uso respectivo de la Unidad de Talento Humano de la ESPE-L, por lo que cada vez que se necesita contratar personal se tiene que solicitar las especificaciones del puesto requerido.

La NCI 300-01 concerniente a la “Descripción y Análisis del Cargo” menciona que la entidad contará con un Manual de procedimientos que contenga la descripción de los requisitos mínimos de todos los cargos que conforman su estructura administrativa, este documento será actualizado periódicamente, constituyéndose en un instrumento valioso para los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño

CONCLUSIÓN:

La ausencia de funciones claras y explícitas en cargos determinados en este caso el de Trabajadora Social ocasiona que al desconocer sus funciones no se desempeñe eficientemente en su cargo, e incumple la NCI 300-01.

RECOMENDACIÓN:

El jefe de la Unidad de Talento Humano deberá realizar las acciones necesarias para que en dicha Unidad se tenga a disposición el Manual de Clasificación de Puestos actualizado, para aplicar lo más pronto posible las especificaciones del cargo con sus respectivas responsabilidades y funciones de acorde a los requerimientos de la Institución.

FALTA DE ACTUALIZACIÓN E INOPORTUNO REGISTRO DE EXPEDIENTES DEL PERSONAL

COMENTARIO:

Se observó que en la Unidad de Talento Humano se mantiene la documentación individual del personal, registrados en sus expedientes personales, la cual es manejada por el jefe del mismo, pero la documentación generada de las actividades diarias del personal, como son permisos, sanciones, etc., no son archivadas en forma oportuna dentro de los expedientes del personal esto se debe a la gran cantidad de información que es manejada en esta unidad y que conlleva la mayor parte de tiempo, mencionando además que es una sola persona que realiza todas las actividades de administración de personal en esta unidad; lo que ocasiona que actividades sencillas como la de archivar documentación del personal se deje en un segundo plano y se mantenga información del personal sin archivar.

Incumpléndose de esta manera la NCI 300-07 que menciona que cada registro o expediente personal contendrá el historial de cada empleado, siendo responsabilidad de la unidad de personal, o la que haga sus veces, administrar los mismos definiendo su estructura para consignar la información básica del trabajador.

CONCLUSIÓN:

Al no disponer de la información completa del personal en sus expedientes se expone a la toma de decisiones erróneas que perjudicarían tanto al personal como a la Institución ya que se está incumpliendo la NCI 300-07.

RECOMENDACIÓN:

Es indispensable que los directivos de la Institución consideren la contratación de una secretaria, como personal de apoyo para la Unidad de Talento Humano, ya que en esta unidad se llevan actividades amplias y a pesar de que se cuenta con una persona especializada para el manejo de la gestión administrativa es necesario la contratación del personal mencionado para que desarrolle actividades como de archivo, solicitudes, etc. Que son de fundamental importancia en la actualización de documentos del personal.

FALTA DE UN PROGRAMA QUE ESPECIFIQUE EL PROCESO DE INDUCCIÓN

COMENTARIO:

Durante la auditoría efectuada a la Unidad de Talento Humano de la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga, se verificó que no se dispone de un programa de inducción por escrito para la ambientación del nuevo personal a la Institución, es indispensable que en este programa se establezca de manera clara y concisa que ayude al desenvolvimiento eficaz y seguro de los empleados nuevos, al no existir un programa establecido con los parámetros y premisas básicas para la integración del personal , se crea un ambiente de incertidumbre e insatisfacción por parte del empleado al no tener conocimiento en su totalidad del entorno que lo rodea por ende el período de adaptación a la Institución será más extenso.

El Reglamento General de la Institución establece que una de las funciones del jefe de la Unidad de Talento Humano es realizar un programa de inducción, al no realizar este programa esta incumpliendo con lo que dispone dicho reglamento.

CONCLUSIÓN:

La ausencia de un programa que detalle claramente los lineamientos de un proceso de inducción hacia el nuevo empleado impide que se mantenga un respaldo del proceso que es desarrollado por el jefe de la Unidad de Talento Humano tanto para los niveles Directivos, administrativos y operativos.

RECOMENDACIÓN:

El jefe de la Unidad de Talento Humano deberá realizar de forma inmediata un programa de inducción para el nivel Directivo, Administrativo, Docente y Operativo acorde a las necesidades, funciones y cargo del nuevo personal, el mismo que permita una ambientación adecuada de los empleados y por ende el desempeño eficaz de las funciones a él encomendadas o para las que fue contratado.

Descripción del Proceso de Inducción del Personal Propuesto

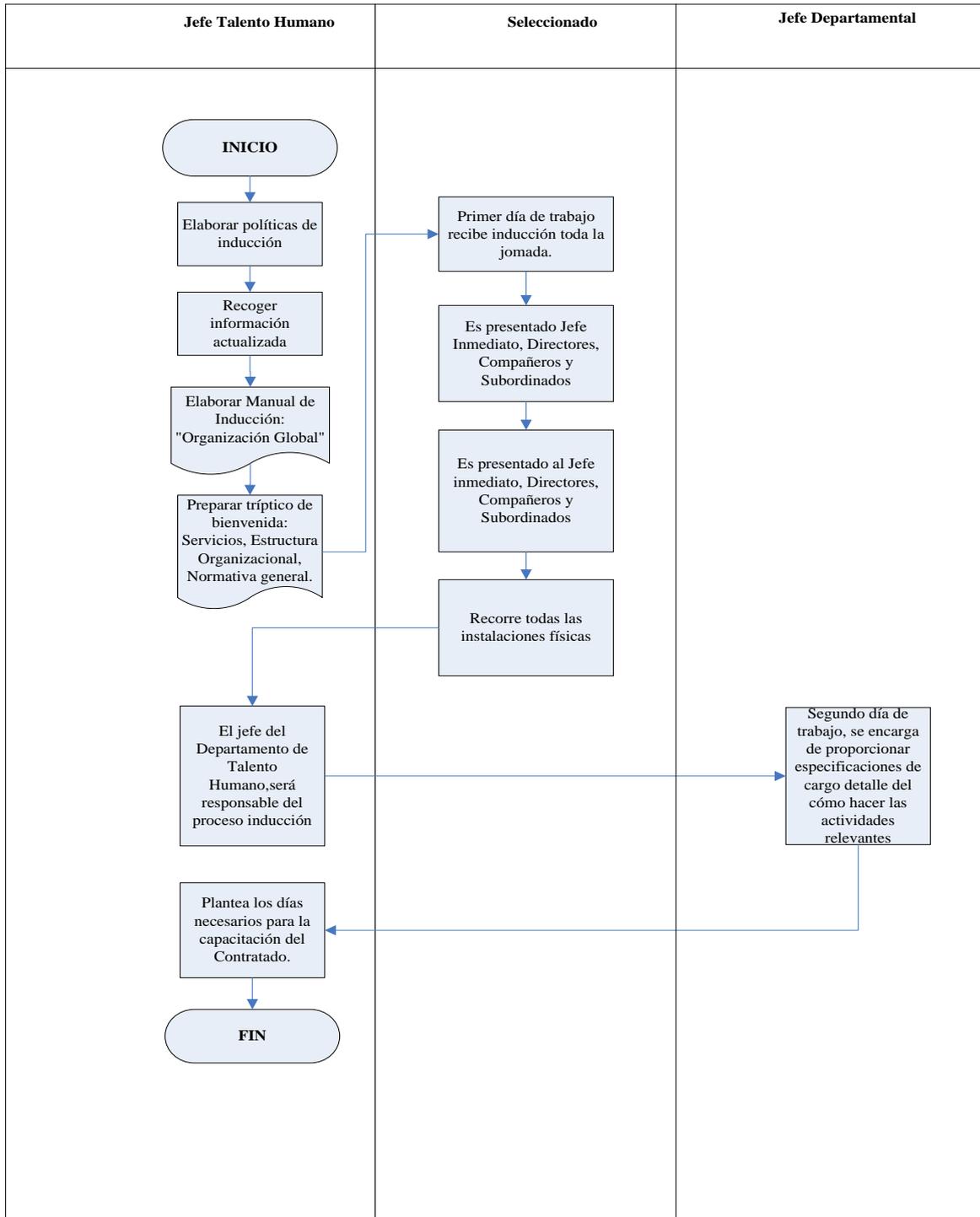
N°	Actividad	Responsable	Descripción
1	Elaborar políticas de inducción	Jefe Talento Humano	Definir propósito de la política, ajustada a normativas y mandatos establecidos en el reglamento correspondiente.
2	Recoger información actualizada	Jefe Talento Humano	Revisar y estudiar las normativas de reciente implantación para incluirla en el programa de inducción y su difusión.
3	Elaborar Manual de Inducción: "Organización Global"	Jefe Talento Humano	Elaborar el programa de Inducción de la Intitución de forma organizada y descriptiva de todos los pasos secuenciales necesarios en la inducción de un nuevo miembro a la Intitución.
4	Preparar tríptico de bienvenida: Servicios, Estructura Organizacional, Normativa general.	Jefe Talento Humano	Diseñar tríptico con información organizada de los Servicios institucionales, la estructura Organizacional y Normativas generales
5	Primer día de trabajo recibe inducción toda la jornada.	Seleccionado	Acudir a la Unidad e Talento Humano para desarrollar durante toda la jornada actividades propias de la fase de inducción
6	Es presentado Jefe Inmediato, Directores, Compañeros y Subordinados	Seleccionado	De conformidad con el proceso el seleccionado será presentado con sus compañeros de trabajo, jefe inmediato, y subordinados.
7	Recorre todas las instalaciones físicas	Seleccionado	Será guiado en un recorrido por las instalaciones físicas de la Institución recibiendo instrucciones de los usos y servicios que en ellas se desarrollan, con la finalidad de que se familiarice con ellas.
8	El jefe de la Unidad de Talento Humano, será responsable del proceso inducción	Jefe Talento Humano	El jefe de la Unidad de Talento Humano será la persona responsable de desarrollar el proceso de inducción al seleccionado, siguiendo los pasos secuenciales estipulados en el programa.
9	Segundo día de trabajo se encarga de proporcionar especificaciones de cargo detalle del cómo hacer las actividades relevantes	Jefe Departamental	Recibirá capacitación e instrucción referentes al cargo, a las actividades relevantes que desarrollará recibiendo detalles de cómo hacerlas, periodicidad y responsabilidad.
10	Plantea los días necesarios para la capacitación del Contratado.	Jefe Talento Humano	Establecer el tiempo requerido para desarrollar la capacitación de las actividades que estarán a cargo del Seleccionado.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

Diagrama de Flujo: Proceso de Inducción del Personal Propuesto

INSTITUCIÓN: ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE LATACUNGA
ÁREA: ADMINISTRACIÓN
COMPONENTE: TALENTO HUMANO
PROCESO: INDUCCIÓN



Fuente: Investigación

Elaborado por: Casillas Marcia, Moreno Verónica

EXPEDIENTES DEL PERSONAL SIN EL RESPECTIVO DOCUMENTO DE AUTORIZACIÓN DE SALIDA DEL PUESTO DE TRABAJO

COMENTARIO:

Se comprobó que en los expedientes del personal varios de ellos no disponían de los correspondientes permisos ya que los mismos no fueron adjuntos en el momento propicio o en algunos casos no se realizó la respectiva autorización de salida o ausencia de su puesto de trabajo, esto se debe a que los propios empleados no comunican a tiempo al jefe de la Unidad de Talento Humano su salida de la Institución, por disposición imprevista, razón por la que su respectiva archivación en sus expedientes no se lleva a cabo en momentos oportunos. Incumpliendo con la NCI 300-06 “ Asistencia y Rendimiento” emitido por la Contraloría General del Estado la misma que manifiesta que los directivos de personal quienes serán responsables de controlar la presencia física de los empleados que están a su responsabilidad durante toda la jornada de trabajo, lo cual genera valor agregado a la Institución.

Es importante resaltar que la justificación de la ausencia en el puesto de trabajo es mediante la respectiva presentación del documento de autorización de salida del puesto el cual convalidará la razón o necesidad de ausentismo.

CONCLUSIÓN:

El cumplimiento en forma parcial a la normativa existente en lo referente a permisos y su correspondiente archivo impide proceder a las respectivas sanciones al personal por no asistir a su jornada de trabajo, o por ausentarse durante un período de tiempo de su lugar de trabajo.

RECOMENDACIÓN:

El jefe de la Unidad de Talento Humano de la ESPE-L deberá realizar el respectivo documento de autorización de salida del puesto de trabajo y archivarlos de inmediato los mismos que serán otorgados por necesidades meramente urgentes y de acorde a las disposiciones establecidas en el reglamento de la Institución.

PERSONAL CON NOMBRAMIENTO NO PRESENTA UN PROCESO DE SELECCIÓN ADECUADO

COMENTARIO:

Durante el examen practicado a la Unidad de Talento Humano se constato que en los expedientes del personal con nombramiento no se encontró actas del proceso de selección demostrando que no se efectuaron los parámetros de dicho proceso debido a que anteriormente no se disponía de una Unidad de Talento Humano con personal especializado para realizar el adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, inobservándose la NCI 300-02 “Selección de Personal” de la Contraloría General del Estado la misma que hace referencia que 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 Institución. La selección permite identificar al personal por su conocimiento y experiencia debiendo asegurarse de que cada empleado que ingresa a la Institución reúna los requisitos establecidos en el Manual de Clasificación de puestos.

Al verificar los expedientes del personal que ingresaron a la Institución a partir del 2003 año en el que ya se disponía de una Unidad de Talento Humano se encontraron los debidos procesos de selección.

CONCLUSIÓN:

La existencia de personal con nombramiento que no cumple con el perfil que demanda el cargo para el cual fue contratado hace que la Institución no cuente con personal calificado para el desempeño de sus funciones faltándose a lo estipulado en Cap. II Art. 28 del Reglamento de la Reserva Activa y de los Empleados Civiles de la FF.AA y al Cap. IV Art.70 de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa

RECOMENDACIÓN:

Se comprobó que a partir del año 2003 en que creo la Unidad de Talento Humano el encargado del mismo ha realizado los respectivos procesos de reclutamiento y selección del personal aplicando todos los procedimientos y tramites correspondientes para la contratación de personal idóneo por lo que se recomienda la aplicabilidad de dicho proceso para futuras necesidades de personal.

En lo que respecta al personal que tiene nombramiento y que no cumple con el perfil para ocupar el cargo se recomienda que el Director de la Institución disponga un período de tiempo determinado para que el empleado se capacite y cumpla con los requisitos mínimos que exige el cargo.

NO SE CUMPLE CON EL PLAN DE CAPACITACIÓN ESTABLECIDO

COMENTARIO:

De acuerdo al plan de capacitación establecida por el jefe de la Unidad de Talento Humano para el año 2006 se comprobó que los cursos programados para los empleados de las diferentes Unidades de la Institución no han sido difundidos en su totalidad, incumpliendo parcialmente con el cronograma de capacitación establecido, pero al presentarse cursos de capacitación que no se encontraban en el plan se realizan los trámites respectivos para proporcionar dichos cursos al personal.

La NCI 300-04 “Capacitación y Entrenamiento Permanente” establece que la máxima autoridad de cada Institución dispondrá que los empleados sean entrenados y capacitados en forma obligatoria constante y progresiva en función de las áreas de especialización y del cargo que desempeña.

El cumplimiento de un programa anual de capacitación es de responsabilidad del Jefe de Unidad de Talento Humano consecuentemente su incumplimiento implica una responsabilidad de orden administrativo de los funcionarios involucrados.

CONCLUSIÓN:

Al no cumplir con el plan de capacitación establecido se esta dejando inconcluso la capacitación para el personal tomando en cuenta que la capacitación es un proceso continuo de orientación, como aprendizaje mediante el cual se desarrollan las habilidades y destrezas de los empleados que les permita un mejor desempeño de sus funciones habituales.

RECOMENDACIÓN:

El director de la ESPE-L dispondrá el cumplimiento del programa anual de capacitación el mismo que incluirá un informe final por parte del Jefe de la Unidad de Talento Humano recomendando las nuevas condiciones del recurso humano conseguidas sobre la base de la capacitación así mismo dará todo el apoyo necesario para el cumplimiento del plan.

El Jefe de la Unidad de Talento Humano además deberá tomar en cuenta las necesidades de capacitación las mismas que serán presentadas en forma anual mediante un informe por los jefes departamentales en conjunto con el personal a su cargo.

INCUMPLIMIENTO DE LAS FECHAS DEL PLAN DE LICENCIA ANUAL

COMENTARIO:

Las fechas establecidas en la planificación anual de las licencias es un derecho para todos los empleados, al realizar el examen se encontró que las fechas planificadas para la salida del personal no se cumplen y en algunos casos el número de días estipulado en el Reglamento como derecho del personal no se concede puesto que en la Institución se presentan necesidades que no fueron consideradas al momento de la planificación, lo que conlleva una incomodidad entre el personal y la Institución, el primero porque no puede gozar de su licencia otorgada en la fecha planificada y el segundo por estar impedido de realizar una tarea indispensable en el período en que se estableció la licencia.

Por ello se da incumplimiento al Cap. IV, “De las Licencias y Permisos”, Art. 54. del Reglamento de la Reserva Activa y de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas, el cual manifiesta que los miembros de la Reserva Activa y los empleados civiles con nombramiento, tienen derecho a 30 días de licencia obligatoria por cada año de servicio, percibiendo su sueldo y más emolumentos que le corresponde, de estos 30 días por lo menos 15 días serán ininterrumpidos, de igual manera los empleados civiles con contrato gozarán de su derecho según las condiciones establecidas en el mismo.

CONCLUSIÓN:

Las licencias del personal se encuentran establecidas como un derecho en el Reglamento de la Reserva Activa por lo que se considerara la aplicación de este derecho en forma anual para ello se planificara las fechas de las licencias de tal manera que no afecte el normal desenvolvimiento de las actividades y por ende la incomodidad al personal de la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga.

RECOMENDACIÓN:

Durante el ciclo laboral se presentan sucesos imprevistos que influyen en las fechas de planificación de las licencias anuales del personal y hacen que estas varíen a pesar de haber tomado en consideración factores laborales para la planificación de la misma, por lo que se recomienda que el jefe de la Unidad de Talento Humano realice las gestiones correspondientes para replanificar la fecha de licencias que serán otorgadas al personal de tal manera que no provoque incomodidades al personal y por ende la realización eficaz de una función o tarea encomendada.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La ejecución de un examen de Auditoría Operacional a la Unidad de Talento Humano de la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga radica en la importancia de determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de los procesos administrativos que se desarrollan en el mismo para formular las recomendaciones que corrijan deficiencias encontradas en el desarrollo del examen aplicado a esta Unidad.
- La Auditoría Operacional es una herramienta de suma utilidad que sirve para comprobar la capacidad de la administración por parte de toda una Institución o de una parte de ella. Es un servicio especializado proyectado para la administración, que determina los puntos donde hay un peligro potencial tales como falencias en el control interno o factores críticos; y por otro lado, resalta las oportunidades de mejorar, de reducir costos, de eliminar desperdicios y pérdidas de tiempo innecesarias, así como su objetivo fundamental es evaluar la eficacia de los controles y observar si se sigue en todos los niveles la dirección de las políticas y objetivos.
- Los procesos administrativos desarrollados en la Unidad de Talento Humano como son provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal son la base fundamental para la consecución de los objetivos institucionales, lo que genera en la Unidad una administración eficiente y proactiva del talento humano.

- La contribución fundamental de la Unidad de Talento Humano es ofrecer medios para establecer mejores relaciones sociales entre los empleados procurando el desarrollo, el bienestar individual con el fin de lograr un clima organizacional adecuado y participativo, en que la motivación del empleado sea la base para el logro de los objetivos Institucionales.
- La existencia de hallazgos tales como, escasa dotación de personal en la Unidad de Talento Humano para llevar acabo las tareas asignadas, falta de actualización e inoportuno registro de expedientes del personal, incumplimiento de plan de capacitación, plan de licencias, falta de un programa de inducción, la ausencia de funciones explícitas determinadas, etc. Permite concluir que la Unidad de Talento Humano deberá tomar las acciones correctivas para mejorar dichos aspectos de acuerdo al informe final presentado.
- Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una Institución o una de sus partes, en nuestro caso hemos aplicado indicadores de gestión a elementos tales como ausentismo, capacitación, evaluación del desempeño, sanciones a la Unidad de Talento cuyos resultados nos permitieron señalar una desviación sobre la cual se deberán tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

RECOMENDACIONES

- Las recomendaciones formuladas, producto de la Auditoría Operacional serán consideradas para ayudar a mejorar los procesos administrativos que se desarrollan dentro de la Unidad de Talento Humano.
- La Auditoría Operacional deberá realizarse periódicamente, para evaluar y optimizar la utilización de los recursos, humanos, materiales y financieros en términos de eficiencia, efectividad y economía
- Mediante la Auditoría Operativa se detectaron problemas que dificultan el desarrollo operativo de la Unidad de Talento Humano y obstaculizan el desarrollo del personal de la Institución, por lo que es importante que los directivos valoren la importancia de los problemas, y le den las respectivas soluciones.
- Una vez establecido el diagnóstico sobre la eficacia, economía y eficiencia, la auditoría operacional permite determinar las causas de los hallazgos que estén afectando dichos criterios y consecuentemente, formular las recomendaciones por lo que el director de la institución deberá tomar las acciones respectivas para mejorar en el futuro el logro de las metas, el costo invertido para lograrlas y finalmente la eficiencia con que se están realizando.
- El aplicar indicadores de gestión continuamente ayudará a tener el conocimiento oportuno de las debilidades presentadas en el manejo del personal y con estos resultados se procurara dar las soluciones respectivas para el logro de los objetivos Institucionales.

Glosario

Administración de Recursos de Humanos.-Consiste en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal buscando que con cada acción que se realice conseguir las metas empresariales.

Proceso Administrativo.-Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Eficiencia.- Es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir al máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo .Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Eficacia.- Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Talento.- Es la capacidad de una persona o grupo de personas comprometidas para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados.

Políticas.- Son enunciados generales que sirven de guía para las acciones encaminadas a obtener los objetivos de la Institución.

Cargo.-Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional.

Planeación.-Es Seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.

Organizar.- Implica la realización de acciones tendientes a la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades que involucran recursos humanos, materiales y técnicos con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados

Dirección.- Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar al personal para que realicen tareas esenciales.

Control.-Es el proceso administrativo que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas.

El Reclutamiento de Personal.-Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Este proceso se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Reclutamiento Interno.- Cuando, al presentarse determinada vacante, la Institución intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos o trasladados.

Reclutamiento Externo.-El cual opera con candidatos que no pertenecen a la organización, es decir con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento que pueden ser de diversos tipos aplicados a cada organización según su actividad.

Selección de Personal.-Es filtrar el ingreso a la organización de los candidatos que poseen las competencias necesarias, con disponibilidad aceptada por la empresa y cuyas aspiraciones económicas son compatibles con la remuneración integral de la Institución

Diseño del Cargo .-El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, institucionales, sociales y personales del ocupante del cargo.

Descripción del Cargo.- La descripción es un resumen de las principales responsabilidades, funciones y actividades del puesto; es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la Institución.

Análisis de Cargos.-Analizar un cargo significa detallar qué requisitos exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada.

Evaluación del desempeño.-Es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo.

Seguridad en el trabajo.-Es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente de trabajo, instruyendo a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas.

Higiene del Trabajo.-Está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen proteger siempre la integridad física y mental, teniendo mucho cuidado de los riesgos de salud, inherentes a la actividad que se este realizando y al ambiente físico donde se este ejecutando.

Desarrollo organizacional.-Es un conjunto de intervenciones planeadas de cambio construido sobre valores humanísticos y democráticos que procuran incrementar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

Auditoría operacional .-Es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas efectuado por auditores profesionales con la finalidad de verificarlas y evaluarlas tanto como para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de la planificación, organización, dirección y control interno e informar sobre los hallazgos significativos resultantes presentando conclusiones y recomendaciones para mejoras.

Estudio Preliminar.-Consiste en la revisión de las operaciones, actividades, objetivos y políticas de la empresa o entidad bajo examen con la finalidad de familiarizar al auditor con sus operaciones.

Fuentes de información.-Fundamentalmente son aquellos documentos, instrumentos y aplicación de técnicas de indagación observación y verificación que el auditor debe utilizar en el desarrollo y evaluación del examen.

Programa de Auditoría.- Es una lista detallada de los procedimientos de auditoría que deben realizarse en el curso de la misma como parte de una planificación de la auditoría.

Control Interno.-El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías.

Ambiente de Control Interno.-Representa el efecto colectivo de varios factores en establecer, realizar o mitigar la efectividad de procedimientos y políticas específicas.

Sistema de Registro e Información.-Consiste en los métodos o registros establecidos para identificar, analizar, clasificar, registrar e informar las transacciones de una entidad, así como mantener la contabilización del activo y pasivo que le son relativos.

Indicador.- Es la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

Hallazgo.-Se refiere a debilidades en el control interno detectadas por el auditor y estos se deben comunicar a la entidad, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa, su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información confiable y consistente, en relación con las aseveraciones efectuadas por la administración

Alcance de la Auditoría.-Comprende los objetivos del trabajo realizado, las operaciones examinadas, las limitaciones, las responsabilidades, etc

Informe De Auditoría operacional.- Es el producto final del trabajo en el que constan comentarios, conclusiones, recomendaciones, criterios de evaluación, hallazgos que deberán presentar los hechos de una manera objetiva y aspectos significativos para la comprensión del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- DAVALOS A., Nelson, Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría, 628 p. Editorial Ecuador, 2da. Edición , Quito – Ecuador 1984.
- CHIAVENATO, Adalberto, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición.
- CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano 2003 Bogota-Colombia.
- CASTILLO, José, Administración de Personal, 1era Edición.
- KELL, Walter, Auditoria Moderna, 2da Edición, México DF Continental 1997.
- WHITTINGTON, Ray, Auditoria un enfoque integral, 12ª Edición, Bogota MC.
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, 85 p. I Tomo (LOAFYC).
- Contraloría General del Estado. Vademecun Legal, Tomo I.
- MÉNDEZ, Morales José Silvestre, Economía y la Empresa 2da edición.
- LIDERESPE, Revista Escuela Politécnica del Ejército, 2006.
- Plan Estratégico-ESPE, 2005-2010.
- STONER, James, Freeman, Edgar. Administración, 6^{ta} edición, México.
- SENRES, Norma Técnica de Clasificación de Puestos.
- LOSCCA, Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa año 2006.
- WERTHER, William, Administración de Personal y Recursos Humanos, 4^{ta} Edición, México.
- Manual de Gestión del Talento Humano por Competencias.
- ARTHUR, Sherman, Administración de los Recursos Humanos, 1ª Edición, México.
- MONDY, Wayne, Administración de Recursos Humanos, 6^{ta} Edición, México.

- Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental, Boletín Jurídico N-6-2002, Edición Especial.
- Normas de Control Interno, Boletín Jurídico N-6-2002, Edición Especial.

ANEXO1
CONVOCATORIA A RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
SEDE LATACUNGA**

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

INVITACIÓN A CONCURSO INTERNO

Se invita al personal de planta de la ESPE a participar en el concurso para llenar el siguiente cargo:

TRABAJADORA SOCIAL

MISIÓN:

Atender, estudiar y analizar los problemas de índole laboral, familiar, socio-económico, rendimiento académico y de otra naturaleza de la comunidad politécnica: docentes, estudiantes, personal administrativo y militar que concurre a la Unidad de Bienestar Politécnico de la Sede.

INSTRUCCIÓN FORMAL:

- Título de Licenciada en Trabajo Social, legalmente reconocido por el CONESUP.

COMPETENCIAS TÉCNICAS:

- Experiencia de dos años en el ejercicio de actividades de la profesión.
- Conserjería socio laboral.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN:

- Negociación.
- Identificación de problemas.
- Percepción Social.
- Persuasión.
- Orientación de Servicio.

OTRAS COMPETENCIAS

- Adaptabilidad
- Afabilidad
- Identificación Organizacional.

Personas interesadas favor presentar la solicitud de participación en el Departamento de Recursos Humanos de la ESPE-L, adjunto Hoja de Vida y documentos de respaldo completos, hasta el día viernes 21 de julio del 2006, de 07:00 a 16:00 horas

EL JEFE ADMINISTRATIVO DE LA ESPE-L

**JAIME MORA
MAYO. DE E.**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
SEDE LATACUNGA**

UNIDAD DE TALENTO HUMANO

INVITACIÓN A CONCURSO ABIERTO

RECEPCIONISTA

MISIÓN:

Recibir, transmitir o comunicar llamadas telefónicas y atender al personal de la comunidad politécnica: funcionarios, empleados, docentes, estudiantes y público en general; a fin de dar o recibir información.

INSTRUCCIÓN FORMAL:

- Título de Bachiller

COMPETENCIAS TÉCNICAS:

- Experiencia de seis meses en el ejercicio de actividades en recepción o atención telefónica.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN:

- Habilidad para escuchar a las personas y comprender los mensajes , para transmitirlos de manera eficaz
- Habilidad para relacionarse con personal interno y externo de la ESPE, buscando la manera de servirlos de manera pronta y eficaz.

OTRAS COMPETENCIAS

- Identificación Organizacional.
- Receptividad.
- Orientación de Servicio.
- Afabilidad

Personas interesadas favor presentar la solicitud de participación en la Unidad de Talento Humano de la ESPE-L, adjunto Hoja de Vida y documentos de respaldo completos, los días lunes 09, martes 10 y miércoles 11 de abril del 2.007, de 07:00 a 16:00 horas.

EL JEFE ADMINISTRATIVO DE LA ESPE-L

**JAIME MORA
MAYO. DE E.**

ANEXO2
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
HOJA DE CALIFICACIÓN SEMESTRAL



MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
HOJA DE CALIFICACIÓN SEMESTRAL PARA LA RESERVA ACTIVA Y
EMPLEADOS CIVILES DE LA FF.AA.

FORM

1 3 2 1

NOMBRE DE LA FUERZA:

DATOS GENERALES UNIDAD O REPARTO

FUERZA TERRESTRE
 ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJERCITO
 LATACUNGA – DIRECCIÓN

EVALUADO: APELLIDOS Y NOMBRES:

CAMALLE CADENA SEGUNDO MARCELO

CEDULA No 0501040042

PUESTO: CARPINTERO

NIVEL: 4 **CATEGORÍA:** 2 **NOMB:** **CONTR:** X

PERIODO	DESDE	DD/MM/AAAA	HASTA	DD/MM/AAAA	FECHA DE CALIFICACIÓN	DD/MM/AAAA
		01/01/2006		30/06/2006		

II. FACTORES DE EVALUACIÓN: LEA DETENIDAMENTE CADA FACTOR EN EL CASILLERO DE LA DESCRIPCIÓN QUE IDENTIFIQUE EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO EVALUADO ASIGNE LA CLASIFICACIÓN CUANTITATIVA, DE ACUERDO A ESCALA CORRESPONDIENTE

FACTORES	SOBRESALIENTE 19 a 20	MUY BUENO 17 a 18.99	BUENO 14 a 16.99	DEFICIENTE 00 a 13.99
A CONOCIMIENTO GRADO DE CONOCIMIENTO APLICADO EN LA EJECUCIÓN EN EL TRABAJO	<input type="text"/> APLICA EXCELENTES CONOCIMIENTOS EN LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO	<input type="text"/> LOS CONOCIMIENTOS APLICADOS EN SU TRABAJO SON MUY BUENOS	<input type="text"/> EN LA EJECUCIÓN DE SU TRABAJO DEMUESTRA BUENOS CONOCIMIENTOS	<input type="text"/> DEMUESTRA FALTA DE CONOCIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE TRABAJO
B CALIDAD Y CUMPLIMIENTO SATISFACCIÓN EN LAS NECESIDADES CON LOS RESULTADOS Y EXACTITUD EN LOS TIEMPOS PREVISTOS	<input type="text"/> SU TRABAJO ES DE OPTIMA CALIDAD Y CUMPLE A CABALIDAD SIN ERRORES	<input type="text"/> MUY BUENA CALIDAD DE TRABAJO CUMPLIMIENTO EN LOS TIEMPOS PREVISTOS	<input type="text"/> BUENA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO Y CUMPLIMIENTO EN LOS TIEMPOS PREVISTOS POCO ERRORES	<input type="text"/> SU TRABAJO ES DE PÉSIMA CALIDAD NO CUMPLE EN LOS TIEMPOS PREVISTOS Y CON ERRORES
C RESPONSABILIDAD Y DISCIPLINA GRADO DE CUMPLIMIENTO DEMOSTRADO EN LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO Y ACTITUD PARA ACATAR NORMAS Y DISPOSICIONES	<input type="text"/> EXTRAORDINARIO SENTIDO DE RESPONSABILIDAD OPTIMO CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y DISPOSICIONES	<input type="text"/> MUY BUEN SENTIDO DE RESPONSABILIDAD Y CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y DISPOSICIONES.	<input type="text"/> BUEN SENTIDO DE RESPONSABILIDAD Y ACEPTA EL CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y DISPOSICIONES	<input type="text"/> NO TIENE NINGÚN SENTIDO DE RESPONSABILIDAD NI CUMPLE NORMAS Y DISPOSICIONES
D INICIATIVA Y CREATIVIDAD INICIATIVA PARA GENERAR NUEVAS IDEAS Y ALTERNATIVAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS	<input type="text"/> EXCELENTE INICIATIVA Y CREATIVIDAD, SIEMPRE APORTA CON IDEAS NUEVAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL TRABAJO.	<input type="text"/> MUY BUENA INICIATIVA Y CREATIVIDAD, APORTA CON IDEAS PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO	<input type="text"/> ACEPTABLE INICIATIVA BUEN APORTE PARA EL MEJORAMIENTO DEL TRABAJO	<input type="text"/> CARECE DE INICIATIVA Y NUNCA APORTA PARA MEJORAR EL TRABAJO
E SEGURIDAD GRADO DE OBSERVANCIA DE NORMAS DE SEGURIDAD	<input type="text"/> CUMPLE EstrictAMENTE LAS NORMAS DE SEGURIDAD	<input type="text"/> MUY BUEN CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE SEGURIDAD	<input type="text"/> ACEPTABLE OBSERVACIÓN DE LAS NORMAS DE SEGURIDAD	<input type="text"/> NO ACEPTA LAS NORMAS DE SEGURIDAD
F RELACIONES HUMANAS GRADO DE ARMONÍA Y CORDIALIDAD EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES	<input type="text"/> EXCELENTES RELACIONES INTERPERSONALES IDEAL AMBIENTE DE TRABAJO	<input type="text"/> MUY BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES FAVORABLE AMBIENTE DE TRABAJO	<input type="text"/> SATISFACTORIA RELACIONES HUMANAS ACEPTABLE AMBIENTE DE TRABAJO	<input type="text"/> PÉSIMAS RELACIONES INTERPERSONALES PROVOCA MALESTAR EN EL TRABAJO
G ATENCIÓN USUARIOS GRADO DE ATENCIÓN A LOS USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS	<input type="text"/> EXCELENTE ATENCIÓN A LOS REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DE LOS USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS	<input type="text"/> MUY BUENA ATENCIÓN A LOS REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DE LOS USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS	<input type="text"/> SATISFACTORIA ATENCIÓN A LOS REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DE LOS USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS	<input type="text"/> PÉSIMA ATENCIÓN A LOS REQUERIMIENTOS DE LOS USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS

ÚNICAMENTE PARA PUESTOS DE JEFATURA

H PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN CAPACIDAD PARA PREVENIR PROBLEMAS, RESOLVERLOS Y PROGRAMAR ORGANIZAR Y DIRIGIR ACTIVIDADES DE LA UNIDAD O DEL TRABAJO ASIGNADO	<input type="text"/> EXCELENTE CAPACIDAD PARA PLANIFICAR, DIRIGIR Y CONSEGUIR RESULTADOS.	<input type="text"/> MUY BUENA CAPACIDAD PARA PLANIFICAR, DIRIGIR Y CONSEGUIR RESULTADOS.	<input type="text"/> BUENA CAPACIDAD PARA PLANIFICAR Y DIRIGIR RESULTADOS SATISFACTORIOS	<input type="text"/> CARECE DE CAPACIDAD PARA PLANIFICAR Y DIRIGIR. NO CONSIGUE RESULTADOS
I CONTROL Y EVALUACIÓN CAPACIDAD DE CONTROL DE EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS	<input type="text"/> EXCELENTE CAPACIDAD DE CONTROL DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS.	<input type="text"/> MUY BUENA CAPACIDAD DE CONTROL, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS.	<input type="text"/> ACEPTABLE CAPACIDAD DE CONTROL DE EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS	<input type="text"/> CARECE DE CAPACIDAD DE CONTROL DE EJECUCIÓN Y NO EVALUAR RESULTADOS

* PARA EL NIVEL "A" (PERSONAL OPERATIVO) DIVIDA LA SUMA PARA 7. PARA EL NIVEL "B" JEFATURA, PARA 9

* PARA UBICACIÓN EN EL NUMERO DE LISTA VER. ART. 108 DEL REGLAMENTO DE LA RA. Y EMCIS

IV. DEL EVALUADOR

APLICACIONES DE CONCEPTOS		SI	NO	JUSTIFICACIÓN DEL CONCEPTO CALIFICADO
A. LAS TAREAS QUE DESEMPEÑA ESTA DE ACUERDO AL NOMBRAMIENTO				
B. NECESITA CAPACITACIÓN PARA CUMPLIR SUS TAREAS (EN CASO AFIRMATIVO, SEÑALE LAS ÁREAS O TEMAS				
C. DEBE SER REVISADA SU CLASIFICACIÓN				
D. OTRAS RECOMENDACIONES				
GRADO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO QUE DESEMPEÑA		FIRMA

V. DEL EVALUADO

ESTOY DE ACUERDO CON LA EVALUACIÓN		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	DE NO ESTAR DE ACUERDO CON ESTAS EVALUACIONES INDIQUE LAS RAZONES
FIRMA DEL EVALUADO	FECHA			

VI. DEL SUPERIOR JERÁRQUICO**VII. AUTORIDAD SUPERIOR**

VISTO BUENO		VISTO BUENO	
GRADO	APELLIDOS Y NOMBRES	GRADO	APELLIDOS Y NOMBRES
FIRMA.	CARGO:	FIRMA	CARGO

VIII. EVALUACIÓN MEDICA

ESTADO DE SALUD DEL EVALUADO	APTO <input type="checkbox"/>	NO APTO <input type="checkbox"/>	RECOMENDACIONES
FECHA			

IX. DE LA DIRECCION DE PERSONAL

CALIFICACIÓN:	REGISTRO DE DATOS:
CUANTITATIVA _____ CUALITATIVA _____ LISTA N°	REGISTRADO POR:
OBSERVACIONES: _____	GRADO, APELLIDOS Y NOMBRES : _____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
	FIRMA
	FECHA

ANEXO3
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
HOJA DE MÉRITOS Y DEMÉRITOS



MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
PROCESO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
HOJA DE MERITOS Y DEMÉRITOS

FORM

1 3 2 1

DATOS GENERALES

FUERZA: TERRESTRE
UNIDAD O REPARTO: ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJERCITO
EVALUADO: APELLIDOS Y NOMBRES: CAMALLE CADENA SEGUNDO MARCELO
CARGO QUE OCUPA: CARPINTERO
NIVEL: 4 **CATEGORÍA:** 2 **FECHA DE INGRESO:** 01/05/2003

DIRECCIÓN O DPTO. DE PERSONAL DE: E S P E

DEPARTAMENTO O SECCIÓN: LATACUNGA DIRECCIÓN
CEDULA No

0501040042

PERIODO
DESDE 01/01/2006 **HASTA** 30/06/2006
TIEMPO EN EL CARGO

REQUIERE SUPERVISION

NOMBRAM. CONTRATO X

- * SIEMPRE
- * CON FRECUENCIA
- * OCASIONALMENTE
- * NUNCA

3 años

FACTOR
A
CONOCIMIENTO

B CALIDAD Y CUMPLIMIENTO	CUMPLE EL TRABAJO EN FORMA OPORTUNA SU APORTE A LA CONSECUCCIÓN DE METAS Y OBJETIVOS DE LA UNIDAD ES	* SIEMPRE * CON FRECUENCIA * OCASIONALMENTE L. * NUNCA * MUY IMPORTANTE * IMPORTANTE * POCO IMPORTANTE * NINGUNO	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
C RESPONSABILIDAD Y DISCIPLINA	DEMUESTRA VOLUNTAD Y ENTUSIASMO EN LA EJECUCIÓN DE SU TRABAJO Y CUMPLE CON LAS NORMAS Y DISPOSICIONES VIGENTES (CONSIDERAR EL REPORTE DE PERSONAL)	* SIEMPRE * CON FRECUENCIA * OCASIONALMENTE * NUNCA	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
D INICIATIVA Y CREATIVIDAD	PRESENTA IDEAS NUEVAS PARA LA MEJOR REALIZACIÓN DEL TRABAJO Y FORMAS DE IMPLANTARLAS	* CON FRECUENCIA * OCASIONALMENTE * CASI NUNCA * NUNCA	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
F RELACIONES HUMANAS	DEMUESTRA CORDIALIDAD Y ARMONÍA EN LAS RELACIONES CON SUS SUPERIORES Y COMPAÑEROS	* SIEMPRE * CON FRECUENCIA * OCASIONALMENTE * NUNCA	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
G ATENCIÓN A USUARIO	ES DILIGENTE EN LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE SU UNIDAD	* SIEMPRE * CON FRECUENCIA * OCASIONALMENTE * NUNCA	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
ÚNICAMENTE PARA NIVELES DE JEFATURA			
H PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN	PREPARA PLANES Y PROGRAMAS DE TRABAJO Y DIRIGE LA ACTIVIDAD DE SU UNIDAD	* SIEMPRE * CON FRECUENCIA * OCASIONALMENTE * NUNCA	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
I CONTROL Y EVALUACIÓN	REALIZA PERIÓDICAMENTE DE LO PLANIFICADO O PROGRAMA Y EVALÚA LOS RESULTADOS ALCANZADOS	* SIEMPRE * CON FRECUENCIA * OCASIONALMENTE * NUNCA	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>

LLENADO POR
 NOMBRES:.....

..... FIRMA..... FECHA.....

* A ser llenado semestralmente

ANEXO 4
PLAN DE CAPACITACIÓN 2006

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
SEDE LATACUNGA**

DEPENDENCIA: JEFATURA ADMINISTRATIVA

NOMBRE DEL RESPONSABLE: MAYO. DE E. JAIME MORA

POSICIÓN: JEFE ADMINISTRATIVO

ORD	APELLIDOS Y NOMBRES	COMPETENCIA A DESARROLLAR	NOMBRE DEL CURSO	OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	SUGERENCIA		FIRMA DEL PARTICIPANTE	RESERVADO PARA TALENTO HUMANO
					Fecha	Horario		
1	Alicia Acosta Sylvana Herrera Germania Garcés Ana Calero Alexandra Santos María Berrazueta Ana M. Parreño Aida Herrera Yadira Ramos Mónica Jurado Ana B. Hurtado Maribel Silva Francisca Jácome	Adquisición de conocimientos sobre nuevas tecnologías para asistentes de gerencia	Actualización tecnológica para asistentes de gerencia	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar sus funciones acorde a la nueva tecnología existente	02-Feb-07	08:00 a 18:00 H.		
2	Lorena Álvarez Carla Acosta Martha Hidalgo Marcela Karolys Javier Labre	Conocimiento de Contratación Pública	Gestión de la Contratación Pública	Al finalizar las participantes podrán realizar sus funciones de acuerdo a o que establece la Norma	12 al 16 feb-07	08:00 a 12:00 H		
3	Fernando Alvarado Marcelo Bassante Hugo Salgado	Control de Inventarios	Z Planeación General de Inventarios	Al finalizar el curso los participantes podrán realizar un correcto control de los Suministros	22 y 23 feb-07	. 08:00 a 17:00 H		
4	Sylvia Pilatasig	Conocimiento en Rehabilitación Física	Terapias de Rehabilitación	Al finalizar el curso, la participante podrá manejar eficientemente los equipos de rehabilitación	21 y 22 feb-07	09:00 a 18:00 H		

ORD	APELLIDOS Y NOMBRES	COMPETENCIA A DESARROLLAR	NOMBRE DEL CURSO	OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	SUGERENCIA		FIRMA DEL PARTICIPANTE	RESERVADO PARA TALENTO HUMANO
					Fecha	Horario		
5	Dr. Raúl Rosas	Especialización en enfermedades respiratorias agudas	Enfermedades respiratorias agudas	Al finalizar el curso, el participante podrá diagnosticar y tratar las enfermedades agudas respiratorias mas comunes	12-Mar-07	08:00 a 19:00 H		
6	Dra, Mylene Carrasco	Especialización en odontología estética	Odontología estética	Al finalizar el cursa, la participante podrá mejorar la apariencia odontológica de los pacientes	19 al 21 mar-07	07:00 a 16:00 H		
7	Rita Marín	Conocimiento del manejo de materiales de odontología	Manejo de materiales odontológicos	Al finalizar el curso, a participante podrá manejar adecuadamente los materiales que se requiere en el área de odontología.	22 y 23 mar-07 02-Abr-07	08:00 a 16:00 H 08:00 a 16:00 H		
8	Fabián Chaluisa Carlos Alemán Carlos Zurita Víctor Fernández Galo Molina Carlos Mendoza Luis Chiluisa Martha Velásquez	Habilidad para el mantenimiento y limpieza de edificios	Desarrollo de habilidades técnicas en el mantenimiento de edificios	Al finalizar el curso, los participantes, estarán en la capacidad de ahorra tiempo y esfuerzo en el aseo de edificios				
9	Manuel Bocancho José Jiménez	Habilidad en el arte culinario	Cocina nacional e internacional	Al finalizar el curso, los participantes estarán en la capacidad de preparar un menú variado, nacional e internacional	18 al 20 abr-07	14:00 a 18:00H		

ORD	APELLIDOS Y NOMBRES	COMPETENCIA A DESARROLLAR	NOMBRE DEL CURSO	OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	SUGERENCIA		FIRMA DEL PARTICIPANTE	RESERVADO PARA TALENTO HUMANO
10	Juan de la Cruz Geovany Zambrano	Habilidad en trabajos de salonería y preparación de bocaditos	Preparación de bocaditos y servicio de salonería	Al finalizar el curso, los participantes podrán realizar distintas clases de bocaditos para recepción, así como también estarán preparados para atender al público en general	26 al 28 abr-07	09:00 a 15:00 H	.	
11	Fabían Montaluisa Patricio Espinel Tatiana Mayorga Mónica Llunitasig Mayra Salazar Tatiana Estrella	Uso de Tecnologías de libre distribución	Tecnologías de libre distribución	Al finalizar el curso los participantes podrán conocer la funcionalidad y las tecnologías de libre distribución existentes en el mercado	26 al 28-abr-07	09:00 a 14:00 H	.	
12	Patricia Cando	Conocimiento del Control Presupuestario	Gestión del Control Presupuestario	Al finalizar el curso, la participante podrá realizar el control presupuestario de acuerdo a la norma	01 al 03 may-07	08:00 a 16:00 H		
13	Rodrigo Morales Fabían Jácome Olga Grijalva	Habilidad en el manejo de bibliotecas universitarias	Administración de Bibliotecas	Al finalizar el curso, los participantes podrán brindar un servicio ágil y eficiente a los usuarios.	14 al 16 may-07	09:00 a 16:00 H		
14	Romeo Carvajal	Marketing de servicios universitarios	Marketing universitario	Al finalizar el curso, el participante podrá manejar adecuadamente el Marketing Universitario, con el objeto de captar mas cantidad de alumnos	23 al 25 may-07	09:00 a 18.00 H.		

ORD	APELLIDOS Y NOMBRES	COMPETENCIA A DESARROLLAR	NOMBRE DEL CURSO	OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	SUGERENCIA		FIRMA DEL PARTICIPANTE	RESERVADO PARA TALENTO HUMANO
					Fecha	Horario		
15	Juan Navas	Destreza en el manejo de transformadores	Técnicas en el manejo de transformadores especiales	Al finalizar el curso, el aspirante podrá operar y reparar los transformadores eléctricos	28 al 30 may-07	08:00 a 14:00 H.		
16	Carlos Orbea	Conocimiento en la elaboración de proyectos	Gerencia de Proyectos	Al finalizar el curso, el aspirante estará capacitado para planificar y diseñar proyectos arquitectónicos de última generación	11 al 15-jun-07	09:00 a 16:00 H.		
17	Betty Ortiz	Habilidad en el servicio al cliente	Atención al cliente	Al finalizar el curso, la participante podrá desarrollar la habilidad en el servicio telefónico con clientes externos e internos	28 y 29-jun-07	10:00 a 18:00 H		
18	Marianela Robayo	Conocimiento del Control Gubernamental	Gestión del Control Gubernamental	Al finalizar el curso, la participante, podrá realizar su función de acuerdo a lo establecido en la Ley	16 al 19-jul-07	08:00 a 18:00 H.		
19	María Zurita	Conocimiento en Control Interno	Control Interno	Al finalizar el curso, la participante podrá conocer las normas de Control Interno	13 al 16-ago-07	14:00 a 19:00 H.		
20	César Cando	Habilidad en tareas de mecánica automotriz	Mecánica automotriz	Al finalizar el curso, el participante podrá realizar tareas de mantenimiento y reparación de vehículos	20 y 21-ago-07	08:00 a 15:00 H.		

ANEXO 5

CONTROL DE ASISTENCIA

ANEXO

E S P E L

ANÁLISIS DE TIEMPOS TRABAJADOS SEGÚN MARCACIONES

Página 1 2007/02/07

16:16:50

<u>Fecha</u>	<u>HH.MM</u>	<u>ENT</u>	<u>SAL</u>										
<u>Observaciones</u>													
	<u>Trab.</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>6</u>

ADMINISTRATIVOS MAÑANA 1 ACOSTA PADILLA CARLA PAOLA

2006/07/03	14.05	06:53	13:06	13:45	21:37
2006/07/04	10.54	06:54	13:02	13:46	18:32
2006/07/05		06:54	13:01		16:27
2006/07/06	12.14	06:56	13:06	14:02	20:06
2006/07/07	12.43	06:56	19:39		
2006/07/10	10.29	06:56	13:06	13:47	18:06
2006/07/11	10.23	06:54	13:02	13:56	18:11
2006/07/12		06:56			
2006/07/13	8.57	07:01	13:05	13:50	16:43
2006/07/14	11.49	06:56	13:06	13:45	19:24
2006/07/17	14.38	06:53	21:31		
2006/07/18	10.22	06:55	13:02	13:55	18:10
2006/07/19	8.40	06:59	13:04	13:53	16:28
2006/07/20	8.29	06:53	13:03	13:51	16:10
2006/07/21	11.38	06:56	18:34		
2006/07/24	12.00	06:54	13:08	13:58	19:44
2006/07/25	11.14	06:56	13:05	13:56	19:01
2006/07/26	8.20	06:56	13:08	13:54	16:02
2006/07/27	8.28	06:53	13:08	13:57	16:10
2006/07/28		06:58			
2006/07/31	13.19	07:21	13:03	13:54	21:31

TOTAL: 198.42

ANEXO

E S P E L

ANÁLISIS DE TIEMPOS TRABAJADOS SEGÚN MARCACIONES

Página 1 2007/02/07

16:18:14

<u>Fecha</u>	<u>HH.MM</u>	<u>ENT</u>	<u>SAL</u>										
<u>Observaciones</u>													
	<u>Trab.</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>6</u>

ADMINISTRATIVOS MAÑANA 3 ALVARADO ESPINOZA LUIS FERNANDO

2006/07/03	8.29	06:56	13:01	13:53	16:17
2006/07/04	8.08	07:01	13:06	14:01	16:04
2006/07/05		07:04	13:00		16:12
2006/07/06	9.28	06:59	13:02	13:58	17:23
2006/07/07	8.37	07:03	15:40		
2006/07/10	8.54	06:57	13:02	14:00	16:49
2006/07/11	8.32	07:02	13:02	14:00	16:32
2006/07/12	8.38	07:05	13:00	13:57	16:40
2006/07/13	11.27	07:04	13:04	13:36	19:03
2006/07/14	8.31	07:03	15:34		
2006/07/17	9.25	06:58	16:23		
2006/07/18		07:04			
2006/07/19		07:05			
2006/07/20					
2006/07/21					
2006/07/24	8.38	06:57	13:00	14:00	16:35
2006/07/25		07:09		13:53	16:40
2006/07/26	9.24	06:55	13:01	13:49	17:07
2006/07/27	9.12	06:59	13:00	13:58	17:09
2006/07/28		07:01			
2006/07/31	9.48	06:57	13:05	13:55	17:35

TOTAL: 127.11

ANEXO

E S P E L

ANÁLISIS DE TIEMPOS TRABAJADOS SEGÚN MARCACIONES

Página 1 2007/02/07

6:17:28

<u>Fecha</u>	<u>HH.MM</u>	<u>ENT</u>	<u>SAL</u>										
<u>Observaciones</u>													
	<u>Trab.</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>6</u>

ADMINISTRATIVOS MAÑANA 8 CANDO GANDO GUADALUPE PATRICIA

2006/07/03	8.21	06:49	13:04	13:59	16:05								
2006/07/04	8.39	06:59	13:10	13:38	16:06								
2006/07/05		07:04	13:00		17:08								
2006/07/06	9.23	07:00	13:06	13:59	17:16								
2006/07/07	8.42	06:57	15:39										
2006/07/10	10.34	06:54	13:11	13:49	18:06								
2006/07/11	8.50	07:01	13:05	13:55	16:41								
2006/07/12	9.04	06:58	13:09	13:55	16:48								
2006/07/13	11.05	07:00	13:01	13:59	19:03								
2006/07/14	9.17	06:59	16:16										
2006/07/17	6.15	06:49	13:04										
2006/07/18	9.12	07:03	13:09	13:44	16:50								
2006/07/19	8.11	06:52	13:00	14:00	16:03								
2006/07/20	9.43	06:58	13:09	13:49	17:21								
2006/07/21	11.28	07:06	18:34										
2006/07/24		06:55	13:06		17:22								
2006/07/25		07:05	13:20		18:48								
2006/07/26	11.07	06:54	18:01										
2006/07/27	10.41	06:55	13:23	13:55	18:08								
2006/07/28		06:57											
2006/07/31	11.13	06:53	13:05	13:53	18:54								

TOTAL: 161.45

ANEXO

<u>Fecha</u>	<u>HH.MM</u>	<u>ENT</u>	<u>SAL</u>										
<u>Observaciones</u>													
	<u>Trab.</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>6</u>

ADMINISTRATIVOS MAÑANA 21 HIDALGO ARIAS MARTHA CECILIA

2006/07/03	8.47	06:44	13:04	14:01	16:28
2006/07/04	8.25	06:43	13:03	14:01	16:06
2006/07/05		06:55	13:00		17:12
2006/07/06					
2006/07/07	8.25	06:44	15:09		
2006/07/10	9.17	06:55	13:03	13:44	16:53
2006/07/11	8.23	06:55	13:01	14:00	16:17
2006/07/12	8.39	06:53	13:00	14:16	16:48
2006/07/13	11.08	06:57	13:05	14:03	19:03
2006/07/14	8.52	06:54	15:46		
2006/07/17	9.50	06:54	16:44		
2006/07/18	9.42	06:51	13:05	14:00	17:28
2006/07/19	9.37	06:55	13:00	13:49	17:21
2006/07/20	8.49	07:01	13:04	13:54	16:40
2006/07/21	11.35	06:56	18:31		
2006/07/24	8.17	06:51	13:06	13:59	16:01
2006/07/25	8.38	06:59	13:00	13:53	16:30
2006/07/26	8.29	06:52	13:04	13:55	16:12
2006/07/27	9.03	06:41	13:00	14:05	16:49
2006/07/28		06:42			
2006/07/31	8.23	06:57	13:01	13:59	16:18

TOTAL: 164.19

ANEXO

<u>Fecha</u>	<u>HH.MM</u>	<u>ENT</u>	<u>SAL</u>										
<u>Observaciones</u>													
<u>Trab.</u>		<u>1</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>6</u>

ADMINISTRATIVOS MAÑANA 27 KAROLIYS MERIZALDE SILVANA MARCELA

2006/07/03	8.39	06:52	13:04	14:01	16:28
2006/07/04	8.04	07:06	13:03	14:01	16:07
2006/07/05		06:55	13:00		16:28
2006/07/06					
2006/07/07	8.17	07:05	15:22		
2006/07/10	9.11	06:53	13:02	13:44	16:46
2006/07/11	8.04	07:06	13:01	14:00	16:09
2006/07/12	8.44	07:02	13:01	14:02	16:47
2006/07/13	8.42	07:04	13:05	14:03	16:44
2006/07/14	8.43	07:03	15:46		
2006/07/17	9.35	07:01	16:36		
2006/07/18	8.26	07:08	13:05	14:00	16:29
2006/07/19	8.08	07:06	13:00	13:56	16:10
2006/07/20	9.14	07:08	16:22		
2006/07/21	11.22	07:09	18:31		
2006/07/24	8.33	07:02	13:06	13:59	16:28
2006/07/25					
2006/07/26	8.24	06:56	13:03	13:55	16:12
2006/07/27	8.12	06:53	13:00	14:02	16:07
2006/07/28		06:59			
2006/07/31	9.05	06:52	13:01	13:59	16:55

TOTAL: 149.22

ANEXO

<u>Fecha</u>	<u>HH.MM</u>	<u>ENT</u>	<u>SAL</u>										
<u>Observaciones</u>													
<u>Trab.</u>		<u>1</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>6</u>

ADMINISTRATIVOS MAÑANA 49 ROBAYO ESPIN ALICIA MARIENELA

2006/07/03	8.38	06:53	13:04	14:01	16:28								
2006/07/04	8.12	06:55	13:03	14:02	16:06								
2006/07/05		06:58	13:00		16:28								
2006/07/06	8.30	06:55	13:04	13:56	16:17								
2006/07/07	8.19	07:03	15:22										
2006/07/10	9.08	06:57	13:02	13:43	16:46								
2006/07/11	8.40	06:55	13:01	14:00	16:34								
2006/07/12	8.54	06:53	13:01	14:02	16:48								
2006/07/13	8.54	06:59	13:05	14:03	16:51								
2006/07/14	8.37	07:09	15:46										
2006/07/17	9.35	07:01	16:36										
2006/07/18	8.35	06:59	13:06	16:36	16:29								
2006/07/19	8.19	06:55	13:00	13:06	16:10								
2006/07/20	8.29	07:02	13:04	13:00	16:22								
2006/07/21	11.27	07:04	18:31										
2006/07/24	8.35	06:59	13:06	14:00	16:28								
2006/07/25	8.13	06:57	13:00	13:53	16:03								
2006/07/26	8.44	06:57	13:03	14:04	16:42								
2006/07/27	8.13	07:02	13:00	14:02	16:17								
2006/07/28		06:56											
2006/07/31	8.27	07:02	13:01	13:59	16:27								

TOTAL: 166.29

ANEXO

E S P E L

ANÁLISIS DE TIEMPOS TRABAJADOS SEGÚN MARCACIONES

Página 1 2007/02/07

16:19:02

<u>Fecha</u>	<u>HH.MM</u>	<u>ENT</u>	<u>SAL</u>										
<u>Observaciones</u>													
	<u>Trab.</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>6</u>

ADMINISTRATIVOS MAÑANA 51 SANTOS BARAHONA ALEXANDRA DE LAS

2006/07/03	8.19	06:58	13:01	13:59	16:15
2006/07/04	8.15	06:57	13:04	13:58	16:06
2006/07/05	8.08	06:59	13:04	13:57	16:00
2006/07/06		06:57		14:11	
2006/07/07					
2006/07/10		06:55	13:04		16:24
2006/07/11	8.47	07:01	13:01	13:30	16:17
2006/07/12	9.27	07:01	16:28		
2006/07/13	8.22	06:59	13:02	13:55	16:14
2006/07/14	8.02	07:01	15:03		
2006/07/17	9.11	06:55	16:06		
2006/07/18	8.29	06:57	13:06	14:00	16:20
2006/07/19	9.15	07:00	13:12	13:56	16:59
2006/07/20	8.31	07:01	13:05	13:59	16:26
2006/07/21	11.00	07:06	18:06		
2006/07/24	8.18	06:57	13:03	14:00	16:12
2006/07/25	6.25	07:00	13:25		
2006/07/26		07:01		14:04	16:25
2006/07/27	8.16	07:03	13:00	14:00	16:19
2006/07/28		07:02			
2006/07/31	8.15	06:56	13:01	14:04	16:14

TOTAL: 137.00

ANEXO

E S P E L

ANÁLISIS DE TIEMPOS TRABAJADOS SEGÚN MARCACIONES

Página 1 2007/02/07

16:18:02

<u>Fecha</u>	<u>HH.MM</u>	<u>ENT</u>	<u>SAL</u>										
<u>Observaciones</u>													
<u>Trab.</u>		<u>1</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>6</u>

ADMINISTRATIVOS MAÑANA 57 ZURITA TAPIA MARIA EUGENIA

2006/07/03	8.39	06:33	13:01	13:53	16:04
2006/07/04	8.38	06:30	13:02	14:00	16:06
2006/07/05	8.49	06:32	13:09	13:57	16:09
2006/07/06	8.48	06:28	13:05	13:55	16:06
2006/07/07	6.36	06:31	13:07		
2006/07/10	8.49	06:36	13:03	13:50	16:12
2006/07/11		06:34		13:54	16:20
2006/07/12	9.01	06:36	13:03	13:55	16:29
2006/07/13	8.57	06:32	13:06	13:56	16:19
2006/07/14	8.48	06:31	13:08	13:57	16:08
2006/07/17	9.26	06:41	16:07		
2006/07/18	8.45	06:29	13:02	13:58	16:10
2006/07/19	10.30	06:32	13:05	13:58	17:55
2006/07/20					
2006/07/21					
2006/07/24					
2006/07/25					
2006/07/26					
2006/07/27					
2006/07/28					
2006/07/31					

TOTAL: 105.46

ANEXO 6
PLAN DE LICENCIAS

ANEXO

E S P E L

ANÁLISIS DE TIEMPOS TRABAJADOS SEGÚN MARCACIONES

Página 1 2007/02/07

16:18:02

<u>Fecha</u>	<u>HH.MM</u>	<u>ENT</u>	<u>SAL</u>										
<u>Observaciones</u>													
	<u>Trab.</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>6</u>

ADMINISTRATIVOS TARDE 15 ESPINEL MENA PATRICIO

2006/10/02	10.05	11:25	21:30
2006/10/03	8.09	13:23	21:32
2006/10/04	10.33	11:01	21:34
2006/10/05	12.14	09:21	21:35
2006/10/06	9.46	09:30	19:16
2006/10/07			
2006/10/10	10.36	10:00	20:36
2006/10/11			
2006/10/12			
2006/10/13			
2006/10/14			
2006/10/16			
2006/10/17			
2006/10/18			
2006/10/19			
2006/10/20			
2006/10/21			
006/10/23			
2006/10/24			
2006/10/25			
2006/10/26			
2006/10/27			
2006/10/28			
2006/10/30	11.36	09:55	21:31
2006/10/31	9.08	10:53	20:01

TOTAL: **82.07**

ANEXO

<u>Fecha</u>	<u>HH.MM</u>	<u>ENT</u>	<u>SAL</u>										
<u>Observaciones</u>													
<u>Trab.</u>		<u>1</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>6</u>

ADMINISTRATIVOS MAÑANA 31 LLUMITASIG GALARZA MÓNICA ELIZABETH

2006/11/01		06:58		13:43									
2006/11/06	6.10	06:53	13:03										
2006/11/07	6.08	06:56	13:04										
2006/11/08	6.09	06:58	13:07										
2006/11/09	6.10	06:58	13:08										
2006/11/10	6.53	06:57	13:50										
2006/11/13													
2006/11/14													
2006/11/15													
2006/11/16													
2006/11/17													
2006/11/20													
2006/11/21													
2006/11/22													
2006/11/23													
2006/11/24													
2006/11/27													
2006/11/28													
2006/11/29													
2006/11/30													
2006/12/01													
2006/12/04		06:50											
2006/12/05	6.16	06:54	13:10										
2006/12/06	6.13	06:55	13:08										
2006/12/07													
2006/12/08	6.22	06:47	13:09										
2006/12/11	10.45	07:01	17:46										
2006/12/12	10.21	06:57	17:18										
2006/12/13	6.04	07:00	13:04										
2006/12/14	5.26	06:38	12:04										
2006/12/15													
2006/12/18	6.06	06:58	13:04										
2006/12/19	6.08	07:00	13:08										
2006/12/20	6.06	07:00	13:06										
2006/12/21	6.01	07:04	13:05										
2006/12/22	7.55	07:00	14:55										
2006/12/26													
2006/12/27													
2006/12/28													
2006/12/29													

TOTAL: 115.13

ANEXO

E S P E L

ANÁLISIS DE TIEMPOS TRABAJADOS SEGÚN MARCACIONES Página 1 2007/02/07 16:11:29

<u>Fecha</u>	<u>HH.MM</u>	<u>ENT</u>	<u>SAL</u>										
<u>Observaciones</u>													
	<u>Trab.</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>6</u>

ADMINISTRATIVOS MAÑANA 38 MONTALUIZA PILATASIG EDGAR FABIÁN

2006/07/03	17.11	06:46	13:08	13:45	15:21	21:41	06:54						
2006/07/04			13:15	13:49	21:35								
2006/07/05	13.50	06:52	13:02	13:45	21:25								
2006/07/06	9.03	06:49	13:27	13:46	16:11								
2006/07/07	8.04	06:58	15:02										
2006/07/10	14.03	06:47	13:07	13:47	21:30								
2006/07/11	13.43	06:53	13:02	13:56	21:30								
2006/07/12		06:58											
2006/07/13													
2006/07/14													
2006/07/17													
2006/07/18													
2006/07/19													
2006/07/20													
2006/07/21													
2006/07/24													
2006/07/25													
2006/07/26													
2006/07/27													
2006/07/28													
2006/07/31	13.58	06:47	13:01	13:42	21:26								

TOTAL: 89.52

ANEXO 7

**CUESTIONARIOS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE INTERNO
APLICADO A UNA MUESTRA DEL PERSONAL DE LA
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE LATACUNGA**

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE INTERNO

El cuestionario que figura a continuación se realiza para tratar de medir su satisfacción con respecto a la atención o servicio prestado por el Área de Talento Humano frente a sus necesidades.

Marque con una x en la respuesta que usted crea conveniente a elegir.

1.-Actitud y atención a la hora de hacer una consulta o reclamación.

Pésimo Malo Regular Bueno Excelente

2.- En caso de calamidad doméstica sus requerimientos son atendidos

Pésimo Malo Regular Bueno Excelente

3.-La capacitación proporcionada de acuerdo a su necesidad es:

Pésimo Malo Regular Bueno Excelente

4.- Cómo califica la inducción (integración) recibida por parte del departamento del Talento Humano al inicio de sus funciones en la Institución.

Pésimo Malo Regular Bueno Excelente

5.- La transmisión de información del departamento del Talento Humano hacia su departamento es:

Pésimo Malo Regular Bueno Excelente

Gracias por su colaboración

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD EXPRESA

Quien suscribe **MARCIA ELIZABETH CASILLAS PASTE** portadora de la cédula de ciudadanía 050294685-8 y **BLANCA VERÓNICA MORENO SÁNCHEZ** portadora de la cédula de ciudadanía 050294525-6, libres y voluntariamente declaramos que el presente tema de investigación sobre **“AUDITORÍA OPERACIONAL A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DE LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE LATACUNGA”**, es auténtico y personal.

En tal virtud declaramos este contenido y para los efectos legales y académicos que se desprenden del presente Proyecto de Grado, es y será de nuestra propiedad exclusiva, responsabilidad legal académica.

Para respetar el derecho intelectual del autor de la información secundaria utilizada a manera de Bibliografía se muestra en el documento como pie de página.

La presente información recabada en el documento es soporte intelectual principalmente adquirida en el transcurso de nuestra carrera universitaria.

Atentamente.

Marcia Casillas P.

Verónica Moreno S.

Latacunga, Mayo del 2007.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
SEDE LATACUNGA
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS
Y AUDITORÍA

El presente proyecto fue realizado por:

Marcia Casillas P.

Verónica Moreno S.

Eco. Julio Villa
COORDINADOR DE CARRERA

Dr. Rodrigo Vaca
SECRETARIO ACADÉMICO