


Universidad *América* Particular de Chile
 BIBLIOTECA GENERAL
 852
 Revisado el 94-06-15
 Valor \$ 200
 N° Clasificación 1994 5211 C102



< AUDITORIA OPERATIVA (A) >
 < MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL (A) >

191 pag.

350
 Administración militar.
 Administración de personal
 Auditoría.
 Ministerio de defensa Nacional.

355.61

 350

350X 101 DL-

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

**Examen Especial de Auditoría con Orientación Operacional
al Area de Personal del Estado Mayor del Comando Conjunto
de las Fuerzas Armadas (Ministerio de Defensa Nacional)
por el Período 1ro. de Enero al 30 de Abril de 1.992.**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCION
DEL TITULO DE LICENCIADA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

AUTORA:
Eugenia Sánchez Torres

DIRECTOR:
Lcdo. Jorge Morillo R.

Loja - Ecuador

1.993



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2017

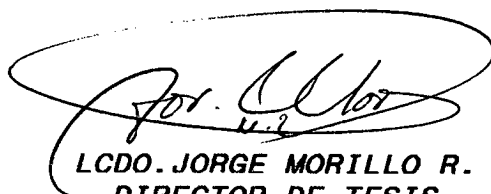
LCDO.
JORGE MORILLO R.

CATEDRATICO DE LA ESCUELA DE
CIENCIAS CONTABLES Y AUDITO-
RIA DE LA UNIVERSIDAD TECNI-
CA PARTICULAR DE LOJA.

CERTIFICA.

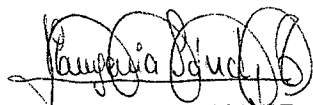
Haber dirigido y revisado
el presente trabajo de
tesis, " EXAMEN ESPECIAL
DE AUDITORIA CON
ORIENTACION OPERACIONAL
AL AREA DE PERSONAL DEL
ESTADO MAYOR DEL COMANDO
CONJUNTO DE LAS FUERZAS
ARMADAS (MINISTERIO DE
DEFENSA NACIONAL) POR EL
PERIODO 1RO. DE ENERO AL
30 DE ABRIL DE 1992".

Loja, Noviembre de 1993.



LCDO. JORGE MORILLO R.
DIRECTOR DE TESIS

*En el presente trabajo de investigación,
las ideas, análisis, versiones y otros
conceptos se encuentran bajo
responsabilidad de la autora.*



**EUGENIA SANCHEZ TORRES
LA AUTORA**

DEDICATORIA

A MI MADRE ESPERANCITA TORRES Y A MI ABUELITO DAVID TORRES VALDIVIESO.

Arduo el camino hacia el logro de la meta propuesta en espera de los halagos que da la satisfacción de realizar todos los empeños que conllevan el alcanzar los horizontes soñados con el fervor juvenil.

Pero lo mas promisorio de mi vida fue la oferta filial de realizarme con honor, trabajo, sacrificio y amor a mi Madre, a la memoria de mi Padre, Hermanos y a todos quienes me prodigaron su ayuda total y permanente a la primera hija, a la primera nieta, a la primera sobrina.

Por ello ofrezco este trabajo científico como prueba de gratitud a todos mis mayores que los quiero con el alma y para siempre.

También hago ostensible esta dedicatoria a una persona maravillosa que ocupa un lugar muy predilecto en mi corazón.

Afectuosamente.

EUGENIA

AGRADECIMIENTO

Dejo expresa constancia de impercedero agradecimiento al Lcdo. Jorge Morillo Ríos, quién como Director de Tesis, supo orientarme de la mejor manera a la realización de este trabajo, a las Autoridades y Personal Docente, y en especial a la Econ. Rosario Moreno A de Peláez en calidad de Directora de la Escuela de Ciencias Contables y Auditoría.

Además al Ministerio de Defensa Nacional, en especial al personal que labora en los Departamentos de Personal y Auditoría del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, por su valiosa colaboración.

También, hago ostensible mi gratitud a la persona que me ayudó en forma decidida y generosa en el desarrollo del presente trabajo, guiándome con su experiencia y sabiduría.

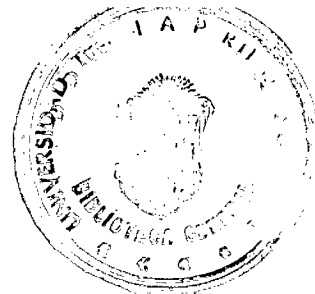
EUGENIA

INTRODUCCION

La Auditoría Operativa es un tema apasionante debido al gran futuro que esta tiene y la poca difusión que se le da, entre otras razones por un error conceptual al considerar a la Auditoría como sinónimo de Auditoría Financiera sin comprender que ésta no es sino una clase de Auditoría.

En nuestro medio la gran mayoría de Empresas no alcanzan a comprender la importancia de la Auditoría, y los resultados para la optimización de todas las áreas de la Empresa, a través de las recomendaciones que por medio de los informes de exámenes objetivos que realizó el Auditor.

ESQUEMA DE CONTENIDOS



ESQUEMA DE CONTENIDOS

EXAMEN ESPECIAL DE AUDITORIA CON ORIENTACION OPERACIONAL AL AREA DE PERSONAL DEL ESTADO MAYOR DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS (MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL) POR EL PERIODO DEL 1RO. DE ENERO AL 30 DE ABRIL DE 1992.

INTRODUCCION

CAPITULO PRIMERO

PERSONAL

- 1.- *Las Relaciones Públicas en el Estado Mayor del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.*
- 2.- *Integración del Personal.*
 - 2.1 *Reclutamiento*
 - 2.2. *Selección*
 - 2.3 *Contratación*
 - 2.4. *Introducción y Entrenamiento*
 - 2.5 *Capacitación*
 - 2.6 *Despido*
- 3.- *Administración de Sueldos y Salarios*
 - 3.1 *Análisis y Evaluación de Puestos*
 - 3.2 *Calificación de Méritos*

CAPITULO SEGUNDO

LA AUDITORIA OPERACIONAL

- 1.- *Concepto y Origen*
- 2.- *Diferencias con la Auditoría Financiera*
- 3.- *Aplicación de las Normas de Auditoría*
- 4.- *Personal indicada que debería realizarla*
- 5.- *El Informe como resultado de la Auditoría Operacional*
- 6.- *Futuro de la Auditoría Operacional en el Estado Mayor del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (Ministerio de Defensa Nacional).*

CAPITULO TERCERO

EXAMEN ESPECIAL DE AUDITORIA OPERACIONAL AL AREA DE PERSONAL DEL ESTADO MAYOR DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS (MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL) POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL 1RO. DE ENERO AL 30 DE ABRIL DE 1992.

A.- PROCESO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

- 1.- *Información Introductoria*
- 2.- *Motivo del Examen*
- 3.- *Objetivos del Examen*
- 4.- *Alcance del Examen*
- 5.- *Descripción de la Entidad*
- 6.- *Base Legal*
- 7.- *Finalidad*
- 8.- *Estructura Orgánica*

B.- FAMILIARIZACION

- 1.- Estudio Preliminar
- 2.- Entrevistas
- 3.- Cuestionario de Control Interno
- 4.- Programas de Trabajo

C.- VERIFICACION Y EVALUACION

- 1.- Investigación
- 2.- Observación
- 3.- Análisis

D.- EL INFORME DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

- 1.- Iniciación
- 2.- Procedimientos empleados
- 3.- Observaciones encontradas
- 4.- Sugerencias correctivas

E.- REVISION POSTERIOR

- 1.- Iniciación
- 2.- Procedimientos Empleados
- 3.- Observaciones Encontradas
- 4.- Sugerencias Correctivas

F.- REVISION POSTERIOR

CAPITULO CUARTO

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO QUINTO

BIBLIOGRAFIA

CAPITULO I

1.- RELACIONES PUBLICAS EN EL ESTADO MAYOR DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS

“ Las Relaciones Públicas en el Ministerio de Defensa Nacional, es considerada como una actividad más; que trata de obtener la integración de sus miembros y el ajustamiento social y recíproca con las demás Instituciones Públicas y personas del País ”

PRINCIPIOS GENERALES

Siendo innumerables los principios que rigen esta materia, a continuación se menciona los que a criterio de ERIC CARLSON, son los principales;

OBJETIVIDAD.

Siempre las Relaciones Públicas tendrán un objetivo claro y definido, para lo cual trabajarán empleando siempre la VERDAD y dando a todas las actividades coherencia, credibilidad, confianza y oportunidad.

POSITIVIDAD.

El trabajo de las Relaciones Públicas se asienta sobre todos los hechos positivos de la Institución; esto es, un trabajo integral en el que tomaremos todos los hechos importantes y trascendentes en beneficio de la causa.

INTEGRIDAD.

El trabajo de las Relaciones Públicas será en todos los campos, en todos los sectores de la Institución y para todos los públicos a los que este encaminada, tratando de integrar a todos ellos dentro de un conglomerado; en todo caso debe ser un trabajo integral y no solamente del técnico de Relaciones Públicas; esta actitud hará que todos se sientan responsables y orgullosos de pertenecer a la Institución.

CONTINUIDAD.

El trabajo de las Relaciones Públicas no descansa nunca en su planeamiento y ejecución, su efectividad se basa en la ininterrupción de la acción, en tal circunstancia es una labor

una labor que requiere permanencia y continuidad, por lo que se vuelve lento.

RESPONSABILIDAD.

Todos los miembros de la Institución tienen la responsabilidad de Relaciones Públicas; desde lo que concierne a su diario vivir, ya sea en el plano personal, como en el plano Institucional, hasta los altos niveles en sus actividades, tratando siempre de conseguir la imagen deseada para las Fuerzas Armadas.

NORMAS PRINCIPALES.

- A.- Las Relaciones Públicas no pueden basarse en hechos que no se han comprobado.*
- B.- Las Relaciones Públicas deben ser una acción preventiva y no correctiva.*
- C.- Las Relaciones Públicas deben ser controlables y controladas al más alto nivel.*

D.- Las Relaciones Públicas estarán siempre basadas en la verdad y por hechos concretos.

E.- Las Relaciones Públicas no deben discontinuarse, sus resultados no son inmediatos y su influencia demora algún tiempo.

F.- Las Relaciones Públicas son una actividad del Comando en el que participan todos los escalones.

G.- Todos los militares participan de las Relaciones Públicas.

FUNCIONAMIENTO DE LAS RELACIONES PUBLICAS.

A.- APLICACION GENERAL.

Las actividades de las Relaciones Públicas serán aplicadas tanta al público interno como al externo, según la situación.

B.- NORMAS DE LA APLICACION DE RELACIONES PUBLICAS.

1.- La aplicación de las Relaciones Públicas es una

responsabilidad del Comando, en el cual deben participar todos los escalones.

2.- La aplicación de medidas de Relaciones Públicas debe ser eficiente, verdadera, completa y sobre todo oportuna.

3.- Las acciones de aplicación de Relaciones Públicas deben ser cuidadosamente coordinadas para no entorpecer su efectividad.

C.- PERSONAL.

El personal que compone las diferentes Secciones de Relaciones Públicas, a mas de las virtudes de todo buen militar, como son; la disciplina, responsabilidad, devoción a la profesión, debe poseer las siguientes cualidades:

- Conocimiento de la materia de Relaciones Públicas .*
- Facilidad de comunicación.*
- Naturalidad, agilidad mental, buena memoria, carácter emotivo y ecuanimidad.*

Quien dirige las Relaciones Públicas dentro de un Reparto debe tener:

- *Jerarquía adecuada para poder ejercer la acción de acuerdo a las necesidades.*
- *Contacto directo con el Comandante para conocer de sus decisiones.*
- *Formar parte del E.M.E.*
- *Delegación de su Comandante en todo lo referente a decisiones de Relaciones Públicas.*

D.- APLICACION AL PUBLICO INTERNO.

La aplicación de las Relaciones Públicas en el Público interno es una actividad que consiste en emplear todos los medios disponibles, para crear en el soldado la conciencia exacta del deber, su papel en la Fuerza; así como mantener informado sobre los hechos y acontecimientos sucedidos en el Ejército y que dentro de cada uno de los escalones debe conocer, con la finalidad de crear confianza en el mando.

- 1.- Ser la voz oficial del Comando, a fin de evitar que el público interno tenga falsas interpretaciones sobre asuntos de importancia o verdades deformadas,*

las que de una u otra forma pueden atentar contra la moral del Ejército.

- 2.- Contribuir al permanente perfeccionamiento de la moral del soldado, de su disciplina y de su eficacia combativa, creando en él, principios morales y anímicos sobre la responsabilidad, la verdad, conciencia del deber y espíritu de lucha.*
- 3.- Contribuir para la unión y cohesión interna del Ejército; así como también, con la demás Ramas de las Fuerzas Armadas, para un mejor entendimiento que llevará al cumplimiento cabal de la misión asignada.*
- 4.- Contribuir para que el Ejército Ecuatoriano sea comprendido, respetado y admirado por la Nación Interna, como una Institución íntegramente consagrada al cumplimiento de su misión constitucional.*
- 5.- Fortalecer cada vez más la Institución Militar por medio del aglutinamiento consciente de los hombres en torno a sus jefes.*

- 6.- *Mantener debidamente informados de acuerdo a los escalones, a los miembros de la Institución, de los asuntos importantes.*
- 7.- *Convencer a cada uno de los componentes de la Institución, que dentro de ella, son personas importantes y que por lo tanto, su desenvolvimiento y cumplimiento del deber, irán en beneficio de las Fuerzas Armadas.*
- 8.- *Concientizar en el soldado: la misión del Ejército, la misión de su Unidad, la misión de su Reparto y su misión dentro de cada una de estas Organizaciones; convenciéndolo que defienda una sagrada misión por la cual debe entregar la vida, de ser necesario.*
- 9.- *Crear confianza en la doctrina, principios y reglamentos que rigen en el Ejército.*
- 10.- *Realizar encuestas de opinión acerca de aspiraciones y anhelos, ya sea de naturaleza profesional, particular, que tengan los miembros de la Institución, para canalizarlos hacia los respectivos escalones del mando.*

E.- APLICACION PARA EL PUBLICO EXTERNO.

La aplicación para el público externo tiende a:

- 1.- Colaborar para la perfecta integración de las FF.AA. con las demás Instituciones de la Nación.*
- 2.- Cultivar los altos valores morales y cívicos de nuestra nacionalidad, poniendo especial énfasis en las personalidades militares y acontecimientos en los que toma las FF.AA parte activa y positiva.*
- 3.- Destacar la acción de las FF.AA. como factor de integración nacional y su participación en el desarrollo socio-económico del país creando confianza en nuestros compatriotas.*

G.- RESPONSABILIDADES EN LA APLICACION DE LAS RELACIONES PUBLICAS.

1.- DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL.

Como está establecido, la persona responsable de las Relaciones Públicas, es el Ministerio de Defensa Nacional. por lo tanto, la oficina de Relaciones Públicas del Ministerio de Defensa Nacional será la responsable de la conducción y coordinación de esta actividad nacional, siendo sus principales obligaciones:

- a.- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las acciones de Relaciones Públicas para FF.AA.*
- b.- Mantener debidamente informado al público interno de la política del Escalón Superior, sobre la materia.*
- c.- Mantener informado al público externo sobre la política de Relaciones Públicas del Ministerio de Defensa Nacional.*

- d.- Realizar propaganda para mantener la buena imagen de las FF.AA.
- e.- Dar a conocer al público interno y externo las actividades y asuntos importantes que por su naturaleza requieren ser conocidos.
- f.- Propender a las cordiales relaciones cívico-militar.
- g.- Mantener archivos de Relaciones Públicas.
- h.- Atender a los asuntos Sociales de las FF.AA. en lo que fuere concerniente.
- i.- Concientizar a los ecuatorianos sobre la necesidad de unas vigorosas FF.AA.

2.- DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS DEL COMANDO GENERAL DEL EJERCITO.

- a.- Cumplir con las políticas y directrices emanadas del Escalón Superior.
- b.- Planificar,organizar,dirigir,coordinar y controlar las Relaciones Públicas del Ejército.

- c.- *Informar al público interno sobre la política del Comandante General del Ejército, en cuanto a Relaciones Públicas se refiere.*
- d.- *Mantener informado al público interno y externo sobre la política del Comandante General del Ejército, en cuanto a Relaciones Públicas se refiere, siempre y cuando existan disposiciones expresas del Escalón Superior.*
- e.- *Dar a conocer al público interno y externo las actividades y asuntos, que por su naturaleza requieren ser conocidos, siempre y cuando existan disposiciones expresas del Escalón Superior.*
- f.- *Realizar propaganda para mantener la buena imagen del Ejército.*
- g.- *Propender a las cordiales relaciones cívico-militar.*
- h.- *Mantener archivos de Relaciones Públicas.*
- i.- *Atender a los asuntos sociales del Ejército.*



j.- *Dar las disposiciones de Relaciones Públicas de acuerdo a las directrices y políticas ordenadas por el Comandante General del Ejército.*

k.- *Asesorar y mantener informado al Comandante acerca de la opinión pública sobre los asuntos importantes y pertinentes a Relaciones Públicas.*

3.- SECCIONES ENCARGADAS DE LAS RELACIONES PUBLICAS EN LAS BRIGADAS Y UNIDADES

a.- *Dar cumplimiento a las directrices y políticas emanadas por el Escalón Superior.*

b.- *Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las Relaciones Públicas en su jurisdicción.*

c.- *Propender a las buenas relaciones cívico-militares.*

d.- *Mantener informado a su Comandante de la Opinión Pública sobre los asuntos pertinentes de Relaciones Públicas.*

e.- *Mantener un archivo de documentación de Relaciones Públicas.*

f.- *Mantener archivos fotográficos.*

g.- *Atender las actividades sociales del Reparto.*

h.- *Actividades de guarniciones en pequeñas Ciudades y poblados.*

- *Intercambiar ideas con el público externo, tratando de llegar a un ponderado entendimiento.*
- *Representar a la fuerza y tratar en todo de Hermanarla con el pueblo civil.*
- *Ayudar a resolver los problemas jurisdiccionales dentro de las capacidades y políticas existentes, sin llegar a comprometer el buen nombre de la Fuerza.*
- *Ayuda humanitaria a los pobladores de la Región.*
- *Colaboración en la realización de fiestas, festejos aniversarios, eventos culturales, deportivos acontecimientos de la localidad, etc., sin comprometer económicamente a la Fuerza.*
- *Participación de la tropa en :*
- *Ceremonias cívicas.*
- *Desfiles.*

- Exhibiciones.
- Revistas de Educación Física.
- Visitas.
- Presentaciones.
- Conferencias.
- etc.

2.-INTEGRACION DEL PERSONAL

Como todas las funciones del Departamento de Personal, la función de integración y empleo, debe ser de naturaleza staff.

Cuando no se realiza así, tiene el especial inconveniente de que no puede hacerse responsable a los supervisores inmediatos de la cantidad y calidad del trabajo, ya que ellos tienen que llevarlo a cabo con personal "que les fue impuesto".

POLITICAS BASICAS

La función de integración o admisión y empleo se realiza con el carácter de "servicio". Esto es ; el Departamento de Personal, por sus especiales capacidades en las técnicas respectivas, busca y escoge los mejores candidatos y los recomienda para puestos más acordes con sus cualidades.

Puede ser también el asesoramiento, en cuanto a que el personal aconseja la mejor forma de introducir al nuevo empleado, cual debe ser preferido etc.

Muchas veces se piensa que la función se lleva en forma lineal y en realidad se hace con naturaleza staff, porque el departamento de Personal no "decide" contra la opinión; de los supervisores de línea, quien debe ser encontrado después de las pruebas, si no solo recomienda y aconseja dejando la última decisión a dichos jefes.

2.1 RECLUTAMIENTO

Hace de una "persona extraña", un candidato.

Dentro de este tema tenemos :

- Fuentes de abastecimiento, y
- Medios de reclutamiento.

Aunque guardan enormes semejanzas, son cosas distintas "los lugares en que podrá encontrar al personal, y la forma de extraerlo de la empresa".

La distinción tiene la ventaja práctica de que una fuente de abastecimiento puede ser buena, pero parece mala por lo inadecuado del medio de reclutamiento y viceversa.

FUENTES DE ABASTECIMIENTO

- 1.- **SINDICATO.-** Suele constituir la principal fuente de abastecimiento para las empresas donde existe, en virtud de la cláusula de admisión exclusiva, salvo para el personal de confianza que la empresa libremente contrata.
- 2.- **ESCUELAS.-** Universidades tecnológicas, escuelas comerciales, etc suele ser la fuente de abastecimiento para personal calificado, como secretarias, contadores, oficinistas, etc.
- 3.- **FAMILIARES O RECOMENDADOS DE LOS EMPLEADOS ACTUALES.-** De ordinario pueden y suelen recomendar a personas que conocen y hay la presunción de que, si los recomendantes son buenos empleados, no apoyarán a los malos. Debe cuidarse la colocación de los recomendados, para evitar colusiones en el trabajo.
- 4.- **OFICINISTAS DE COLOCACION (gratuitas y de paga).**
- 5.- **OTRAS EMPRESAS.-** Pueden recomendar al personal que no pudieron ocupar por razones varias, como parentesco con los actuales trabajadores, o bien personal que tienen que reajustar por reducción de trabajo.

6.- **LA MISMA EMPRESA.**- Existen candidatos que espontáneamente se presentan atraídos por el prestigio de la empresa o institución.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

1.- **REQUISICION AL SINDICATO.**- Debe preocuparse la reglamentación adecuada de la cláusula de admisión exclusiva. Esta debería comprender.

a.- Los requisitos que debe reunir el candidato, de acuerdo a la especialización del artículo pertinente de la Ley Federal de Trabajo.

b.- La fijación de un plazo dentro del cual se debe llenar la vacante.

c.- La determinación en que el Sindicato presente dos o más candidatos para poder seleccionar entre ellos.

d.- De ser posible, el reconocimiento del Sindicato de los trámites de selección (pruebas, entrevistas, etc).

2.- SOLICITUD ORAL O ESCRITA DE LOS ACTUALES EMPLEADOS.-

Como la bondad de este medio radica en la calidad del recomendante emplear los dos medios : el primero, con el fin de asegurar la precisión, y el segundo para aclaraciones y complementar datos.

3.- PERIODICO ,RADIO,TELEVISION.- Los anuncios por estos medios, tan usados hay sobre todo el primero, suele ser útil, cuando se trata de personal muy calificado en el que fácilmente pueden precisarse los requisitos necesarios y en que no habrán un número exagerado de solicitud.

4.- ARCHIVO DE LAS SOLICITUDES MUERTAS.- Puede ocurrir que en determinado momento un solicitante no puede ser admitido, pero en otra circunstancia nos sea útil.

2.2 SELECCION

Para los efectos del presente literal se entenderá por concurso, el procedimiento por el cual se fijan patrones de selección, con el objeto de examinar el candidato y determinar su grado de idoneidad.

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

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

Los concursos internos o abiertos podrán ser:

a.- DE OPOSICION.- 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 fijasen; y,

c.- DE MERECIMIENTOS Y OPOSICION.- Cuando el candidato debe sujetarse a las características de los concursos señalado en los literales anteriores.

Los puestos vacantes obligatoriamente se llenarán mediante concurso interno; y, solamente, en caso de que no existiesen candidatos idóneos para ocupar el puesto

vacante, se podrán llenar por concurso abierto.

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.- Elaboración curricular.*
- g.- Elaboración, administración y evaluación de pruebas.*
- h.- Entrevistas.*
- i.- Cómputo total del puntaje; y,*
- j.- Elaboración de la mínima de candidatos en orden del puntaje alcanzado.*

Los candidatos que obtuviesen una calificación final mínima de sesenta puntos sobre cien, se considerarán como idóneos o elegibles para ocupar el puesto. De éstos, las Direcciones o Departamentos de Personal, seleccionarán los candidatos que ingresaran a trabajar en los cargos vacantes.



Con los candidatos calificados como idóneos o elegibles y que no han sido favorecidos para ingresar a la Dependencia, se elaborará una Lista de ELEGIBLES, en estricto orden del puntaje alcanzado, encabezada por el candidato de mayor calificación, seguido por los demás, en orden descendente.

La lista de elegibles tendrán una duración máxima de un año calendario, contado a partir de la fecha de aprobación.

Una vez aprobada la lista de elegibles, por parte del Jefe o Director de Personal, las vacantes que se produzcan se llenarán con los candidatos constantes en dicha lista, sin necesidad de nuevo concurso.

Cuando a un concurso interno se presenten como máximo dos aspirantes; o, no existiesen 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 al concurso.

Con las declaratorias de los concursos internos 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.

2.3 CONTRATACION

Las Direcciones o Departamentos de Personal procederán al trámite de celebración del contrato o expedición del nombramiento, según el caso, en favor de quienes hubiesen cumplido con los requisitos establecidos.

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 o caución, para los cargos que designare la Dirección Administrativa del Ministerio de Defensa Nacional.*

Las Direcciones o Departamentos de Personal no inscribirán el nombramiento o contrato de la persona que no haya dado cumplimiento a lo dispuesto.

El plazo para entrar en posesión del cargo será de veinte días contados desde la fecha de publicación del nombramiento.

Cuando el miembro de la Reserva Activa o el Empleado Civil con nombramiento, deba prestar sus servicios en la Plaza de Quito se posesionará ante el Director o Jefe de Personal de la Entidad Nominadora.

Cuando los servicios deban prestarse en otras plazas, la posesión tendrá lugar ante la máxima Autoridad del reparto u organismo donde laborará, quien deberá remitir las actas a la Dirección o Departamento de Personal en la que se inscribió el nombramiento.

Una vez finalizado el trámite de legalización o inscripción del contrato o nombramiento, así como de posesión del cargo, el miembro de la Reserva Activa o el Empleado Civil tendrá derecho a ser incluido en el rol de pagos.

Excepto el Personal de la Reserva Activa, los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas, previo el nombramiento, suscribirán el contrato de prestación de servicios a prueba, por un período de tres meses, a la finalización del cual el Jefe directo presentará el informe de la conveniencia o no de otorgarle el nombramiento en la Institución.

2.4 INTRODUCCION Y ENTRENAMIENTO

Es necesario, porque el empleado civil o personal de la Reserva Activa necesita ser adoptado lo mas rápido y eficazmente que sea posible al nuevo medio, aun por meras consideraciones del orden de eficiencia; los primeros recuerdos son los que mas persistentemente habrán de influir en su actividad; y, si son desagradables, aún inconscientemente afectarán su moral, estabilidad y hasta la lealtad a la Institución.

De ser posible, conviene hacerle visitar toda la Institución y presentarle a todos los que serán sus compañeros.

INTRODUCCION EN EL PUESTO

1.- Conviene que el nuevo empleado civil o miembro de la reserva activa sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su Jefe inmediato, y no simplemente enviado con una ficha de ingreso. Por lo menos deberá dársele una tarjeta de presentación muy amistosa y cordial.

2.- El nuevo Jefe deberá explicárle, de ser posible el mismo en que consistirá su trabajo, para ello nada mejor que

auxiliarse de la "descripción del puesto".

3.- El nuevo Jefe deberá presentarlo a su vez, con los que habrán de ser sus compañeros inmediatos de trabajo.

Es evidente que esta introducción esta íntimamente conectada con el adiestramiento.

PERIODO DE PRUEBA

Puede decirse que es la continuación de la introducción. Durante éste período pueden hacerse las investigaciones y pruebas, sobre todas si éstas últimas no se realizaron antes. Las pruebas prácticas son posibles de establecer en toda Institución; lo necesario es seleccionar cuales son las que convienen poner durante el período de prueba, graduarlas y, de ser posible estandarizarlas.

ENTREVISTAS DE AJUSTE

Una de ellas, sea la que se realiza con el empleado civil o miembro de la reserva activa va ha otorgársele el nombramiento por haber pasado satisfactoriamente el período de prueba.

2.5 CAPACITACION

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.

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 con los objetivos; planes y programas Institucionales; y, tomarán en cuenta las recomendaciones del sistema de evaluación de personal.

En base del conocimiento de las necesidades, se planificará y programará la capacitación de los miembros de la reserva activa y de los empleados civiles, en concordancia con los objetivos Institucionales y, del desarrollo nacional.

La programación será analítica y permitirá concretar aspectos relacionados con objetivos, contenidos, metodología, duración, requisitos, presupuestos y otros, de todo evento de capacitación.

Se mantendrá un registro actualizado de instructores por áreas y materias. La selección de los instructores se hará en base a la solvencia profesional vinculada a la programación curricular y a la calidad pedagógica comprobada, dando prioridad al personal de la Institución.

Para la selección de participantes a los eventos de capacitación se considerarán, los resultados de la detección de necesidades de capacitación; la recomendaciones del sistema de evaluación y potencialidad de personal; y, los requerimientos de carrera, dando preferencia a los miembros de la reserva activa y empleados civiles que no han recibido capacitación.

Todo evento de capacitación debe tener un coordinador para garantizar la programación, ejecución, evaluación y seguimiento de mismo.

Con anterioridad a la ejecución de todo evento de capacitación debe verificarse la existencia de los recursos necesarios; y, en la ejecución se controlará la existencia de los participantes y del avance del programa.

En los eventos de capacitación se evaluará a los participantes e instructores, así como a la organización coordinación y ejecución de los mismos.

La evaluación a los participantes se hará sistemáticamente en base a los métodos y parámetros establecidos previamente en los programas analíticos; sus resultados se darán a conocer a los participantes, así como, a sus respectivos jefes.

La evaluación de los instructores se hará en relación a sus conocimientos, calidad pedagógica y cumplimientos de los objetivos; la misma que se comunicará al interesado con mirar a mejorar su desempeño.

Se entregará certificados de aprobación a los participantes en eventos que contemplen evaluación, formativa y sumatoria y que hubiesen alcanzado un mínimo del 70 % en rendimiento y un 95 % en asistencia.

La participación de miembros de reserva activa y de los empleados civiles en eventos de capacitación, tendrá prioridad sobre cualquier otra actividad que se encuentren desarrollando; para lo cual se los eximirá de sus funciones habituales por el lapso que requieren las clases o prácticas.

La capacitación por parte de la reserva activa y de los empleados civiles origina la obligación de prestar sus servicios por un lapso mínimo igual al doble del tiempo de la capacitación; si fuere en el País y el triple si hubiese sido en el exterior, sin que en ningún caso sea inferior a dos

años, siempre y cuando tenga una duración mayor a tres meses.

La capacitación programada y ordenada por la Dirección o Departamento de Personal, será de asistencia obligatoria para quienes hayan sido nombrados alumnos.

Los miembros de la reserva activa y empleados civiles que por sus conocimientos y experiencias, fuesen designados profesores o instructores dentro del programa de capacitación, recibirán el pago establecido de ley por las clases que dictasen; quedando además los superiores directos del profesor o instructor obligados a prestarle las facilidades para el cumplimiento de esta designación.

Los miembros de la reserva activa o empleados civiles que fuesen declarados en comisión de servicios para realizar estudios en el país o en el exterior conservarán su cargo en el transcurso de la comisión y hasta un máximo de dos años, recibiendo las bonificaciones y compensaciones que hubiere lugar.

En el caso de que los miembros de la reserva activa o empleados civiles que fueron declarados en comisión de servicios para recibir capacitación ; en el País o en el exterior, no aprobasen el evento, el respectivo Consejo de Empleados Civiles conocerá y resolverá sobre su situación de

acuerdo con los informes del Instituto sobre el particular, tomando en cuenta las regulaciones existentes en las Fuerzas Armadas.

2.6 DESPIDO

Son causales del despido los siguientes :

- a.- Por sanción disciplinaria impuestas por faltas atentatorias;*
- b.- Por abandono o ausencia injustificada a sus labores por tres días consecutivos;*
- c.- Por convenir al buen servicio, calificada por el respectivo Consejo.*
- d.- Por participar en asuntos contrarios a los fines e intereses de las Fuerzas Armadas; y,*
- e.- Por haber merecido una segunda suspensión de funciones.*

Para la destitución por faltas disciplinarias, previamente se requerirá la resolución del respectivo Consejo, sin perjuicio

de la acción penal a que hubiere lugar.

La destitución de los miembros de la reserva activa o empleados civiles, se harán efectivas en las fechas que determinen la publicación respectiva y para los casos de cesación definitiva de funciones, será con fecha del último día del mes correspondiente.

El miembro de la reserva activa o empleado civil que fuere destituido o que hubiere merecido sentencia condenatoria por juicio penal militar o común, no podrá reingresar a prestar servicios en dependencia alguna de las Fuerzas Armadas.

3.- ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

El régimen salarial constituye el SISTEMA DE REMUNERACIONES para los miembros de la reserva activa y de los empleados civiles de las Fuerzas Armadas.

El cálculo de las remuneraciones y bonificaciones en general debe efectuarse tomando en cuenta los años de servicio prestados a la Institución Armada, las categorías y etapas, las variaciones de la base de cálculo y más factores previstos en la reglamentación pertinente.

Los miembros de la reserva activa y empleados civiles tienen derecho a percibir las remuneraciones establecidas dentro de las Fuerzas Armadas, a partir de la fecha de su designación, nombramiento o contrato.

Los miembros de la reserva activa y empleados civiles con nombramiento que se separen de la Institución por cualquier causa, tendrán derecho a percibir sus remuneraciones computadas hasta el último día del mes que se produzca su separación. Los empleados civiles con contrato percibirán sus remuneraciones de acuerdo a los días del mes efectivamente trabajados.

La escala de sueldos de los miembros de la reserva activa y de los empleados civiles de las Fuerzas Armadas se conformarán en categorías y etapas.

Las remuneraciones a favor de los miembros de la reserva activa y empleados civiles comprenden : el sueldo imponible, los sueldos adicionales, bonificaciones, subsidios, obligaciones Institucionales y demás retribuciones que se creasen por ley.

1.- El sueldo imponible está constituido por :

- a) Sueldo básico por categoría y,*
- b) Sueldo adicional por etapa.*

2.- Los sueldos adicionales están constituidos por :

- a) *Décimo tercero,*
- b) *Décimo cuarto sueldo; y,*
- c) *Décimo quinto sueldo.*
- d) *Décimo sexto sueldo*

3.- Las bonificaciones comprenden :

- a) *Bonificación por representación a partir de la XII categoría.*
- b) *Bonificación por el día de las Fuerzas Armadas.*
- c) *Bonificación por tiempo de servicio; y,*
- d) *Refrigerio.*

4.- Los subsidios comprenden :

- a) *Subsidio por antigüedad,*
- b) *Subsidio familiar; y,*
- c) *Subsidio matrimonial.*

5.- Las obligaciones institucionales están constituidas por :

- a) *Fondos de reserva,*
- b) *Aportes patronales a la Seguridad Social; y,*
- c) *Aportes patronales a las prestaciones complementarias.*

La bonificación por profesorado viáticos y ayudas de viaje a favor de la reserva activa y empleados civiles se otorgarán de acuerdo a la escala vigente en las Fuerzas Armadas.

El ingreso total se constituye con el sueldo imponible, la bonificación por representación en los casos que hubiere derecho, los subsidios por antigüedad, familiar y matrimonial.

DEL SUELDO IMPONIBLE

El sueldo imponible es la retribución que recibe el miembro de la reserva activa y el empleado civil en función de su clasificación de puesto, categoría, etapa y resulta de sumar el sueldo básico por categoría más el sueldo adicional por etapa.

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 ubica el miembro de la reserva activa o empleado civil.

El sueldo adicional por etapa se calculará con sujeción al respectivo manual en base a la etapa en que se ubica el miembro de la reserva activa o empleado civil.

La base de cálculo que interviene en el cómputo del sueldo imponible se determina en el reglamento de remuneraciones del persona militar de las Fuerzas Armadas.

El sueldo imponible constituye la base sobre la que se computan los aportes al Seguro Social obligatoria (IESS) y el sistema de prestaciones complementarias.

DE LOS SUELDOS ADICIONALES

El décimo tercer sueldo equivale a la doceava parte de las remuneraciones percibidas por el miembro de la reserva activa o empleado civil, en el año calendario, comprendido entre el 01 de diciembre del año anterior y el 30 de noviembre del año en que se efectúa el pago. El décimo tercer sueldo se efectivizará hasta el 15 de diciembre del año considerado.

El décimo cuarto sueldo equivale a dos salarios mínimos vitales generales vigentes para el sector público, que se pagan hasta el 15 de septiembre de cada año por el período comprendido entre el 31 de agosto del año anterior hasta el 01 de septiembre del año del pago.

El décimo quinto sueldo equivale al pago de 50.000 en alícuotas de 10.000,00 que se cancelan en los siete primeros días de los meses de febrero, abril, junio, agosto y octubre.



Para el cómputo proporcional de ésta bonificación se considera el período comprendido entre el 01 de febrero del año anterior y el 31 de enero del año de pago.

El décimo sexto sueldo será el equivalente a la octava parte del sueldo mensual. Nadie percibirá mensualmente por concepto de décimo sexto sueldo menos de la doceava parte de dos salarios mínimos vitales generales. Quienes perciban un sueldo mensual mayor a ocho salarios mínimos vitales generales, percibirán la octava parte mensual de ocho salarios mínimos vitales generales.

DE LAS BONIFICACIONES

La Bonificación por representación consiste en el pago mensual de un porcentaje de la base de cálculo a los miembros de la reserva activa y empleados civiles, clasificados en las categorías 12,13,14 y 15 que desempeñen funciones como titulares de departamento o equivalente y/o de asesoría, de conformidad con la siguiente escala.

CATEGORIA BONIFICACIÓN POR REPRESENTACION

12	0.5 Base de cálculo
13	1.0 Base de cálculo
14	1.5 Base de cálculo
15	2.0 Base de cálculo

La bonificación "FUERZAS ARMADAS" consiste en el pago equivalente a tres veces la base de cálculo vigente, el 24 de mayo de cada año, en que se celebra el DIA CLASICO DE LAS FUERZAS ARMADAS, en favor de los miembros de la reserva activa y empleados civiles.

La bonificación por tiempo de servicio se reconoce al miembro de la reserva activa y al empleado civil que se hace acreedor a la condecoración "Servicios Distinguidos" y consiste en el pago por una sola vez, de los siguientes valores:

1.- EMPLEADOS CIVILES

- a.- Por 15 años de servicio, un sueldo total;
- b.- Por 20 años de servicio, dos sueldos totales;
- c.- Por 25 años de servicio, tres sueldos totales;
- d.- Por 30 años de servicio, cuatro sueldos totales; y,
- e.- Por 35 años de servicio, cinco sueldos totales.

2.- MIEMBROS DE LA RESERVA ACTIVA

- a.- Por 10 años de servicio, un sueldo total*
- b.- Por 15 años de servicio, dos sueldos totales;
y ,*
- c.- Por 20 años de servicio, tres sueldos totales.*

Los valores que se cancelen por este concepto se calcularan en base al sueldo total vigente a la fecha de cumplimiento de los requisitos.

El refrigerio es una bonificación mensual a favor de los miembros de la reserva activa y empleados civiles, con nombramiento o contrato, equivalente al 30 % de la base de cálculo vigente.

DE LOS SUBSIDIOS

El subsidio por antigüedad es el pago mensual que se reconoce a los Miembros de la Reserva Activa y empleados civiles en el equivalente al 2.3 % del sueldo básico de cada categoría por cada año de servicio, presentados en esta calidad o en el sector público, por un máximo de 25 años de servicio.

Para el pago de este subsidio, se tomará en cuenta el tiempo de servicio computado para la obtención de pensión de retiro

militar o de jubilación conferida por el IESS; y , el tiempo de servicio activo y efectivo acreditado en la Fuerzas Armadas para el personal militar que no obtuvo la pensión de retiro militar.

El subsidio familiar es la asignación mensual a que tienen derecho los miembros de la Reserva Activa y Empleados Civiles, en un valor equivalente al 10 % de la Base de cálculo vigente, por cada hijo menor de edad soltero y que depende económicamente del beneficiado.

Este subsidio será efectivo a partir del primer la solicitud fuere presentada posteriormente, el pago surtirá efecto a partir de la fecha de presentación.

Como excepción a los señalado en el párrafo anterior, también se otorgará subsidio familiar por los hijos de cualquier edad que se encuentren incapacitados permanentemente para el trabajo y que dependan del empleado para sus subsistencia lo cual será comprobado por la respectiva Dirección o Departamento de Personal de cada Fuerza.

Para estos efectos se acompañarán los siguientes documentos:

- Información sumaria de soltería; y ,*
- Certificado del Instituto de Seguridad Social.*

Junta Calificadora de Prestaciones del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, de que no se hallan percibiendo renta alguna en su condición de afiliados o pensionistas.

El miembro de la reserva activa o empleado civil, para recibir el Subsidio Familiar presentará los siguientes documentos :

- Partida de nacimiento del hijo;*
- Solicitud dirigida a la autoridad nominadora, en la que conste la declaración juramentada que no percibe éste beneficio dentro de la institución armada o en otra entidad del sector público.*
- Información sumaria, que certifique o pruebe la existencia de las situaciones señaladas en el párrafo anterior.*

La persona a cuya cargo se encontrará el menor o dependiente percibirá la asignación antes indicada, previa presentación de los documentos que prueben la tenencia o, por pedido expreso del miembro de la reserva activa o empleado civil, para que se transfiera éste beneficio.

El derecho al Subsidio Familiar se extingue por las siguientes causas :

- a.- Por fallecimiento;
- b.- Por alcanzar el hijo la mayoría de edad; excepto del incapacitado;
- c.- Por haberse rehabilitado para el trabajo el hijo incapacitado; y,
- d.- Matrimonio del hijo.

Es obligatorio de todo miembro de la reserva activa o empleado civil, solicitar a la autoridad nominadora, la supresión o cancelación del subsidio en cuanto ocurra los hechos previstos en lo anteriormente expuesto; el incumplimiento le hace responsable de las sanciones previstas en las leyes y reglamentos militares, sin perjuicio a restituir lo indebidamente recibido, mas los cargos de ley.

Si los cónyuges o padres, según el caso trabajan en el sector público uno de ellos deberá renunciar al beneficio del subsidio matrimonial o familiar y acogerse al que más le favorezca.

El subsidio matrimonial es la subvención mensual que se le reconoce al miembro de la reserva activa o empleado civil que acredita el estado civil de casado en el equivalente al 12 % de la base de cálculo vigente.

Este subsidio se hará efectivo a partir del primer día del mes siguiente a la aprobación de la solicitud.

Para tener derecho a éste subsidio, el empleado deberá presentar los siguientes documentos :

- a.- Partida de matrimonio;*
- b.- Solicitud dirigida a la autoridad nominadora, en la que declara bajo juramento de que él o su cónyuge no perciben otros subsidio matrimonial dentro de la institución armada o en el sector público.*

El divorcio o la viudez extinguen el derecho a éste beneficio; la separación de hecho posibilitará que el subsidio matrimonial se asigne en partes iguales para los dos cónyuges de común acuerdo, o sólo para uno de ellos por mandato judicial.

El acultamiento de la causa de extinción del subsidio matrimonial o falsedad en los requisitos establecidos para el mismo; dará lugar a que se inicie la causa penal o acción disciplinaria, según corresponda sin perjuicio al descuento de los valores indebidamente percibidos más los recargos de ley.

Los subsidios por antigüedad, familiar y matrimonial, también se concederán al personal de empleados civiles con contrato,

siempre que hubiere sobrepasado el período de prueba previsto. Para el caso de subsidio de antigüedad, una vez acreditado el tiempo mínimo de un año de servicio se hará acreedor a la persecución del mismo.

DE LAS OBLIGACIONES INSTITUCIONALES

El Ministerio de Defensa Nacional en su calidad de patrono tiene a su cargo el cumplimiento de las siguientes obligaciones previstas en la ley.

- Fondos de Reserva*
- Aporte Patronal a la Seguridad Social (IESS), y,*
- Aporte Patronal para financiamiento parcial de las prestaciones complementarias de los miembros de la reserva activa y empleados civiles.*

Por disposición de la Ley, el miembro de la reserva activa y el empleado civil con nombramiento o con contrato tienen derecho a que el Ministerio de Defensa en su calidad de patrono deposite en el IESS el valor equivalente a la 12ava parte del total de sueldos imponibles percibidos en un año calendario, a partir del segundo año de servicio en la institución.

Los aportes patronales en la Seguridad Social (IESS) está

establecido por ley, son consignados en el IESS por el Ministerio de Defensa Nacional en su calidad de patrono, en el porcentaje determinado en base al sueldo imponible.

El Ministerio de Defensa Nacional participará en el financiamiento de las prestaciones complementarias de los miembros de la reserva activa y empleados civiles, establecidos en el reglamento correspondiente, con el equivalente al 2 % del sueldo imponible, estos valores serán transferidos mensualmente a la Caja de Cesantía de la reserva activa y de los empleados civiles de las Fuerzas Armadas.

3.1. ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS

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.

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 de éstas un grupo

ocupacional; el conjunto de grupos ocupacionales constituirán un servicio.

Las funciones y responsabilidades de las clases de puestos, se determinan en las especializaciones de clase, las que contendrán; código, título, naturaleza del trabajador; tareas técnicas; características de la clase; y requisitos mínimos.

El Sistema de Clasificación de puestos de los miembros de la Reserva Activa y 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.

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

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

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 sustanciales y permanentes en los deberes y responsabilidades del puesto, se procederá a la reclasificación.

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

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

a.- Si el puesto fuere asignado a una clase de superior categoría, el titular será ascendido, siempre y cuando reuna 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 reuna 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 ostente.

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

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

VALORACION DE PUESTOS

Los puestos clasificados serán valorados sobre la base del establecimiento de un sistema técnico que garantice el principio de que a igual trabajo, corresponde igual remuneración.

La Dirección Administrativa del Ministerio de Defensa Nacional, administrará el sistema de valoración de puestos de los miembros de la Reserva Activa y de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas; y, elaborará y mantendrá actualizado el manual de dicho sistema.

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, tomando en cuenta el costo de vida, remuneraciones existentes en otros sectores y cualquier otro factor que se estime necesario.

Como resultado de las operaciones de valor de las clases de puestos se agregarán en una de las categorías que conforman la escala de sueldos de los miembros de la Reserva Activa y de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas.

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

La Dirección Administrativa del Ministerio de Defensa Nacional, de oficio o a petición de parte, revisará la valoración de puestos y, si existiera error en la valoración original, cambios substanciales y permanentes de las tareas y responsabilidades o variación de los factores procederá a la revaloración de la clase de puestos.

La revaloración de las clases de puestos producirá los siguientes efectos, en relación con los miembros de la Reserva



Activa o del Empleado Civil que estuviese ocupando la

- 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 congelarán los haberes del titular, quien continuará en la misma condición hasta que se produzcan cambios en su situación.

La nomenclatura del Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos, así como, sus reformas se expedirán por Acuerdo Ministerial.

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 de las Fuerzas Terrestre,

Naval y Aérea, que se sujetarán a lo dispuesto en sus Leyes Constitutivas.

3.2 CALIFICACION DE MERITOS

Se establece el Sistema de evaluación de los miembros de la Reserva Activa y de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas 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 los siguientes situaciones profesionales :

- a.- Ascensos;*
- b.- Estímulos*
- c.- Capacitación; y,*
- d.- Cambios de Etapa.*

Los miembros de la Reserva Activa y de los Empleados Civiles, serán calificados con los factores que se harán constar en el respectivo formato de calificaciones.

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 ;

<i>LISTA</i>	<i>PUNTAJE</i>
<i>No. 1</i>	<i>19 a 20</i>
<i>No. 2</i>	<i>17 a 18,99</i>
<i>No. 3</i>	<i>14 a 16,99</i>
<i>No. 4</i>	<i>12 a 13,99</i>
<i>No. 5</i>	<i>00 a 11,99</i>

Para calificar a los miembros de la Reserva Activa o a los Empleados Civiles, los calificadores se remitirán al Manual de Seguimiento y Evaluación de los miembros de la Reserva Activa y de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas.

Es obligación ineludible de todo Superior Jerárquico, Militar y 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.

La calificación será normal, cuando el miembro de la Reserva Activa o Empleado Civil haya permanecido subordinado a un sólo Jefe durante un año calendario.

La calificación será concurrente, cuando el miembro de la Reserva Activa o Empleado Civil haya estado subordinado a dos o más Jefes durante un año, debiendo cada uno de ellos calificar por el período que le correspondió, y que en ningún caso será menor a tres meses.

Cuando un miembro de la Reserva Activa o Empleado Civil, por necesidades del servicio o modalidades del trabajo, estuviese 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 factores de calificación.

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 al que fué comisionado.

La calificación impuesta por el inmediato Superior deberá ser legalizado por éste, luego se pondrá en conocimiento del calificado, quien firmará manifestando su conformidad o inconformidad, para el visto bueno del Superior jerárquico del calificador.

En el caso de inconformidad el calificado, podrá interponer su reclamo ante la autoridad que puso el visto bueno, quien considerará la presencia del reclamo formulado. En caso de ser improcedente tramitará a la autoridad Superior, comunicando su opinión para su resolución.

Una vez legalizadas las hojas de calificación y resuelto los reclamos si los hubiere, éstas serán registradas en el expediente individual, y constituirán antecedentes para la concesión de los derechos, estímulos y mas beneficios.

LOS ASCENSOS

Los ascensos de los miembros de la Reserva Activa y de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas se harán por concurso tomando en cuenta obligatoriamente lo dispuesto, exento los casos en que se determine lo contrario.

Cuando los miembros de la Reserva Activa o los Empleados Civiles se encuentran 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.

Los miembros de Reserva Activa o de los Empleados Civiles que

se encuentren en igualdad de condiciones con personas ajenas a la Institución, gozarán de prelación, al tratarse de ascensos.

Cuando el miembro de la Reserva Activa o Empleado Civil ostente nombramiento con un nivel inferior a la vacante orgánica que ocupa, su ascenso se hará sin concurso, previo el cumplimiento de dos años de permanencia en la misma categoría, contados a partir de la fecha del nombramiento, contrato de prestación de servicios a prueba, o, del último ascenso, según el caso, siempre que cumpla con los demás requisitos exigidos para el efecto.

Los ascensos de los miembros de la Reserva Activa o Empleados Civiles requerirán de nuevo nombramiento.

DE LOS CAMBIOS DE ETAPA

Los cambios de etapa se expedirán mediante resolución de la autoridad nominadora, que se publicará en la respectiva Orden General.

Los miembros de la Reserva Activa y de 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.

Por ningún concepto se podrá ingresar a una etapa superior a la inicial.

Para cambiar de etapa se requiere cumplir los siguientes requisitos :

a.- Permanecer un mínimo de dos años de servicio en la misma etapa; y,

b.- Acreditar una calificación promedio superior a diecisiete en el tiempo de permanencia en la etapa.

Está prohibido el cambio de más de una etapa.

CAPITULO II

LA AUDITORIA OPERACIONAL

1.- CONCEPTO Y ORIGEN

ORIGENES.—La auditoría es una especialización de las ciencias Contables que tiene por objeto verificar la veracidad y corrección del aspecto contable de una empresa o institución, verificando y analizando a fondo cada operación para comprobar si el registro de ésta fue correcto y que la información que proporciona sea la adecuada.

Los primeros indicios que se tienen sobre Auditoría se encontraron en tablillas de marfil conocidas como "TESARE CONSULARES" en la que se mostraban datos con carácter de revisión.

Posteriormente "En las postrimerías del siglo XVIII algunos individuos se establecieron auto nombrandose contadores públicos comunmente eran pocos mas que copistas y escribientes. En el siglo XIX hizo su aparición el tenedor de libros experto. Su función principal consistía en descubrir transacciones fraudulentas y localizar errores, al finalizar el siglo XIX y en los albores del siglo XX comenzaron aparecer textos y tratados sobre contabilidad, y, juntamente

con el mayor desarrollo y tamaño de las empresas y la multiplicidad de transacciones la teoría contable y la práctica se desarrollaron rápidamente hasta hoy en que encontramos al contador público titulado bien versado en economía, finanzas, legislación mercantil, y, contabilidad actuando como asesor y consultante en contabilidad y finanzas".1/

1/ HOLMES W.ARTHUR, *Auditoría Principios y Procedimientos*, Unión Tipográfica Editorial, México 1967, pag.4.

A medida que crecen las empresas, los administradores se sienten en la necesidad de delegar funciones, entre ellas la de supervisión y verificación de operaciones, éstas funciones inicialmente estuvieron delegadas a parientes o empleados de confianza, pero debido a la complejidad que empezaron a alcanzar las operaciones se vieron obligados a contratar los servicios de profesiones independientes cuyo trabajo era el de emitir su opinión sobre la confiabilidad de las cifras mostradas en estados financieros que tenían interés para los accionistas, banqueros y el gobierno, y así nace la Auditoría propiamente dicha.

Es necesario señalar la diferencia entre Auditoría y Contabilidad.

La Auditoría es un proceso analítico que consiste en el examen profesional con posterioridad a las operaciones que aparecen en los estados financieros finales, siguiendo el proceso de las transacciones desde los libros de registro final hasta los de primera entrada, y de ahí a los documentos originales.

La Contabilidad es constructiva. Tomando como base los documentos originales en primer término analiza y registra la transacción en los libros de primera entrada, para anotarlos enseguida en los libros de registro final de los que se

obtiene los datos para formular los estados financieros.

La Auditoría implica un examen de los libros y cuentas con el fin de precisar si son correctos los estados financieros y están debidamente presentados. La Contabilidad comprende el demás trabajo realizado con las cuentas, tal como preparar el sistema, llevar los libros, balanceados y formular los estados finales "

CONCEPTO DE AUDITORIA OPERACIONAL.- Para fines de la presente tesis defino la Auditoría Operacional en los siguientes términos :

AUDITORIA OPERACIONAL.- " ES EL EXAMEN Y EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS EN UNA ENTIDAD PARA ESTABLECER Y AUMENTAR EL GRADO DE EFICIENCIA, EFECTIVIDAD Y ECONOMIA DE SU PLANIFICACION, ORGANIZACION, DIRECCION Y CONTROL INTERNO ".

La Auditoría Operacional es un tipo de Auditoría que enfoca como son llevadas a cabo las actividades de la administración vigente y como podrían ser mejoradas dichas actividades, o a través de mejoras en ellas o a través de mejoras en el sistema de administración y gerencia misma.

Es un examen y evaluación en el cual el Auditor Operacional



revisa los objetivos, políticas, normas, procedimientos, y procesos pertinentes a las actividades. Examina que hace la empresa o entidad, porqué lo hace, cuando lo hace, quién hace que partes, y como lo hace. Este examen consiste de una revisión de la entidad en marcha y de sus actividades reales como son llevadas a cabo.

Paralelamente con el examen el Auditor evalúa los varios componente de las actividades siempre manteniendo en mente las preguntas "¿ Cómo mejorar éstas actividades ? ", " ¿ Es posible efectuar mejoras significativas ? ", " ¿ Cuales son las mejoras alternativas posibles ? ".

Como resultado de su evaluación el Auditor determina las áreas críticas significativas de las operaciones en las cuales los resultados de su examen y evaluación pueden ser mas beneficiosos a la empresa o entidad examinada.

El propósito del examen y evaluación como se expresa en esta definición es establecer y aumentar el grado de eficiencia, efectividad y economía de los componentes de la administración. Estas "E" que son prácticamente el lema oficial de la Auditoría Operacional pueden ser definidas como sigue :

LAS TRES "E" DE AUDITORIA OPERACIONAL

EFICIENCIA - Rendimiento efectivo sin desperdicio innecesario.

EFFECTIVIDAD - Logro de las metas u objetivos programados.

ECONOMIA - Operación al costo mínimo posible.

Los componentes de la administración que la Auditoría Operacional busca mejorar son los componentes clásicos de planificación, organización, dirección y control interno que podemos definir en los siguientes términos :

PLANIFICACION - Establecimiento de los objetivos y metas básicas formulación de las relacionadas estrategias, políticas, procedimientos , métodos y determinación de las fuentes y usos de los recursos necesarios para conseguir dichos objetivos y metas.

ORGANIZACION - Establecimiento de la estructura o agrupación de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes y definiciones de las líneas de autoridad y responsabilidad

DIRECCION - Hacer que todo personal participe de manera coordinada en la ejecución de los planes dentro del marco organizacional y normativo, así logrando los objetivos y metas.

CONTROL INTERNO - Es el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover eficiencia en las operaciones y estimular la observancia de la política prescrita y cumplimiento de las metas y objetivos programadas.

Con éstas definiciones podemos ver que la Auditoría Operativa en resumen es un examen de la gerencia con fines de mejorarla.

2.- DIFERENCIAS CON LA AUDITORIA FINANCIERA

Aspectos principales en los cuales se diferencia de la Auditoría Financiera.

1.- El posible alcance de la Auditoría Operacional es ilimitado en comparación con el alcance bien definido de la Auditoría Financiera. Sin embargo

al desarrollar la Auditoría Operacional enfoca únicamente en las áreas críticas, mientras la Financiera cubre toda el área Financiera.

- 2.- Todas las fases de la Auditoría Operacional se efectúan en el campo, mientras la primera fase de la Auditoría Financiera puede efectuarse en la oficina del Auditor.
- 3.- En las Auditoría Operacional los diversos programas de trabajo por cada fase se elaboran en base de los resultados de la ejecución de la fase anterior (Con excepción de la primera). En la Financiera se elabora un sólo programa antes de iniciar el trabajo de campo.
- 4.- El personal de apoyo, especialistas en diversas actividades, en la Auditoría Operacional pueden incluirse especialmente en su cuarta fase, en la Auditoría Financiera muy pocas veces se utilizan personal de apoyo especializado.
- 5.- El planeamiento de la Auditoría Operacional se efectúa casi totalmente en el campo, mientras el de la Auditoría Financiera se efectúa casi totalmente en la oficina del Auditor antes de efectuar el

trabajo en el campo.

6.- La utilidad de los programas de Auditoría y cuestionarios de control interno uniformes o pre-elaborados es muy limitada en la Auditoría Operacional. En la Auditoría Financiera se emplean casi universalmente.

7.- El equipo de Auditoría Operacional no es fijo, pues puede requerirse de mayor personal a medida que avanza el trabajo, especialmente en su cuarta fase; los miembros especializados del equipo trabajan únicamente durante el tiempo necesario para aplicar su especialidad.

Frecuentemente el equipo de Auditoría Financiera se queda intacto durante toda su labor.

8.- Los conocimientos y experiencias del Auditor Operacional tiene que comprender diversas áreas relacionadas con la gerencia en general y es necesario mantener un punto de vista gerencial. El Auditor Financiero normalmente requiere conocimientos y experiencias principalmente en el área financiera y afines, y a menudo tiene un punto de vista mas orientado hacia Economía Financiera

que el logro efectivo de los objetivos. (Sin embargo existen muchas excepciones respecto a éste punto).

9.- La Auditoría Operacional es muy nueva y todavía carece de muchos procedimientos y prácticas generalmente aceptadas. Auditoría Financiera ha sido muy desarrollada por la profesión del contador público existiendo muchos procedimientos y prácticas universalmente aplicados.

10.- Gran cantidad de la evidencia de la Auditoría Operacional se obtiene de fuentes diferentes a los documentos y registros formales. En Auditoría Financiera la mayoría de la evidencia proviene de registros y documentos.

11.- En la Auditoría Operacional el Auditor no emite una opinión o dictamen sobre las operaciones a la gerencia en general, comparable al dictamen sobre estados financieros.

12.- El Auditor Operacional examina y evalúa operaciones corrientes y aquellas recién ejecutadas. El Auditor financiero normalmente examina y evalúa las transacciones por un año calendario ya terminado.

13.- *Los criterios de comparación y evaluación en la Auditoría Operacional no han sido claramente establecidos ni definidos, varía de una área crítica examinada a otra. Los criterios aplicados en la Auditoría Financiera son los principios contabilidad generalmente aceptados por la profesión, que son relativamente constantes a pesar de la posibilidad de ciertas aplicaciones alternativas. No varían de un examen o parte del mismo a otro.*

14.- *La Auditoría Operacional se efectúa cuando se considere necesario pero no en forma regular o periódica. La Auditoría Financiera preferiblemente se efectúa anualmente.*

Por otro lado, existen una gran cantidad de similitudes entre las dos clases de auditoría especialmente respecto a su metodología, técnicas de obtención de evidencia, independencia, ética y la comunicación de los resultados

MANUAL LATINOAMERICANO DE AUDITORIA PROFESIONAL EN EL SECTOR PUBLICO.

3.- APLICACION DE LAS NORMAS DE AUDITORIA OPERACIONAL

Las normas de auditoría generalmente aceptadas aplicables al examen de estados financieros por contadores públicos han sido cuidadosamente y progresivamente desarrolladas por la profesión del contador público sobre varias décadas siendo aprobadas en las conferencias Interamericanas de contabilidad para regir la Auditoría Financiera. Hasta ahora debido a la novedad de la extensión de la Auditoría Financiera hacia el examen operacional no existen normas profesionales oficialmente aprobadas para regir la Auditoría Operacional.

En tres países Perú, Estados Unidos y Ecuador, las Contralorías Generales han promulgado normas profesionales para regir la auditoría operacional en el sector gubernamental.

En éstos tres casos las normas formuladas han sido en base de las normas de auditoría generalmente aceptadas, especialmente las primeras seis normas que tratan con las normas generales o personales sobre el desempeño de la función del auditor y las normas sobre el trabajo en el campo.

En la opinión del auditor den presente documento no existe ningún motivo porque no se pueda adoptar las normas de

auditoría generalmente aceptadas de la profesión del contador público aplicables a la Auditoría Financiera a la práctica de la Auditoría Operacional. La otra alternativa sería de elaborar un grupo totalmente diferente de normas profesionales para regir la práctica de auditoría operacional que no tendría ninguna ventaja especial e incluso confundiría a las personas con poco conocimiento sobre auditoría. Por tal motivo se presenta las siguientes normas que representan una adaptación de las normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, de tal manera que podrían ser aplicables tanto a la Auditoría Operacional como a la Auditoría Financiera.

- 1.- El examen será efectuado por personas que tienen entrenamiento técnico adecuado y pericia como auditores.*
- 2.- En todos los asuntos relacionados con el examen de auditoría la organización de auditoría y los auditores individuales actuarán con integridad y objetividad y mantendrán independencia, no sólo de la actitud mental, sino también a la vista de otros.*
- 3.- Se ejercerá el debido cuidado profesional en la ejecución del examen y la preparación del informe.*

- 4.- *El examen será adecuadamente planeado, supervisado y controlado.*
- 5.- *Se estudiará y evaluará apropiadamente el control interno vigente como base para determinar el grado de confianza que merece y para determinar el alcance de las pruebas a efectuarse mediante los procedimientos de Auditoría.*
- 6.- *Se obtendrá, documentará suficiente evidencia competente para proveer una base razonable de los hallazgos, conclusiones, recomendaciones y opiniones del auditor.*
- 7.- *El informe expresará si las prácticas gerenciales en las áreas examinadas están de acuerdo con los principios y prácticas generalmente aceptadas aplicables y si dichas prácticas maximizan la eficiencia, efectividad y economía al perseguir los objetivos.*
- 8.- *El informe expresa si los principios y prácticas generalmente aceptados han sido observados consistentemente en las áreas examinadas.*

9.- El informe comunicará y será limitado a todos los asuntos significativos. Se entenderán las revelaciones informativas como razonablemente adecuadas a menos que se indique de otra manera.

10.- El informe contendrá los hallazgos, conclusiones y recomendaciones constructivas dirigidas a aumentar la eficiencia, efectividad y economía de operaciones y, en el caso de examen de estados financieros, la expresión de la opinión del auditor, sobre los mismos tomados en su integridad, a la observación de que no puede expresarse una opinión, junto con las razones que lo impide. Contendrá una indicación clara de la naturaleza del examen y del grado de responsabilidad tomado por el auditor.

Las Normas arriba presentadas serán discutidas a su aplicación a la Auditoría Operacional en las tres partes.

4.- PERSONA INDICADA QUE DEBERIA REALIZARLA

Desde el punto de vista de la Contraloría General del Estado, la Auditoría Operacional es una actividad nueva, y por ello carece de muchos procedimientos y prácticas generalmente aceptados, de igual forma los criterios de comparación y evaluación en éste tipo de auditoría no han sido claramente establecidos ni definidos; puesto que están variando de una área crítica examinada a otra, así como también la utilización de los programas de auditoría y cuestionarios de control interno uniformes a pre-elaborados es muy limitado, además la evidencia de la auditoría operacional se obtiene de fuentes diferentes a los documentos y registros formales.

En estas condiciones el auditor requiere del apoyo del personal especializado en diversas actividades del área administrativa a fin de evaluar y determinar el grado de eficiencia de la planificación, organización, dirección y control interno de los métodos y procedimientos administrativos vigentes en la entidad, para luego realizar un informe de lo actuado con sus respectivas conclusiones y recomendaciones y no más, puesto que el auditor no emite dictamen alguno sobre las operaciones.

Por lo anotado anteriormente el auditor no realiza labores de organización en la entidad sujeto de examen; por lo tanto estos trabajos corresponde hacer a las oficinas de organización y métodos y concretamente a la de personal, le corresponderá entre otras actividades la valoración de puestos que se plantean en la presente tesis.

5.- EL INFORME COMO RESULTADO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

- Comunicación de resultados*
- Contenido del Informe*
- Carta de envío*
- Información Introdutoria*
- Comentario sobre hallazgos*
- Características de los hallazgos*
- Conclusiones y recomendaciones.*

COMUNICACION DE LOS RESULTADOS

La quinta fase de la Auditoría Operacional es la comunicación de los resultados del examen.

A pesar de que he considerado ésta como una fase separada al final del trabajo, en la práctica el Auditor Operacional va comunicando los resultados de su examen en forma verbal o

escrita durante el transcurso del trabajo, con el fin de obtener el punto de vista de los funcionarios de la entidad y para discutir los hallazgos de auditoría con ellos. De igual modo en la conferencia final se da a conocer los resultados del examen a los funcionarios principalmente responsables de las operaciones examinadas.

Además de éstas comunicaciones verbales, la comunicación oficial y formal de los resultados de la Auditoría Operacional es el informe final. El informe de Auditoría Operacional es el producto final del examen es el único documento preparado por el auditor que representa y documenta sus labores de auditoría y que será entregado a los funcionarios de la empresa, el directorio y otras personas interesadas.

Por tal motivo, es de importancia primordial que el informe de Auditoría Operacional sea emitido oportunamente pues contiene información útil para mejorar la administración del área bajo examen.

Un aspecto muy importante del informe de Auditoría Operacional es la cualidad que debe tener para ser convincente al lector.

Los hallazgos deben presentar los hechos más importantes de una manera convincente y las conclusiones y recomendaciones se deben referir lógicamente sobre los hechos presentados. Los

datos incluidos en el informe deben ser suficientemente claros y concisos resaltando la importancia de los hallazgos, la razonabilidad de las conclusiones y la conveniencia de aceptar las recomendaciones. De esta manera la atención de los funcionarios responsables será centrada a los asuntos del informe que merece atención y se estimulará la acción correctiva correspondiente según las recomendaciones. De igual manera el informe debe ser presentado en forma objetiva teniendo cuidado de incluir el punto de vista de los funcionarios de la empresa o entidad examinada en caso de ser diferente del punto de vista del auditor. Una presentación equitativa de puntos de vista contrarios al criterio del auditor tendrá como resultado un informe más aceptable a los funcionarios de la entidad y la aceptación de las recomendaciones expuestas en el mismo.

El contenido del informe debe ser redactado en forma narrativa usando hasta el máximo los principios de buena redacción de informes. Estos principios pueden encontrarse en varios libros y publicaciones con respecto a informes en general. El informe debe de ser cuidadosamente revisado para asegurar que no contenga errores de mecanografiado u otros que puedan distraer al lector de la importancia de su contenido.

CONTENIDO DEL INFORME

El formato recomendado para el contenido del informe es el siguiente:

- 1.- Síntesis o resumen del informe (opcional)*
- 2.- Información introductoria (Antecedentes muy abreviados)*
- 3.- Capítulos individuales sobre cada hallazgo significativo, presentado toda la información necesaria en forma narrativa inclusive las conclusiones y recomendaciones que deben ser claramente identificados.*
- 4.- Anexos- (únicamente cuando sean considerados absolutamente necesarios).*

Además de los puntos anteriores el informe puede o no incluir una carta de envío que presenta el informe a la Entidad o Empresa examinada.

Los requisitos básicos del contenido del informe están cubiertos en las normas de preparación del informe.

El informe expresará si las prácticas gerenciales en las áreas examinadas están de acuerdo con los principios y prácticas generalmente aceptadas aplicables, y si dichas prácticas maximizan la eficiencia, efectividad y economía al perseguir los objetivos

Si nota que la Norma Generalmente Aceptada sobre la aplicación en los principios de Contabilidad Generalmente Aceptadas ha sido modificado por señalar la aplicación de los principios y prácticas generalmente aceptadas aplicadas a las áreas examinadas.

Cualquier operación, actividad o proceso tiene algunos principios y prácticas generalmente aceptados y el Auditor puede comentar con respecto a cada hallazgo en su informe sobre la aplicación de los mismos. Además la norma ha sido ampliada para incluir comentarios sobre si dichas prácticas maximizan la eficiencia, efectividad y economía de la empresa o entidad examinada al perseguir sus objetivos.

Obviamente en este sentido el Auditor Operacional quiere enfocar su examen haciendo comentarios sobre cualquier manera de mejorar las tres "E" de la Auditoría Operacional.

El Informe expresará si los principios y prácticas generalmente aceptadas han sido observados consistentemente en las áreas examinadas.

Esta norma se refiere a la observación consistente de los principios y prácticas generalmente aceptadas en las áreas examinadas. La falta de uniformidad en las operaciones de la entidad puede disminuir su eficiencia, efectividad y economía, por tal motivo el auditor debe comentar con respecto a cada hallazgo sobre cualquier falta de consistencia.

El Informe comunicará y será limitado a todos los asuntos significativos. Se entenderán las revelaciones informativas como razonablemente adecuadas a menos que se indique de otra manera

Es importante que el Informe de Auditoría Operacional sea limitado solamente a los aspectos más significativos de las áreas críticas examinadas. Cualquier cosa de menor importancia debe ser comunicada a los funcionarios de la entidad se lo hará en forma verbal o a través de un memorándum especial.

La segunda parte de la norma incluye la misma Norma Generalmente Aceptada que exige la revelación completa pero en el caso de la Auditoría Operacional esto se refiere al contenido del informe de Auditoría en su conjunto en lugar de los Estados Financieros como en la Auditoría Financiera.

El Informe contendrá los hallazgos, conclusiones y recomendaciones constructivas dirigidas a aumentar la eficiencia, efectividad y economía de operaciones . Contendrá una indicación clara de la naturaleza del examen y el grado de responsabilidad tomado por el auditor.

La última norma generalmente aceptada ha sido modificada para hacer referencia a los hallazgos, conclusiones y las recomendaciones resultantes de la Auditoría Operacional incidiendo en la eficiencia, efectividad y economía como objetivo de las recomendaciones. Sin duda cualquier informe sea de naturaleza financiera u operacional debe indicar claramente la naturaleza del examen y el grado de responsabilidad tomada por el auditor. En éstos aspectos el auditor operacional tiene que explicar un poco más ampliamente, por lo mínimo en la presente etapa de desarrollo de la Auditoría Operacional, la naturaleza de sus labores, y cualquier limitación sobre su examen. De igual manera tiene que explicar cualquier limitación sobre el grado de

responsabilidad tomada por él. Debe tener cuidado de explicar que su examen no ha sido un examen técnico de las áreas críticas, sino una revisión de la aplicación del control gerencial a dichas áreas con fines de maximizar la eficiencia, efectividad y economía.

CARTA DE ENVIO

En caso de optar para el empleo de una carta de envío, esta debe estar en la primera página del Informe. El auditor debe señalar brevemente en esta carta la naturaleza del examen para indicar claramente que el examen incluyó los Estados Financieros, teniendo mucho cuidado para evitar en el caso de no emitir un dictamen que la carta de envío podría ser confundida como un dictamen de Auditoría Financiera. La posibilidad de esta confusión podría ser un motivo de no emplear el formato de una carta de envío y simplemente iniciar el informe con el primer capítulo. En el caso del examen de estados financieros conjuntamente con la Auditoría Operacional, la primera página del informe debe ser la carta del dictamen seguido por los estados financieros y el resto del informe en el formato indicado.

INFORMACION INTRODUCTORIA

El primer capítulo del informe debe incluir información

introductoria sobre la entidad, las actividades examinadas y la naturaleza del examen. Esta información servirá de base para su mejor comprensión y apreciación del mensaje principal del informe. Esta información debe ser relativamente corta y se debe evitar incluir información innecesaria, que podría ser discutida y presentada más apropiadamente en los otros capítulos del informe. Normalmente no debe exceder de tres o cuatro páginas.

La Información Introductoria normalmente se trata con los antecedentes de la entidad tales como su creación, la naturaleza y determinación de sus actividades, su organización y administración en términos muy generales. En esta sección se debe incluir la información sobre la naturaleza del examen efectuado y el grado de responsabilidad asumido por el auditor. Se puede identificar el período del trabajo efectuado, los lugares geográficos visitados por los auditores en el caso de actividades descentralizadas y una breve exposición de los objetivos del examen y su alcance.

COMENTARIOS SOBRES LOS HALLAZGOS.

Los demás capítulos del informe después del primer capítulo deben presentar en orden de importancia los comentarios sobre los hallazgos con respecto a las áreas críticas examinadas en el capítulo normalmente debe incluir también los comentarios

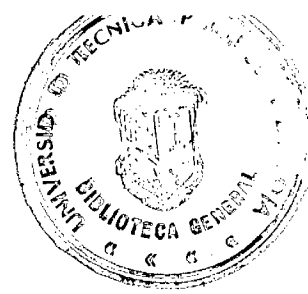
conclusiones y recomendaciones sobre cada área crítica en el capítulo correspondiente para evitar la necesidad de tener que incluir referencias cruzadas y obligar al lector que busque la conclusiones y recomendaciones .

Obviamente las conclusiones y recomendaciones deben ser claramente indicadas para que no quede ninguna duda sobre cuales son. El resto de esta sección tratara con los comentarios reservando en una sección posterior más detalle sobre las conclusiones y recomendaciones.

Algunos requisitos muy importantes de estos capítulos sobre hallazgos son :

- 1.- Importancia.*
- 2.- Utilidad y oportunidad*
- 3.- Sustentación exacta y adecuada.*
- 4.- Convencimiento*
- 5.- Objetividad*
- 6.- Concisión*
- 7.- Integridad*
- 8.- Tomo constructivo*

Al redactar el informe el auditor debe cuidar de tratar de observar estos requisitos.



CARACTERISTICAS DE LOS HALLAZGOS.

Es importante al preparar los capítulos sobre los hallazgos de incluir las características o atributos de los hallazgos que permite el contenido del capítulo, comunicar el mensaje con efectividad. Las características o atributos de un hallazgos de auditoria son :

- 1.- LA CONDICION, que es una presentación de la situación actual encontrada por el auditor ("lo que es") .
- 2.- EL CRITERIO ,que expresa las unidades de medida a las normas aplicables con las cuales el auditor a comparado la situación actual ("lo que debe ser")
- 3.- EL EFECTO, la diferencia entre la condición y el criterio que puede incluir una medición de costo innecesario, es excesivo u otra forma de desviación adversa (diferencia entre "lo que es " y lo que debe ser").
- 4.- LA CAUSA , que presenta las razones de la desviación ("por que sucedió ") .

La base de los hallazgos de auditoría normalmente se origina de la comparación de la condición con el criterio, así identificando una diferencia que en el caso de ser significativa merece acción correctiva y fundamentalmente la base de las conclusiones y recomendaciones del auditor.

Una vez identificado una desviación significativa el auditor tiene que establecer el efecto en términos comprensibles al lector de su informe, preferentemente en términos monetarios (monto perdido por ineficiencia, por ejemplo). de igual modo es la responsabilidad del auditor al redactar su informe de convencer al lector de la validez y sentido común de su recomendación. la determinación de la causa es de importancia primordial por que sin ubicar e identificar claramente la causa de cualquier desviación o deficiencia seria imposible de tomar la acción correctiva necesaria para eliminar la causa. Frecuentemente existe mas de una causa y el auditor no debe cometer el error de atribuir a una solo causa cuando pueden existir otras causas. o subcausas subyacentes.

Una vez que el equipo de auditores hay encontrado una debilidad o deficiencia aparentemente importante en la forma en que se efectúa la operación, el auditor responsable, debe hacer planes específicos para el desarrollo apropiado todos los aspectos pertinentes del problema identificado.

El proceso de desarrollo de un hallazgo adverso que ha sido producto de la experiencia de la Contraloría General de los Estados Unidos .

- 1.- Identificación de asuntos deficientes, defectuosos, etc según se les mida en comparación con criterios aceptables generalmente una forma demostrada de hacer lo mejor. Unos criterios aceptables pueden ser aquellos establecidos por normas o por instrucciones de la Entidad, Y si éstos no han sido establecidos, los Auditores tendrán que establecerlos y enunciarlos.*
- 2.- Identificación de líneas de autoridad y responsabilidad en el organismo con respecto a las operaciones implicadas.*
- 3.- Verificación de las causas de la deficiencia .*
- 4.- Determinación de si la deficiencia es un caso aislado o una condición muy difundida.*
- 5.- Determinación de los efectos o importancia de la deficiencia.*
- 6.- Identificación y solución de aspectos normativos o legales.*

7.- *Obtención de comentarios de personas u organismos directamente interesados que pueden estar afectados en forma adversa por los hallazgos.*

8.- *Determinación de posibles acciones correctivas o mejoras que pueden recomendarse.*

La labor efectuada, la información obtenida, y las conclusiones alcanzadas en el proceso de desarrollo deben estar ampliamente respaldadas por documentos en los papeles de trabajo conforme se va efectuando la labor. Este paso no debe diferirse nunca hasta que la fase de preparación del informe esté en proceso.

Todo proceso de desarrollo adecuado de un hallazgo requiere una acumulación apropiada de evidencias que permitan informar adecuadamente de acuerdo con las características, normas y requerimientos básicos establecidos.

El saber que es necesario prepara un informe y pensar que dicho informe mientras se desarrolla un hallazgo tendrá como resultado una auditoria e informe de mejor calidad.

Se debe evaluar continuamente la naturaleza, existencia e importancia de un hallazgo durante el proceso de desarrollo para determinar si serán necesarios futuros esfuerzos para

desarrollarla totalmente. Si en cualquier momento durante la labor el Auditor piensa que tiene un hallazgo significativo desarrolla criterio, causa, importancia, responsabilidad, normatividad y mejoras necesarias, debe además informar inmediatamente a los funcionarios de la Entidad acerca de la situación y las conclusiones y recomendaciones .

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .-

La conclusión del auditor operacional sintetiza las características del hallazgo, la condición, criterio, efecto y causa, normalmente en una o dos frases que presenta con gran impacto el problema y el grado de gravedad del mismo .

Algunos auditores prefieren presentar la conclusión al principio de cada sección sobre un hallazgo para llamar la atención del lector a la gravedad del asunto. Otros la presentan al fin de los comentarios sobre el hallazgo .

Las recomendaciones del auditor son las acciones correctivas encaminadas a mejorar las operaciones. Las recomendaciones reflejan el conocimiento y juicio sobre los asuntos examinados en termino de lo que debe hacerse a cerca de ello.

Las recomendaciones deben ser diseñadas para rectificar condiciones que necesitan mejoras. serán persuasivas y

lógicas, siempre y cuando se haya incluido claramente la conclusión que fundamenta la necesidad de la recomendación.

Es importante hacer mención de cualquier acción ya tomada para implementar las recomendaciones o cualquier promesa de acción hecha por los funcionarios responsables de la entidad. Esto señala una actitud cooperativa por parte de ellos y además su publicación en el informe de alguna manera obliga a ellos de seguir con la acción recomendada y aceptada.

Es de importancia primordial señalar claramente o identificar las conclusiones y recomendaciones como tales.

6.- FUTURO DE LA AUDITORIA OPERATIVA EN EL ESTADO MAYOR DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS (MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL)

Al igual que otros servicios novedosos que actualmente presta el Contador Público y en otros que ofrecerá en el futuro se enfrentarán problemas de difícil solución.

Será necesario que la Contaduría Pública reconozca las conveniencias de absorber este servicio y se evoque a él con entusiasmo y decisión. Que precise sus objetivos y enfoque y defina las diferencias entre la Auditoría de Operaciones y otros servicios similares; pues aún no se ha puesto de acuerdo.

Además se requerirá una preparación adicional de más tiempo y costo para afrontarlo. Deberá buscarse un seguimiento más profundo de las operaciones y organización más íntima. El Contador Público se verá en la necesidad de elaborar manuales de objetivos y procedimientos. Tendrá acceso de datos que hasta ahora incluso en su labor de Auditoría Financiera eran confidenciales. El problema que en la propia profesión habrá quien vislumbre problemas de ética o de incompatibilidad con otros servicios que se han prestado hasta ahora.

Por otra parte deberá obtenerse el reconocimiento del hombre de empresa respecto a la validez de la Auditoría de Operaciones, para que deposite su confianza en el nuevo servicio.

Pese a lo anterior y no obstante que ya se han tenido experiencias interesantes, en mi opinión sigue siendo una área virgen por conquistar y llevar consigo problemas latentes por

resolver, su evolución apenas se ha iniciado y queda por delante un largo camino.

Conviene tomar la iniciativa para coadyuvar a que el avance que a paso firme ha venido logrando hasta ahora el ejecutivo de la entidad, se convierta en un proceso veloz y decidido con la ayuda de nuevas técnicas entre ellas, la Auditoría de Operaciones, Estudios de Organización y Métodos que controlen los procesos administrativos que cada vez se tornan más complejos.

Además es indispensable mantener a la Contaduría Pública en el lugar de altura que ha conquistado con grandes esfuerzos y que la señalan como una de las profesiones más avocadas para auxiliar a los ejecutivos al logro de los objetivos institucionales o al logro de su cometido.

El deseo del Contador Público de ser más útil entre muchas razones ha hecho surgir la Auditoría de Operaciones como una extensión de la Auditoría Financiera.

Las exigencias de la sociedad, el interés del ejecutivo en mejorar la calidad de los servicios, la creciente complejidad de los procesos administrativos, la consecuente delegación de autoridad y responsabilidad, y el deseo del Contador Público de ser más útil, han hecho que surjan la Auditoría

Operacional, y con más énfasis precisamente en el Estado Mayor del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas de nuestro País.

Como un enfoque adicional al examen de Estados Financieros conviene efectuar el estudio y evaluación de Control Interno en toda su magnitud, llevando hacia el objetivo de promover la eficiencia de operaciones y procedimientos administrativos.

Cabe destacar que en estos últimos tiempos, en el Comando Conjunto de las FF.AA. y en consideración a que es una Institución netamente militar, se ha dado una especial importancia a los procesos administrativos que se generan en las diferentes unidades que la conforman; en tal circunstancia se ha impulsado en forma muy significativa la actuación profesional de auditores, no solo con el propósito de aumentar la eficiencia administrativa sino también con el fin de mantener y mejorar la buena imagen de la misma.

CAPITULOS

III y IV

PRACTICA

AUDITORIA INTERNA
MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL

**AUDITORIA OPERATIVA AL AREA DE PERSONAL
DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS
ARMADAS, POR EL PERIODO DEL 1ro. DE ENERO
AL 30 DE ABRIL DE 1.992.**

DELEGADA: EUGENIA SANCHEZ TORRES

1.992

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
COMANDO CONJUNTO DE LAS FF.AA.

ASUNTO: *Informe Auditoría Operativa de Personal del Comando
Conjunto de las FF.AA.*

FECHA : *Junio - 10 - 92*

DE : *DIRECTOR AUDITORIA INTERNA DEL M.D.N.*

PARA : *Sr. GRAE, MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL*

EN : *Su Despacho.-*

De conformidad con el Plan Operativo Anual para el año 1993, elaborado por la Dirección de Auditoría Interna dependiente de este Despacho, y de acuerdo al Oficio de Delegación del 5 de Mayo de 1992, suscrito por Usted Señor Ministro, hemos realizado la Auditoría Operativa de Personal del Estado Mayor del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, por el período comprendido entre el 1 ero. de Enero al 30 de Abril de 1992.

Nuestro examen se efectuó de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, Políticas y Normas Técnicas de Auditoría General del Estado y Leyes y Reglamentos Militares, Disposiciones y Reglamentos Internos, en consecuencia incluyo pruebas y procedimientos de Auditoría considerados necesarios a las circunstancias.

Las principales observaciones, se encuentran contenidas en los

Comentarios y Recomendaciones que se exponen en el Informe adjunto, con el fin de que se dé cumplimiento para obtener con ello una mejor Administración de Personal.

DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

DIRECTOR DE AUDITORIA INTERNA DEL M.D.N.

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
COMANDO CONJUNTO

ASUNTO : INFORME DE AUDITORIA OPERATIVA
FECHA : JUNIO-10-92
DE : Equipo de Auditoría
PARA : Director de Auditoría Interna M.D.N.
EN : Su Despacho.-

En cumplimiento para el Plan Operativo Anual de 1992, mediante Oficio del 5 de Mayo del presente año, suscrita por el Señor Ministro de Defensa Nacional, hemos realizado la Auditoría a Personal del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, por el período comprendido entre el 1 ero. de Enero al 30 de Abril de 1992.

Nuestro examen se efectuó con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, Políticas y Normas Técnicas de Auditoría, editadas por la Contraloría General del Estado, en consecuencia incluyo pruebas y demás procedimientos que he considerado necesarias a las circunstancias.

Los resultados de la presente Auditoría, se encuentran expresados en las Conclusiones y Recomendaciones del Informe adjunto.

ATENTAMENTE,

JEFE DE EQUIPO

SRTA. EUGENIA SANCHEZ T.

ABREVIATURAS UTILIZADAS

<i>M.D.N.</i>	<i>MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL</i>
<i>E.M.C.C.</i>	<i>ESTADO MAYOR DEL COMANDO CONJUNTO</i>
<i>F.F.A.A.</i>	<i>FUERZAS ARMADAS</i>
<i>GRAE.</i>	<i>GENERAL DEL EJERCITO</i>
<i>R.R.P.P.</i>	<i>RELACIONES PUBLICAS</i>
<i>AUX.</i>	<i>AUXILIAR</i>
<i>EMCI.</i>	<i>EMPLEADO CIVIL</i>
<i>C.C.</i>	<i>COMANDO CONJUNTO</i>
<i>E.M.E.</i>	<i>ESTADO MAYOR ESPECIAL</i>

I N F O R M E

CAPITULO I

INFORMACION INTRODUCTORIA

MOTIVO DEL EXAMEN

La Auditoría practicada a Personal del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, se realizó de acuerdo con el Plan Operativo Anual, elaborado por la Dirección de Auditoría Interna del Ministerio de Defensa Nacional para el año de 1992 mediante Oficio del 5 de Enero de 1992, suscrito del Señor Ministro de Defensa Nacional.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

- 1.- Verificar el cumplimiento de Disposiciones Legales.*

- 2.- *Comprobar si la Administración de Personal, está de acuerdo a las Técnicas y Procedimientos acordés a la realidad.*
- 3.- *Determinar si el Reclutamiento de Personal, se encuentra de acuerdo a lo que aconsejan las técnicas modernas.*
- 4.- *Verificar si el número de empleados o funcionarios es suficiente o demasiado.*
- 5.- *Determinar el grado de confiabilidad del Sistema de Control Interno sobre los Recursos Humanos, materiales y financieros.*
- 6.- *Revisar la manera en que los servidores descargan sus responsabilidades*
- 7.- *Evaluar el costo y/o productividad de las unidades y servidores.*
- 8.- *Determinar si los objetivos, metas, planes, políticas, estrategias, normas, se encuentran acordes a los principios filosóficos a la creación de la Entidad.*
- 9.- *Revisar las medidas tomadas para salvaguardar y evitar*



el desperdicio de los Recursos Humanos.

- 10.- Comprobar el cumplimiento de las políticas, metas y objetivos programados.*
- 11.- Determinar la suficiencia, competencia y propiedad de las disposiciones y más directivas destinadas para normar el buen funcionamiento de las actividades administrativas.*
- 12.- Determinar el grado de cumplimiento, de recomendaciones plasmadas en anteriores informes de Auditoría Operativa.*
- 13.- Interrelacionar los diferentes niveles departamentales para mantener la cohesión existente.*
- 14.- Fortalecer la interrelación entre todo el Estado Mayor con el fin de crear el medio ambiente necesario para un desempeño armonioso de sus miembros.*

ALCANCE DEL EXAMEN

Se efectuó el Estudio y Análisis de los procedimientos administrativos, reclutamiento de Personal, y demás procedimientos del área específica de Contabilidad, por el

período comprendido entre el 1ro. de Enero al 30 de Abril de 1992.

DESCRIPCION DE LA ENTIDAD

BASE LEGAL

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, es una Institución permanente regida por la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas, Leyes y Reglamentos Internos, y más disposiciones inherentes a la actividad que desarrolla.

FINALIDAD

- 1.- Asesorar al Presidente de la República y al Ministro de Defensa Nacional, para alcanzar la seguridad nacional tanto Interna como Externa.*
- 2.- Editar directivas para la dirección, preparación y empleo conjunto combinado de las tres fuerzas.*

- 3.- *Aprobar y coordinar los planes de participación en el desarrollo Socio-económico del País elaborados por los Comandantes de Fuerza.*
- 4.- *Emitir y aprobar los proyectos de Ley, Reglamentos Generales de las Fuerzas Armadas, así como de los Reglamentos Generales de Fuerza.*
- 5.- *Someter, a través del Ministerio de Defensa Nacional para su aprobación la delimitación de :*
 - a.- *Las circunscripciones territoriales previstas para las operaciones militares.*
 - b.- *Las áreas reservadas y;*
 - c.- *Las zonas de seguridad.*
- 6.- *Las demás determinadas en las Leyes y Reglamentos.*

ESTRUCTURA ORGANICA

NIVEL DIRECTIVO : *Jefatura.*

NIVEL ASESOR : *CONSEJO SUPREMO DE LAS FF.AA.*

NIVEL OPERATIVO : *Jefaturas*

CAPITULO II

SISTEMA DE CONTROL INTERNO

MODERNIZACION DE ARCHIVOS PERMITE REDUCCION DE TAMAÑO FISICO Y FACILITA ACCESO A LOS MISMOS.

Si bien por la naturaleza misma de la Entidad, los archivos de la documentación que se genera en esta, se encuentran con las debidas seguridades, más el ambiente en el que se encuentran archivadas es no apropiado; pues se comprobó, que el deterioro de estos archivos es muy rápido, por falta de condiciones físicas adecuadas, éstas deficiencias puede dar lugar a que se destruyan en forma parcial o total, los documentos de mucha importancia para seguridad nacional, tanto interna como externa.

RECOMENDACION No. 1

El señor Jefe del Comando Conjunto dispondrá, se haga los Estudios necesarios con el fin de adquirir un Sistema de Microfilm, para mantener en este Archivo toda la documentación.

De no encontrarse presupuestado para el presente año, dispondrá al Jefe de Presupuestos se considere de manera prioritaria en el presupuesto del año 1993.

DELEGACION DE FUNCIONES DAN MAYOR O MEJORES FRUTOS CUANDO ESTOS SON EMITIDOS POR ESCRITO.

Durante el transcurso del presente trabajo, se comprobó que no existe la delegación de responsabilidades por escrito, específicamente en los niveles Jerárquicos inferiores, dándose éstas disposiciones en la mayoría de casos por órdenes verbales.

RECOMENDACION No. 2

El señor Jefe del Comando Conjunto, dispondrá a todos los Jefes Departamentales y/o de Sección, que todas las

delegaciones y responsabilidades u ordenes que se generen en cada Unidad Administrativa, deban hacerlo por escrito; la observancia a esta disposición, evitará en lo futuro evadir responsabilidades, y se logrará una administración más eficiente.

UNA BUENA MARCHA ADMINISTRATIVA SE PARTE DE LA EXISTENCIA DE ORGANIGRAMAS FUNCIONALES ACORDES A SUS NECESIDADES.

La inexistencia de un Orgánico Funcional en forma global para todo el Comando Conjunto, ha obligado a que se elaboren en forma independiente, estos organigramas en algunos Departamentos del Comando Conjunto, por estas circunstancias, estos no se encuentran concatenados en forma armónica unos a otros, lo que ha dado como resultado, que muchas de las labores que se generan en el Departamentos de Pagaduría y Contabilidad se encuentren duplicados, con lo que permite un desperdicio de recursos materiales y humanos.

RECOMENDACION No. 3

El señor Jefe del Comando Conjunto, dispondrá al Jefe de Personal de la Institución, que en el menor tiempo posible,

elabore un Orgánico Funcional para la consecución de éstos objetivos. Deberá considerarse en lo que le fuere posible las nuevas técnicas de administración de personal, y se tomará en cuenta además, el desarrollo tecnológico para cada una de las áreas.

CAPACITACION DE PERSONAL MEJORA EL RENDIMIENTO DE LOS MISMOS.

La inexistencia de un cronograma de capacitación para el personal, no ha permitido que el mismo adquiriera conocimiento de nuevas técnicas, que vendrían en beneficio de la Institución, además no se aprovechado cursos de capacitación que no representaban erogación alguna para la Institución, ya que en su mayoría, son dictadas por Instituciones del Estado. Y si fuere del caso de Instituciones Particulares, que si bien puede ocasionar erogaciones a la Entidad, se recuperaría por el mejor desempeño de sus empleados.

Con el fin de obtener un buen desempeño de funciones, las técnicas modernas consideran la capacitación de personal como una inversión, en tales circunstancias no debería escatimar recursos para este fin.

RECOMENDACION No. 4

El señor Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, dispondrá al Departamento de Personal, que presente en forma anual un cronograma de capacitación de personal, debiendo tomar en cuenta en especial, los que dicta las Instituciones del Estado, así como también otras Instituciones, para tal caso deberá asegurarse con el fin de que el beneficiario de los cursos, devengue en forma racional esta inversión; la adopción de ésta política permitirá contar al Estado Mayor del Comando Conjunto con elementos humanos adecuados lo que redundará en beneficio de la Entidad.

CAPITULO III

EVALUACION

CONTROL DE ASISTENCIA EN FORMA DIARIA Y OPORTUNA PERMITE UN MEJOR RENDIMIENTO.

La revisión en forma selectiva, que se realizó a los reportes que emite la sección o departamento de Personal, se observó que estos no son elaborados en forma diaria; sino por el contrario, estos se resumen semanalmente, dándose casos que no existe en algunos meses (Enero-92) el reporte y resumen de control de asistencia de personal.

Esta deficiencia conlleva, a que el personal de empleados, no mantengan una disciplina en lo que tiene relación a la hora de entrada y salida, indisciplina que puede generar en ineficiencia y falta de entrega a las labores cotidianas, además esto se dá por la falta oportuna de control que debe ejercer el Jefe de Personal, sobre la persona responsable de estas funciones.

RECOMENDACION No. 5

El señor Jefe del Comando Conjunto dispondrá al Jefe de la Dirección Administrativa, que ordene al Jefe de personal, ejerza el control en forma continua sobre los reportes de asistencia diarias de personal. La observancia a éste procedimiento, permitirá establecer una disciplina de asistencia de todo el personal; igual disposición se servirá dirigir al Señor Jefe del Comando Conjunto, a los Directores y Jefes de las Unidades Administrativas que se encuentran fuera del alcance directo de la sección personal de ésta Institución.

ROTACION DE PERSONAL DE CONTROL PERMITE APLICAR LAS DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS POR FALTAS EN FORMA HOMOGENEA.

Se observó que la persona encargada del control del reloj/tarjetero con el que se controla la asistencia del personal, viene desempeñando estas funciones por más de 2 años desde noviembre de 1989; esta permanencia puede conllevar a que se mantenga relaciones muy estrechas de amistad con una o varios empleados, los que serían favorecidos al no aplicárseles la sanción disciplinaria conforme al reglamento interno, dando lugar a privilegios, indisciplina y malestar general entre el personal civil.

RECOMENDACION No. 6

El Jefe del Comando Conjunto dispondrá al señor Jefe Administrativo, observe el procedimiento de rotación del personal encargado del control del reloj/tarjetero, este procedimiento permitirá un mejor control de asistencia, evitando con ello que exista personal con privilegios especiales.

UNA ADECUADA SELECCION DE PERSONAL REDUNDA EN LA MEJOR CALIDAD DE TRABAJO PARA LA INSTITUCION.

Se comprobó en el transcurso de nuestro trabajo y dentro del análisis de carpetas individuales de los últimos reclutamientos de personal, que no siempre se ha optado por las personas más idóneas; tomando en consideración títulos obtenidos, experiencia, etc. Esta deficiencia se observa inclusive en la contratación de personal técnico, motivo por lo cual existe retraso y falta de calidad en los trabajos de cada uno de ellos, por lo que ocasionan significativos desperdicios económicos para la Entidad.

RECOMENDACION No. 7

El señor Jefe del Comando Conjunto dispondrá al Jefe Administrativo, que cuando por necesidad de la Entidad sea necesario llenar vacantes, deberá realizarse un análisis de todo el personal aspirante y como es lógico se optará por la persona o personas que reúnan los mejores requisitos. Además previo a la contratación de personal el señor Jefe del Comando Conjunto, deberá observar lo dispuesto en la Ley de Control del Gasto Público en lo que a personal se refiere y al Reglamento Interno que rige para las Fuerzas Armadas.

Además se establecerán responsabilidades de tipo económico y administrativo, en especial para el personal que mantengan cualquier tipo de recursos. En tal circunstancia es indispensable un control muy estricto sobre éstos.

CAPITULO IV

EVALUACION DE ENTREVISTAS

REUNIONES DE TRABAJO CON PARTICIPACION ACTIVA DE LOS EMPLEADOS PERMITE IDENTIFICAR AREAS CRITICAS EN FORMA OPORTUNA.

No se encontró debidamente planificado y estructurada las reuniones de trabajo en todas las unidades administrativas del Comando Conjunto; y si éstas se las realiza en forma muy limitada; pues se dá en un 50 % del total de unidades administrativas. Esta falta de interrelación Jefes-Personal, no permite identificar en forma oportuna áreas críticas, y se desaprovecha ideas positivas para el mejor desarrollo del trabajo que pueden tener los empleados. Además no permite dar solución oportuna e inmediata a los diversos problemas que pueden ocasionarse en cada unidad administrativa; en tal circunstancia al no darse a conocer los objetivos de cada unidad, no permite contar con la entrega de los recursos humanos.

RECOMENDACION No. 8

El señor Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, dispondrá a todos los Jefes de cada una de las unidades administrativas que conforman el Comando Conjunto, que con cierto período se realicen las reuniones de trabajo, de las cuales deberá informar sobre los puntos más sobresalientes en caso de existir al jefe de la entidad, procedimiento que permitirá motivar en forma positiva a todo el personal, para el logro de los objetivos de la Entidad.

REUBICACION DEL PERSONAL DE ACUERDO A SU NOMBRAMIENTO GARANTIZA UN MEJOR DESEMPEÑO POR LA SEGURIDAD QUE ESTO IMPLICA A LOS EMPLEADOS.

En un 80 % de las unidades administrativas que conforma el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, existe un promedio de 3 personas que se encuentran desempeñando funciones y labores diferentes para lo que fueron reclutadas, ello conlleva a los siguientes apreciaciones:

- 1.- El Orgánico de Puestos no se encuentra elaborado de conformidad a la necesidad real de personal para cada una de las unidades administrativas.*

2.- Se estima que el reclutamiento de personal se lo realiza no por necesidad de personal, sino sencillamente por llenar vacantes.

Esta desviación a más de entorpecer el trabajo normal y ágil que debe caracterizar a las entidades del sector público, conllevan a una erogación significativa del presupuesto de la entidad.

RECOMENDACION No. 9

El Jefe del Comando Conjunto se dignará disponer al Jefe Administrativo o Jefes de Personal, realicen un estudio cuidadoso del Orgánico de Puestos, para lo cual solicitará a cada Jefe Departamental el mínimo de personal requerido en cada unidad, con el fin de evitar acumulación excesiva de personal, permitiendo con ello además que se evite el despilfarro tanto de Recursos Humanos como de Recursos Económicos.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL TECNICO GARANTIZA EFICIENCIA EN EL TRABAJO.

Del análisis y evaluación a las entrevistas sostenidas con los Jefes Departamentales y por Unidades Administrativas se desprende que las áreas netamente técnicas como son : Comunicaciones, Ingeniería, Construcción y Logísticas, no cuentan con en número adecuado de personal técnico debidamente capacitado, y por otro lado un exceso de personal netamente administrativo.

Esta deficiencia por un lado y el exceso de personal por el otro, conlleva a que los trabajos encomendados a éstas unidades no sea el idóneo, sino que por el contrario existe retraso en la presentación de los mismos, entorpeciendo la marcha de la Institución.

RECOMENDACION No. 10

Es necesario que el Jefe del Comando Conjunto disponga en el estudio del nuevo orgánico sugerido se ponga especial atención en las Unidades Administrativas antes citadas, con el fin de dotarlas de personal técnico en el número adecuado, o en su

lugar se realice una encuesta entre todo el personal para en caso de así ameritarlo realizar la reclasificación correspondiente.

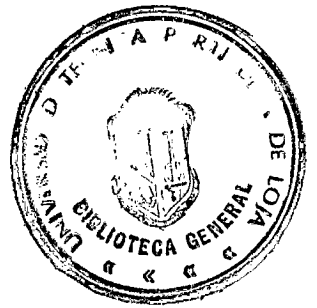
CAPITULO V

EVALUACION ENTREVISTAS CON EL PERSONAL SUBALTERNO

CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS CLAROS SOBRE LA ENTIDAD POR PARTE DEL PERSONAL, PERMITE EL MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La falta de una constestación clara y concisa en un porcentaje muy elevado nos demuestra la falta de conocimiento Orgánico Funcional de la Institución; además demuestra la falta de capacitación y/o el poco interés en el desempeño de sus funciones del personal que labora en el Estado Mayor del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Además podemos decir que no existe una comunicación clara y precisa con el fin de incentivar a todo el personal para el cumplimiento de las metas y objetivos de la citada dependencia.



RECOMENDACION No. 11

Es necesario que el señor Jefe del Comando Conjunto, disponga que en el menor tiempo posible, se realice seminarios donde se den a conocer las metas y objetivos del Estado Mayor para todo el personal y adiestramiento, la adopción de este procedimiento permitirá incentivar adecuadamente a todos los empleados con lo que se logrará un mayor desempeño de sus funciones.

DUPLICACION DE FUNCIONES ENTORPECE EL TRABAJO Y SE DESPILFARRA RECURSOS HUMANOS.

La duplicación de funciones especialmente en el área de Finanzas y de Control, se produce en razón de la inexistencia de un Orgánico Funcional en el que se detalle las funciones que cada uno de los empleados debe realizarlo; con la aplicación adecuada de éste organigrama, se evitará el retardo en las funciones permitiendo de esta manera el aprovechamiento más racional de los recursos humanos con que cuenta el Estado Mayor del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

RECOMENDACION No. 12

El señor Jefe del Comando Conjunto dispondrá al Jefe de la Sección Logística que en el menor tiempo posible presente un Organigrama Funcional del área que le compete, el mismo que deberá ser elaborado en conjunto con la sección de personal; para la elaboración de éste manual de funciones, es indispensable que se tome en cuenta las funciones que son incompatibles.

DELEGACION DE FUNCIONES AGILITA LAS LABORES DIARIAS

La delegación de funciones por escrito es uno de los procedimientos más aconsejables dentro de la Administración Moderna de Personal, este procedimiento a la vez que acelera el proceso de trabajo normal, no permite que la responsabilidad recaiga en una sola persona.

Además permite hacer copartícipes a los demás estamentos de la organización de decisiones y responsabilidades que en la mayoría de los casos son más acertados por cuanto éstas decisiones son tomadas por el personal que tiene mayor

conocimiento de causa por las funciones que realiza.

RECOMENDACION No. 13

Para la delegación de funciones estas deben ser siempre por escrito en la que se deben detallar objetivos y metas claras de las funciones que está delegando, sin embargo es necesario dejar indicando que éstas delegaciones no inhibe de responsabilidad a los Superiores.

Con estos antecedentes el señor Jefe del Comando Conjunto dispondrá a todos los Jefes Departamentales que observen lo anteriormente indicado, cuando deleguen sus responsabilidades.

EL ESTABLECIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS CLAROS AYUDA A TECNIFICAR Y AGILITAR EL TRABAJO.

La falta de un Organigrama Funcional para todo el Comando conjunto no permite establecer con claridad los procedimientos que cada funcionario y empleado deben adoptar en sus labores diarias; esta deficiencia ha permitido que con el ingreso de un nuevo Jefe de Unidad Administrativa se tome procedimientos de labores diferentes, entorpeciendo el trabajo diario y en

mucho de los casos dejado a un lado procedimientos que venían dando buenos resultados, razón esta que conlleva a un desperdicio muy significativo de recursos humanos.

RECOMENDACION No. 14

El señor Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, dispondrá al Jefe Administrativo que se proceda con el carácter de urgente a la elaboración de una Organigrama Funcional para toda la Entidad, para la adopción de éste trabajo deberá recurrirse a profesionales con el amplio conocimiento de Administración de Personal, y flujo de documentación; es decir profesionales con un conocimiento de Organización y Métodos.

ADECUADA DISTRIBUCION DE LABORES EVITA EL CONTAR CON PERSONAL EN EXCESO.

Más del 50% del personal que labora en el Estado Mayor del Comando Conjunto, manifiesta que hay exceso de personal en las unidades que ellos se desenvuelven, como esto se demuestra claramente que no existe una distribución adecuada de labores, ya que el personal entrevistado, se siente suficientemente

capases para asumir parte de las labores de otro compañero, en tal circunstancia este excesivo número de personal retardan las labores diarias, causando con ello un perjuicio económico a la Entidad.

RECOMENDACION No. 15

Es recomendable que dentro de cada Unidad Administrativa, se realice una distribución de trabajo acorde con la realidad de la Unidad, por lo que el señor Jefe del Comando Conjunto dispondrá que cada funcionario reporte por escrito el personal que se encuentra en exceso, informando además la capacidad de cada uno de ellos con el fin de proceder a su reubicación en forma inmediata.

CREACION DE UNA UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS MEJORARIA LA ADMINISTRACION.

Del análisis que se realizó al Organigrama Estructural del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, se observa la inexistencia de una oficina dedicada exclusivamente a la organización y métodos; cabe destacar que esta oficina es una Institución medianamente grande es indispensable, por la complejidad y diversidad de funciones que realiza.

Esta deficiencia ha conllevado que algunas de las Unidades Administrativas elaboren en forma independiente y sin ninguna coordinación " Seudo " Manual de Funciones.

RECOMENDACION No. 16

El Jefe del Comando Conjunto deberá disponer que para la elaboración del presupuesto del próximo año se considere el presupuesto para la creación de la Unidad " Organización y Métodos " para lo cual deberá contarse con personal idóneo; previo a la contratación de éste personal deberá seguir los trámites necesarios correspondientes con el fin de alcanzar

del señor Ministro de Defensa Nacional la autorización correspondiente para su creación. Esta nueva Unidad Administrativa tendría bajo su responsabilidad todo el diseño de la Organización, y además, deberá presentar los estudios de los diferentes sistemas administrativos, financieros y técnicos con el flujograma de información respectiva.

FALTA DE PERSONAL PROFESIONAL Y TECNICO, INFLUYE EN EL DESENVOLVIMIENTO DE LA ENTIDAD.

De la evaluación realizada a las entrevistas, en especial a la pregunta No.7 nos demuestra que en su conjunto el personal no es profesional y técnico, así también puede demostrarnos que la falta de motivación al personal profesional estos se conviertan en un empleado mediocre, deficiencia que se refleja en un estancamiento de labores diarias.

RECOMENDACION No. 17

El señor Jefe del Comando Conjunto deberá exigir que la capacitación del personal sea en forma constante o periódica, además deberá incentivarse para aprovechar en forma eficiente los recursos humanos con que cuenta la entidad.

ADECUADA UTILIZACION DE RECURSOS MATERIALES, PERMITE LA ECONOMIA DE TIEMPO Y DE TRABAJO.

En el transcurso del presente trabajo se observó que la mayoría de las unidades administrativas cuenta ya con el sistema computarizado, sin embargo no se aprovecha al 100 % estos equipos, manifestando el personal en su mayoría que desconocen el funcionamiento de los mismos, desaprovechando la utilidad de estos por falta de adiestramiento adecuado del personal, influyendo en forma muy significativa en los recursos de la entidad, toda vez que estos equipos tienen una vida útil muy limitada por la velocidad en que se vuelven obsoletos.

RECOMENDACION No. 18

El señor Jefe del Comando Conjunto, previo a la adquisición de equipos sofisticados, deberá exigir a las casas comerciales, el adiestramiento necesario para todo el personal que son usuarios de los mismos, exigencia ésta que debe constar en los contratos de compra venta. Además dispondrá que se inicie en el menor tiempo posible un adiestramiento a todos los usuarios de los equipos de computación para que su aprovechamiento sea en forma eficiente y efectiva.

ORDENES CONCRETAS Y BIEN DIRIGIDAS PERMITEN CUMPLIR FUNCIONES EN FORMA EFICIENTE.

Las órdenes verbales conllevan a que las mismas en su mayoría no se den cumplimiento en forma cabal.

Además estas ordenes deben ser por escrito y emanadas por la autoridad competente, único procedimiento que garantizará el fiel cumplimiento de la misma.

RECOMENDACION No.19

El señor Jefe del Comando Conjunto dispondrá a los Jefes Departamentales y/o secciones, que las órdenes de trabajo deben hacerlo necesariamente por escrito, además teniendo la obligación de velar por el fiel cumplimiento de las mismas. Para el caso de órdenes impartidas para todo el personal del Estado Mayor del Comando Conjunto deben ser escritas y dadas a conocer a cada Jefe Departamental y/o secciones para que sea bajo la responsabilidad de ellos, quienes hagan conocer al personal bajo su mando.

EFICACIA ADMINISTRATIVA DE PERSONAL NO SIGNIFICA MANTENER UN ALTO NUMERO DE EMPLEADOS.

Como se deja observado en los comentarios anteriores existen determinadas oficinas con excesos de personal, mientras que en otras se adolece de éstas.

Esta desviación se da especialmente por un Orgánico mal estructurado, desmejorando las labores diarias encomendadas a cada uno de los empleados.

RECOMENDACION No. 20

El señor Jefe del Comando Conjunto dispondrá que con el mismo número de personal que mantiene se reacomoden al personal que de conformidad al análisis establecido por la oficina de Personal se encuentren en exceso en algunas Unidades Administrativas. La adopción de éste procedimiento además de estar dando cumplimiento con disposiciones legales, permitirá una mejor administración.

EVALUACION PERMANENTE DE RECURSOS HUMANOS, PERMITE EL APROVECHAMIENTO ADECUADO DE LOS MISMOS

Del Análisis realizado a la circular enviada para determinar y verificar si se aprovechan en forma adecuada los recursos humanos con que cuenta el Comando Conjunto de la Fuerzas Armadas, se concluye :

Se encuentran realizando funciones diferentes para los que se encuentra preparado el personal en un numero superior a 20; cabe destacar que los nuevos títulos adquiridos por el personal en mención han sido adquiridos con posterioridad a la fecha de ingreso a la Institución, sin embargo de que estos

nuevos títulos han sido presentados en su debida oportunidad a la oficina de Personal no se ha realizado la reclasificación de los mismos, desaprovechando de esta manera los recursos humanos.

RECOMENDACION 21

El Señor Jefe del Comando Conjunto dispondrá a la Oficina de Personal la reclasificación inmediata de este personal procedimiento que a mas de incentivar a este personal dará la oportunidad de contar con profesionales en las áreas debidas.

*EXAMEN ESPECIAL DE AUDITORIA OPERATIVA AL AREA DE PERSONAL DEL
ESTADO MAYOR DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS
(MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL), POR EL PERIODO COMPRENDIDO
DEL 01 DE ENERO AL 30 DE ABRIL DE 1992.*

A.- FAMILIARIZACION

1.- ESTUDIO PRELIMINAR

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, al ser parte integrante del Ministerio de Defensa Nacional, se rige para el aspecto administrativo de Leyes y Reglamentos Militares; y para su Sistema Financiero por la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, emitido por la Contraloría General del Estado, en tal circunstancia es parte integrante de la Administración Pública.

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, esta integrado por un Jefe y los Tres Comandantes Generales de Fuerza.

FUNCION BASICA

El Comando Conjunto es el máximo Organismo del mando Operativo de las Fuerzas Armadas, responsable de la Dirección Técnico Militar, Organización, Planificación, Preparación, Empleo Conjunto y Combinado de la Fuerza Terrestre, Fuerza Naval y de la Fuerza Area, así como el asesoramiento permanente al gobierno de las políticas militar y de guerra y en el estudio y asesoramiento de los problemas de seguridad social.

OBLIGACIONES Y ATRIBUCIONES

Son atribuciones y obligaciones principales del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas:

- a.- Integrar el Consejo de Seguridad Social Nacional;*

- b.- Asesorar al Presidente de la República y al Ministro de Defensa Nacional, según los casos sobre las políticas militar y de guerra para alcanzar los objetivos nacionales y en el estudio de los problemas de Seguridad Nacional.*

- c.- Impartir las Directivas para orientar la Planificación, Organización, Preparación y*

Actualización Militar, dirigidas a la Seguridad Nacional, en base al concepto extratético Nacional y/o Directivas emanadas del Concejo de Seguridad Nacional;

- d.- Emitir Directivas para la Organización, Preparación y Empleo Conjunto y Combinado de las Fuerzas : Terrestre, Naval y Area, así como de las reservas;*
- e.- Planificar la Organización , Preparación y Empleo Militar de la Policía Nacional y Fuerzas Paramilitares, para la Seguridad Interna y la Defensa Militar del País, en apoyo a las Fuerzas Armadas;*
- f.- Impartir las Directivas para la Organización, Planificación y Empleo de los Recursos necesarios para Seguridad Interna y la Defensa Militar del País;*
- g.- Someter, a través del Ministerio de Defensa Nacional a consideración del Presidente de la República para su aprobación el planeamiento estratégico militar;*

h.- Someter, a través del Ministerio de Defensa Nacional, para su aprobación la delimitación de :

1) Las circunscripciones territoriales previstas para operaciones militares;

2) Las áreas reservadas; y,

3) Las zonas de seguridad.

i.- Aprobar y coordinar los planes de adquisiciones de material bélico y determinar las necesidades de personal, material y medios, en base a los planes estratégicos, logísticos y administrativos de las Fuerzas Armadas;

j.- Aprobar y coordinar los planes de participación en el desarrollo socio-económico del País elaborados por los Comandos de Fuerza.

k.- Establecer y actualizar la Doctrina Militar Ecuatoriana en base a la Doctrina de Guerra y Seguridad Nacional;

l.- Emitir las Directivas para la elaboración de los Manuales y Reglamentos Militares;

- m.- Aprobar los Proyectos de la Ley, de reglamentos militares de las Fuerzas Armadas, así como de los Reglamentos Internos de cada Fuerzas;
- n.- Conocer y someter a la aprobación del Ejecutivo, a través del Ministerio de Defensa Nacional los Reglamentos Orgánicos de las Fuerzas Armadas;
- ñ.- Aprobar la Proforma Presupuestaria Anual y Extraordinarias de las Fuerzas Armadas, así como los distributivos de cada Fuerza, y someterlos a consideración del Ministerio de Defensa Nacional;
- o.- Aprobar reformas a las Leyes y Reglamentos Militares vigentes;
- p.- Aprobar el cupo de Jefes de cada rama, que serán designados alumnos paa los diferentes cursos del Instituto de Altos Estudios Nacionales;
- q.- Establecer las políticas que normarán las actividades de los Agregados Militares y Representates de las Fuerzas Armadas, ante Organismos Internacionales;

- r.- *Proponer, a través del Ministerio de Defensa Nacional, el nombramiento de los Comandantes de las circunscripciones territoriales previstas para Operaciones Militares;*
- s.- *Aprobar la reglamentación, planificación y funcionamiento de los cursos de Estado Mayor Conjunto;*
- t.- *Determinar los recursos estratégicos, estudiar y emitir dictámenes, sobre contratos de exploración y explotación de hidrocarburos y minerales, ubicación de refinerías, trazado de oleoductos e instalación de industrias que tengan relación con la seguridad nacional;*
- u.- *Aprobar los Reglamentos de Control, uso y manejo de armamento y explosivos, de acuerdo con la Ley;*
- v.- *Nombrar los delegados a las instalaciones públicas, que por Ley contempla representación de Fuerzas Armadas; y,*
- w.- *Las demás determinadas en las Leyes y Reglamentos.*

2.- JEFE DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS

La Jefatura del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, es ejercida por el Oficial General de mayor jerarquía que los Comandantes Generales de Fuerza. En el caso que el Ministro de Defensa Nacional sea un Oficial General en servicio activo, el Jefe del Comando Conjunto será el que le sigue en antigüedad.

FUNCION BASICA

Ejercer la Operación Operativa para la preparación y empleo conjunto y combinada de las tres ramas de las Fuerzas Armadas, Fuerzas Auxiliares y Paramilitares.

3.- CONSEJO SUPREMO DE LAS FUERZAS ARMADAS

El Consejo Supremo de las Fuerzas Armadas, es el organismo encargado de regular la situación profesional de los Oficiales Generales y Superiores. Es Organo de Consulta del Ministerio de Defensa Nacional, del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y de Apelación de los Superiores de Fuerza.

El Consejo Supremo de las Fuerzas Armadas está integrado por :

- Los tres oficiales más antiguos de la Fuerza Terrestre.*
- Los dos oficiales más antiguos de la Fuerza Naval con sede en Quito.*
- Los dos oficiales más antiguos de la Fuerza Aérea,*
- Un Asesor Jurídico; y,*
- Un Secretario (El Jefe del Primer Departamento del Estado Mayor del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas).*

Son miembros natos del Consejo Supremo de las Fuerzas Armadas, los tres Comandantes Generales de Fuerza, debiendo presidirlo el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

4.- SECRETARIA GENERAL

FUNCION BASICA

Asesora en lo personal, al Jefe del Comando Conjunto en sus relaciones internas y externas.

5.- CONTROL DE PROYECTOS Y ADQUISICIONES

FUNCION BASICA

Coordinar el equipamiento de las Fuerzas Armadas.

6.- CONSEJO DE LEGISLACION

FUNCION BASICA

Estudiar y actualizar las Leyes y Reglamentos vigentes en las Fuerzas Armadas.

7.- ESTADO MAYOR DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS

ARMADAS

FUNCION BASICA

Estado Mayor del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas es el Organismo de Asesoramiento, Planificación y Coordinación permanente del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, para el

Alistamiento y Empleo del Poder Militar.

Está conformado por :

- a.- Jefatura*
- b.- Estado Mayor General*
- c.- Estado Mayor Especial*

8.- JEFE DEL ESTADO MAYOR DEL COMANCO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS.

FUNCION BASICA

Asesora al Jefe del Comando Conjunto en el ejercicio del Comando Superior de las Fuerzas Armadas.

9.- ESTADO MAYOR GENERAL

PRIMER DEPARTAMENTO: ORGANIZACION

FUNCION BASICA

Mantener actualizada la organización que rige las actividades de las Fuerzas Armadas.

10.- SEGUNDO DEPARTAMENTO: INTELIGENCIA

FUNCION BASICA

Producir Inteligencia Estratégica y difundirla en las tres Ramas. Mantener actualizada la inteligencia sobre el enemigo y sus posibles aliados.

11.- TERCER DEPARTAMENTO: OPERACIONES

FUNCION BASICA

Planear y controlar las Operaciones para el empleo del Poder Militar.

12.- CUARTO DEPARTAMENTO: LOGISTICA

FUNCION BASICA

Planificar y determinar las necesidades de Abastecimiento, Mantenimiento y Transportes, asegurando el Apoyo Logístico a las Fuerzas en

Operaciones.

13.- QUINTO DEPARTAMENTO: COMUNICACIONES

FUNCION BASICA

Asegurar que se provean rápidas y eficientes comunicaciones en las Fuerzas Armadas.

14.- ESTADO MAYOR ESPECIAL

***DIRECCION DE MOVILIZACION DEL ESTADO MAYOR DEL COMANDO
CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS.***

FUNCION BASICA

Planificar y regular la Movilización Militar, coordinando sus actividades en la Dirección Nacional de Movilización.

15.- DIRECCION GENERAL DE SANIDAD MILITAR DEL ESTADO

MAYOR DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS.

FUNCION BASICA

Planificar, Dirigir, Controlar, y dterminar las necesidades en asuntos del Servicio de Sanidad de las Fuerzas Armadas.

16.- DIRECCION DE INTERESES NACIONALES

FUNCION BASICA

Velar por el cumplimiento de la Ley de Seguridad Nacional, la Ley de Hidrocarburos y otras que tengan relación con el Frente Militar. Coordinar la participación de las Fuerzas Armadas en el Desarrollo Nacional.

17.- DIRECCION ADMINISTRATIVA

FUNCION BASICA

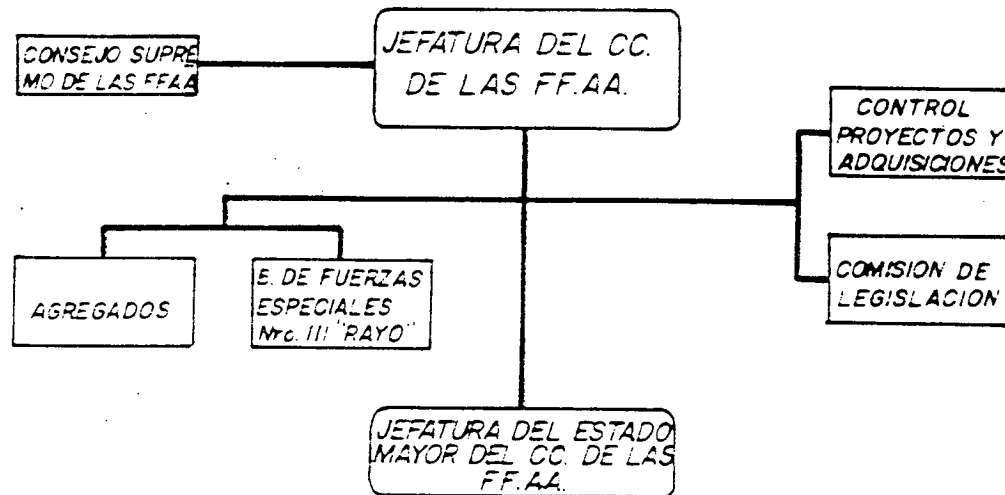
Planificar, dirigir y controlar las Fuerzas Auxiliares y Paramilitares. Administrar la Zona del Interior, y emitir políticas para administración general de las Fuerzas Armadas así como Directivas para la Administración Interna del Comando Conjunto.

18.- DIRECCION ELECTRONICA

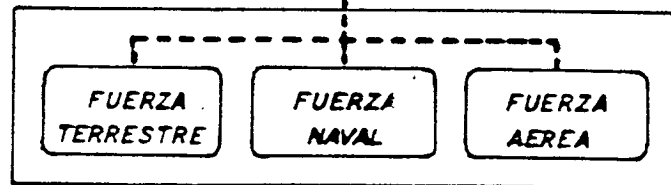
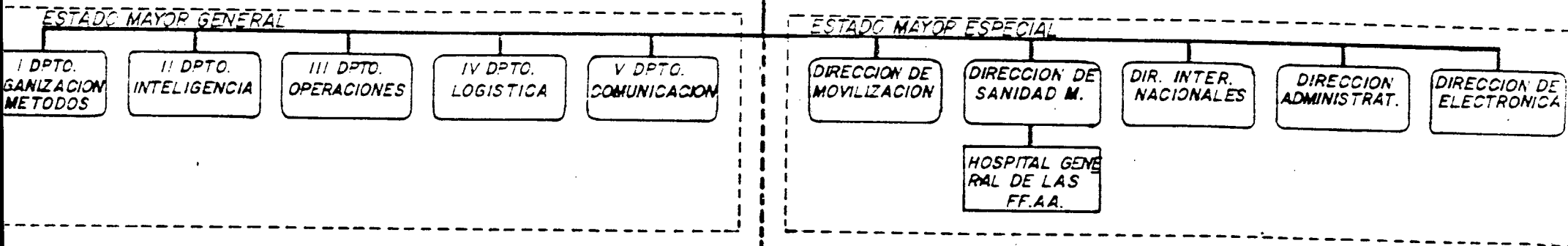
FUNCION BASICA

Preparar y conducir la guerra electrónica para el desarrollo de las Operaciones Militares como un esfuerzo conjunto de las Fuerzas Armadas a nivel nacional.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FF.AA.



143



ORGANOS DE LINEA PARA OPERACIONES

PLANEACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL AL AREA DE PERSONAL DEL ESTADO MAYOR DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS DEL 1 DE ENERO AL 30 DE ABRIL DE 1992.

ANTECEDENTES

La presente Auditoría Operacional al Area de Personal del Estado Mayor de Comando de las Fuerzas Armadas, se realizó de conformidad al plan anual de Auditoría, elaborado por la Dirección de Auditoría Interna del Ministerio de Defensa Nacional, y en cumplimiento al Oficio de delegación del 5 de Enero de 1992.

OBJETIVOS DE LA AUDITORIA

- 1.- Determinar si el Número de Personal que labora en el Estado Mayor del Comando Conjunto es el adecuado, verificar si se da cumplimiento con las metas y objetivos programados por el Estado Mayor del Comando Conjunto.*
- 2.- Determinar si se aprovechan en forma eficiente, efectiva, y económica tanto los recursos económicos como humanos con que cuenta el Estado Mayor del Comando Conjunto.*
- 3.- Sugerir a través del Informe recomendaciones a la Entidad*

a fin de asegurar una mejor administración de sus recursos humanos.

ALCANCE DE LA AUDITORIA

La presente Auditoría abarcará el período comprendido entre el 1ero. de Enero al 30 de Abril de 1992.

METODOLOGIA DEL TRABAJO

Para la realización del trabajo en el campo se ha considerado los siguientes puntos.

1.- JEFE DE EQUIPO:

Entrevistas Personales con:

- a.- Máxima Autoridad
- b.- Jefes Departamentales
- c.- Resúmen general de entrevistas.

2.- AUDITOR 1

Entrevistas a funcionarios y empleados (por muestreo)
Resumen General.

3.- AUDITOR 2

- a.- Análisis de la forma de reclutamiento de personal.

TIEMPO ESTIMADO

En la realización de la presente Auditoría, se utilizarán 90 días laborables distribuidos de la siguiente manera.

- * Elaboración del Plan de Trabajo, Programas de Auditoría, y Cuestionarios de Control Interno. 8 días*
- * Revisión de toda la documentación. 8 días*
- * Entrevistas Personales con Directores y Jefes Departamentales. 9 días*
- * Visita a Instalaciones y breve entrevista con personal. 5 días*
- * Análisis de Carpetas de Personal reclutado en el último período. 4 días*
- * Distribución del Cuestionario "Entrevista Personal" 2 días*
- * Análisis de Cuestionarios y resumen de los mismos. 34 días*

* *Elaboración del Borrador del Informe.*

20 días

RECURSOS NECESARIOS

HUMANOS:

1 Supervisor

1 Auditor Jefe de Equipo

1 Auditor 2

2 Auditores 1

MATERIALES

Los Recursos Materiales a utilizar, se solicitará en su oportunidad a la Dirección de Auditoría.

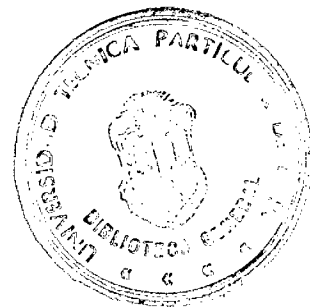
ELABORADO POR

APROBADO POR

EUGENIA SANCHEZ TORRES

DIRECTOR DE AUDITORIA INTERNA

JEFE DE EQUIPO.



BREVE DESCRIPCION DEL PROCESO DE LA AUDITORIA OPERATIVA APLICADA AL PRESENTE CASO.

De la visita previa al Estado Mayor del Comando Conjunto, y luego de la entrevista sostenida con la máxima Autoridad, se consideró el siguiente proceso para la obtención de los resultados que en el Informe presenta.

1.- FAMILIARIZACION

- * Se realizó la recopilación de toda la información inherente al Estado Mayor del Comando Conjunto.*
- * Recopilación de Leyes y Reglamentos que tienen relación directa con la administración de Personal.*

Con éstos antecedentes se elaboró el Plan de Trabajo, Programas de Auditoría

2.- De la entrevista realizada a los Jefes Departamentales, y por la diversidad de criterio especialmente en lo que tiene relación al número de personal y su conformidad con el mismo, se planificó realizar la entrevista por muestreo al personal que labora en el Estado Mayor del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

- 3.- De la visita a las instalaciones y después de realizar breves entrevistas verbales con varios de los empleados, se rediseñó las entrevistas para cada uno de los funcionarios y empleados, pues se consideró:
- a.- Existe un alto grado de heterogeneidad en el grado de cultura de los empleados y funcionarios.
 - b.- Poca o ninguna participación de este personal en la administración misma de las operaciones administrativas y financieras de la Entidad.
 - c.- Por las características anotadas anteriormente, se consideró necesario realizar la encuesta al 100%
- 4.- De la entrevista sostenida con el Jefe Administrativo de Personal y su comparación con las contestaciones realizadas en la aplicación de Cuestionario de Control Interno, me vi obligada a realizar un estudio de reclutamiento de personal al 100% de los últimos 3 meses.
- 5.- En consideración al alto número de personal, se consideró necesario realizar entrevistas personales con el 10% de los mismos, quedando el 90% restantes para que una vez llenado en forma independiente por cada empleado o funcionario, el cuestionario de "Entrevistas Personal" se

me haga llegar a mi puesto de trabajo.

- 6.- Se consideró necesario realizar el resumen de entrevistas personales por Unidades Administrativas, en consideración a que son en número considerable, para posteriormente proceder a realizar el Papel de Trabajo, recogiendo en un solo papel de trabajo estos resúmenes.*
- 7.- En consideración al tiempo estimado para la realización del presente trabajo, y en razón de que el cuestionario de "Entrevistas Personal" se encontraba ya elaborado, me ví obligada a emitir una Circular con el fin de determinar si se aprovecha los recursos humanos con que cuenta la Entidad.*
- 8.- Para la elaboración del informe, consideré que dentro del comentario se va exponer la conclusión, razón por la cual no se encuentra en forma separada.*
- 9.- No se consideró el estudio y análisis en lo que tiene que ver con sueldos y salarios, en consideración que para el personal de empleados civiles y militares que laboran en el Estado Mayor del Comando Conjunto, se sujetan a un régimen uniforme para todo Fuerzas Armadas, en forma independiente para personal militar y civil.*

10.- Se consideró para la realización de la presente Auditoría la necesidad de realizar nuestro trabajo de campo, contando con una oficina en la misma Institución, para lo cual solicité una área física completamente independiente.

11.- Para la movilización, recursos materiales, se contó con el presupuesto, que para el efecto mantiene la Dirección de Auditoría.

En consideración al alto número de personal que labora en el Estado Mayor del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, y con el fin de determinar si éste se encuentra en exceso o es suficiente, se procede a realizar esta Auditoría a solicitud expresa del señor Jefe del Comando Conjunto, y además con el fin de mejorar toda la administración de esta entidad.

MODELO DE ENTREVISTAS PRE-
PARADO PARA EL PRESENTE-
TRABAJO.

A.- FAMILIARIZACION

2.- ENTREVISTAS

Esta es una de las técnicas de mayor uso en la Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos. En éste punto deberá cuidarse :

- a.- Planear las entrevistas necesarias para obtener información sobre la ejecución práctica de las políticas y procedimientos estudiados en la Fase de Familiarización.*
- b.- Desarrollar cuestionarios y seleccionar las técnicas de encuesta más apropiadas al tipo de evidencia que se desea recopilar a fin de determinar el tamaño de muestra y oportunidad de la entrevista.*
- c.- Efectuar entrevistas con el personal Ejecutivo que administra la subactividades, así como el personal de línea a través de pláticas informales y encuestas técnicamente dirigidas que permitan la obtención de una opinión significativa de personal*

En cada caso se ubicará la fuente para evaluar la validez de los resultados como opinión general.

DIRECCION DE PERSONAL DEL CC DE LA FF.AA	SUBDIRECCION..... UNIDAD..... DEPARTAMENTO..... SERVICIO..... SECCION..... SUBSECCION.....			
CUESTIONARIO POR ENTREVISTAS				
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; text-align: center;">ENTREVISTADO</td> <td style="width: 33%; border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; text-align: center;">FECHA</td> <td style="width: 33%; border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; text-align: center;">HORA</td> </tr> </table>		ENTREVISTADO	FECHA	HORA
ENTREVISTADO	FECHA	HORA		
<p>01. CUAL ES LA MISION DE LA UNIDAD?..... </p> <p>02. CONSIDERA UD QUE ESTA MISION DEBE SER MODIFICADA?.. EN QUE TERMINOS?..... </p> <p>03. INDIQUE LA FUNCIONES QUE SON EJECUTADAS POR ESTA UNIDAD Y QUE UD CREE DEBERIAN SER DE COMPETENCIA DE OTRA..... </p> <p>04. ENUMERE LAS FUNCIONES QUE SON EJECUTADAS POR OTRA UNIDAD Y QUE A SU JUICIO LE CORRESPONDE A ESTA UNIDAD..... </p> <p>05. EL TRABAJO QUE SE EJECUTA EN ESTA UNIDAD ES PREPA- RADO DE ANTEMANO O SE DEJA AL CRITERIO DEL EMPLEA- DO?..... </p> <p>EN LA UNIDAD SE TRABAJA EN BASE A UN "CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES"..... </p>				

DIRECCION DE PERSONAL DEL CC DE LA FF.AA	SUBDIRECCION..... UNIDAD..... DEPARTAMENTO..... SERVICIO..... SECCION..... SUBSECCION.....												
CUESTIONARIO POR ENTREVISTAS													
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 40%; border-bottom: 1px solid black; padding: 5px;">ENTREVISTADO</th> <th style="width: 30%; border-bottom: 1px solid black; padding: 5px;">FECHA</th> <th style="width: 30%; border-bottom: 1px solid black; padding: 5px;">HORA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;"> 06. SE INVITA AL PERSONAL A LAS REUNIONES DE TRABAJO?.. EN QUE CONDICIONES PARTICIPAN?..... </td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> 07. EXISTE PERSONAL QUE TRABAJA EN ESTA UNIDAD PERO QUE ORGANICAMENTE PERTENECEN A OTRA UNIDAD?..... CUALES?..... HABRA ALGUN PROBLEMA QUE ESTE PERSONAL SE INCORPORE A LA UNIDAD QUE ORGANICAMENTE PERTENECEN ?..... </td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> 08. EXISTE PERSONAL QUE ORGANICAMENTE PERTENECE A ESTA UNIDAD PERO QUE SE ENCUENTRA TRABAJANDO EN OTRA?.. CUALES ?..... CONSIDERA UD QUE DEBEN SER INCORPORADOS A ESTA UNIDAD?..... POR QUE ?..... </td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		ENTREVISTADO	FECHA	HORA	06. SE INVITA AL PERSONAL A LAS REUNIONES DE TRABAJO?.. EN QUE CONDICIONES PARTICIPAN?.....			07. EXISTE PERSONAL QUE TRABAJA EN ESTA UNIDAD PERO QUE ORGANICAMENTE PERTENECEN A OTRA UNIDAD?..... CUALES?..... HABRA ALGUN PROBLEMA QUE ESTE PERSONAL SE INCORPORE A LA UNIDAD QUE ORGANICAMENTE PERTENECEN ?.....			08. EXISTE PERSONAL QUE ORGANICAMENTE PERTENECE A ESTA UNIDAD PERO QUE SE ENCUENTRA TRABAJANDO EN OTRA?.. CUALES ?..... CONSIDERA UD QUE DEBEN SER INCORPORADOS A ESTA UNIDAD?..... POR QUE ?.....		
ENTREVISTADO	FECHA	HORA											
06. SE INVITA AL PERSONAL A LAS REUNIONES DE TRABAJO?.. EN QUE CONDICIONES PARTICIPAN?.....													
07. EXISTE PERSONAL QUE TRABAJA EN ESTA UNIDAD PERO QUE ORGANICAMENTE PERTENECEN A OTRA UNIDAD?..... CUALES?..... HABRA ALGUN PROBLEMA QUE ESTE PERSONAL SE INCORPORE A LA UNIDAD QUE ORGANICAMENTE PERTENECEN ?.....													
08. EXISTE PERSONAL QUE ORGANICAMENTE PERTENECE A ESTA UNIDAD PERO QUE SE ENCUENTRA TRABAJANDO EN OTRA?.. CUALES ?..... CONSIDERA UD QUE DEBEN SER INCORPORADOS A ESTA UNIDAD?..... POR QUE ?.....													

DIRECCION DE PERSONAL DEL CC DE LA FF.AA	SUBDIRECCION..... UNIDAD..... DEPARTAMENTO..... SERVICIO..... SECCION..... SUBSECCION.....	
CUESTIONARIO POR ENTREVISTAS		
ENTREVISTADO	FECHA	HORA
<p>01. EN SU OPINION, LA ORGANIZACION ACTUAL NECESITA DE CAMBIOS?..... </p> <p>02. CONOCE UD ALGUNA CLASE DE DUPLICACION DE ESFUERZOS?..... CUALES?..... </p> <p>03. EN EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES, TIENE UD, TOTAL, LIMITADA O NINGUNA AUTONOMIA?..... CONSIDERA UD, QUE DEBERIA TENER ALGUN O MAYOR GRADO DE AUTONOMIA PARA EL ADECUADO EJERCICIO DE SUS FUNCIONES?..... </p> <p>04. LOS PROCEDIMIENTOS, METODOS Y SISTEMAS ESTABLECIDOS EN ESTA UNIDAD, PERMITEN EL MAXIMO RENDIMIENTO?..... </p>		

DIRECCION DE PERSONAL DEL CC DE LA FF.AA	SUBDIRECCION..... UNIDAD..... DEPARTAMENTO..... SERVICIO..... SECCION..... SUBSECCION.....			
CUESTIONARIO POR ENTREVISTAS				
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black;">ENTREVISTADO</td> <td style="width: 33%; border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black;">FECHA</td> <td style="width: 33%; border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black;">HORA</td> </tr> </table>		ENTREVISTADO	FECHA	HORA
ENTREVISTADO	FECHA	HORA		
<p>QUE SUGERENCIAS PRESENTARIA UD AL RESPECTO?.....</p> <p>05. CONSIDERA UD SUFICIENTE, INSUFICIENTE O DEMASIADO, EL NUMERO DE PERSONAL MILITAR Y CIVIL ASIGNADO A ESTA UNIDAD?..... POR QUE RAZON?.....</p> <p>06. EN TERMINOS GENERALES, COMO CALIFICARIA EL CONJUNTO DE EMPLEADOS DE ESTA UNIDAD?..... SOBRESALIENTES MUY BUENO BUENO REGULAR MALO EN FORMA PARTICULAR , EXISTE ALGUN CASO QUE PODRIA CALIFIARSE COMO NO REGULAR O MALO?..... CUAL?.....</p>				

DIRECCION DE PERSONAL DEL CC DE LA FF.AA	SUBDIRECCION..... UNIDAD..... DEPARTAMENTO..... SERVICIO..... SECCION..... SUBSECCION.....	
CUESTIONARIO POR ENTREVISTAS		
ENTREVISTADO	FECHA	HORA
07. LAS ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN EN LA UNIDAD SE ENCUENTRAN BIEN DISTRIBUIDAS ENTRE EL PERSONAL?..... CONOCE DE ALGUIEN QUE TENGA SOBRECARGA DE TRABAJO?..		
08. CUALES SON LOS HORARIOS DE TRABAJO DEL PERSONAL DE ESTA UNIDAD?..... SE PODRIA CAMBIAR ESTE HORARIO?..... POR QUE?..... CUAL SERIA EL CAMBIO?.....		

**MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
COMANDO CONJUNTO DE LAS FF.AA.**

C I R C U L A R

NO. 093-EST-001

**DE : EQUIPO DE AUDITORIA
PARA :
EN :**

Dignese al pie de la presente informar si de conformidad a su Título se encuentra desempeñando sus funciones.

NOMBRE :

TIEMPO DE SERVICIO:

TITUTO :

FECHA QUE OBTUVO :

UNIDAD ADMINISTRATIVA:

LABOR QUE DESEMPEÑA :

ATENTAMENTE,

**EUGENIA SANCHEZ TORRES
JEFE DE EQUIPO DE AUDITORIA.**

A.- FAMILIARIZACION

3.- CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

Es una de las técnicas más importantes de Auditoría pues nos permite en primer instancia, tener una idea global de los controles internos implementados en la Entidad, y consisten en la elaboración en una serie de preguntas relacionadas con el Control Interno con el propósito de aplicarlos como paso previo a la iniciación del trabajo en el campo con el cual se determinará el tamaño de nuestra investigación; además este cuestionario nos permite verificar si las contestaciones han sido correctas y señadas a la realidad; en tal circunstancia es obligación del Auditor en el transcurso de su trabajo o a la terminación del mismo, comparar sus resultados con el cuestionario.

Este primer paso se lo elaborará además de lo indicado anteriormente para establecer y elaborar el programa de trabajo, tomando en consideración especialmente las deficiencias que se pueden detectar al momento de ir llenando el cuestionario.



Es recomendable además que una vez dado lectura y *firmado* el formulario, elaborar un papel de trabajo a manera de narrativa, indicando las diferencias que a su juicio considere importantes.

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

No	P R E G U N T A S	N/A	SI	NO	OBSERVACIONES
1.	EL PERSONAL QUE MA- NEJAN BIENES SE EN- CUENTRAN CAUSTONA- DOS?		X		
2.	LA COMUNICACION DE DISPOSICIONES SE - LAS HACE EN FORMA DIRECTA Y POR ES- CRITO?		X		
3.	EL ARCHIVO DE DO- CUMENTACION SE EN- CUENTRA DEBIDAMEN- TE ORGANIZADO PARA SU FACIL ACCESO?				
4.	LA DELEGACION DE RESPONSABILIDADES SE LO HACE POR ES- CRITO?		X		EN FORMA LIMITA- TADA.
5.	EL ORGANIGRAMA - FUNCIONAL SE LO - REVISA CONSTANTE- MENTE, Y CON QUE - FRECUENCIA?				
6.	EXISTE OBJETIVOS Y METAS CLARAS - DEL ESTADO MAYOR; SON DIFUNDIDOS ES- TOS A TODO EL PER- SONAL?	X			POR LA SEGUNDA DEL ESTADO
7.	EXISTE UN CRONOGRAMA DE CAPACITACION DE PERSONAL?			X	

PLAN Y PROGRAMAS DE LA
AUDITORIA OPERATIVA PRAC-
TICADA AL AREA DE PERSO-
NAL DEL COMANDO CONJUN-
TO DE LAS FUERZAS ARMA-
DAS.

A.- FAMILIARIZACION

4.- PROGRAMA DE TRABAJO

Son documentos trascendentales que los elabora el Auditor previa a la ejecución del trabajo, los mismos que contienen todos los procedimientos de Auditoría Operacional a seguirse y éstos irán en forma secuencialmente ordenados, pero sin que éstos sean de alguna manera rígidos, ya que pueden incluirse en el transcurso del examen, otros procedimientos de Auditoría que consideren necesarios en las circunstancias, así como podría eliminar o dejar de aplicar los procedimientos que no sean necesarios y que consten en el Programa de Auditoría. Es decir los programas de trabajos constituyen una guía que expresa los pasos a seguirse en el curso de la Auditoría, en el cual tiene por objeto facilitar la labor del Auditor.

El programa general está constituido o conformado por cinco subprogramas correspondientes a cada una de las fases, los mismos que contienen procedimientos específicos de acuerdo a las necesidades de la Entidad,

éstos deben ser elaborados en el curso de la auditoría.

Para efectos del programa de trabajo, se reconocen como fases de Auditoría Operacional, las siguientes .

- FASE 1 ESTUDIO PRELIMINAR*
- FASE 2 REVISION DE OBJETIVOS, POLITICAS Y
NORMAS*
- FASE 3 REVISION Y ELABORACION DEL CONTROL
INTERNO*
- FASE 4 EXAMEN DETALLADO DE AREAS CRITICAS*
- FASE 5 COMUNICACION DE LOS RESULTADOS*

De la elaboración de los programas de trabajo , para cada una de las fases mencionadas anteriormente dependen de los resultados que se van ha obtener del trabajo.

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
AUDITORIA INTERNA

PROGRAMA DE TRABAJO

ACTIVIDADES	P. T.	OBSERVACIONES
<p>1.- Aplique el cuestionarios de control interno.</p> <p>2.- Recopile la información sobre auditorías anteriores.- Elabore un papel de trabajo analítico sobre las deficiencias determinadas en el informe a que se refiere el area de personal.</p> <p>3.- Entrevístese con el funcionario y autoridad máxima del Estado Mayor del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas con el fin de exponerle el trabajo a realizarse.</p> <p>4.- Realice una visita a todas las áreas del Comando Conjunto de las fuerzas Armadas - con el fin de establecer seguridades y ambiente en el que se desenvuelven el personal; elabore un papel de trabajo con los puntos mas significativos de las deficiencias que ha su criterio considere mas significativas.</p>		

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
AUDITORIA INTERNA

PROGRAMA DE TRABAJO

ACTIVIDADES	P. T.	OBSERVACIONES
<p>5.- Programe una entrevista personal con el Director del Departamento de Personal, con fin de establecer y obtener</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información sobre los roles de asistencia de personal. - Determinar si existen programas de capacitación - Determinar formas y frecuencias con que se realicen motivaciones al personal. - El sistema implementado en el Estado Mayor. - Forma de reclutar al personal. De esta información; elabore un papel de trabajo en el que se detallen los aspectos mas importantes y sobresalientes de la Entidad y, . - Base legal del Estado Mayor - Organigrama Estructural - Organigrama Funcional 		

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
AUDITORIA INTERNA

PROGRAMA DE TRABAJO

ACTIVIDADES	P. T.	OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none"> - Detalle del Clasificador de Puestos. - Reglamentos Internos. - Directivas. <p>6.- Elabore un cuestionario dirigido a Jefes y/o Directores - Departamentales en el que en forma clara y concisa informe sobre las labores que desarrolla cada Unidad Administrativa, y el desempeño en términos generales del personal bajo su orden.</p> <p>7.- De los resultados obtenidos - mantenga una reunión directa con cada uno de ellos, con el fin de determinar si el reclutamiento de personal para cada una de las funciones han sido los adecuados de acuerdo a la capacitación y experiencia de cada uno de los empleados. Y verifique con lo indicado por el Jefe de Personal.</p> <p>8.- Elabore el cuestionario para las entrevistas personales - con cada uno de los empleados en el que se especificará en-</p>		

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
AUDITORIA INTERNA

PROGRAMA DE TRABAJO

ACTIVIDADES	P. T.	OBSERVACIONES
<p>entre otros :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre - Tiempo de Servicio - Título - Cargo que desempeña - Dpto. al que pertenece <p>9.- Elabore un papel de trabajo - en el que condense la información del cuestionario-puestos a consideración de jefes.</p> <p>10.- Elabore un papel de trabajo- en el que condense los resultados del cuestionario aplicado a los empleados por áreas administrativas.</p> <p>11.- Elabore un papel de trabajo- en la que condense toda la información de las entrevistas personales. Determine novedades significativas.</p> <p>12.- Aplique cualquier otro procedimiento que bajo las circunstancias sea necesario.</p> <p>13.- Elabore el informe de Auditoría en el que se deje plasmado las diferencias y la recomendación para mejorar la -</p>		

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
AUDITORIA INTERNA

PROGRAMA DE TRABAJO

ACTIVIDADES	P.T.	OBSERVACIONES
<p>administración de personal - en el Estado Mayor.</p> <p>14.- Una vez concluido el informe ponga a consideración del Supervisor o de su Jefe máximo</p> <p>15.- Elabore el oficio indicando día, fecha, hora y lugar en donde se va a realizar la lectura del borrador antes indicado, esta comunicación deberá hacerla en forma directa a todos los funcionarios responsables de administración de personal durante el tiempo examinado.</p> <p>16.- Prepare el Acta de Lectura del borrador del informe.</p>		

PAPELES DE TRABAJO

*MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
AUDITORIA INTERNA*

P.T. 1

NARRATIVA

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

- 1.- Existe seguridades adecuadas en cada una de las dependencias, en especial en lo que tiene relación al archivo de la documentación que se genera en cada una de las secciones, podríamos decir que por la naturaleza de la entidad se extrema toda clase de seguridad.*
- 2.- Con relación a los bienes cada oficina, departamento o dependencia existe una persona que en la mayoría de los casos son los jefes los que firman el listado de todos los bienes asignados a cada uno de ellos.*
- 3.- En esta visita no se puede determinar el ambiente en sí de trabajo.*
- 4.- En las funciones que desempeñan especialmente las labores*

administrativas, se observó que existe exceso de personal, pues se vio que la mayoría de personas se encontraban sin realizar labor alguna.

- 5.- En el Departamento de Personal (visita 11:00 am), y verificadas las tarjetas de asistencia se comprobó que algunas de ellas no se encontraban debidamente registradas. Además solicitado que fue el encargado de este control el registro de atrasos y faltas, manifestó que eso lo elaboran cada fin de semana.

OBSERVACIONES

- No existe una distribución adecuada de funciones, pues se observó que algunas personas se encuentran con recargo de trabajo, y otras sin labor alguna que cumplir.
- No existe la rotación de personal en el área de control, pues se determinó que la persona responsable de estas funciones está en el cargo por más de un año, deficiencia que puede acarrear :
 - * Que cubra faltas o atrasos del personal con el que mantiene mayor amistad.
 - * No elabora los registros en forma diaria.

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
AUDITORIA INTERNA

P.T.2

NARRATIVA

ENTREVISTA CON JEFE DE PERSONAL

Los controles de asistencia de personal se los lleva en base a tarjetas individuales, las mismas que es obligación del empleado, registrarlo a la entrada y salida de labores; se elabora diariamente el registro de faltas y atrasos, función ésta que se le delega a una sola persona, este registro sirve para establecer las multas para el primer caso y memorandum con castigo pecuniariamente para los segundos.

Al contar con un solo Departamento de Bienestar Social, los empleados que se reportan como enfermos, son visitados por un delegado, con el fin de comprobar si es, o no es verdad, la aplicación de este procedimiento, ha evitado en una buena medida las faltas por enfermedad.

Se solicitó si existe un programa pre-establecido de capacitación de personal, manifestando que el mismo no existe, pues se considera que cada persona interesada en

su capacitación debe informar: entidad, lugar, fecha, hora, costo de la capacitación, el mismo que se pone a consideración del Jefe del Comando Conjunto para su aprobación.

Todo el personal del Estado Mayor del Comando Conjunto, realiza deportes los días viernes, sin embargo los Jefes en su gran mayoría no participan de los mismos.

Con relación a los salarios, estos están basados en una tabla salarial de quince categorías con doce etapas cada una.

Para el reclutamiento de todo el personal, cuando existen vacantes se lo hace siempre llamando a concurso de merecimientos; cuando el cargo a desempeñar es técnico, se convoca por intermedio de la prensa.

El Estado Mayor del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, es creado mediante Decreto Supremo.

Existe el Organismo Estructural y que por tener funciones específicas de Seguridad Nacional este se lo mantiene con la reserva del caso y no se lo difunde en forma general a todo el personal perteneciente a esta Entidad.

Existe un Organó Funcional en términos generales para toda la Institución, sin embargo en algunos de los Departamentos y Secciones se han elaborado estos Organigramas Funcionales los mismos que se encuentran debidamente aprobados por la autoridad máxima.

Se tiene actualizado el clasificador de puestos; el mismo que es revisado en forma periódica.

Los Reglamentos Internos que se emiten en el Comando Conjunto , se han dado como instructivos generales; sin embargo estos no son difundidos en forma adecuada, para conocimiento de todo el personal.

No existe comunicación retroalimentada, tanto en las directivas como en los Reglamentos Internos que se emiten tanto a nivel general como a nivel jefaturas.

OBSERVACIONES:

- Verificado los registros de asistencia, se comprobó que no existe la supervisión adecuada.*

- Se pudo comprobar que el Departamento de Bienestar Social no es comunicado en forma oportuna para que*



pueda realizar las visitas al personal que
reporta como enfermo.

- En existencias de programas de capacitación.
- Falta de motivación.
- Reclutamiento no es adecuado.

NARRATIVA

RESUMEN DE ENTREVISTAS MANTENIDAS CON LOS JEFES DE DEPARTAMENTOS O DE SECCIONES

- 1.- ¿Cuál es la misión de la Unidad ?
Todos los Jefes Departamentales y/o Secciones conocen en forma clara y concisa la misión de cada una de las Unidades.
- 2.- ¿ Considera Usted que esta misión debe ser modificada, en qué términos ?
El 80% considera que no hay razón de modificarlos, un 15% considera la modificación como modernización, en términos de agilidad de trámites, el 5% considera la necesidad de hacer cambios sustanciales a la misión de sus departamentos o secciones.
- 3.- ¿ Indique las funciones que son ejecutadas por su Unidad y que usted cree deberían ser de competencia de otra ?
Ninguna
- 4.- ¿ Enumere las funciones que son ejecutadas por otra Unidad y que a su juicio le corresponde a esta Unidad ?
Ninguna
- 5.- ¿ El trabajo que se ejecuta en esta Unidad es preparado de antemano o se deja al criterio del empleado ?
Se encuentra planificado de antemano y no al criterio del empleado
- En la Unidad se trabaja en base a un "Cronograma de Actividades"
En un 50% manifiestan que existe un cronograma de actividades, la misma que se cumple en forma completa, el otro 50% manifiesta que por la naturaleza de sus funciones y actividades, no pueden ser programadas de antemano, toda vez que son funciones técnicas.

- 6.- ¿ Se invita al personal a las reuniones de trabajo ?
En que condiciones participan ?
- El 50% manifiesta que la participación de todos sus empleados lo hacen en forma deliberante, el otro 50% manifiestan que por desempeñar funciones de índole administrativo no es necesario este tipo de reuniones de trabajo.
- 7.- ¿ Existe personal que trabaja en esta Unidad pero que orgánicamente pertenecen a otra Unidad ?
Habrá algún problema que este personal se incorpore a la unidad que orgánicamente pertenece ?
- El 80% manifiestan que tienen personal que pertenece a otras unidades, en un número promedi de 3.
El 100% manifiesta que no.
- 8.- ¿ Existe personal que orgánicamente pertenece a esta Unidad pero que se encuentra trabajando en otra ?
- El 5% manifiesta que tiene un promedio de 3 personas que se encuentran en estas condiciones.
- ¿ Cuáles ?
- ¿ Considera Usted que deben ser incorporados a esta Unidad ?
- No.
- ¿ Por qué ?
- 9.- ¿ En su opinión y en términos de educación y experiencia, el personal de esta Unidad es calificado o deja qué desear ?
- En términos generales manifiestan que en un 80% reúnen las condiciones para las labores a ellos asignadas y el 20% deja mucho qué desear.
- 10.- ¿ Considera que el personal bajo su mando es suficiente ?
- Un 20% manifiestan que están conformes con el número de personal asignado, el 20% manifiestan que es insuficiente el personal siendo en especial las Unidades Técnicas y de Logística, el 60% manifiestan que tienen personal en exeso considerando que este exeso está en un promedio de 2.

CONCLUSIONES:

El personal que labora en el área Administrativa considera que sus funciones son de índole repetitivas, sin considerarse que con la participación activa de sus empleados pueden mejorar sustancialmente las labores a ellos encomendados, demostrando además con esto que no existe una motivación adecuada para los empleados de estas áreas.

Con relación a la pregunta No. 7 y la contestación dada por los encuestados, se demuestra que el reclutamiento del personal no se lo hace por satisfacer una necesidad específica en la Entidad, sino más bien para llenar las vacantes del orgánico.

La respuesta a la pregunta No. 8, nos refuerza lo anteriormente manifestado, es decir que existe exeso de personal en el Orgánico, pues cada una de las Unidades manifiestan el ningún interés para que sean incorporados su personal.

Con relación a la pregunta No. 9, nos da a entender que la elaboración del Orgánico del Estado Mayor del Comando Conjunto, no ha sido planificado adecuadamente, pues existe deficiencias de personal en el área técnica y exeso en las áreasde funciones netamente administrativas.

NARRATIVA

RESUMEN DE ENTREVISTAS MANTENIDAS CON LOS EMPLEADOS DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS

- 1.- ¿ En su opinión, la organización actual necesita de cambios?
¿ CUALES SERIAN ESTOS CAMBIOS ?
- El 40% manifiesta que la Organización del Comando Conjunto es la adecuada, 45% manifiesta no da contestación, y el 15% manifiesta que es necesario cambios estructurales, toda vez que no existe delimitación de responsabilidades y líneas de comunicación adecuadas.
- 2.- ¿ Conoce Usted alguna clase de duplicación de esfuerzos ?
¿ Cuáles ?
- En un 20% manifiesta que no hay duplicación de esfuerzos, un 60% no contesta, y el 20% manifiesta que no existe esta duplicidad de esfuerzos, dándose especialmente en el área de Finanzas.
- 3.- ¿ En el ejercicio de sus funciones, tiene usted, total limitada o ninguna autonomía ?
Considera usted que debería tener algún o mayor grado de autonomía para el adecuado ejercicio de sus funciones ?
- En un 80% manifiestan no tener ninguna autonomía, toda vez que por ser Entidad de índole castrense se sujetan a disposiciones superiores.
- 4.- ¿ Los procedimientos, métodos y sistemas establecidos en esta unidad, permiten el máximo rendimiento?
¿ Qué sugerencias presentaría usted al respecto ?
- El 95% manifiesta que el sistema implementado no permite un rendimiento acorde a la capacidad de cada uno de ellos.
Que el cambio de algunos Jefes Departamentales, no permiten un seguimiento de los métodos y procedimientos ya establecidos, pues cada uno implanta nuevos sistemas de procedimientos y políticas de acción, lo que vuelve engorroso las labores cotidianas.

- 5.- ¿ Considera Usted suficiente, insuficiente, o demasiado, ¿ el número de personal militar y civil asignado a esta unidad ?
- El 20% manifiesta que es insuficiente el personal asignado a su unidad, el 25% manifiesta es suficiente, y el 55% manifiestan que hay demasiado personal en cada una de sus Unidades.
- 6.- ¿ En términos generales, cómo clasificaría Usted al conjunto de empleados de esta Unidad ?
- Un 85% califica como empleados buenos, el 10% como Muy Buenos y el 5% como regular.
-Sobresalientes
Muy Bueno
Bueno
Regular
Malo
- 7.- ¿ Las actividades que se desarrollan en la Unidad se encuentran bien distribuidas entre el personal ?
- Un 70% manifiesta que se encuentran bien distribuidas las funciones, el 30% manifiesta que sin existir sobrecarga existen personas en un promedio de 3 y tienen muy poco volumen de trabajo.
- Conoce de alguien que tenga sobrecarga de trabajo ?
- Conoce de alguien que tenga menor volumen de trabajo ?
- 8.- ¿ Cuáles son los horarios de trabajo del personal de esta Unidad?
- De 8 a 4 1/2 para el 90% para el 10% los horarios son rotativos toda vez que ejercen funciones específicas y que requieren turno para mantener las 24 horas en funcionamiento sus equipos.
- ¿ Se podría cambiar este horario ?
- El 100% manifiesta que no
- ¿Cuál sería el cambio ?
- N/A
- 9.- ¿ En términos generales, qué problemas tiene esta Unidad ?
- Falta capacitación, falta modernización, especialmente en equipos electrónicos, los que retarda considerablemente las labores. Esta respuesta coincide en un 80%; exageradas órdenes verbales y extraórdenes, pues las mismas se reciben tanto del Jefe inmediato superior así como de otros Jefes Superiores.

- ¿ Han tratado de solucionar estos problemas ?
- ¿ En qué forma ?

Solicitando en forma individual, entrenamiento y capacitación, solicitando además equipos modernos

- 10.- ¿ Finalmente, si fuere del caso, para mejorar la eficiencia de la unidad, qué sugeriría ?

Existencia de lineamientos claros y concisos de las labores encomendadas, modernización de equipos, comunicación retroalimentada y delimitación de responsabilidades.

CONCLUSIONES:

Con relación a la contestación de la pregunta No. 4, se demuestra que no existe una planificación adecuada de los sistemas implementados en cada una de las Unidades Administrativas del Comando Conjunto de las FF.AA., permitiendo con esto que con el cambio de Jefes de Departamentos o Secciones traten de implementar nuevas políticas y procedimientos.

Por la falta de una adecuada planeación del Orgánico, permite escasés de empleados en determinadas áreas y exeso en otras.

Con relación a la contestación de la pregunta No. 6, la falta de entrenamiento y capacitación, no permite mejorar el rendimiento de los empleados.

Con la contestación a la pregunta No. 7, se ratifica el exeso de personal que existe en el Comando Conjunto de las FF.AA.

Falta de modernización y exeso de órdenes, demuestran una falta de planificación y la falta de un Orgánico Funcional debidamente actualizado para cada uno de las Secciones con el detalle específico de Funciones y Deberes de cada empleado.

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL.

(AUDITORIA INTERNA)

P.T.5

N A R R A T I V A

RESUMEN DE LA CIRCULAR ENVIADA A TODO EL PERSONAL QUE LABORA EN EL E.M.CC.

Se consideró la necesidad de realizar una circular, con el fin de determinar si el personal cumple las funciones de conformidad al título que ostenta; de 545 circulares, tuvo la contestación de 312, de este total se pudo comprobar que más de 60 personas o empleados tienen funciones que no están acordes con el título que obtienen, observándose además que las 24 personas ingresaron a la Institución ya con su título, las 36 personas tuvieron el título mientras prestaban sus servicios en esta Entidad.

No.CIRCULARES	T I T U L O	FUNCIONES QUE DESEMPEÑA	TIEMPO
01	LCDO.EN ADMINISTRACION	AYUDANTE DE BODEGA	5 AÑOS
02	LCDO.EN ADMINISTRACION	AUX.DE CONTABILIDAD	8 AÑOS
03	LCDO.EN ADMINISTRACION	AUX.DE CONTABILIDAD	2 AÑOS
04	DOCTOR EN JURISPRUDENCIA	AUX.DE PAGADURIA	4 AÑOS
05	DOCTOR EN JURISPRUDENCIA	AUX.DE RR.PP.	6 AÑOS
06	SECRETARIA EJECUTIVA	AUX.DE MAPOTECA	3 AÑOS
07	LCDO. EN DERECHO	OFICINISTA 1	5 AÑOS
08	ING. COMERCIAL	AUX.DE CONTABILIDAD	4 AÑOS
09	LCDO. EN CONTABILIDAD	OFICINISTA 1	6 AÑOS
10	LCDO. EN AUDITORIA	AUX.DE ARCHIVO	8 AÑOS

11	LCDO. EN BANCA	CODIFICADOR 1	7 AÑOS
12	LCDO. EN ESTADISTICA	SECRETARIO 2	9 AÑOS
13	ECONOMISTA	SECRETARIO RELATOR	4 AÑOS
14	LCDO. EN ADM. DE PERSONAL.	AUX. DE ECONOMIA	5 AÑOS
15	ING. EN SISTEMAS	JEFE DE OFICINA 2	9 AÑOS
16	ING. CIVIL	ESTADISTICO 1	3 AÑOS
17	ARQUITECTO	DIBUJANTE	2 AÑOS
18	SECRETARIA EJECUTIVA	AUX. DE PAGADURIA 1	6 AÑOS
19	CONTADOR PUBLICO	SUPERVISOR ADM 2	3 AÑOS
20	ING. ELECTRONICO	AUX. DE ESTADISTICA 2	3 AÑOS
21	ING. EN COMUNICACIONES	GUARDALMACEN JEFE	7 AÑOS
22	DOCTOR EN MEDICINA	PAGADOR	10 AÑOS
23	DOCTOR EN ODONTOLOGIA	AUX. DE ODONTOLOGIA	12 AÑOS
24	LCDO. EN SERVICIO SOCIAL	CAJERA 2	9 AÑOS
25	LCDO. EN METDO. DE LA INVEST	DIRECTOR FINANCIERO 2	6 AÑOS
26	DOCTOR EN JURISPRUDENCIA	SECRETARIO JUDICIAL	5 AÑOS
27	DOCTOR EN DERECHO INTERN.	HISTORIADOR ESPECIAL.	6 AÑOS
28	INGENIERO AGRONOMO	CODIFICADOR 2	5 AÑOS
29	LCDO. EN ENFERMERIA	OFICINISTA 4	20 AÑOS
30	QUIMICO FARMACEUTICO	CAJERA 1	13 AÑOS
31	ING. MECANICO	CAMAROGRAFO AUX.	11 AÑOS
32	LCDO. COMUNICACION SOCIAL	ANALISTA DE ADMINIS.	8 AÑOS
33	LCDO. EN IDIOMAS	AUX. DE CAJA	7 AÑOS
34	OPERADORES DE EQUIPO	JEFE DE BIBLIOTECA	3 AÑOS
35	ING. INDUSTRIAL	AUX. DE ESTADISTICA 3	6 AÑOS
36	PSICOLOGO CLINICO	SECRETARIO 3	4 AÑOS

37	EDUCADOR PARBULARIO	TEC. EN ARCHIVO 3	6 AÑOS
38	LCDO. EN CIENCIAS EDUCACION	ASISTENTE ABOGACIA	8 AÑOS
39	LCDO. EN MARKETING	ANALISTA DE SISTEMAS 2	10 AÑOS
40	LCDO. EN COSTOS	SUPERVI. DE OPER. COMP.	9 AÑOS
41	ING. TEXTIL	TRAMITADOR DE PASAP.	15 AÑOS
42	ING. CIVIL	OPERADOR MICROFILM	16 AÑOS
43	LCDO. EN ADMINISTRACION	GUARDIAN 2	20 AÑOS
44	BACHILLER EN FISICO MATEM.	ASCENSORISTA	2 AÑOS
45	ARQUITECTO	AUX. DE. IMPRENTA 1	6 AÑOS
46	ING. ELECTRICO	ENCUADERNADOR 2	7 AÑOS
47	ING. EN COMUNICACIONES	OFICINISTA 1	5 AÑOS
48	LCDO. EN ADM. DE PERSONAL	JEFE CENTRAL. TELEF.	10 AÑOS
49	LCDO. EN ADMINISTRACION	ASIST. ING. CIVIL	12 AÑOS
50	DR. EN DERECHO INTERNACIONAL	OFICINISTA 3	10 AÑOS
51	ING. INDUSTRIAL	JEFE DPTO. COMUN.	9 AÑOS
52	BACHILLER QUIMICO-BIOLOGO	MENSAJERO 2	7 AÑOS
53	LCDO. EN IDIOMAS	AUX. DE MANTEN. 2	6 AÑOS
54	LCDO. EN MERCADOTECNIA	JEFE FISCALIZ. OBRAS	8 AÑOS
55	ECONOMISTA	JEFE UNID. EJECUT. OBRAS	10 AÑOS
56	ING. FORESTAL	SECRETARIO 3	12 AÑOS
57	LCDO. EN CONTAB. Y AUDIT.	AUX. DE PAGADURIA	5 AÑOS
58	LCDO. EN CIENCIAS EDUCACION	AUX. BIBLIOTECA 1	6 AÑOS
59	LCDO. EN ENFERMERIA	AUX. DE ALMACEN	14 AÑOS
60	BACHILLER EN CIENCIAS SOCIAL.	DISEÑADOR GRAFICO 2	5 AÑOS

CAPITULO V
BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

	NOMBRE EDITORA	AÑO
* REGLAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS PARA FUERZAS ARMADAS	M.D.N.	1991
* MANUAL LATINOAMERICANO DE AUDITORIA PROFESIONAL EN EL SECTOR PUBLICO	C.G.E	1989
* REGLAMENTO INTERNO PARA EMPLEADOS CIVILES Y RESERVA ACTIVA	M.D.N.	1989
* AUDITORIA PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS. HOLMES W. ARTHUR	ED.MEXICO	1967
* AUDITORIA E.C. DAVIS	ED-MEXICO	1958
* AUDITORIA OPERACIONAL INSTRUMENTOS DE GERENCIA DINAMICA JIM W. SBERRY	C.G.E.	1975
* ESQUEMA BASICO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL	MEXICO DF	1982
* AUDITORIA OPERACIONAL DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	ED.REVIS.	1979
* AUDITORIA ADMINISTRATIVA OPERACIONAL	C.G.E.	1987
* ORGANICO FUNCIONAL Y ESTRUCTURAL	CC.FF.AA.	1988
* REGLAMENTO DE PUESTOS Y SALARIOS	M.D.N	1989
* MANUAL DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LOS MIEMBROS DE LA RESERVA ACTIVA Y EMPLEADOS CIVILES	CC.FF.AA.	1985

INDICE



INDICE

CERTIFICACION	I
AUTORIA	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
CONTENIDO	V
INTRODUCCION	VI

CAPITULO I

PERSONAL

RELACIONES PUBLICAS EN EL ESTADO MAYOR DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS	1
PRINCIPIOS GENERALES	1
OBJETIVIDAD	1
POSITIVIDAD	2
INTEGRIDAD	2
CONTINUIDAD	2
RESPONSABILIDAD	3
NORMAS PRINCIPALES	3
FUNCIONAMIENTO DE LAS RELACIONES PUBLICAS	4
APLICACION GENERAL	4
NORMAS DE LA APLICACION DE LAS RELACIONES PUBLICAS PERSONAL	4
APLICACION AL PUBLICO INTERNO	5
APLICACION AL PUBLICO EXTERNO	6
RESPONSABILIDADES EN LA APLICACION DE LAS RR.PP.	9
INTEGRACION DEL PERSONAL	10
POLITICAS BASICAS	15
RECLUTAMIENTO	15
SELECCION	16
CONTRATACION	19
INTRODUCCION Y ENTRENAMIENTO	23
CAPACITACION	25
DESPIDO	27
ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS	31
DEL SUeldo IMPONIBLE	32
ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS	35
CALIFICACION DE MERITOS	45
	51

CAPITULO II

LA AUDITORIA OPERACIONAL	57
CONCEPTO Y ORIGEN	57
DIFERENCIAS CON LA AUDITORIA FINANCIERA	63

APLICACION DE LAS NORMAS DE AUDITORIA OPERACIONAL	68
PERSONA INDICADA QUE DEBERIA REALIZARLA	72
EL INFORME COMO RESULTADO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL	73
FUTURO DE LA AUDITORIA OPERATIVA EN EL ESTADO MAYOR DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS - (MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL)	88

CAPITULO III Y IV

EXAMEN ESPECIAL AL AREA DE PERSONAL DEL ESTADO MAYOR DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS (MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL) POR EL PERIODO COMPRENDIDO AL 1RO. DE ENERO AL 30 DE ABRIL DE 1992

ABREVIATURAS UTILIZADAS	96
INFORME	97
INFORMACION INTRODUCTORIA	97
MOTIVO DEL EXAMEN	97
OBJETIVOS DEL EXAMEN	97
ALCANCE DEL EXAMEN	99
DESCRIPCION DE LA ENTIDAD	100
BASE LEGAL	100
FINALIDAD	100
ESTRUCTURA ORGANICA	101
SISTEMA DE CONTROL INTERNO	102
MODERNIZACION DE ARCHIVOS PERMITE REDUCCION DE TAMAÑO FISICO Y FACILITA ACCESO A LOS MISMOS	102
RECOMENDACION 1	103
RECOMENDACION 2	103
RECOMENDACION 3	104
RECOMENDACION 4	106
EVALUACION	107
RECOMENDACION 5	108
RECOMENDACION 6	109
RECOMENDACION 7	110
EVALUACION DE ENTREVISTAS	111
RECOMENDACION 8	112
RECOMENDACION 9	113
RECOMENDACION 10	114
EVALUACION DE ENTREVISTAS CON EL PERSONAL SUBALTERNO	116
RECOMENDACION 11	117
RECOMENDACION 12	118
RECOMENDACION 13	119
RECOMENDACION 14	120
RECOMENDACION 15	121
RECOMENDACION 16	122
RECOMENDACION 17	124
RECOMENDACION 18	125
RECOMENDACION 19	126

RECOMENDACION 20	127
RECOMENDACION 21	128
FAMILIARIZACION	128
JEFE DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS	135
CONSEJO SUPREMO DE LAS FUERZAS ARMADAS	135
SECRETARIA GENERAL	136
CONTROL DE PROYECTOS Y ADQUISICIONES	137
CONSEJO DE LEGISLACION	137
ESTADO MAYOR DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FF.AA.	137
JEFE DEL ESTADO MAYOR DEL CC. DE LAS FF.AA.	138
ESTADO MAYOR GENERAL	139
PRIMER DEPARTAMENTO - ORGANIZACION	139
SEGUNDO DEPARTAMENTO - INTELIGENCIA	139
TERCER DEPARTAMENTO - OPERACIONES	139
CUARTO DEPARTAMENTO - LOGISTICA	139
QUINTO DEPARTAMENTO - COMUNICACIONES	140
ESTADO MAYOR ESPECIAL	140
DIRECCION DE MOVILIZACION	141
DIRECCION GENERAL DE SANIDAD	141
DIRECCION GENERAL DE INTERESES NACIONALES	141
DIRECCION ADMINISTRATIVA	141
DIRECCION ELECTRONICA	142
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL CC. DE LAS FF.AA.	143
PLANEACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL DEL CC.FF.AA.	144
ANTECEDENTES	144
OBJETIVOS DE LA AUDITORIA	144
ALCANCE DE LA AUDITORIA	145
METODOLOGIA DEL TRABAJO	145
TIEMPO ESTIMADO	146
RECURSOS NECESARIOS	147
BREVE DESCRIPCION DE LA AUDITORIA OPERATIVA	148
ENTREVISTAS	152
FORMULARIOS DE ENTREVISTAS PARA JEFES DE OFICINA	154
FORMULARIOS DE ENTREVISTAS PARA EMPLEADOS DE OFIC.	157
CIRCULAR	161
CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO	162
FORMULARIOS DE CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO	164
PROGRAMAS DE TRABAJO	165
FORMULARIO PROGRAMAS DE TRABAJO	167
PAPEL DE TRABAJO N. 1	172
PAPEL DE TRABAJO N. 2	174
PAPEL DE TRABAJO N. 3	178
PAPEL DE TRABAJO N. 4	181
PAPEL DE TRABAJO No.5	184
BIBLIOGRAFIA	187