



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE AUDITORÍA INTERNA PARA
LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DE LA ESMA
“COSME RENNELLA B.” CANTÓN SALINAS
PROVINCIA DE SANTA ELENA
AÑO 2013”**

Previa a la obtención del Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTOR: LUIS OTMARO CASTRO VARGAS

TUTOR: ING. JESSICA LINZAN RODRIGUEZ, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE AUDITORÍA INTERNA PARA
LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DE LA ESMA
“COSME RENNELLA B.” CANTÓN SALINAS
PROVINCIA DE SANTA ELENA
AÑO 2013”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**AUTOR: LUIS OTMARO CASTRO VARGAS
TUTOR: ING. JESSICA LINZAN RODRIGUEZ, MSc.**

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, 28 de Diciembre del 2012

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación “Diseño de un Modelo de Auditoría Interna para la Gestión del Talento Humano en la Administración Pública de la ESMA “Cosme Rennella B.” Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, año 2013”, elaborado por el Sr. Luis Otmaro Castro Vargas, Egresado de la Escuela de Administración Pública, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración Pública, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

.....

Ing. Jessica Linzan Rodríguez, MSc.

TUTOR

DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi **esposa** y mis **hijos**, que son el motivo y la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día, para alcanzar mis más apreciados ideales de superación, sobre todo a mi hijo Roger por haberme apoyado desinteresadamente en las tareas que me encomendaban, ellos fueron quienes en los momentos más difíciles me dieron su amor y comprensión para poderlo superar.

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud, principalmente, está dirigida a Dios por haberme dado la existencia y permitido llegar al final de la carrera.

Me complace sobre manera, a través de este trabajo, exteriorizar mi sincero agradecimiento a la Universidad Estatal Península de Santa Elena en la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Administración Pública y en ella a los distinguidos docentes, quienes con su profesionalismo y ética puestos de manifiesto en las aulas, enrumban a cada uno de los que acudimos con sus conocimientos que nos servirán para ser útiles a la sociedad. Igualmente a mis Profesores quienes me orientaron en todo momento en la realización de este proyecto que enmarca el último escalón hacia un futuro, en donde sea partícipe en el mejoramiento personal y sea partícipe del futuro de una provincia nueva que a lo largo del tiempo se va a ir superando con el apoyo de todos nosotros los peninsulares.

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
DECANA DE LA FACULTAD
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Econ. David Batallas González, MSc.
DIRECTOR DE CARRERA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Ing. Jessica Linzan Rodríguez, MSc.
PROFESOR – TUTOR

Econ. Margarita Panchana Panchana
PROFESOR DE ÁREA

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc
SECRETARIO GENERAL – PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

RESUMEN

**DISEÑO DE UN MODELO DE AUDITORÍA INTERNA PARA LA
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA, DE LA ESMA “COSME RENNELLA B.”, CANTÓN SALINAS,
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.**

Autor: Luis Otmaro Castro Vargas

Tutor: Ing. Jessica Linzan Rodríguez, MSc.

El objetivo de este estudio es diseñar un modelo de auditoría interna a través del estudio sistemático con el fin de mejorar la gestión del talento humano de la administración pública de la ESMA “Cosme Rennella B.”, cantón Salinas. La auditoría de recursos humanos es un conjunto de procedimientos, los cuales nos permiten determinar las deficiencias que existen con el personal dentro de la organización, como también, ayuda a mejorar lo que ya está establecido. La ESMA “Cosme Rennella B.” no cuenta con un modelo de auditoría interna para la gestión del talento humano. Esto hace que la falta del mismo genere inconvenientes en el desarrollo de las funciones del personal que labora, obstaculizando el proceso. Se consideró en este estudio criterios para su valoración, la relevancia social, la utilidad metodológica y el valor teórico que prometen sus aportaciones, lo cual favorecerá a mejorar la calidad de vida de los colaboradores de la institución. El tipo de investigación aplicado en este estudio fue de tipo descriptivo en lo que respecta a la investigación de campo con base a investigaciones bibliográficas y documentales, que permitió obtener información acerca de la manera que incide un diseño de auditoría interna para la gestión del talento humano en la administración pública en la organización. Los métodos empleados fueron el inductivo y deductivo, con el fin de describir sus causas y efectos que inciden en el problema planteado. Las técnicas utilizadas fueron las entrevistas y encuestas con el objeto de obtener información sobre las variables y vincularlas entre sí. Se pudo establecer que los colaboradores civiles de la ESMA, no tienen definido lo que es la cultura organizacional ni los valores corporativos de la organización; no se considera la cultura organizacional al momento de definir las competencias del talento humano para laborar en un área determinada, y quienes seleccionan al personal no tienen las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Portada	i
Título de la Tesis	ii
Aprobación del Tutor.....	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Resumen.....	vii
Índice General	viii
Índice de Gráficos.....	xiii
Índice de Cuadros	xiv
Índice de Tablas.....	xv
Índice de Anexos	xvi
Introducción.....	1
Marco Contextual	4
Tema	4
Planteamiento del Problema.....	4
Formulación del Problema	5
Sistematización del Problema.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Justificación.....	7
Hipótesis General.....	10
Operacionalización de las Variables.....	11
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1. Antecedentes	13
1.2. Fundamentación teórica.....	14
1.2.1. Modelo de auditoría interna (variable independiente).....	14
1.2.2. Pasos para una auditoría interna y su aplicación.....	17

1.2.2.1. Definición de los procesos a auditar	17
1.2.2.2. Elaboración, aprobación y comunicación del pai	18
1.2.2.3. Selección del equipo auditor.....	19
1.2.2.4. Desarrollo y contenido del memorándum de encargo.....	20
1.2.3. Líneas de auditoria	21
1.2.4. Desarrollo del proceso de auditoría interna	22
1.2.4.1. Estudio preliminar	22
1.2.4.2. Validación del memorándum de encargo	23
1.2.4.3. Programas de auditoría interna	24
1.2.4.4. Reunión de cierre	24
1.2.4.5. Informe de auditoria	24
1.2.4.6. Seguimiento de las acciones preventivas	24
1.2.4.7. Mantenimiento de registros de la auditoría interna.....	25
1.3. Seguimiento, control y monitoreo del proceso auditor	25
1.4. Funciones y principios de la auditoria al talento humano.	26
1.5. Ámbito de aplicación de la auditoria al talento humano.	26
1.6. Metodología de la auditoria.	27
1.7. Técnicas de auditoria	28
1.7.1. Técnicas de verificación ocular	28
1.7.2. Técnicas de verificación verbal	28
1.7.3. Técnicas de verificación escrita	28
1.7.4. Técnicas de verificación documental	28
1.7.5. Técnicas de verificación física.....	28
1.8. Normas para el control de gestión en el plan de auditoría interna.	29
1.9. Evaluación del desempeño laboral(Variable Dependiente).....	29
1.10. Indicadores como parámetros para evaluar el desempeño de la gestión de la Esma	30
1.11. Tipos de auditoria	31
1.11.1. Surgimiento de las competencias	32
1.11.2. Surgimiento de las competencias a nivel de instituciones.....	32
1.11.3. Competencias del talento humano	33

1.12.	Funciones y competencias del talento humano que labora en la Esma	38
1.13.	Criterios de referencia	38
1.13.1.	Elementos de las competencias.....	39
1.14.	Fundamentación legal.....	42
1.14.1.	La fuerza aérea ecuatoriana según la constitución del ecuador.....	42
1.14.2.	Reglamento general a la ley orgánica del servicio público.	43
1.14.3.	La Auditoría al talento humano y la ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.	45
1.14.4.	Manual de procedimientos de control interno para la aplicación en la Fuerza Aérea Ecuatoriana.....	48
1.15.	Marco situacional	49
1.15.1.	Breve reseña histórica de la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”	49
1.15.2.	Competencias y políticas de la Esma “Cosme Rennella b.”.....	50

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.	Diseño de la investigación	54
2.2.	Modalidad de la investigación	55
2.3.	Tipo de investigación.....	55
2.4.	Métodos de la investigación.....	56
2.4.1.	Método inductivo	56
2.4.2.	Método deductivo.....	57
2.5.	Técnicas de la investigación	57
2.6.	Instrumento de la investigación	59
2.7.	Población y muestra	60
2.8.	Procedimientos de la investigación	62

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1.	Análisis de resultados de la encuesta.....	63
3.2.	Análisis de resultados de las entrevistas.....	77
3.3.	Prueba de hipótesis	81

3.4.	Conclusiones	83
3.5.	Recomendaciones	85

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE UN MODELO DE AUDITORÍA INTERNA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DE LA ESMA “COSME RENNELLA B.” CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.

4.1.	Presentación	86
4.1.1.	Objetivos.....	87
4.1.1.1.	El objetivo general	87
4.1.1.2.	Objetivos sociales.....	87
4.1.1.3.	Objetivos corporativos	88
4.1.2.	Objetivos funcionales	88
4.2.	Funciones y principios de la auditoria del talento humano	89
4.3.	Modelo de auditoría de gestión de talento humano.....	93
4.3.1.	Instrumentos de auditoría para la gestión del talento humano	95
4.3.1.1.	Recolección de evidencias.....	95
4.3.2.	Auditoria de la cultura organizacional	96
4.3.3.	Selección de personal	97
4.3.4.	Auditoria del proceso de formación y desarrollo.....	100
4.3.4.1.	Estrategias de desarrollo del talento humano	101
4.3.4.2.	Plan de formación y capacitación	103
4.3.5.	Proceso medición del desempeño	105
4.3.5.1.	Proceso de evaluación de colaboradores mediante comisión.....	105
4.3.5.2.	Factores de la evaluación de colaboradores.....	106
4.3.5.3.	Beneficios de la evaluación de colaboradores	108
4.3.6.	Auditoria proceso de mantenimiento de personal.....	110
4.4.	Conclusiones y recomendaciones.....	113
4.4.1.	Conclusiones	113
4.4.2.	Recomendaciones.....	114
4.5.	Plan de acción	115

4.5.1. Presupuesto	116
4.6. Referencias bibliograficas.....	118
ANEXO I.....	126
ANEXO II.....	130

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico No. 1: División de las competencias en dos grandes grupos.....	38
Gráfico No. 2: Componentes del Talento Individual.....	40
Gráfico No. 3: Componentes del Talento Organizativo	41
Gráfico No. 4: Organico Estructural.....	52
Gráfico No. 5: Organico Nominal	53
Gráfico No. 6: Cultura Organizacional.....	63
Gráfico No. 7: Gestion del Talento Humano	64
Gráfico No. 8: Competencias	66
Gráfico No. 9: Perfiles	67
Gráfico No. 10: Desempeño del Cargo.....	68
Gráfico No. 11: Logro de los Objetivos.....	69
Gráfico No. 12: Programas de Formacion	70
Gráfico No. 13: Parametros para medir el desempeño	71
Gráfico No. 14: Procedimiento para medir la evaluacion del desempeño.....	72
Gráfico No. 15: Efectividad en los Procesos.....	73
Gráfico No. 16: Desarrollo Organizacional	74
Gráfico No. 17: Estructura Organizacional.....	89
Gráfico No. 18: Control	91
Gráfico No. 19: Estándares de Control.....	92
Gráfico No. 20: Evalúa	93
Gráfico No. 21: Modelo de Auditoria a la Gestion del Talento Humano.....	94
Gráfico No. 22: Cultura Organizacional	96
Gráfico No. 23: Principio de Excepción	112

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro No. 1: Operacionalización de las variables.....	11
Cuadro No. 2: Tipificación de las competencias.....	34
Cuadro No. 3: Población.....	60
Cuadro No. 4: Instrumentos de auditoria.....	95
Cuadro No. 6: Instrumentos auditoria de la cultura organizacional.....	96
Cuadro No. 7: Instrumentos auditoria: proceso de selección del personal.....	100
Cuadro No. 8: Instrumentos auditoria: proceso de formación y desarrollo.....	104
Cuadro No. 9: Instrumentos auditoria: proceso de formación y desarrollo.....	104
Cuadro No. 10: Instrumentos auditoria: proceso de medición del desempeño.....	109
Cuadro No. 11: Instrumentos auditoria: proceso de mantenimiento de personal.....	111
Cuadro No. 5: Plan de Acción.....	115
Cuadro No. 12: Presupuesto.....	116

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla No. 1: Cultura Organizacional en la ESMA.....	63
Tabla No. 2: Gestión del Talento Humano	64
Tabla No. 3: Valores Corporativos.....	65
Tabla No. 4: Competencias	66
Tabla No. 5: Perfiles	67
Tabla No. 6: Esempeño del Cargo.....	68
Tabla No. 7: Logro de los Objetivos.....	69
Tabla No. 8: Programas de Formación	70
Tabla No. 9: Parámetros para medir el Desempeño	71
Tabla No. 10: Procedimientos para medir el Desempeño.....	72
Tabla No. 11: Efectividad en los Procesos.....	73
Tabla No. 12: Desarrollo Organizacional	74
Tabla No. 13: Vinculacion de Directivos.....	75
Tabla No. 14: Aplicación de Modelo.....	76

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo I: Encuestas	126
Anexo II: Entrevistas.....	130

INTRODUCCIÓN

Cada día se consolida al interior de las empresas la certeza de que su triunfo o fracaso depende de los talentos, competencias, actitudes y motivaciones de sus integrantes. Si se quiere tener una sociedad competitiva se requiere de un clima organizacional caracterizado por una alta satisfacción de sus integrantes. Una fuerza laboral aburrada y amedrentada por las condiciones laborales es una fórmula que tarde o temprano conduce al fracaso. La diferencia la marca la atención o interés que se haga del talento humano.

La utilización de los talentos con un propósito superior de servicio a los demás le transmite significado a la vida del ser humano. En otras palabras, las personas aumentan su nivel de satisfacción cumpliendo su objetivo que consiste en ejercer la actividad que les permite aprovechar sus talentos ayudando a otras personas. La ocupación laboral le ofrece a cada individuo la oportunidad de desarrollar plenamente sus talentos contribuyendo con su esfuerzo al logro de la misión de la empresa.

El fin del presente tema de investigación es diseñar un modelo de auditoría interna a través del estudio sistemático con el firme propósito de mejorar la gestión del talento humano de la administración pública de la ESMA “Cosme Remella B.”. La investigación se estructuró de la siguiente manera:

El marco contextual, tema de investigación, siendo este el diseño un modelo de auditoría interna para la gestión del talento humano en la administración pública de la ESMA “Cosme Remella B.”, también el problema de investigación en el que resaltan la falta de competencia de los colaboradores o las falencias de la cadena de mando, objetivos, la justificación por lo que se está realizando este tema de investigación y las hipótesis que se pretende comprobar.

En el primer capítulo, se examina el marco teórico, conteniendo la fundamentación teórica que analiza el modelo de auditoría interna, enfocado hacia los resultados y aspectos de productividad, así como los problemas considerados efectos de la administración en curso; los programas que incluyen las prácticas y los procedimientos detallados que los conforman; las políticas, filosofía, sus prioridades más inmediatas a conseguirlos.

El estudio se basa en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, la Auditoría al Talento Humano, cuyo objetivo es propender el desarrollo profesional de las y los servidores públicos, para lograr un permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

El segundocapítulo, comprende el marco metodológico. En el mismo se emplea la estrategia metodológica del estudio. La investigación fue de tipo descriptivo en lo que respecta a la investigación de campo se la realizó en base a investigaciones bibliográficas y documentales, lo que permitió obtener información acerca de la manera que incide un diseño de auditoría interna para la gestión del talento humano en la administración pública de la ESMA “Cosme Rennella B.”

La modalidad de la investigación fue documental – bibliográfica y de campo, con un diseño transversal por encuesta. Los datos se recogieron a los colaboradores de la ESMA “Cosme Rennella B.”. Se empleó los métodos deductivos e inductivos, para medir las causas y efectos que inciden en la problemática presentada en la organización y encontrar la manera más idónea para solucionarlos.

El tercer capítulo, corresponde al análisis de los resultados. Se observó que hay que diseñar un modelo de auditoría interna para la gestión del talento humano en la administración pública de la ESMA, el cual debe ser congruente con la misión de la organización y puesto en práctica, para lograr consolidar una imagen organizacional.

El cuarto capítulo, se refiere a la solución del problema identificado, cuyo objetivo es proporcionar competitividad a la organización, a través de la aplicación de instrumentos de medición idóneos que den cuenta del óptimo desempeño organizacional a través de las personas.

MARCO CONTEXTUAL

TEMA

Diseño de un modelo de auditoría interna para la gestión del talento humano en la administración pública de la ESMA “Cosme Rennella B.” Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, año 2013.

Planteamiento del problema

Entre los principales problemas con que se enfrenta la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”, en la actualidad está no conocer con exactitud la capacidad potencial de los colaboradores con los que dispone, lo que supone una condición limitante para el desarrollo y crecimiento de la institución, sobre todo si pensamos que el nivel de capacitación del talento humano no es el adecuado y a muchas de las personas que están ahí laborando no se les aprovecha todo el potencial intelectual que poseen o no están en el área que deberían por falta de un manual de funciones de competencias del puesto.

Además se ha evidenciado otros factores que afectan a la organización de la ESMA como son:

La falta de competencias que tiene el colaborador para ejecutar sus tareas es un rasgo distintivo de suma importancia siendo la base de la competitividad organizacional de la institución, en la cual se ponen de manifiesto los conocimientos, habilidades y cualidades de sus integrantes y que es uno de los principales problemas a los que actualmente se enfrenta la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”.

Otro problema es la presión que ejerce la cadena de mando, ya que muchas veces limita la actividad institucional porque no se da cumplimiento al desarrollo funcional de las actividades. Así también, cada cambio de autoridad que ingresa a la dirección trae compromisos en materia laboral por lo que muchas veces se favorece a ciertos grupos.

El contexto socio-cultural es otro problema que afecta de distintas maneras a la institución, reflejándose una de ellas a través de las acciones y expectativas de sus colaboradores, las cuales traen consigo una gran variedad de orígenes, valores e influencias.

Existen colaboradores con y sin vocación de servicio, pesimistas, optimistas, sumisos, así como otros, que por su complejidad sólo quieren mandar y no ejecutar haciéndose notoria la falta de líderes en la institución.

Estos problemas tienen mucha incidencia en la falta de control de gestión del talento humano, ya que el único control que se realiza en la institución es el registro de asistencia, faltando la implementación de un mejor control para el personal que labora en la dependencia.

Hay que considerar que la administración pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas, se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Formulación del problema

¿Cómo ha incidido la falta de un modelo de auditoría interna para la gestión del talento humano en el desarrollo de la organización de la Escuela Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”?

Sistematización del problema

¿En que se basa el sistema de auditoría interna para la gestión del talento humano en la administración pública de la Escuela Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”?

¿A través de qué parámetros de indicadores se realizan la auditoría de gestión del talento humano en la institución?

¿Cuál es el comportamiento de los colaboradores de la Escuela Militar de Aviación “Cosme Rennella B.” en la organización?

¿Existen normas y procedimientos en el área del Talento Humano de la Escuela Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”?

¿Existe la suficiente vinculación de los directivos en la gestión del talento humano en la Escuela Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”?

Objetivo general

Diseñar un modelo de auditoría interna a través de un estudio sistemático que viabilice la mejora de la gestión del talento humano en la administración pública de la ESMA “Cosme Rennella B.” cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, año 2013.

Objetivos específicos

- ✓ Analizar los sistemas de auditoría interna para la gestión del talento humano de la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”.

- ✓ Determinar los parámetros de indicadores que se emplean en la auditoría interna de la gestión pública.
- ✓ Analizar el comportamiento de los colaboradores de la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.” en la organización.
- ✓ Examinar las normas y procedimientos en el área del Talento Humano de la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”.
- ✓ Establecer la vinculación de los directivos de la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.” en la gestión del talento humano.

JUSTIFICACIÓN

Hoy en día, con los gigantescos avances de la tecnología, el elemento que diferencia a las organizaciones, así como su competitividad, lo constituyen el talento humano que labora en ellas. De este modo, el talento humano se convierte en el recurso más importante que posee una institución, destacándose sobre los activos físicos y financieros e incluso por sobre los demás intangibles.

En los actuales momentos es muy necesario que toda empresa sea esta pública o privada lleve un estricto control de cada uno de los procesos contables, financieros y administrativos con el fin de aprovechar al máximo sus recursos tanto humano, tecnológico y financiero.

Uno de los principales puntos que se tomó en cuenta para realizar un modelo de auditoría interna dirigida al talento humano que labora en la Escuela Superior Militar de aviación “Cosme Rennella B.”, es poder determinar el grado de eficiencia y eficacia en los procesos de formación, selección, desarrollo y mantenimiento del personal y plantear propuestas para su mejora.

La Auditoría Interna de Gestión determinará si el desempeño de las funciones se está realizando de acuerdo a los principios y criterios establecidos de efectividad y eficiencia, examinando y evaluando los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

La realización de una auditoría interna al talento humano plantará las bases para formar una estrategia que consolide las fortalezas y minimice las debilidades del personal al que se le va a realizar con el objetivo de aprovechar al máximo el potencial de las personas una vez ejecutadas las debidas estrategias es muy importante que el auditor esté familiarizado con el lugar donde se va a realizar la auditoria con su proceso, funcionamiento e instalaciones para que de esta manera el trabajo que se realice logre los objetivos previamente planteados.

Al momento de realizar una auditoría interna al talento humano, hay que tomar en cuenta que se está tratando con personas y por lo tanto hay que considerar su entorno o clima laboral y las motivaciones existentes al momento de realizar los trabajos para poder evaluar cualitativamente sus acciones o tareas.

Como se mencionó anteriormente, la falta de competencias que tiene el colaborador incide en la ejecución de las tareas. De ahí, la importancia de la propuesta que mejora la gestión del talento humano, puesto que estas competencias individuales, además de ser clave dentro de las competencias básicas distintivas organizacionales, son las encargadas de generar la competencia esencial la cual es la que permite obtener las ventajas competitivas sostenibles.

La gestión del talento humano resalta la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la organización y los directivos para evitar enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional que aún prevalece en las organizaciones públicas y que no estimula la manifestación plena de las potencialidades de las personas que trabajan en ellas.

Esta nueva concepción de gestión del talento humano plantea que las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales, para ser tratadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones singulares.

La Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”, no cuenta con un modelo de auditoría interna para la gestión del talento humano. Esto genera inconvenientes en el desarrollo de las funciones del personal que labora obstaculizando el proceso.

Son los nuevos directivos de la organización capaces de conducirla a la excelencia y al éxito, invirtiendo esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de recibir un retorno razonable, gratificante y sostenido de esta inversión.

Se consideran en este estudio, criterios para su valoración, la relevancia social, utilidad metodológica y el valor teórico de sus aportaciones. En tal sentido, podemos afirmar que la relevancia social de la misma reside en el hecho de que el producto obtenido plantea una conceptualización que facilita la comprensión de la gestión del talento humano en la ESMA, lo cual contribuirá a mejorar la calidad de vida en el trabajo de la organización.

En cuanto a la utilidad metodológica de la investigación, se puede garantizar que constituye una valiosa fuente metodológica para nuevos trabajos de investigación en el ámbito de la gestión del talento humano en cualquiera de sus manifestaciones y proporciona un interesante modo de abordaje de investigaciones futuras.

La auditoría interna es fundamental como una herramienta que permita cuantificar los errores y poder corregirlos, forma parte esencial del proceso administrativo, debido a que sin control el proceso administrativo no tiene el mismo valor.

Hipótesis general

La aplicación de un modelo de auditoría interna incidirá en la mejora de la gestión del talento humano en la Escuela Militar de Aviación.

Operacionalización de las Variables

Cuadro No. 1: Operacionalización de las Variables

Variables I	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítems	Instrumentos
Modelo de auditoría interna.	Detectar el grado de eficacia y eficiencia de los procesos, objeto de análisis como son selección, formación y desarrollo, medición del desempeño y mantenimiento del personal.	Capacidad	Programas de formación	¿La organización implementa programas de formación orientados a desarrollar competencias en los servidores públicos?	Encuestas
			Perfiles del cargo	¿Se definen o elaboran los perfiles del cargo con base a las competencias establecidas por la empresa?	
		Gestión por Competencia	Proceso de Selección de Personal	¿Considera usted que quien selecciona al personal tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo?	Entrevistas
			Formación y Desarrollo	¿Cree usted que para los programas de formación y desarrollo se hace un reconocimiento de las situaciones externas e internas y su incidencia en el logro de los objetivos de la organización?	
		Capital Humano	Medición del Desempeño	¿Se tienen parámetros anteriores o planes de mejoramiento para medir el desempeño? ¿Se tienen claramente definidos los procedimientos para la medición del desempeño con base a competencias?	Guía de Observación
			Mantenimiento de Personal	¿Considera usted que se identifican necesidades en la gestión de mantenimiento de personal?	

VARIABLES D	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítems	Instrumentos
Gestión del talento humano.	Conjunto de instrumentos destinado al personal de auditoría para el ejercicio de sus tareas, sea en forma individual o en equipo que asegure su calidad en la ejecución de sus tareas..	Control Interno	Gestión	¿Existen indicadores que midan la gestión de la organización?	Encuestas
		Organización	Cultura Organizacional	¿Usted tiene claramente definido el concepto de cultura organizacional en la ESMA? ¿La cultura organizacional influye en la gestión del talento humano de la organización?	
		Procedimiento de Auditoría	Parámetros e indicadores en la auditoría	¿Cuáles son los parámetros e indicadores de auditoría?	Entrevistas
		Compromiso del personal	Capacidades y habilidades	¿Considera usted que quien selecciona al personal tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo?	
			Comunicación organizacional	¿Cuál es el nivel de estrategias para medir el impacto organizacional?	

Elaborado por: Otmara Castro Vargas

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes

El siguiente trabajo de investigación trata sobre la aplicación de un diseño de auditoría interna dirigida al talento humano a aplicarse en la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”

La misma trata sobre los problemas en la captación, desempeño del talento humano que ahí labora, además si se están cumpliendo las metas y objetivos planteados.

Uno de los lugares que ha experimentado más cambios y transformaciones en los últimos años es la administración del talento humano, cuyos orígenes se remonta hasta la Revolución Industrial y desde ese tiempo hasta la actualidad su importancia ha venido creciendo.

Actualmente estamos siendo testigos de una situación particular y desafiante en la cual el sistema de creencias y valores que caracterizó a la Modernidad y sustentó el establecimiento del modelo de funcionamiento de las organizaciones en el Siglo XX el cual estuvo orientado al control jerárquico de las personas a desaparecido dando paso a la era del conocimiento, caracterizado por un nuevo estado científico y cultural a la cual no podemos ser indiferentes y en donde gravitantes aspectos de la nueva realidad contemporánea como son la globalización, la valoración del conocimiento y el permanente cambio del contexto.

Aún nos mantenemos en un estado de transitoriedad entre la condición moderna y la posmoderna donde se observa la coexistencia de un marco referencial de ideas y presupuestos predominantes de la sociedad con formas de pensamientos y modelos emergentes desde diversos campos que intentan redefinir ese marco referencial.

Una muestra de ello es el término Recurso Humano usado en las viejas definiciones modernistas, que se basaban en el concepto de la persona como un factor sustituible o intercambiable en el engranaje de la maquinaria de producción y lo relacionaba con un instrumento, un material o una estadística y que en la actualidad está siendo reemplazado por el término Talento Humano que se enmarca en la concepción de la persona como el factor indispensable que le da vida, movimiento y acción a toda organización.

En esta noción la persona es el capital principal que produce y a la vez consume conocimiento, convirtiéndose en el propietario del mismo y protagonista del éxito de las organizaciones en lo que actualmente se denomina la Sociedad de la Información o del Conocimiento. En razón de ello se considera que ha surgido la nueva visión de Gestión del Talento Humano como consecuencia del impacto de estas tendencias globales que están rompiendo los viejos paradigmas.

1.2. Fundamentación Teórica

1.2.1. Modelo de auditoría interna (Variable Independiente)

El éxito competitivo de la ESMA "Cosme Rennella B." dependerá de un adecuado desempeño de su personal directivo y de colaboradores para brindar un servicio educativo y formativo de calidad óptima. Un objetivo de tal naturaleza requiere el personal que labora en la entidad lo haga con elevados estándares de calidad, tanto en su comportamiento emocional, como en los resultados de su gestión en las diferentes áreas: directrices y operativas.

Como sabemos las organizaciones son lo que es su gente, el elemento humano que las integra en todos los niveles de la ejecución conductora y operacional. Si esto es importante para organizaciones que producen bienes tangibles, es indispensable en las entidades como la ESMA "Cosme Rennella B." que brinda servicios relacionados con el desempeño de su gente.

A continuación se detallará la fundamentación teórica en el cual se basará el modelo de auditoría interna para la gestión del talento humano en la administración pública de la ESMA "Cosme Rennella B."

La importancia de gestionar correctamente el talento humano en la administración pública.

Existe un elemento que es común a todas las organizaciones, ya sean públicas o privadas y es que cada una de ellas de una forma u otra hacen alusión al Talento Humano como el factor decisivo en el proceso que garantice su supervivencia y prosperidad.

¿Cómo definir lo que es el talento humano? Una definición apropiada sería "la conjugación de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes puestas en práctica por una persona o grupos de personas comprometidas que alcanzan resultados positivos en una organización y entorno determinado" (Rodríguez 2009).

Otro elemento a considerar y que juega un rol fundamental es el carácter circunstancial del Talento Humano, pues el mismo puede estar condicionado a un momento o entorno determinado.

Como se puede apreciar el Talento Humano juega el rol principal en el desarrollo actual y futuro de las organizaciones, pues es el activo más flexible y el que le otorga mayor vitalidad a la organización.

El principal aspecto para que una empresa u organización crezca es el interés e importancia que los directivos le dan al talento humano que labora en la misma si se les brinda capacitación y que se hace para retenerlos.

El siguiente gráfico muestra la dinámica a seguir por las organizaciones si quieren alcanzar altos niveles de competitividad.

Gráfico N° 1: Dinámica de las organizaciones



Fuente: Rodríguez 2009, gestión del talento humano

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

Es por tal motivo que las instituciones están obligadas a gestionar ese talento que tienen en sus personas e incorporar nuevos talentos para innovar, adaptarse a los cambios permitiéndoles mantenerse con vida y desarrollarse con éxito.

1.2.2. Pasos para una auditoría interna y su aplicación.

Los pasos o procedimientos para poder realizar una auditoría interna a la gestión del talento humano son los siguientes:

- ❖ Plan de auditoría interna
- ❖ Memorándum de encargo
- ❖ Proceso de auditoria
- ❖ Consolidación del informe
- ❖ Mantenimiento de registro de la auditoría interna

1.2.2.1. Definición de los procesos a auditar

El asesor y coordinador encargado, mediante análisis y aplicación de criterios técnicos, determinarán cuales son los procesos a auditar.

Elaboran **el plan de auditoría interna** y lo presentan para revisión del comité técnico y posterior aprobación por parte del directorio encargado.

La información requerida para la definición de los procesos a auditar es la siguiente:

- ❖ Consecuencias de la evaluación anterior del Sistema de Control Interno por cada dependencia o proceso.
- ❖ Derivaciones de la revisión efectuada por la Alta Dirección al Sistema de Gestión de Calidad y decisiones tomadas producto de la misma.
- ❖ Nivel de progreso del Sistema de Control Interno o de Gestión de Calidad en cada una de las dependencias.
- ❖ Cambios reveladores de los Objetivos Corporativos y del Plan Estratégico de la Entidad.

- ❖ Actividades de gran incidencia sobre los resultados, alto impacto y/o alto riesgo
- ❖ Indicadores de progreso de los procesos.
- ❖ Permutas en los procesos.
- ❖ Cambios tecnológicos.
- ❖ Permutas relevantes en requisitos y normatividad legal aplicable.
- ❖ Actividades claves de la organización que determinan su operación en un determinado espacio de tiempo
- ❖ Estudio de la Alta Dirección.
- ❖ Tiempo con que dispone el equipo auditor.
- ❖ Recursos con los que se cuenta.

Cuando se requiera una solicitud de Auditoría Interna por parte del responsable de una dependencia, éste deberá definir el objetivo, el alcance y las líneas de auditoría a evaluar, la cual será analizada y aprobada en Comité Técnico, con el fin de programar su realización.

1.2.2.2. Elaboración, aprobación y comunicación del PAI

El Plan de auditoría interna es elaborado por el Asesor y el Coordinador de Gestión, revisado por el Comité Técnico y aprobado por el Director.

En su elaboración es muy importante tener en cuenta:

- ❖ En la definición del plan de auditoría interna se tomara en cuenta las leyes y normas constitucionales, legales los requisitos establecidos por los Sistemas de Control Interno y de Gestión de Calidad y la Planeación Estratégica para asegurar que se verifique su cumplimiento y adecuación.
- ❖ Se debe asegurar la coordinación con los responsables de cada dependencia, para la programación del PAI.

- ❖ El PAI deberá programar que por lo menos durante el año se evalúe el 70% del total de las dependencias, para lo cual se aplicarán criterios de selección de muestras representativas.
- ❖ El PAI debe contener el objetivo general y el alcance, los procesos a auditar, las dependencias que hacen parte del proceso, el número del memorándum de encargo, el auditor o equipo auditor asignado, las fechas de inicio y terminación, el valor del presupuesto cuando se requiera el desplazamiento fuera de la ciudad y observaciones.

1.2.2.3. Selección del equipo auditor

Los requisitos a ser considerados para la selección se fundamentan en los establecidos por la Gerencia del Talento Humano, considerando lo siguiente:

- ❖ Educación: Se solicita formación profesional en Ciencias Económicas, Administrativas ó Jurídicas (Administrador Público o de Empresas, Contador Público, Economista, Abogado), Ciencias Humanas, Sociales e Ingenierías.
- ❖ Experiencia: se necesita haber desarrollado actividades relacionadas con Auditoría, Control Interno, control y evaluación de procesos.
- ❖ Formación: Haber recibido y aprobado la capacitación en:
 - ✓ Sistema de Gestión de Calidad
 - ✓ Auditoría Interna
 - ✓ Procedimiento de Auditoría Interna

Haber efectuado el entrenamiento así:

Realización de dos (2) actividades de auditoría con auditor competente.

Habilidades: Poseer las siguientes habilidades, las cuales serán evaluadas por la Sección del Talento Humano:

- ✓ Pensamiento crítico
- ✓ Negociación
- ✓ Comunicación
- ✓ Liderazgo
- ✓ Observación
- ✓ Análisis y síntesis de datos

1.2.2.4. Desarrollo y contenido del memorándum de Encargo

El Memorando de Encargo pone en funcionamiento y determina el proceso de la Auditoría Interna y establece los parámetros de medición y seguimiento. Es preparado y elaborado por el Coordinador de Gestión de la Oficina de Control Interno con la participación de los profesionales especializados, sometido a consideración del Comité Técnico, aprobado y refrendado por el Director de la Oficina de Control Interno quien lo remite a los auditores asignados.

Las Materias necesarios para la elaboración de los Memorandos de encargo son:

- ❖ Plan de Auditoría Interna.
- ❖ Avisos del Contralor General o de los responsables de cada dependencia o proceso.
- ❖ Efectos de Auditorías Internas anteriores o de las auditorías practicadas por la Auditoría General del Estado.
- ❖ Reclamos o quejas de la Ciudadanía sobre alguna dependencia o funcionario.

El Memorando de Encargo deberá poseer entre otras cosas: Antecedentes de la dependencia o proceso, objetivos de la auditoría, el alcance global, los criterios de auditoría, las líneas de auditoría y los términos de referencia.

Las referencias de la dependencia a auditar sirven para tener un claro conocimiento y diagnóstico de la misma, que constituye la base para la formulación de los objetivos de la auditoría.

El objetivo final de la auditoría es orientar los esfuerzos para evaluar los aspectos que son relevantes para la Contraloría, por ejemplo Planes Estratégicos y de Acción, gestión de la dependencia, cumplimiento de actividades, administración de recursos, contratación, presupuesto, avance de las fases del Sistema de Control Interno, seguimiento de actividades para eliminar las causas de las No Conformidades y Observaciones, etc.

De esta manera el objetivo que persigue la auditoría debe describir los resultados deseados y medir el logro alcanzado con los recursos que se tenía a la mano y debe permitir la evaluación de su cumplimiento.

El propósito de la auditoría es definir los límites para el desarrollo de la misma expresado en términos de: procesos, dependencias, documentos, partes de un documento, registros, entre otros, los que se definen teniendo en cuenta los resultados de auditorías.

1.2.3. Líneas de auditorías

Son los procesos de mayor importancia que requieren ser auditadas dentro de una institución.

Estas líneas deben ser evaluadas con un criterio integro apoyándose en las leyes de control interno. Como ejemplo de las principales líneas de auditorías tenemos:

- ❖ Los Planes Estratégicos, de acción y de mejoramiento.
- ❖ Los pasos para medir e informar sobre la efectividad de los programas.
- ❖ Los métodos de información del Talento Humano.
- ❖ Los sistemas de control ejercidos sobre los sistemas de procesamiento electrónico de datos empleados para el manejo de las transacciones administrativas y financieras.
- ❖ El manejo del personal, de los recursos físicos y financieros.
- ❖ Los componentes del Sistema de Control Interno.

1.2.4. Desarrollo del proceso de auditoría interna

Se desarrollan las actividades orientadas a preparar y ejecutar el plan de trabajo de auditoría, así como la comunicación de los resultados a los responsables de la dependencia auditada mediante el informe y posteriormente se realizará el seguimiento a las acciones preventivas del caso.

1.2.4.1. Estudio preliminar

El propósito es lograr que el equipo encargado de la auditoría conozca y comprenda de manera integral la dependencia o proceso al cual ha sido asignado.

Para lograr este conocimiento y comprensión es necesario estudiar y analizar la información y datos relacionados con: objetivos, funciones, propósito, entorno, organización interna y talento humano, procesos y procedimientos, productos y servicios, infraestructura, informática, sistemas de información contable, presupuestal y financiera, resultados de la evaluación del Sistema de Control Interno, informes de auditoría, evaluaciones anteriores, indicadores de gestión, mapas de riesgo, etc.

1.2.4.2. Validación del memorándum de encargo

La Validación es parte indispensable del proceso de auditoría, por cuanto proporciona al Coordinador de Gestión y al Comité Técnico un primer reporte del conocimiento y entendimiento inicial logrado por los auditores sobre el proceso, la viabilidad y el compromiso para desarrollar el encargo de auditoría.

Esta validación se establece en el conocimiento que las personas encargadas de la auditoría obtengan como resultado del estudio preliminar efectuado y se realiza en Mesa de Trabajo ante el Coordinador de Gestión dentro de los diez días hábiles siguientes de haber recibido el encargo y el Coordinador se pronunciará en las Mesas de Trabajo sobre las condiciones que se aprueba la validación.

Preparación de la auditoría.

El Plan de trabajo deberá ser diseñado por el equipo auditor en el formato que se establezca, dentro de los cinco días laborales siguientes a la validación definitiva del respectivo Memorando de Encargo y presentarlo al Coordinador de Gestión, para su aprobación y firma.

Debe revelar los objetivos generales o particulares y al alcance formulado en el PAI. Será comunicado en forma previa y por escrito al responsable del proceso a auditar por parte del Director de la Oficina de Control Interno.

El mencionado plan de trabajo deberá entre otras cosas contener, las siguientes actividades a realizar: Reunión de apertura; conocimiento de la dependencia ó proceso auditado; entrevistas con los directivos y funcionarios; elaboración y desarrollo del procedimiento.

1.2.4.3. Programas de auditoría interna

Se constituyen en la guía para el desarrollo del trabajo, a fin de no obviar u olvidar los procedimientos que llevarán al evaluador o auditor a emitir un juicio; definido los objetivos, las líneas de auditoría, validado el memorando de encargo y aprobado el Plan de Trabajo, el paso siguiente es elaborar los Programas de Auditoría, los cuales deben ser preparados por el equipo auditor y aprobados en Mesa de Trabajo por el Coordinador de Gestión.

1.2.4.4. Reunión de cierre

En este paso se debe establecer el compromiso por parte del responsable del proceso auditada para tomar las acciones y solucionar los hallazgos presentados conviniendo el término para el cierre de las observaciones.

1.2.4.5. Informe de Auditoria

Debe ser elaborado por el auditor y refleja las conclusiones de la reunión de cierre. Lo revisa el Coordinador de Gestión, lo firma el auditor o auditor líder y lo aprueba el Director de la Oficina quien lo remite al auditado. El responsable del proceso o dependencia auditada debe asegurar que se tomen sin demora las acciones que permitan eliminar las causas de las observaciones detectadas a lo largo de la auditoría y los términos establecidos en la reunión de cierre.

1.2.4.6. Seguimiento de las acciones preventivas

Es responsabilidad absoluta del auditor, hacer seguimiento al cumplimiento de las acciones tomadas por el auditado para verificar su eficacia y el cierre de las No Conformidades y Observaciones detectadas. El seguimiento sobre las acciones correctivas manifestadas en el Informe Final, se hará en la auditoría interna siguiente. Para ambos casos se elaborará en el formato Acta de Seguimiento.

1.2.4.7. Mantenimiento de registros de la Auditoría Interna

Los siguientes documentos son obligatorios al momento de realizar una auditoría interna.

- ❖ Plan de Auditoría interna
- ❖ Memorando de encargo
- ❖ Plan de Trabajo
- ❖ Ayudas de memoria
- ❖ Reporte de No Conformidades y Observaciones
- ❖ Acta de reunión de cierre
- ❖ Informe de Auditoría Interna
- ❖ Acta de Seguimiento de Acciones Correctivas o Preventivas

1.3. Seguimiento, control y monitoreo del proceso auditor

Las funciones del control y monitoreo es la encargada de controlar y evaluar permanentemente las actividades realizadas por los auditores en el desarrollo de las Auditorías Internas para que los objetivos y las metas previstas se cumplan de manera económica, eficiente y eficaz.

Las actividades que comprende este proceso son:

- ❖ Suministra a los auditores calidad profesional y confianza sobre el trabajo que se ejecuta y sus resultados.
- ❖ Cuida que los integrantes del equipo auditor tengan claro entendimiento de los objetivos y del plan de auditoría.
- ❖ Apoyar para que la auditoria se desarrolle de manera adecuada por parte de cada uno de los integrantes del equipo de auditoría.
- ❖ Determinar el avance de las Auditorías Internas por cada proceso o dependencia evaluada.

1.4. Funciones y principios de la auditoria al talento humano.

Los principios de las auditorias que se realizan al talento humano es determinar la eficacia y eficiencia con que se realizan los procesos que tienen que ver con este ya sean: selección de personal, formación o capacitación y mantenimiento del mismo.

Las principales funciones de las auditorias son:

- ❖ Comprobar la legalidad de las actividades y procesos realizados.
- ❖ Evaluar la economía y rentabilidad del proceso auditado.
- ❖ Evaluar la eficiencia técnica del objeto en estudio.
- ❖ Valorar la eficiencia del talento humano en las actividades que se le encomiendan.
- ❖ Determinar la eficiencia del sistema auditado.
- ❖ Recomendar propuestas realistas para superar las falencias encontradas en la auditoria.

1.5. Ámbito de aplicación de la auditoria al talento humano.

La auditoría interna determinara si los funcionarios que están a cargo de estas tareas están siendo responsables, así como si se cumple con los procedimientos y políticas establecidas al respecto. También se verificará si cumple con las reglas en general y especialmente con las disposiciones legales.

- a) Auditoria de la función de administración del talento humano: Esta auditoría consiste en verificar el trabajo que realizan los miembros del Departamento del Talento Humano.
- b) Auditoria a las funciones del personal de los gerentes en línea: El mismo está a disposición de toda la organización. Por esta razón, la predisposición de los gerentes de línea es primordial para que todo marche correctamente.

- c) Auditoría por nivel de satisfacciones de los empleados: En este tipo de auditoría el departamento del Talento Humano debe velar por la consecución de los objetivos de la organización armonizándolos con los objetivos de los empleados.
- d) Si estos no pueden cumplir sus objetivos se mostrarán insatisfechos, surgirán conflictos que dan lugar a los absentismos laboral, elevadas tasas de rotación, entre otros.

Esta situación afectará al clima laboral lo que acabará afectando negativamente a la productividad.

1.6. Metodología de la auditoria.

- ✓ Definir el propósito de la auditoria, es decir, plantear el problema.
- ✓ Establecer los estándares o sistemas de referencia.
- ✓ Observar una serie de hechos o acontecimientos.
- ✓ Analizar e interpretar la información.
- ✓ Compararlos con puntos de referencia.
- ✓ Analizar las desviaciones que produzcan.

Dar opinión sobre lo ya realizado haciendo énfasis en recomendaciones para eliminar los problemas. Se elabora un diagnóstico sobre las posibles causas que ocasionan los problemas como recomendaciones para subsanarlos.

El diagnóstico indica cómo se presenta la organización, sus causas y efectos que produce el conflicto que se pueda generar.

1.7. Técnicas de auditoría

Son los métodos de investigación que utiliza el auditor para obtener evidencias respecto a la información analizada como base para apoyar las recomendaciones respectivas.

1.7.1. Técnicas de verificación ocular

- Comparación
- Observación
- Revisión
- Rastreo

1.7.2. Técnicas de verificación verbal

- Entrevistas
- Análisis

1.7.3. Técnicas de verificación escrita

- Conciliación
- Confirmación
- Seguimiento

1.7.4. Técnicas de verificación documental

- Comprobación
- Conmutación

1.7.5. Técnicas de verificación física

- Inspección

1.8. Normas para el control de gestión en el plan de auditoría interna.

- a) **Mérito.** Es la permanencia en los cargos administrativos, exige la calificación satisfactoria en el desempeño de sus labores, el logro de resultados y realizaciones en el desarrollo, ejercicio de la función pública y la adquisición de las nuevas competencias que demande el ejercicio de la misma;

- b) **Cumplimiento.** Todos los empleados deberán cumplir a cabalidad las normas que regulan la función pública y las funciones asignadas al empleo;

- c) **Evaluación.** La permanencia en los cargos exige que el funcionario o servidor público se someta y colabore activamente en el proceso de evaluación personal e institucional, de conformidad con los criterios definidos por la entidad o autoridad competente.

- d) **Promoción de lo público.** Es obligación de cada servidor público la búsqueda de un ambiente colaborativo y de trabajo en grupo, de defensa permanente del interés público en cada una de sus actuaciones y las de la administración pública.

1.9. Evaluación del desempeño laboral (Variable Dependiente)

La evaluación del desempeño laboral tiene como finalidad suministrar a la administración, información basada en evidencias que den cuenta de la competencia laboral del empleado, con el fin de orientar la toma de decisiones relacionadas con la permanencia en el servicio, la formulación de planes de incentivos, estímulos, de capacitación y las demás acciones de mejoramiento individual e institucional a que haya lugar.

El desempeño laboral de los empleados deberá ser evaluado y calificado con base a parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales. A tal efecto, los instrumentos para la evaluación y calificación del desempeño de los empleados se diseñarán en función de las metas institucionales.

1.10. Indicadores como parámetros para evaluar el desempeño de la gestión de la ESMA.

Los indicadores de recursos humanos son:

La eficacia

Este indicador se puede medir con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Número de usuarios atendidos por servicio}}{\text{Numero potencial de usuarios atendidos por servicio}}$$

La Eficiencia

Se la mide de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Resultados medidos en términos de la obtención de una meta o un objetivo}}{\text{Recursos realmente invertidos}}$$

La Calidad

La calidad se la puede medir de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Productos de trabajo por servicio}}{\text{Productos del puesto}}$$

De gestión del puesto

Para poder medir la gestión del puesto se usa la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Número de productos realizados}}{\text{Número de productos}}$$

1.11. Tipos de auditorías

Los tipos de auditorías son:

Auditoría financiera.- Comunicara sobre un período determinado sobre la credibilidad de las cifras presentadas en los estados financieros de una Institución pública, ente contable, programa o proyecto; concluirá con la elaboración de un informe profesional de auditoría en el que se incluirán las opiniones correspondientes.

Auditoría operacional.- Es una evaluación de tipo objetiva y sistemática de evidencias con el fin de proporcionar una visión independiente del desempeño de una institución, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la operatividad y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.

Auditoría Administrativa.- Este paso es el examen de evaluaciones efectuadas en la institución para constituir el grado de eficacia y eficiencia de la implementación de las normas que dictan los sistemas administrativos de apoyo, así como su planificación y control administrativo interno. Cuyo objetivo es decretar si se ajusta a los planes previstos y pre-establecidos aplicando eficazmente la revisión sistemática e independiente a una organización pública o privada.

1.11.1. Surgimiento de las competencias

Mertens L. (2006), manifiesta que “el sistema de competencia laboral está compuesto por varios elementos que a su vez constituyen subsistemas dentro del sistema global con sus propias dinámicas internas” Pág. 27.

Esto significa que ante la pregunta: ¿qué es el sistema de competencia laboral?, la repregunta es: “¿a qué dimensión de la competencia se está refiriendo; capacitación por competencias, certificación de competencias, normas de competencias, o metodologías de identificación y construcción de competencias?”.

Del mismo modo el sistema de competencia laboral a nivel de empresas, también está compuesto por varios elementos (como por ejemplo: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar) que a su vez constituyen subsistemas dentro del sistema global (sistema de gestión por competencias), con sus propias dinámicas internas.

Conscientes de ello se ha considerado trascendental para una cabal comprensión realizar un breve pero estructurado análisis del surgimiento de las competencias a nivel de empresas.

No hay que olvidar que las competencias es el conjunto de habilidad, actitud y conocimientos que debe de tener el recurso humano de la ESMA frente al puesto de trabajo en que se encuentre.

1.11.2. Surgimiento de las competencias a nivel de instituciones

Desde este punto de vista “el movimiento hacia la adopción del enfoque de competencia” se ha relacionado con los cambios que en diferentes ámbitos, se registran actualmente a nivel global.

En particular MertensL°. (2006), expresó que:

“...asoció las competencias laborales con las estrategias de competitividad (para la generación de ventajas competitivas), de productividad y de gestión del Talento Humano”. Pág. 32

“Así para Menters 2006 las estrategias empresariales hacia el mejoramiento de la competitividad, terminaron generando elementos de diferenciación a partir de la estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes sólo hacían parte de su entorno”
“Se crearon estructuras virtuales en las que lo realmente importante es el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación”. Pág. 34

Uno de los componentes primordiales viene a ser el factor humano; debido a la contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos que persigue la institución.

Por lo expresado, se concluye que, el surgimiento del “enfoque de competencia” está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad dada la necesidad de la organización por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo del talento humano.

1.11.3. Competencias del talento humano

Las personas que laboran en la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.” tienen una serie de competencias específicas y generales que tienen que cumplir para poder desarrollar su trabajo de la mejor manera posible beneficiando a la institución y a la vez potenciando sus habilidades para poder lograr los objetivos generales y específicos que se plantean no solo en el área de trabajo sino en la institución misma. Estas competencias deberían estar especificadas y tipificadas en el manual de competencias que cada institución debe poseer pero muchas veces por desconocimiento no se cumplen, ni se llevan a la práctica, por lo que a continuación se procede a detallar las competencias que deben llevar a cabo el talento humano al servicio de la ESMA.

Cuadro No. 2: Tipificación de las competencias

Enfoque Tareas Desempeñadas	Enfoque Atributos Personales	Enfoque Integrado u Holístico
Desempeño que se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas y subtareas especificadas de manera clara.	Enfocada en las características de las personas y su aplicación en diferentes contextos de trabajo.	Dado por la combinación de las tendencias del enfoque de tareas con el enfoque de atributos personales.
Impulsaron las metodologías: DACUM, AMOD y SCID, básicamente orientadas a la formación.	Basada en lo que la persona sabe, puede y quiere hacer. Los atributos se especifican en niveles logrados.	Orientada a la evaluación y certificación de las competencias.

Fuente: Humberto Quezada

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

Se podría señalar que al conceptualizar el término ‘competencia’, se puede apreciar que las diferentes definiciones y categorizaciones atienden a necesidades distintas según el actor a intervenir en la utilización del ‘enfoque de competencia’, ya sea a nivel de países y/o a nivel empresas. Esto significa que, en términos simples, su conceptualización va a depender en primer lugar de las necesidades de los distintos usuarios que deseen implantar dicho enfoque.

Así mismo y siguiendo esta perspectiva, cabe señalar que el enfoque funcionalista se visualiza apropiado para el entrenamiento o formación de competencias; mientras que el enfoque conductista se visualiza idóneo para el desarrollo de competencias. En cambio, el enfoque holístico de la competencia, se visualiza factible para el entrenamiento y desarrollo de éstas, aunque ad hoc para la capacitación de competencias por sólo mencionar algunos aspectos.

Características fundamentales del talento humano

Las características fundamentales de las personas indican la manera de comportarse o pensar que tiene lugar en varias situaciones y que perdura durante un período razonable de tiempo. Asimismo, Spencer y Spencer (Ibíd.) determinan cinco tipos de características de las competencias.

Las cuales se describirán a continuación comenzando por aquellas más difíciles de detectar, desarrollar y evaluar, a saber:

a) Motivaciones. Es lo que anima o impulsa a las personas a superarse cada día para alcanzar metas u objetivos previamente planteados.

Ejemplo: las personas motivadas se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor. De esta manera, básicamente un motivo puede darse cuando se piensa acerca de un objetivo con frecuencia. Es decir, se trata de un interés recurrente y no de pensamientos ocasionales.

Por lo expresado, a continuación se describe sucintamente la teoría de la motivación humana. Según David McClelland (2005), quién señala que son tres los sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano, siendo estos:

- **Los logros como motivación.** El primer tipo de motivación en ser investigada fue la motivación por el logro.
- A medida que se avanzaba en esta investigación fue resultando evidente que podría haber sido mejor denominado el motivo eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor.

- **El poder como motivación.** Se ha demostrado con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica que los más altos resultados han sido recolectados de individuos con alta “orientación al poder”. hay que tomar en cuenta que los altos niveles de motivación están relacionados con muchas actividades competitivas y con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación. Un buen ejemplo de este tipo de motivación estaría representado por los políticos.

 - **Motivación.** esta derivada de la necesidad de las personas de unirse. Sin embargo, no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación. Un buen ejemplo de este tipo de motivación estaría representado por el amor hacia la pareja que conlleva a constituir una familia o también la necesidad de ser aceptado como miembro activo del grupo de trabajo al cual se pertenece.
- b) **Rasgos de personalidad.** Son las características físicas que diferencia a una persona de otra y son las que especifican por medio de sus emociones y reacción ante diferentes situaciones. Ejemplo de características físicas; los pilotos de combate poseen una excelente visión y capacidad de reacción de forma inmediata.
- c) **Auto comprensión.** “Son las actitudes, valores o la imagen que tiene de ella misma” Ejemplo: la confianza en sí mismo y la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.
- d) **Conocimiento.** Información que una persona posee sobre un área de contenido específico.

“Thomas Davenport y Lawrence Prusak (1998) señala que: Al considerar una definición más actual que la anterior, se tendría que incluir como elemento del conocimiento su puesta en acción. En este sentido, señala que el conocimiento es una mezcla de experiencias, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción”. Pág. 34

- e) **Habilidades.** La facilidad que se tiene para desarrollar una determinada tarea sea esta mental o física.

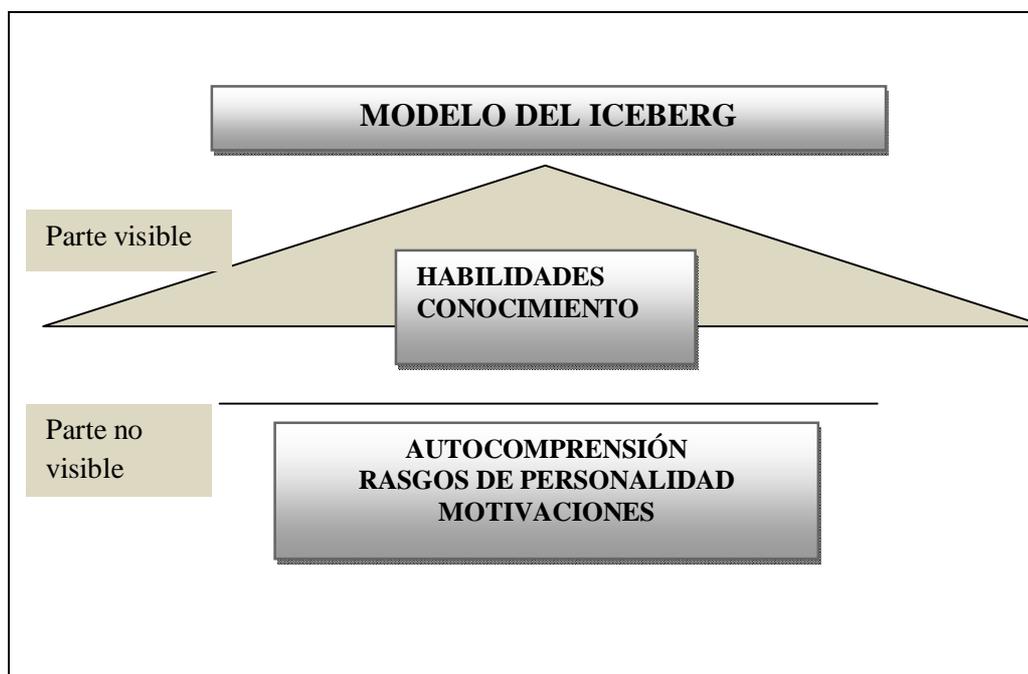
El conocimiento y las habilidades generalmente son visibles y relativamente superficiales a las personas (entiéndase superficial, por su relativa facilidad de identificarlos).

En cambio, las motivaciones, los rasgos de personalidad y el auto comprensión son aspectos más ocultos, profundos y centrales de las personas. El conocimiento y las habilidades son más fáciles de desarrollar.

La educación y preparación es la manera más efectiva de desarrollar dichas habilidades. Los aspectos de la personalidad son más difíciles de evaluar y de desarrollar pero más efectivos de seleccionar.

Asimismo, Spencer y Spencer, (2005) “introducen el modelo del Iceberg, donde se puede apreciar gráficamente la división de las competencias en dos grandes grupos”, a saber:

Gráfico No. 2: División de las competencias en dos grandes grupos



Fuente: Papers de Formación Municipal

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

Cabe señalar que las características o competencias tienen un cierto orden o jerarquía, a saber: “motivaciones y rasgos de personalidad se mueven en el nivel de la subconsciencia; la auto-comprensión está en el nivel de la consciencia; mientras que habilidades en el nivel de comportamiento. El conocimiento tiene un impacto profundo en cada una de las competencias”.

1.12. Funciones y competencias del talento humano que labora en la ESMA

Las relaciones causales

1.13. Criterios de referencia

“Los criterios de referencia son importantísimos para la definición de las competencias”. Una característica no se puede considerar una competencia a no ser que prediga algo significativo en el mundo real.

Una característica que no provoque una diferencia en el rendimiento no es una competencia y no se puede utilizar para evaluar a las personas. De este modo, Spencer y Spencer, señala que los criterios más habituales en las competencias son las siguientes, a saber:

- Rendimiento superior.
- Rendimiento efectivo.

1.13.1. Elementos de las competencias

Es lo que hace que la persona sea capaz de realizar un trabajo y sea exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de esos aspectos, ya no se es competente.

Es lo que Charles Lawshe y Michael Balma (1966) planteaban hace muchos años como:

- La capacidad para aprender de manera rápida un trabajo
- La capacidad para llevar a cabo el trabajo (acción), y;
- La disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés (compromiso).

Siguiendo esta perspectiva, citaremos a Jericó P. (2001), quién por medio de su obra: “Gestión del Talento, del profesional con talento al talento organizativo”; señala que, “a lo anterior actualmente se le denomina Talento” Pág. 19. De esta manera, siguiendo a Jericó, un determinado profesional será considerado talentoso, siempre y cuando presente la conjunción de los siguientes tres componentes:

- En primer lugar, capacidades, es decir “conocimientos y competencias” que le permitan lograr los resultados;

- En segundo lugar, compromiso, ya sea con el proyecto o con su empresa y por último,
- En tercer lugar, la acción. No sólo hay que saber y querer hacer, sino también llevarlo a cabo y en el tiempo que se requiere.

Gráfico No. 1: Componentes del talento individual



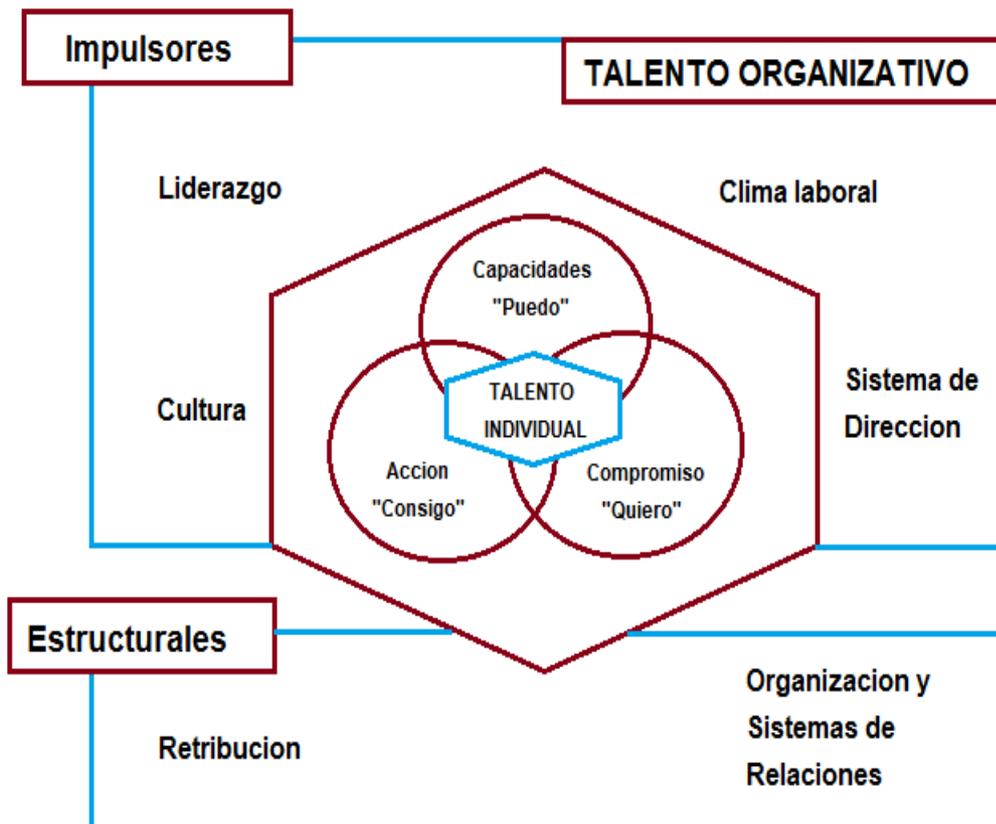
Fuente: evalúa TT. HH:

Formulado por: Otmaro Castro Vargas

La gestión del talento es la gestión del compromiso, esto es pasar del talento de cada profesional al talento organizativo.

“Sin embargo, Jericó (2001) agrega que: Para conseguirlo, las empresas han de conocer cuál es su aportación de valor al profesional medir y gestionar los facilitadores que consiguen reforzar el compromiso de los talentos con el proyecto, lo que implicaría a grandes rasgos los siguientes aspectos, a saber: cultura, liderazgo, clima laboral, sistemas de dirección, estructura organizativa y retribución”. Pág. 31.

Gráfico No. 2: Componentes del talento organizativo



Fuente: evalúa TT. HH:
Formulado por: Otmaro Castro Vargas

Por lo expresado, se puede apreciar que la gestión del talento está en correspondencia directa con la gestión por competencias, en el sentido de que ambas buscan atraer, desarrollar y retener a quienes poseen esas características que les permiten desempeñarse “exitosamente” en una organización determinada.

De esta manera ambas tienen como premisa básica que dichas personas son las que permitirán a la organización obtener resultados sobresalientes, y por lo tanto son las que garantizarán mantener el desempeño organizacional en un nivel superior. La gestión del talento no puede estar aislada de las competencias que debe tener el talento humano de la ESMA.

1.14. Fundamentación Legal.

1.14.1. La Fuerza Aérea Ecuatoriana según la Constitución del Ecuador

La presente tesis tiene un fundamento legal porque de acuerdo al Artículo 158, Sección tercera, Fuerzas Armadas y Policía Nacional, establece que las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional son instituciones de protección de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos.

Las Fuerzas Armadas tiene como propósito la defensa de la soberanía y la integridad territorial. Además el mismo cuerpo de ley hace mención que la protección interna y el mantenimiento del orden público son funciones privativas del Estado y responsabilidad de la Policía Nacional.

Las servidoras y servidores de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional se formarán bajo los fundamentos de la democracia y de los derechos humanos, respetarán la dignidad, los derechos de las personas sin discriminación alguna y con apego irrestricto al ordenamiento jurídico.

La Constitución de la República del Ecuador en el Art. 227, sitúa que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

En el Artículo 228, determina que el ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción.

También es destacable indicar el Art. 233, en el cual señala que los servidores públicos no estarán libres de responsabilidades por los actos u omisiones realizados en el ejercicio de sus funciones;

El Art. 314.- Estipula que los servicios que brinde el Estado deben responder a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad.

1.14.2. Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público.

Título II, del régimen interno de administración del talento humano: De los traslados, cambios e intercambios.

El Art. 68.- Determina que el traslado de modo administrativo es el movimiento de un servidor público de un puesto a otro puesto que se encuentre vacante dentro de la misma institución, que no implique cambio de domicilio, en los términos señalados en el Artículo 35 de la LOSEP, y que reúna las condiciones determinadas en el artículo 36 de la indicada ley, previo informe favorable de la UATH. Para el traslado administrativo no se requiere de la aceptación previa de la o el servidor.

El traslado procederá siempre y cuando se cumplan las siguientes condiciones:

- a) La presencia de un puesto vacante en la unidad, área o proceso a la que se va a trasladar;
- b) Que ambos puestos tengan igual remuneración;
- c) Que la o el servidor a trasladarse cumpla con los requisitos establecidos en el puesto vacante; y
- d) Que el traslado no implique menoscabo de sus derechos.

Sección 3a., De la capacitación y desarrollo de personas.

La capacitación y el desarrollo profesional es un proceso programado, técnico de inversión institucional, orientado a adquirir o actualizar conocimientos, desarrollar competencias y habilidades de las y los servidores, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos, y motivar el respeto de los derechos humanos; la práctica de principios de justicia, calidad, calidez, equidad y solidaridad, basado en el Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo Profesional, elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto de Altos Estudios Nacionales.

Capítulo VII, del subsistema de evaluación del desempeño

La Evaluación

Reside en la evaluación de manera continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor público.

Art. 216.- Objetivo específico.- La evaluación del desempeño por resultados tiene como propósito medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas.

Capítulo VIII, De la salud ocupacional.

Art. 228.- De la prestación de los servicios.- Las instituciones asegurarán a las y los servidores públicos el derecho a prestar sus servicios en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud ocupacional, comprendida ésta como la protección y el mejoramiento de la salud física, mental, social y espiritual, a través de las máximas autoridades de las instituciones estatales.

Desarrollando programas integrales para este fin las instituciones contemplarán en sus respectivos presupuestos los recursos materiales y financieros necesarios; por su parte las y los servidores públicos deben cumplir con las acciones de traspaso de un puesto a otra institución. Se observará cualquiera de los siguientes criterios:

- a) La retribución de nuevas, responsabilidades y competencias determinadas en cuerpos jurídicos, fruto de procesos de ordenamiento de la Reforma Democrática del Estado;
- b) La descentralización desde y hacia el Gobierno Central a los Gobiernos Autónomos Descentralizados y Regímenes Especiales.
- c) Los procesos de racionalización y optimización que conlleven al movimiento de personal o supresiones de partidas, a fin de que la preparación técnica y profesional sea aportada en otras instituciones, entidades y organismos.

Los traspasos de puestos a otras unidades o instituciones se podrán realizar por necesidades institucionales, y su consecuencia será la modificación en el distributivo de remuneraciones. Se prohíbe el traspaso de puestos de las o los servidores que se encuentren en goce de comisiones con o sin remuneración.

1.14.3. La Auditoría al Talento Humano y la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

Esta Ley busca promover el desarrollo profesional, técnico y personal de los servidores públicos, para lograr el constante mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

Teniendo los siguientes derechos irrenunciables:

- a) Percibir una indemnización por supresión de puestos o por retiro voluntario para acogerse a la jubilación, por el monto establecido en la Ley;
- b) Desarrollar sus actividades en un entorno correcto adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar;
- c) No ser discriminado ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos;
- d) Practicar el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales;
- e) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades; y,

Del subsistema de clasificación de puestos.

Art. 61.-El subsistema que clasifica los puestos en servicio público es el conjunto de normas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Artículo 3 de esta Ley.

Se cimentará su dificultad, ubicación geográfica, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para su desempeño de los puestos públicos. El subsistema de selección de personal indica:

Art. 63. Es el adicionado de normas, políticas, métodos y procedimientos, propensos a evaluar competitivamente la idoneidad de los aspirantes que reúnan los requerimientos para el puesto, personas discapacitadas.

Los ascensos se realizarán mediante concurso de méritos y oposición donde se evaluará la eficiencia de los servidores y complementariamente los años de servicios. Se deberá consumir con los requisitos establecidos para el puesto.

Art. 68.- La formación otorga la titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivos obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

Del subsistema de capacitación y desarrollo del personal.

Art. 70.- Está dirigido al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

La evaluación del desempeño servirá de base para:

- a) Ascenso y cesación; y,
- Concesión de estímulos que contemplen esta Ley como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

1.14.4. Manual de Procedimientos de Control Interno para la Aplicación en la Fuerza Aérea Ecuatoriana

Procedimientos de Control Interno para la Administración del Talento Humano.

a) Antecedentes

La Fuerza Aérea Ecuatoriana desarrolla sus actividades con el aporte de personal militar con destinación orgánica con personal civil con nombramiento de la institución, personal civil contratado remunerado con fondos del estado.

- 1) Deberá además, realizar las actividades de asignaciones orgánicas, análisis de puestos de trabajo, valoración de los mismos, análisis de selección y contratación, análisis de la estructura salarial, análisis de la productividad y condiciones de trabajo, entrenamiento y capacitación, sistema de información u otros, conforme a la misión institucional.
- 2) Los contratos del personal de la Reserva Activa y de Empleados Civiles deberán darse con estricta observación y cumplimiento de las políticas que se emiten desde el Ministerio de Defensa, Comando General de la Fuerza Aérea y con sujeción al Reglamento de la Reserva Activa y de Empleados Civiles de las FF.AA.

Así como a las Normas de Control Interno, en donde se defina claramente la relación laboral entre la Institución y el empleado, aun en el caso de que sean remunerados con fondos institucionales de autogestión.

Para la legalización de los contratos del personal de la Reserva Activa y de Empleados Civiles, la Dirección de Personal FAE, remitirá al Comandante General, autoridad nominadora responsable por Delegación del Ministro de Defensa para legalizar los contratos.

1.15. MARCO SITUACIONAL

1.15.1. Breve reseña histórica de la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”

Su creación nace el 27 de octubre de 1920, gracias a la iniciativa del Presidente José Luís Tamayo quien decidió impulsar el desarrollo aeronáutico, conformándola un grupo selecto de Oficiales en calidad de Instructores, quienes poseían una gran trayectoria profesional, ya que fueron galardonados como ases de la Primera Guerra Mundial, tales como Pedro Travesary, Elia Liut, y Cosme Rennella Barbatto de quien la Escuela toma su nombre por ser el primer ecuatoriano en obtener su brevet de piloto militar en Italia.

Durante la Segunda Guerra Mundial, en 1942, aprovechando la construcción de pistas e instalaciones en la Península de Santa Elena, la Escuela de Aviación, que hasta esa fecha había tenido a varias ciudades como sede, se trasladó al Balneario de Salinas, donde actualmente continúa su funcionamiento, recibiendo en sus instalaciones cada año a jóvenes provenientes de todos los rincones de la Patria.

La ESMA ha graduado ya cincuenta y dos promociones de Oficiales Pilotos y Técnicos y veintitrés promociones de Oficiales Especialistas, entre médicos, ingenieros, abogados, administradores públicos, economistas y otras especialidades profesionales al servicio de la Institución.

La formación del futuro Oficial tiene su base en el conjunto de actividades y procedimientos que favorecen el desarrollo de las cualidades morales, intelectuales y físicas, buscando la construcción de un perfil del futuro Oficial acorde con los objetivos Institucionales.

En el marco del Plan de la Escuela, resaltan cinco ejes de formación: Ciencias Militares, que forman al Oficial; Cultura Militar encargada de reforzar el campo de carrera de los miembros de la Institución; Cultura Física porque es necesario que el Oficial esté preparado para cualquier eventualidad en la que se requiera de su destreza psicomotriz, cultura humanística, como el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que contribuyen a una formación integral del Oficial como ser humano y ciencia-tecnología, que es el soporte y apoyo para la puesta en práctica de la teoría y es instrumento que permitirá el acceso a los adelantos científicos y tecnológicos de la carrera.

Esta estructura requiere de un marco aún más sólido y trascendental y esto se da al inculcar los valores de la ESMA que son: integridad, que se traduce en el desarrollo equilibrado de mente, cuerpo y espíritu; lealtad para con la persona, la institución y para la sociedad; honor, cualidad moral que lleva al cumplimiento de los propios deberes respecto del prójimo y de uno mismo; y disciplina, como respeto a los reglamentos y normas institucionales.

1.15.2. Competencias y Políticas de la ESMA “Cosme Rennella B.”

Política de calidad

Nos comprometemos con la formación integral de los Cadetes de Armada y Técnicos y de los Aspirantes a Oficiales Especialistas de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, cumpliendo los requisitos y mejorando continuamente.

Competencias

La Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella Barbatto” es integrante del sistema educativo de la **Fuerza Aérea Ecuatoriana**. Su misión principal es la formación de Oficiales Pilotos, Técnicos y Especialistas en los ejes de cultura militar, física, humanística, ciencia militar y tecnológica, fundamentadas en valores éticos a fin satisfacer las necesidades de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

(Misión, visión y valores institucionales)

Visión

“Ser una Fuerza Aérea respetada y aceptada por la sociedad; pionera en el desarrollo aeroespacial nacional”.

El desarrollo del trabajo de investigación se enmarca dentro de la Sección de Personal de la ESMA; la población a estudiar son los colaboradores civiles administrativos que brindan servicio a la ESMA "Cosme Rennella B.", la misma que está ubicada en la Provincia de Santa Elena en el Cantón Salinas. El periodo en que se desarrolla la investigación es en el año 2012.

La Administración del Talento Humano es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes.

De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

Misión

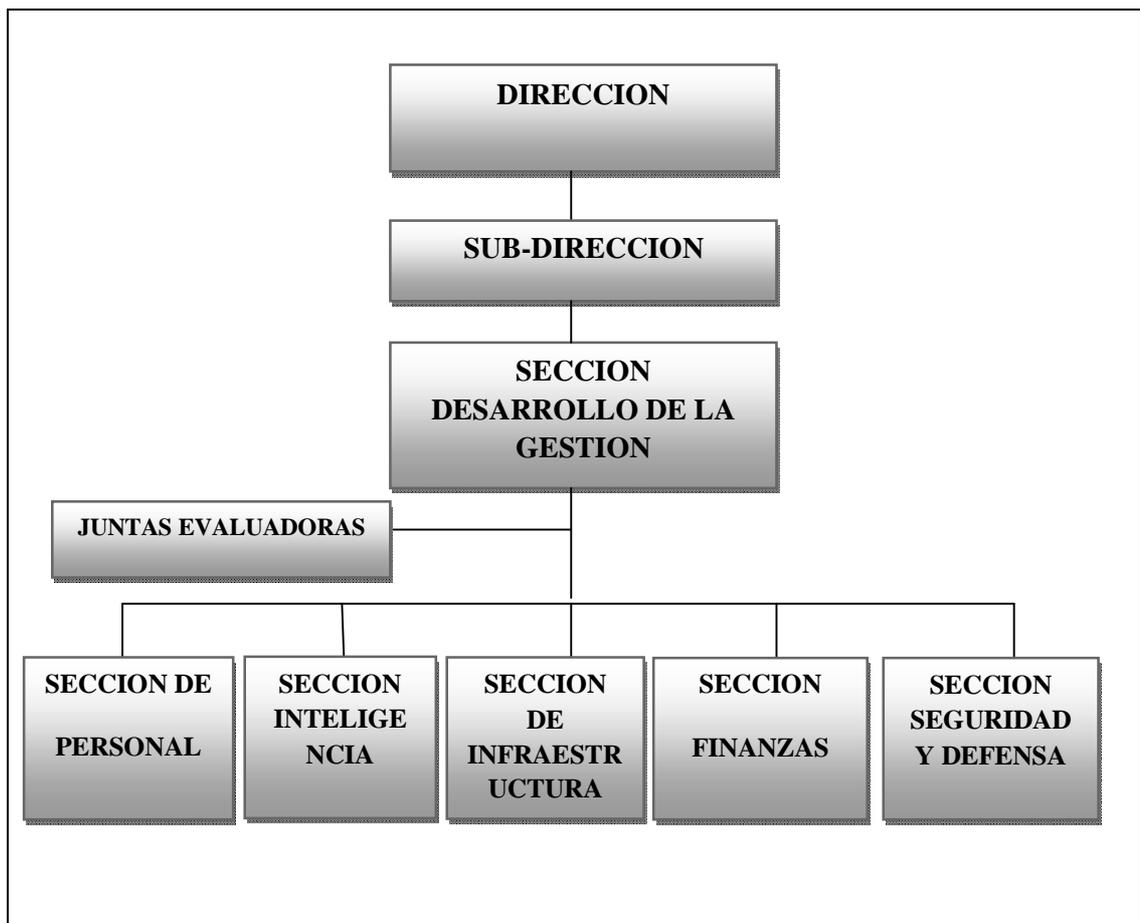
Formar Oficiales Pilotos, Técnicos y especialistas con conocimiento en los ejes de: cultura militar, física, humanística, ciencia militar y tecnológica fundamentada en valores éticos, a fin de satisfacer las necesidades de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

La Fuerza Aérea de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada Institución; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Valores institucionales

- Respeto
- Compañerismo
- Solidaridad
- Lealtad
- Valentía
- Vocación de servicio

Gráfico no. 3: Orgánico Estructural ESMA



Fuente: evalúa TT.HH:

Formulado por: Otmaro Castro Vargas

Gráfico No. 4: Orgánico Nominal de Personal

DESIGNACION
JEFE SECCION PERSONAL
SUPERVISION Y PLANIFICACION TT..HH
EMPLEO DEL TT.HH.
PRODUCTIVIDAD TT.HH Y ADMINISTRATIVO
OBTENCION TT.HH. Y SERV. PUBLICOS
SISTEMA DOCUMENTAL E INFORMACION
SECRETARÍA
CONSERJE

Fuente: ESMA/

Elaborado por: Otmaro Castro V.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Diseño de la investigación

En todo trabajo de investigación es fundamental que los hechos y relaciones que establecen los resultados tengan un grado de máxima exactitud y confiabilidad; por esta razón se presenta un procedimiento ordenado para establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales está encaminado el interés de este estudio.

La investigación fue de tipo descriptivo en lo que respecta a la investigación de campo con base a investigaciones bibliográficas y documentales, que permitió obtener información acerca de la manera que incide un diseño de auditoría interna para la gestión del talento humano en la administración pública de la ESMA “Cosme Rennella B.”

En este estudio descriptivo, se relacionaron las variables independiente y dependiente “Modelo de Auditoría Interna” y “Gestión del Talento Humano” se midieron cada una de las variables independientemente con el objeto de explicar el estudio, reflejándolo dentro de un ambiente natural sin realizar cambios.

El estudio tuvo como propósito la investigación aplicada para resolver los problemas identificados en la Escuela Superior Militar “Cosme Rennella B.”, como es el de mejorar la gestión del talento humano de dicha organización.

Este estudio tuvo como fundamento la investigación básica.

2.2. Modalidad de la investigación

En este estudio se utilizó el nivel descriptivo o correlacional, se relacionaron las variables tanto independiente como dependiente “modelo de auditoría interna” y “gestión del talento humano”.

Se observaron cada una de las variables independientemente con el fin de explicar el estudio, la información se reflejó en contexto natural sin realizar cambios, la descripción se la realizó con información tanto primaria como secundaria. En el nivel descriptivo influyeron las técnicas de las encuestas y las entrevistas, se relacionaron las variables con el fin de medir su causa y efecto; se pudo observar cómo influye un modelo de auditoría interna en la gestión del talento humano.

2.3. Tipo de investigación

La Investigación Documental Bibliográfica

Tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre el talento humano en la organización, control de los recursos públicos; Auditoría Interna, naturaleza de la auditoría de gestión, normas empleadas en la organización, técnicas utilizadas, parámetros e indicadores en la auditoría, etapa de planeación, etapa de ejecución, táctico y operativo a fin de medir sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos en forma eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso; la misma se basó en documentos, libros y publicaciones.

La investigación de campo

Se refiere al estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos, se dio respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál será el modelo de auditoría interna para la gestión del talento humano en la administración pública de la ESMA “Cosme Rennella B.”?
- ¿A través de que parámetros de indicadores se realiza la auditoría de gestión?
- ¿Cuál será el comportamiento de los colaboradores de la ESMA en la organización?
- ¿Existirán normas y procedimientos en el área del Talento Humano de la ESMA?
- ¿Existirá la vinculación de los directivos en la gestión del talento humano?

En esta modalidad se tomó contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto investigativo.

Diseños transversales

El diseño transversal se lo utilizó en la investigación por encuesta. Los datos se recogieron a los colaboradores de la ESMA “Cosme Rennella B.”, en un solo momento temporal se trató del estudio en un determinado corte puntual en el tiempo.

2.4. Métodos de la Investigación

2.4.1. Método Inductivo

El método inductivo es un proceso analítico, sintético, mediante el cual se parte del estudio de las causas, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general.

Se empleó el método inductivo, se observaron las causas del problema como es la ausencia de una cultura organizacional, falta de técnicas en cuanto al proceso de selección de personal, de formación, desarrollo y medición del desempeño; con el fin de extraer una conclusión, cuyos resultados han incidido en los problemas antes mencionados.

2.4.2. Método Deductivo

Se aplicó este método con el fin de deducir e investigar las posibles causas que intervienen para que perdure el problema. Este método siguió un proceso reflexivo, sintético, analítico, contrario al método inductivo, es decir, partió del efecto y estableció las posibles causas como es la incidencia de la falta de un modelo de auditoría interna para la gestión del talento humano en el desarrollo de la institución.

2.5. Técnicas de la Investigación

Se aplicó la encuesta para obtener información sobre las variables y vincularlas entre sí. Las encuestas fueron dirigidas a los colaboradores del área administrativa civil de la institución.

Esta técnica estuvo compuesta por los siguientes indicadores:

- Cultura Organizacional.
- Proceso de Selección de Personal.
- Proceso de Formación y Desarrollo.
- Proceso Medición del Desempeño.
- La entrevista:

El tipo de entrevista fue individual y mixta, individual porque fue realizada de manera estructurada a las siguientes personas:

- Jefe Sección Personal.
- Supervisión y Planificación Talento Humano.
- Empleo del Talento Humano.
- Productividad del Talento Humano y Administrativo.

Y mixta por el intercambio de datos, informaciones, entre el entrevistado y el entrevistador, cuyos indicadores fueron:

- Plan estratégico de desarrollo organizacional.
- Indicadores que midan la gestión de la organización.
- Proceso de selección en la organización.
- Competencias de productividad y competitividad.
- Compromiso del personal con el logro de indicadores de gestión.
- Instrumentos para medir el desempeño.
- Satisfacción del personal.
- Plan de incentivos documentados para los servidores públicos civiles.

Instrumentos

Instrumentos para la investigación documental.- Se usaron las fichas bibliográficas, hemerográfica y de trabajo.

Instrumentos para la observación sistemática: Entrevistas, Encuestas, Cuestionarios, Inventarios, Registros, Formas estadísticas, Medición.

Instrumentos para la investigación de campo:

Encuestas:

Las preguntas fueron Cerradas Poli opcionales.

Se propuso al encuestado más de dos opciones de respuesta, y fueron de simple selección.

Instrumentos para la observación:

- El diario
- El cuaderno de notas
- Los mapas
- Los dispositivos mecánicos o de registros.

La entrevista: Modalidades de la entrevista:

- Entrevista estructurada o formal.
- Entrevista no estructurada o informal

Formas de las preguntas: abiertas, cerradas o dicotómicas y categorizadas.

2.6. Instrumento de la Investigación

Para la encuesta:

Cuestionarios: Las preguntas del cuestionario fueron establecidas de manera cerradas; las preguntas cerradas fueron bi-opcionales y poli-opcionales.

Cerradas bi-opcionales: El encuestado tuvo la posibilidad de escoger entre dos alternativas de respuesta.

Cerradas Poli-opcionales: El encuestado pudo escoger entre más de dos opciones de respuesta.

Fichaje:

Se empleó el fichaje con el objeto de registrar los datos que se fueron obteniendo en los instrumentos llamados fichas, las cuales debidamente elaboradas y ordenadas obtuvieron la mayor parte de la información que se recopiló en la investigación por lo cual constituyó un valioso auxiliar en la tarea, ahorrando tiempo y espacio.

Para la entrevista:

La encuesta es conocida como una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población. La encuesta respondió a los objetivos específicos, de tal modo que las preguntas que se hicieron respondieron a la información que se deseó obtener. Las preguntas estuvieron previamente preparadas para el grupo entrevistado.

2.7. Población y Muestra

Población

Población y muestra: La población está compuesta por 120 personas que laboran en la ESMA.

Cuadro No. 3: Población

Población	Numero
Jefe sección personal	1
Supervisión y planificación TT.HH	1
Empleo del TT.HH.	1
Empleados administrativos civiles	120
TOTAL	123

Fuente: ESMA

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

Muestra

El muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. Obtener una muestra adecuada significa lograr una versión simplificada de la población, que reproduzca de algún modo sus rasgos básicos.

Para el estudio de la encuesta tomaremos la población de servidores públicos civiles, 120 en total. Los jefes y supervisores corresponderán a la aplicación de la técnica de la entrevista. Se aplica el muestreo probabilístico con la muestra aleatoria simple.

Se aplicó el muestreo aleatorio simple, porque el procedimiento tiene utilidad práctica considerando que la población que se está manejando no es muy grande, la fórmula es la siguiente:

Muestreo aleatorio simple: Unidad de muestreo: 92 colaboradores.

$$n = \frac{N(p \cdot q)}{(N - 1) \left(\frac{e}{K}\right)^2 + p \cdot q}$$

$$n = \frac{120 (0,5 \cdot 0,5)}{(120 - 1)(0,05/2)^2 + 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{30}{(119)(0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{30}{0,324375}$$

$$n=92$$

Lo que implica que nuestra muestra será de 92 personas.

2.8. Procedimientos de la Investigación

- a) Esquematización de la estrategia de investigación.
- b) Definición de los procedimientos implementados para el desarrollo de la estrategia.
- c) Definición de las variables de interés.
- d) Explicación del proceso para la selección de los participantes del estudio.
- e) Discusión de los instrumentos utilizados para el estudio.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Análisis de resultados de la encuesta.- Cultura Organizacional.

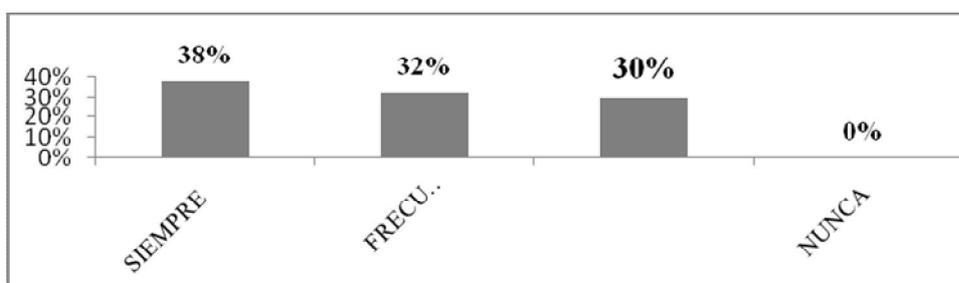
Pregunta N° 1.- ¿Usted tiene claramente definido el concepto de cultura organizacional en la ESMA?

Tabla No. 1: cultura organizacional en la ESMA

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	35	38%
FRECUENTEMENTE	29	32%
RARA VEZ	28	30%
TOTAL	92	100%

Fuente: Colaboradores civiles de la institución.
Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

Gráfico No.5: Cultura organizacional



Fuente: Colaboradores civiles de la institución.
Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

Como se observa, los encuestados solo un 38% tiene claramente definido el concepto de cultura organizacional en la ESMA, el 32% indicaron que frecuentemente y el 30% rara vez tienen definidos lo que es cultura organizacional. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.

Pregunta N° 2.- ¿La cultura organizacional influye en la gestión del talento humano de la organización?

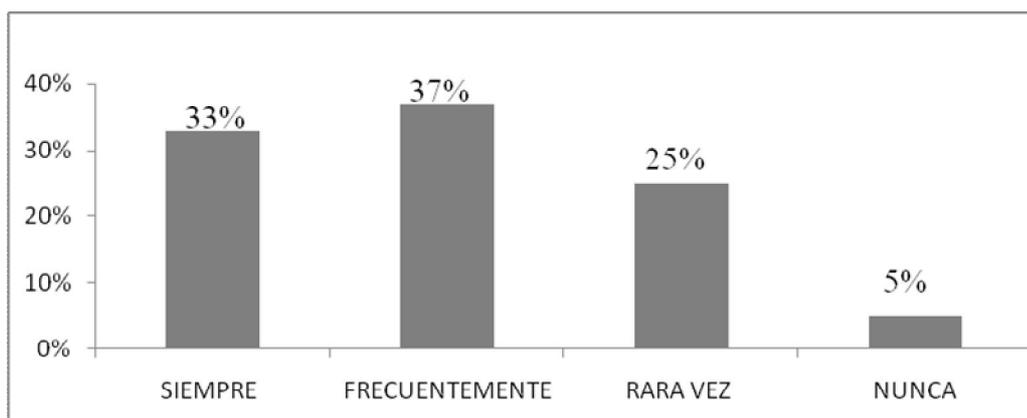
Tabla No. 2: Gestión del talento humano

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	30	33%
FRECUENTEMENTE	34	37%
RARA VEZ	23	25%
NUNCA	5	5%
TOTAL	92	100%

Fuente: Colaboradores civiles de la institución.

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

Gráfico No. 6: Gestión del talento humano



Fuente: Colaboradores civiles de la institución.

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

Los encuestados están consiente que la cultura organizacional influye en la gestión del talento humano de la organización, así lo manifestaron el 37% y 33%.

Los principios y valores que caracterizan a la cultura organizacional son el parámetro en base al cual se realiza los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo del personal, logrando la adaptación a los requerimientos organizacionales y cumpliendo a cabalidad los objetivos establecidos.

Pregunta No. 3: ¿Usted tiene claramente definidos los valores corporativos de la organización?

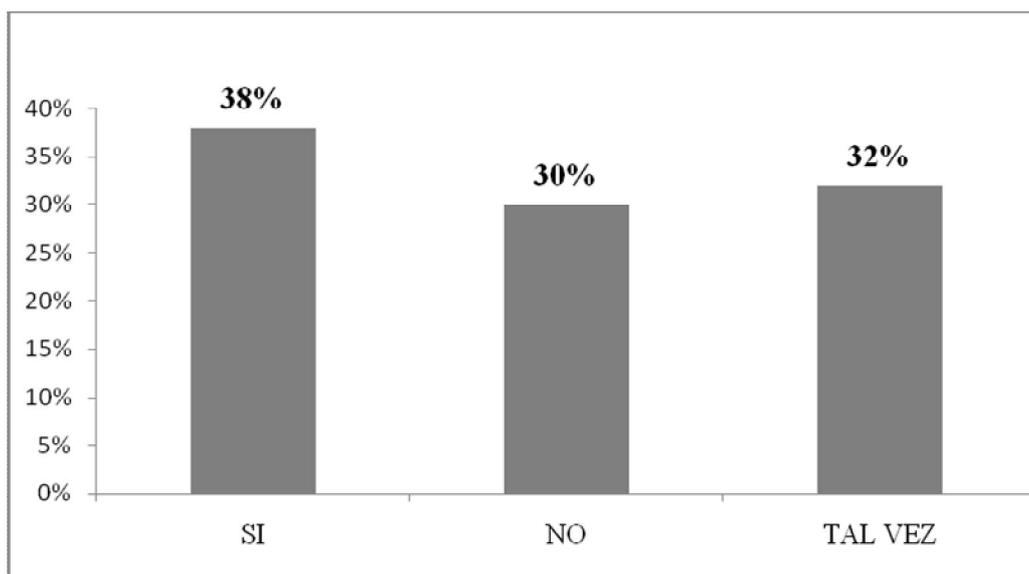
Tabla No. 3: Valores corporativos

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	38%
NO	28	30%
TAL VEZ	29	32%
TOTAL	92	100%

Fuente: Colaboradores Civiles de la Institución

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

Grafico No. 9 Valores Corporativos



Fuente: Colaboradores Civiles de la Institución

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

El 30% de los colaboradores encuestados expresó que no tiene claramente definidos los valores corporativos de la organización, el 32% indicó que tal vez.

Cabe de indicar que los valores organizacionales son los intrínsecos del ser humano, trasladados a la empresa, como por ejemplo la honestidad, lealtad, liderazgo, disciplina, y responsabilidad.

Proceso de Selección de Personal

Pregunta N° 4.- ¿Considera usted que se tiene en cuenta la cultura organizacional para definir las competencias de la empresa?

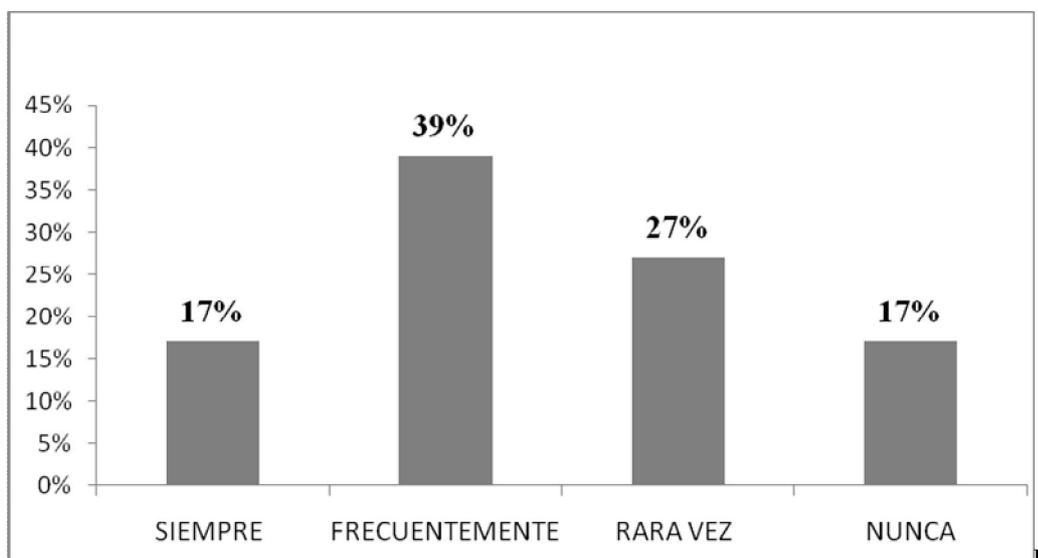
Tabla No. 4: Competencias

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	16	17%
FRECUENTEMENTE	36	39%
RARA VEZ	24	27%
NUNCA	16	17%
TOTAL	92	100%

Fuente: Colaboradores civiles de la institución.

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

Gráfico no.7: Competencias



Fuente: Colaboradores civiles de la institución.

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

Se aprecia que los colaboradores tienen la percepción que no se tiene en cuenta la cultura organizacional para definir las competencias de la empresa. Así lo manifiesta un 27% que establece que rara vez y un 17% que indica que nunca se considera la cultura organizacional al momento de definir las competencias del talento humano para laborar en un área determinada.

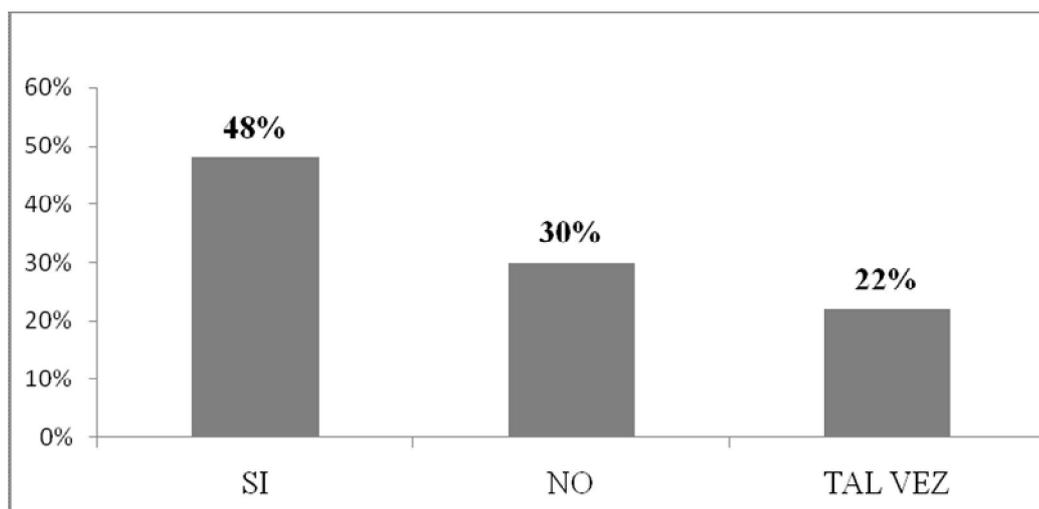
Pregunta N° 5.- ¿Usted considera que se deben elaborar los perfiles del cargo en base en las competencias establecidas por la empresa.

Tabla No. 5: Perfiles

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	44	48%
NO	28	30%
TAL VEZ	20	22%
TOTAL	92	100%

Fuente; colaboradores civiles de la institución
Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

Gráfico no. 8: Perfiles



Fuente: colaboradores civiles de la institución.
Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

Menos del 50% de los encuestados indicó que sí cree que se deberían elaborar los perfiles del cargo con base en las competencias establecidas por la empresa, el 30% y 22% manifestaron que no y tal vez.

Para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias, el perfil de exigencias del puesto debe estar integrado por el conocimiento, la habilidad, destreza y actitud que tiene el colaborador frente al área de trabajo.

Pregunta N° 6.- ¿Considera usted que se debería capacitar más al encargado de seleccionar?

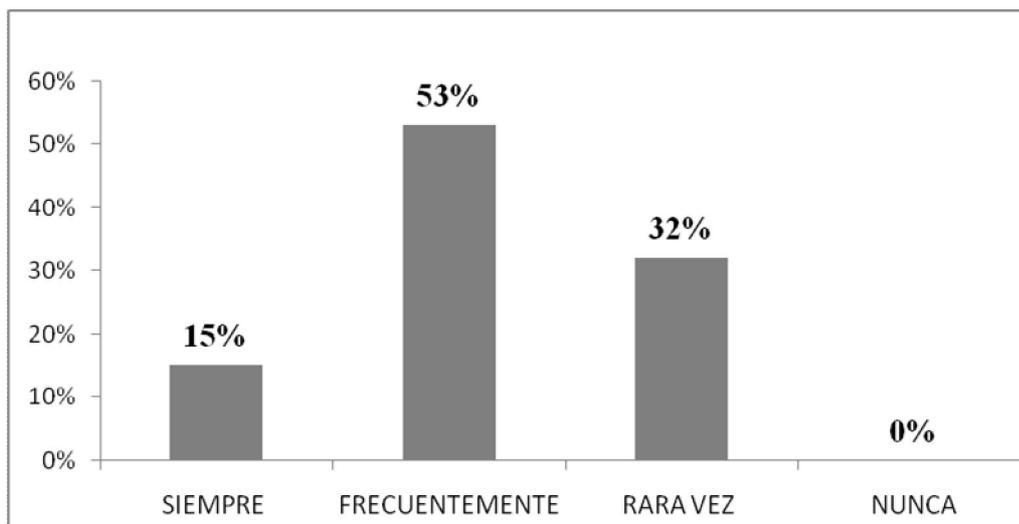
Tabla No. 6: Desempeño del cargo

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	14	15%
FRECUENTEMENTE	49	53%
RARA VEZ	29	32%
NUNCA	0	0%
TOTAL	92	100%

Fuente: Colaboradores civiles de la institución.

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

Gráfico no. 9: Desempeño del cargo



Fuente: Colaboradores civiles de la institución.

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

Como se observa en el gráfico, los colaboradores de la ESMA, encuestados indicaron que frecuentemente (53%) la persona que selecciona al personal tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo, el 32% menciona que rara vez. Hay que considerar que la selección de personal es una de las actividades fundamentales de los procesos de gestión humana. Con ella se suministra el personal calificado a la empresa para que ejecuten los procesos productivos y de apoyo.

Proceso de Formación y Desarrollo

Pregunta N° 7 ¿Cree usted que para los programas de formación y desarrollo se hace un reconocimiento de las situaciones externas e internas y su incidencia en el logro de los objetivos de la organización?

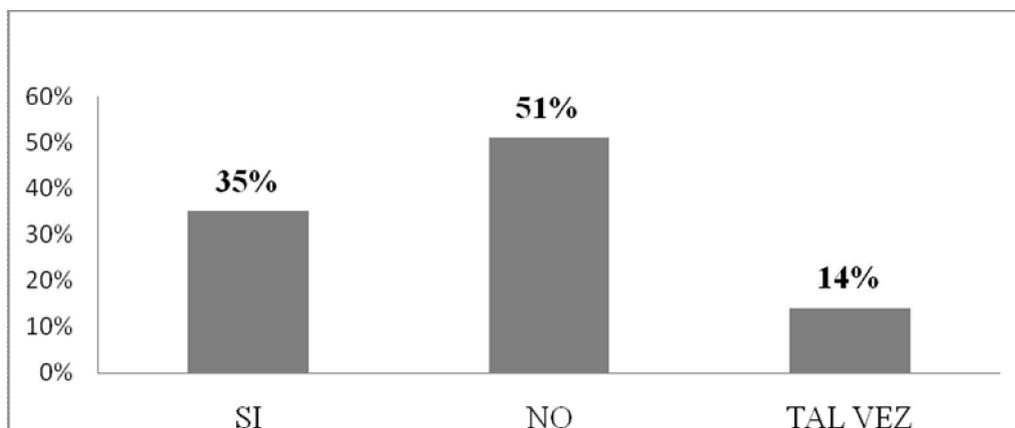
Tabla No. 7: Logro de los objetivos

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	32	35%
NO	47	51%
TAL VEZ	13	14%
TOTAL	92	100%

Fuente: Colaboradores civiles de la institución.

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

Gráfico no. 10: Logro de los objetivos



Fuente: Colaboradores civiles de la institución.

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

Se aprecia que el 51% de los encuestados manifestó que para los programas de formación y desarrollo no se hace un reconocimiento de las situaciones externas e internas y su incidencia en el logro de los objetivos de la organización. La formación y el desarrollo del personal son claves en el logro de los objetivos organizacionales si se coincide en que la función básica del trabajo de una persona es la de producir resultados, sin importar cuál sea su posición jerárquica dentro de la organización.

Pregunta N° 8 ¿considera usted que la organización implementa programas de formación orientados a desarrollar competencias en los servidores públicos?

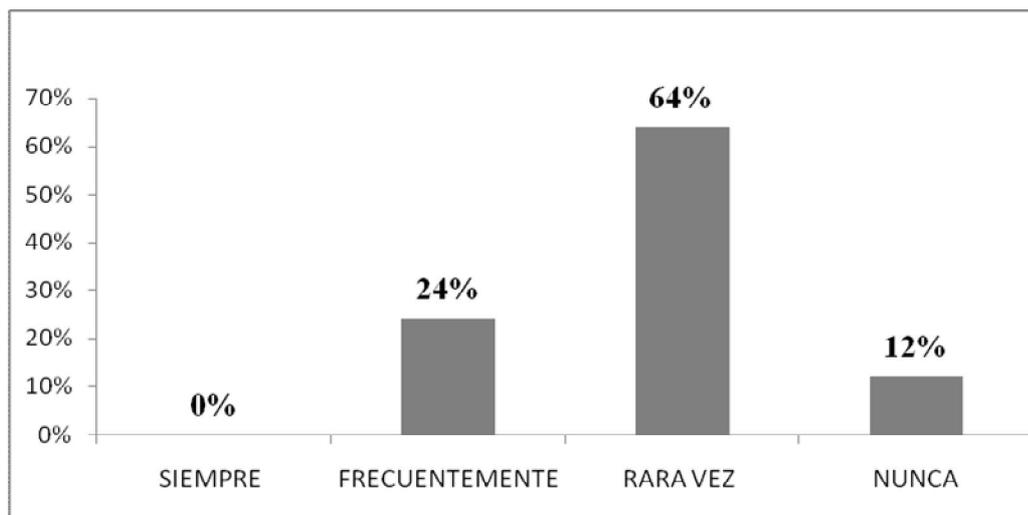
Tabla No. 8: Programas de formación

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0 %
FRECUENTEMENTE	22	24 %
RARA VEZ	59	64 %
NUNCA	11	12%
TOTAL	92	100%

Fuente: Colaboradores civiles de la institución.

Elaborado por: Otmara Castro Vargas

Gráfico no. 11: Programas de formación



Fuente: Colaboradores civiles de la institución.

Elaborado por: Otmara Castro Vargas

El 64% de los colaboradores encuestados indicó que rara vez la organización implementa programas de formación orientados a desarrollar competencias en los servidores públicos, el 24% expresó que frecuentemente y el 12% dijo que nunca; la ESMA debe procurar atraer, formar, retener, utilizar y desarrollar en el servicio público, a las personas más capacitadas y a los mejores talentos e integrarlos dentro de sus diversas funciones. Para ello son esenciales los programas de formación orientados a desarrollar competencias en los servidores.

Proceso Medición del Desempeño

Pregunta N° 9 ¿Se tienen parámetros anteriores o planes de mejoramiento para medir el desempeño?

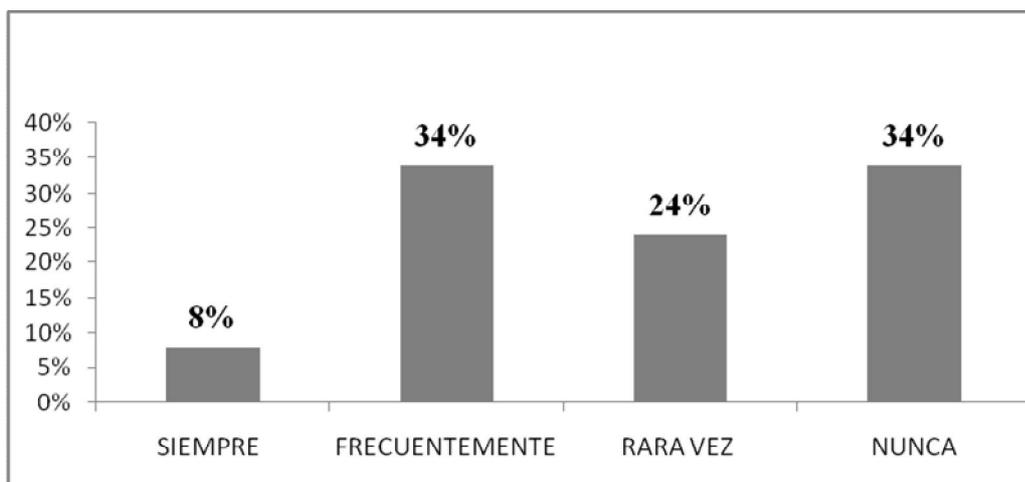
Tabla No. 9: Parámetros para medir el desempeño

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	7	8 %
FRECUENTEMENTE	31	34 %
RARA VEZ	21	24 %
NUNCA	31	34 %
TOTAL	92	100%

Fuente: Colaboradores civiles de la institución.

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

Gráfico no. 12: Parámetros para medir el desempeño



Fuente: Colaboradores civiles de la institución.

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

El 34% de los encuestados indicó que nunca se tienen parámetros anteriores o planes de mejoramiento para medir el desempeño. El 34% expresó que frecuentemente existen parámetros para medir el desempeño. Es fundamental establecer que los parámetros para medir el desempeño constituyen un procedimiento estructural y sistemático que mide, evalúa e influye sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo.

Pregunta N° 10 ¿Cómo considera que son los procedimientos para la medición del desempeño con base en competencias?

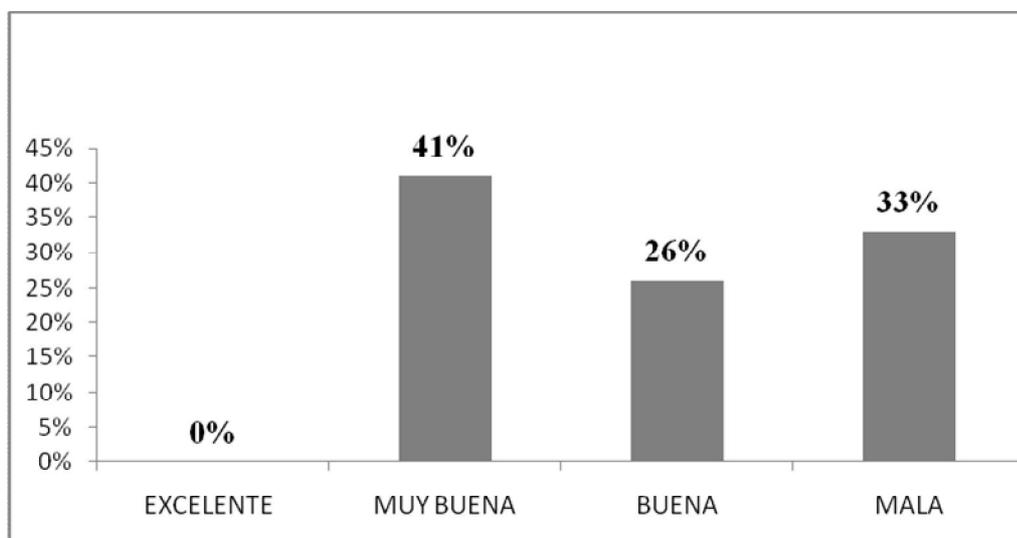
Tabla No. 10: Procedimientos para medir el desempeño

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0 %
MUY BUENA	38	41 %
BUENA	24	26 %
MALA	30	33 %
TOTAL	92	100%

Fuente: Colaboradores civiles de la institución.

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

Gráfico no. 13: Procedimiento para medir la evaluación del desempeño



Fuente: Colaboradores civiles de la institución.

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

El 33% de los colaboradores encuestados estableció que los procedimientos para la medición del desempeño con base en competencias son malos, el 26% considera que son buenos y el 41% indicó que eran muy buenos. Se establece que hay que incorporar procedimientos para medir el desempeño de los colaboradores en base a los objetivos propuestos en la evaluación.

Pregunta N° 11.- ¿Considera usted que la medición del desempeño garantiza la efectividad en los procesos productivos y la calidad del servicio?

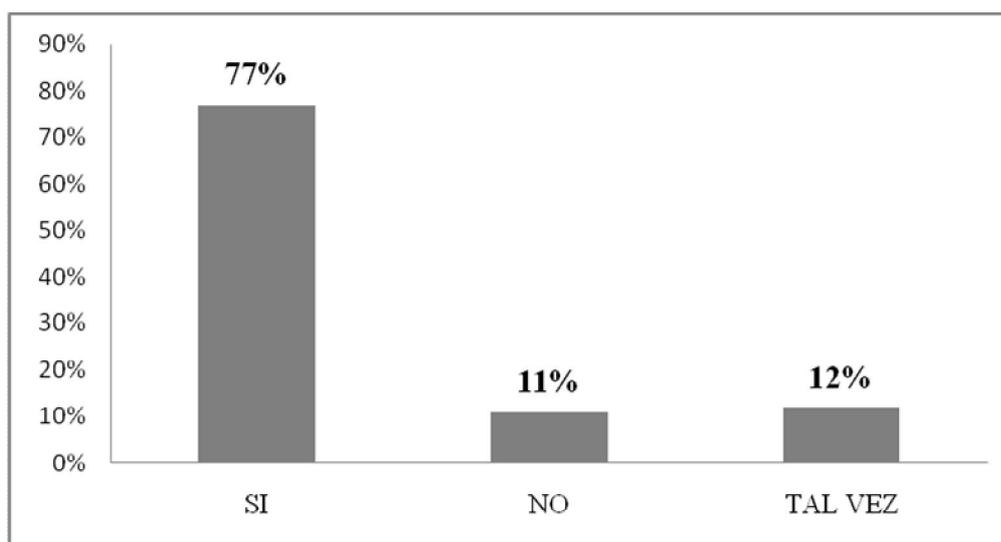
Tabla No. 11: Efectividad en los procesos

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	71	77%
NO	10	11%
TAL VEZ	11	12%
TOTAL	92	100%

Fuente: Colaboradores civiles de la institución.

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

Gráfico no. 14: Efectividad en los procesos



Fuente: Colaboradores civiles de la institución.

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

El 77% de los encuestados manifestó que la medición del desempeño si garantiza la efectividad en los procesos productivos y la calidad del servicio. Solo un 11% indicó que no y el 12% que tal vez. Considero que el desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan su medición es vital para una mejora continua.

Pregunta N° 12.- ¿Cree usted que la medición del desempeño está orientada a elevar la rentabilidad, a garantizar la permanencia y el desarrollo organizacional?

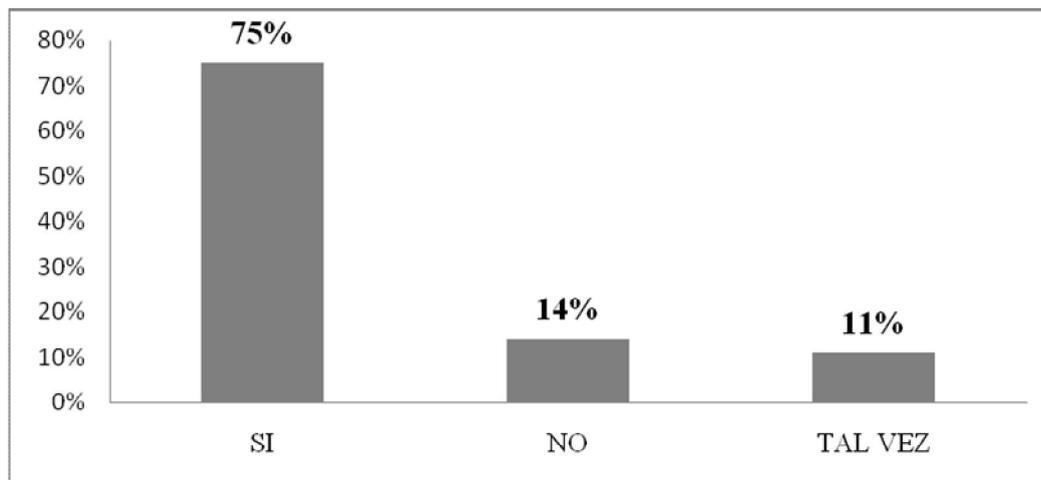
Tabla No. 12: Desarrollo organizacional

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	69	75%
NO	13	14%
TAL VEZ	10	11%
TOTAL	92	100%

Fuente: Colaboradores civiles de la institución.

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

Gráfico no. 15: Desarrollo organizacional



Fuente: Colaboradores civiles de la institución.

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

La mayoría de los colaboradores expresó que la medición del desempeño está orientada a elevar la rentabilidad y a garantizar la permanencia y el desarrollo organizacional, La medición del desempeño es esencial porque el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis del puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones.

Pregunta N° 13.- Considera usted que la escasa vinculación entre los directivos y el talento humano que labora en la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.” influye en el ámbito laboral?

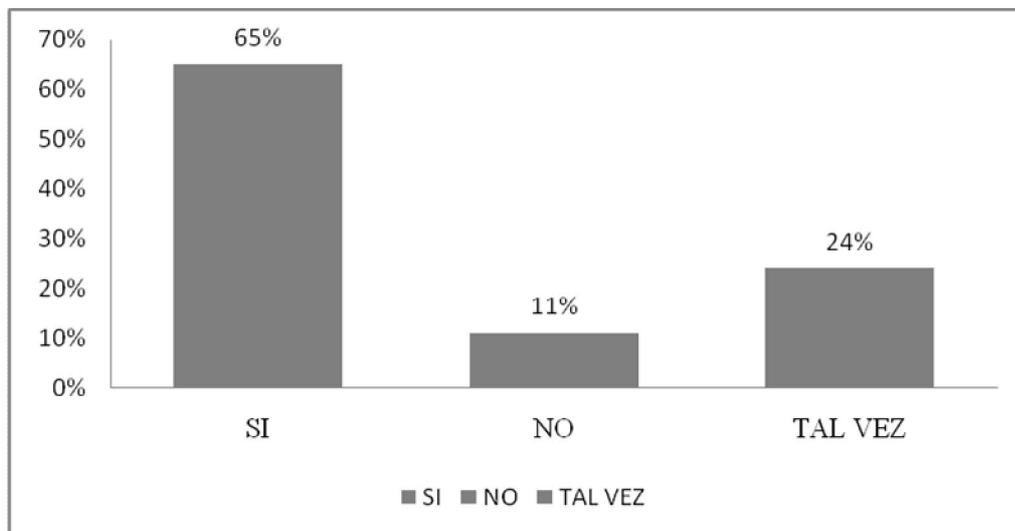
Tabla No. 13: Vinculación de directivos

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	60	65%
NO	10	11%
TAL VEZ	22	24%
TOTAL	92	100%

Fuente: Colaboradores civiles de la institución.

Elaborado por: Otmara Castro Vargas

Gráfico no.18: Vinculación de directivos



Fuente: Colaboradores civiles de la institución.

Elaborado por: Otmara Castro Vargas

En la pregunta donde se consulta si el escaso acercamiento entre los directivos y el talento humano que labora en la ESMA. El 65% de los encuestados contestó afirmativamente indicando que si afecta de manera muy significativa el acercamiento que exista entre las diferentes cadenas de mando y el personal de apoyo.

Pregunta N° 14.- Considera usted que la aplicación de un modelo de evaluación del desempeño, mejorará la calidad de servicio que se brinda en la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”?

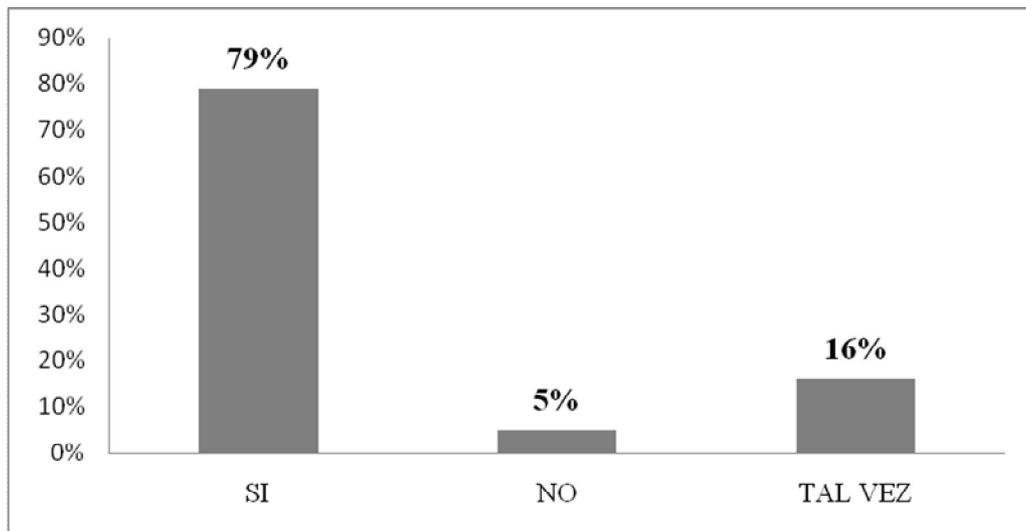
Tabla No. 14: Aplicación de modelo

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	73	79%
NO	5	5%
TAL VEZ	14	16%
TOTAL	92	100%

Fuente: Colaboradores civiles de la institución.

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

Gráfico no.19: Aplicación de modelo



Fuente: Colaboradores civiles de la institución.

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

Las personas encuestadas supieron manifestar que sería muy beneficioso para el servicio que brinda la institución la aplicación de un modelo de auditoría interna con el fin de determinar la eficiencia y eficacia de los procesos internos que se llevan a cabo en la institución.

3.2. Análisis de resultados de las entrevistas

El objetivo de la entrevista es adquirir información sobre la Gestión del Talento Humano en la Sección de Personal civil de la ESMA “Cosme Rennella B.”, de acuerdo a la información obtenida en la entrevista se puede indicar que si existe un plan estratégico de desarrollo organizacional para los servidores públicos civiles. Este plan está acorde con la organización ya que es un pilar fundamental que ayuda a contribuir al desarrollo organizacional de la ESMA, pero lamentablemente faltan actividades que contribuyan al cumplimiento del plan.

El mundo competitivo en que vivimos exige que las personas desempeñen con idoneidad grupos de funciones laborales afines y, por lo tanto, que apliquen habilidades, conocimientos y actitudes en entornos socio-laborales y tecnológicos cambiantes.

El sector público no es ajeno a estos cambios y asume transformaciones organizacionales, con el propósito de entregar servicios con la calidad, eficiencia, oportunidad y transparencia que deben caracterizar los servicios estatales y el buen gobierno. Por ello, el diseño y la ejecución de un plan estratégico de desarrollo organizacional para los servidores públicos es la clave de un servicio de calidad en esta entidad del sector público. El departamento de supervisión y planificación del TT.HH, no cuenta con indicadores que midan la gestión de la organización. Los entrevistados fueron unánimes en expresar que la organización si define el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección, el mismo que se divide en:

Para el personal militar y para servidores/trabajadores públicos.

Para servidores/trabajadores públicos, el proceso de selección se difunde a través de la prensa escrita local y los medios de información internos de la institución, este proceso es administrado por la Sección de Personal de los repartos en coordinación con la Dirección de Personal FAE.

Se evidencia en la organización que el proceso de formación y desarrollo no contempla un diagnóstico de necesidades de competencias de productividad y competitividad, ya que el proceso de desarrollo (capacitación/entrenamiento) de servidores/trabajadores públicos se realiza por la administración tradicional del talento humano porque no se ha implementado la administración por competencias (moderna).

En la institución la capacitación /entrenamiento es administrado por la Sección del Cuerpo de Cadetes y no por la Sección de Personal. El proceso de formación y desarrollo no está relacionado con los indicadores de gestión, sino con las necesidades generales colectivas (no específicas) de capacitación.

Están definidos los instrumentos para medir el desempeño del personal de servidores /trabajadores públicos; estos instrumentos son dados de acuerdo a la norma técnica de evaluación del desempeño del Ministerio de Relaciones Laborales. En cuanto a la satisfacción del personal, no existen instrumentos que midan esta variable en la institución. Existe en la organización un plan de incentivos para los servidores públicos civiles. Este se encuentra en el Reglamento de Condecoraciones de las Fuerzas Armadas, no es económico.

Socialización y análisis de los resultados obtenidos

La cultura organizacional se ha definido como una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores de la organización son ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Es importante indicar que la cultura organizacional influye en la gestión del talento humano; esta trata de unificar las conductas operativas que guía el desempeño del personal.

Toda institución debe de establecer los valores corporativos de la organización, estos se encuentran inmersos de manera intrínsecas al ser humano trasladados a la institución, como son: la honestidad, lealtad, liderazgo, disciplina, responsabilidad; las normas que rigen la forma de ejecutar las acciones son la calidad, seguridad y salud ocupacional, protección al medio ambiente, vocación de servicio y trabajo en equipo.

Siendo las competencias un conjunto de valores, rasgos de personalidad, habilidades, conocimientos, actitudes e intereses que posee un individuo, la cultura organizacional influye en la definición de las competencias requeridas en el personal para conseguir un desempeño que se ajuste a los valores y normas de la cultura.

La cultura organizacional será exitosa si el talento humano se ajusta a sus normas, valores en el ejercicio operativo y de servicio de la organización. Los perfiles del cargo deben estar basados en las competencias establecidas por la organización con el fin de que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias.

Si un trabajador comprueba que sus esfuerzos por conseguir una utilización más eficaz del tiempo no se valoran y puede llegar a decidir que no merece la pena esforzarse por hacerlo. Es importante que las personas dispongan de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.

La gestión por competencias es un conocimiento que en la actualidad está en el discurso de los gestores de recursos humanos y se integra en todos los procesos administrativos del talento humano, incluyendo la selección de personal. El perfil de la persona que selecciona al personal debe de incluir capacidades técnicas, humanas, conceptuales y de ideas. De esta manera es necesario contar con habilidades no solo de organización sino de planeación, dirección y control.

La formación y el desarrollo del personal son claves en el logro de los objetivos organizacionales si se coincide en que la función básica del trabajo de una persona es la de producir resultados, sin importar cuál sea su posición jerárquica dentro de la organización. Siempre se espera que un colaborador produzca algún tipo de utilidad. Esto es lo que se espera de él. Para la consecución de estos resultados, el trabajador debe estar capacitado, motivado y satisfecho.

- La persona que selecciona al personal no tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo; La selección de personal al ser una función de la Administración del Talento Humano comparte su carácter estratégico, sistémico y contingencia, demandando de quienes la ejecutan cuenten con conocimientos, habilidades y actitudes.
- Los programas de formación y desarrollo en la organización no se realizan de acuerdo a los requerimientos para desarrollar competencias, sino de acuerdo a las necesidades de la institución.
- La institución debe procurar atraer, formar, retener, utilizar y desarrollar en el servicio público, a la persona más capacitada y los mejores talentos e integrarlos dentro de las diversas funciones y ocupaciones estatales. Para ello son esenciales los programas de formación orientados a desarrollar competencias en los servidores públicos.
- La organización no cuenta con parámetros para medir el desempeño, los instrumentos son dados de acuerdo a la norma técnica de evaluación del desempeño del Ministerio de Relaciones Laborales. Hay que incorporar procedimientos en la organización para medir el desempeño de los colaboradores en base a los objetivos propuestos en la evaluación; ya que los mismos están orientados a elevar la rentabilidad, a garantizar la permanencia y el desarrollo organizacional.

3.3. Prueba de Hipótesis

- La primera hipótesis que se plantea es: La Cultura Organizacional debidamente implementada influye en la gestión del Talento Humano de la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”
- De acuerdo a la encuesta que se realizó se pudo comprobar que el 65% de los encuestados confirmó que la Cultura Organizacional es uno de los principales parámetros por los que se mide la gestión del TT.HH. Comprobándose de esta manera que la Cultura Organizacional si incide en la gestión del Talento Humano de la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”
- Comprobándose de esta manera que la hipótesis es positiva.
- La segunda hipótesis es si: la implementación de parámetros e indicadores influye en la aplicación de una mejor auditoria.
- En las encuestas realizadas al personal que labora en la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.” un 79% del talento humano que labora ahí manifestó que si se aplicaran parámetros e indicadores para medir la calidad, la eficiencia y eficacia del personal se podría obtener un mejor resultado en la auditoria.
- Quedando demostrado de esta manera la validez de la segunda hipótesis que se planteó en el trabajo de investigación.
- La tercera hipótesis pregunta lo siguiente si: la aplicación de normas y procedimientos en el área del talento humano de la Escuela Superior Militar de Aviación. “Cosme Rennella B.” determina el mejor desempeño de sus colaboradores.

El 62% de los encuestados supo manifestar que la aplicación de normas y procedimientos si influye en el mejor desempeño de sus funciones, mientras que el 38% se pronunció manifestando que la aplicación de normas y procedimientos no afectaría en mayor medida en el rendimiento laboral.

- Demostrando también la viabilidad de esta hipótesis.
- La cuarta hipótesis pregunta si la escasa vinculación entre los directivos y el talento humano de la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.” influye en el ámbito laboral de la misma.
- El 89% de los encuestados, manifestó que la escasa vinculación de directivos si afectaba en gran medida en el ámbito laboral de la ESMA, sugiriendo que los mismos se involucren más con el personal que labora ahí para un mejor desempeño laboral.
- Quedando más que demostrada la validez de la cuarta hipótesis planteada.
- La quinta hipótesis plantea lo siguiente: si se considera que la aplicación de un modelo de evaluación del desempeño, mejorará la calidad de servicio que se brinda en la ESMA.
- El 95% de las personas encuestadas que labora en la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.” manifestó que sería muy positivo que se dé la aplicación de un modelo de evaluación del desempeño para de esta manera se pueda dar una mejora en la calidad de servicio que se brinda en la ESMA.
- De esta manera queda demostrada la validez de la quinta hipótesis ya que casi todos los encuestados estuvieron de acuerdo.

3.4. Conclusiones

- De acuerdo al estudio realizado se puede indicar que los colaboradores públicos civiles de la institución, no tienen definido lo que es la cultura organizacional ni los valores corporativos de la organización.
- Los principios y valores que caracterizan a la cultura organizacional son el parámetro en base al cual se realizan los procesos y orientan los mecanismos de control del desempeño del personal.
- El estudio muestra que no se considera la cultura organizacional al momento de definir las competencias del talento humano para laborar en un área determinada; la percepción que tienen los colaboradores es que los perfiles del cargo con base en las competencias no se da el 100% en la organización.
- La persona que selecciona al personal no tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo; La selección de personal al ser una función de la Administración del Talento Humano comparte su carácter estratégico, sistémico y de contingencia, demandando de quienes la ejecutan cuenten con conocimientos, habilidades y actitudes.
- Los programas de formación y desarrollo en la organización, no se realizan de acuerdo a los requerimientos para desarrollar competencias, sino de acuerdo a las necesidades de la institución. La institución debe procurar atraer, formar, retener, utilizar y desarrollar en el servicio público, a la persona más capacitada y mejores talentos e integrarlos dentro de las diversas funciones y ocupaciones estatales. Para ello son esenciales los programas de formación orientados a desarrollar competencias en los servidores públicos.
- La organización no cuenta con parámetros para medir el desempeño, los instrumentos son dados de acuerdo a la norma técnica de evaluación del desempeño del Ministerio de Relaciones Laborales.

- Hay que incorporar procedimientos en la organización para medir el desempeño de los colaboradores en base a los objetivos propuestos en la evaluación; ya que los mismos están orientados a elevar la rentabilidad, a garantizar la permanencia y el desarrollo organizacional.

3.5. Recomendaciones

- El Talento Humano juega un rol protagónico en el desarrollo de las Organizaciones. Se considera el activo más flexible y el que le otorga mayor vitalidad a la Organización.
- Desarrollar la gestión del talento humano partiendo del conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos relacionados con los colaboradores incluidos reclutamiento, selección, capacitación, y evaluación del desempeño.
- Detectar el grado de eficacia y eficiencia de los procesos objeto de análisis (Selección, formación y desarrollo, medición del desempeño y mantenimiento del personal) y hacer propuestas en vistas a su mejora.
- Proporcionar competitividad a la organización, a través de la aplicación de instrumentos de medición idóneos que den cuenta del óptimo desempeño organizacional a través de los empleados.
- Diseñar un modelo de auditoría interna para la gestión del talento humano en la administración pública de la ESMA, el cual debe ser congruente con la misión de la organización y puesto en práctica, que conlleve a consolidar una imagen organizacional.

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE UN MODELO DE AUDITORÍA INTERNA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA ESMA “COSME RENNELLA B.” CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.

4.1. Presentación

En la actual época en que convivimos llena de incertidumbre y dificultades, caracterizada por la flexibilización laboral, la administración del talento humano es cada vez más compleja, desafiante y se hace necesario operar en base al sistema de auditoría en la gestión del talento humano.

La auditoría pasa de esta manera de la consideración de una diligencia que consiste en la evaluación objetiva de la información económica de una entidad hacia una visión en la cual la auditoría se convierte en una herramienta proactiva a partir de la utilización de instrumentos adecuados acordes con la cultura y complejidad de la organización, para identificar situaciones de riesgo que amenacen la estabilidad de las instituciones y empresas públicas, a la vez presenta alternativas que permiten planear y mejorar las deficiencias encontradas.

La auditoría del talento humano adquiere gran importancia, convirtiéndose en un mecanismo para evaluar los resultados de las funciones del personal, en lo que se refiere a políticas generales, calidad en el trabajo, así como prácticas de supervisión y otras áreas relacionadas. Es indispensable actualizar con regularidad las normas, procedimientos, directrices a seguir por la institución y adaptación de nuevas técnicas que dinamicen el proceso productivo de forma eficiente y eficaz.

El modelo se fundamenta en las leyes, reglamentos y normas que regulan la actividad de la administración del talento humano, conforme lo establece la Constitución de la República del Ecuador en el Art. 227, que textualmente dice que la administración pública constituye un servicio a la colectividad sustentado por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación; y en el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público.

El Art. 216 que tiene por objetivo la evaluación del desempeño programada y por resultados, medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio.

4.1.1. OBJETIVOS

4.1.1.1. El objetivo general

Proporcionar competitividad a la organización aplicando instrumentos de medición idóneos que den cuenta del óptimo desempeño organizacional, dentro del marco de una actividad ética y socialmente responsable.

4.1.1.2. Objetivos sociales

Propiciar una administración del talento humano con principios éticos y responsables al servicio de la sociedad.

Motivar a la organización la oferta de fuentes de empleo a la sociedad a través de compromisos éticos y responsables que viabilicen el desarrollo del talento humano y crecimiento institucional.

Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable.

4.1.1.3. Objetivos corporativos

Concientizar en el administrador del talento humano mediante contenidos científicos el reconocimiento de su actividad como instrumento para que la organización logre las metas fijadas.

Orientar al departamento del talento humano con teorías sobre la administración del servidor público para que contribuya al cumplimiento de los objetivos institucionales.

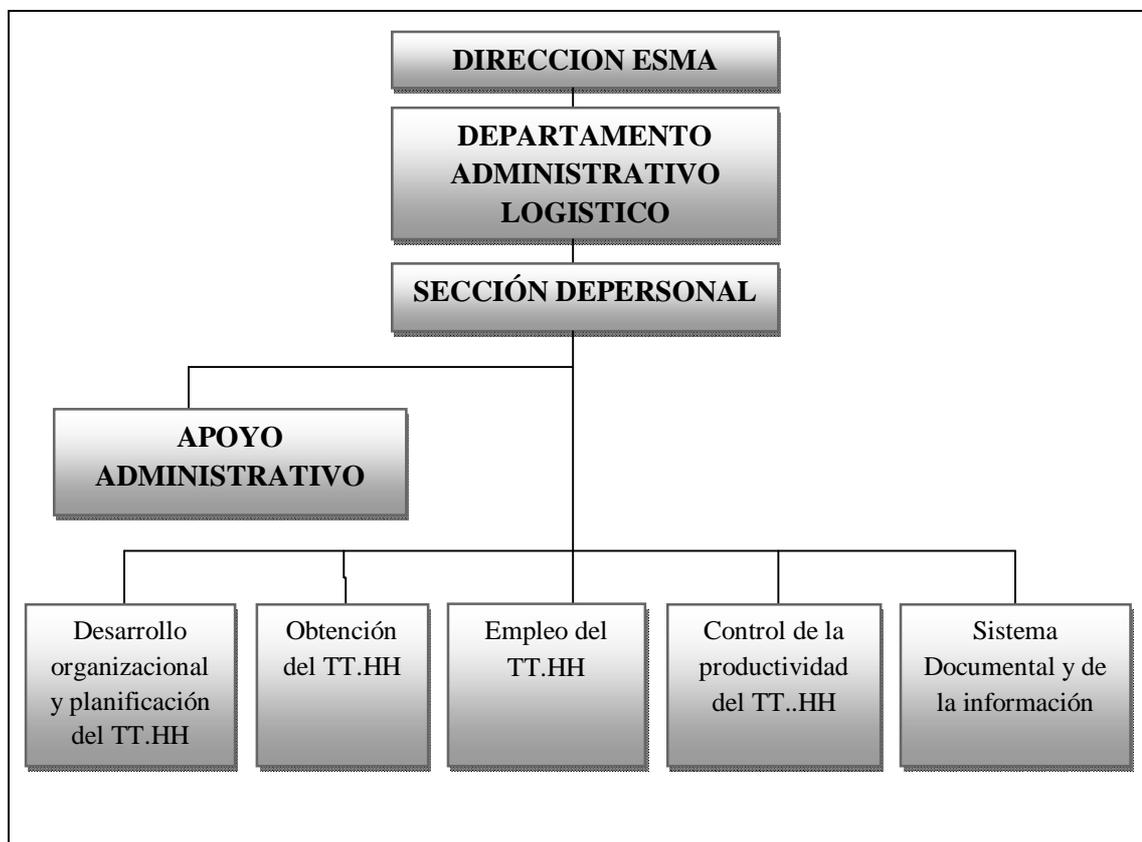
4.1.2. Objetivos funcionales

Mantener al talento humano con niveles acordes a las necesidades de la entidad pública para el logro de los factores administrativos estratégicos. Mantener la predisposición del talento humano en un nivel acorde a las necesidades de la Institución.

Misión

Gestionar el talento humano de la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B”, a través de un sistema moderno e integrado de administración del talento humano y la aplicación de Leyes y Reglamentos Militares, a fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Gráfico No. 16: Estructura organizacional



Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

4.2. Funciones y principios de la auditoria del talento humano

Funciones y principios:

- Verificar las actividades y tareas ejecutadas.
- Medir el grado de cumplimiento de las disposiciones legales o normativas vigentes de la entidad, en materia de talento humano.
- Evaluar la eficiencia económica del sistema auditado, es decir, los costes y beneficios, la rentabilidad y grado de minimización de gastos obtenidos.

- Evaluar la eficiencia técnica del sistema objeto de la auditoría, a dos niveles:
- Planificación, operatividad y resultados de la gestión del talento humano respecto a los obtenidos por la organización.
- Evaluar la eficiencia del talento humano respecto a las actividades, atendiendo sus repercusiones en el clima, la cultura, los actores y en los procesos.
- Valorar la eficacia global del sistema auditado, es decir, el grado de consecución de los objetivos fijados.
- Emitir sugerencias, recomendaciones y propuestas de mejoras, que conduzcan a la superación de las limitaciones detectadas y a la elaboración de una estrategia de futuro.

La auditoría del talento humano de la ESMA debe respetar los siguientes principios:

- Estar al servicio de la toma de decisiones
- Ser dinámica y prospectiva
- Ser participativa y educativa
- Adoptar una postura externa pero comprometida
- Basarse en un conjunto de referenciales rico y pertinente
- Reconocer la complejidad de los actores
- Atender a la actitud de la entidad auditada hacia el cambio

Gráfico No. 17: Control

Busca asegurar que la unidad del personal de la organización realice sus acciones en forma colectiva, coordinada y complementaria. Si la unidad no lo hace, la organización deja de funcionar con eficiencia y eficacia.

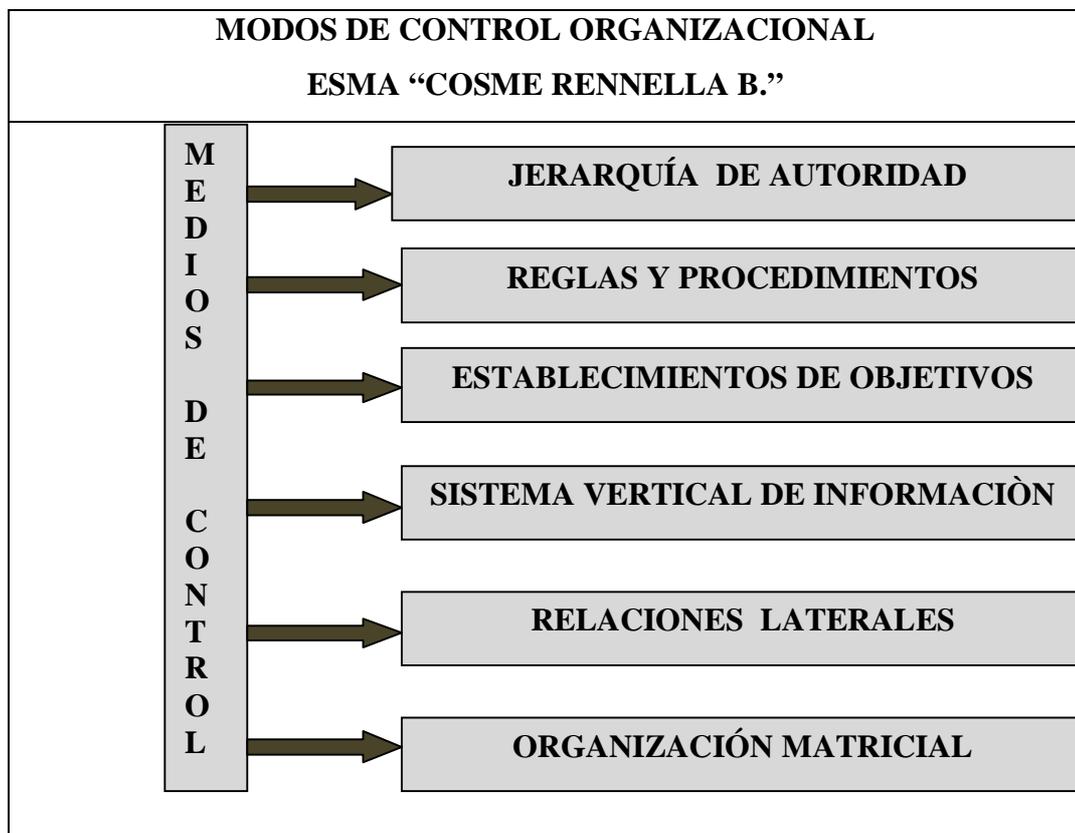


Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

La ESMA es una organización en la que se debe de delinear lo que se espera de los colaboradores y de la política institucional. Los directores del Talento Humano deben indicar los objetivos de la organización.

Las reglas de una empresa son la base de los controles de gestión del talento humano, la ESMA debe de garantizar que todos los empleados tengan conocimiento de las normas que rigen sus departamentos y posiciones.

Gráfico no. 18: Estándares de control



Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

El estándar de control es la unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control en la ESMA.

Los modos de control de la ESMA son de acuerdo a niveles de Jerarquía de Autoridad, las reglas y procedimientos, establecimientos de objetivos, sistema vertical de información, relaciones laterales y organización matricial.

El proceso de control consiste en un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de información, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la institución se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la organización.

Gráfico No. 19: Evalúa

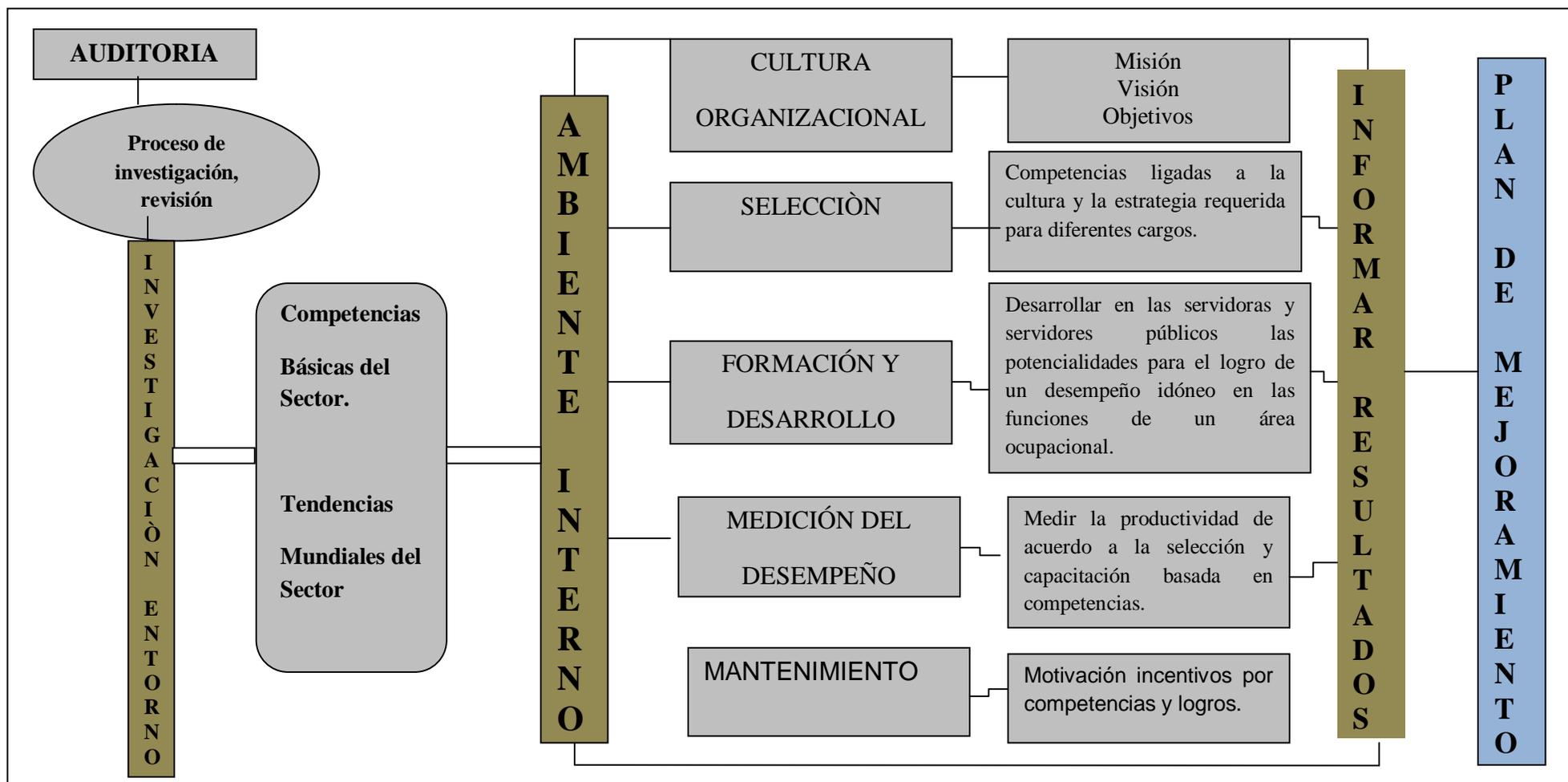
- La conformidad legal de las actividades analizadas o el grado de cumplimiento de las disposiciones legales existentes o normatividad de la empresa sobre el talento humano.
- La eficiencia económica del sistema
- La eficiencia técnica del sistema objeto de auditoría, a dos niveles: Planificación. Operatividad y resultados de la gestión del talento humano respecto a los obtenidos por la organización
- La eficiencia del talento humano
- Valora la eficacia global del sistema auditado, es decir, el grado de consecución de los objetivos fijados
- Emite recomendaciones y propuestas de mejora realistas y operativas, que conduzcan a la superación de las limitaciones detectadas y a la elaboración de una estrategia de futuro

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

4.3. Modelo de Auditoría a la Gestión del Talento Humano

La auditoría del talento humano es el proceso por el cual se evalúa los resultados, la eficiencia, la eficacia, las políticas y las prácticas de gestión del talento humano, con la finalidad de indicar las más idóneas, los posibles fallos y problemas, proponer soluciones y sugerencias de mejoras.

Gráfico No. 20: Modelo de Auditoría a la Gestión del Talento Humano



Elaborado por: Othmaro Castro Vargas

4.3.1. Instrumentos de auditoría para la gestión del talento humano

Existen muchos instrumentos de auditoría, entre ellos están los de auditar el área de gestión del talento humano de la ESMA. Cada uno permite adquirir información sobre determinados aspectos.

Cuadro No. 4: Instrumentos de auditoría para la gestión del talento humano

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Auditoría de la Cultura Organizacional• Auditoría Proceso de Selección del Personal• Auditoría Proceso de Formación y Desarrollo• Auditoría Proceso Medición del desempeño• Auditoría Proceso de Mantenimiento de Personal |
|--|

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

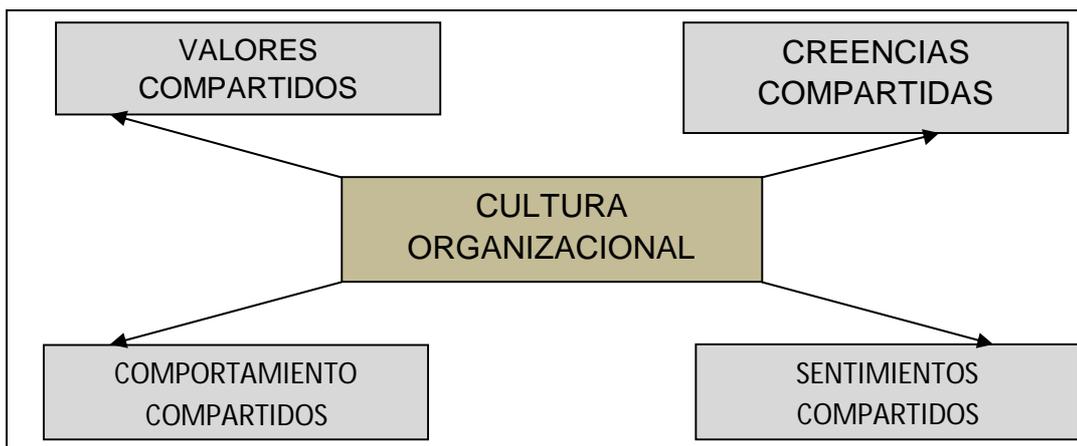
4.3.1.1. Recolección de evidencias

Para la recolección de evidencias se pueden utilizar la observación directa, la entrevista y el análisis documental. La observación directa se puede realizar por el experto a través de toda la organización; el análisis documental se realiza igualmente en el área de talento humano o gerencia, de acuerdo al tamaño de la organización y finalmente la entrevista se aplica al director de gestión del talento humano o en su defecto construir un clima de transparencia, de cercanía y confianza.

4.3.2. Auditoria de la Cultura Organizacional

Objetivo: Cultivar las relaciones internas, construir un clima de transparencia, cercanía y confianza.

Gráfico No. 21: Cultura Organizacional



Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

Cuadro No. 5: Instrumentos de Auditoria de la Cultura Organizacional

Auditoria de la Cultura organizacional		SI	NO	Observaciones
1	¿Se tiene claramente definido el concepto de cultura organizacional en la institución?			
2	¿La cultura organizacional influye en la gestión del talento humano y en el de la institución?			
3	¿Existe una visión y una misión reconocida por los empleados?			
4	La organización tiene claramente definido los valores corporativos?			
5	¿El plan estratégico de desarrollo está acorde con el sector?			
6	¿Existen indicadores que miden la gestión de la organización?			

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

4.3.3. Selección de personal

La auditoría al talento humano

Art. 63.- Del subsistema de selección de personal.- se denomina al conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, propensos a evaluar competitivamente la idoneidad de los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria.

Procedimiento del proceso de selección.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos a realizar. Estos son:

1) Puesto vacante.

Es decir el lugar que no está ocupado por ningún servidor. La selección debe iniciar con un puesto vacante, el cual no es ocupado por nadie.

2) Requisición.

Existiendo un puesto vacante dentro de la estructura orgánica institucional y también la necesidad de ese talento humano, el jefe inmediato debe formular la solicitud de llenar la vacante a la máxima autoridad quién a su vez dispondrá el trámite al encargado de realizar el proceso de selección.

3) Análisis de puesto.

El análisis de puesto constituye uno de los tres elementos esenciales para lograr el objetivo del proceso de selección. Éste es una herramienta necesaria que se debe de tomar en cuenta puesto que con él se obtiene el perfil, habilidades y demás requisitos que requiere el puesto para ser desempeñado de manera efectiva.

4) Inventario del talento humano.

La ESMA “Cosme Rennella B.” cuenta con un inventario de talento humano el cual constituye un lugar donde se archiva los expedientes de las servidoras y servidores públicos cuya documentación contiene datos relevantes de su desempeño que van desde la solicitud de empleo, las pruebas que se realizaron en el proceso de selección, las capacidades que han tenido, permisos, etc.

5) Reclutamiento.

Este proceso se fundamenta en la Ley Orgánica del Servicio Público, y Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, que en el Art. 181, expresa.-

Reclutamiento y convocatoria: Luego de preparadas las bases, se procederá a la difusión del concurso de méritos y oposición que permita la participación del mayor número de aspirantes que cumplan con los requisitos y competencias necesarias para ocupar un puesto en la institución, de acuerdo a las bases del concurso constantes en la convocatoria. El reclutamiento es un medio o técnica utilizado por las instituciones públicas o privadas para obtener candidatos que estén acordes con el perfil que la entidad requiere.

6) Entrevista.

Una vez que se cuenta con un número determinado de solicitudes de aspirantes a ocupar el cargo vacante, se escoge aquellos que estén lo más cercanamente posible a reunir los requisitos indispensables para el puesto. Posteriormente se pasa a la entrevista.

La entrevista es un recurso que la entidad o empresa pública o privada la realiza para conocer más datos relevantes sobre el candidato sobre una serie de preguntas que se le hacen a la persona que solicita el puesto.

7) Informe de la entrevista

Una vez realizadas las respectivas entrevistas es necesario proceder a un informe de ello con el objetivo de no omitir información dada por el candidato.

8) Pruebas de idoneidad o psicológicas.

Existen diversos tipos de prueba que se pueden aplicar a los solicitantes, pero en definitiva todas ellas se utilizan para medir las habilidades y capacidades con las que cuenta. Son en forma de test, donde se presenta una pregunta con diversas opciones entre las cuales sólo una puede ser elegida.

9) Pruebas de trabajo.

Otra de las estrategias empleadas por las organizaciones son las pruebas de trabajo, las cuales consisten en proporcionarle al aspirante las herramientas o técnicas necesarias para desarrollar las actividades del puesto. Es necesario corroborar los datos proporcionados, de manera más práctica.

10) Contratación.

El siguiente paso del proceso de selección es la contratación, que consiste en notificar a la persona seleccionada para ocupar el puesto vacante. Se puede decir que es aquí donde se establece una relación más formal con el nuevo servidor público.

11) Control del proceso de selección.

Se puede determinar este último paso como la verificación del proceso de selección mediante evaluaciones periódicas que se le hacen al nuevo servidor.

El objetivo radica en constatar si el proceso de selección tuvo el éxito deseado por la institución y si cumplió con su objetivo. Si omitimos uno de estos pasos podemos correr el riesgo de que el objetivo del proceso de selección no se cumpla y caer erróneamente en el concepto del proceso de selección.

Cuadro No. 6: Instrumentos auditoria: proceso de selección del personal

Auditoria Proceso de Selección del personal		SI	NO	Observaciones
1	¿Se tiene en cuenta la cultura organizacional para definir la competencia de la institución?			
2	¿Se tiene un mapa de competencias establecido acorde al objetivo y las estrategias corporativas de la organización?			
3	¿Se definen o elaboran los perfiles del cargo con base en las competencias establecidas por la organización?			
4	¿El seleccionado tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo?			
5	¿Está definido el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección?			

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

4.3.4. Auditoria del proceso de formación y desarrollo

La auditoría al talento humano y la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

Art. 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del servicio público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad, reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de recursos públicos.

Los directivos de la entidad deben promover en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

4.3.4.1. Estrategias de desarrollo del talento humano

Objetivo: Fortalecer los conocimientos, competencias, habilidades de los funcionarios y contribuir a su bienestar y motivación que mejoren el entorno laboral.

De esta manera se aporta al mejoramiento del desempeño institucional con mayor eficiencia y eficacia.

Áreas de capacitación en la sección del personal administrativo de la ESMA:

Sistemas

- Informática: (Microsoft Office Excel Avanzado, Power Point)
- Microsoft Office (Access)
- Aplicativos de Software

Función pública

- Carrera Administrativa
- Evaluación del Desempeño Laboral

Planeación

- Elaboración Planes de Acción
- Indicadores de Gestión

Control interno

- Sistemas de Gestión: Calidad
- Auditorías
- Control Interno
- Contratación Estatal (Nueva normatividad)
- Temas de los demás procesos para tener competencias y ejercer auditorías.

Clima organizacional

- Relaciones Interpersonales
- Resolución de Conflictos
- Manejo de Stress
- Riesgos Profesionales
- Actualización en normatividad Ambiental vigente

Gestión documental

- Archivo y correspondencia

➤ Actualización en archivística Historias Laborales

➤ Las capacitaciones podrán ser:

○ Capacitación Colectiva

○ Capacitación Personalizada

○ Capacitación con Personal de la Entidad

Alianzas con Otras Entidades: Se realizarán alianzas con otras entidades para realizar capacitaciones generales y a menor costo. Las mismas que pueden ser las instituciones educativas superiores.

Controles a la Capacitación.

○ Constancia y/o Certificación de asistencia.

○ Retroalimentación

4.3.4.2. Plan de formación y capacitación

Se presentan los siguientes programas:

➤ Inducción

➤ Re inducción

➤ Capacitación en las áreas identificadas

➤ Charlas para manejo del clima organizacional

Cuadro No. 7: Instrumentos de Auditoria: proceso de formación y desarrollo

Auditoria		SI	NO	observaciones
1	Proceso de formación y desarrollo			
1	¿El proceso de formación y desarrollo contempla un diagnóstico de necesidades de competencias de productividad y competitividad?			
2	¿Para los programas de formación y desarrollo se hace reconocimiento de las situaciones externas e internas y su incidencia en el logro de los objetivos de la organización?			
3	¿Los procesos de formación y desarrollo garantizan el compromiso del personal con el logro de indicadores de gestión?			
4	La formación del personal está orientada al logro de objetivos cuantitativos y metas operacionales?			
5	¿La organización implementa programas de formación orientados a alinear las competencias personales con las de la organización?			
6	¿Se verifica la competencia de las instituciones y profesionales que prestan el servicio de formación?			

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

Cuadro No. 8: Instrumentos Auditoria: proceso de formación y desarrollo

Auditoria		SI	NO	Observaciones
Proceso de Formación y desarrollo				
1	¿Se verifica la existencia de un diagnóstico de necesidades de formación de nuevas competencias?			
2	¿Existen en la entidad registros de logros como resultado de la formación en competencias?.			
3	¿Dispone la entidad de documentos que evidencien si el programa de formación y desarrollo está orientado al logro de objetivos cuantitativos y metas operacionales?			
4	¿Realizan observaciones y realizan informes sobre los resultados del programa de formación y desarrollo?			
	¿Cuenta la entidad con un manual de inducción para alinear los comportamientos del talento humano?			
5	¿Están los programas de formación diseñados para desarrollar destrezas en los empleados de forma que garanticen un óptimo desempeño en el puesto de trabajo?			

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

4.3.5. Proceso de medición del desempeño

Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de recursos públicos.

Evaluación del desempeño

La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la Institución. Las políticas, procedimientos, así como la periodicidad del proceso de evaluación de desempeño, se formularán tomando en consideración la normativa emitida por el órgano rector del sistema.

El trabajo de las servidoras y servidores públicos será evaluado permanentemente; su rendimiento y productividad serán iguales o mayores a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función, actividad o tarea. La evaluación de desempeño se efectuará bajo criterios técnicos (cantidad, calidad, complejidad y herramientas de trabajo) en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos de la entidad.

Los resultados de la evaluación de desempeño servirán de base para la identificación de las necesidades de capacitación o entrenamiento del personal o de promoción y reubicación, para mejorar su rendimiento y productividad.

4.3.5.1. Proceso de evaluación de colaboradores mediante comisión

- 1) Nombrar una comisión de evaluación y calificación, que debe estar integrada como mínimo por:

- Director de la Escuela.
- Jefe de personal.
- Un representante de los colaboradores.

2) Comunicar el proceso de evaluación y calificación de personal a los jefes de las unidades administrativas, explicándoles los motivos y los objetivos que se pretende alcanzar con el proceso.

3) Que los jefes, comuniquen a su vez a todos los colaboradores, especialmente las fechas de evaluación.

4) Documentarse con información relativa a estudios, capacitación, méritos y deméritos y toda otra documentación que coadyuve al proceso de evaluación de personal.

4.3.5.2. Factores de la evaluación de colaboradores

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

- Calidad de Trabajo: Proporciona documentación adecuada cuando se necesita, va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado, evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas, produce o realiza un trabajo de alta calidad.
- Cantidad de Trabajo. Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.

- **Conocimiento del puesto:** Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios, conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados, innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.
- **Iniciativa:** Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.
- **Planificación:** Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.
- **Control de costos:** Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficios mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de costes, etc.
- **Relaciones con los compañeros:** Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca, ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.
- **Relaciones con el supervisor:** Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.

- Relaciones con el Público: Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes, proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos. Lleva de manera ética la marcha de la entidad.
- Dirección y Desarrollo de los Subordinados:
 - a) Dirige a los subordinados en las funciones asignadas y realiza el respectivo seguimiento para asegurar los resultados deseados.
 - b) Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la entidad y procura su aplicación.
 - c) Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones.
 - d) Evalúa los resultados de los subordinados. Identifica áreas en las que se necesita formación y ordena el trabajo de forma que facilite el aprendizaje.

4.3.5.3. Beneficios de la evaluación de colaboradores

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el jefe

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Coordinar con los subordinados la comprensión de la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema conozcan el nivel de su desempeño.

Beneficios para el subordinado

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la entidad en sus colaboradores.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.).
- Autoevaluar, auto criticar su desarrollo y auto control

Beneficios para la organización

Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la distribución de cada empleado.

- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de talento humano, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Cuadro No. 9: Instrumentos Auditoria: proceso de medición del desempeño

Auditoria Proceso de Medición del desempeño		SI	NO	observaciones
1	¿Tienen parámetros anteriores o planes de mejoramiento para medir el desempeño?			
2	¿Tienen claramente definidos los procedimientos para la medición del desempeño con base a competencias?			
3	¿Tienen instrumentos definidos para medir el desempeño?			
4	¿Garantiza la medición del desempeño, la efectividad en los procesos de la calidad de servicio?			
5	¿Está orientada la medición del desempeño, a elevar la rentabilidad y a garantizar la permanencia y el desarrollo organizacional?			
6	¿Evalúa la medición del desempeño, los aportes para el mejoramiento y la innovación en los procesos?			
7	¿Verifica la competencia de las instituciones y profesionales que prestan el servicio formación?			

Elaborado por: Otmaro Castro V.

4.3.6. Auditoria proceso de mantenimiento de personal

Reglamento general a la ley orgánica del servicio público

Capítulo VIII, de la salud ocupacional

Art. 228.- De la prestación de los servicios.- Las instituciones asegurarán a las y los servidores públicos el derecho a prestar sus servicios en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud ocupacional, comprendida ésta como la protección y el mejoramiento de la salud física, mental, social y espiritual, para lo cual el Estado a través de las máximas autoridades de las instituciones estatales, desarrollará programas integrales.

Las actividades de Salud Ocupacional tienden a preservar, mantener y mejorarla salud de los colaboradores de la ESMA en su ambiente laboral. Estas son coordinadas desde el Comité Paritario de Salud Ocupacional. Tiene como objetivo las siguientes acciones:

- Propender por el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de sus empleados.
- Prevenir todo daño para la salud, derivado de las condiciones de trabajo.
- Proteger a sus empleados contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, biológicos, psicosociales, mecánicos, eléctricos y otros derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.
- Eliminar o controlar los agentes nocivos para la salud integral del empleado.
- Proteger la salud de los empleados y de la población contra los riesgos causados por las radiaciones.

La auditoría interna es una función dentro de la organización que tiene la capacidad de evaluar permanente e independientemente en la organización, si es que tiene implementado un sistema de retroalimentación destinado al mejoramiento continuo. Su objetivo principal es asesorar al tomador de decisiones en la promoción de la eficiencia de los procedimientos existentes.

Cuadro No. 10: Instrumentos de Auditoria: Proceso de mantenimiento del personal

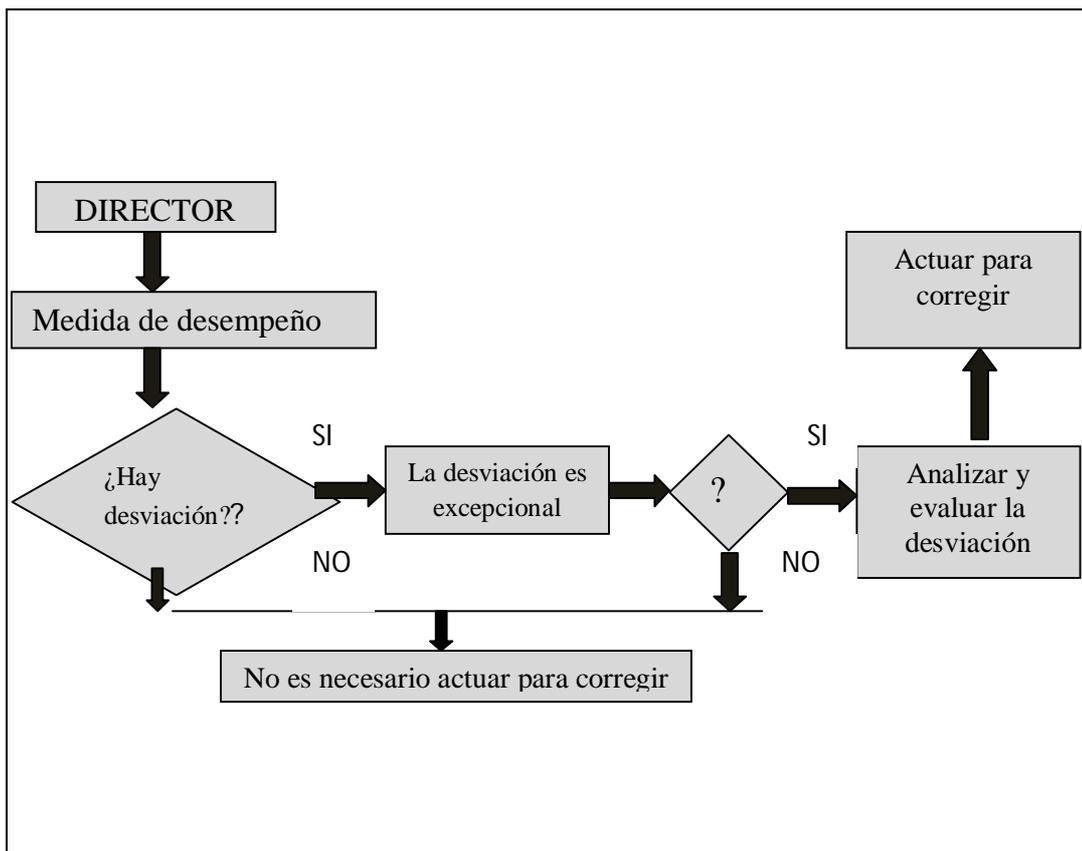
Auditoria Proceso de Mantenimiento de personal		SI	N O	Observaciones
1	¿Se identifica las necesidades en la gestión de mantenimiento de personal?			
2	¿Se Constata la existencia o grado de ejecución del programa de mantenimiento? (verifique si hay indicadores).			
3	¿Aplicar encuestas de medición del clima organizacional?(Verificar y constatar)			
4	¿Existen un plan general de riesgos? (Constatar)			
5	¿ Existen instrumentos que midan la satisfacción del personal?(Verificar)			
6	¿Existen un plan de incentivo documentado? (verificar?)			

Elaborado por: Otmara Castro Vargas

Los instrumentos de Auditoría a la Gestión del Talento Humano, permitirán conocer la verdadera aportación del área del Talento Humano, la estrategia general, si se diseñan y aplican adecuadamente de acuerdo al tamaño y complejidad de la organización.

Cuando se aplique este modelo de auditoría a la gestión del talento humano, es importante que la Sección de Personal de la ESMA, emplee el principio de excepción, que es un sistema de información y control que presenta sus datos sólo cuando los resultados se alejan o no coinciden con los resultados previstos o esperados. El mismo que consiste en:

Gráfico No. 22: Principio de excepción



Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

4.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.4.1. Conclusiones

- 1) Es importante la aplicación de instrumentos para la Auditoría, ya que permite identificar y determinar periódicamente los puntos fuertes y áreas de mejoras que afecta al personal y a la organización.
- 2) La Auditoría impide la reincidencia de posibles fallos o errores, detecta los costes sociales, ocultos o excesivos. Verifica si los cambios requeridos en las personas y en la organización para apoyar la estrategia se dan y en qué medida.
- 3) Contribuye a conocer el estado de salud/calidad de vida en el trabajo y descubrir los problemas para su solución inmediata.
- 4) Fomenta y facilita el cambio y la mejora continua en la organización, identifica el grado de contribución del departamento de talento humano a la organización, mejora la imagen profesional de ésta área funcional de la estructura organizacional, estimula una mayor responsabilidad y profesionalidad entre sus miembros, clarifica deberes y responsabilidades.

4.4.2. Recomendaciones

- 1) Implantar un sistema que evalúe de manera constante los resultados de la auditoría a fin de aplicar los correctivos en caso de ser necesario.
- 2) Establecer canales de comunicación más efectivos entre los funcionarios que laboran en la Unidad del Talento Humano y los demás departamentos con los cuales se relaciona.
- 3) Poseer experiencia práctica en el área del Talento Humano; y formación técnica como fundamento indispensable de la capacidad profesional.
- 4) Gestionar el Talento Humano por competencias para la organización, los mismos que deben responder a una necesidad de cambio originada por la visión y su consecuente estrategia organizacional. El trabajo de Auditoría debe ser realizado por persona que, teniendo formación técnica adecuada, puedan demostrar experiencia y capacidad profesional como auditores

4.5. Plan de Acción

Cuadro No. 11: Plan de Acción

Problema Principal: La falta de un modelo de auditoría interna para la gestión del talento humano en el desarrollo de la organización de la Escuela Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”				
Fin de la Propuesta: Proporcionar competitividad a la organización aplicando instrumentos de medición idóneos que den cuenta del óptimo desempeño organizacional, dentro del marco de una actividad ética y socialmente responsable.			Indicadores: Evaluación del desempeño de los colaboradores de la ESMA.	
Propósito de la Propuesta: Mejorar la gestión del talento humano de la administración pública de la ESMA “Cosme Rennella B.”				
Coordinador del Proyecto:				
Objetivos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del Objetivo	Actividades
Mejorar las relaciones internas mediante las integración de servidores públicos civiles y militares que contribuyan a un clima de transparencia, cercanía y confianza..	Mejorar la gestión del Talento Humano.	Implantar una cultura organizacional adecuada.	Área Talento Humano	Socializar los factores Administrativos: Visión, Misión, Objetivos.
Seleccionar al Talento Humano mediante la aplicación de procedimientos idóneos y éticos.	Talento humano competente en el puesto asignado.	Seleccionar al personal adecuado	Área Talento Humano	Competencias ligadas a la cultura y la estrategia requerida para diferentes cargos..
Desarrollar las capacidades del Talento Humano con capacitaciones vinculadas al área en que laboran.	Talento humano capacitado	Promover en forma constante la formación y desarrollo del Talento Humano de la institución.	Área Talento Humano	Planificar las necesidades de capacitación del personal civil de la ESMA.
Medir el desempeño del talento humano a través de fichas técnicas.	Nivel de rendimiento y productividad	Evaluar el desempeño del colaborador de la ESMA.	Área Talento Humano	Medir la productividad de acuerdo a la selección y capacitación basada en competencias.
Preservar, mantener y mejorar la salud de los colaboradores de la ESMA con un ambiente laboral adecuado.	Salud mental del colaborador.	Motivar al personal a través de capacitaciones en temas de Relaciones Humanas.	Área Talento Humano	Capacitar al Talento Humano en temas de Relaciones Humanas.

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

4.5.1. Presupuesto

Cuadro No. 12: Presupuesto

Total Áreas de Capacitación				
	Capacitación	Horas	Costo / horas	Total
Sistemas	Informática: (Microsoft Office Excel Avanzado, Power Point)	20	20,00	400,00
	Microsoft Office (Access)	14	20,00	280,00
	Aplicativos de Software	14	20,00	280,00
Función pública	Carrera Administrativa	16	20,00	320,00
	Evaluación del Desempeño Laboral	12	20,00	240,00
Planeación	Elaboración Planes de Acción	12	20,00	240,00
	Indicadores de Gestión	14	20,00	280,00
Control interno	Sistemas de Gestión: Calidad	12	20,00	240,00
	Auditorías	16	20,00	320,00
	Control Interno	12	20,00	240,00
	Contratación Estatal (Nueva normatividad)	8	20,00	160,00
	Temas de los demás procesos para tener competencias y ejercer auditorías	12	20,00	240,00
Clima organizacional	Relaciones Interpersonales	12	20,00	240,00
	Resolución de Conflictos	12	20,00	240,00
	Manejo de Stress	12	20,00	240,00
	Riesgos Profesionales	12	20,00	240,00
	Actualización en normatividad Ambiental vigente	8	20,00	160,00
Gestión documental	Archivo y correspondencia	12	20,00	240,00
	Actualización en archivística Historias Laborales	8	20,00	160,00
TOTAL.....		238		\$4.760,0

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

MATERIAL DE APOYO PARA CAPACITACIONES			
CONCEPTO	Cantidad	Precio Unitario	Gasto Total (30 días)
Papel	1000	0,01	7,60
Esferos	20	0,35	7,00
Lápices	20	0,30	6,00
Unidad de memoria extraíble USB (2 GB.)	3	16,00	48,00
Puntero laser	1	7,00	7,00
Carpetas	30	1,20	36,00
Carpetas Archivadoras	5	3,00	15,00
TOTAL.....			\$ 126,60

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

COFFEE BREAK			
Costo Unitario	Unidades diarias	Días de capacitación	TOTAL
2,30	20	30	\$ 1.368,50

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

Total Áreas de Capacitación	\$ 4.760,00
Material de Apoyo para Capacitaciones	126,60
Coffee Break	1.368,50
TOTAL.....	\$ 6.255,10

Elaborado por: Otmaro Castro Vargas

4.6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALONSO, MARÍA ZARRAGOITÍA(2005) La Gestión de los Recursos Humanos, en la Administración Pública y Empresarial.

ALVAREZ, MARIA DEL C. VILLARDEFrancos(2006) La auditoría como proceso de control: concepto y tipología.

ALVAREZ, MARIA DEL C. VILLARDEFrancos-RIVERA, ZOIA(2006) La auditoría como proceso de control: concepto y tipología.

BARRIENTOS, EDITH BERTHA VENTOSILLA(2008)| El método de monitoreo a la auditoría operativa practicada en un gobierno local en el Perú.

BASTÍAS, VÍCTOR ANDRÉS SILVA-PERALTA, LETICIA GALLEGUILLOS(2009) Diseño de un modelo de gestión para un establecimiento hospitalario.

BILANCIO, GUILLERMO(1996) El planeamiento estratégico en la Auditoría Interna.

BLÁZQUEZ, ANA FRAILE(2007) Calidad en la Administración Pública: Aplicación de la ISO 9001:2000 a la selección de personal en el ámbito de la Administración Pública Navarra.

- CARABALLO, YETER-MESA, DIANELIS-HERRERA, J. A. (2009)
Herramientas de gestión del conocimiento: convergencias hacia un aprendizaje organizacional.
- CARABALLO, YETER-MESA, DIANELIS-HERRERA, J. A.(2009)
Herramientas de gestión del conocimiento: convergencias hacia un aprendizaje organizacional.
- DE URBINA CRIADO, MARTA ORTIZ(2003) Medición auditoría del capital intelectual.
- GONZÁLEZ, ALEJANDRA(2009) Por qué renuncian las personas.
- GONZÁLEZ, JOSÉ JUAN SÁNCHEZ El cambio institucional en la reforma y modernización de la administración pública mexicana.
- HENRÍQUEZ, JORGE SÁNCHEZ-CALDERÓN, VIVIANA CALDERÓN
(2012) Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría.
- HENRÍQUEZ, JORGE SÁNCHEZ-CALDERÓN, VIVIANA CALDERÓN
(2012), Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría.

- HERRERA SUESCÚN, LIZETH ANDREA (2001) Incidencia de los sistemas de control en la captación de capital humano.
- LISA, FEDERICO JOSÉ(2008) La responsabilidad hacia la administración pública: responsabilidad y deberes públicos.
- LORENZO, ANTONIO MANUEL CIRUELA(2009) La formación del capital humano como elemento de desarrollo de las cooperativas.
- MARÍA ESTELA POCOVÍ, GERTRUDIS (2009) Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos.
- MESTANZA, JOSEFA GARCÍA-MOLINA, ANTONIO RUIZFERNÁNDEZ, RAFAEL VENTURA(1999) La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica.
- PALLARES, CLAUDIA LÓPEZ (2011) Modelo de compensación basado en talento humano, calidad, productividad y rentabilidad.
- PARRA, LEDY EUGENIA CASTILLO(2006) Indicadores de gestión en el área de gestión humana, y su importancia en las organizaciones.
- PARRA, RAYSA VÁSQUEZ-VÁSQUEZ, XIOMARA (2006) Gestión humana y liderazgo transformacional en los nuevos tiempos.

- PRUDENT, BRIGITTE ROUSSEAU-POLYCART, JEANPOLYCART, JEAN
(1996) El proceso de auditoría.
- QUEZADA, FROILÁN QUEZADA(2004) Análisis cualitativo de los
recursos y capacidades de una empresa.
- RIVAS, GUSTAVO JARA (2007) El talento humano en los procesos de la
empresa.
- SEGOVIA-DÍAZ, SELMA-CYNTIA(2012) Modelo de gestión por
competencias aplicado al proceso de capacitación en una institución de salud
pública de la quinta región de Chile.
- SENTÍES SANTOS, MARÍA EUGENIA-MEZA TELLEZ, MARÍA DEL
CARMEN (2011) La Administración Pública en México frente al siglo XXI:
Retos y Oportunidades.
- ANDRADE, R. (2006) Guía de auditoría de gestión a empresas
privadas. Contraloría General del Estado.
- AQUINO, Jorge A. (2005) Recursos Humanos. Ediciones
Macchi. Argentina. 2da Edición
- BARRANCO, Francisco J. (2005) Planificación Estratégica de Recursos
Humanos. Del Marketing Interno a la Planificación. Editorial Pirámide.
Madrid.

BENJAMÍN Franklin (2006)

Auditoría Administrativa, Fincowsky.

Leyes y Reglamentos:

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008)R. O. No. 449.

LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (2003)

Decreto Ejecutivo 0548 (30/06/2003)

R.O. 119 (07/07/2003)

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA LA
APLICACIÓN EN LA F.A.E. MPC
(2003)–2da. Edición–Septiembre del
2005.

LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2002)

Suplemento del Registro Oficial de la
República del Ecuador, No. 595,
Junio 12. 2002.

MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CONTRALORÍA
GENERAL DEL ESTADO. (2003)

(Acuerdo No. 031 – CG). Segunda
Edición,

REGLAMENTO DE LA LEY DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL
ESTADO (2003). Registro Oficial de
la República del Ecuador, No. 119.

- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos Editorial McGraw-Hill. México.
- CUESTA SANTOS, Armando. (2006) Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Editorial Academia.
- LEÓN (2007) Auditoría de Gestión: (2003) Segunda Edición, Ciudad Habana: Editorial pueblo y Educación.
- LOPEZ, R. (2005) Guía de auditoría de gestión a empresas privadas. Contraloría General del Estado.
- LIRA Carlos (2005) Gestión por competencias fundamentos y bases para su implantación, Universidad de los Lagos, Santiago de Chile.
- MONSALVE, Luis Fernando. (2004) Auditoria E Investigación Relativa a los recursos Humanos. Revista: Auditoria EEPP de Medellín.
- ROBERT S. KAPLAN – David P. (2007). Cuadro de Mando Integral, Gestión Norton
- RAMIREZ, Carlos. (2004) Gestión estratégica de recursos humanos y evaluación del desempeño en la administración pública chilena. [En línea]

SARACHO, José María. (2005)

Un modelo general de gestión por competencias. Santiago. RIL editores.

Sitios Web:

VALLE, Isel. Sobre competencias laborales. [En línea] La Habana, (s.e.), 2003.

<<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>>

VARGAS, Fernando (2006); enfoque de competencia laboral: manual de formación. [En línea] Montevideo, Cinterfor/OIT.

<<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc>>

ZAMORA, Ricardo (2007). La gestión por competencias. [En línea] Barcelona, Training Games, s.a.

Anexos

ANEXO I



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ENCUESTAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SERVIDORES PUBLICOS CIVILES DE LA
ESMA.

Objetivo: Adquirir información sobre la Gestión del Talento Humano en ESMA

Cultura Organizacional

1.- ¿Usted tiene claramente definido el concepto de cultura organizacional en la
ESMA?

SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
FRECUENTEMENTE	<input type="checkbox"/>
RARA VEZ	<input type="checkbox"/>
NUNCA	<input type="checkbox"/>

2.- ¿La cultura organizacional influye en la gestión del talento humano de la
organización?

SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
FRECUENTEMENTE	<input type="checkbox"/>
RARA VEZ	<input type="checkbox"/>
NUNCA	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Usted tiene claramente definidos los valores corporativos de la organización?

SI
NO
TAL VEZ

Proceso de Selección de Personal

4.- ¿Considera usted que se tiene en cuenta la cultura organizacional para definir las competencias de la empresa?

SIEMPRE
FRECUENTEMENTE
RARA VEZ
NUNCA

5.- ¿Se definen o elaboran los perfiles del cargo con base en las competencias establecidas por la empresa?

SI
NO
TAL VEZ

6.- ¿Considera usted que el que selecciona al personal tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo?

SIEMPRE
FRECUENTEMENTE
RARA VEZ
NUNCA

Proceso de Formación y Desarrollo

7 ¿Cree usted que para los programas de formación y desarrollo se hace un reconocimiento de las situaciones externas e internas y su incidencia en el logro de los objetivos de la organización?

- SI
- NO
- TAL VEZ

8 ¿La organización implementa programas de formación orientados a desarrollar competencias en los servidores públicos?

- SIEMPRE
- FRECUENTEMENTE
- RARA VEZ
- NUNCA

Proceso Medición del Desempeño

9 ¿Se tienen parámetros anteriores o planes de mejoramiento para medir el desempeño?

- SIEMPRE
- FRECUENTEMENTE
- RARA VEZ
- NUNCA

10.- ¿Se tienen claramente definidos los procedimientos para la medición del desempeño con base en competencias?

EXCELENTE	<input type="checkbox"/>
MUY BUENA	<input type="checkbox"/>
BUENA	<input type="checkbox"/>
MALA	<input type="checkbox"/>

11.- ¿Considera usted que la medición del desempeño garantiza la efectividad en los procesos productivos y la calidad del servicio?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
TAL VEZ	<input type="checkbox"/>

12.- ¿Cree usted que la medición del desempeño está orientado a elevar la rentabilidad y a garantizar la permanencia y el desarrollo organizacionales?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
TAL VEZ	<input type="checkbox"/>

Proceso de Mantenimiento de Personal

13.- ¿Considera usted que se identifican necesidades en la gestión de mantenimiento de personal?

SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
FRECUENTEMENTE	<input type="checkbox"/>
RARA VEZ	<input type="checkbox"/>
NUNCA	<input type="checkbox"/>



ANEXO II
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ENTREVISTAS

Objetivo: Adquirir información sobre la Gestión del Talento Humano en la ESMA

Jefe Sección Personal

Supervisión y planificación del Talento Humano

Empleo del Talento Humano

Productividad del Talento Humano y Administrativo

1.- ¿Existe un plan estratégico de desarrollo organizacional para los servidores públicos civiles en la ESMA, y si existe, está acorde con la organización?

2.- ¿Existen indicadores que midan la gestión de la organización?

3.- ¿Está definido el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección en la organización?

4.- ¿El proceso de formación y desarrollo contempla un diagnóstico de necesidades de competencias de productividad y competitividad?

5.- ¿Los procesos de formación y desarrollo garantizan el compromiso del personal con el logro de indicadores de gestión?

6.- ¿Se tienen definidos instrumentos para medir el desempeño?

7.- ¿Existen instrumentos que midan la satisfacción del personal?

8.- ¿Existencia en la organización un plan de incentivos documentado para los servidores públicos civiles?



BUSTO DE "COSME RENNELLA BARBATTO"



INSIGNIA DE LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE AVIACION
"COSME RENNELLA B."



.AREA DEL CUERPO DE CADETES



EDIFICIO DEL COMANDO -SECCION DEL TALENTO HUMANO