



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

“Auditoría de gestión a la Dirección de Educación y Doctrina de la Fuerza Naval de la ciudad de Guayaquil, año 2011”

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Guzmán Martínez, Marcelo Fernando

DIRECTOR: Ludeña Reyes, Sandra Elizabeth, Dra.

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Doctora.

Sandra Elizabeth Ludeña Reyes.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: "Auditoría de gestión a la Dirección de Educación y Doctrina de la Fuerza Naval de la ciudad de Guayaquil, año 2011" realizado por Guzmán Martínez Marcelo Fernando, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Marzo de 2014

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“ Yo Guzmán Martínez Marcelo Fernando, declaro ser autor del presente trabajo de fin de titulación: “Auditoría de gestión a la Dirección de Educación y Doctrina de la Fuerza Naval de la ciudad de Guayaquil, año 2011”, de la Titulación Ingeniero en Contabilidad y Auditoría siendo Sandra Elizabeth Ludeña Reyes directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autor Marcelo Fernando Guzmán Martínez

Cédula 171143074-2

DEDICATORIA

El presente trabajo de fin de titulación se lo dedico plenamente a mi madre, mi fuente de inspiración, ejemplo de sacrificio y humildad, todos los éxitos obtenidos son gracias a su ejemplo de rectitud y superación.

A mis hermanos y a mis bellas sobrinas que me dan tanta alegría. Me inspiran a ser un triunfador.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi **amada familia** por estar siempre a mi lado, por el apoyo constante a mi superación, a mi incansable madre por sus consejos, a mis hermanos, hermanas y a mis bellas sobrinas que me llenan de tanta alegría.

A mi querida **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA** en especial a la **TITULACIÓN EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**, la cual me ha acogido durante diez ciclos de formación, a la Dra. Sandra Ochoa Jaramillo por su ayuda desinteresada al resolver todos mis inconvenientes administrativos.

A la **DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA** de la Armada por permitir desarrollar este proyecto de investigación

MIL GRACIAS

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN	5
1.1. Descripción de la institución.....	6
1.2. Base legal	6
1.3. Ubicación de la Institución	7
1.4. Organigrama	8
1.5. Funcionarios Principales.....	8
1.6. Cadena de valor	9
1.7. Mapa de procesos	9
1.8. Organigrama estructural y funciones.	10
1.9. Plan estratégico	11
1.10. POA de la Dirección de Educación y Doctrina	12
CAPÍTULO II.....	14
MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN	14
2.1. Auditoría de gestión.....	15
2.2. Ámbito y objetivo general de la Auditoría de Gestión Pública.....	17
2.3. Marco Legal y Normativo.....	18
2.4. Propósito y objetivos	19
2.5. Alcance.....	19
2.6. Enfoque.....	20
2.7. Herramientas de la Auditoría de Gestión	21
2.7.1. Auditores	22
2.7.2. Especialistas	22
2.8. Control Interno.....	22
2.9. Riesgos de Auditoría.....	30
2.10. Evidencias de Auditoría.....	34
2.11. Técnicas más utilizadas.....	35
2.12. Papeles de trabajo	38
2.13. Indicadores de gestión	42
2.14. Hallazgos de Auditoría.....	47
2.15. Comunicación de resultados	49
2.16. Seguimiento y monitoreo	50
2.17. Fases de la Auditoría de Gestión.....	51
CAPÍTULO III.....	66
REALIZACIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.....	66
FASE I. CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....	67
3.1. Orden de trabajo	67
3.1.1. Notificación de inicio de auditoría.....	68

3.1.2.	Visita previa.....	69
3.1.3.	Memorándum de planificación.....	73
3.1.4.	Evaluación preliminar	78
3.1.5.	Resultados de la evaluación del control interno.....	92
3.1.6.	Análisis foda	93
FASE II.	PLANIFICACIÓN	94
3.2.	Planificación.....	94
FASE III.	EJECUCIÓN.....	96
3.3.	Ejecución.....	96
3.3.1.	Fichas de indicadores de gestión.....	96
3.3.2.	Análisis de los indicadores	98
3.3.3.	Cedulas Narrativas	105
3.3.4.	Hallazgos en la auditoría de gestión de la DIGEDO, en la Subdirección Educativa. ..	114
FASE IV	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	119
4.1.	Informe de auditoría.....	119
1.1.	Información introductoria	121
1.1.1.	Motivo del examen	121
1.1.2.	Objetivos	121
1.1.3.	Alcance.....	122
1.1.4.	Recursos	122
1.1.5.	Base Legal.....	122
1.2.	Información de la institución.....	122
1.2.1.	Misión.....	122
1.2.2.	Visión.....	123
1.2.3.	Estructura Orgánica	123
1.2.4.	Objetivos de la Institución	123
1.2.5.	Función Básica y Atribuciones de las áreas Auditadas.....	124
2.1.	Resultados de la auditoría de gestión.....	127
2.1.1.	Alumnos Graduados en las Escuelas De Formación	127
2.1.2.	Número de personal que recibe perfeccionamiento	132
2.1.3.	Número de cursos para el personal militar	133
2.1.4.	CUMPLIMIENTO DE ORIENTACIONES EMITIDAS POR LA INSGAR.....	135
2.1.5.	Actualización de Directivas Generales permanentes	136
2.1.6.	Ejecución presupuestaria de la DIGEDO	138
3.1.	Conclusiones y Recomendaciones del Informe.....	140
3.3.1.	Conclusiones	140
3.3.2.	Recomendaciones	141
5.1.	CONCLUSIONES.....	143
5.2.	RECOMENDACIONES	143
GLOSARIO DE TÉRMINOS	145
BIBLIOGRAFÍA.....	151
ANEXOS.....	152

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 1.1	09
Gráfico 1.2	09
Gráfico 2.1	21
Gráfico 2.2	26
Gráfico 2.3	27
Gráfico 2.4	28
Gráfico 2.5	33
Gráfico 2.6	42
Gráfico 2.7	46
Gráfico 2.8	54
Gráfico 2.9	56
Gráfico 2.10	59
Gráfico 2.11	62
Gráfico 2.12	65
Gráfico 3.1	75
Gráfico 3.2	98
Gráfico 3.3	99
Gráfico 3.4	100
Gráfico 3.5	101
Gráfico 3.6	102
Gráfico 3.7	103
Gráfico 3.8	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	13
Tabla 2.1	29
Tabla 2.2	30
Tabla 2.3	31
Tabla 2.4	32
Tabla 2.5	35
Tabla 3.1	92
Tabla 3.2	93

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es proporcionar una visión de la gestión que ha realizado la Dirección de Educación y Doctrina de la Armada del Ecuador (DIGEDO), respecto a la formación, calificación, capacitación y doctrina del recurso humano Institucional, para con esto, evaluar la efectividad, eficiencia y economía de sus procesos.

En la primera parte de este documento, observaremos su descripción, base legal, ubicación, mapa de procesos y organigrama.

En su segunda parte se describe el marco teórico de una Auditoría de Gestión, con el fin de obtener una visión global de la estructura para poder realizar su aplicación práctica.

La tercera parte, encontraremos la aplicación práctica del marco teórico, a través del análisis y aplicación de procedimientos para la formación, capacitación, perfeccionamiento y doctrina del personal, planteándose una propuesta de indicadores de gestión, para establecer el nivel de eficiencia y eficacia actual de la institución, planteando metas futuras para maximizar la eficiencia de su gestión.

Al final encontraremos el informe de gestión, resultado del trabajo efectuado, acompañado de sus respectivas recomendaciones.

PALABRAS CLAVES: Auditoría de Gestión, indicadores, procesos, propuesta.

ABSTRACT

The aim of this paper is to provide an overview of the management that the Education and Doctrine of the Navy of Ecuador (DIGEDO) has made, regarding the training, qualification, training and doctrine of the Institutional human resource, for this way, evaluate the effectiveness, efficiency and economy of its processes.

In the first part of this document, we can see its description, legal basis, location, map processes, organizational structure and key processes.

Second part describes the theoretical framework of the management audit, its definition, purpose, objectives, scope, approach, processes and performance indicators, which is used in order to obtain an overview of the structure to carry out their practical application.

At third part, we'll find the practical application of the theoretical framework, through the analysis and application of management indicators, and establishes the level of efficiency and effectiveness of the institution, raising future goals to maximize the efficiency of its management.

At the end we'll find a management report, the result of the work done, accompanied of their recommendations.

KEYWORDS: Management audit, indicators, processes, proposal.

INTRODUCCIÓN

El tema presentado consiste en la ejecución de una auditoría de gestión a la Dirección de Educación y Doctrina de la Armada del Ecuador (DIGEDO) cuyo objetivo es proporcionar una visión de la situación actual de gestión que ha realizado esta institución respecto a la formación, calificación, capacitación y doctrina del recurso humano de la Armada, vista administran los presupuestos para este fin.

En el primer capítulo se presentan la descripción de la institución, la base legal que la ampara, su ubicación, se detallan sus principales funcionarios y los procesos que ejecuta. Dentro de su planificación estratégica, se presenta la cadena de valor, mapas de procesos, organigrama estructural y un detalle del Plan Operativo Anual (POA).

El segundo capítulo consiste en la presentación del marco teórico aplicado a este trabajo de titulación, del cual existe amplia información, ante lo cual se ha tomado en cuenta los conceptos de auditoría de gestión, ámbito, objetivos y el marco legal y normativo, se incluye el alcance, enfoque, herramientas de aplicación y entre lo más importante teoría del control interno, riesgos, evidencias, técnicas de trabajo, uso de papeles de trabajo que se presentan y emiten durante la ejecución del trabajo de campo. Se detalla el marco teórico para el desarrollo de indicadores de gestión y los procedimientos a seguir conforme a los resultados y hallazgos encontrados, los métodos de comunicar los resultados y su posterior seguimiento y monitoreo, finalizando con una descripción detallada de las fases para efectuar una auditoría de gestión.

En el tercer capítulo se presenta ya el desarrollo de la auditoría de gestión (trabajo de campo), detallando cada una de sus fases; en la primera fase se presenta la información para el conocimiento preliminar de la institución, la orden de trabajo, la notificación del inicio de la auditoría y resultados de la visita previa realizada, el memorando de planificación, la evaluación preliminar, así mismo se detalla los resultados de la evaluación preliminar del control interno. La segunda fase se refiere específicamente a la planificación del trabajo a realizarse una vez que se cuenta con la información relevante, para así pasar a la fase tres, que corresponde a la ejecución de lo planificado, en esta fase se elaboraron las fichas de indicadores de gestión, en las cuales se especifica los indicadores actuales y su análisis, se detalla las cédulas narrativas y los hallazgos encontrados, en la fase cuatro se presenta un informe de gestión del proceso de auditoría de gestión efectuado con sus respectivas conclusiones y recomendaciones para la Dirección General de Educación y Doctrina de la Armada.

Al final se presentan las conclusiones y recomendaciones de todo el presente trabajo de titulación, acompañado de un glosario de términos a fin de que el lector cuente con una fuente de consulta dentro de este mismo trabajo, así como también se detalla la bibliografía y netgrafía utilizada.

CAPÍTULO I
ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

1.1. Descripción de la institución

La Dirección General de Educación y Doctrina de la Armada es el organismo encargado de la planificación, dirección, ejecución y evaluación de todos los procesos pertenecientes al Sector Educativo (La Armada del Ecuador se divide en cinco sectores: Comando, Operativo, Intereses Marítimos, Espacios Acuáticos y Educativo), mediante la aplicación y mejoramiento del sistema educativo naval, basado en principios, valores éticos y morales. Encargada de la capacitación del personal naval para cumplir funciones directivas y la modernización de la enseñanza en las unidades educativas de la Armada.

Este organismo está a cargo del control administrativo, educativo y financiero de las Escuelas de Formación Militar y Escuelas de Perfeccionamiento, como son: La Escuela Superior Naval, Escuela de Grumetes, Escuela de Infantería de Marina y Escuelas de Perfeccionamiento.

1.2. Base legal

Mediante la expedición del Manual de Organización de la Armada Oficio No. ESMAAR-101-80-C; aprobado con fecha 20 de Mayo de 1980, se creó la Dirección General de Educación y Doctrina como un órgano de línea, técnico administrativo, subordinado al Comando General de la Armada a través del Estado Mayor, conformado por repartos educativos destinados a la formación, capacitación, especialización, investigación y perfeccionamiento del personal naval.

Para esto fue necesario que el sector educativo, cuente con un estatuto orgánico por procesos, que regule su organización y funcionamiento alineada con la naturaleza y especialización de la función básica a fin de alinearse a las Políticas estratégicas Institucionales y con esto poder establecer indicadores de gestión y así, poder evaluar la gestión realizada por cada uno de estos repartos subordinados; y, en ejercicio de las facultades y atribuciones que le confiere la Ley Orgánica de la Defensa Nacional en el Capítulo V sección Primera DE LAS FUERZAS TERRESTRE, NAVAL Y AEREA, Art. 29: Se emite el **ESTATUTO DE GESTION ORGANIZACIONAL POR PROCESOS** de la Dirección General de Educación de la Armada, en este se detallan todas y cada una de las responsabilidades de cada uno de sus repartos subordinados y de cada uno de los funcionarios del sector, lo cual es la base para efectuar la auditoria de gestión, en base a los indicadores establecidos para este fin.

1.3. Ubicación de la Institución

Se encuentra ubicada en la Av. Pedro Menéndez Gilbert s/n, dentro de la Base Naval Norte (BASNOR), conforme a la fotografía siguiente:



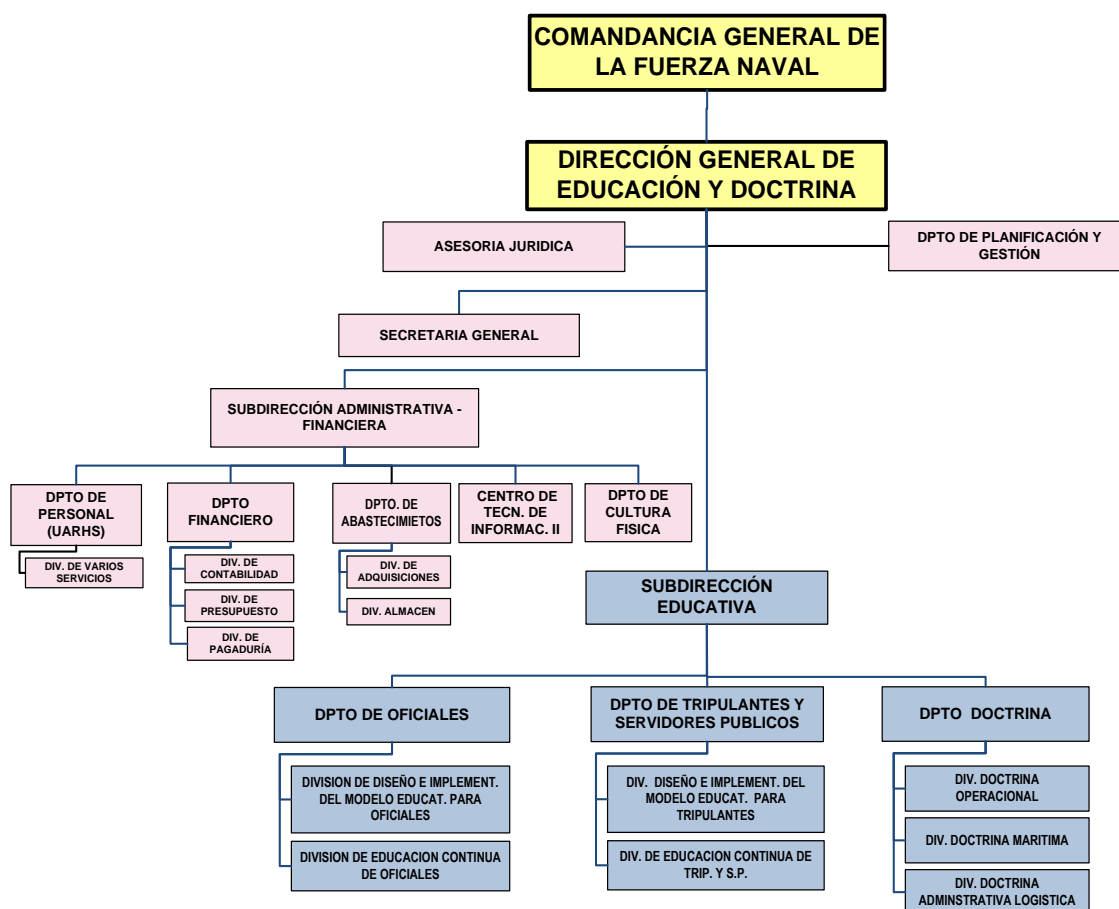
Fuente: Google Maps

Cabe indicar que dentro de BASNOR se encuentran otros Repartos Navales como son:

- Academia de Guerra Naval (AGUENA)
- Liceo Naval de Guayaquil (LICGUA)
- Escuela de la Marina Mercante (ESMENA)
- Asociación Deportiva Naval (ADN)

1.4. Organigrama

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA



Fuente: Estatuto Orgánico por procesos de la DIGEDO

Elaborado por: Departamento de Planificación

1.5. Funcionarios Principales

Director	CALM Jaime Patricio Ayala Salcedo
Subdirector	CPNV-EM Ramón Alarcón Jorge Patricio
Jefe Administrativo	CPNV-EM Toscano Garzón Ludgardo Enrique
Jefe de Planificación	CPNV-CSM Valencia Pérez Zoila Marieta
Jefe de Doctrina	CPFG-EM Piedra Aguirre Luis Eduardo
Jefe Dep. de Deportes	CPCB-AD Troya Andrade José Luis
Jefe Dep. de Oficiales y Tripulantes	CPCB-IG Defáz Valarezo Marcos Luis
Jefe Financiero	TNNV-AB Hidalgo Flor Luis Eduardo
Jefe Administrativo	TNNV-AB González Sánchez Cristian Enrique

1.6. Cadena de valor

Es la representación gráfica de los procesos orientada al desarrollo de los productos y servicios del Sector Educación y Doctrina, definidos sobre la base de la función básica y de los objetivos estratégicos del Sector:

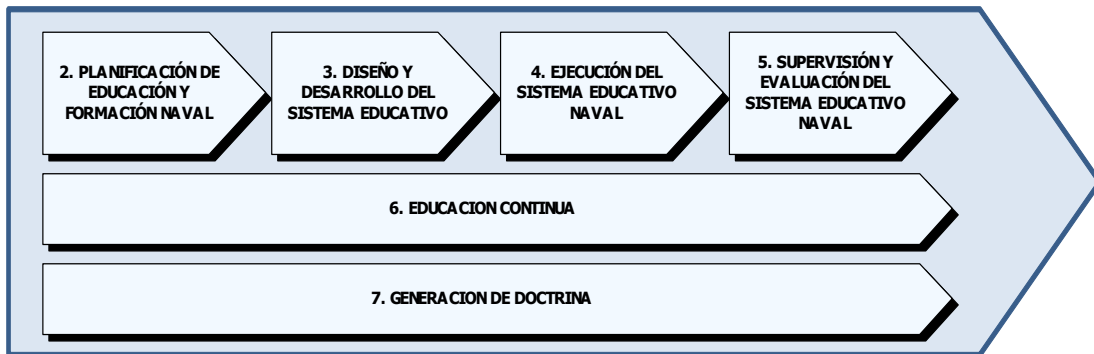


Gráfico No. 1.1 Cadena de valor de la DIGEDO
Fuente: Estatuto Orgánico de la DIGEDO

1.7. Mapa de procesos

Es la representación gráfica de la interacción de los procesos que intervienen en la gestión institucional del Sector Educación y Doctrina, responsables de la generación de productos y servicios que demandan los clientes/usuarios internos y externos.

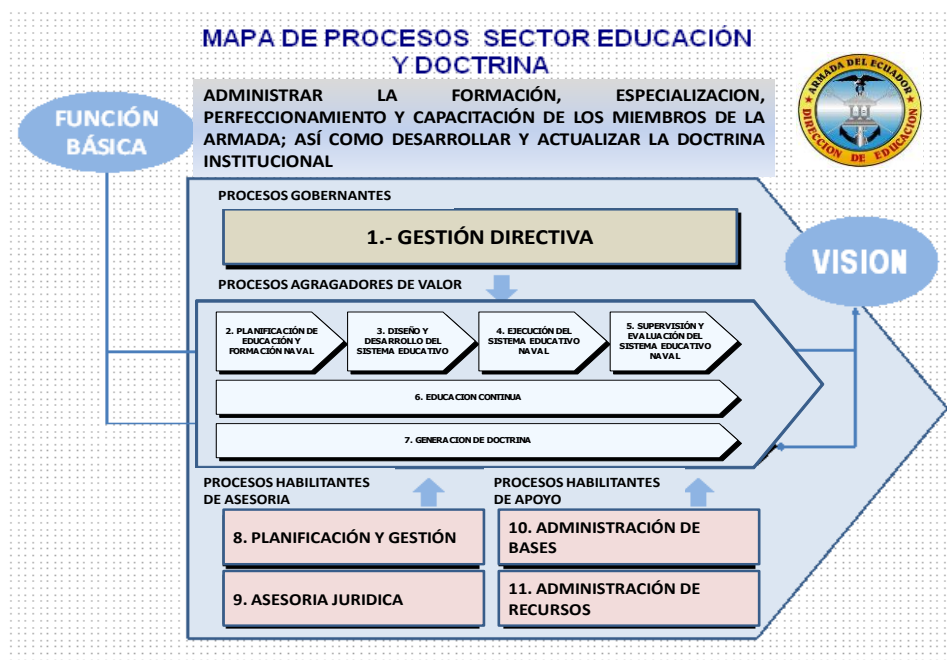


Gráfico No. 1.2 Mapa de procesos de la DIGEDO
Fuente: Estatuto Orgánico de la DIGEDO.

1.8. Organigrama estructural y funciones.

La Dirección General de Educación y Doctrina cuenta con una compleja estructura organizativa, compuesta por la Dirección General, dos Subdirecciones, una es educativa y otra enteramente administrativa, cada una de estas subdirecciones cuenta con departamentos encargados de la ejecución de los subprocesos agregadores de valor y de apoyo.

Así mismo cuenta con una secretaría General donde se reciben todos los documentos para posteriormente ser entregados al departamento correspondiente, de esta manera se evita la pérdida de información; cuenta con un departamento de planificación y desarrollo encargada de la Planificación Estratégica y de los procesos de reestructuración y por último una Asesoría Jurídica, la cual administra todo lo relacionado a los procesos legales de esa dirección.

1.8.1. Funciones de los directivos

- a. **Director General.-** Administrar la Formación, Especialización, Perfeccionamiento y Capacitación de los miembros de la Armada; así como gestionar el sistema de Doctrina Institucional.

Sus atribuciones y responsabilidades están la dirección, planificación y supervisión de las actividades relacionadas al Sector Educativo, de los Departamentos y Repartos subordinados a esta Dirección.

- b. **Subdirector Educativo.-** Supervisar y evaluar el desarrollo y ejecución de los modelos educativos de Oficiales y de Tripulantes.

Sus atribuciones y responsabilidades están enmarcadas en la coordinación, elaboración y socialización de proyectos educativos, cumplimiento de recomendaciones u observaciones de órganos de control, sugerir y presentar reformas a reglamentos y gestionar la elaboración de proyectos.

- c. **Subdirector de Doctrina.-** Encargado de generar, unificar y actualizar la Doctrina Institucional por medio de la planificación, investigación, experimentación, aprobación y difusión de los manuales doctrinarios.

Sus atribuciones radican en investigar, analizar, aprobar, promulgar y evaluar la generación, actualización, modernización y aplicación de la doctrina institucional.

- d. **Jefe de Planificación y desarrollo.-** Encargado de Elaborar, ejecutar y supervisar la planificación estratégica, desarrollar la gestión de procesos y efectuar el control de la gestión Sectorial.

Sus responsabilidades son las de seguimiento al cumplimiento del POA, asesorar al Director y Subdirectores respecto a planes, programas y proyectos, así como también generar, validar e implementar metodologías e instrumentos técnicos para este fin.

- e. **Subdirector Administrativo-Financiero.-** A cargo de la Administración los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos en apoyo a las actividades del reparto.

Entre sus tareas principales están las de presentar el plan anual de capacitación, administrar la información del talento humano, administrar el presupuesto del sector educativo, verificar el cumplimiento de la LOSEP, su Reglamento y demás normas conexas así como gestionar las actividades de mantenimiento, abastecimiento y transporte del reparto.

1.9. Plan estratégico

1.9.1. Misión institucional

Alcanzar y mantener el más alto grado de alistamiento del poder naval y fomentar el desarrollo de los intereses marítimos a fin de contribuir a la defensa de la soberanía nacional y la integridad territorial; y al progreso socio económico del País.

1.9.2. Visión

Una Fuerza Naval lista para enfrentar las amenazas y comprometida con el desarrollo de los intereses marítimos.

1.9.3. Función Básica de la DIGEDO

Administrar la Formación, Especialización, Perfeccionamiento y Capacitación de los miembros de la Fuerza Naval; así como desarrollar y actualizar la doctrina institucional.

1.9.4. Objetivos estratégicos institucionales relacionados al Sector Educativo

1. Incrementar al 55% el personal de alumnos que se gradúan de la Universidad Naval en el período 2014-2018
2. Incrementar al 85% el número de personal que recibe perfeccionamiento de cada promoción
3. Incrementar al 98% la gestión de la capacitación militar a través de la ejecución de los cursos planificados en el POA.
4. Mantener el nivel de especialización del personal de Oficiales y Tripulantes al estándar actual del 99%.
5. Incrementar al 90% el cumplimiento de las orientaciones emitidas por la INSGAR durante las evaluaciones de gestión.
6. Actualizar en un 95% las Directivas Generales Permanentes de las cuales la DIGEDO es responsable.
7. Ejecutar en un 95% la ejecución presupuestaria del presupuesto asignado a la Subdirección Educativa.

1.10. POA de la Dirección de Educación y Doctrina

El Plan operativo Anual del Sector Educativo se divide en cuatro subprocesos, estos son:

- ADMINISTRACION Y EQUIP. DE LOS REPARTOS NAVALES
- GESTION EDUCATIVA
- EDUCACION CONTINUA
- DOCTRINA INSTITUCIONAL

De estos, se han considerado a la Gestión Educativa, Educación Continua y la Doctrina Institucional, que son los procesos agregadores de valor. Las actividades que fueron programadas para el año 2011 (algunas corresponden a proyectos plurianuales, especialmente en la educación continua, los cuales iniciaron en el 2006) se encuentran detalladas en la tabla siguiente:

Tabla. 1.1 POA de la Dirección de Educación

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo
SECTOR EDUCATIVO	2263,5 días	mar 02/05/06	mié 03/12/14	\$ 9.728.411,30
*GESTION EDUCATIVA	686,5 días	lun 11/01/10	lun 06/08/12	\$ 6.427.664,70
EDUCACION Y ENTRENAMIENTO MILITAR	686,5 días	lun 11/01/10	lun 06/08/12	\$ 6.427.664,70
EDUCACION MILITAR	686,5 días	lun 11/01/10	lun 06/08/12	\$ 6.427.664,70
*EDUCACION CONTINUA	2263,5 días	mar 02/05/06	mié 03/12/14	\$ 999.544,85
CAPACITACION DIGEDO	2263,5 días	mar 02/05/06	mié 03/12/14	\$ 999.544,85
EXTERIOR	1606 días	lun 23/06/08	dom 20/07/14	\$ 782.560,45
INCENTIVOS	1606 días	lun 23/06/08	dom 20/07/14	\$ 451.452,31
PLAN INCENTIVO OFICIALES	1606 días	lun 23/06/08	dom 20/07/14	\$ 393.105,00
PLAN INCENTIVOS TRIPULANTES	133 días	mié 11/05/11	vie 28/10/11	\$ 58.347,31
ESPACIOS ACUATICOS (DIRNEA)	188,5 días	mié 23/03/11	mar 22/11/11	\$ 41.878,04
OFICIALES	188,5 días	mié 23/03/11	mar 22/11/11	\$ 41.878,04
CAPACITACION FUERZA OPERATIVA	517 días	lun 10/01/11	mar 11/12/12	\$ 122.789,98
COMANDANCIA GENERAL DE MARINA	157,5 días	vie 22/04/11	sáb 12/11/11	\$ 20.761,34
RECURSOS HUMANOS (DIGREH)	93,5 días	mié 03/08/11	mié 30/11/11	\$ 33.574,50
INTERESES MARÍTIMOS (DIGEIM)	689,5 días	lun 15/03/10	jue 11/10/12	\$ 35.298,61
DIGMAT(OFIC)	178,5 días?	sáb 26/03/11	lun 14/11/11	\$ 76.805,67
PAIS	2263,5 días?	mar 02/05/06	mié 03/12/14	\$ 216.984,40
CAPACITACION DE SANIDAD	2177,5 días	mié 30/08/06	mié 03/12/14	\$ 130.500,00
CURSO PARA AYUD. ADMINISTRATIVO	84,5 días	mar 01/02/11	vie 27/05/11	\$ 1.058,32
CURSO DE EDUCACIÓN FÍSICA (ESPE)	1971,5 días	lun 02/04/07	vie 19/09/14	\$ 9.024,92
DIGEDO	165 días	jue 28/04/11	sáb 26/11/11	\$ 3.919,00
CURSOS DEL ITSA	579 días	lun 28/09/09	jue 24/11/11	\$ 7.145,82
PROYECTO PERFECCIONAMIENTO TRIPULANTES SANIDAD	1295,5 días	mar 02/05/06	jue 07/04/11	\$ 5.653,00
COGMAR/ESMAAR/SECCOM	1326,5 días	lun 21/09/09	lun 29/09/14	\$ 4.174,30
SECTOR DIGREH	141,5 días	jue 21/04/11	vie 21/10/11	\$ 22.612,00
SECTOR DIGMAT	153,5 días	mié 11/05/11	mié 23/11/11	\$ 9.560,00
SECTOR INSGAR	8,5 días	jue 28/07/11	lun 08/08/11	\$ 3.500,00
SECTOR COOPNA	208,5 días	lun 14/03/11	vie 09/12/11	\$ 6.717,04
SECTOR DIRNEA	96,5 días	mié 20/04/11	mar 23/08/11	\$ 2.320,00
INCENTIVOS DIGEDO	1030,5 días	lun 11/01/10	vie 29/11/13	\$ 10.800,00

Elaborado por: Departamento de planificación de la DIGEDO

Fuente: POA DIGEDO 2011

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

2.1. Auditoría de gestión

La CGE (2001) establece que es un examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles.

Es muy importante especificar conceptos para tener un conocimiento profundo acerca de lo que representa realizar una Auditoría de Gestión en una institución pública, tema de este proyecto de grado, para luego comenzar con la metodología y procedimientos.

2.1.1. Gestión

Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Se busca fundamentalmente la supervivencia y el crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco que está determinado por los objetivos y políticas establecidas por un plan estratégico e involucra todos los niveles de responsabilidad de la entidad.

Gestión también comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de dicha entidad.

2.1.2. Control

El control es una importante de la gestión ya que este es un conjunto de mecanismos para lograr objetivos determinados.

2.1.3. Control de Gestión

El control de gestión es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades de administración y de los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño.

2.1.4. Instrumentos para el control de gestión

El control de gestión como cualquier sistema, este tiene instrumentos que sirven de ayuda para las entidades:

- Índices: Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.
- Indicadores: Son los cocientes que permiten analizar rendimientos.
- Cuadros de Mandos: Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.
- Gráficas: Representación de información (variaciones y tendencias).
- Análisis comparativo: Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.
- Control Integral: Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.

2.1.5. Elementos de Gestión

Entre los elementos de gestión tenemos los siguientes:

- Economía
- Eficiencia
- Eficacia
- Ecología
- Ética

Economía.- uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, es decir adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización.

Eficiencia.- Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción de bienes y servicios, se expresa como un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

Eficacia.- la relación de servicios y productos, los objetivos y metas programados.

La eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos o metas que se había propuesto.

Ecología.- son las condiciones, operaciones y prácticas relativas de a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión de un proyecto.

Ética.- es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, las leyes, en las normas constitucionales, legales y vigentes de una sociedad.

2.2. Ámbito y objetivo general de la Auditoria de Gestión Pública

Se lo puede asignar de la siguiente manera:

Gestión Operativa.- esta se desarrolla de la manera social y comunitaria, de la infraestructura económica, productiva, financiera y de valores.

Gestión Financiera.- Presupuestaria, del crédito, tributaria, de caja o tesorería, contable

Gestión Administrativa.- General de bienes, de transporte y construcciones internas de comunicaciones; de documentos (secretariado, biblioteca, imprenta, reproducción de documentos y otros), de seguridad limpieza y mensajería, de recursos humanos, de desarrollo social interno, e informática.

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna del control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la institución y orientar sus posibles soluciones. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz, su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

En la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hace que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia.

Por medio de los trabajos que realiza el auditor administrativo, éste se encuentra en posición de determinar y poner en evidencia las fallas y métodos defectuosos operacionales en el desempeño. Respecto de las necesidades específicas de la dirección en cuanto a la planeación, y realización de los objetivos estratégicos institucionales.

La Auditoría de Gestión examina de forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

- a. Logro de los objetivos institucionales.
- b. Verificación de cumplimiento de normativas y procedimientos.
- c. Evaluación de la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos.
- d. Medición del grado de confiabilidad de la información presentada, y
- e. Atención a la existencia de procedimientos ineficientes, costosos y duplicación de esfuerzos.

2.3. Marco Legal y Normativo

De acuerdo a la Constitución del Ecuador, establece que la Contraloría General del Estado, realizará auditorías de gestión a las entidades y organismos del sector público como es la institución a la que se va a auditar en esta tesis, y se pronunciara sobre la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados.

El Contralor General al emitir los objetivos, estrategias y políticas a aplicarse para la Planificación Operativa de Control, prevé como objetivo que se desarrollará y se difundirá una metodología de trabajo para las auditorías de gestión.

2.4. Propósito y objetivos

Entre los propósitos tenemos a los siguientes:

- a. Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- b. Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- c. Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- d. Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos.
- e. Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

Dentro de los principales objetivos tenemos:

- a. Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- b. Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- c. Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- d. Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- e. La revisión de los métodos y desempeños administrativos, que comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones.

La eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas etc.

2.5. Alcance

El alcance de la Auditoría de Gestión puede abarcar a toda o parte de la entidad, en este último caso podría ser un proyecto, un proceso, una actividad, etc. Pero el alcance también comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominada operaciones corrientes.

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares. No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión.

Analiza en forma detallada cada aspecto operativo de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

- a. Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- b. Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- c. Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- d. Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.

Sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

2.6. Enfoque

Este tipo de auditorías son un enfoque integral, por tanto se concibe como una auditoría de economía y eficiencia, porque está considerada como una adquisición económica de los recursos humanos, materiales y financieros, y su utilización eficiente, efectiva, económica y ecológica en la producción de bienes, servicios u obras en la calidad y cantidad esperados y que sean socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto, esto se lo detalla en el siguiente gráfico.

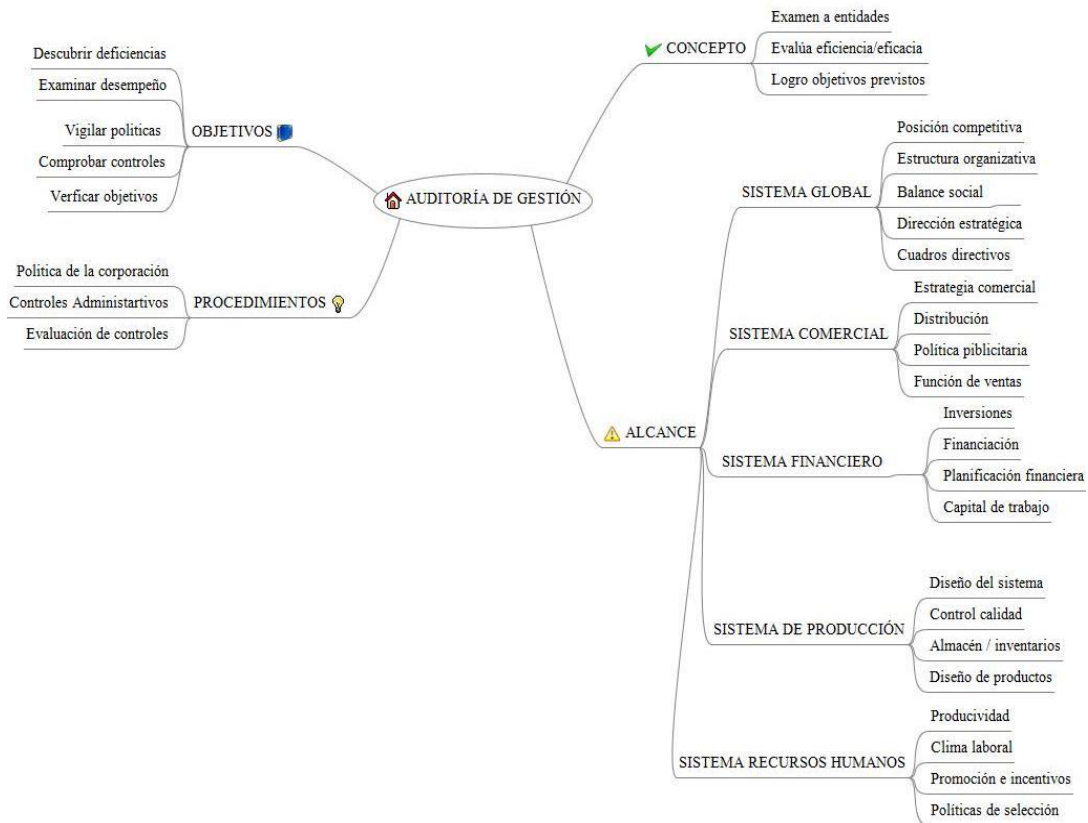


Gráfico No. 2.1 Enfoque de la auditoría

Fuente: <http://auditorasensistemas.blogspot.com/2010/11/auditoria-de-gestion.html>

2.7. Herramientas de la Auditoría de Gestión

Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas, tales como: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, etc. (CGE, 2001).

Como se aprecia de esta norma, no sólo basta ser Contador Público para ejercer la función de Auditor, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado y pericia como auditor. Es decir, además de los conocimientos técnicos obtenidos en los estudios universitarios, se requiere la aplicación práctica en el campo con una buena dirección y supervisión.

2.7.1. Auditores

De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión.

La responsabilidad del auditor consiste en ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas en que pueda llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas. Seguida de una investigación definida y donde quieran que surjan aspectos o circunstancias susceptibles de remedio o mejoría, es obligación del auditor examinar con mirada crítica y valorar toda solución que parezca conveniente.

2.7.2. Especialistas

Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la Fase de Planificación.

2.8. Control Interno

El estudio del control interno constituye la base para confiar o no en los registros contables y así poder determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos o pruebas de auditoría. Whittington & Pany (2005) afirman:

Para muchos la designación Control interno son los pasos que toma una compañía para prevenir el fraude, tanto la malversación de activos como los informes financieros fraudulentos. Otros admiten su importancia en la prevención del fraude, pero creen que contribuye además a garantizar el control de la manufactura y de otros procesos. (p.212)

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

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

De la definición anterior se desprende lo siguiente:

- a. El control interno es un proceso y un medio utilizado para el logro de un fin, por tanto no es un fin.
- b. El control interno se lleva a cabo por personas en cada nivel de la organización, que son quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control, por lo que no se trata únicamente de manuales, políticas y otra normativa.
- c. El control interno solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y a la administración de una Entidad, por ende no brinda seguridad total.
- d. El control interno procura la consecución de objetivos de diversa naturaleza.

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la auditoría de gestión, como son:

- a. Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
- b. Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar.
- c. Rápidamente los que se produzcan.
- d. Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran.
- e. Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general.

Para fines de la Auditoría de Gestión, se denomina estructura de Control Interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno. El concepto moderno del control interno discurre por componentes y diversos elementos los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia.

Los sistemas de control interno de las entidades y organismos públicos operan o funcionan con distintos niveles de eficacia, pero cuando los mismos alcanzan el estándar se puede calificar como un sistema eficaz, para ello se requiere que la alta dirección tenga seguridad razonable de lo siguiente:

- a. Que disponen de información oportuna y adecuada sobre el cumplimiento de los objetivos operacionales.
- b. Que se preparan en forma oportuna informes de la gestión operativa fiables y completos.

- c. Que se cumplen las normas constitucionales, legales y secundarias.

Para la determinación de que un sistema de control interno es eficaz es necesario también que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- a. El control interno es parte del proceso de gestión, por tanto sus componentes deben analizarse en el contexto de las acciones que la dirección desarrolla en el momento de gestionar su actividad institucional.
- b. Los componentes a definirse pueden ser implantados en cualquier entidad, del tamaño que ésta sea, aunque podrían ser distintos de tratarse de pequeñas y medianas.
- c. Debe estudiarse y evaluarse apropiadamente la estructura del control interno de la institución cuyos estados financieros se encuentra sujetos a auditoría como base para establecer el grado de confianza que merece, y consecuentemente, para determinar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría.

2.8.1. Actividades de gestión control Interno

Preguntas

- a. Establecimiento de los objetivos de la entidad.
- b. Planificación estratégica.
- c. Establecimiento de los factores del entorno de control.
- d. Establecimiento de los objetivos para cada actividad.
- e. Identificación y análisis de riesgos.
- f. Gestión de riesgos.
- g. Dirección de las actividades de gestión.
- h. Identificación, recopilación y comunicación de información.
- i. Supervisión
- j. Acciones Correctivas

2.8.2. Evaluación de los riesgos

Es una actividad que debe practicar la dirección en cada entidad gubernamental, pues ésta debe conocer los riesgos con los que se enfrenta; debe fijar objetivos, integrar las actividades de ventas, producción, comercialización, etc., para que la organización funcione en forma coordinada; pero también debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

Toda entidad, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse; una condición previa a la evaluación de los riesgos es en el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí. La evaluación de riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos, a base del cual se determina la forma en que los riesgos deben ser subsanados, implica el manejo del riesgo relacionado con la información que genera y que puede incidir en el logro de los objetivos de control interno en la entidad; este riesgo incluye eventos o circunstancias que pueden afectar su confiabilidad de la información sobre las actividades y la gestión que realiza la dirección y administración.

Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva, así como la calidad global de sus productos, servicios u obras; no existe ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero, pues el riesgo es inherente a una actividad institucional; no obstante, compete a la dirección determinar cuál es el nivel de riesgo aceptable.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Identificación de los objetivos del control interno.
- Identificación de los riesgos internos y externos.
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
- Evaluación del medio ambiente y externo.

Una vez identificado los riesgos de la entidad y por actividades cabe un análisis de los riesgos cuyo proceso incluye:

- a. Una estimación de la importancia del riesgo.
- b. Una evaluación de la probabilidad (o la frecuencia) de que se materialice el riesgo.
- c. Un análisis de cómo ha de solventarse el riesgo señalando las medidas que deben adoptarse.

2.8.3. Métodos de evaluación

Para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos los siguientes:

2.8.3.1. Cuestionarios

Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la institución bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras N/A “no aplicable”. De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

En las entrevistas, no solo se procura obtener un Si, No, o N/A, sino que se trata de obtener el mayor número de evidencias; posterior a la entrevista, necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria.

A continuación podemos apreciar un ejemplo de un extracto de un cuestionario de control interno:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO	SÍ	NO
A. ANÁLISIS DE RIESGOS		
1. ¿Se verifica un seguimiento periódico del plan estratégico?		
2. ¿Se inspecciona cuál es el posicionamiento de la compañía respecto a la competencia?		
3. ¿Se efectúan reuniones habituales de la alta dirección para tratar asuntos estratégicos del negocio?		
4. ¿Se examina la rentabilidad de las diversas unidades de negocio?		
5. ¿Se analiza el riesgo de crédito?		
6. ¿Se analiza el riesgo de obsolescencia de las existencias?		
7. ¿Se analiza la rentabilidad de las inversiones en activos fijos?		
8. ¿Se controla la actividad y los resultados de las delegaciones y/o filiales?		

Gráfico No. 2.2 Ejemplo de un Cuestionario de Control Interno
Fuente: <http://www.docstoc.com>

2.8.3.2. Flujogramas

Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Este método es más técnico y remediable para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

- a. Determinar la simbología.
- b. Diseñar el flujograma
- c. Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales.

A continuación se presentan la simbología de flujogramación











SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Documento. Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, contiene el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio		Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Nota aclaratoria. No forma parte del diagrama de flujo, es un elemento que se adiciona a una operación o actividad para dar una explicación.		Línea de comunicación. Proporciona la transmisión de información de un lugar a otro mediante?

Gráfico No. 2.3 Simbología para elaboración de flujogramas

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión, CGE

2.8.3.3. Matrices

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

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

Tabla 2.1 Ventajas y desventajas de los métodos de auditoría

VENTAJAS	DESVENTAJAS
CUESTIONARIOS	
<ul style="list-style-type: none"> * Guía para evaluar y determinar áreas críticas * Disminución de costos * Facilita administración del trabajo, sistematizando los exámenes * Pronta detección de deficiencias. * Entrenamiento de personal inexperto * Siempre busca una respuesta * Permite pre elaborar y estandarizar su utilización. 	<ul style="list-style-type: none"> * No prevé naturaleza de las operaciones * Limita inclusión de otras preguntas * No permite una visión en conjunto * Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias * Que lo tome como fin y no como medio * Iniciativa para limitarse * Podría su aplicación originar malestar en la entidad
FLUJOGRAMAS	
<ul style="list-style-type: none"> * Localiza desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo * Observación del circuito en conjunto * Evalúa siguiendo una secuencia lógica y ordenada * Identifica la existencia o ausencia de controles 	<ul style="list-style-type: none"> * Limitado el uso a personal inexperto * Requiere entrenamiento en la utilización y simbología de los diagramas de flujo * Necesita de conocimiento sólidos de control interno * Por su diseño específico, resulta un método.
MATRICES	
<ul style="list-style-type: none"> * Permite una mejor localización de debilidades de control interno * Identifica a empleados relacionados con las tareas de registro, custodia y control 	<ul style="list-style-type: none"> * No permite una visión de conjunto, sino parcial de sectores * Campos de evaluación en función de la experiencia y criterio del auditor

Fuente: www.ilustrados.com

2.9. Riesgos de Auditoria

El riesgo de auditoría es aquel que puede causar la emisión de un informe de auditoría incorrecto, por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían su opinión.

Al ejecutarse la Auditoria de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoria de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor.
- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores con efectos significativos.

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo, estos son: inherente, de control y de detección. Cada uno de estos se detallan a continuación:

2.9.1. Riesgo Inherente:

Es aquel riesgo que por su naturaleza no se puede separar de la situación donde existe. Es propio del trabajo a realizar. Es el riesgo propio de cada institución de acuerdo a su actividad, por ejemplo los mostrados en la siguiente tabla.

Tabla 2.2 Riesgos

TIPO DE INSTITUCIÓN	PRINCIPALES RIESGOS INHERENTES
Transporte	Choques, colisiones, volcamiento
Metalmecánica	Quemaduras, golpes,
Construcción	Caída distinto nivel, golpes, atrapamiento
Minería	Derrumbes, explosiones, caídas atrapamiento
Servicios	Choque, colisiones, lumbago, caídas

Fuente: <http://confiabilidad.net/articulos/modelo-de-gestion-de-mantenimiento/>

2.9.2. Riesgo de Control:

Que es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la institución y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno. De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.

Para obtener una comprensión de los controles internos del cliente y para determinar si están diseñados y operan en forma efectiva, los auditores combinan procedimientos de indagación, inspección, observación y re ejecución. Si los auditores encuentran que el cliente ha diseñado un control interno efectivo para una cuenta o proceso particular y que las prácticas prescritas operan efectivamente en las operaciones diarias, ellos calificarán como bajo el riesgo de control de las operaciones, lo cual les permite aceptar un nivel más alto del riesgo de detección. Así la efectividad del control interno del cliente es un factor importante en la determinación de cuanta evidencia reunirán los auditores para reducir o limitar el riesgo de detección.

Existen algunos métodos para señalan el nivel de riesgo, una de ellas es la “COLORIMÉTRICA de 3 niveles” la cual se detalla en la tabla siguiente:

Tabla 2.3 Niveles de Riesgo

COLOR	RANGO	NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA
ROJO	15% - 40%	Alto	Bajo
AMARILLO	41% - 60%	(-) Moderado	(-) Moderado Regular
	61% - 85%	(+) Moderado	(+) Moderado Bueno
VERDE	86% - 95%	Bajo	Alto

Fuente: ESPE, Tesis de Grado Srta. Gabriela López, Marzo 2011, Pág. 134

El riesgo de control se puede calificar como alto, moderado alto, moderado, moderado bajo y bajo, la misma que será de acuerdo a la calificación porcentual que obtengan los controles aplicados comparándolos con la ponderación porcentual que les asigne el auditor:

Tabla 2.4 Riesgo Vs. Confianza

	RIESGO	CONFIANZA
15% a 50%	Alto	Baja
51% a 59%	Moderado Alto	Moderada Baja
60% a 66%	Moderado	Moderado
67% a 75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
76% a 95%	Bajo	Alta

Fuente: ESPE, Tesis de Grado Srta. Gabriela López, Marzo 2011, Pág. 135.

La escala señalada inicia en 15% porque no puede haber institución totalmente sin control que tenga una calificación menor a ese valor; en cambio, la escala llega hasta 95% porque no puede haber una institución con un control totalmente eficiente y efectivo, puesto que toda administración es perfeccionable y susceptible de mejoramiento continuo.

2.9.3. Riesgo de Detección:

Es aquel riesgo que es asumido por el auditor por cuanto existe la posibilidad de que exista un error de importancia, el cual no podría haber sido puesto de manifiesto ni por los sistemas de control interno de la entidad ni tampoco por la aplicación de las pruebas adecuadas de auditoría. Este riesgo puede ser mitigado con el nivel de profundidad de pruebas que aplique el auditor; mientras más profundas son las revisiones, el riesgo de detección disminuye.

2.9.4. Fórmula del Riesgo de Auditoría

El AICPA (1983) establece en el SAS nº 47 un modelo de riesgo según el cual el riesgo de auditoría se determina a partir de la siguiente fórmula:

$$\mathbf{RA = RI \times RC \times RD}$$

Siendo:

RA = Riesgo de Auditoría

RI = Riesgo Inherente

RC = Riesgo de Control

RD = Riesgo de Detección

La idea básica de este modelo de riesgo es, que el auditor establezca y valore el riesgo inherente y el de control, y planifique sus procedimientos de auditoría con un riesgo de detección lo suficientemente bajo como para que el riesgo general de auditoría no supere un nivel aceptablemente bajo.

La Cadena de Valor del proceso de Auditoría cuenta con sus subprocesos, actividades y tareas; en cada punto de este proceso existen riesgos, y el objetivo de la Dirección es minimizar los mismos a través de una correcta Administración de riesgos, los cuales deben ser identificados, evaluados, confeccionar su mapa de riesgos, efectuar su seguimiento para con esta información, elaborar el Plan de acción de cada uno de ellos.

Lo detallado anteriormente se encuentra plasmado en el Gráfico siguiente:

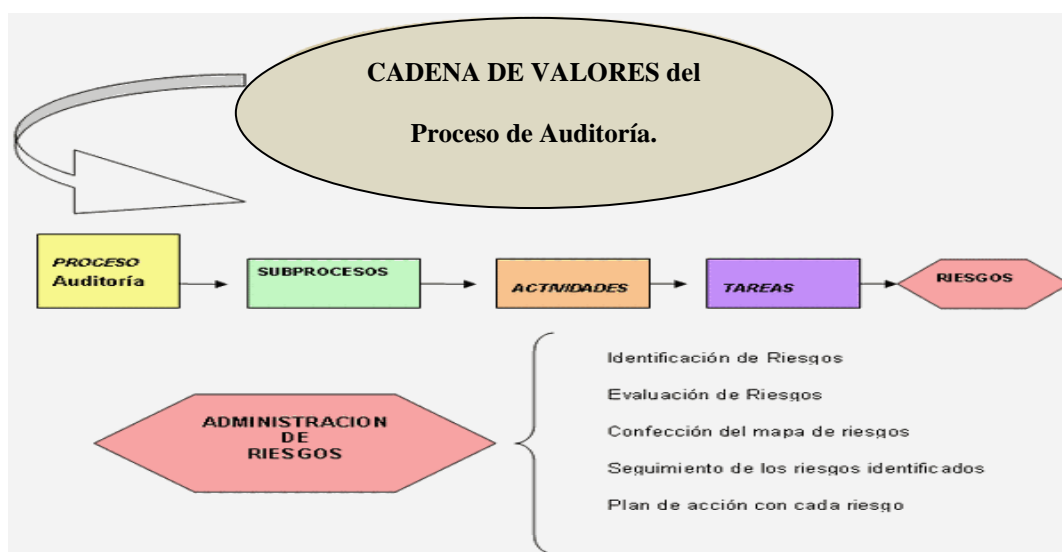


Gráfico No.2.5 Cadena de valor del proceso de auditoría.

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos39/riesgos-en-auditoria/Image11093.gif>

2.9.5. Factores generalizados del riesgo de auditoría

1. Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no se den debido a:
 - Incumplimientos en los procedimientos normalizados.
 - Detección tardía o no detección de los errores o desvíos.
 - Poca experiencia en el personal.
 - Sistemas de información no confiables.

2. Evaluar los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos o imagen pública adversa considerando:
 - Probabilidad de ocurrencia de fraudes.
 - Quejas del público.
 - Errores de los criterios que se aplican para tomar decisiones.

- Barreras externas que afectan al accionar de la Institución.
3. Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas, atendiendo principalmente:
 - Rotación del personal.
 - Reorganizaciones en el funcionamiento del personal.
 - Crecimiento o reducción del personal.
 - Implantación de nuevos sistemas.
 - Alteraciones de tipo cultural.
 4. Evaluar la posibilidad de la existencia de errores que pueden pasar inadvertidos debido a un ambiente de complejidad, originado fundamentalmente por:
 - La naturaleza de las actividades.
 - El alcance de la automatización.
 - La dispersión geográfica.
 5. Medir la importancia del tamaño de la auditoria haciendo referencia al número de personas, tanto de la Institución auditada como de los auditores, volumen físico de la documentación e impacto social reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.
 6. Determinar la importancia que la alta dirección le asigna a la auditoria otorgándoles por tanto todas las facilidades en el desarrollo de las tareas a los auditores y su equipo.
 7. Considerar la posibilidad de incurrir en errores, o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoria que se haya planificado y utilizado verdaderamente.

2.10. Evidencias de Auditoría

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos:

Evidencia suficiente (característica cuantitativa) y Evidencia competente (característica cualitativa), proporcionan a la auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

- **Evidencias Suficientes.** - Cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.

- **Evidencias Competentes.**- Cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

2.10.1. Clases de evidencias

Física.- Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.

Testimonial.- Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.

Documental.- Son los documentos logrados de fuente externa o ajena la entidad.

Analítica.- Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina, como se demuestra en el siguiente cuadro:

Tabla 2.5 Grado de confiabilidad de las evidencias de auditoría

MAYOR CONFIABILIDAD	MENOR CONFIABILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> - Obtenida a partir de personas o hechos independientes a la entidad - Hechos independientes de la entidad - Producida por una estructura de Control interno efectivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtenida dentro de la entidad - Producida por una estructura de Control interno débil.

Fuente: Elaborado por Marcelo Guzmán M.

2.11. Técnicas más utilizadas

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo.

Comparación.- Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada, o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto.

Observación.- Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc.

Rastreo.- Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución.

Indagación.- Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados.

Entrevista.- Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada.

Encuesta.- Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados.

Análisis.- Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos; como por ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial.

Conciliación.- Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; por ejemplo, analizar la información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen.

Confirmación.- Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para

comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación.

Tabulación.- Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones.

Comprobación.- Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación justificativa o de respaldo.

Calculo.- Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros.

Revisión Selectiva.- Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría.

Inspección técnica.- involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

Además de las técnicas indicadas, en la auditoría de gestión se conocen otras como las siguientes:

Verificación.- Está asociada con el proceso de auditoría, asegura que las cosas son como deben ser, podría verificarse operaciones del período que se audita y otras de períodos posteriores.

Investigación.- Examina acciones, condiciones y acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos, y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos.

Evaluación.- Es el proceso de arribar a una conclusión de auditoría a base de las evidencias disponibles.

En la auditoría de gestión, también se puede aplicar determinadas prácticas como las que se definen a continuación:

Síntomas.- Son los indicios de algo que está sucediendo o va a ocurrir, que advierten al auditor de la existencia de un área crítica o problema y que le orienta para que haga énfasis en el examen de determinados rubros, áreas u operaciones, para definir las técnicas a utilizarse y obtener la evidencia requerida.

Intuición.- Es la capacidad de respuesta o reacción rápida manifestada por auditores con experiencia, ante la presencia de ciertos síntomas que inducen a pensar en la posibilidad de un hallazgo.

Sospecha.- Es la acción de desconfiar de una información que por alguna razón o circunstancia no se le otorga el crédito suficiente; la sospecha obliga a que el auditor valide dicha información y obtenga documentación probatoria.

Síntesis.- Preparación resumida de hechos, operaciones o documentos de carácter legal, técnico, financiero, administrativo o de otra índole.

Muestreo Estadístico.- Es la aplicación de los procedimientos de auditoría a una proporción inferior al ciento por ciento de las operaciones de una entidad, proyecto, programa o actividad, con el propósito de evaluar las características y de inferir a su universo.

2.12. Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven para:

- Evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo realizado; y,
- Respalda el dictamen, y las conclusiones y recomendaciones del informe.

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó, de la obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

La cantidad y el tipo de papeles de trabajo a ser elaborados dependerán, entre otros, de diversos factores:

- La condición y características de la institución a ser auditada;
- El Nivel de Confianza en los controles internos
- La necesidad de tener una supervisión y control de la auditoría; y,
- La naturaleza del informe de auditoría.

Los papeles de trabajo deben reunir las siguientes características:

- Deben ser preparados en forma nítida, clara, concisa y precisa; es decir utilizando una ortografía correcta, lenguaje entendible, limitación en abreviaturas, referencias lógicas, mínimo número de marcas y explicación de las mismas.
- Su preparación deberá efectuarse con la mayor prontitud posible y se pondrá en su elaboración el mayor cuidado para incluir en ellos tan sólo los datos exigidos por el buen criterio del auditor.
- Deben elaborarse con escritura cuya alteración no sea posible sin que se detecte la enmendadura y asegure la permanencia de la información contenida en ellos.
- Son de propiedad de la firma auditora, la cual adoptará las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad.
- Deben ser completos, para lo cual se evitarán preguntas, comentarios que ameriten o requieran respuestas o seguimientos posteriores.
- Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- Respalda el contenido del informe preparado por el auditor.
- Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General.
- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero-administrativo de la entidad.
- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.

- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases:

Archivo Permanente o Continuo.- Es la base para la planificación y programación de la auditoría, permite optimizar el tiempo de los auditores, es necesario que el auditor cuente con un archivo permanente estructurado, de tal manera que facilite la utilización de la amplia información acumulada. Se debe mantener un archivo permanente por cada institución auditada (auditorías recurrentes). El archivo permanente es considerado como una de las principales fuentes de información para

Archivo de Planificación.- Este tipo de archivo reúne la información de la planificación de cada auditoría, es decir, habrá un archivo de planificación de cada auditoría realizada, a diferencia del archivo permanente que se actualizará con cada nueva auditoría pero que solo existirá un único archivo permanente.

Los papeles de trabajo son la esencia misma donde se encuentra el trabajo realizado por el auditor, por tanto deben ser debidamente identificados a fin de que sean de fácil manejo y permitan de igual manera un buen uso de su información, es para esto que se debe utilizar índices, referencias y marcas de auditoría.

2.12.1. Índices de Auditoría.

En auditoría se denominan índices a aquellos símbolos utilizados en la preparación de los papeles de trabajo, con el objeto de que queden ordenados de una manera lógica y faciliten, de esta forma, su manejo y archivo.

El índice, por lo tanto, es el código asignado a cada papel de trabajo y por tanto lo identifica en forma exclusiva del resto de papeles, cada papel de trabajo tiene su propio índice, el que se compone de una parte literal y de una parte numérica. Los papeles de trabajo utilizarán como ejemplo las siguientes letras, en las fases respectivas:

- Planificación Preliminar: **PP**
- Planificación Específica: **PE**
- Comunicación de Resultados: **CR**

- Seguimiento y Monitoreo: **SM**

Los índices de referencia se escriben en rojo en la esquina superior derecha de las hojas de trabajo al objeto de facilitar su identificación. Al final del papel de trabajo deberá señalarse las iniciales, la sumilla y la fecha de elaboración y supervisión de los mismos.

2.12.2. Referencias de Auditoría

El informe de auditoría, que maneje el equipo de auditores, deberá contener las referencias que señalen en qué papeles de trabajo se sustenta cada comentario.

Además, es de suma importancia el manejar la referenciación cruzada entre los papeles de trabajo, que consiste en que junto a un determinado dato, comentario o valor, optimizar el manejo y recuperación de información.

Por considerarse de importancia se señalará el índice del papel de trabajo del que proviene o al que pasa y deberán ir en color rojo.

2.12.3. Marcas de Auditoría

Los procedimientos de auditoría efectuados se indican mediante símbolos de auditoría. Dichos símbolos o marcas deben ser explicados en los papeles de trabajo. Aunque no exista un sistema de marcas estándar, a menudo se utiliza una escala limitada de estandarización de símbolos para una línea de auditoría o para grupos específicos de cuentas, mediante el uso de leyendas o marcas en cédulas determinadas.

Las marcas deben ser distintivas y en color (generalmente rojo) para facilitar su ubicación en el cuerpo de un papel de trabajo compuesto de anotaciones y cifras escritas en lápiz.

Se debe evitar los símbolos superpuestos complejos o similares; los números o letras simplemente rodeadas por un círculo proporcionan un orden secuencial y fácil de seguir.

Algunos requisitos y características de las marcas son los siguientes:

- La explicación de las marcas debe ser específica y clara.
- Los procedimientos de auditoría efectuados que no se evidencian con base en marcas, deben ser documentados mediante explicaciones narrativas, análisis, etc.

Las marcas de auditoría son símbolos utilizados por el auditor para señalar en sus papeles de trabajo el tipo de revisión y prueba efectuadas los cuales reportan los siguientes beneficios:

- Técnica que ahorra tiempo y elimina la necesidad de explicar los procedimientos de auditoría que son similares más de una vez.
- Facilita el trabajo y aprovecha el espacio al anotar, en una sola ocasión, el trabajo realizado en varias partidas.
- Facilita su supervisión al poderse comprender en forma inmediata el trabajo realizado.

A continuación se presentan ejemplos de marcas de auditoría:

V →	VERIFICADO
X →	COMPROBADO
Λ →	ANALIZADO
Ω →	INDAGADO
⊗ →	OBSERVADO
≠ →	COMPARADO
Σ →	CALCULADO

Gráfico No. 2.6 Marcas de Auditoría

Fuente: Manual de auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

2.13. Indicadores de gestión

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

Lord Kelvin (Citado por Francisco X. González Fernández, 2004) decía “Cuando puedes medir aquello de lo que estás hablando y expresarlo en números , puede decirse que sabes algo acerca de ello; pero, cuando no puedes medirlo, cuando no puedes expresarlo en números, tu conocimiento es muy deficiente y poco satisfactorio” (p.33)

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la

importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.

Para que un indicador sea efectivo debe reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Factible de medir
- Conducir fácilmente información de una parte a otra
- Ser altamente discriminativo
- Verificable
- Libre de sesgo estadístico o personal
- Aceptado por la organización
- Justificable en relación a su costo beneficio
- Utilizable con otros indicadores
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos: cuantitativos y cualitativos.

2.13.1. Indicadores cuantitativos y cualitativos

- **Indicadores cuantitativos.**- son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico, ejemplos de estos son:
 - a. **Indicadores de Volumen de Trabajo:** Estos proveen una descripción de la actividad. Se obtienen en la etapa de conocimiento de la organización y ayudan a brindar una idea de la dimensión del ente, área o actividad que se está auditando, se utilizan al informar los resultados en los antecedentes del informe. No miden ningún rendimiento.
 - b. **Indicadores de Eficiencia:** Estos relacionan volúmenes de trabajo con los recursos. Se orientan hacia los costos y los beneficios. Estos son indicadores de rendimiento, pues se refieren a oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicios por el mismo costo.
 - c. **Indicadores de Economía:** Relacionan los precios pagados por los bienes, servicios y remuneraciones con respecto a un precio histórico o de mercado.

- d. **Indicadores de Efectividad:** Miden el grado de cumplimiento de las metas de la actividad considerada. Se orientan hacia los resultados.
- **Indicadores cualitativos.-** permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

2.13.2. Indicadores por su nivel de aplicación.

Por su nivel de aplicación, los indicadores se dividen en:

- **Estratégicos.-** Permiten identificar la contribución al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la unidad responsable.

Por ejemplo, en una perspectiva financiera existe un objetivo estratégico llamado “Rentabilidad”, este se puede medir con el indicador estratégico del ROI, que tiene la siguiente fórmula:

$$ROI = \frac{\text{Utilidad de la Gestión}}{\text{Total Activos}} * 100\%$$

El indicador de actuación sería la Utilidad de la gestión y/o total activos, por ejemplo tomando el primero si aumentamos las utilidades manteniendo los activos, lograremos subir la rentabilidad, estamos provocando una causa que tendrá el efecto de aumentar o disminuir el resultado (efecto), como ven los indicadores actuación en algunos casos son parte del indicador estratégico.

- **De gestión.-** Informan sobre procesos y funciones clave.
- **De servicios.-** Miden la calidad con que se generan productos y servicios, en función de estándares, así como el grado de satisfacción de clientes y proveedores.

2.13.3. Indicadores de economía

El indicador de economía evalúa la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros para lo cual necesita el máximo de disciplina y

cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generación de ingresos.

Algunos indicadores de economía en uso son:

- Porcentajes de recuperación de créditos de corto plazo
- Cobranzas/facturación
- Ingresos propios/Ingresos totales
- Aporte de beneficiarios al financiamiento de viviendas sociales/inversión sectorial
- Ingresos de operación/Gasto de operación

Ejemplo:

- Costo del servicio prestado con relación al costo estimado del servicio.
- Costo de cama en hospital público con relación al costo de cama en hospital privado.

2.13.4. Indicadores de ecología

Los indicadores de ecología proporcionar información ambiental del tipo socio-económica, son medidas de ejecución que ayudan a describir cuantitativamente la calidad ambiental y permiten el monitoreo del progreso:

- Proporcionan información al público y a los que toman decisiones
- Permiten la comparación de tiempo y espacio
- Gestión de colección de información
- Permiten la medida de eficacia y la valoración del progreso
- Proporcionan un sumario de datos
- Permiten la valoración de componentes ambientales que no se puede medir directamente.

Los indicadores ambientales se pueden dividir en dos tipos; indicadores ambientales de calidad e indicadores ambientales de ejecución.

Ejemplo:

- Indicadores ambientales de calidad.- Miden la condición de las características ambientales claves.
- Indicadores ambientales de ejecución.- miden la influencia de las actividades humanas en el medio ambiente.

2.13.5. Indicadores de ética

Aún no están desarrollados indicadores cuantitativos para medir el elemento ético.

No obstante se requiere hacer un trabajo como auditoría de gestión para confrontar la conducta ética los valores y moral institucional con el Código de Ética, reglamento orgánico funcional y más normativa que permita la comparación entre lo escrito o lo estipulado versus el comportamiento y accionar de los administradores, funcionarios y empleados públicos, quienes están obligados a respetar estrictamente estas normas y a demostrar que su actuación es con transparencia y sin reñir con las leyes y buenas costumbres que exige la sociedad.

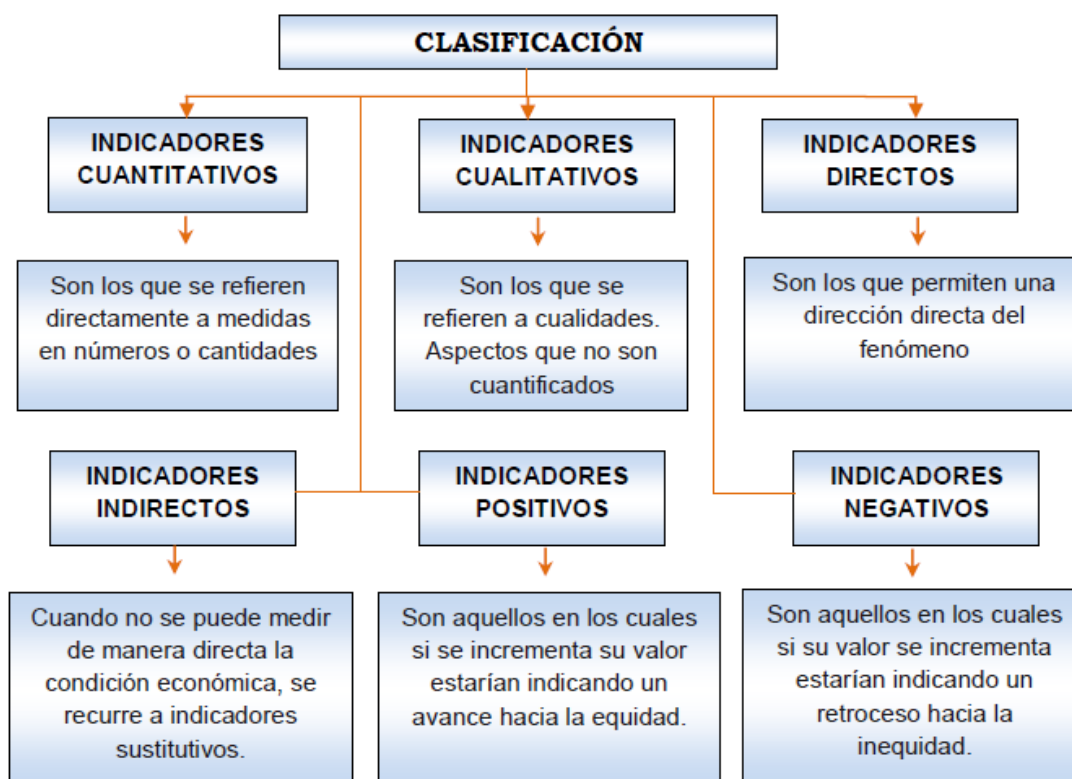


Gráfico No. 2.7 Indicadores de gestión – puntos básicos

Fuente: Jumbo, Diana. & Idrovo, María. “Diseño y Aplicación de Indicadores de Gestión en la Cía. de Economía Mixta. LOJAGAS para el año 2006”. Directora: Ms. Graciela Castro. Universidad Técnica Particular de Loja, Biblioteca, 2008.

2.14. Hallazgos de Auditoría

Se denomina hallazgo de auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a un área, actividad u operación.

Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de recursos en la entidad o programa bajo examen que merecen ser comunicados en el informe.

2.14.1. Elementos

Los elementos del hallazgo de auditoría son los siguientes:

a) Condición

Comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad u transacción. La condición, entendida como lo que es, refleja la manera en que el criterio está siendo logrado. Es importante que la condición haga referencia directa al criterio, en vista que su propósito es describir el comportamiento de la entidad auditada en el logro de las metas expresadas como criterios. La condición puede adoptar tres formas:

- Los criterios no vienen lográndose en forma satisfactoria.
- Los criterios no se logran.
- Los criterios se están logrando parcialmente.

Los casos individuales que se refieren a un tipo de deficiencia específica que no está muy difundida, en ocasiones pueden ser importantes en vista de su naturaleza, magnitud o riesgo potencial, como para requerir un tratamiento especial en el informe de auditoría. Una condición negativa detectada en un programa o actividad que recién inicia sus operaciones, puede no estar muy difundida; sin embargo, podría tener implicancias mayores si no se corrige oportunamente.

b) Criterio

Comprende la norma con la cual el auditor mide la condición. Es también la meta que la entidad está tratando de alcanzar o representa la unidad de medida que permite la evaluación de la condición actual. Igualmente, se denomina criterio a la norma transgredida de carácter legal-operativo o de control que regula el accionar de la

entidad examinada. El plan de auditoría debe señalar los criterios que se van a utilizar. El auditor tiene la responsabilidad de seleccionar criterios que sean razonables, factibles y aplicables a las cuestiones sometidas a examen. Si alguno de los criterios fijados durante la fase de planeamiento ha sido reformulado, el auditor debe efectuar las coordinaciones del caso con la administración de la entidad, antes de utilizarlo en el examen.

Los criterios pueden ser los siguientes:

Disposiciones aplicables a la entidad

- Leyes.
- Reglamentos.
- Políticas internas.
- Planes: objetivos y metas mensuales.
- Normas.
- Manuales de organizaciones y funciones.
- Directivas, procedimientos.

Desarrollados por el auditor

- Sentido común, lógico y convincente.
- Experiencia del auditor.
- Desempeño de entidades similares.
- Prácticas prudentes.

c) Causa

Es la razón básica (o las razones) por lo cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio de la norma. Su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del auditor y, es indispensable para el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición.

d) Efecto

Es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados.

2.14.2. Conclusiones

Son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en las realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo examinado.

2.14.3. Recomendaciones

Son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas, con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades de la entidad.

2.15. Comunicación de resultados

La comunicación de resultados implica la presentación del informe final al cliente, dicho informe está dirigido al Consejo Directivo de la Institución, el cual podrá tomar decisiones correctivas en caso de así necesitarse.

La comunicación de resultados principalmente incluye la revelación de conclusiones y el planteo de recomendaciones que ayuden a la gerencia a mejorar las falencias internas detectadas por el equipo de auditoría.

2.13.1. Borrador de Informe de Auditoría

Después de haber concluido el trabajo en el campo, el auditor tiene la responsabilidad de elaborar un informe de auditoría que es el producto final del trabajo. El informe contendrá el mensaje del auditor sobre lo que ha hecho y como lo ha realizado, así como los resultados obtenidos.

El borrador del informe de auditoría incluye información suficiente sobre observaciones, conclusiones de hechos significativos, así como recomendaciones constructivas para superar las debilidades en cuanto a políticas, procedimientos, cumplimiento de actividades y otras deficiencias de control interno detectadas durante el examen.

El informe de auditoría, tiene gran importancia puesto que un tercero independiente suministra a la administración de la institución información sustancial sobre su proceso administrativo, así como observaciones, conclusiones y recomendaciones, de tal manera que la administración conozca la forma como se está operando. Esto como una forma de contribuir al cumplimiento de sus metas y objetivos programados. La redacción del informe

debe mantener una redacción comprensible al lector, evitando en lo posible el uso de terminología muy especializada; evitando párrafos largos y complicados, así como expresiones confusas.

2.13.2. Conferencia de Informe de Auditoría

Después de haber sido elaborado el informe de borrador, el cual incluye la opinión de los auditores sobre las áreas y procesos examinados, se realiza una reunión con el cliente para informar sobre el trabajo de auditoría realizado. Es así que antes de emitir el informe final se puede justificar o ahondar en situaciones encontradas en la evaluación.

2.13.3. Informe de Auditoría Definitivo

Antes de que el informe se emita definitivamente, es necesario revisarlo adecuadamente para salvaguardar la efectividad de los resultados que se informan así como el prestigio del Auditor. El informe definitivo debe estar de acuerdo con normas de auditoría aplicables, normas o políticas de la institución, cláusulas del contrato y criterios o parámetros correspondientes al área examinada. El informe debe explicar de forma constructiva, oportuna y sencilla los hallazgos encontrados de manera que las recomendaciones planteadas en el mismo sean consideradas por la gerencia como opciones reales de mejora para el departamento o proceso evaluado.

2.16. Seguimiento y monitoreo

El trabajo de auditoría es un proceso continuo, se debe entender que no serviría de nada el trabajo de auditoría si no se comprueba que las acciones correctivas tomadas por la gerencia se están realizando, para esto, se debe tener un programa de seguimiento, esto dependerá del carácter crítico de las observaciones de auditoría.

Su principal objetivo es asegurar el cumplimiento de las recomendaciones mediante un compromiso con todo el personal involucrado, mediante el cual garantiza que el trabajo del auditor se implementa en beneficio de la organización.

El nivel de revisión de seguimiento del auditor dependerá de diversos factores, en algunos casos el auditor tal vez solo necesite indagar la situación actual, en otros casos tendrá que hacer una revisión más técnica.

2.16.1. Responsables Asignados

Se refiere al personal responsable de realizar la revisión de las recomendaciones planteadas en el informe de auditoría, por parte del auditor hacia la administración sujeta a examen.

Las personas de cada área o departamento de la institución son los responsables de llevar a cabo las recomendaciones planteadas.

2.16.2. Medición de Resultados

Se refiere a los métodos que utilizará el auditor para verificar si se ha llevado o no, las recomendaciones planteadas en el informe de auditoría, así como también analizar cuál es el aporte que esas recomendaciones han impactado dentro de la institución, en términos de:

- Calidad y cantidad.
- Costo y beneficio, y
- Disminución de debilidades y aumento de fortalezas.

2.16.3. Informes Emitidos

Después de haber comunicado los resultados a los principales funcionarios de la entidad, por lo regular, con la presentación de comentarios, opiniones y, recomendaciones, amerita su revisión y la actualización del borrador del informe, actividad cuya responsabilidad compete al Jefe de Equipo y al Supervisor.

El borrador del informe pasa a conocimiento del Supervisor, quien lo revisa nuevamente de manera íntegra, incluyendo las variaciones que considere necesarias.

El supervisor firmará e incluirá la fecha en el borrador del informe, una vez terminada la revisión e incluidos los ajustes, para someterlo al trámite de preparación y aprobación, junto con el informe de supervisión dirigido al Jefe de la Auditoría.

2.17. Fases de la Auditoría de Gestión

Conforme a lo establecido en el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, se establecen cinco fases, las cuales se detallan a continuación:

2.17.1. FASE I. Conocimiento Preliminar.

Estudio que se debe realizar para obtener un conocimiento integral de la entidad, de sus principales características, su funcionamiento interno y del medio externo en que se desenvuelve.

Objetivos:

- Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- Revisión de los archivos de los papeles de trabajo de auditorías anteriores, recopilación de información, manuales, etc, y así contar con el conocimiento cabal de su visión, misión, objetivos y metas.
- Conocer respecto a su situación financiera, producción, estructura organizativa y funciones de su recurso humano.
- Establecer criterios, parámetros e indicadores de gestión, los cuales sirve como línea base para la posterior comparación de la situación pasada con la futura y así establecer si se dio una mejora, estancamiento o decremento de la eficacia y eficiencia.
- Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el ambiente organizacional interno como externo, para así definir las estrategias factibles para la mejora continua.
- Evaluación de la Estructura de control interno para acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, sus componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) y subcomponentes (Recursos humanos, informática, finanzas, etc.)
- Definición de la estrategia y objetivo general de la auditoría a realizarse.

2.17.1.1. Actividades:

- **Reunión con la gerencia**

El motivo de esta reunión es conocer cuál es el objetivo que persigue la empresa al realizar la auditoria e indicar que esta ayudará a conocer la empresa en términos de economía, eficiencia y eficacia.

- **Visita de observación**

Esta visita se realiza con el fin de observar cómo se realizan las actividades y operaciones individualmente y en conjunto.

- **Revisión archivos corriente y pertinente (papeles de trabajo)**

- a. La revisión abarca auditorías anteriores y la compilación de informaciones y documentos.
- b. La visión, misión, los objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos de la organización.
- c. La actividad principal, situación financiera.
- d. La estructura organizativa, funciones de los directivos
- e. Los recursos humanos, proveedores, clientes, etc.

- **Cuestionario de visita previa**

Este cuestionario se creará con el fin de tener una visión global de la empresa, pero lo más importante es conocer mediante este cuestionario si la empresa cuenta o no con un manual del proceso, actividades y tareas.

- **Carta de compromiso**

El auditor debe enviar una carta compromiso, preferiblemente antes del inicio del trabajo, para ayudar a evitar malos entendidos respecto del trabajo.

La carta compromiso documenta y confirma la aceptación del nombramiento por parte del auditor, el objetivo y alcance de la auditoría, el grado de las responsabilidades del auditor hacia el cliente y la forma del informe.

2.17.1.2. Entregables

- Oficios a la autoridad de la Institución
- Orden de trabajo
- Cuestionario de Control Interno
- Diagnóstico FODA

FLUJO DE ACTIVIDADES DE LA FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

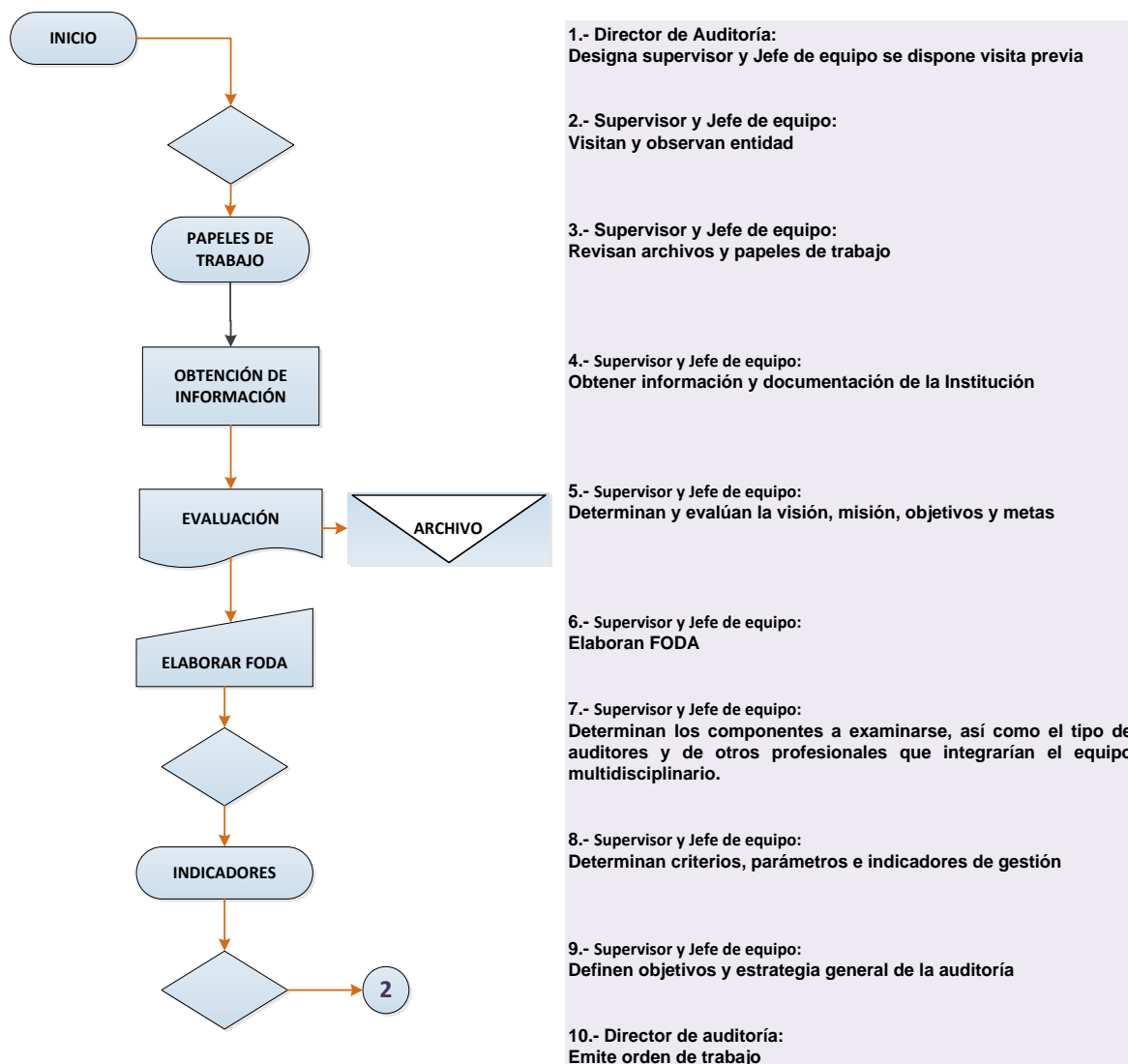


Gráfico No. 2.8 Flujo de actividades del conocimiento preliminar

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

2.17.2. FASE II. Planificación.

La planificación abarca todas las actividades desde la selección del equipo auditor hasta la recolección de la información, es un proceso mediante el cual se dedica a obtener una adecuada comprensión y conocimiento de las actividades del entorno organizativo, en esta fase se toma las medidas sobre qué hacer actualmente y qué medidas tomar a futuro.

Objetivos

- Establecer los procedimientos y fechas a seguir en la auditoria en la presente y siguientes fases.
- Alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros, objetivos e indicadores de gestión de la entidad, la revisión debe estar fundamentada en los procedimientos de auditoría.
- Determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados, los responsables, y las fechas de ejecución del examen, la naturaleza, el detalle y el momento en que se debe llevar a cabo la planificación varían según la magnitud y especificidad de la entidad a auditar.
- Finalmente conocer los resultados de la auditoria esperados, la fuerza y debilidades y de las oportunidades de mejora de la entidad, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

2.17.2.1. Actividades

- Diseñar el programa de trabajo
- El auditor, formula un programa general de trabajo detallado y flexible, de acuerdo con los objetivos trazados por cada actividad a examinarse.
- El contenido de los programas debe establecerse con base en pruebas que ayuden al auditor a asegurarse de la totalidad o integridad, exactitud, validez y mantenimiento de la información auditada.
- Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase preliminar
- Evaluación de control interno relacionada con el área o componente objeto del estudio, en base de los resultados de esta evaluación los auditores determinaran la naturaleza y alcance del examen.
- Confirmar la estimación de los requerimientos de personal.
- Fijaran los plazos para concluir la auditoria y presentar el informe
- El supervisor con el jefe de equipo preparan programas de auditoría en los que mínimo se incluyan objetivos y procedimientos específicos con la calificación del riesgo de auditoría, por cada uno de los componentes, aunque también podría incluirse aspectos relativos a las cinco “E”.

2.17.2.2. Productos

- Memorando de planificación
- Programas de auditoría para cada componente
- Programas de auditoría para cada proyecto
- Programa de auditoría para cada programa
- Programa de auditoría para cada actividad

2.17.2.3. Formatos y modelos de aplicación

- Memorando de planificación
- Cuestionarios de evaluación específica de control interno por componentes
- Flujo gramas de procesos
- Programas de trabajo por componentes

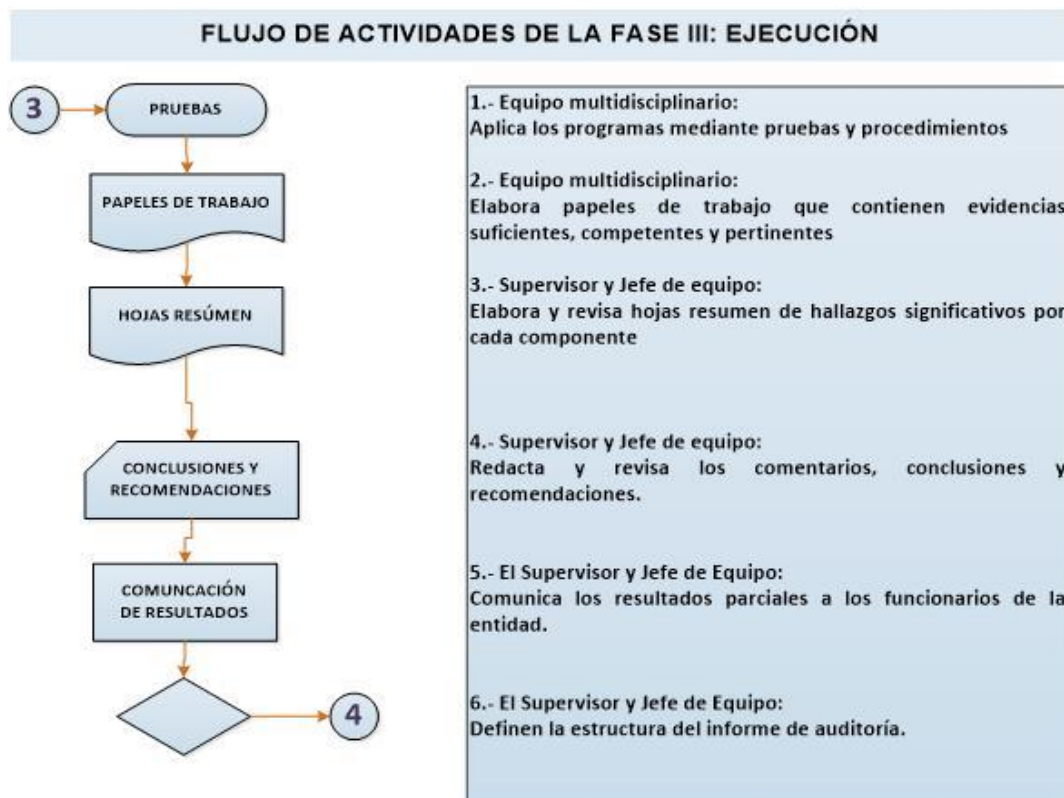


Gráfico No. 2.9 Flujo de actividades de la planificación

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

2.17.3. FASE III. Ejecución

Esta es la etapa, donde se realiza propiamente el trabajo de campo de la auditoría, se realizan las pruebas de cumplimiento, se dan los hallazgos con su respectiva condición, criterio, causa y efecto, y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada, suficiente, competente y relevante, basada en las normas, criterios, y procedimientos definidos de auditoría para cada programa, y así sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Objetivos

- Constatar los sustentos de la información obtenida verbalmente
- Obtener evidencia suficiente, competente y relevante
- Cuantificar y determinar el precio del incumplimiento a reglamentos, normas y leyes.
- Que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz
- Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres “E” (eficiencia, eficacia y economía), teniendo en cuenta: condición, criterio, causa y efecto.

2.17.3.1. Actividades

El equipo multidisciplinario realizará las siguientes tareas esenciales:

- Aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.
- Utilización de estadísticas en las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten verificarse.
- Elaboración de indicadores de economía, eficiencia y eficacia.
- Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.
- Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo, oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados.

2.17.3.2. Productos

- Papeles de trabajo
- Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente

2.17.3.3. Estructura del Informe

ESTRUCTURA DEL INFORME DE AUDITORÍA
Carátula
Índice, siglas y abreviaturas
Carta de presentación
CAPÍTULO I Enfoque de la auditoría
Motivo
Objetivo
Alcance
Enfoque
Componentes auditados
Indicadores utilizados
CAPÍTULO II Información de la entidad
Misión
Visión
Análisis FODA
Base Legal
Estructura Orgánica
Objetivo
Financiamiento
Funcionarios principales

CAPÍTULO III Resultados generales

Comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la evaluación de la estructura de control interno, de cumplimiento de objetivos y metas institucionales, etc.

CAPÍTULO IV Resultados específicos por componente

Presentación para cada uno de los componentes y/o subcomponentes, lo siguiente:

- a. Comentarios respecto a aspectos positivos y deficiencias de la gestión.
- b. Conclusiones respecto a los aspectos positivos y negativos.
- c. Recomendaciones constructivas, proponiendo mejoras

CAPÍTULO V Anexos y Apéndice

- a. Anexos
- b. Apéndice

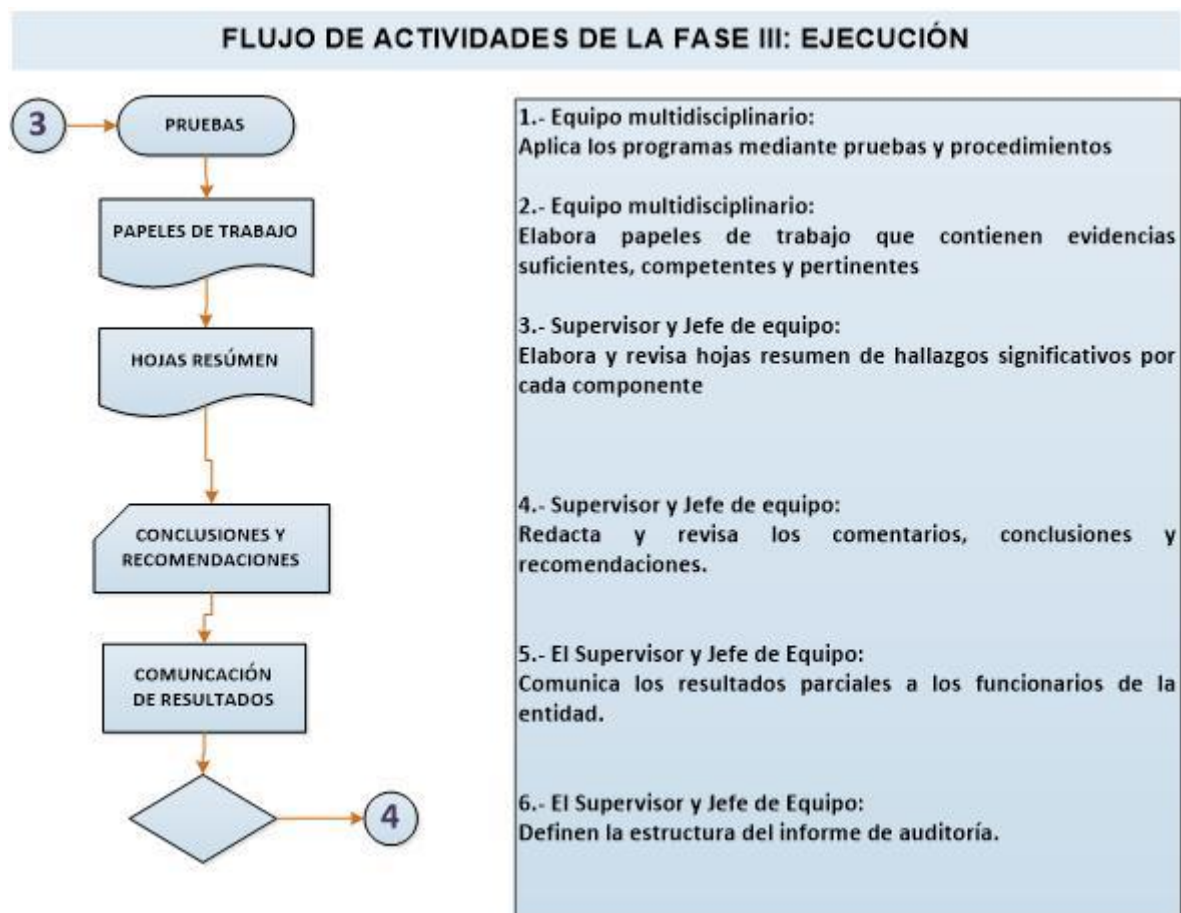


Gráfico No. 2.10 Flujo de actividades en la fase de la ejecución

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

2.17.4. FASE IV .- Comunicación de resultados

Es la última fase del proceso de la auditoría, sin embargo ésta se cumple en el transcurso del desarrollo de la auditoría. Está dirigida a los funcionarios de la entidad examinada con el propósito de que presenten la Información verbal o escrita respecto a los asuntos observados, y además servirá en el futuro como base para medir el progreso obtenido en la gestión de dicha área.

Esta fase comprende también, la redacción y revisión final del borrador del informe, el que será elaborado en el transcurso del examen, con el fin de que el último día de trabajo de campo y previa convocatoria, se comuniquen los resultados mediante la lectura del borrador del informe a las autoridades y funcionarios responsables de las operaciones examinadas, de conformidad a la ley pertinente.

Objetivos

- Revelar las deficiencias existentes.
- Mostrar los hallazgos positivos
- Emitir conclusiones donde se expondrá en forma resumida: el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión de recursos de la entidad auditada.

2.17.4.1. Actividades

- **Redacción del informe de auditoría.**

La carta del informe sirve para presentar formalmente el informe, tiene que indicarse claramente la naturaleza y materia de la auditoría de gestión, señalando expresamente que no se intentó examinar los estados financieros, debe incluirse la información básica necesaria para comprender en términos generales la naturaleza y amplitud de la auditoría efectuada.

- **Comunicación de resultados**

Todas las entidades han de obtener la información y comunicación relevante de tipo operacional y financiera, que posibiliten la dirección y el control de la entidad, esta información debe estar relacionada con las actividades y acontecimientos internos y externos; representa la identificación, captura, registros e intercambio de la información en una forma y tiempo que permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades de control y de sus otras funciones, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de

la entidad, la calidad de la información generada por el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad.

Esta calidad se refiere a lo siguiente:

- Contenido: contiene toda la información necesaria
- Oportunidad: se facilita en el tiempo adecuado
- Actualidad: es la más reciente disponible
- Exactitud: los datos son correctos
- Accesibilidad: puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas.

En cuanto a la comunicación, esta se materializa en manuales de políticas, memorias, avisos, carteleras, anuncios o mensajes en video o verbales, etc. Es esencial para los sistemas de información, debe abordar las expectativas y responsabilidad de las personas y los grupos.

2.17.4.2. Productos

- Informe de auditoría
- Síntesis del informe
- Memorando de antecedentes
- Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría.
- Carta de dictamen
- Estados financieros
- Notas aclaratorias
- Información financiera complementaria y los comentarios
- Conclusiones y recomendaciones relativos a los hallazgos de auditoría

FLUJO DE ACTIVIDADES DE LA FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

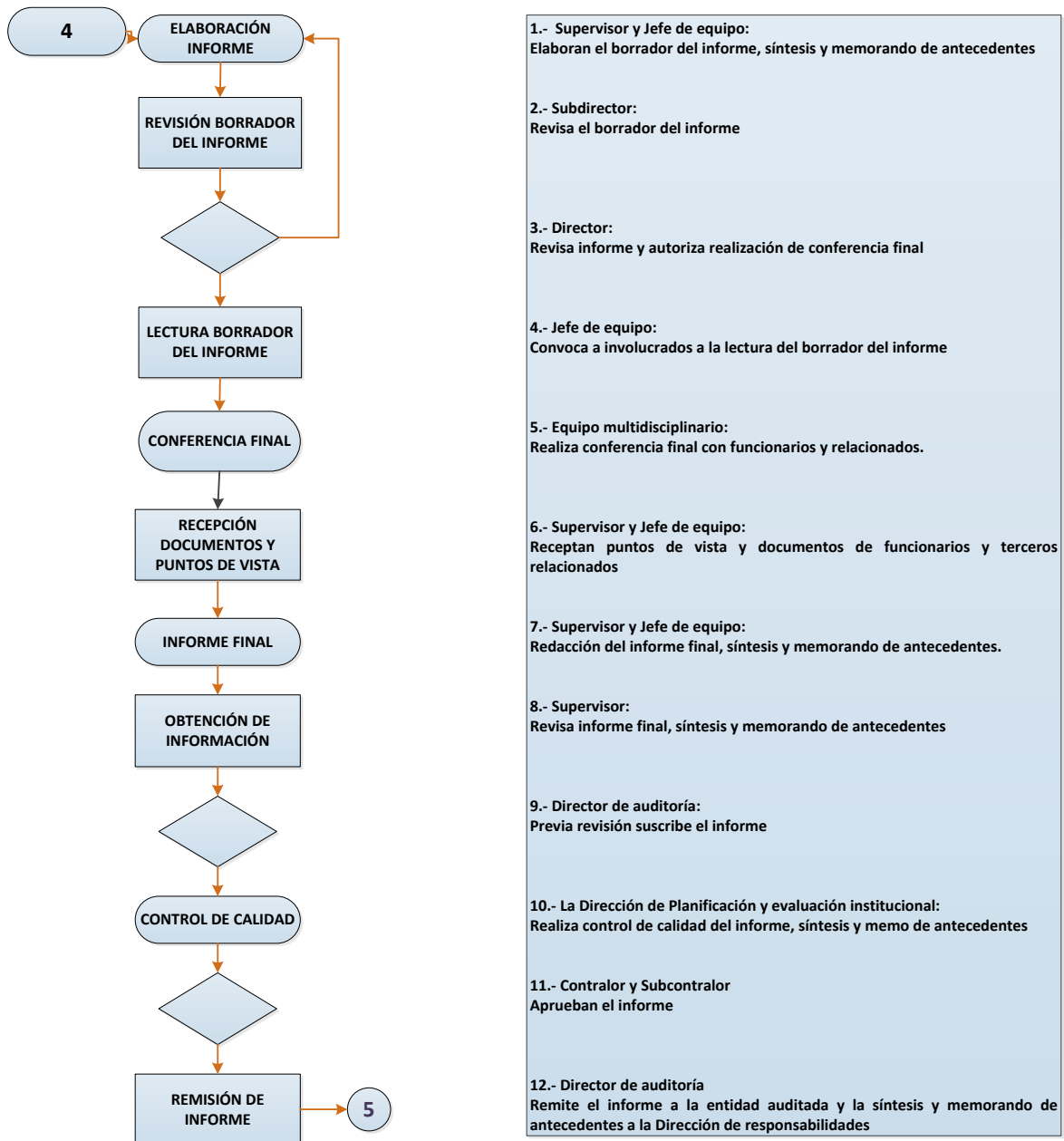


Gráfico No. 2.11 Flujo de actividades de la fase de comunicación y resultados

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

2.17.5. FASE V.- Seguimiento

La auditoría no será efectiva si no se realiza un seguimiento para verificar que la empresa auditada ha puesto en marcha las observaciones y recomendaciones que manifiesta en el informe final el equipo auditor.

Objetivos

- Verificar el cumplimiento del plan de mejora de las recomendaciones y acciones correctivas incluidas en el informe de acuerdo con los plazos acordados.
- Verificar que los niveles de eficiencia, eficacia, economía y retroalimentación del sistema de control interno, muestren una mejora a raíz de las recomendaciones implementadas.
- Promover la actividad de control con el fin de obtener alta eficacia de la auditoría.
- Realizar un informe de seguimiento con el propósito de evaluar la aplicabilidad de la metodología, las limitaciones encontradas, resultados obtenidos y otras situaciones específicas que ameriten la adecuación o desarrollo de procesos específicos.
- Comprobar la efectividad de las decisiones adoptadas por la autoridad de la entidad para corregir los problemas señalados por el auditor.

2.17.5.1. Actividades

- Verificar si los responsables directos tienen conocimiento de las recomendaciones realizadas en el informe de auditoría y han realizado las medidas correctivas.
- Determinar por qué motivo no se están realizando las correcciones sugeridas en el informe de auditoría si fuera el caso.
- De acuerdo a la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una re comprobación luego de transcurrido un año de haberse concluido la auditoría.
- Presentar un informe en que conste el grado de cumplimiento de las acciones correctivas, logros importantes con las medidas adoptadas, lista de acciones pendientes y su correspondiente justificación por no ser realizadas en su totalidad.

2.17.5.2. Elementos que conforman el monitoreo de actividades

- Monitoreo de rendimiento
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos de control interno
- Aplicación de procedimientos de seguimiento
- Evaluación de la calidad del control interno
- La comprobación de que los sistemas de control continúan funcionando por parte de los diferentes directores de operación a través del cumplimiento de sus funciones de gestión.
- Comunicaciones recibidas de terceros confirman la información generada internamente o señalan la existencia de problemas.
- Estructura adecuada y unas actividades de supervisión apropiadas permiten comprobar las funciones de control e identificar las deficiencias existentes.
- Los auditores internos y externo periódicamente proponen recomendaciones encaminadas a mejorar los controles internos.
- Los seminarios de formación, las sesiones de planificación y otras reuniones permiten a la dirección obtener información importante respecto de la eficacia de los controles.
- Encuestar al personal sobre si comprenden y cumplen el código de conducta de la entidad.

2.17.5.3. Producto

- Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones
- Encuesta sobre el servicio de auditoría, constancia del seguimiento realizado
- Documentación y papeles de trabajo que respalden los resultados de la fase de seguimiento.

FLUJO DE ACTIVIDADES DE LA FASE V: SEGUIMIENTO

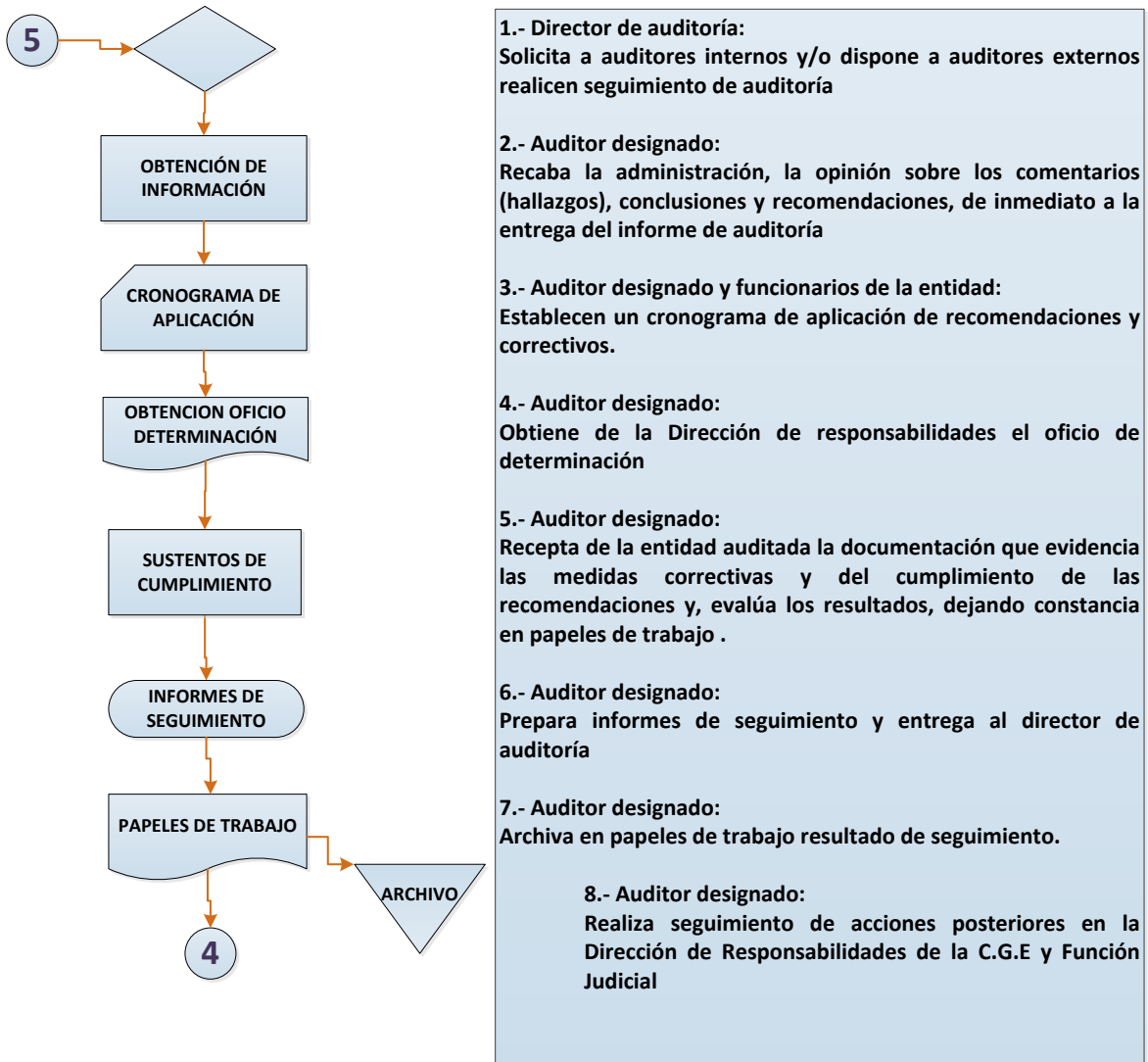


Gráfico No. 2.12 Flujo de actividades de la fase de seguimiento

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

CAPÍTULO III
REALIZACIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

FASE I. CONOCIMIENTO PRELIMINAR

3.1. Orden de trabajo

OT.01-MGM-2012

Guayaquil, 10 de Enero del 2012

Señor.

Marcelo Fernando Guzmán Martínez

AUDITOR

Presente.

De mi consideración:

Autorizo a usted en calidad de jefe del equipo de auditoría, realizar la auditoría de gestión a los procesos de la Subdirección Educativa de la Dirección General de Educación y Doctrina de la Armada, dicha auditoría se la llevará a cabo dentro del plazo de 38 días laborables a partir de la presente notificación del trabajo.

Objetivos:

1. Elaborar programas de trabajo que guíen el proceso, planificación y ejecución de la auditoría.
2. Evaluar el grado de cumplimiento del control interno de la entidad.
3. Verificar la correcta aplicación de los indicadores de gestión de la institución.
4. Identificar procesos que no agregan valor dentro de la Institución.
5. Emitir el informe de auditoría que contendrá: los comentarios, conclusiones y recomendaciones confiables, oportunas y veraces que ayuden a una correcta toma de decisiones por parte de la gerencia.

Particular que comunico, para los fines consiguientes.

Atentamente,

Dra. Sandra Ludeña

AUDITOR JEFE

3.1.1. Notificación de inicio de auditoría.

NIA.01-MGM-2012

Guayaquil, 27 de Enero del 2012

Señor.

CALM Jaime Ayala Salcedo

Director General de Educación y Doctrina

Ciudad.

De mi consideración:

Por medio de la presente, notifico a usted señor Director, el inicio de la Auditoría de Gestión a los procesos de la Dirección de Educación y Doctrina de la Armada, a realizarse al período comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del año 2011.

La auditoría se efectuará conforme a las normas de auditoría generalmente aceptadas, éstas establecen que se tenga una seguridad razonable no absoluta, para lo cual solicitamos el compromiso de la institución de poner a disposición toda la documentación requerida, además todas las facilidades de oficina y personal con la finalidad de determinar, mediante indicadores de gestión, los niveles de eficiencia, eficacia y economía, a través de la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría para llegar a elaborar el informe en el que se incluya conclusiones y recomendaciones.

La auditoría estará programada de la siguiente manera:

Inicio de trabajo de campo	: 30 de enero de 2012
Terminación del trabajo de campo	: 10 de marzo de 2012
Entrega de informe de auditoría	: 25 de marzo de 2012

De lo anteriormente expuesto me suscribo.

Atentamente.

Marcelo Guzmán Martínez

C.I. 171143074-2

3.1.2. Visita previa

VP.01-MGM-2012

COMUNICACIÓN DE VISITA PREVIA

Del : 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011
Entidad : DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA
Tipo de Examen : AUDITORIA DE GESTION


Descripción de la institución

La Dirección General de Educación y Doctrina de la Fuerza Naval es el organismo encargado de la planificación, dirección, ejecución y evaluación de todos los procesos pertenecientes al sector educativo, mediante la aplicación y mejoramiento del sistema educativo naval, basado en principios, valores éticos y morales. Encargada de la capacitación del personal naval para cumplir funciones directivas y la modernización de la enseñanza en las unidades educativas de la Armada. Su información relevante se detalla en la Tabla 3.1.

Este organismo está a cargo del control administrativo, educativo y financiero de las Escuelas de Formación Militar y Escuelas de Perfeccionamiento, como son: La Escuela Superior Naval, Escuela de Grumetes, Escuela de Infantería de Marina y Escuelas de Perfeccionamiento.

Descripción de la DIGEDO

Nombre:	Dirección General de Educación y Doctrina de la fuerza Naval
Siglas:	DIGEDO
Registro Único de Contribuyentes:	RUC: 1768011900001
Tipo de Contribuyente:	Especial – Sin fines de lucro.
Dirección:	Av. Pedro Menéndez Gilbert
Teléfono:	2394724
Función Básica:	Administrar la Formación, Especialización, Perfeccionamiento y Capacitación de los miembros de la Fuerza Naval; así como gestionar el Sistema de Doctrina Institucional.

Número de Oficiales:	09
Número de Tripulantes:	26
Repartos Subordinados:	Escuela Superior Naval Escuela de Grumetes Escuela de Infantería de Marina Escuela de Superficie Escuela de Sanidad Escuela de Aviación Escuela de Guardacostas Escuela de Hidrografía Escuela de Submarinos Escuela de Abastecimientos
Símbolo:	

Base legal

Mediante la expedición del Manual de Organización de la Armada Oficio No. ESMAAR-101-80-C; aprobado con fecha 20 de Mayo de 1980, se creó la Dirección General de Educación y Doctrina como un órgano de línea, técnico administrativo, subordinado al Comando General de la Armada a través del Estado Mayor, conformado por repartos educativos destinados a la formación, capacitación, especialización, investigación y perfeccionamiento del personal naval.

Para esto fue necesario que el Sector Educativo, cuente con un Estatuto Orgánico por Procesos, el cual se basa en la Constitución, Ley de personal de Fuerzas Armadas, Ley Orgánica de Educación Superior y Reglamento Codificado de Régimen Académico de Educación Superior, describe su función básica, domicilio, fines, estructura organizacional, régimen económico, recursos y bienes de la Dirección y Repartos Subordinados, en este se detallan todas y cada una de las responsabilidades de cada uno de sus repartos subordinados y de cada uno de los funcionarios del sector. Este regula su organización y funcionamiento alineada con la naturaleza y especialización de la función básica a fin de alinearse a las Políticas estratégicas Institucionales y con esto

poder establecer Indicadores de Gestión y así, poder evaluar la Gestión realizada por cada uno de estos Repartos subordinados.

Así mismo, está amparada por las siguientes Leyes y Reglamentos:

a. Ley de Personal de Fuerzas Armadas

Esta ley describe las jerarquías, requisitos, especialidades, tiempos, ascensos, condecoraciones, deberes y atribuciones de cada una de las personas que pertenecen a la milicia, se pone especial atención a la clasificación de personal de oficiales y tripulantes por especialidades, sus requisitos de ascenso y la especialización que deben recibir durante su carrera militar.

b. Reglamento de Disciplina Militar

La disciplina del personal de Oficiales y Tripulantes que pertenecen a la DIGEDO, se rige en base a un reglamento de disciplina en el cual se detallan todas las infracciones o faltas que podrían ser cometidas, el encargado de la aplicación de justicia dentro de la institución es el Subdirector, el cual debe cumplir un proceso claramente establecido para la administración de la justicia.

c. Ley Orgánica de Educación Superior

La DIGEDO al estar a cargo de la formación, capacitación y especialización del personal militar, no está exenta de cumplir con esta ley, cumple a cabalidad el número de créditos, requisitos de los docentes, trámites administrativos que esta ley exige.

d. Directivas Generales Permanentes

Las directivas son documentos emitidos por el Comandante general de Marina, en las cuales se detalla los responsables y los procesos tendientes a cumplir un objetivo de interés institucional para cada área, sea esta del personal, material, financiero, educativo, etc., en este caso están vigentes 09 directivas para el área de la educación.

Misión

Administrar la Formación, Especialización, Perfeccionamiento y Capacitación de los miembros de la Fuerza Naval; así como desarrollar y actualizar la doctrina institucional.

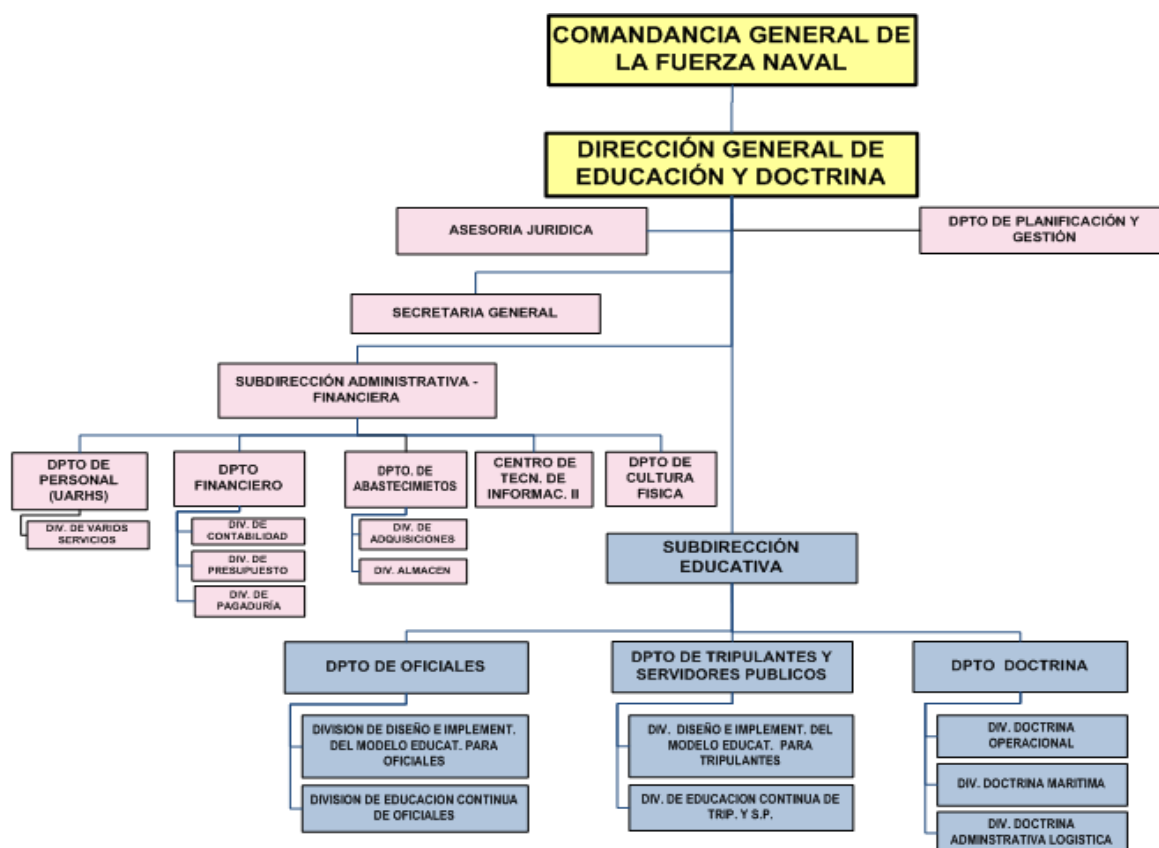
Visión

Una Fuerza Naval lista para enfrentar las amenazas y comprometida con el desarrollo de los intereses marítimos.

Función Básica de la DIGEDO

Administrar la Formación, Especialización, Perfeccionamiento y Capacitación de los miembros de la Fuerza Naval; así como desarrollar y actualizar la doctrina institucional.

Estructura Orgánica



Fuente: Estatuto Orgánico por procesos de la DIGEDO

Elaborado por: Departamento de Planificación

Objetivos Estratégicos

1. Incrementar al 55% el personal de alumnos que se gradúan de la Universidad Naval en el período 2014-2018.
2. Incrementar al 85% el número de personal que recibe perfeccionamiento de cada promoción.
3. Incrementar al 98% la gestión de la capacitación militar a través de la ejecución de los cursos planificados en el POA.
4. Mantener el nivel de especialización del personal de Oficiales y Tripulantes al estándar actual del 99%.
5. Incrementar al 90% el cumplimiento de las orientaciones emitidas por la INSGAR durante las evaluaciones de gestión.
6. Actualizar en un 95% las Directivas Generales Permanentes de las cuales la DIGEDO es responsable.
7. Ejecutar en un 95% la ejecución presupuestaria del presupuesto asignado a la Subdirección Educativa.

3.1.3. Memorándum de planificación

MP. MGM-01-2012

Del : 01 de Enero al 31 de Diciembre 2012
Entidad : DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA
Tipo de Examen : AUDITORIA DE GESTION

1.- Objetivos de la auditoría de gestión:

- a. Realizar la notificación de inicio de la auditoría a funcionarios principales y servidores relacionados al área.
- b. Efectuar la visita previa a la entidad y emita el correspondiente informe.
- c. Revisar la reglamentación de la entidad como estatutos, reglamentos, políticas y demás leyes generales que rigen el desempeño de labores de la Subdirección Educativa.
- d. Revisar papeles de trabajo de auditorías anteriores.
- e. Elaborar y aplicar el cuestionario de control interno que permita establecer el grado de confianza y el nivel de riesgo.
- f. Emitir un informe del resultado de la evaluación del cuestionario del control interno.
- g. Elaborar el análisis FODA.

- h. Elaborar y aplicar encuestas para determinar la calidad de los servicios que presta la DIGEDO.
- i. Emitir un informe de auditoría que contendrá los comentarios, conclusiones y recomendaciones. Los hallazgos se encuentran sustentados y referenciados en los papeles de trabajo.

2.- Fechas de intervención:

Fecha de inicio: 30 de enero de 2012

Fecha de término: 24 de Marzo de 2012

3.- Días presupuestados:

FASES	DÍAS
Planificación	05
Evaluación del control interno	10
Ejecución del trabajo	34
Comunicación de resultados	04
TOTAL DÍAS	53

4.- Equipo de auditoría:

Jefe Auditor : Dra. Sandra Ludeña

Auditor sénior: Marcelo Guzmán

5.- Organigrama estructural:

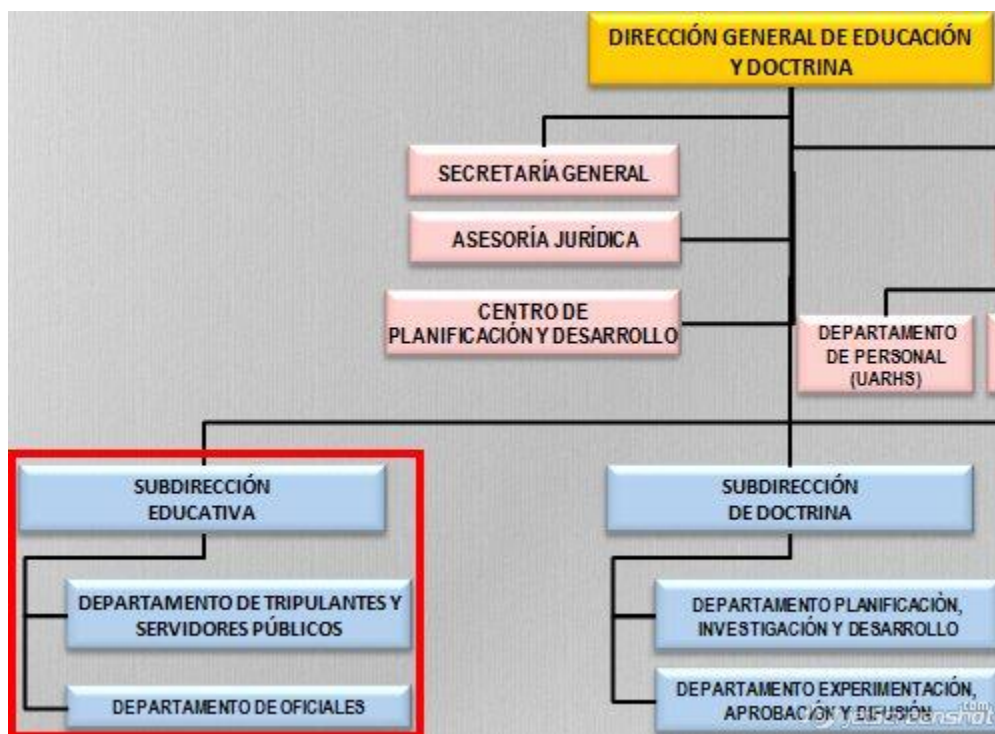


Gráfico No. 3.1 Organigrama estructural de la Subdirección Educativa.

Fuente: Estatuto Orgánico por procesos de la DIGEDO

6.- Principales responsables:

Director : CALM Ayala Salcedo Jaime Patricio

Subdirector: CPNV-EM Ramon Alarcon Jorge Patricio

7. Enfoque de la auditoria

7.1. Base legal y reglamentación interna relacionada con la Subdirección Educativa a ser examinada.

- Tareas asignadas a la Dirección General de Educación, establecidas en el Estatuto orgánico por procesos de la Armada.
- Procesos que realiza la Subdirección Educativa para la administración, supervisión y evaluación del desarrollo y ejecución de los modelos educativos de Oficiales y de Tripulantes.

- Procesos para coordinar, controlar y evaluar la ejecución de los cursos en los Centros de Formación, Especialización y Perfeccionamiento de Oficiales y Tripulantes de acuerdo a la planificación anual.

7.2. Misión

Administrar, supervisar y evaluar el desarrollo y ejecución de los modelos educativos de Oficiales y de Tripulantes.

7.3. Objetivos operativos

- a. Verificar el cumplimiento de la planificación de educación y formación Naval.
- b. Verificar la ejecución de las visitas de supervisión educativa a los centros educativos navales a fin lograr el mejoramiento continuo de la educación de la Fuerza Naval.
- c. Supervisar el cumplimiento de las políticas dadas por el Comandante General de Marina conforme al ORISSET.
- d. Evaluar la información de los centros educativos de la Fuerza Naval acerca del cumplimiento del Modelo del Sistema Educativo Naval para Oficiales.
- e. Evaluar la gestión educativa de los repartos del sector, a fin de canalizar eventos de mejoramiento profesional.
- f. Verificar cumplimiento de planes y programas de estudios para Oficiales de los Institutos de formación, especialización y perfeccionamiento de la Fuerza Naval
- g. Verificar la realización evaluación de los cursos de capacitación y perfeccionamiento a docentes y administrativos de los centros educativos de la Fuerza Naval.

7.4. Objetivos estratégicos

- a. Incrementar al 55% el personal que se gradúa de la Universidad Naval.
- b. Incrementar al 85% el número de personal que recibe perfeccionamiento de cada promoción.
- c. Mantener el nivel de especialización del personal de Oficiales y Tripulantes al estándar actual del 99%.
- d. Incrementar al 98% la gestión de la capacitación militar a través de la ejecución de los cursos planificados en el POA.
- e. Incremental al 90% el cumplimiento de las orientaciones emitidas por la INSGAR durante las evaluaciones de gestión.

- f. Actualizar en un 95% las Directivas Generales Permanentes de las cuales la DIGEDO es responsable.
- g. Ejecutar en un 95% la ejecución presupuestaria del presupuesto asignado a la Subdirección Educativa.

7.5. Exámenes realizados

Informes emitidos por la Inspectoría General de la Armada (INSGAR) como resultado de las Evaluaciones de Gestión cuatrimestrales, donde se evalúa la ejecución presupuestaria y novedades en el campo administrativo, técnico-operativo, financiero y ambiental.

7.6. Entregables de la Subdirección Educativa

- a. Plan anual de actividades académicas
- b. Modelo Educativo de Oficiales actualizado y aprobado
- c. Informes de Supervisión;
- d. Informe de Evaluación.
- e. Plan de Capacitación en el exterior y país para Oficiales, Tripulantes y Servidores Públicos

8. Indicadores de gestión

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR
Porcentaje de Alumnos Graduados	$= \frac{\text{N}^\circ \text{ de personal graduado}}{\text{N}^\circ \text{ de personal que se reclutó}} * 100$
Número de cursos para el personal militar	$= \frac{\text{N}^\circ \text{ de cursos ejecutados}}{\text{N}^\circ \text{ de cursos programados}} * 100$
Porcentaje de capacitación al personal Militar	$= \frac{\text{N}^\circ \text{ de personas capacitadas}}{\text{Total personal militar}} * 100$
Nivel de la Especialización Profesional	$= \frac{\text{N}^\circ \text{ de personal especializado en el 2011}}{\text{N}^\circ \text{ de personal especializado en el 2010}} * 100$

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR
Pocentaje de cumplimiento de orientaciones	$= \frac{\text{N}^\circ \text{ de orientaciones cumplidas}}{\text{N}^\circ \text{ de Orientaciones emitidas por INSGAR}} * 100$
Porcentaje de actualización de Directivas	$= \frac{\text{N}^\circ \text{ de Directivas actualizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de directivas de responsabilidad}} * 100$
Porcentaje de ejecución presupuestaria	$= \frac{\text{Ejecución Presupuestaria}}{\text{Asignación Presupuestaria}} * 100$

9. Presentación del informe de auditoría.

Los resultados de la Auditoría de Gestión realizada a la Subdirección Educativa y sus Departamentos de oficiales y Tripulantes, serán emitidos en un informe, mismo que contendrá los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Dra. Sandra Ludeña
Supervisor

Marcelo Guzmán Martínez
Auditor Operativo

3.1.4. Evaluación preliminar

EPCI.01- MGM-2012

DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Pág. 1/6

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA							
N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿Se encuentra definida la misión, función básica, objetivos institucionales y específicos?	X			100	100	
2	¿Cuenta con un orgánico funcional por procesos que especifique tareas y entregables?	X			100	100	
3	¿Cuenta con un mapa de procesos, cadena de valor y organigrama	X			100	100	

	estructural?						
4	¿Cuenta con indicadores que permita medir la efectividad, eficiencia y eficacia de la gestión?	X			100	70	Los actuales no cubren todos los aspectos requeridos
5	¿Están definidas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución?	X			100	50	No se encuentra actualizado
6	¿Cuenta con planes operativos?	X			100	60	No se cumplen en su totalidad
TOTAL					600	480	

VALORACIÓN			
Ponderación Total	PT:	600	
Calificación Total	CT:	480	
Calificación Porcentual (CT/PT)			
CP:		80%	

	RIESGO	CONFIANZA
15% a 50%	Alto	Baja
51% a 59%	Moderado Alto	Moderada Baja
60% a 66%	Moderado	Moderado
67% a 75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
76% a 95%	Bajo	Alta

b)

NIVEL DE RIESGO	Bajo
NIVEL DE CONFIANZA	Alta

Comentario.- La Planificación Estratégica de la DIGEDO arroja una calificación porcentual del 80%, dando un nivel de riesgo Bajo y un nivel de confianza Alto, evidenciándose que la Dirección está cumpliendo con sus tareas. Se debe implantar nuevos indicadores de gestión apegados a la realidad, actualizar el FODA institucional y modificar su Plan Operativo de acuerdo a la realidad.

ACCIÓN	NOMBRE	FECHA
Elaborado por:	Marcelo Guzmán Martínez	04 de febrero del 2012
Revisado por:	Dra. Sandra Ludeña Reyes	10 de febrero del 2012

DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Pág. 2/6

DIRECTOR							
N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿Ha planificado el desarrollo de la formación, especialización, perfeccionamiento y capacitación de la Armada?	X			100	80	Se presentan novedades para cumplir la ley de educación intercultural
2	¿Coordina y supervisar el desarrollo de la doctrina institucional?	X			100	45	No existen documentos escritos al respecto
3	¿Ha implementado y evaluado los modelos de los sistemas educativos de oficiales y tripulantes?	X			100	90	Requieren actualización
4	¿Está aprobada la malla macro curricular del sistema educativo naval?	X			100	100	
5	¿Ejerce la dirección sectorial del planeamiento estratégico institucional?	X			100	100	
6	¿Al finalizar el periodo académico informa usted a la autoridad que corresponda las actividades realizadas?	X			100	100	Lo hace al consejo de almirantes
7	¿Dirige, coordina y supervisa las actividades de los repartos subordinados?	X			100	80	Falta dar atención en asuntos legales presentados por alumnos
8	¿Controla la gestión, evalúa la administración y el nivel de excelencia académica alcanzada	X			100	60	Lo realiza pero no se emite ningún informe, solo es para conocimiento

	por los repartos subordinados?					
9	¿Existe comunicación permanente con el subdirector académico y directores para conocer el rendimiento académico y problemas de los alumnos?	X		100	65	Se realizan las reuniones pero no se socializa lo actuado con el resto de colaboradores
		TOTAL		900	720	

a) VALORACIÓN Ponderación Total PT: 900 Calificación Total CT: 720 Calificación Porcentual (CT/PT) CP: 80%		RIESGO	CONFIANZA
	15% a 50%	Alto	Baja
	51% a 59%	Moderado Alto	Moderada Baja
	60% a 66%	Moderado	Moderado
	67% a 75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
	76% a 95%	Bajo	Alta

b) NIVEL DE RIESGO	Bajo
NIVEL DE CONFIANZA	Alta

Comentario.- El señor Director General de la DIGEDO presenta un grado de cumplimiento del 78%, dando un nivel de riesgo Bajo y un nivel de confianza Alto, evidenciándose que él está cumpliendo con sus funciones. Se debe implantar nuevas políticas para el cumplimiento de la nueva Ley de Educación Intercultural, elevar a instructivo o directiva la Doctrina Institucional, actualizar los modelos del sistema educativo para Oficiales y Tripulantes, poner atención a los requerimientos legales de los repartos subordinados, emitir informes de evaluación de excelencia a fin de que sirvan como medidor de eficiencia y debe disponer que las resoluciones de las reuniones sean sociabilizadas a al personal que corresponda.

ACCIÓN	NOMBRE	FECHA
Elaborado por:	Marcelo Guzmán Martínez	04de febrero del 2012
Revisado por:	Dra. Sandra Ludeña Reyes	10 de febrero del 2012

DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Pág. 3/6

SUBDIRECTOR EDUCATIVO							
N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿Viabiliza el cumplimiento de las políticas sectoriales de educación?	X			100	100	
2	¿Supervisar la elaboración y socialización del documento de orientación sectorial (ORISSET)?	X			100	80	Debe actualizar en base a nuevas estadísticas la cantidad de alumnos requeridos
3	¿Dispone el cumplimiento de las orientaciones emitidas por INSGAR, en los informes de gestión?	X			100	70	No se efectúa un correcto seguimiento
4	¿Sugiere y presenta al director general reformas a reglamentos, manuales y directivas que normen el sistema educativo naval?	X			100	100	
5	¿Supervisa el área educativa, pedagógica e infraestructura de los centros educativos navales?	X			100	100	
6	¿Mantiene actualizado el modelo educativo naval de oficiales y tripulantes?	X			100	80	No está actualizado
7	¿Gestiona la elaboración de la doctrina institucional y mantenerla actualizada?	X			100	45	No se presentó documento oficial
TOTAL					700	575	

a)

VALORACIÓN

Ponderación Total	PT: 700
Calificación Total	CT: 575
Calificación Porcentual (CT/PT)	CP: 82%

	RIESGO	CONFIANZA
15% a 50%	Alto	Baja
51% a 59%	Moderado Alto	Moderada Baja
60% a 66%	Moderado	Moderado
67% a 75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
76% a 95%	Bajo	Alta

b)

NIVEL DE RIESGO	Bajo
NIVEL DE CONFIANZA	Alta

Comentario.- El señor Subdirector de la DIGEDO presenta un grado de cumplimiento del 82%, dando un nivel de riesgo Bajo y un nivel de confianza Alto, se debe actualizar el ORISSET en base a los nuevos datos que se han presentado de ingresos y bajas de los alumnos que ingresan a las Escuelas de Formación, debe controlar el cumplimiento de las orientaciones de la INSGAR, actualizar el modelo educativo para Oficiales y Tripulantes y elevar a instructivo o directiva la Doctrina Institucional.

ACCIÓN	NOMBRE	FECHA
Elaborado por:	Marcelo Guzmán Martínez	05 de febrero del 2012
Revisado por:	Dra. Sandra Ludeña Reyes	10 de febrero del 2012

DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Pág. 4/6

DEPARTAMENTO DE OFICIALES							
N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿Supervisa el cumplimiento de las políticas dadas por el mando de acuerdo al ORISSET?	X			100	100	
2	¿Emite informes acerca de la sistematización, avances, coordinaciones, evaluaciones, reestructuración de planes y programas de estudio?	X			100	70	No existen informes de coordinaciones, reestructuración de planes y programas de estudio
3	¿Dispone el cumplimiento de las orientaciones emitidas por INSGAR, en los informes de gestión?	X			100	70	No se efectúa un correcto seguimiento
4	¿Supervisa y evalúa la gestión educativa de los repartos del sector, a fin de canalizar eventos de mejoramiento profesional?	X			100	70	Se supervisa pero no se está evaluando
5	¿Examina los perfiles profesionales de los oficiales para desarrollar la propuesta del modelo del sistema educativo naval?	X			100	50	No cuenta con suficiente personal para poder examinar todos los perfiles
6	¿Coordina y analiza con la dirección general del personal las necesidades con respecto a formación, especialización y perfeccionamiento del personal naval?	X			100	100	
7	¿Revisa y analiza los reglamentos, manuales y documentos curriculares presentados por los centros	X			100	33	Tarda tres veces del tiempo establecido por manual (15 días por c/u)

	educativos para su correspondiente aprobación?					
8	¿Ejecuta los planes de incentivos y sistema educativo complementario para educación continua?	X		100		No se cumple
9	¿Verifica que la calidad de procesos de planificación, de enseñanza-aprendizaje y evaluación en los centros educativos sea concordante con la práctica docente?	X		100	40	No se verifica el total de procesos
10	¿Asesora al DIGEDO en aspectos relacionados con la educación de oficiales y trasbordos una vez que han finalizado los cursos a los cuales han sido designados?	X		100		La DIGREH lo realiza directamente
11	¿Participa en reuniones de trabajo de tipo técnico – administrativo con los sectores, autoridades de la DIGEDO y repartos educativos subordinados?	X		100	100	
TOTAL				1100	633	

a) VALORACIÓN	Ponderación Total	PT:	1100				
	Calificación Total	CT:	633				
	Calificación Porcentual (CT/PT)	CP:	58%				
					RIESGO	CONFIANZA	
					15% a 50%	Alto	Baja
					51% a 59%	Moderado Alto	Moderada Baja
				60% a 66%	Moderado	Moderado	
				67% a 75%	Moderado Bajo	Moderada Alta	
				76% a 95%	Bajo	Alta	

b) NIVEL DE RIESGO	Moderado Alto
NIVEL DE CONFIANZA	Moderada Baja

Comentario.- El Departamento de Oficiales de la DIGEDO presenta un grado de cumplimiento del 58%, dando un nivel de riesgo Moderado Alto y un Moderado Bajo de confianza, es el Departamento con menor calificación, cuyos puntos críticos radican en la falta de ejecución del Plan de Incentivos, la NO verificación de Procesos, la falta de revisión de Manuales y Reglamentos y la falta de asesoría a la DIGREH en temas relacionados a la educación.

ACCIÓN	NOMBRE	FECHA
Elaborado por:	Marcelo Guzmán Martínez	06 de febrero del 2012
Revisado por:	Dra. Sandra Ludeña Reyes	10 de febrero del 2012

DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Pág. 5/6

DEPARTAMENTO DE TRIPULANTES Y SERVIDORES PÚBLICOS							
N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿Vela por el cumplimiento de las políticas dadas por el mando de acuerdo al ORISSET?	X			100	100	
2	¿Emite informes acerca de la sistematización, avances, coordinaciones, evaluaciones, reestructuración de planes y programas de estudio?	X			100	100	
3	¿Supervisa y evalúa la gestión educativa de los repartos del sector, a fin de canalizar eventos de mejoramiento profesional del personal de tripulantes?	X			100	80	Falta la evaluación de la Escuela Superior Naval

4	¿Revisa, analiza y aprueba los planes y programas de estudios de los institutos de formación, especialización y perfeccionamiento de tripulantes de la fuerza naval.	X			100	100	
5	¿Examina los perfiles profesionales de tripulantes para desarrollar la propuesta del modelo del sistema educativo naval.	X			100	100	
6	¿Coordina y analiza con la dirección general del personal las necesidades con respecto a formación, especialización y perfeccionamiento del personal naval?	X			100	30	No se coordina ni se analiza con DIGREH la especialización y perfeccionamiento
7	¿Planifica y ejecuta las visitas de supervisión educativa a los centros educativos navales a fin lograr el mejoramiento continuo de la educación de la fuerza naval?	X			100	100	
8	¿Planifica, ejecuta y evalúa los cursos de capacitación y perfeccionamiento a docentes y administrativos de los centros educativos de la Armada?	X			100	100	
9	¿Ejecuta los planes de incentivos y sistema educativo complementario para educación continua del personal de tripulantes?	X			100	100	
10	¿Participa en reuniones de trabajo de tipo técnico – administrativo con los sectores, autoridades de la DIGEDO y repartos educativos subordinados?	X			100	100	

11	¿Verifica que la calidad de procesos de planificación, de enseñanza-aprendizaje y evaluación en los centros educativos sea concordante con la práctica docente?	X			100	100	
12	¿Verifica que el desempeño profesional de tripulantes sea concordante con los perfiles por competencias, establecidos en el modelo del sistema educativo para tripulantes?	X			100	100	
13	¿Controla el cumplimiento de planificación anual de las actividades por repartos subordinados?	X			100	70	Requiere de más personal
14	¿Asesora al director general de educación y doctrina en aspectos relacionados con la educación de oficiales y trasbordos una vez que han finalizado los cursos a los cuales han sido designados?	X			100	100	
TOTAL					1400	1280	

a) **VALORACIÓN**

Ponderación Total	PT:	1400
Calificación Total	CT:	1280
Calificación Porcentual (CT/PT)	CP:	91%

	RIESGO	CONFIANZA
15% a 50%	Alto	Baja
51% a 59%	Moderado Alto	Moderada Baja
60% a 66%	Moderado	Moderado
67% a 75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
76% a 95%	Bajo	Alta

b) **NIVEL DE RIESGO**

Bajo

NIVEL DE CONFIANZA

Alta

Comentario.- El Departamento de Tripulantes y de Servidores Públicos de la DIGEDO presenta un grado de cumplimiento del 91%, dando un nivel de riesgo Bajo y un nivel Alto de confianza, se requiere efectuar la evaluación de la Escuela Superior Naval, redefinir tareas o procesos por falta de personal, ya que por ser parte del Sector Público, no puede incrementar su techo presupuestario, es decir, no puede contratar más personal, adicional a esto debe realizar las respectivas coordinaciones con la DIGREH a fin de lograr la eficiencia en la Gestión.

ACCIÓN	NOMBRE	FECHA
Elaborado por:	Marcelo Guzmán Martínez	08 de febrero del 2012
Revisado por:	Dra. Sandra Ludeña Reyes	10 de febrero del 2012

DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Pág. 6/6

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO							
N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿Cumple y hace cumplir las disposiciones legales en materia de administración de recursos humanos, recursos financieros y manejo de bienes del estado?	X			100	66	Falta atención al manejo de los bienes del estado
2	¿Administra el presupuesto del sector educativo a nivel de relator conforme la metodología y normativa del plan director institucional?	X			100	100	Existe un nuevo sistema para el control presupuestario (SIGEIN)
3	¿Asesora a las autoridades para la toma de decisiones en materia de administración de recursos humanos,	X			100	66	Falta asesoramiento respecto a

	financieros y custodia de los bienes?						directiva de custodia de bienes de larga duración
4	¿Cumple y hace cumplir la ley orgánica de servicio civil y carrera administrativa y de unificación y homologación de las remuneraciones del estado, su reglamento y demás normas conexas dentro de su jurisdicción administrativa?	X			100	80	No cuenta con un listado de “normas conexas”
5	¿Propende al desarrollo personal y profesional de recursos humanos capacitados y comprometidos que aporten a la consecución de la función básica institucional en un ambiente adecuado de labor?			X			Esta tarea no está bien definida, falta ser específicos para poder entender cuál es el efecto deseado
6	¿Asesora al director general de educación y doctrina en aspectos relacionados con gestión de desarrollo institucional, recursos humanos y bienestar social?	X			100	70	Tiene limitaciones presupuestarias para la aplicación de acciones resultado de la asesoría
7	¿Propone políticas, normas, procedimientos e instrumentos técnicos de gestión?		X		100		No presenta documentos que sustenten cumplimiento
8	¿Prepara estudios técnicos y normativos para el mejoramiento continuo de la administración de los recursos humanos?			X			Esta es una atribución de la DIGREH
9	¿Motiva prácticas adecuadas de administración y bienestar del personal?	X			100	100	

10	¿Presenta el plan anual de capacitación para los servidores de la DIGEDO?	X			100	100	
11	¿Administra la información de recursos humanos de la DIGEDO	X			100	100	
12	¿Gestiona las actividades de mantenimiento, abastecimiento y transporte del reparto?	X			100	100	
13	¿Informa mensualmente del control de rutas de los vehículos asignados al reparto?		X		100		
14	¿Coordina la planificación, ejecución y evaluación concernientes a la cultura física y deportes, para el personal naval?	X			100	100	
TOTAL					1200	882	

a) VALORACIÓN Ponderación Total PT: 1200 Calificación Total CT: 882 Calificación Porcentual (CT/PT) CP: 74%		RIESGO	CONFIANZA
	15% a 50%	Alto	Baja
	51% a 59%	Moderado Alto	Moderada Baja
	60% a 66%	Moderado	Moderado
	67% a 75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
	76% a 95%	Bajo	Alta

b) NIVEL DE RIESGO Moderado Bajo
NIVEL DE CONFIANZA Moderada Alta

Comentario.- El Departamento Administrativo Financiero cumple con las disposiciones legales en materia de recursos humanos y financieros, excepto en el control de bienes de larga duración, existe la directiva COGMAR-FIN-007; Ago-11 la cual regula el control de este tipo de bienes, la cual no está siendo aplicada; existen la tarea relacionada a la *preparación de estudios técnicos y normativos para el mejoramiento continuo de la administración de los recursos humanos* la cual es competencia de la DIGREH, tiene

limitaciones presupuestarias para la aplicación de acciones resultantes de asesorías, así mismo NO cumple con la presentación mensual de rutas de los vehículos.

ACCIÓN	NOMBRE	FECHA
Elaborado por:	Marcelo Guzmán Martínez	09 de febrero del 2012
Revisado por:	Dra. Sandra Ludeña Reyes	10 de febrero del 2012

INF.CI.01-MGM-2012

3.1.5. Resultados de la evaluación del control interno

Tabla 3.1 Nivel de riesgo – confianza

COLOR	RANGO	NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA
ROJO	15% - 40%	Alto	Bajo
AMARILLO	41% - 60%	(-) Moderado alto	(-) Moderado Regular
	61% - 85%	(+) Moderado bajo	(+) Moderado Buena
VERDE	86% - 95%	Bajo	Alto

UNIDAD ADMINISTRATIVA	RIESGO PONDERADO
SUBDIRECCIÓN EDUCATIVA	82%
DEP. DE OFICIALES	58%
DEP. DE TRIPULANTES	91%
CONFIANZA PONDERADA	77%

La confianza ponderada en la Subdirección Educativa a través de sus departamentos de oficiales y tripulantes, es del 77% lo que en base a los ponderadores establecidos en la Tabla 3.1 se puede determinar que existe un riesgo moderado bajo y una confianza moderada buena, por lo cual se realizarán las pruebas de cumplimiento y sustantivas para su ejecución.

ACCIÓN	NOMBRE	FECHA
Elaborado por:	Marcelo Guzmán Martínez	12 de febrero del 2012
Revisado por:	Dra. Sandra Ludeña Reyes	14 de febrero del 2012

3.1.6. Análisis foda

AF.01-MGM-2012

Tabla 3.2 FODA de la Subdirección Educativa.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Docentes e instructores capacitados y calificados</p> <p>Oferta de una carrera honorable</p> <p>Experiencia formativa</p> <p>Infraestructura adecuada</p> <p>Personal proactivo, capacitado, comprometido con la Institución</p> <p>Cuenta con laboratorios modernos</p> <p>Amplios espacios de recreación</p>	<p>Gratuidad</p> <p>Evaluación y Capacitación a Docentes</p> <p>Convenios internacionales con el Ecuador</p> <p>Convenios Inter institucionales</p> <p>Modernización del Sistema de Educación Superior y de las Fuerzas Armadas</p> <p>Recurso Humano capacitado a nivel nacional con expectativas laborales</p> <p>Reconocimiento ante la sociedad</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Asesoría Jurídica</p> <p>Corta permanencia del mando y oficialidad en los puestos o plazas</p> <p>No existe unificación de competencias</p> <p>Escaso profesorado de calidad</p> <p>Desaciertos en la designación de Oficiales de planta</p> <p>Alto porcentaje de deserción académica</p>	<p>Insuficiencia presupuestaria</p> <p>Tendencia a tomar carreras cortas de baja carga académica en ciencias exactas</p> <p>Deficiencia educativa de bachilleres</p>

ACCIÓN	NOMBRE	FECHA
Elaborado por:	Marcelo Guzmán Martínez	13 de febrero del 2012
Revisado por:	Dra. Sandra Ludeña Reyes	14 de febrero del 2012

FASE II. PLANIFICACIÓN

3.2. Planificación

PT.01-MGM-2012

PROGRAMA DE TRABAJO ENTIDAD: DIGEDO

TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION

N°	PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	FECHA
1	Realizar la notificación de inicio de la auditoría de gestión de calidad al Director, funcionarios principales y servidores relacionados al área.	NIA.01-MGM-2012	27/01/2012
2	Efectuar la visita previa a la entidad y emita el correspondiente informe.	VP.01-MGM-2012	30/01/2012
3	Revisar la reglamentación de la entidad como estatutos, reglamentos, políticas y demás leyes generales que rigen el desempeño de labores educativas.	VP.01-MGM-2012	01/02/2012
4	Revisar papeles de trabajo de auditorías anteriores	VP.01-MGM-2012	03/02/2012
5	Elaborar y aplicar el cuestionario de control interno que permita establecer el grado de confianza y el nivel de riesgo.	EPCI.01-MGM-2012	04/02/2012
6	Emitir un informe del resultado de la evaluación del cuestionario del control interno.	INF.CI.01-MGM-2012	12/02/2012
7	Elaborar el análisis: FODA	AF.01-MGM-2012	13/02/2012
8	Identificar las tareas de la Subdirección y Departamentos subordinados	VP.01-MGM-2012	15/02/2012
9	Solicitar los entregables (documentos) generados por la Institución y verificar si se ha tomado la acción pertinente	VP.01-MGM-2012	28/02/2012
10	Verificar si Indicadores de Gestión permiten medir la eficiencia y eficacia de los procesos de la Subdirección Educativa.	VP.01-MGM-2012	05/03/2012
11	Revisar cumplimiento de plan operativo Anual (POA)	VP.01-MGM-2012	08/03/2012

Pág. ½

PROGRAMA DE TRABAJO ENTIDAD: DIGEDO**TIPO DE EXAMEN:****AUDITORIA DE GESTION**

N°	PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	FECHA
12	Realizar ficha y análisis de indicadores sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Subdirección educativa.	VP.01-MGM-2012	12/03/2012
13	Elaborar cedulas narrativas	CN.MGM (01 a la 09)	16/12/2012
14	Elaborar hoja de hallazgos	HH.MGM (01 al 05)	19/03/2012
15	Elaborar hoja de informe	INF.MGM-2012	21/12/2012
16	Elaborar conclusiones y recomendaciones	ECR.MGM-2012	23/12/2012
17	Emitir un informe de auditoría que contendrá los comentarios, conclusiones y recomendaciones. Los hallazgos se encuentran sustentados y referenciados en los papeles de trabajo.	INF.MGM-2012	25/03/2012
			Pág. 2/2

ACCIÓN	NOMBRE	FECHA
Elaborado por:	Marcelo Guzmán Martínez	12 de febrero del 2012
Revisado por:	Dra. Sandra Ludeña Reyes	13 de febrero del 2012

FASE III. EJECUCIÓN

3.3. Ejecución

3.3.1. Fichas de indicadores de gestión

DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA AUDITORÍA DE GESTIÓN SUBDIRECCIÓN EDUCATIVA FICHA DE INDICADORES					
					IG 01. MGM 2012
N°	NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CÁLCULO DEL INDICADOR	ESTANDAR	FUENTE
1	Porcentaje de Alumnos Graduados	*Reducido número de alumnos graduados *Deserción de alumnos alta	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personal graduado}}{\text{N}^\circ \text{ de personal que se reclutó}} * 100$	55%	POA. Ordenes Generales (Listado de personal aprobado), altas y bajas del personal reclutado (Lista de Graduación)
2	Número de Cursos para el personal militar	*Falta de socialización de la oferta académica *Recorte de presupuestos	$= \frac{\text{N}^\circ \text{ de cursos ejecutados}}{\text{N}^\circ \text{ de cursos programados}} * 100$	85%	POA. Base de datos Dep. de Oficiales y Dep. de Tripulantes. Cuadros de calificaciones finales de alumnos
3	Nivel de la Especialización Profesional	*Decisiones superiores que afectan planificación	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personal especializado en el 2011}}{\text{N}^\circ \text{ de personal especializado en el 2010}} * 100$	99%	POA. Listados de personal de oficiales y tripulantes especializados.
4	Porcentaje de Capacitación al personal Militar	*Pases del personal asignado a las Unidades. *Guardias semanales	$= \frac{\text{N}^\circ \text{ de personas capacitadas}}{\text{Total de personal militar}} * 100$	98%	POA. Base de datos Dep. de Oficiales y Dep. de Tripulantes.

DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
SUBDIRECCIÓN EDUCATIVA
FICHA DE INDICADORES

IG 02. MGM 2012

N°	NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CÁLCULO DEL INDICADOR	ESTANDAR	FUENTE
5	Porcentaje de cumplimiento de Orientaciones	*Conocimiento de orientaciones emitidas. *Acciones tomadas para cumplimiento	$\frac{\text{N° de orientaciones cumplidas}}{\text{N° de orientaciones emitidas por la INSGAR}} * 100$	90%	Informes de Gestión 2010 y 2011 realizados por la INSGAR.
6	Gestión Actualización de Directivas	*Falta de seguimiento a directivas del sector	$\frac{\text{N° de directivas actualizadas}}{\text{N° de directivas de responsabilidad}} * 100$	90%	www.directivas.armada.mil.ec Directivas con más de 5 años de vigencia
7	Porcentaje de ejecución Presupuestaria	*Cambios en la planificación por relevo de autoridades	$\frac{\text{Ejecución Presupuestaria}}{\text{Asignación Presupuestaria}} * 100$	95%	E-SIGEF, ejecución presupuestaria.

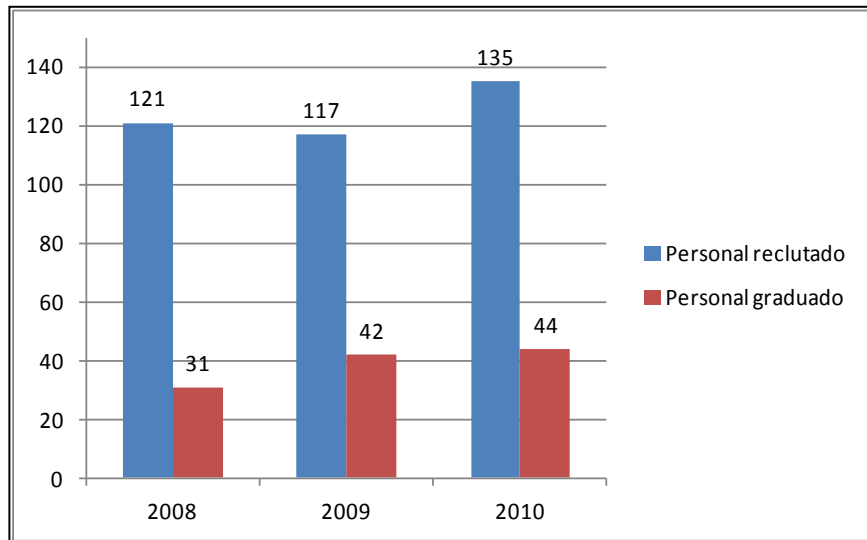
Pág. 2/2

3.3.2. Análisis de los indicadores

AI 01. MGM 2012

Primer objetivo: Incrementar al 55% el personal de alumnos que se gradúan de la Universidad Naval en el período 2014-2018

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	FÓRMULA DEL INDICADOR	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	ESTANDAR	FUENTE
Porcentaje de Alumnos Graduados	*Reducido numero de alumnos graduados *Deserción de alumnos alta	$= \frac{\text{N}^\circ \text{ de personal graduado}}{\text{N}^\circ \text{ de personal que se reclutó}} * 100$	$= \frac{44}{135} * 100$ Índice= 32,59% Brecha= 67,41%	%	65%	Archivo Dep. de Oficiales y Tripulantes . Lista de alumnos reclutados Lista de graduación definitiva



Interpretación:

Este indicador refleja el número de alumnos que se gradúan (Oficiales y Tripulantes) respecto al total que ingresaron al primer año (reclutas), esto se debe a la deserción por: conducta, cuestiones académicas y decisión voluntaria, la brecha del 67,41% coincide con el índice de deserción estudiantil, requiriéndose incrementar el número de graduados por lo menos al 55% fin cubrir las vacantes orgánicas de la Armada.

Gráfico No 3.2 Personal graduado Vs. personal que ingresó inicialmente
Fuente: Lista definitiva de aprobados y graduados

Análisis de los indicadores

AI 02. MGM 2012

Segundo objetivo: Incrementar al 85% el número de personal que recibe perfeccionamiento de cada promoción.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	FÓRMULA DEL INDICADOR	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	ESTANDAR	FUENTE
Número de cursos para el personal militar	*Falta de socialización de la oferta académica *Recorte de presupuestos	$= \frac{\text{N}^\circ \text{ de cursos ejecutados}}{\text{N}^\circ \text{ de cursos programados}} * 100$	$= \frac{16}{23} * 100$ Índice= 69.57% Brecha= 30.43%	%	85%	POA. Base de datos Dep. de Oficiales y Dep. de Tripulantes. Cuadros de calificaciones finales de alumnos

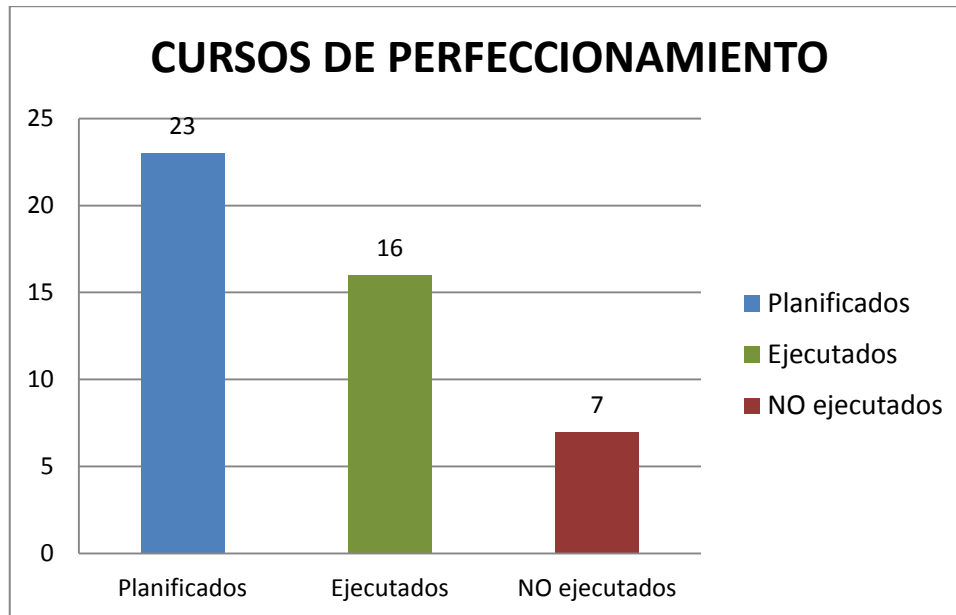


Gráfico No 3.3 Cursos programados en el POA Vs. cursos ejecutados
Fuente: POA cursos de perfeccionamiento

Interpretación:

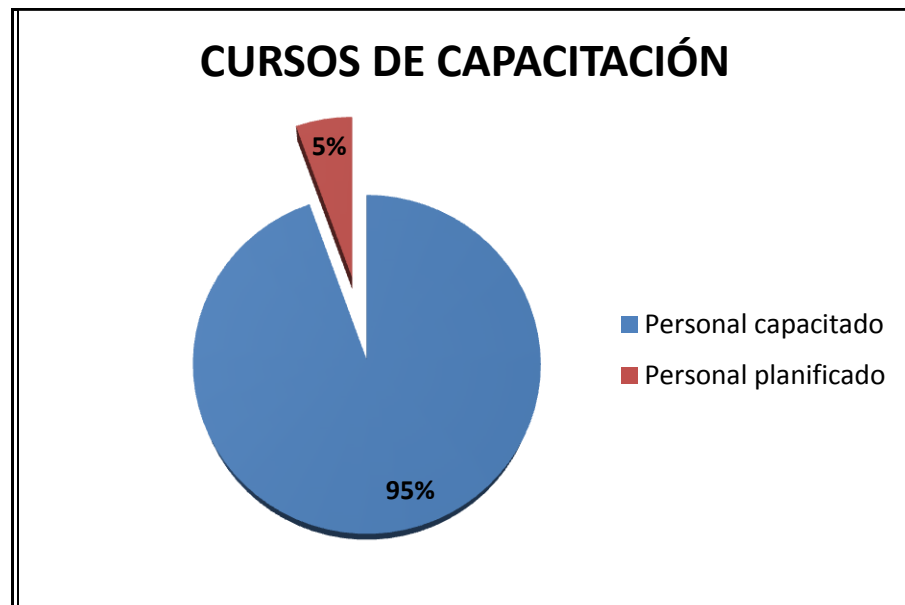
Este indicador refleja el número de cursos de especialización del personal de Oficiales y Tripulantes conforme a lo programado en el POA y la evaluación final de ejecución; siendo esta del 69,57% pero es importante incrementar esta ejecución al menos al 85% vista a los requerimientos institucionales de personal especializado para la operación y mantenimiento de los equipos y sistemas tecnológicos que se utilizan a bordo de las unidades de guerra.

Análisis de los indicadores

AI 03. MGM 2012

Tercer objetivo: Incrementar al 98% la gestión de la capacitación militar a través de la ejecución de los cursos planificados en el POA.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	FÓRMULA DEL INDICADOR	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	ESTANDAR	FUENTE
Porcentaje de capacitación al personal Militar	*Pases del personal asignado a las Unidades. *Guardias semanales	$= \frac{\text{N}^\circ \text{ de personas capacitadas}}{\text{Total personal militar}} * 100$	$= \frac{779}{824} * 100$ Índice= 94.54% Brecha= 5.46%	%	98%	POA. Base de datos Dep. de Oficiales y Dep. de Tripulantes.



Interpretación:

Este indicador refleja un alto índice de ejecución, nos indica que los cursos de capacitación del personal se realizan eficazmente, los Departamentos de oficiales y tripulantes cumplen con sus procesos, sin embargo, es necesario identificar y verificar limitantes para llegar a la máxima eficiencia de la gestión.

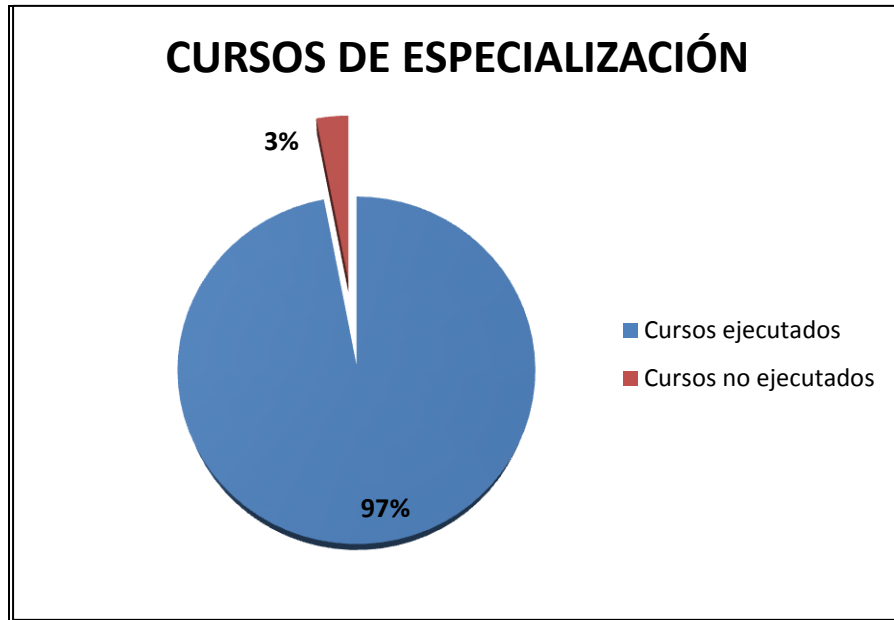
Gráfico No 3.4 Cursos de capacitación programados en el POA Vs. cursos ejecutados
Fuente: POA cursos de capacitación.

Análisis de los indicadores

AI 04. MGM 2012

Cuarto objetivo: Mantener el nivel de especialización del personal de Oficiales y Tripulantes al estándar actual del 99%.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	FÓRMULA DEL INDICADOR	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	ESTANDAR	FUENTE
Nivel de la Especialización Profesional	*Decisiones superiores que afectan planificación	$= \frac{\text{N}^\circ \text{ de personal especializado en el 2011}}{\text{N}^\circ \text{ de personal especializado en el 2010}} * 100$	$= \frac{170}{174} * 100$ <p>Índice= 97.70%</p> <p>Brecha= 2.3%</p>	%	99%	POA Listado de personal especializado



Interpretación:

Este indicador refleja que los cursos de especialización del personal de Oficiales y Tripulantes se han cumplido conforme a lo programado en el POA, se requiere mantener este alto nivel de cumplimiento y control, identificar factores de éxito.

Gráfico No 3.5 Cursos programados en el POA Vs. cursos ejecutados

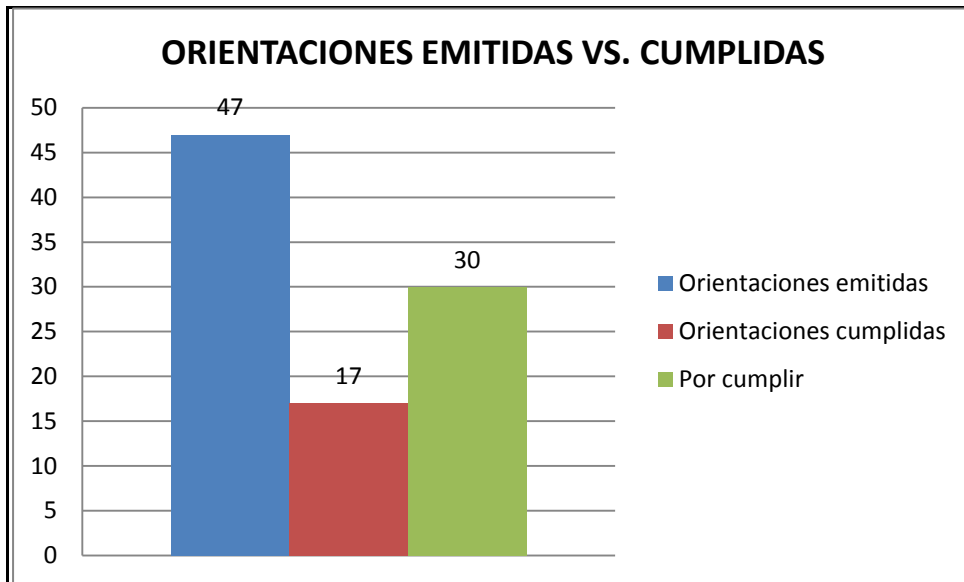
Fuente: Lista de cursos de especialización ejecutados

Análisis de los indicadores

AI 05. MGM 2012

Quinto objetivo: Incremental al 90% el cumplimiento de las orientaciones emitidas por la INSGAR durante las evaluaciones de gestión.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	FÓRMULA DEL INDICADOR	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	ESTANDAR	FUENTE
Pocentaje de cumplimiento de orientaciones	*Conocimiento de orientaciones emitidas. *Acciones tomadas para cumplimiento	$= \frac{\text{N}^\circ \text{ de orientaciones cumplidas}}{\text{N}^\circ \text{ de Orientaciones emitidas por INSGAR}} * 100$	$= \frac{17}{47} * 100$ Índice= 36,17% Brecha= 63,83 %	%	90%	Informes de Gestión Cuatrimestral de la INSGAR



Interpretación:

Este indicador refleja las orientaciones que han sido emitidas por el órgano de control interno de la Armada (INSGAR), su verificación de cumplimiento es de gran importancia para el control del buen uso de los recursos públicos, están pendientes de cumplimiento 30 de 47 orientaciones emitidas, por esta razón es necesario realizar pruebas sustantivas y de cumplimiento a fin de llegar al objetivo de cumplimiento del 90%.

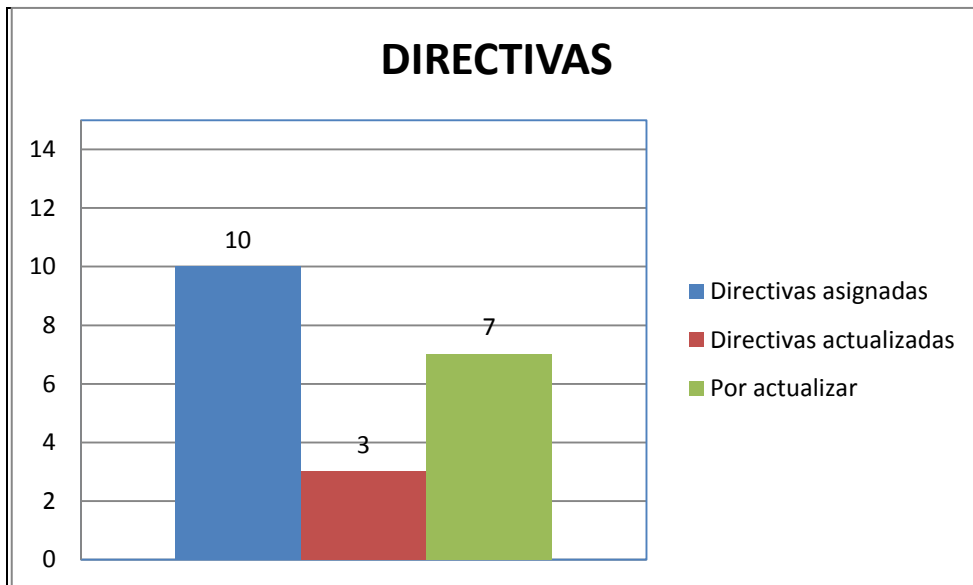
Gráfico No 3.6 Orientaciones emitidas y cumplidas
Fuente: Informes de Gestión Inspectoría General de la Armada

Análisis de los indicadores

AI 06. MGM 2012

Sexto objetivo: Actualizar en un 95% las Directivas Generales Permanentes de las cuales la DIGEDO es responsable.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	FÓRMULA DEL INDICADOR	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	ESTANDAR	FUENTE
Porcentaje de actualización de Directivas	*Falta de control de su vigencia. *Falta de designación persona encargada	$= \frac{\text{N}^\circ \text{ de Directivas actualizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de directivas de responsabilidad}} * 100$	$= \frac{3}{10} * 100$ Índice= 30 % Brecha= 70 %	%	90%	www.directivas.armada.mil.ec Directivas con más de 5 años de vigencia



Interpretación:
Este indicador refleja las Directivas Generales Permanentes (D.G.P) que son de control y cumplimiento de la DIGEDO, existen 7 de ellas desactualizadas, solamente se han actualizado 3 de las 10 asignadas. Su actualización es indispensable vista que en ellas se establecen las políticas, lineamientos y procesos para la buena gestión de la institución.

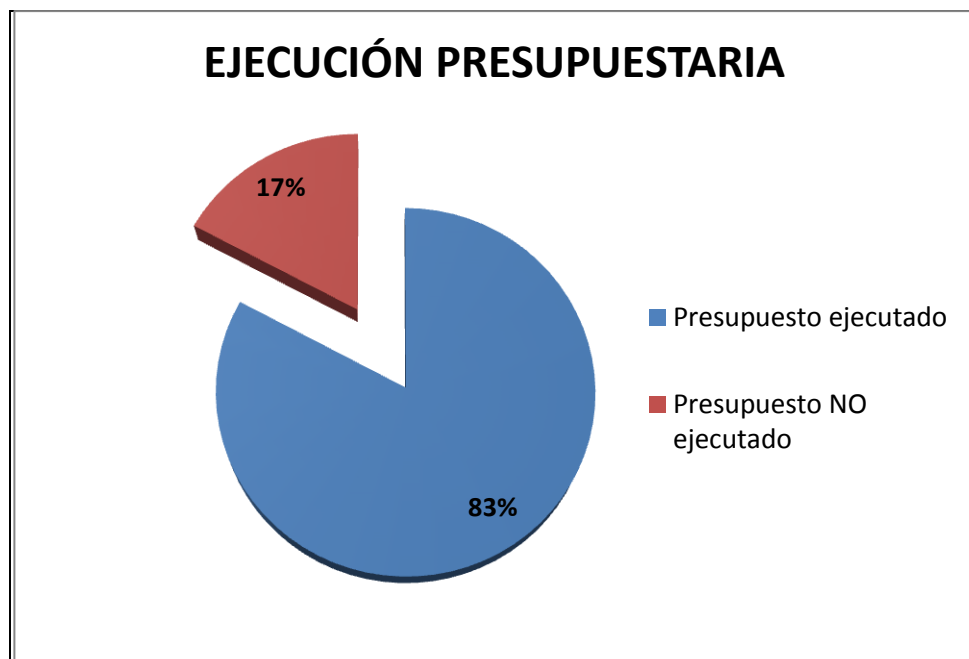
Gráfico No 3.7 Situación actual de las Directivas asignadas a la DIGEDO
Fuente: www.directivas.armada.mil.ec

Análisis de los indicadores

AI 07. MGM 2012

Séptimo objetivo: Ejecutar en un 95% la ejecución presupuestaria del presupuesto asignado a la Subdirección Educativa.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	FÓRMULA DEL INDICADOR	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	ESTANDAR	FUENTE
Porcentaje de ejecución presupuestaria	Políticas institucionales. Presupuesto ejecutado	$= \frac{\text{Ejecución Presupuestaria}}{\text{Asignación Presupuestaria}} * 100$	$= \frac{65.300,00 \text{ usd}}{78.863,00 \text{ usd}} * 100$ <p>Índice= 82.80 %</p> <p>Brecha= 17.20 %</p>	%	95%	E-SIGEF, cédulas presupuestarias.



Interpretación:

Este indicador refleja una deficiente ejecución presupuestaria del 83% vista que al ser presupuesto público debe al menos llegar al 95%, esto indica falta de gestión en el manejo de los recursos asignados para la formación, especialización y capacitación del recurso humano. Es necesario realizar pruebas sustantivas y de cumplimiento a los fondos presupuestarios asignados.

Gráfico No 3.8 Ejecución presupuestaria de la Subdirección educativa
Fuente: E-SIGEF

3.3.3. Cédulas Narrativas

CÉDULA NARRATIVA	CN 01. MGM
TIPO DE TRABAJO: AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA SUBDIRECCIÓN EDUCATIVA	
ALCANCE: 01 de enero al 31 de agosto del 2011	
Porcentaje de alumnos graduados	
<ul style="list-style-type: none">✓ El Subdirector educativo, ha indicado que para cumplir lo establecido en el indicador “Incrementar al 55% el personal de alumnos que se gradúan de la Universidad Naval en el período 2014-2018”, se sustenta a lo dispuesto en la “Determinación de Fuerzas y Efectivos” en cuanto al número de Oficiales y Tripulantes que deben incorporarse a la institución, este documento es emitido por el Estado mayor de la Armada (ESMAAR) en el cual consta la cantidad de personal que debe incorporarse a la Armada del Ecuador, fin cubrir los requerimientos planificados.✓ Se evidenció que el reclutamiento del personal es un proceso que pertenece a la Dirección General de Recursos Humanos (DIGREH), la DIGEDO es solamente parte de este proceso, esto fue consultado debido al bajo porcentaje de personal que se gradúa respecto al personal que ingresa, ante lo cual indicó que la permanencia del personal que se prepara en la Escuela Naval (Universidad Naval) es un factor exógeno, vista se requiere de tres cualidades para llegar a graduarse como oficiales o tripulantes, estos son: ser un buen estudiante, un buen deportista y un buen militar, y el no cumplimiento de estos tres aspectos incide en el alto índice de deserción estudiantil.✓ La especialización del personal se fundamenta en el “Documento de orientación Sectorial” (ORISSET) en donde se establece el porcentaje de personal militar de cada promoción de graduados que debe ser preparado en las diferentes especialidades como son: superficie, submarinista, aviadores navales o infantes de marina. Esto se ha cumplido tal como se programó, indica que la pequeña brecha se debe a solicitudes de cambio aprobadas por la autoridad a oficiales y tripulantes que cambiaron de opinión respecto a su especialidad que previamente habían elegido.✓ Indica que La capacitación los cursos que fueron programados se los realizaron en base a las exigencias del proceso de reestructuración de Fuerzas Armadas, donde se requería capacitar al personal para la elaboración de toda la documentación necesaria y así obtener un resultado deseado; indicó que la brecha se debe a que el personal para el cual estaba programada su capacitación fue transbordado a diferentes organismos del estado como Presidencia, Vicepresidencia, Asamblea, etc., por lo cual no pudieron asistir a los mismos.	
Elaborado por: Marcelo Guzmán Martínez	
Revisado por: Dra. Sandra Ludeña	
Pág.1/4	

CÉDULA NARRATIVA

TIPO DE TRABAJO: AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA SUBDIRECCIÓN EDUCATIVA

ALCANCE: 01 de enero al 31 de agosto del 2011

Incremento del perfeccionamiento al personal militar

- ✓ Respecto al objetivo “Incrementar al 85% el número de personal que recibe perfeccionamiento de cada promoción”, los recursos para este fin fueron destinados para la especialización del personal que viajó a Chile para prepararse en el manejo de los nuevos sistemas que van a ser instalados en los submarinos cuyo objetivo es contribuir a alcanzar el más alto grado de alistamiento de estas unidades de guerra, con personal exigentemente seleccionado de acuerdo con sus perfiles y competencias, sin embargo, a pesar de que el fin es coherente, refleja falta de planificación ya que debieron ser destinados para este fin previo a ser incluidos los cursos de perfeccionamiento dentro del POA.
- ✓ Se procedió a revisar informes emitidos por la Inspectoría General de la Armada (INSGAR), institución responsable del control continuo de todos los Repartos de la Armada, en ellos constan orientaciones resultantes de debilidades encontradas, se revisó los informes del II Cuatrimestre 2010 y I del 2011, en estos constan 47 orientaciones emitidas, se procedió a revisar su cumplimiento, de las cuales solo 17 han sido tomadas en cuenta, observando poca gestión para cumplir las 30 restantes, las más representativas relacionadas a la gestión de la Subdirección educativa tenemos:

- Coordinar con DIGREH la definición de las tareas y responsabilidades de las Escuelas de Formación en el proceso de reclutamiento.

Esta orientación se relaciona con el proceso de Formación militar, vista se evidenció que el reclutamiento es responsabilidad de otra institución, sin embargo la DIGEDO participa activamente en la misma sin estar definidos los sub procesos, responsabilidades y tareas de esta.

- Optimizar el sistema e-learning para la educación a distancia y virtual, con amplia capacidad de dirección educativa y acceso a redes académicas de alto nivel.

La capacitación reflejó una pequeña brecha del 5,46%, lo cual no se hubiese dado si se contaba con una plataforma e-learning, ya que el personal hubiese podido tomar sus cursos por este medio al haber sido transbordados a otra ciudad.

Elaborado por: Marcelo Guzmán Martínez

Revisado por: Dra. Sandra Ludeña

CÉDULA NARRATIVA**CN 03. MGM**

TIPO DE TRABAJO: AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA SUBDIRECCIÓN EDUCATIVA
ALCANCE: 01 de enero al 31 de agosto del 2011

Cumplimiento en la actualización de Directivas.

- Considerar el transbordo de personal de tripulación con titulación en Cultura Física fin cumplan funciones de entrenadores deportivos en las Escuelas de Formación, o en su defecto considerar la contratación de personal que brinde este servicio, mediante Código de Trabajo.

Existen profesores de deportes que aún siguen percibiendo sus haberes a través de la presentación de una factura personal, lo cual va en contra de lo establecido en la LOSEP, vista no están afiliados al seguro Social ni perciben los beneficios de ley.

- Elaborar, aprobar y socializar los Manuales de Perfiles y Competencias del personal de Oficiales y Tripulantes que les permitan elaborar los planes académicos.

La falta de un manual de perfiles y competencias, impide efectuar una planificación de cursos de perfeccionamiento, esto se lo hace conforme a los requerimientos que se presentan en el año actual sin contar con una planificación plurianual, lo que permitiría proyectar requerimientos a futuro.

- ✓ Se efectuó la revisión de las Directivas Generales Permanentes (D.G.P), documentos que plasman las directrices y procedimientos para el cumplimiento de todas las actividades del área educativa, existen 19 D.G.P, de estas, 10 han sido publicadas hace más de 5 años, y solo 3 han sido actualizadas, quedando por actualizar las 7 restantes ya que según el Manual para el manejo y control de Directivas, estas se derogan tácitamente al cumplir este tiempo de vigencia, razón por la cual no servirían como una base legal para su cumplimiento; las D.G.P que deben ser actualizadas son las siguientes:

COGMAR-EDU-001-2001-O	Exámenes de inglés y computación para oficiales subalternos
COGMAR-EDU-002-2006-O	Normas para la implementación del sistema educativo complementario para oficiales de arma
COGMAR-EDU-001-2007-O	Control de personal de la armada designada en comisión de estudios en el exterior
COGMAR-EDU-002-2007-O	Indemnización por cursos de formación, especialización y perfeccionamiento profesional
COGMAR-EDU-006-2007-O	Requisitos y condiciones para estudios particulares

Elaborado por: Marcelo Guzmán Martínez

Revisado por: Dra. Sandra Ludeña

CÉDULA NARRATIVA**CN 04. MGM****TIPO DE TRABAJO: AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA SUBDIRECCIÓN EDUCATIVA**
ALCANCE: 01 de enero al 31 de agosto del 2011**Cumplimiento en la actualización de Directivas.**

COGMAR-EDU-003-2007-O	Normas para estudios a realizarse bajo el convenio ARMADA-Escuela Superior Politécnica Del Litoral (ESPOL) para oficiales y tripulantes.
COGMAR-EDU-001-2007-O	Incentivos para los deportistas navales de alto rendimiento

No se evidenció motivación ni disposiciones para la actualización de las D.G.P indicadas anteriormente, se informó de esta novedad al señor Subdirector educativo fin disponga el inicio del proceso de actualización de las mismas. Es importante destacar que estas directivas fueron emitidas previo a la nueva Constitución Política del Estado ecuatoriano, razón por la cual se debe tomar en cuenta este aspecto importante para su actualización.

- ✓ La gestión logística comprende la situación financiera y presupuestaria de los fondos públicos asignados a la DIGEDO para el cumplimiento de sus atribuciones y responsabilidades, fue asignado un presupuesto de 78.863,00 USD para cumplimiento del POA, de estos se ejecutaron 65.300,00 USD que corresponde al 82,80%, la brecha del 17,20% corresponde a la no ejecución del proyecto **“Implementación del centro de supervisión y evaluación educativa integral”**, cuyo objetivo es el de fortalecer la capacidad profesional del docente y contribuir a mejorar la calidad de la educación del personal naval, durante los procesos de formación, especialización y perfeccionamiento.

Revisando la documentación de este proyecto, se observa que se planeó realizar el seguimiento del proceso enseñanza-aprendizaje para evaluar al personal docente, administrativo y de apoyo académico, a través de un sistema automatizado que permitiría tomar acciones preventivas y correctivas en los diferentes niveles educativos; según la documentación revisada, se constató que se realizó una modificación presupuestaria para asignar estos valores a otro proyecto que no lo administra la DIGEDO denominado **“Misión naval en Chile”** para la especialización y perfeccionamiento del personal en la operación de los nuevos equipos y sistemas que serán instalados en los submarinos.

Los requerimientos de pago de todas las actividades educativas se lo realiza a través de una **“Solicitud de pago”**, prenumerada y debidamente legalizada al Director de Educación y Doctrina, este las autoriza y las direcciona al Jefe financiero para su cancelación.

Elaborado por: Marcelo Guzmán Martínez**Revisado por:** Dra. Sandra Ludeña

CÉDULA NARRATIVA**CN 05. MGM**

TIPO DE TRABAJO: AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA SUBDIRECCIÓN EDUCATIVA
ALCANCE: 01 de enero al 31 de agosto del 2011

Análisis al número de alumnos graduados en las escuelas de formación

- ✓ Este departamento debe elaborar la planificación educativa en base al Documento de Orientación Sectorial (ORISSET), el objetivo de este documento es el de orientar a los Repartos Navales del Sector Educativo en la correcta ejecución de su planificación administrativo-financiera y en la materialización de sus proyectos educativos; en la revisión de los documentos se observó que existe un desfase entre lo programado y lo ejecutado conforme a lo siguiente:
 - La planificación indica que se debía reclutar 150 +/- 10% aspirantes para oficiales de arma, 16 +/- 10% aspirantes de servicios y no se especifica el número de aspirantes a oficiales especialistas que se debe reclutar, solamente se indica que deben graduarse 17. A continuación se encuentra un detalle de lo planificado vs. lo real en lo referente a reclutamiento y formación (personal graduado) de los años 2009 y 2010:

OFICIALES ESPECIALIDAD	PLANIFICADO		2009		2010	
	RECLUTA R	GRADUA R	RECLUTAD O	GRADUAD O	RECLUTAD O	GRADUAD O
ARMA	150	50	99	29	92	30
SERVICIOS	16	10	18	11	33	14
ESPECIALISTAS	19	17	15	11	25	23

Fuente: Base de datos Dep. Oficiales

Autor: Marcelo Guzmán Martínez

Como se puede apreciar existen diferencias notables tanto en el reclutamiento como en el número de personal que se gradúa, esto afecta directamente al orgánico institucional ya que no contará con el número requerido de oficiales para cubrir las plazas orgánicas institucionales, evidenciándose falta de gestión del Departamento de Oficiales y Tripulantes para solucionar esta novedad.

- Respecto al personal de Tripulación la situación es distinta ya que no existen directrices respecto al número de aspirantes a reclutar, no cuenta con estadísticas de deserción a fin de establecer o proyectar el personal que se graduará del total de personal que ingrese, el ORISSET solamente establece que deben graduarse 200 Marineros de a bordo (los que laborarán a bordo de los buques de guerra), 220 Marineros Infantes de Marina (los que cumplen tareas de defensa de costas y frontera), 60 de servicios y 40 especialistas. A continuación se aprecia un cuadro detalle de la situación del personal de tripulación.

Elaborado por: Marcelo Guzmán Martínez

Revisado por: Dra. Sandra Ludeña

CÉDULA NARRATIVA**CN 06. MGM**

TIPO DE TRABAJO: AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA SUBDIRECCIÓN EDUCATIVA
ALCANCE: 01 de enero al 31 de agosto del 2011

Análisis al número de alumnos graduados en las escuelas de formación

TRIPULANTES	2009			2010		
	ESGRUM	PLANIF	GRADUADO	DIFERENCIA	PLANIFIC	GRADUADO
ARMA	200	150	50	200	164	36
CIENCIAS NAVALES	78	58	20	66	50	16
MECANICO	48	38	10	58	48	10
ELECTRICISTA	29	19	10	23	18	5
ELECTRÓNICO	45	35	10	53	48	5
SERVICIO	60	91	-31	60	70	-10
ABASTECIMIENTO	10	15	-5	15	19	-4
ADMINISTRACIÓN	20	44	-24	12	13	-1
INFORMÁTICO	15	12	3	18	18	0
SANIDAD	15	20	-5	15	20	-5
ESPECIALISTA	40	39	1	40	73	-33
CAMARA – CM	14	15	-1	14	21	-7
COCINERO – CC	5	3	2	5	9	-4
CHOFER – CH	16	16	0	16	33	-17
PELUQUERO – PQ	3	2	1	3	7	-4
SASTRE – ST	2	3	-1	2	3	-1
INFANTES DE MARINA	220	221	-1	220	150	70

Fuente: Base de datos Dep. Tripulantes

Autor: Marcelo Guzmán Martínez

Durante el año 2009 y 2010 no se ha graduado el personal de arma requerido por la Fuerza, existe un déficit de 86 marineros sumados los dos años, en cambio se ha graduado un exceso de personal de servicio y especialistas con 41 y 32 de más, con exceso de personal de la especialidad de administración en el año 2009 y de choferes en el año 2010.

Respecto a al personal de infantes de Marina no se presentaron novedades en el 2009, pero en el año 2010 existe un déficit de 70 marineros, destacando que este personal es necesario para el cumplimiento de misiones de exploración y reconocimiento en las fronteras norte y sur.

Elaborado por: Marcelo Guzmán Martínez

Revisado por: Dra. Sandra Ludeña

TIPO DE TRABAJO: AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA SUBDIRECCIÓN EDUCATIVA
ALCANCE: 01 de enero al 31 de agosto del 2011

Número de cursos para el personal militar

- ✓ La responsabilidad de “Coordinar y analizar con la Dirección General de Recursos Humanos las necesidades con respecto a formación, especialización y perfeccionamiento del personal naval”.

Se procedió a dialogar con el Capitán Marcos Defáz, Jefe del Departamento de Oficiales y Tripulantes, indicó que existe un limitante respecto a la recepción de la información que se solicita a la DIGREH, vista que, este organismo debe presentar los requerimientos fin programar los cursos con tres meses de anticipación, a pesar de solicitarlo, esta no presenta la información o la presenta con excesivo retraso, lo que ocasiona que no se incluyan los cursos dentro del POA, especialmente en lo que a perfeccionamiento se refiere.

- ✓ Planificar y ejecutar las visitas de supervisión educativa a los centros educativos navales a fin lograr el mejoramiento continuo de la educación de la Fuerza Naval.

Se procedió a revisar los archivos que sustenten la realización de visitas de supervisión educativa, el Servidor Público miguel novillo cuenta con la documentación de sustento de este proceso como: oficio solicitando autorización al señor Director, trámite de viáticos, solicitud de hotel y alimentación, etc., lo que sustenta la realización de las visitas planificadas en el POA, lo que no se evidenció son los Informes de cumplimiento de esta gestión, los cuales son indispensables para establecer las conclusiones y recomendaciones necesarias para la mejora de procesos, solamente se emiten comunicaciones directas de los hallazgos encontrados, disponiendo su solución lo que podría generar debilidad en el seguimiento de su cumplimiento.

- ✓ Supervisar y evaluar la calidad de procesos de planificación, de enseñanza-aprendizaje en los centros educativos.

No se evidenció reportes o informes respecto a la supervisión y evaluación de la calidad de estos procesos, no se presentaron actas de reunión, o las presentadas no contienen las firmas completas o no puntualizan respecto a esta supervisión. Se indicó que los centros educativos cuentan con personal encargado de realizar esta tarea, por lo que esta actividad detallada en los procesos a cargo de la DIGEDO no debería constar en su estatuto. Así mismo existen informes presentados por estos centros educativos, haciendo seguimiento a estos se observa que pasan a un archivo sin darle el trámite o valor agregado para la mejora continua.

Elaborado por: Marcelo Guzmán Martínez

Revisado por: Dra. Sandra Ludeña

CÉDULA NARRATIVA

CN 08. MGM

TIPO DE TRABAJO: AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA SUBDIRECCIÓN EDUCATIVA
ALCANCE: 01 de enero al 31 de agosto del 2011

Número de cursos para el personal militar

- ✓ Verificar que el desempeño profesional de Oficiales sea concordante con los perfiles por competencias, establecidos en el Modelo del Sistema Educativo para Oficiales

En la documentación revisada no constan informes de esta actividad, no se han establecido línea base, parámetros de medición, así mismo indicadores de gestión que permitan monitorearla.

- ✓ Controlar el cumplimiento de planificación anual de las actividades por repartos subordinados.

No se encontró registro de esta actividad dentro de este Departamento, fui derivado al Departamento de Planificación y Control, realicé una entrevista con la Jefa de este departamento, la CPNV-CSM Zoila Valencia, indicó que esta actividad debería ser realizada por el Departamento de Oficiales y Tripulantes, pero, por disposición del señor Director, esta actividad estaba a cargo de ella ya que al ser planificación debía encargarse de la misma, a pesar de no constar en sus actividades, se solicitó la información pertinente, constatando los informes de seguimiento al cumplimiento de los Planes Operativos de los repartos subordinados.

- ✓ Asesorar a la Subdirección Educativa en aspectos relacionados con la educación de Oficiales y trasbordos.

No existe documentación de respaldo, la asesoría se realiza directamente a la dirección de forma verbal o durante reuniones, de las cuales posteriormente se emite un oficio o memorando dirigido a la persona o unidad administrativa que corresponda el tipo de asesoría educativa.

No se presentó asesoría respecto a trasbordos del personal ante la DIGREH, no se está cumpliendo esta actividad, siendo muy importante ya que este departamento al contar con la información de la preparación académica realizada por el personal, pensum académicos, etc., tiene pleno conocimiento de las experticias que reciben estos y sus campos de aplicación, lo que se constituiría en una fortaleza para la gestión, por esta razón es necesario cumplir esta actividad constante en su Estatuto Orgánico.

Elaborado por: Marcelo Guzmán Martínez

Revisado por: Dra. Sandra Ludeña

CÉDULA NARRATIVA**CN 09. MGM****TIPO DE TRABAJO: AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA SUBDIRECCIÓN EDUCATIVA**
ALCANCE: 01 de enero al 31 de agosto del 2011**Personal de la Subdirección Educativa según Orgánico Funcional**

Todo el personal que labora en la Subdirección Educativa y en el Departamento de Oficiales y Tripulantes son servidores públicos con su respectivo nombramiento, afiliados a la seguridad social cumpliéndose todos los derechos que la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) exige.

El personal militar se rige a la Ley de Personal de Fuerzas Armadas y a lo pertinente de la LOSEP, se encuentran afiliados al Instituto de Seguridad Social de Fuerzas Armadas (ISSFA), cumpliéndose todos sus derechos y obligaciones.

El perfil profesional del personal encargado es el siguiente:

SUBDIRECTOR EDUCATIVO	Capitán de Navío-Estado Mayor
AMANUENSE	Sargento Primero-Administración
JEFE DE DEPARTAMENTO DE OFICIALES	Capitán de Corbeta-Técnico
ESTADÍSTICO	Servidor Público Ingeniero en Estadística
DEPARTAMENTO DE SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN	Servidor Público Ciencias de la Educación
COORDINADOR DE CENTROS DE FORMACIÓN MILITAR	Servidor Público Ciencias de la Educación
COORDINADOR DE CENTROS DE FORMACIÓN MILITAR	Servidor Público Ciencias de la Educación
SECRETARIA	Servidor Público Secretaria
DIVISIÓN DE ASESORÍA EDUCATIVA	Vacante

Los grados militares del Subdirector Educativo, Jefe del Departamento de Oficiales y Tripulantes concuerda con lo establecido en el orgánico, así mismo los perfiles y competencias del personal de Servidores Públicos para cada plaza.

La Subdirección educativa cuenta con un Amanuense que es la persona encargada de la recepción, trámite y despacho de la documentación interna como externa, controla el uso de los suministros de oficina y realiza los requerimientos de los mismos.

El personal ha realizado capacitaciones permanentes en su área de competencias, están plenamente capacitados para el desenvolvimiento en su área de trabajo, el limitante es la costumbre en la realización del trabajo, vista que al existir nuevas tendencias educativas, estas deben ser modificadas y al estar acostumbrados a un sistema de trabajo se ha presentado reacciones adversas al cambio que el Subdirector ha sabido manejar, llegando a cumplir el objeto deseado.

Elaborado por: Marcelo Guzmán Martínez

Revisado por: Dra. Sandra Ludeña

Pág. 1/1

3.3.4. Hallazgos en la auditoría de gestión de la DIGEDO, en la Subdirección Educativa.

DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA SUBDIRECCIÓN EDUCATIVA

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011

HALLAZGO No. 1

HH 01. MGM

Incrementar al 55% el personal de alumnos que se gradúan de la Universidad Naval en el período 2014-2018

Condición:

Ref: AI 01. MGM-2012: Según la información recopilada, se evidenció que existe un alto número de aspirantes para ingresar a la Armada del Ecuador; alrededor de 500 carpetas para oficiales y 2000 carpetas para tripulantes son receptadas para cada proceso de reclutamiento, de las cuales finalizan el proceso en promedio 120 y 260 respectivamente, este personal ingresa a las escuelas de formación como Guardiamarinas (estudiantes para oficiales) o Grumetes (estudiantes para tripulantes)

Criterio:

No se está cumpliendo con la política institucional de graduar 50 oficiales y 200 tripulantes anualmente, lo cual fue planificado por el Estado Mayor de la Armada y plasmado en el Capítulo IV, Lit. B, Núm. 3. del ORISSET (Documento de Orientación Sectorial) indica:

“Considerando que de los oficiales de Arma se derivan los oficiales Técnicos y que durante los últimos 10 años existe una deserción del 45%, el número promedio de aspirantes a oficiales de arma a reclutarse deberán ser 150 +/- 10% aspirantes. Del número de aspirantes que ingresen hasta el 25% podrán ser del género femenino. El número referencial de Oficiales de Arma a graduar anualmente es de 50 oficiales”.

Causa:

La deserción durante los años de permanencia en las escuelas de formación, un 70% se debe razones académicas, 25% disciplinarias y 5% médicas, por esta razón del total del personal que ingresó inicialmente, llegan a graduarse en promedio 36 oficiales (Alférez de fragata) y 155 tripulantes (Marineros).

Efecto:

La Armada del Ecuador ya presenta problemas de falta de personal de Oficiales y Tripulantes para cubrir las vacantes orgánicas en las diferentes unidades administrativas y operativas, presentando mayor incidencia el sector operativo debido al incremento de tareas dispuestas por el Comando Conjunto para control de la frontera sur y norte, así mismo para el control de piratería, robo de combustible y narcotráfico en el mar y ríos del Ecuador.

DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA SUBDIRECCIÓN EDUCATIVA

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011

HALLAZGO No. 2

HH 02. MGM

Incrementar al 85% el número de personal que recibe perfeccionamiento de cada promoción

Condición:

Ref. CN 02. MGM: No se está cumpliendo con los porcentajes establecidos en el ORISSET para el perfeccionamiento del personal de Marineros en de las Escuelas Básicas. No se presentó documentos de soporte para el cambio de los porcentajes establecidos.

Criterio:

Se requiere cumplir con la planificación establecida en el Capítulo IV, Lit. B, Núm. 3. Lit. f. del ORISSET , y a su vez cumplir con la NTC 407-01 "Plan de talento humano" conforme a la tabla indicada en mencionado documento que establece los siguientes porcentajes:

"MARINEROS	%	# de personas
Superficie	66%	132
Submarinos	7%	14
Aviación Naval	10%	20
Guardacostas	12%	24
Hidrografía	5%	10

Causa:

A más de que el número de Marineros graduados es menor a lo planificado, no se cumplen los porcentajes de perfeccionamiento con el personal disponible, debido a la inobservancia de lo establecido en la planificación, esta se lo realiza conforme al criterio de la dirección.

Efecto:

La falta de personal de Tripulantes perfeccionados en las distintas ramas existentes, ocasionan que personal de Infantes de Marina deban cambiar sus despachos (cambian de especialidad) a Superficie y Guardacostas debido al requerimiento de estos en las unidades a flote para cumplir con su misión.

DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA SUBDIRECCIÓN EDUCATIVA

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011

HALLAZGO No. 3

HH 03. MGM

Incremental al 90% el cumplimiento de las orientaciones emitidas por la INSGAR durante las evaluaciones de gestión.

Condición:

Ref. AI 05. MGM-2012: La Inspectoría General de la Armada es el organismo de control continuo de la gestión de los Repartos de la Armada, en cuyos informes se emitieron 47 orientaciones para la mejora administrativa, de las cuales solamente 17 han sido cumplidas.

Criterio:

Es necesario el cumplimiento de 30 orientaciones emitidas por la INSGAR, resultantes de debilidades administrativas encontradas en los informes del II Cuatrimestre 2010 y I del 2011, debido a que tienen relación con la implantación del sistema e-learning, definición de tareas específicas de la DIGEDO durante el proceso de reclutamiento, optimización del recurso humano especializado en Cultura Física y para la elaboración, aprobación y socialización los Manuales de Perfiles y Competencias para el personal de Oficiales y Tripulantes, lo que evidencia la inobservancia de la NCI 600-01 "Seguimiento continuo o en operación" y la NCI 600-02 "Evaluaciones periódicas" ya que las novedades presentadas ya fueron observadas y no se ha observado acciones tomadas al respecto.

Causa:

Falta de gestión para realizar el seguimiento y cumplimiento de las orientaciones previamente emitidas por la Inspectoría General de la Armada, el personal del área educativa no ha puesto la atención debida a resolver las debilidades encontradas

Efecto:

Que no se cuente con una plataforma e-learning para ir a la par con las nuevas tendencias educativas; que no estén definidas las responsabilidades para el proceso de reclutamiento, cumpliendo procesos que no le competen a la DIGEDO y que son de responsabilidad de la DIGREH; que no se optimice al personal que ha obtenido un título de cultura física para realizar actividades de entrenamiento de los alumnos en las distintas disciplinas deportivas y que no se pueda realizar una correcta planificación de cursos para Oficiales y Tripulantes debido a la falta de los Manuales de Perfiles y Competencias impide una correcta planificación de cursos de perfeccionamiento para el personal militar.

DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA SUBDIRECCIÓN EDUCATIVA

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011

HALLAZGO No. 4

HH 04. MGM

Actualizar en un 95% las Directivas Generales Permanentes (DGP) de las cuales la DIGEDO es responsable.

Condición:

Ref. CN 03. MGM: No se encuentra establecido un procedimiento estandarizado ni responsables del control, actualización y cumplimiento de las D.G.P emitidas por el Comando General relacionadas al sector educativo. Así mismo no se encuentran establecidos los responsables de estas actividades.

Criterio:

En la Norma de Control Interno (NCI) 200-08 "Adhesión a las políticas institucionales" establece que, las servidoras y servidores de las entidades, observarán las políticas institucionales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo.

Así mismo en su párrafo único indica que,...los niveles de dirección y jefatura se asegurarán de la adhesión a las políticas institucionales, mediante el establecimiento de controles y factores motivadores adecuados.

Causa:

No están establecidos los procedimientos ni los responsables encargados del control, revisión y actualización de las Directivas a cargo de la DIGEDO.

No se ha observado lo dispuesto en el Manual para Elaboración de Directivas de la Armada (MADIREC) respecto al control y administración de las directivas.

Efecto:

Siete Directivas Generales Permanentes que se encuentran desactualizadas no se constituyen en una base legal que promueva, gobierne, regule, norme o instruya las actividades relacionadas al sector educativo, a la que deben sujetarse los Repartos y Personal Naval para cumplir tareas de acción, dirección, ejecución y/o control de la educación, capacitación y especialización del personal.

DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA SUBDIRECCIÓN EDUCATIVA

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011

HALLAZGO No. 5

HH 05. MGM

Ejecutar en un 95% la ejecución presupuestaria del presupuesto asignado a la Subdirección Educativa.

Condición:

Ref. CN.07. MGM: Se observó la existencia de solicitudes para efectuar modificaciones presupuestarias que han sido aprobadas por el organismo competente y al comparar con el Plan Operativo Anual se observó que estos cambios no han sido actualizados sin encontrar documento mediante el cual el Departamento financiero informe al Departamento de planificación mencionados cambios, lo que evidencia una separación o divorcio entre la planificación y el presupuesto.

Criterio:

En la Norma de Control Interno (NCI) 406-02 "Planificación" y la 402-01 "Responsabilidad del Control" deben ser aplicadas, a través de la emisión de disposiciones puntuales de la máxima autoridad para los Jefes de mencionados departamentos, a fin de que se realicen las coordinaciones pertinentes para así evitar diferencias en la información.

Causa:

Diferencias de información presentada entre la cédula presupuestaria y avances del Plan Operativo Anual.

Disposiciones de las autoridades de turno respecto a modificaciones presupuestarias que recaen directamente sobre la planificación.

Efecto:

Incumplimiento a lo planificado en años anteriores, debido a que las modificaciones están directamente relacionadas con el Plan Operativo Anual, ocasionando desfases entre lo presupuestado y programado, ya que esta se basa en el cumplimiento de los objetivos planificados previamente en el POA.

FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Informe de auditoría

Guayaquil, 25 Marzo del 2012

INF. MGM 2012

Sr. Contralmirante.
Jaime Ayala Salcedo
DIRECTOR GENERAL DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Hemos auditado la de gestión de los procesos de la Dirección General de Educación y Doctrina, con el objeto de evaluar la eficiencia, eficacia y economía, con que se desarrollan las actividades, conforme a lo indicado en la Notificación de Inicio de Auditoría N° 001 (**NIA.01-MGM-2012**) de fecha 27 de Enero del 2012.

La auditoría de gestión fue realizada de acuerdo a las Normas Internacionales y Principios de Auditoría, se utilizó indicadores propios de la institución y aquellos que se aplican en los procesos administrativos eficientes, esto me permitió realizar una auditoría profesional, sistemática e independiente, basada en información proporcionada por miembros de la institución y los procedimientos establecidos en la auditoría.

Debido a la naturaleza especial de la auditoría, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones constantes en el presente informe.

Atentamente,

Marcelo Guzmán Martínez
AUDITOR INDEPENDIENTE.



Universidad Técnica Particular de Loja

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA DIRECCIÓN GENERAL
DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA**

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

RESPONSABLE:

MARCELO GUZMÁN MARTÍNEZ

PERÍODO

DEL 01 DE ENERO AL 30 DE DICIEMBRE DE 2011

FECHA DE INICIO

30 DE ENERO DE 2012

FECHA DE TERMINACIÓN

25 DE MARZO DE 2012

1.1. INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

1.1.1. MOTIVO DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión realizada en la Dirección General de Educación y Doctrina, específicamente a los departamentos de Planificación y a la Subdirección educativa, cuyo periodo de análisis cubrirá del 01 de enero al 31 de Diciembre del año 2011, corresponden a un trabajo práctico de tesis previo a la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría; a razón de esto, se efectuará el examen cumpliendo con los lineamientos establecidos y cumpliendo normas reglamentarias pertinentes al desarrollo de una auditoría. En esta se incluyen pruebas selectivas a los procesos y procedimientos de control de gestión considerados necesarios de acuerdo a las circunstancias del estudio en este Reparto de la Armada del Ecuador, y así determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones y posteriormente emitir criterios para el mejoramiento continuo en sus actividades.

1.1.2. OBJETIVOS

- a. Realizar la notificación de inicio de la auditoría a funcionarios principales y servidores relacionados al área.
- b. Efectuar la visita previa a la entidad y emita el correspondiente informe.
- c. Revisar la reglamentación de la entidad como estatutos, reglamentos, políticas y demás leyes generales que rigen el desempeño de labores de la Subdirección Educativa.
- d. Revisar papeles de trabajo de auditorías anteriores.
- e. Elaborar y aplicar el cuestionario de control interno que permita establecer el grado de confianza y el nivel de riesgo.
- f. Emitir un informe del resultado de la evaluación del cuestionario del control interno.
- g. Elaborar el análisis FODA.
- h. Elaborar y aplicar encuestas para determinar la calidad de los servicios que presta la DIGEDO.
- i. Emitir un informe de auditoría que contendrá los comentarios, conclusiones y recomendaciones. Los hallazgos se encuentran sustentados y referenciados en los papeles de trabajo.

1.1.3. ALCANCE

La Auditoría de Gestión en la Dirección General de Educación y Doctrina, cubrió el periodo desde el 01 de enero al 31 de Agosto del año 2011, en un tiempo estimado de 304 horas, equivalente a 53 días, que comprende el período desde el 27 de octubre al 20 de diciembre del año 2011.

1.1.4. RECURSOS

Humanos:

La Auditoría de Gestión fue realizada por el señor Marcelo Fernando Guzmán Martínez, Auditor Junior, cuyas siglas son: MGM.

Materiales:

Se requirió de los siguientes equipos y materiales: 01 laptop con acceso a internet, 01 multifunción, 01 memoria 4 GB y 01 escritorio ejecutivo con su respectiva silla.

Financieros:

560, 00 USD, para alimentación, transporte y suministros de oficina

1.1.5. BASE LEGAL

- a. Ley de Personal de Fuerzas Armadas
- b. Ley Orgánica de Educación Superior
- c. Ley Orgánica de Educación Intercultural
- d. Reglamento de Disciplina Militar
- e. Reglamento de Condecoraciones Militares
- f. Directivas Generales Permanentes
- g. Estatuto Orgánico por procesos

1.2. INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

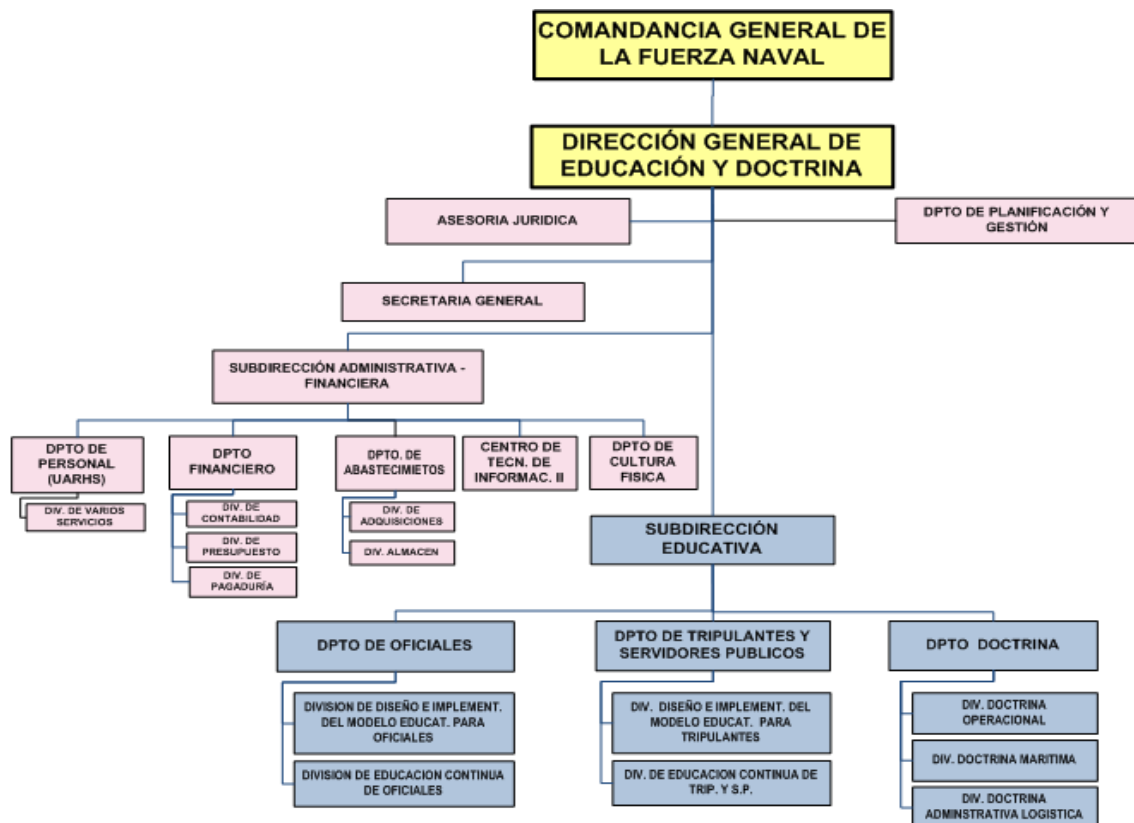
1.2.1. MISIÓN

Administrar la Formación, Especialización, Perfeccionamiento y Capacitación de los miembros de la Fuerza Naval; así como gestionar el Sistema de Doctrina Institucional.

1.2.2. VISIÓN

Una Fuerza Naval lista para enfrentar las amenazas y comprometida con el desarrollo de los intereses marítimos.

1.2.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA



1.2.4. OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN

- a. Optimizar y racionalizar la capacitación del Personal Naval de acuerdo a perfiles y competencias, coherente con los objetivos institucionales.
- b. Optimizar los procesos de formación, especialización y perfeccionamiento del Personal Naval.
- c. Establecer un sistema de doctrina operativa, administrativa y de desarrollo en la Fuerza Naval.
- d. Fortalecer la institución militar y la cultura física como parte integral de la Carrera Naval.

1.2.5. FUNCIÓN BÁSICA Y ATRIBUCIONES DE LAS ÁREAS AUDITADAS

Función Básica de la Subdirección Educativa

Administrar, supervisar y evaluar el desarrollo y ejecución de los modelos educativos de Oficiales y de Tripulantes.

Atribuciones

- a. Desarrollar y supervisar el cumplimiento de las políticas sectoriales de educación;
- b. Coordinar, elaborar, supervisar y socializar el documento de Orientación Sectorial (ORISSET).
- c. Realizar el seguimiento de los proyectos educativos en concordancia con la planificación estratégica sectorial;
- d. Disponer el cumplimiento de las orientaciones emitidas por INSGAR, en los informes de gestión de los centros educativos de la armada;
- e. Analizar y operativizar los convenios y alianzas estratégicas que requiera la institución;
- f. Sugerir y presentar al Director General reformas a reglamentos, manuales y directivas que normen el Sistema Educativo Naval;
- g. Supervisar el área educativa, pedagógica e infraestructura de los centros educativos navales;
- h. Receptar, evaluar y disponer el cumplimiento de las recomendaciones de los informes de supervisión educativa que los Departamentos de Oficiales y Tripulantes realizan a los centros educativos navales;
- i. Mantener actualizado el Modelo Educativo Naval de Oficiales y Tripulantes; y
- j. Gestionar la elaboración de proyectos en coordinación con los Repartos Subordinados.

Función Básica del Departamento de Oficiales y Tripulantes

Coordinar, controlar y evaluar la ejecución de los cursos en los Centros de Formación, Especialización y Perfeccionamiento de Oficiales y Tripulantes, de acuerdo a la planificación anual y al Modelo del Sistema Educativo vigente.

Atribuciones

- a. Elaborar la planificación de educación y formación Naval, en base al Documento de Orientación Sectorial
- b. Coordinar y analizar con la Dirección General del Personal las necesidades con respecto a formación, especialización y perfeccionamiento del personal naval.
- c. Planificar y ejecutar las visitas de supervisión educativa a los centros educativos navales a fin lograr el mejoramiento continuo de la educación de la Fuerza Naval.
- d. Supervisar el cumplimiento de las políticas dadas por el mando de acuerdo al ORISSET.
- e. Recabar y evaluar la información de los centros educativos de la Fuerza Naval acerca del cumplimiento del Modelo del Sistema Educativo Naval para Oficiales.
- f. Supervisar y evaluar la gestión educativa de los repartos del sector, a fin de canalizar eventos de mejoramiento profesional.
- g. Revisar, analizar y aprobar los planes y programas de estudios de los Institutos de formación, especialización y perfeccionamiento de la Fuerza Naval
- h. Examinar los perfiles profesionales para desarrollar la propuesta del Modelo del Sistema Educativo Naval.
- i. Revisar y analizar los reglamentos, manuales y documentos curriculares presentados por los centros educativos para su correspondiente aprobación.
- j. Planificar, ejecutar y evaluar los cursos de capacitación y perfeccionamiento a docentes y administrativos de los centros educativos de la Fuerza Naval.
- k. Asesorar en la elaboración y manejo de los instrumentos curriculares a directivos y docentes de los centros educativos de la Fuerza Naval.
- l. Brindar asistencia técnica, directa, periódica y frecuente a los centros educativos navales para impartir el asesoramiento y orientaciones oportunas en aspectos técnico – pedagógico;
- m. Supervisar y evaluar la calidad de procesos de planificación, de enseñanza-aprendizaje en los centros educativos;
- n. Verificar que el desempeño profesional sea concordante con los perfiles por competencias, establecidos en el Modelo del Sistema Educativo.

- o. Controlar el cumplimiento de planificación anual de las actividades por repartos subordinados.
- p. Asesorar a la Subdirección Educativa en aspectos relacionados con la educación y trasbordos.

Nivel Directivo

El puesto directivo establecido en la estructura organizacional de la Dirección General de Educación y Doctrina es:

DIRECTOR GENERAL DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA (Contralmirante)

Nivel Operativo

Subdirección Educativa

Departamento de Oficiales y Tripulantes

Subdirección de Doctrina

Departamento de Planificación, Investigación y Desarrollo

Departamento de Experimentación, Aprobación y Difusión

Subdirección de Instrucción Militar y Cultura Física

Departamento Técnico Metodológico de Cultura Física

Departamento de Instrucción Militar.

Nivel Asesor

Centro de Planificación y Desarrollo

Asesoría Jurídica.

Nivel de Apoyo

Subdirección Administrativa
Departamentos de Personal
Departamento Financiero
División de Abastecimiento
Centro de Tecnología de la Información II
Secretaría General.

Funcionarios principales

Director	CALM Jaime Patricio Ayala Salcedo
Subdirector	CPNV-EM Ramón Alarcón Jorge Patricio
Jefe Administrativo	CPNV-EM Toscano Garzón Ludgardo Enrique
Jefe de Planificación	CPNV-CSM Valencia Pérez Zoila Marieta
Jefe de Doctrina	CPFG-EM Piedra Aguirre Luis Eduardo
Jefe Dep. de Deportes	CPCB-AD Troya Andrade José Luis
Jefe Dep. de Oficiales y Tripulantes	CPCB-IG Defáz Valarezo Marcos Luis
Jefe Financiero	TNNV-AB Hidalgo Flor Luis Eduardo
Jefe Administrativo	TNNV-AB González Sánchez Cristian Enrique

2.1. RESULTADOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1.1. ALUMNOS GRADUADOS EN LAS ESCUELAS DE FORMACIÓN

COMENTARIO

Se evidenció que existe un alto número de aspirantes para ingresar a la Armada del Ecuador; alrededor de 500 carpetas para oficiales y 2000 carpetas para tripulantes son receptadas para cada proceso de reclutamiento, de las cuales finalizan el proceso en promedio 120 y 260 respectivamente, este personal ingresa a las escuelas de formación como Guardiamarinas (estudiantes para oficiales) o Grumetes (estudiantes para tripulantes).

ESCUELA DE GRUMETES (ESGRUM)

Revisando el numérico del personal de Grumetes que actualmente se encuentra en el ESGRUM, se detecta que no se cumple lo establecido en las Orientaciones Sectoriales ORISSET 2010-2011, A. Específicas, 1. Sector Personal y Sector Educación, literal h)... El número referencial de Tripulantes de Arma que se deberán graduar en el 2012 son 230; y literal k) Tripulantes de Servicios 60 anual.

DEMOSTRACIÓN:

GRUMETES DE 1ER AÑO ARMA Y SERVICIOS PROMOCIÓN XCVII 2010-2011

TRIPULANTES	2010			2011		
	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL
ESGRUM						
ARMA	150	0	150	164	0	164
CIENCIAS NAVALES	58	0	58	50	0	50
MECANICO	38	0	38	48	0	48
ELECTRICISTA	19	0	19	18	0	18
ELECTRÓNICO	35	0	35	48	0	48
SERVICIO	53	38	91	49	21	70
ABASTECIMIENTO	5	10	15	12	7	19
ADMINISTRACIÓN	24	20	44	9	4	13
INFORMÁTICO	9	3	12	16	2	18
SANIDAD	15	5	20	12	8	20

En el ORISSET del año 2011 se establece que se debe graduar un número de 18 Grumetes en la especialidad de Sanidad, en la segunda quincena de Marzo del presente año ingresaron en un número de 07 Grumetes como especialistas.

Se observa un exceso representativo de Grumetes en las especialidades de Administración del 66.67%, Abastecimientos 46.67%, Informática 40% y Electricistas 26.09%.

GRUMETES ESPECIALISTAS PROMOCIÓN XCV 2011

TRIPULANTES	2010			2011		
	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL
ESGRUM						
ESPECIALISTA	36	3	39	58	15	73
CAMARA - CM	14	1	15	15	6	21
COCHINERO - CC	3	0	3	9	0	9
CHOFER - CH	16	0	16	33	0	33
PELUQUERO - PQ	2	0	2	1	6	7
SASTRE - ST	1	2	3	0	3	3

Existe exceso representativo de Grumetes en las especialidades de Administración 208.33%, Electricistas 95.65%, Ciencias Navales 46.25%, Informática 40% y Abastecimientos 33.33%.

ESTADÍSTICA DE GRUMETES POR GÉNERO

PORCENTAJE DE GRUMETES POR GENERO. ESGRUM.

PRIMER AÑO					SEGUNDO AÑO				
ESPECIALIDAD	No. GRUMETES			PORCENTAJE MUJERES (%)	ESPECIALIDAD	No. GRUMETES			PORCENTAJE MUJERES (%)
ARMA	VAR.	MUJ.	TOTAL		ARMA	VAR.	MUJ.	TOTAL	
CIENCIAS NAVALES	89	0	89	0	CIENCIAS NAVALES	117	0	117	0
ELECTRONICOS	66	0	66	0	ELECTRONICOS	49	0	49	0
ELECTRICISTAS	29	0	29	0	ELECTRICISTAS	45	0	45	0
MECANICOS	69	0	69	0	MECANICOS	66	0	66	0
SUBTOTAL GRUM. ARMA	253	-	253	0	SUBTOTAL GRUM. ARMA	277	0	277	0
SERVICIOS					SERVICIOS				
ADMINISTRACION	11	9	20	45,00	ADMINISTRACION	13	24	37	64,86
ABASTECIMIENTOS	14	8	22	36,36	ABASTECIMIENTOS	13	7	20	35,00
INFORMATICA	15	6	21	28,57	INFORMATICA	18	3	21	14,29
SANIDAD	0	0	0	-	SANIDAD	0	0	0	-
SUBTOTAL GRUM. SERVICIOS	40	23	63	36,51	SUBTOTAL GRUM. SERVICIOS	44	34	78	43,59
TOTALES POR PROMOCION	316			7,28	TOTALES POR PROMOCION	355			9,58

No se encuentra regulado en las Orientaciones Sectoriales el número referencial de Grumetes a graduar clasificado por género, observándose que en la promoción de Primer año el 7.28% de Grumetes son de género femenino, y únicamente se reclutan en la especialidad de Servicios ocupando el 36.51%, de estos, el 45% están ubicadas en la Especialidad de Administración, 36.36% en Abastecimientos y el 28.57% en Informática.

Situación similar se aprecia en la promoción de Segundo año, aunque más representativa ya que el 9.58% de Grumetes es de género femenino, igualmente sólo se las ha reclutado en la especialidad de Servicios alcanzando un 43.59%, de estos, el 64.86% están ubicadas en la Especialidad de Administración, 35% en Abastecimientos y el 14.29% en Informática.

ESCUELA DE INFANTES DE MARINA (ESDEIM)

Se aprecia igual situación en el numérico del personal de Grumetes que actualmente se encuentra en el ESDEIM, no se cumple lo establecido en las Orientaciones Sectoriales ORISSET 2010-2011, A. Específicas, 1. Sector Personal y Sector Educación, literal j)... para la especialidad de Infantería de Marina el número referencial de Tripulantes de Arma que se deben graduar es 220.

GRUMETES ESDEIM PRIMER AÑO Y SEGUNDO AÑO

PROMOCIONES	No. GRUMETES	ORISSET 2011-2012	DIFCIA. NUMÉRICA	(%)
PROMOCIÓN 1er.AÑO	227	220	7	3,18%
PROMOCIÓN 2do. AÑO	254	220	34	15,45%
TOTAL GRUMETES	481			

En los Grumetes de Primer Año existe un exceso de 7 Grumetes, valor que representa un 3.18% que de acuerdo al índice de deserción se considera aceptable y en los de Segundo Año el exceso es más representativo con un número de 34 Grumetes, cifra que representa el 15.45% de exceso frente al numérico de efectivo requerido en el ORISSET 2010-2011.

Las Directrices Institucionales disponen en el numeral III Disposiciones, literal B. Específicas, numeral 6. Sector Personal y Sector Educación, literal f) “La Dirección General de Recursos Humanos reclutará los aspirantes a Grumetes y la Dirección General de Educación y Doctrina formará a los mismos, en los Centros de Formación de Tripulantes...”.

Por lo indicado anteriormente, se evidencia que no se está cumpliendo con la política institucional de graduar 50 oficiales y 200 tripulantes anualmente, lo cual fue planificado por el Estado Mayor de la Armada y plasmado en el Capítulo IV, Lit. B, Núm. 3. del ORISSET (Documento de Orientación Sectorial) indica: *“Considerando que de los oficiales de Arma se derivan los oficiales Técnicos y que durante los últimos 10 años existe una deserción del 45%, el número promedio de aspirantes a oficiales de arma a reclutarse deberán ser 150 +/- 10% aspirantes. Del número de aspirantes que ingresen hasta el 25% podrán ser del género femenino. El número referencial de Oficiales de Arma a graduar anualmente es de 50 oficiales”.*

CONCLUSIONES

1. El número de grumetes de segundo año del ESGRUM es excesivo con relación a lo establecido en el ORISSET 2010-2011.
2. Las especialidades de los grumetes de arma del segundo año no cumplen con el numérico establecido en el ORISSET 2011-2012.
3. En las especialidades de los Grumetes de Servicios de Primero y Segundo año el cupo asignado para Sanidad fue redistribuido en las especialidades de Administración, Abastecimientos e Informática, evidenciándose el mayor número de cupos concentrados en la especialidad de administración.
4. No se ha realizado un correcto proceso de reclutamiento de aspirantes a Grumetes, situación que ha derivado en un exceso de personal en las Escuelas de Formación.
5. No está regulado en las Directrices Institucionales, el número referencial de Grumetes a graduar clasificado por género, conforme a la infraestructura disponible en la Fuerza.

RECOMENDACIONES

1. Informar al Estado Mayor de la Armada, que debe Incluir en las Directrices Institucionales, el número referencial de Grumetes a graduar clasificado por género, conforme a la infraestructura disponible en la Fuerza, así mismo debe redistribuir cupos en las especialidades de los grumetes tanto de arma como de servicios, priorizando la necesidad institucional a nivel de sector operativo.
2. El Director de Educación y Doctrina debe elevar los respectivos oficios al Director General de Personal de la Armada a fin de que se establezcan las responsabilidades durante el proceso de reclutamiento de cada institución, a fin de evitar las novedades presentadas en el presente informe.
3. El Director de Educación y Doctrina debe establecer políticas para cumplir lo establecido en las Directrices Institucionales (ORINS), respecto al número referencial del personal de Grumetes a graduar en forma anual en los Centros de Formación, a fin de reducir los porcentajes de personal excedente que se gradúa en cada período, considerando la capacidad máxima de alojamiento.
4. Cumplir lo establecido en las Directrices Institucionales, respecto al número referencial de Grumetes de Arma y servicios para cada especialidad.

2.1.2. NÚMERO DE PERSONAL QUE RECIBE PERFECCIONAMIENTO

COMENTARIO

Existen 07 escuelas de calificación y perfeccionamiento y 01 centro tecnológico (CETNAV) cuyas tareas y orgánico son similares, existiendo un director por cada una de estas, lo cual no es muy eficiente ya que el Centro Tecnológico Naval cuenta con una estructura organizacional que puede centralizar la Dirección, Departamento de estudios, administrativo y financiero de todas las escuelas.

Existen 05 señores oficiales graduados en los años 2009 y 2010 que no han presentado o no les ha sido aprobado su proyecto de grado, requisito necesario para contar con un título de tercer nivel.

Tres Marineros Infantes de Marina, no han enviado a la Escuela de Infantería de Marina (ESDEIM) los documentos que requiere el SENESCYT para realizar el trámite de titulación a pesar que se le ha insistido en reiteradas ocasiones, y dos alumnos de la Escuela de Superficie (ESDESU) están pendientes de sustentar proyecto de grado

CONCLUSIONES

1. La estructura orgánica de las Escuelas de calificación y perfeccionamiento no responden a una organización funcional debido a que los procesos y actividades son similares entre ellas, por lo que no se optimiza al personal que labora en el sector educativo de la Armada.
2. Los cinco oficiales graduados en el año 2009 que no han presentado su proyecto de grado no cumplen con lo que establece el Art. 35 del Reglamento codificado de Régimen Académico promulgado el 22-Enero-2009, donde cuentan con un lapso de dos años para presentar su proyecto, caso contrario deberán retomar estudios de actualización, para poder presentar su proyecto y poder graduarse.
3. Los Marineros de la ESDEIM y de la ESDESU al no contar con su título de pregrado no podrían sustentar la cancelación de sus remuneraciones por parte del estado, conforme lo que establece la LOSEP, así mismo corresponde a un requisito para realizar los cursos de ascenso.

RECOMENDACIONES

1. Establecer conjuntamente con los actuales directivos de las Escuelas Básicas mesas de trabajo, a fin de definir las directrices y el proyecto de estatuto orgánico para la

unificación del sistema administrativo de las Escuelas básicas, tomando en cuenta la parte legal, operativa y administrativa, fin sea evaluado y autorizado por el ESMAAR.

2. Establecer plazos al personal de Oficiales egresados en los años 2009 y 2010, para que presenten su proyecto o tesis de grado y así cumplir con lo que establece el Art. 35 del Reglamento codificado de Régimen Académico promulgado el 22-Enero-2009, fin realicen sus trabajos de investigación para el otorgamiento de los títulos del Tercer Nivel.
3. Exigir al personal de Marineros que no han enviado su proyecto de grado y a los que no lo sustentado su el mismo, la presentación y sustentación de estos a fin de cumplir con lo que establece la LOSEP en su Art. 86 Lit. a).

2.1.3. NÚMERO DE CURSOS PARA EL PERSONAL MILITAR

COMENTARIO

La Dirección a fin de incentivar a los alumnos de las diferentes Escuelas de formación, calificación y perfeccionamiento, ha dispuesto un proyecto para que estos presenten trabajos Científicos – Tecnológicos, de los cuales se elegirán los mejores trabajos para ser presentados en la “1era Jornada Científico-Tecnológica de Investigación e Innovación de los Centros Educativos Navales”.

En la Escuela de Grumetes existe el curso de Sanidad, cuyos alumnos reciben dos años de preparación académica, para después de su graduación como Marineros, realizar los estudios en la Universidad Católica de Guayaquil durante 4 años, siendo un tiempo considerable que la Fuerza prescinde de este personal que es requerido en los Subcentros médicos que posee la institución.

El Centro Tecnológico Naval (CETNAV) cuenta con cursos de capacitación abiertos al personal civil y militar a un costo accesible, se observó que varios de estos cursos que duran alrededor de dos semanas, cuentan con 3 o 5 alumnos, que al realizar un costo beneficio resultan no cubren ni los costos fijos del mismo.

El indicador “Gestión de la Doctrina Naval” se encuentra desactualizado, ya que refleja información hasta el mes de marzo-2011, esto a pesar de que se constató la existencia de

documentos recibidos y enviados hasta el mes de agosto-2011 respecto a la revisión, aprobación y aplicación de plan piloto de diferentes manuales doctrinarios.

CONCLUSIONES

1. Con Oficio No. DIGEDO-SUB-107; 20-JUN-2011 se envió el instructivo DIGEDO-SUB-004-11, a todos los Repartos Navales subordinados a la DIGEDO, donde se establecen las directrices para la elaboración y presentación de los trabajos de investigación que fueron presentados en la 1era. Jornada Científico-Tecnológica de Investigación e Innovación de los Centros Educativos Navales a realizarse el 24-NOV-2011.
2. No existe optimización del personal de Merineros de sanidad en la Fuerza, ya que relativamente son 6 años de preparación de estos para empezar a prestar servicios en los diferentes Repartos Navales, la Dirección de Educación ha detectado esta novedad y ha emprendido un estudio de factibilidad para reclutar Enfermeros como Grumetes Especialistas y así optimizar el trabajo de este personal ya que solo requieren de seis meses de formación.
3. Varios de los cursos de Capacitación que brinda el CETNAV entre ellos “Mantenimiento y Reparación de Computadoras”, “Excel Avanzado” y “Excel aplicado a las finanzas”, representan pérdidas en el Estado de Resultados, produciendo un impacto financiero negativo para este instituto.
4. El indicador “Gestión de la Doctrina Naval” se encuentra desactualizado debido a que la persona que estaba encargada de realizar esta tarea ha sido trasladada a otra unidad administrativa sin contar con su respectivo relevo.

RECOMENDACIONES

1. Gestionar la aplicación práctica de los mejores trabajos de investigación desarrollados por los alumnos de las Escuelas de formación, especialización y perfeccionamiento y que fueron presentados en la Feria de Investigación y Desarrollo de todos los Centros Educativos Navales.
2. Analizar con la DIGREH la situación de los aspirantes a Grumetes de Sanidad para establecer el costo – beneficio para la Institución del reclutamiento de licenciados en enfermería como especialistas.
3. El Director del CETNAV debe establecer una evaluación general de los cursos de Capacitación, considerando sus incidencias institucionales, que sirva de fundamento para la realización o no de estos, estableciendo el punto de equilibrio de cada uno de ellos a fin de evitar pérdidas para este instituto.

4. El Subdirector Educativo debe nombrar un encargado de la actualización del indicador “Gestión de la Doctrina Naval” de acuerdo con la periodicidad establecida para el mismo, vista no existe disposición alguna que suspenda la vigencia del indicador.

2.1.4. CUMPLIMIENTO DE ORIENTACIONES EMITIDAS POR LA INSGAR

COMENTARIO

Se evidencia falta de gestión para realizar el seguimiento y cumplimiento de las orientaciones previamente emitidas por la Inspectoría General de la Armada, el personal del área educativa no ha puesto la atención debida a resolver las debilidades encontradas.

La DIGEDO realiza el seguimiento continuo al cumplimiento de las Directrices de Gestión del Comando General, que fueron emitidas en la Directiva General Temporal COGMAR-ADM-001-2010-O del 25 de enero del 2010 por parte del señor Comandante General de Marina, principalmente el seguimiento a la restructuración de la Universidad Naval y Liceos Navales, lo que contribuye a fortalecer la Gestión de la institución y a su vez su control interno.

Con Oficio No. INSGAR-EDU-009-R, del 07 de julio del 2011, la Inspectoría General de la Armada, remitió a la DIGEDO el Informe de Gestión correspondiente al I Cuatrimestre del 2011, con las orientaciones de las novedades encontradas en las distintas inspecciones efectuadas a los repartos subordinados a esta, siendo las más importantes la actualización de las mallas curriculares a fin de incluir materias de Gestión educativa y Gestión del talento humano con la finalidad de brindar las competencias necesarias al personal para ejercer cargos administrativos en las áreas de Educación y RR.HH en el área de educación.

Es necesario el cumplimiento de 30 orientaciones emitidas por la INSGAR, resultantes de debilidades administrativas encontradas en los informes del II Cuatrimestre 2010 y I del 2011, debido a que tienen relación con la implantación del sistema e-learning, definición de tareas específicas de la DIGEDO durante el proceso de reclutamiento, optimización del recurso humano especializado en Cultura Física y para la elaboración, aprobación y socialización los Manuales de Perfiles y Competencias para el personal de Oficiales y Tripulantes, lo que evidencia la inobservancia de la NCI 600-01 “Seguimiento continuo o en operación” y la NCI 600-02 “Evaluaciones periódicas” ya que las novedades presentadas ya fueron observadas y no se ha observado acciones tomadas al respecto.

CONCLUSIONES

1. El seguimiento continuo que se realiza la DIGEDO a fin de cumplir las disposiciones del Comandante General de Marina emitidas a través de las Directrices Institucionales, demuestra que existe el comprometimiento para elevar los índices de eficiencia en la gestión institucional
2. Se detectó oportunamente la necesidad institucional de contar con personal capacitado en áreas de la educación y administración del talento humano, lo que evidencia la oportunidad del control y la efectiva planificación por parte del organismo de control interno y de la misma DIGEDO

RECOMENDACIONES

1. Continuar realizando el seguimiento al cumplimiento de las Directrices Institucionales, nombrando un Delegado una persona encargada de esta actividad a fin de que la Dirección cuente con la información a la fecha de los avances alcanzados.
2. Establecer los procedimientos para la selección del personal de la institución que recibirá la capacitación en el área de Administración Educativa y Gestión del talento humano, a fin de contar con personal que sea merecedor de la misma a fin de contribuir a la eficiencia de esta importante actividad educativa.

2.1.5. ACTUALIZACIÓN DE DIRECTIVAS GENERALES PERMANENTES

COMENTARIO

Durante la revisión de las Directivas Generales Permanentes (D.G.P), se evidenció que existen 19 D.G.P cuyo cumplimiento y control son responsabilidad de la DIGEDO, de estas, 10 han sido publicadas hace más de 5 años, y solo 3 han sido actualizadas, quedando por actualizar las 7 restantes ya que según el Manual para el manejo y control de Directivas, estas se derogan tácitamente al cumplir este tiempo de vigencia, razón por la cual no servirían como una base legal para su cumplimiento; las D.G.P que deben ser actualizadas son las siguientes:

COGMAR-EDU-001-2001-O

Exámenes de inglés y computación para oficiales subalternos

COGMAR-EDU-002-2006-O

Normas para la implementación del sistema educativo complementario para oficiales de arma

COGMAR-EDU-001-2007-O

Control de personal de la armada designada en comisión de estudios en el exterior

COGMAR-EDU-002-2007-O

Indemnización por cursos de formación, especialización y perfeccionamiento profesional

COGMAR-EDU-006-2007-O

Requisitos y condiciones para estudios particulares

COGMAR-EDU-003-2007-O

Normas para estudios a realizarse bajo el convenio ARMADA-Escuela Superior Politécnica Del Litoral (ESPOL) para oficiales y tripulantes.

COGMAR-EDU-001-2007-O

Incentivos para los deportistas navales de alto rendimiento

CONCLUSIÓN

1. Ha existido descuido en el control de la vigencia de las directivas a cargo del Sector Educativo lo que podría generar problemas legales en caso de existir reclamos al no contar con una base legal actualizada.

RECOMENDACIÓN

1. El Director de educación y Doctrina debe disponer a los Jefes Departamentales la conformación de grupos de trabajo, los cuales estarán encargados del análisis de la pertinencia de actualizar o derogar las directivas.

2.1.6. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LA DIGEDO

COMENTARIO

Se observó la existencia de solicitudes para efectuar modificaciones presupuestarias que han sido aprobadas por el organismo competente y al comparar con el Plan Operativo Anual se observó que estos cambios no han sido actualizados, sin encontrar documento mediante el cual el Departamento financiero informe al Departamento de planificación mencionados cambios, lo que evidencia una separación o divorcio entre la planificación y el presupuesto.

En la Norma de Control Interno (NCI) 406-02 “Planificación” y la 402-01 “Responsabilidad del Control” deben ser aplicadas, a través de la emisión de disposiciones puntuales de la máxima autoridad para los Jefes de mencionados departamentos, a fin de que se realicen las coordinaciones pertinentes para así evitar diferencias en la información.

Los entrenadores de las disciplinas de básquet, judo, softball, esgrima y velerismo no constan en el orgánico del personal de las escuelas de formación, estos son cancelados con fondos de becas estudiantiles de los alumnos de estos centros de formación, mensualmente a través de la presentación de la factura de cada entrenador.

Existe un Jardinero (Sergio Ontaneda) restituido por el Juez de la niñez y adolescencia desde septiembre del 2010, el cual fue despedido en el año 2008 por las autoridades de turno, y al no contar con la vacante orgánica ni presupuesto este ha estado laborando sin remuneración, así mismo no le han sido canceladas sus remuneraciones a partir del mes y año de despido hasta la presente fecha según lo ordenado por el juez en mención.

Existen valores pendientes de pago a la Universidad Católica por los cursos de urgencias médicas dictados a la Promoción 91 (\$ 33.800,00) y a la Promoción 93 (\$ 31.500,00) de Marineros de Sanidad, los cuales no están contemplados en el presupuesto actual.

En la Escuela de Aviación Naval existe un simulador de vuelo que se encuentra fuera de servicio, debido a que requiere la actualización del software de vuelo, se ha realizado un estudio de factibilidad con técnicos, y se ha determinado un presupuesto por un valor de \$ 9.000,00 para la recuperación de este simulador.

CONCLUSIONES

1. La cancelación vía factura contraviene a la legislación vigente ya que no se están cancelando las aportaciones al IESS ni los aportes patronales, lo que a futuro

conllevaría a demandas por parte de los entrenadores. En la Armada del Ecuador existe personal militar que posee títulos de tercer Nivel en Cultura Física, los cuales pueden formar parte de estos centros de formación a fin de cumplir con las funciones de entrenador.

2. El incumplimiento del dictamen del Juez que dispuso la restitución del ex jardinero a la Escuela Superior Naval constituye ante la ley un estado de “rebeldía”, lo que podría acarrear consecuencias graves para la Dirección de la Escuela, cabe indicar que la no cancelación se debe a que mencionado jardinero no cuenta con título de bachiller, requisito necesario para trabajar en el Sector Público y así poder tramitar su inclusión el orgánico.
3. La falta de pago de las obligaciones con la Universidad Católica podría ocasionar que los alumnos de las promociones que cursan la licenciatura en enfermería no sean aceptados para el siguiente período académico, así mismo afecta a la imagen de la institución.

RECOMENDACIONES

1. Coordinar con la Inspectoría del trabajo y/o Ministerio de lo Laboral referente al personal que no se encuentra legalmente contratado en las escuelas de formación, a fin de establecer la solución legal más viable a favor de las partes y reducir el impacto ante posibles demandas; y en base los lineamientos recibidos, disponer finiquitar los servicios laborales de los mismos, considerando las indemnizaciones que correspondan según el caso y considerar el transbordo de personal de tripulación con titulación en Ciencias del Deporte fin cumplan funciones de entrenadores, o en su defecto considerar la contratación de servicios profesionales para este fin a través del portal de compras públicas
2. El Director de la ESSUNA debe cumplir con lo establecido en el Art. 170 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas para la cancelación de remuneraciones no percibidas por el señor Sergio Ontaneda (Jardinero) para cumplir con lo dispuesto por el Juez que dictaminó su restitución.

3. Realizar las gestiones necesarias ante la Dirección General de Finanzas de la Armada a fin de contar con los recursos necesarios para cubrir las obligaciones contraídas con la Universidad Católica.
4. Priorizar el presupuesto necesario a la Escuela de Aviación Naval para la reparación del simulador de vuelo fin cumpla con las prácticas previstas en el curso de Pilotos Navales.

3.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL INFORME

3.3.1. CONCLUSIONES

1. No se está cumpliendo con la política institucional de graduar 50 oficiales y 200 tripulantes anualmente, lo cual fue planificado por el Estado Mayor de la Armada, debido al alto porcentaje de deserción durante los años de permanencia en las escuelas de formación, un 70% se debe razones académicas, 25% disciplinarias y 5% médicas.
2. No se cumplen los porcentajes de perfeccionamiento del personal que se ha graduado de las escuelas de formación, debido a la inobservancia de lo establecido en la planificación plurianual.
3. Se evidenció falta de gestión para realizar el seguimiento y cumplimiento de las orientaciones previamente emitidas por la Inspectoría General de la Armada, el personal del área educativa no ha puesto la atención debida a resolver las debilidades encontradas.
4. No están establecidos los procedimientos ni los responsables encargados del control, revisión y actualización de las Directivas Generales y Específicas Permanentes a cargo de la Dirección de Educación y Doctrina vista no se ha observado lo dispuesto en el Manual para Elaboración de Directivas de la Armada (MADIREC) respecto al control y administración de estos documentos.
5. Se han realizado modificaciones presupuestarias, sin efectuar las modificaciones al Plan Operativo Anual, lo que ocasiona que la evaluación de gestión presente resultados algo

desfavorables para la administración, debido a que la auditoría de gestión se relaciona precisamente con el POA.

3.3.2. RECOMENDACIONES

1. Efectuar una mejor selección del personal de aspirantes a Guardiamarinas y Grumetes que aspiran ingresar a las escuelas de formación, poniendo énfasis en las pruebas académicas y psicológicas, a fin de disminuir las tasas de deserción académica y lograr incrementar el número de graduados.
2. Cumplir con la planificación establecida para el perfeccionamiento del personal que se ha graduado de los cursos básicos realizados posterior a su graduación de las escuelas de formación, a fin de evitar la falta de personal de las distintas especialidades tanto para repartos en tierra como en las unidades a flote.
3. Es pertinente cumplir las orientaciones emitidas por la Inspectoría General de la Armada respecto a la plataforma e-learning, definición de responsabilidades para el proceso de reclutamiento, optimización del personal que ha obtenido un título de cultura física para realizar actividades de entrenamiento de los alumnos en las distintas disciplinas deportivas y la presentación de los Manuales de Perfiles y Competencias.
4. Designar grupos de trabajo que analicen y presenten propuestas de actualización de directivas desactualizadas, o en su defecto la derogación de las que corresponda, a fin de contar con la normativa que promueva, gobierne, regule, norme e instruya las actividades relacionadas al sector educativo.
5. Se debe emitir las disposiciones necesarias a fin de que el Departamento de Planificación trabaje a la par con el Departamento financiero a fin de llevar el control de que las modificaciones presupuestarias sean actualizadas en el POA o viceversa, a fin que evitar el divorcio entre estos dos procesos.

Elaborado por:	Marcelo Guzmán Martínez Auditor Independiente	Firma:
-----------------------	--	---------------

CAPÍTULO IV
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

5.1. CONCLUSIONES

1. Con el desarrollo de la Auditoría de Gestión a la Subdirección Educativa y Departamento de Oficiales y Tripulantes, se logró cumplir los objetivos generales planteados, contribuyendo al mejoramiento de la Institución, la cual se benefició con la ejecución de la misma, enmarcada dentro de un marco ético profesional.
2. La evaluación del sistema de Control Interno realizado, permitió identificar debilidades y oportunidades de mejora, las cuales se encuentran reflejadas en conclusiones y recomendaciones que son de fácil aplicación por parte del personal responsable de los procesos, aspectos muy necesarios en cada nivele de control para lograr una administración más eficaz de los recursos.
3. Los hallazgos en el desarrollo de la auditoría fueron sustentados y documentados debidamente a través de los respectivos papeles de trabajo que a más de los programas, garantizan y evidencian el trabajo del auditor pues describen las pruebas de cumplimiento aplicadas y en base a las cuales se sustenta mi opinión.
4. La Planificación Estratégica no ha sido socializada al personal militar subordinado ni a los Servidores Públicos, no conocen el contenido del Estatuto Orgánico por Procesos, o no lo cumplen a cabalidad, lo que genera deficiencias en la gestión de la institución.
5. La Estructura Orgánica cuenta con los Departamentos y Divisiones que permiten identificar la relación de dependencia existente entre ellas, la cadena de mando y la distribución de autoridad y responsabilidad de los directivos, docentes y administrativos.
6. Se han efectuado Auditorías de Gestión previas, por parte de los Organismos de control interno institucional, de las cuales se han emitido recomendaciones, mismas que no cuentan con un Plan de Mejora desarrollado para su seguimiento.
7. El Plan Operativo Anual se ha ejecutado de acuerdo a lo programado, todos los cursos de formación, capacitación, entrenamiento y especialización se han realizado conforme a las normas y reglamentos para el efecto.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Instaurar las recomendaciones establecidas tanto de la evaluación del Control Interno como de la gestión de las Escuelas de Formación y básicas, para mejorar en forma sustancial los niveles de eficiencia, eficacia y economía determinados en esta evaluación de gestión.

2. Reestructurar el Estatuto Orgánico por procesos de tal forma que pueda ser socializado a todo el personal militar y civil de manera completa, para lograr que estos los entiendan y se comprometan con las estrategias de la dirección.
3. Actualizar el Manual de Procedimientos administrativos, acorde a las funciones y procesos actuales, y que integre de manera detallada las funciones de cada uno de los puestos de trabajo constantes en la estructura organizacional para que sea un documento que guíe el trabajo oficial y racional, además que su uso sea necesario.
4. Programar, formular y registrar un plan de capacitación tanto para personal de Oficiales, Tripulantes y Servidores Públicos, ya que representa un aspecto fundamental para el cumplimiento de la función básica institucional y el logro de los objetivos generales y específicos establecidos.
5. Implementar programas o procedimientos específicos para que los indicadores de gestión que han sido planteados para cada una de las áreas de la empresa sean debidamente aplicados y evaluados, a fin de analizar de manera objetiva, la situación de éstas y como afectan el desempeño económico de la empresa.
6. Considerar los programas, procedimientos y papeles de trabajo desarrollados en este documento, ya que representan un sustento documentado de cada hallazgo o debilidad encontrada, las cuales no tienen como propósito determinar culpabilidad o errores de nadie, sino más bien constituirse en una herramienta útil para la gestión de la Dirección.
7. Continuar con un proceso de análisis y seguimiento de las actividades que ejecuta la Subdirección educativa, Departamento de Oficiales y Tripulantes, para maximizar el logro de objetivos tanto del personal militar y civil, como de la DIGEDO.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Alcance de la auditoría

El marco o límite de la auditoría y las materias, temas, segmentos o actividades que son objeto de la misma.

Audidores externos

Profesionales facultados que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan.

Audidores internos.

Profesionales empleados por una organización para examinar continuamente y evaluar el sistema de control interno y presentar los resultados de su investigación y recomendaciones a la alta dirección de la entidad.

Auditoría Gubernamental.

La externa que realiza el Ministerio de Auditoría y Control como Entidad de Fiscalización Superior de la República de Cuba, a cualquier persona natural o jurídica que tenga vínculos con el Presupuesto del Estado.

Auditoría especial.

Consiste en la verificación de los asuntos y temas específicos de una parte de las operaciones financieras o administrativas, de determinados hechos o de situaciones especiales y responden a una solicitud determinada.

Auditoría financiera o de estados financieros.

Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros del auditado, para determinar si éstos reflejan razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico-financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a la gestión económico-financiera y el control interno.

Auditoría fiscal.

Consiste en el examen de las operaciones con los tributos al fisco, a los que está obligada cualquier persona natural o jurídica; con el objetivo de determinar si se efectúan en la

cuantía que corresponda, dentro de los plazos y formas establecidas y, proceder conforme a derecho.

Auditoría de gestión u operacional.

Consiste en el examen y evaluación de la gestión de un organismo, entidad, programa o proyecto, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables.

Auditoría de sistema

Consiste en la verificación del estado de implantación de los sistemas contables y de control interno, que permite evaluar el cumplimiento de los principios y procedimientos de control interno y de contabilidad generalmente aceptados, el grado de actualización de la contabilidad, el empleo correcto de las cuentas contables y la elaboración y aplicación de los sistemas de costos.

Auditoría de seguimiento o recurrente.

Consiste en el examen y evaluación del cumplimiento de las medidas dictadas para dar solución a las deficiencias detectadas en una auditoría anterior, a fin de determinar si la entidad ha tenido o no, avances en la administración y control de sus recursos; incluye la verificación del sistema de control interno.

Auditoría de cumplimiento.

Consiste en el examen y evaluación que se realiza con el objetivo de verificar el cumplimiento de las leyes, decretos-leyes, decretos y demás disposiciones jurídicas inherentes a la actividad sujeta a revisión.

Auditoría de tecnologías de la información.

Consiste en el examen de las políticas, procedimientos y utilización de los recursos informáticos; confiabilidad y validez de la información, efectividad de los controles en las áreas, las aplicaciones, los sistemas de redes y otros vinculados a la actividad informática.

Auditoría.

Técnica de control, dirigida a valorar, el control interno y la observancia de las Normas Generales de Contabilidad. Comprende un examen independiente de los registros de contabilidad y otra evidencia relacionada con una entidad para apoyar la opinión experta imparcial sobre la confiabilidad de los estados financieros.

Control interno.

Todas las medidas utilizadas por una empresa para protegerse contra errores, desperdicios o fraudes y para asegurar la confiabilidad de los datos contables. Está diseñado para ayudar a la operación eficiente de una empresa y para asegurar el cumplimiento de las políticas de la empresa.

Dictamen.

Opinión o juicio que se emite por escrito, respecto a los estados financieros u otras actividades, como resultado de una auditoría financiera.

Economía.

Se obtiene cuando se reduce al mínimo el costo de los recursos que se emplean en una actividad, con la debida consideración a su calidad apropiada.

Eficacia.

El grado en que se cumplen los objetivos y la relación entre el efecto deseado en una actividad y su efecto real.

Eficiencia.

La relación que existe entre el producto (en término de bienes, servicios u otros resultados) y los recursos empleados en su producción.

Evidencia de auditoría.

Las pruebas que obtiene el auditor durante la ejecución de la auditoría, que hace patente y manifiesta la certeza o convicción sobre los hechos o hallazgos que prueban y demuestran claramente éstos, con el objetivo de fundamentar y respaldar sus opiniones y conclusiones.

Hallazgos.

Son el resultado de un proceso de recopilación y síntesis de información: la suma y la organización lógica de información relacionada con la entidad, actividad, situación o asunto que se haya revisado o evaluado para llegar a conclusiones al respecto o para cumplir alguno de los objetivos de la auditoría. Sirven de fundamento a las conclusiones del auditor y a las recomendaciones que formula para que se adopten las medidas correctivas.

Hoja de trabajo

Una hoja grande de columnas diseñada para colocar en forma conveniente todos los datos contables que se necesitan en un momento determinado. Facilita la preparación de los estados financieros y el trabajo de ajuste y cierre de las cuentas. Igualmente se utiliza como Papel de Trabajo cuando sea necesario en el transcurso de una auditoría.

Informe de auditoría.

Expresión escrita por el auditor respecto a los resultados de las verificaciones realizadas durante la ejecución de la auditoría, manifestando sus criterios y comentarios respecto a los estados financieros y otros hechos económicos.

Informe de los auditores

El informe emitido después de auditar un tema o los estados financieros de una empresa.

Limitaciones al alcance de la auditoría.

Factores externos a la unidad de auditoría que hayan impedido al auditor obtener toda la información y explicaciones que considere necesarias para cumplir con los objetivos de su trabajo.

Normas de auditoría

Constituyen el conjunto de reglas que deben cumplirse para realizar una auditoría con la calidad y eficiencias indispensables.

Objetivo de la auditoría

Propósito o fin que persigue la auditoría, o la pregunta que se desea contestar por medio de la auditoría.

Papeles de trabajo.

Documentos que contienen la evidencia que respalda los hallazgos, opiniones, conclusiones y juicios del auditor. Deben incluir toda la evidencia que haya obtenido o preparado el auditor durante la auditoría.

Plan.

Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla. Escrito en que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra.

Prevención.

Acción y efecto de prevenir. Preparación y disposición que se hace anticipadamente para evitar un riesgo.

Procedimiento de auditoría.

Las acciones que realiza el auditor para llevar a cabo sus labores de revisión.

Programa de auditoría.

Documento que establece los procedimientos de auditoría relacionados con el tema, actividad o asunto objeto de revisión.

Riesgo.

Posibilidad de que no puedan prevenirse o detectarse errores o irregularidades importantes.

Riesgo inherente.

Existe un error que es significativo y se puede combinar con otros errores cuando no hay control.

Riego de control.

Error que no puede ser evitado o detectado oportunamente por el sistema de control interno.

Riesgo de detección

Se realizan pruebas exitosas a partir de un procedimiento de prueba inadecuado.

Supervisión.

Requisito esencial en la auditoría que conduce a un adecuado control y dirección en todas las etapas, para que asegure que los procedimientos, técnicas y pruebas que se realizan, se vinculen en forma competente y eficaz con los objetivos que se persiguen.

Técnicas de auditoría.

Métodos que el auditor emplea para realizar las verificaciones planteadas en los programas de auditoría, que tienen como objetivo la obtención de evidencia.

BIBLIOGRAFÍA

- DIGEDO. (2011) Estatuto orgánico por procesos de la Dirección de Educación y Doctrina
- WHITTINGTON & PANY (2005) Principios de Auditoría, Atlampa, México: Mc Graw – Hill Interamericana S.A.
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2004) *Manual de Auditoría de Gestión*
- FRANCISCO XAVIER GONZALEZ FERNANDEZ (2004) Auditoría del mantenimiento e indicadores de gestión: Madrid, España: Fundación Confemetal

NETGRAFÍA

- CUELLAR, Guillermo *Auditoría de Gestión* , disponible en <http://members.tripod.com>
- Robert S. Kaplan y David P. Norton , *Cuadro de Mando Integral*, disponible en <http://www.nathonline.com/bsc.htm>

ANEXOS

1.- SOLICITUD PARA EFECTUAR EL TRABAJO DE AUDITORÍA

Guayaquil, 12 de Abril de 2011

Asunto: Solicitando autorización

Señor Contralmirante
Jaime Ayala Salcedo
Director de Educación y Doctrina de la Armada
Ciudad.

De mi consideración:

Cúmpleme informar a usted mi Almirante que me encuentro egresado de la carrera "Ingeniería en Contabilidad y Auditoría" por lo cual requiero presentar ante la directiva de la Universidad Técnica Particular de Loja mi trabajo de fin de titulación, por lo cual solicito se dignen mi Almirante autorizar al suscrito la realización del tema "Auditoría de gestión a la Dirección de Educación y Doctrina de la Fuerza Naval de la ciudad de Guayaquil, año 2011", visto mencionado trabajo será en beneficio de la Dirección que usted representa.

Atentamente,



Marcelo Guzmán Martínez
Teniente de Navío-AB
Egresado de Ing. En Contabilidad y Auditoría

2.- AUTORIZACIÓN DE LA AUTORIDAD

REPÚBLICA DEL ECUADOR



El Ecuador ha sido, es
y será País Amazónico

ARMADA DEL ECUADOR DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA



Oficio No.: AE-CALM-JAS-008-2011-OF

Guayaquil, 07 de Mayo de 2011

Asunto: Autorización

Señor
Teniente de Navio-AB
Marcelo Guzmán Martínez
Ciudad.

De mi consideración:

Referente a su oficio del 12 de abril del presente año, en el cual solicita al suscrito, autorización para la realización de una Auditoría de gestión a la Dirección de Educación y Doctrina de la Armada, informo a usted señor teniente que se le autoriza la ejecución de mencionado proyecto vista corresponde a un trabajo de interés de esta Dirección.

Atentamente,
DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

Jaime Ayala Salcedo
Contralmirante
Director General de Educación y Doctrina

Copia para: Archivo.-

3.- NOTIFICACIÓN DE INICIO

Guayaquil, 27 de Enero del 2012

Señor.

CALM Jaime Ayala Salcedo

Director General de Educación y Doctrina

Ciudad.

De mi consideración:

Por medio de la presente, notifico a usted señor Director, el inicio de la Auditoría de Gestión a los procesos de la Dirección de Educación y Doctrina de la Armada, a realizarse al período comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del año 2011.

La auditoría se efectuará conforme a las normas de auditoría generalmente aceptadas, éstas establecen que se tenga una seguridad razonable no absoluta, para lo cual solicitamos el compromiso de la institución de poner a disposición toda la documentación requerida, además todas las facilidades de oficina y personal con la finalidad de determinar, mediante indicadores de gestión, los niveles de eficiencia, eficacia y economía, a través de la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría para llegar a elaborar el informe en el que se incluya conclusiones y recomendaciones.

La auditoría estará programada de la siguiente manera:

Inicio de trabajo de campo	: 30 de enero de 2012
Terminación del trabajo de campo	: 10 de marzo de 2012
Entrega de informe de auditoría	: 25 de marzo de 2012

De lo anteriormente expuesto me suscribo.

Atentamente.



Marcelo Guzmán Martínez

C.I. 171143074-2

4.- COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Guayaquil, 25 Marzo del 2012

Sr. Contralmirante.
Jaime Ayala Salcedo
DIRECTOR GENERAL DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Hemos auditado la de gestión de los procesos de la Dirección General de Educación y Doctrina, con el objeto de evaluar la eficiencia, eficacia y economía, con que se desarrollan las actividades, conforme a lo indicado en la Notificación de Inicio de Auditoría N° 001 (NIA.01-MGM-2012) de fecha 27 de Enero del 2012.

La auditoría de gestión fue realizada de acuerdo a las Normas Internacionales y Principios de Auditoría, se utilizó indicadores propios de la institución y aquellos que se aplican en los procesos administrativos eficientes, esto me permitió realizar una auditoría profesional, sistemática e independiente, basada en información proporcionada por miembros de la institución y los procedimientos establecidos en la auditoría.

Debido a la naturaleza especial de la auditoría, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones constantes en el presente informe.

Atentamente,



Marcelo Guzmán Martínez
AUDITOR INDEPENDIENTE.

5.- RUC DE LA DIGEDO

Búsqueda de Contribuyentes / [Información del Contribuyente](#)

Información del Contribuyente

Autorización de Documentos

Fecha : 18-11-2013

Razón Social: DIRECCION DE EDUCACION DE LA ARMADA

RUC: 1768011900001

Nombre

Comercial:

Estado del Contribuyente en el RUC Activo

Clase de Contribuyente Otro

Tipo de Contribuyente Sociedad

Obligado a llevar Contabilidad SI

Actividad Económica Principal ACTIVIDADES DE ADMINISTRACION, SUPERVISION Y GESTION DE ASUNTOS Y FUERZAS DE DEFENSA MILITAR

Fecha de inicio de actividades 01-09-1995

Fecha de cese de actividades

Fecha reinicio de actividades

Fecha actualización 19-04-2013

Establecimientos registrados

[Regresar](#)

Autorización de Documentos

Información del Contribuyente

Razón Social: DIRECCION DE EDUCACION DE LA ARMADA
RUC: 1768011900001

Establecimiento Matriz

No. de Establecimiento	Nombre Comercial	Ubicación del Establecimiento	Estado del Establecimiento
001	DIRECCION DE EDUCACION	GUAYAS / GUAYAQUIL / AV. PEDRO MENENDEZ GILBERT S/N	Abierto

Establecimientos Adicionales

No. de Establecimiento	Nombre Comercial	Ubicación del Establecimiento	Estado del Establecimiento
002	ESCUELA 321 ARMADA NACIONAL # 1	GUAYAS / GUAYAQUIL / VIGIA S/N Y 5 DE ENERO	Cerrado
003	ESCUELA DE SUPERFICIE	GUAYAS / GUAYAQUIL / AV. 25 DE JULIO S/N	Cerrado
004		GUAYAS / GUAYAQUIL / D 401 Y ROSA BORJA DE ICAZA	Cerrado
005	CENTRO DE SALUD "A" BASNOR	GUAYAS / GUAYAQUIL / AV. PEDRO MENENDEZ S/N	Abierto

Líneas por página:

[Cambiar](#)

[Regresar](#)

6.- FOTOGRAFÍAS DE LAS INSTALACIONES DE LA DIGEDO



Vista aérea



Puerta de Ingreso

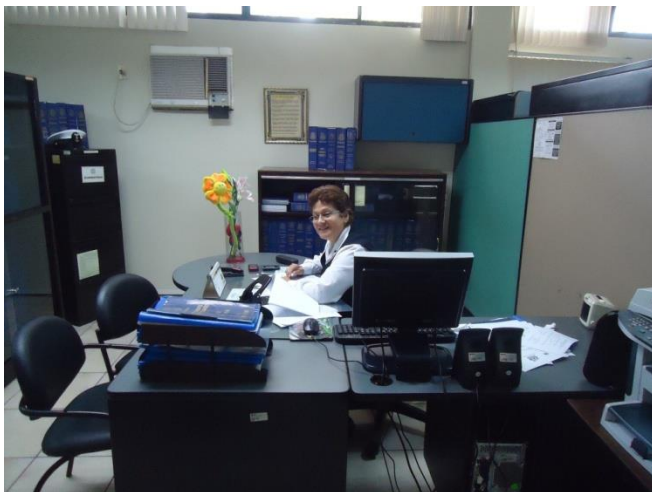


Departamento Financiero

Secretaría

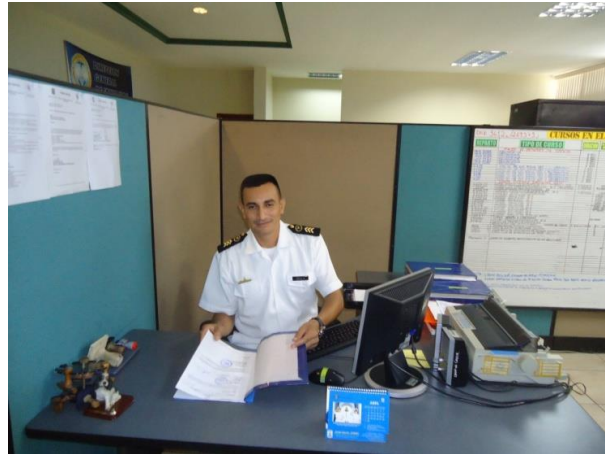


Archivo General



Coordinación Académica

Asesoría Jurídica



Escuela de Superficie



Patio de formación y aulas

Aulas



Centro Tecnológico Naval

Auditorio



7.- DETALLE DE CURSOS DISPONIBLES PARA EL PERSONAL

CAPACITACIÓN

CAPACITACIÓN							
REPARTO	No.	ENTREGABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	OFC	TRIP	TOTAL
ESDESN	1	GESTION EN SERVICIOS DE SALUD	10-feb-11	28-feb-11	8		8
	2	ACTUALIZACION DE COMANDANTES	14-feb-11	04-mar-11	10		10
	3	CURSO DE COMUNICACIONES TACTICAS	28-feb-11	04-mar-11	5	11	16
	4	ACTUALIZACION DE OCA	09-mar-11	11-mar-11	18		18
	5	CAPACITACION PEDAGOGICA	21-mar-11	31-mar-11	3	6	9
	6	CINEMÁTICA NAVAL	28-mar-11	11-abr-11	7	23	30
	7	MANEJO Y SEGURIDAD DE LA MUNICION	21-mar-11	25-mar-11	8		8
	8	SEGURIDAD DE AERONAVES EMBARCADAS	26-abr-11	29-abr-11	15		15
	9	SEMINARIOS CODESC GUERRA ANTIAREEA Y GUERRA ELECTRONICA	04-abr-11	04-abr-11	43	17	60
	10	SEMINARIOS CODESC OPERACIONES AEREAS Y COMMS TACTICAS	05-abr-11	13-abr-11	38	42	80
	11	SEMINARIOS CODESC GUERRA ANTISUBMARINA	06-abr-11	15-abr-11	32	19	51
	12	SEMINARIOS CODESC GUERRA ANTISUPERFICIE	07-abr-11	07-abr-11	40	68	108
	13	OPERACIONES DE INTERDICCION MARITIMA	25-abr-11	29-abr-11	2	10	12
	14	MONTAJES FM, CM, MUNICIÓN, SSBB, ARMAMENTO MENOR	21-feb-11	22-mar-11		27	27
	15	CONTROL AUTOMATICO PARA ELECTRICISTAS	21-feb-11	11-mar-11		17	17
	16	SUPERVISOR DEL COC	28-feb-11	04-mar-11		9	9
	17	REFRIGERANTES	16-mar-11	04-abr-11		17	17
	18	CAMILLERO DE COMBATE	04-abr-11	08-abr-11		19	19
	19	CURSO SP 21 K - SP 100 (9 TRIP)	04-abr-11	08-abr-11		9	9
ESDEGC	20	CURSO SP 21 K - SP 100 (9 TRIP)	31-ene-11	04-feb-11	14		14
	21	LANCHAS INTERCEPTORAS	21-feb-11	25-feb-11	5	10	15
	22	CURSO CONTRA INCENDIO (ESSUNA)	10-ene-11	21-ene-11			135
	23	CURSO CONTRA INCENDIO (COAVNA)	07-mar-11	11-mar-11	23		23
	24	CURSO CONTRA INCENDIO (ESCLAM)	28-mar-11	01-abr-11	14		14
	25	CURSO CONTRA INCENDIO (HOSNAG)	28-mar-11	01-abr-11	8		8
	26	CURSO ESCSUB (15 ALUMNOS)	11-abr-11	15-abr-11	15		15
	27	CURSO HIDORI (15 ALUMNOS)	11-abr-11	15-abr-11	15		15
	28	CURSO CONTRA INCENDIO (BASALI)	28-mar-11	01-abr-11			17
TOTAL					141	298	779

ESPECIALIZACIÓN

ESPECIALIZACIÓN							
REPARTO	No.	ENTREGABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	OFC	TRIP	TOTAL
ESDESU	1	XI CURSO BASICO DE SUPERFICIE PROMOCION LXII, LXIV, LXV	27-jul-10	18-feb-11	21		21
	2	CURSO BASICO DE SUPERFICIE PROM. 89	03-ene-11	14-ene-11		123	123
ESDEGC	3	CURSO GUARDACOSTA PARA OFICIALES	28-jul-10	16-feb-11	9		9
ESDESN	4	CURSO DE ENFERMERIA PROM. 67	03-may-10	28-abr-11		17	17
TOTAL					30	140	170

PERFECCIONAMIENTO

PERFECCIONAMIENTO							
REPARTO	No.	ENTREGABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	OFC	TRIP	TOTAL
AGUENA	1	CURSO DIRECCION TECNICO Y SERVICIOS	02-jul-10	04-mar-11	1		1
ESDEAB	2	CURSO PRACTICO DE ABASTECIMIENTO PARA OFICIALES	07-ene-11	12-abr-11	14		14
TOTAL					15	0	15

CURSOS EN EL EXTERIOR

No.	ENTREGABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	OFIC.	TRIP.	SERV. PUB	TOTAL
PERFECCIONAMIENTO EN EL EXTERIOR							
1	SEARCH AND RESCUE (SAR) BUSQUEDA Y RESCATE MARITIMA	23-mar-11	21-abr-11	1			1
2	CONGRESO DE SECRETARIAS	22-abr-11	28-abr-11			2	2
3	MAESTRANZA CAÑONES Y MANTENIMIENTO DE 76/62	26-mar-11	09-abr-11	2			2
PERFECCIONAMIENTO EN INSTITUCIONES CIVILES							
1	ANESTESIOLOGIA	01-feb-08	17-mar-11	1			1
2	MEDICINA INTERNA	01-feb-08	28-abr-11	2			2
3	ORTODONCIA	01-feb-08	28-abr-11	1			1
4	ITSA-TECNOLOGIA AERONAUTICA	28-sep-09	15-abr-11		12		12
5	U. CATOLICA-PARAMEDICOS	02-may-06	21-ene-11		6		6
6	U. ESTATAL- TECNOLOGIA MEDICA	07-jul-08	07-abr-11		21		21
7	SECRETARIADO EJECUTIVO	01-abr-10	15-abr-11			2	2
8	TUBERIAS	11-ene-10	30-abr-11	1			1
TOTAL				8	39	4	51