UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

EXTENSIÓN BAHÍA DE CARÁQUEZ

Campus "Dr. Héctor Uscocovich Balda"

TEMA:

Auditoría de gestión al departamento de talento humano de la Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente, período 2016

AUTORA:

KARLA KATHERINE MACÍAS FALCONES.

Facultad de Contabilidad y Auditoría

Ingeniera en Contabilidad y Auditoría

SUCRE – MANABÍ – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN

Ing. Roberto Subía Veloz, catedrático de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, extensión de Bahía de Caráquez.

CERTIFICA:

Que el trabajo de investigación titulado "Auditoría de gestión al departamento de talento humano de la Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente, período 2016", elaborado por la alumna Karla Katherine Macías Falcones, ha sido revisada y desarrollada conforme con los lineamientos de la metodología de la Investigación Científica y las normas establecidas por la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí.

En consecuencia, autorizo su presentación y sustentación.

Bahía de Caráquez, 15 de septiembre del 2017

_____

Ing. Roberto Subía Veloz.
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORÍA

La responsabilidad de la investigación, resultados y conclusiones emitidas en este Proyecto de Investigación, pertenecen exclusivamente al autor.

El derecho intelectual de este Proyecto de Investigación corresponde a la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, Extensión Bahía de Caráquez.

La autora,

_____

Karla Katherine Macías Falcones.

APROBACIÓN DEL PROYECTO

Los miembros de tribunal de grado, de la escuela de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, extensión Bahía de Caráquez, una vez revisado el proyecto de investigación, conteniendo el tema: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA ASOCIACIÓN DE SERVICIO DE LIMPIEZA CANTÓN SAN VICENTE PERÍODO 2016, desarrollado por la Srta. Karla Katherine Macías Falcones, como requisito estructurado en las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad.

El Tribunal de Grado otorga la calificación de:

_____	_____
MIEMBRO DEL TRIBUNAL	CALIFICACIÓN
_____	_____
MIEMBRO DEL TRIBUNAL	CALIFICACIÓN
_____	_____
MIEMBRO DEL TRIBUNAL	CALIFICACIÓN

_____

Secretaria de la Unidad Académica

AGRADECIMIENTO

Agradezco a DIOS por permitirme llegar a estas instancias de la vida y poder culminar mi carrera universitaria con sabiduría y sobre todo con salud.

A la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, Extensión Bahía de Caráquez, y docentes de la misma por abrirme sus puertas y poder adquirir conocimientos que me ayudaran en la etapa de profesional.

A mis padres Natividad Falcones López y Alfredo Román Zambrano, por impulsar0me a seguir obteniendo conocimientos, por ser mi ejemplo de vida e inculcarme los valores necesarios para ser una profesional con ética.

A mi director de proyecto de titulación, Ing. Roberto Subía Veloz, por ayudarme con sus conocimientos y poder adquirir mi título universitario.

A mis amigos AUDIMARK por ayudarme de una u otra manera en esta etapa, ya que con su apoyo y motivación pude lograr alcanzar este tan anhelado sueño.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a DIOS por haberme guiado por el camino del bien y ayudarme a culminar esta etapa profesional.

A mis padres por haber creído en mí, por darme el impulso a seguir día a día por el camino de Dios, por el apoyo brindado en todos estos años de estudios, por ser el motor fundamental en cada paso que doy.

A mis hermanos Gabriel y Jean que tengan de ejemplo que todo con dedicación y esfuerzo se puede conseguir bajo la mano y los ojos de Dios.

RESUMEN EJECUTIVO

La clara intención de este trabajo es conocer el grado de eficiencia que tiene el departamento de Talento Humano con respecto a los socios-trabajadores de la Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente, período 2016; en él se presentan las tareas científicas, al desarrollarse una investigación con enfoque cualitativo de alcance descriptivo con una metodología basada en instrumentos de recogida de datos a través de entrevista desde la investigación de campo siendo esto una problemática para la asociación en el reclutamiento de su personal provocándoles falencias en el desempeño de sus actividades. Este trabajo consta de tres capítulos. El primer capítulo presenta un marco teórico con las principales contextualizaciones acerca de la auditoria de gestión y del departamento de talento humano. En el segundo capítulo se muestra la realización de la auditoría de gestión que se le hizo a la asociación con el fin de analizar el grado de eficiencia que tiene la misma en base al reclutamiento, selección y contratación del personal. En el tercer capítulo se desarrolla la propuesta del manual de políticas y procedimientos para el reclutamiento, selección y contratación del personal para la asociación en cuestión.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN II

AUTORÍA III

APROBACIÓN DEL PROYECTO IV

AGRADECIMIENTO V

DEDICATORIA VI

RESUMEN EJECUTIVO VII

ÍNDICE VIII

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I 6

1. Marco Teórico. 6

1.1 Auditoría de gestión. 6

1.2 Definición de auditoría de gestión de los recursos humanos. 6

1.3 Objetivo de la auditoría de gestión. 7

1.4 Fundamentos de la auditoría de gestión. 8

1.4.1 Eficacia. 8

1.4.2 Eficiencia. 8

1.4.3 Economía. 8

1.4.4 Ética. 8

1.4.5 Ecología. 9

1.5 Importancia de la auditoría de gestión. 9

1.6 Alcance de la auditoría de gestión. 9

1.7 Fases de la auditoría de gestión. 10

1.8 Diferencias entre la auditoría de gestión y la auditoría financiera. 11

1.9 Departamento de talento humano. 11

1.10 Objetivo del departamento de talento humano. 12

1.11 Estructura orgánica del departamento de talento humano. 13

1.12 Administración del personal. 14

1.13 Reclutamiento de personal. 14

1.14 Selección de personal. 15

1.15 Contratación de personal. 15

1.16 Control de asistencia de personal. 15

1.17 Realizar pagos de sueldos. 16

1.18 Beneficios Sociales. 16

CAPÍTULO II 17

2. Antecedentes y Generalidades de la Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente. 17

2.1 Misión. 17

2.2 Visión 17

2.3 Objetivo. 17

2.4 Organigrama Estructural de la Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente. 18

2.5 Orden de trabajo preliminar 19

2.6 Notificación del trabajo 20

2.7 Informe de visita previa. 21

2.8 Cronograma de actividades. 26

2.9 Cuestionario del control interno. 27

2.10 Evaluación De Nómina De Pago. 28

2.11 Evaluación de riesgo. 29

2.12 Matriz de planificación específica. 35

2.13 Programa de trabajo. 37

2.15 Comunicación de resultados 44

CAPITULO III 54

3. Propuesta de solución. 54

3.1 Antecedentes. 54

3.2 Justificación de la propuesta. 54

3.3 Objetivos. 54

3.3.1 Objetivo general. 54

3.3.2 Objetivos específicos. 55

3.4 Sustento teórico. 55

3.4.1 Estrategias para la aplicación del manual de procedimientos. 55

3.4.2 Importancia del manual de procedimiento de reclutamiento, selección y contratación del personal. 55

3.5 Proyección. 56

3.6 Factibilidad de la propuesta. 56

3.7 Involucrados en la propuesta. 56

3.8 Definición de manual de políticas y procedimiento. 56

3.9 Desarrollo de la propuesta. 57

3.10 Diagrama de flujo 60

3.11 Modelo de manual de políticas y procedimiento. 61

3.12 Modelo de manual específico de funciones. 62

4. Conclusiones 63

5. Recomendaciones. 64

Bibliografía 65

Índice de tablas

Tabla 1: Diferencia entre la auditoria de gestión y la auditoría financiera. 11

Índice de figuras

Figura 1: Objetivos de la Auditoría de Gestión. 7
Figura 2: Flujo del proceso de auditoría de gestión. 10
Figura 3: Objetivos del departamento de talento humano 12
Figura 4: Estructura del departamento de talento humano 13
Figura 5: Tipos de beneficios sociales. 16
Figura 6: Organigrama estructural 18
Figura 7: Diagrama de flujo 60

INTRODUCCIÓN

Las nuevas organizaciones del siglo XXI, entre las cuales se encuentran las Asociaciones, demandan la necesidad de implementar una gestión integrada y eficiente de los recursos humanos que posibilite adaptarse a los cambios originados en el entorno donde las mismas desarrollan su actividad y que propicie una nueva estrategia y filosofía organizacional sustentada en la base de la participación en las acciones y práctica de los recursos humanos de la entidad.

Como todo proceso integrado, necesita de herramienta y control para el desarrollo eficaz del mismo, debido a esta necesidad, surge la concepción de realización de auditoría de la gestión de recursos humanos como mecanismo efectivo, no sólo de diagnóstico sino que permite perfeccionar u orientar nuevas políticas de los recursos humanos capaces de sensibilizar en los integrantes de la Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente altos niveles de satisfacción y motivación laboral y lograr posicionar a la organización a través de comparación con patrones de competencia fijados en el entorno.

Werther & Davis (1991) argumentan que los Departamentos de Personal no pueden partir a la base de que cuanto hacen este bien hecho, estos incurren en errores y ciertas políticas se hacen anacrónicas. Al verificar sus actos, el Departamento de Personal puede detectar problemas antes de que se conviertan en obstáculos serios. Una evaluación de las prácticas del pasado y las políticas actuales puede también revelar enfoques que ya no corresponden a la realidad y que necesitan cambiarse para ayudar al departamento a cumplir mejor en la tarea de enfrentar futuros desafíos.

Tal situación demanda la necesidad de un control estricto de todos los procesos y políticas, que asume la Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente determinada en un espacio temporal definido y es precisamente en este entorno donde la auditoría como herramienta de control y vía eficaz para obtener la retroalimentación necesaria, entra a jugar su verdadero cometido.

La auditoría no es solamente una recolección de datos y un chequeo de cumplimiento de los programas y de si se han aplicado con exactitud la planificación establecida. Esto implica que con esa base de datos se realice o se lleve a cabo un análisis profundo que permita evaluar si lo realizado y aun lo que se dejó de realizar o lo que se hubiese obtenido por encima de lo presente, han servido para los fines y objetivos que en materia de personal se ha fijado la Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente.

Por otro lado, la Gestión es un proceso por el cual la organización asegura la obtención de recursos eficaces en el alcance de sus objetivos en busca el crecimiento de la organización, involucra todos los niveles de responsabilidad que tiene una organización también compren todas las actividades de una organización en lo que es metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño lo cual certifica el cumpliendo de las estrategias para supervivencia de la empresa.

> La gestión supone la intervención constante, la revisión de lo planificado a partir de mecanismos de información y de control de las prácticas en el proceso mismo de implementación del plan, la acción como mecanismo de transformación no solamente para readaptar las estructuras organizacionales a la planificación sino también para reelaborar la propia planificación. En ese sentido es que podemos decir que los momentos de la gestión no son momentos en un sentido cronológico. Por sobre esos momentos prima la gestión. (Gullo, 2015)

La auditoría de la gestión de Recursos Humanos también puede ser definida como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguidos de sugerencias para su mejoramiento. El propósito principal de la auditoría de este tipo de auditoría es mostrar la manera que funciona el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales a la organización o que no están compensando su costo o aun prácticas y condiciones que deben ser aumentadas. La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia del programa de desarrollo (Chiavenato, 1993).

El papel de la auditoría de la gestión de recursos humanos debe indicar como están funcionando los sistemas, así como permitirnos identificar métodos inadecuados, con sus costos y situaciones propicias para aumentar su valor añadido.

La función de la auditoría es, por tanto, doble pues no sólo consiste en indicar fallos y formular problemas, sino en anotar sugerencias y soluciones. Como se aprecia existen cambios desde una concepción de control externo, donde lo importante es conocer los fallos, pero proponiendo vías de soluciones.

Los paulatinos cambios que exige el mercado, han provocado que muchas organizaciones ajusten sus estrategias y reformulen sus estructuras, para adaptarse continuamente a los mismos, lo cual es prioritario para una eficiente gestión del departamento de talento humano de cualquier tipo de organización social y por ende para la Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente.

El objeto de estudio de la investigación se desarrolló en la Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente.
La investigación que se realizó tuvo como objetivo principal, analizar la situación actual de la gestión que efectúa el departamento de talento humano de la Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente.

El campo de estudio de la investigación que se efectuó fue en la Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente.

Variable Independiente: Auditoría de Gestión.

Variable Dependiente: Departamento de Talento Humano.

Para el desarrollo de esta investigación fue necesario aplicar las siguientes tareas científicas.

- Desarrollar la base teórica de las variables que componen el tema estudiado, como fundamento de la investigación propuesta.
- Programar y aplicar una auditoría de gestión al departamento de talento humano de la Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente.
- Identificar las debilidades operativas del departamento de talento humano de la Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente, mediante la emisión del informe de auditoría.
- Diseñar un manual de políticas y procedimientos que sirva como mecanismo de control periódico de la gestión realizada departamento de talento humano de la Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente, enfocado en las debilidades encontradas y reveladas en la auditoría aplicada.

Los métodos teóricos que se aplicarán durante el desarrollo de la investigación son los siguientes:
La investigación descriptiva, por cuanto la meta de la misma no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos variables planteadas en el tema de la investigación que se efectuará. Con la aplicación de este tipo de investigación, se analizarán minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento sobre gestión que realiza el departamento de talento humano de la Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente.

Igualmente, la investigación será de campo, puesto que es necesario recabar información desde el sitio donde la Asociación desarrolla las actividades, lo cual permitirá conocer las opiniones de los asociados respecto de la gestión que realizan sus directivos en beneficio de la organización, información que se confrontará con la opinión del presidente y el jefe del departamento de talento humano de la Asociación sobre el asunto analizado en el estudio.

En el presente proyecto de titulación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:
Entrevistas. - La entrevista se la efectuará al presidente de la Asociación Servicio de Limpieza Cantón San Vicente mediante un cuestionario estructurado de preguntas abiertas,

con la finalidad de determinar si se aplican controles sobre la gestión que se realiza dentro de la organización objeto de estudio.

Lectura científica. - Como fuente de información bibliográfica para realizar la caracterización teórica de las dos variables que intervienen en la investigación; información que se resumirá en fichas bibliográficas elaboradas para el efecto.

Técnicas de auditoría. - Como herramienta para determinar las debilidades de la gestión operativa del departamento de talento humano de la Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente, enfocado en las debilidades encontradas y reveladas en la auditoría aplicada.

CAPÍTULO I

1. Marco Teórico.

1.1 Auditoría de gestión.

> Es un proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas, en una entidad, programa, proyecto u operación, con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía, y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración del patrimonio público o privado. (De Armas Garcia, Raul, 2008)

"Es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia." (Redondo, Llopart, Durán, 1996)

> Es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. (Pólit, 2011)

La Auditoría de Gestión la podemos denominar como un examen sistemático objetivo que se realiza a una empresa área o departamento con el fin de evaluar el desempeño para mejorar varios puntos como la eficiencia, eficacias y economía, también se evalúa que los métodos se cumplan con el programa que se establece en la empresa.

1.2 Definición de auditoría de gestión de los recursos humanos.

Según los autores Harper & Lynch (1992) definen auditoría de gestión de los Recursos Humanos como un análisis de las políticas y prácticas del personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, con el objeto de llegar a una opinión profesional sobre las acciones llevadas a cabo en materia de recursos humanos, en un período de tiempo

concreto; además de sugerir acciones y medidas para el mejoramiento de la gestión que se realiza en la organización o departamento del mismo.

1.3 Objetivo de la auditoría de gestión.

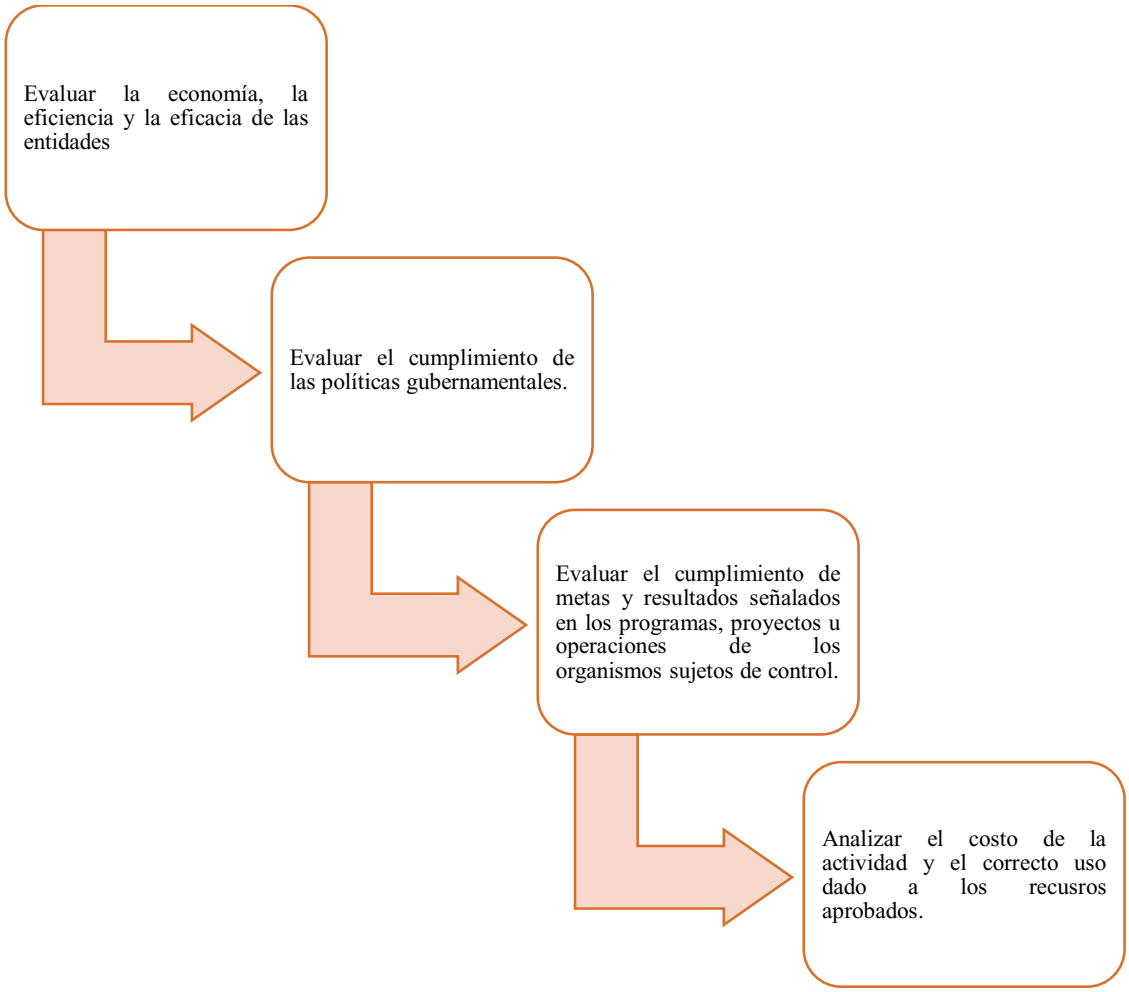

Figura 1*: Objetivos de la Auditoría de Gestión.*
Fuente: (Armas Garcia, 2005)
Elaborado por: Karla Katherine Macías Falcones.

1.4 Fundamentos de la auditoría de gestión.

Los fundamentos de la auditoría de gestión consisten como apoyo para la evaluación que tiene cada entidad entre los cuales tenemos la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.

1.4.1 Eficacia.

Es el logro de los resultados que obtiene la entidad de manera oportuna de los objetivos y metas propuestas. “La eficacia conlleva, así un proceso de comparación entre lo que se hace y lo que se podría ser o hacer o lo que es o hace otra organización.” (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997).

1.4.2 Eficiencia.

La eficiencia consiste en el manejo de los recursos tanto humanos como económicos y bienes de la entidad. De acuerdo al aspecto conceptual como lo señala Mokate (2001) “La eficiencia se puede entender como el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible. El no cumplir cabalmente los objetivos y/o el desperdicio de recursos o insumos hacen que la iniciativa resulte ineficiente”.

1.4.3 Economía.

Es la adecuada adquisición y asignación, conforme a las necesidades, de recursos humanos, físicos, técnicos y naturales, efectuada por las entidades tanto públicas como privadas en los diferentes procesos, para maximizar sus resultados.

1.4.4 Ética.

Es el conjunto de principios y normas morales que regulan el comportamiento de las actividades humanas.

1.4.5 Ecología.

La definimos como el examen que se le realiza al medio ambiente para medir y evaluar el impacto que tiene el mismo en su entorno.

1.5 Importancia de la auditoría de gestión.

> La importancia de realizar una auditoría de gestión se resume en la necesidad de comprobar el cumplimiento de las metas y objetivos de nuestra empresa. Contar con los recursos personales y productivos necesarios para llevar a cabo una actividad empresarial no es suficiente. Hay que conocerlos a fondo en su uso y control, evaluarlos y, si es preciso, modificarlos para mejorar nuestro negocio y así alcanzar la máxima eficiencia. (Ramirez, 2014)

Cabe mencionar, la importancia de la auditoría de gestión nos muestra la situación actual que tiene la entidad tanto en lo administrativo como en lo económico.

1.6 Alcance de la auditoría de gestión.

"La auditoría de gestión pueden alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica". (Maldonado, 2006)

En otras palabras, el alcance de la auditoría de gestión no se basa en los objetivos y metas propuestas de la entidad, sino también incluye una evaluación detallada de la organización, validando las operaciones y los procedimientos de la empresa.

1.7 Fases de la auditoría de gestión.

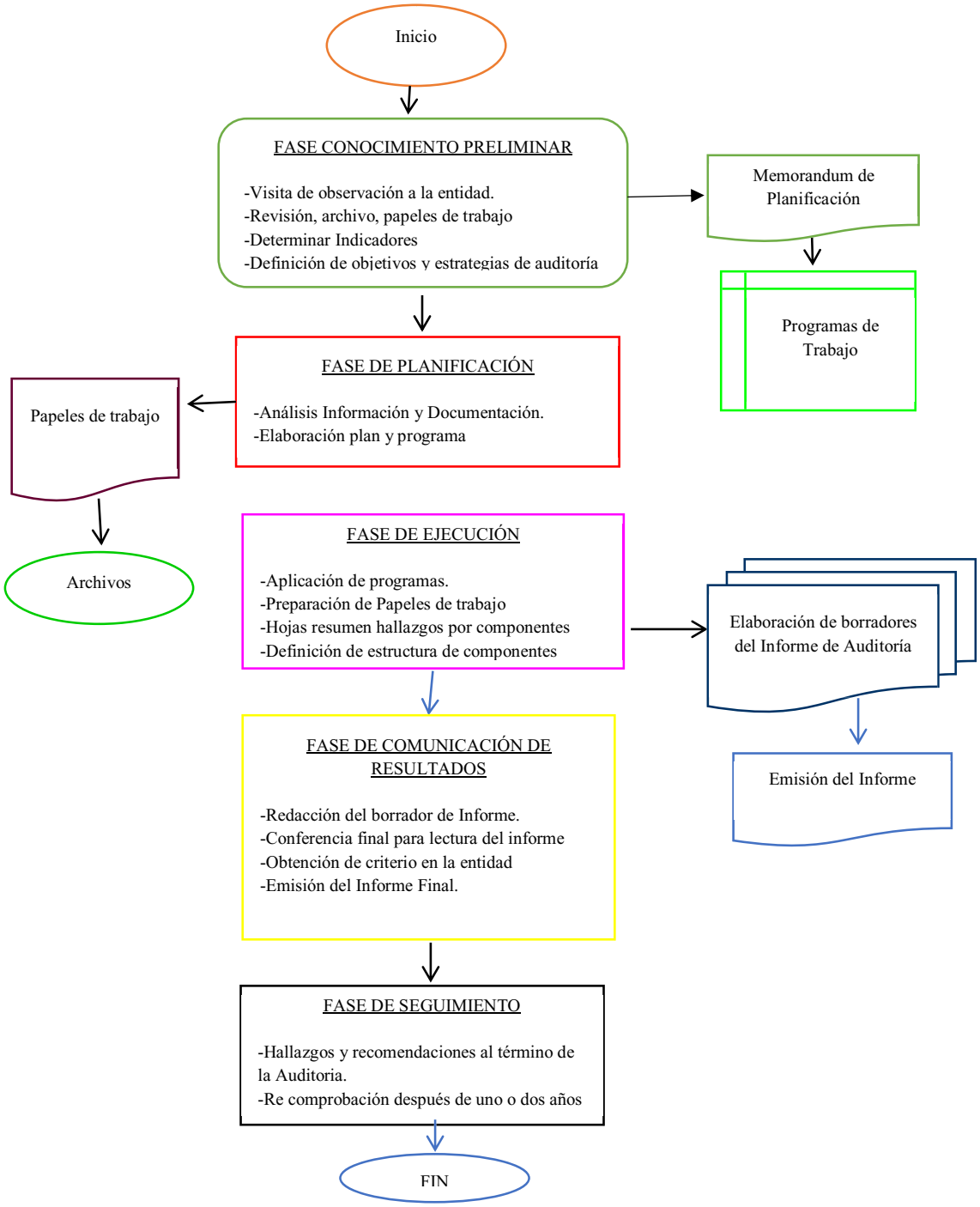

Figura 2: *Flujo del proceso de auditoría de gestión.*
Fuente: (Chaparro, 2013)
Elaborado por: Karla Katherine Macías Falcones.

1.8 Diferencias entre la auditoría de gestión y la auditoría financiera.

Aspectos	Auditoría financiera	Auditoría de gestión
Objeto	Evaluar si las operaciones financieras se han ejecutado de manera legal y regular si las cuentas son confiables.	Evaluar si los fondos comunitarios han sido utilizados con economía, eficiencia y eficacia.
Ámbito de aplicación	Operaciones financieras, contabilidad y procedimientos de control clave.	Políticas, programas, organizaciones, actividades y sistemas de gestión.
Métodos	Formato estándar	Varían en función de cada fiscalización.
Criterios de fiscalización	Menor libertad de criterio para el auditor	Mayor libertad de criterio para el auditor. Un criterio único para cada auditoría.
Informes	Informe actual.	Publicación e informes especiales.

Tabla 1: *Diferencia entre la auditoria de gestión y la auditoría financiera.*
Fuente: (Troncoso, 2005)
Elaborado por: Karla Katherine Macías Falcones.

1.9 Departamento de talento humano.

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituye en único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide como manipular los demás recursos que son de por si inertes y estáticos. (Chiavento, 2008)

“Conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.” (Santos, 2010)

Un departamento de Recursos Humanos no puede asumir que todo lo que hace es correcto, pues puede cometer errores. Las políticas asumidas en un período dado puede que se tornen obsoletas y al evaluarse así mismo el departamento detecta los problemas antes que éstos se conviertan en algo serio para la organización.

El talento humano es el grupo de personas con el que cuenta cada empresa u organización son aquellos que con los que cuentan para poder desarrollar o ejecutar correctamente las acciones o labores que se les asignen. Este grupo de personas son parte fundamental de cada organización conjuntamente con los recursos materiales y económicos los cuales conforman el todo que la organización necesita.

1.10Objetivo del departamento de talento humano.

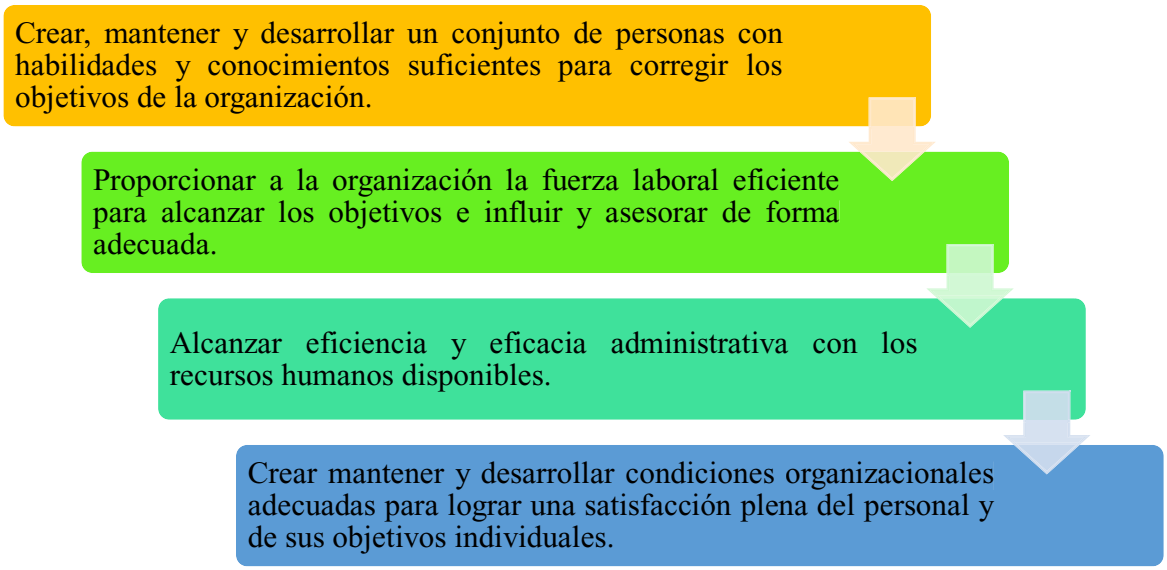

Figura 3: *Objetivos del departamento de talento humano*
Fuente: (Dessler, 2009)
Elaborado por: Karla Katherine Macías Falcones.

1.11 Estructura orgánica del departamento de talento humano.

La forma en que está estructurada la organización será de vital importancia para que cada una de las personas sepa sus funciones, la responsabilidad y autoridad que tiene cada uno de ellos.

"Un departamento especializado en organizaciones medianas o grandes que utiliza un porcentaje tan alto de su tiempo en el área de recursos humanos es adecuado denominarlo 'departamento de personal o de recursos humanos." (Peña, 1999)

A continuación, se muestra un modelo de la estructura del departamento de talento humano.

1.11.1 Modelo de la estructura del departamento de talento humano.

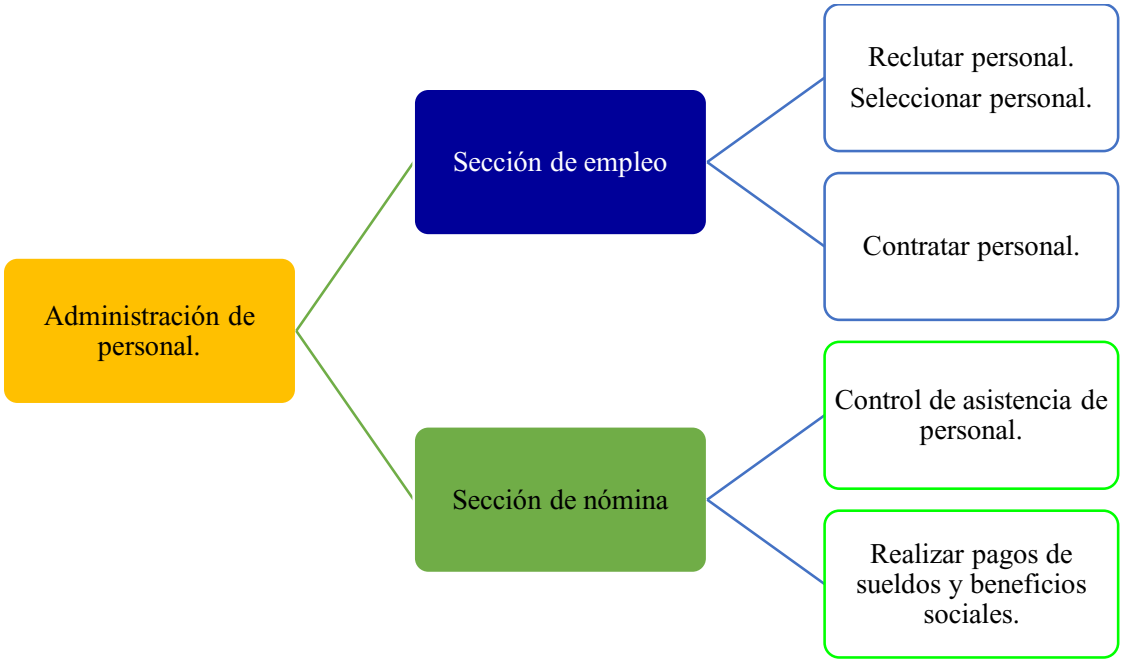

Figura 4: *Estructura del departamento de talento humano*
Fuente: (Mondy, 2010)
Elaborado por: Karla Katherine Macías Falcones.

1.12 Administración del personal.

"Es la planeación, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa" (Montero, 2007).

> Es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y también las necesidades del personal. (Rodríguez, 2007)

La administración de personal es muy importante ya que consiste en resolver y detectar problemas o inquietudes que tienen los empleados dentro de la entidad y a su vez lograr el éxito en sus funciones dentro de la misma.

1.13 Reclutamiento de personal.

"El conjunto de procedimientos utilizados para la localización, atracción y captación de candidatos potencialmente validos que participen libre y voluntariamente en el proceso de selección de personas para cubrir una vacante dentro de una empresa u organización". (Zamora, 2009)

El reclutamiento de personal es el conjunto de técnicas y procedimientos que se llevan a cabo cuando hay la necesidad de personal en una institución capaz de cubrir un puesto con el objetivo de cumplir con las metas propuestas por el departamento de recursos humanos.

1.14Selección de personal.

> Es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, y les hace más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional. (Anzorena, 1996)

En otras palabras, es cuando se elige a la persona más capacitada e idónea para la vacante entre todos los solicitantes y que pueda adaptarse a las descripciones del puesto en el que lo requieren.

1.15Contratación de personal.

"Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa". (Contabilidad actual, 2013)

La contratación de personal se refiere al contrato entre la empresa y el individuo donde se estipulan las actividades que realizará y los beneficios que obtendrá por la realización de sus tareas diarias.

1.16Control de asistencia de personal.

El reporte de Control de asistencia personal es elaborado diariamente y consolidado el día quince de cada mes e inclusive información sobre los días laborados, inasistencias y descuentos por tardanzas. Este documento es revisado por el jefe del área de Recursos Humanos del Ministerio en señal de conformidad. (Luna, 2007). El control de asistencia se puede dar tanto en hojas firmadas por cada uno de los empleados como también por un reloj biométrico donde colocan sus huellas, dicho control se lo realiza diariamente marcando la hora de entrada y salida de la empresa.

1.17 Realizar pagos de sueldos.

"El sueldo se señala su origen en la palabra latina *solidus,* término que subrayaba la solidez de las monedas de oro con que se pagaban los servicios de quienes se alistaban a la milicia, mercenarios o reclutas". (García, 2008)

Sueldo es la remuneración que se paga mensual o quincenal al personal por sus servicios prestados a la institución.

1.18 Beneficios Sociales.

Los beneficios sociales corresponden exactamente a aquellos derechos reconocidos a los trabajadores y que también son de carácter obligatorio que van más allá de las remuneraciones normales y periódicas que reciben por su trabajo.

1.18.1 Tipos de beneficios sociales.

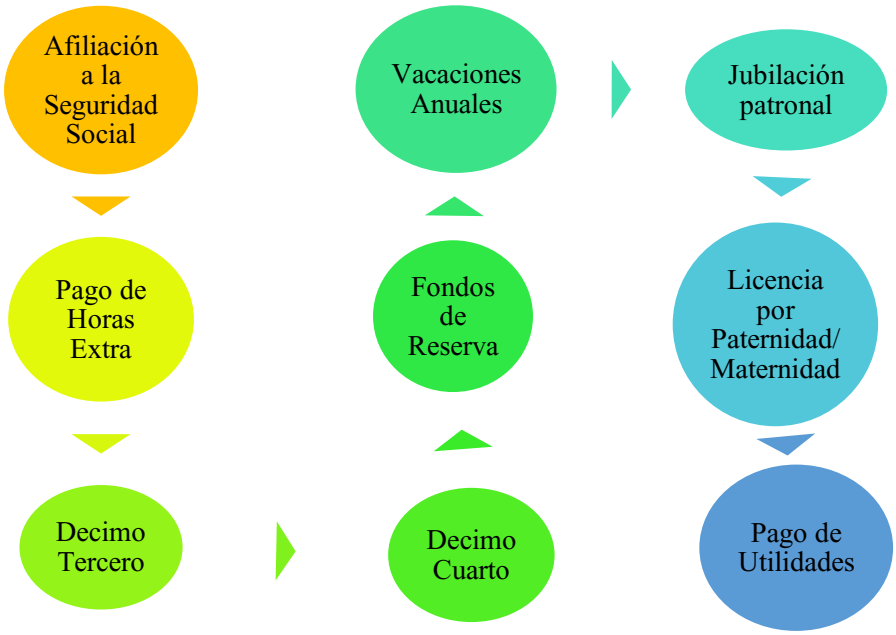

Figura 5: *Tipos de beneficios sociales.*
Fuente: (Trabajo, 2017)
Elaborado por: Karla Katherine Macías Falcones.

CAPÍTULO II

Elaboración de una Auditoria de Gestión en el Departamento de Talento Humano que servirá para medir la eficiencia de la gestión en la Asociación de Servicio de Limpieza del Cantón San Vicente.

2. Antecedentes y Generalidades de la Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente.

2.1 Misión.

Somos una asociación que brinda el servicio de limpieza en general, mediante un talento humano cortes y amable altamente calificado con vocación del servicio.

2.2 Visión

Ser la asociación de limpieza con mayor prestigio, ser reconocidos tanto cantonal como provincial por tener un grupo de personas calificadas vitales, transparentes y sobre todo comprometidas con la empresa.

2.3 Objetivo.

Los objetivos de la Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente son:

- Impulsar la Asociación entre sus asociados.
- Promocionar la imagen de la Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente.
- Colaborar en las actividades que se organizan exclusivamente desde la Asociación con el fin de avivar el sector y buscar los beneficios que favorezcan la organización.

2.4 Organigrama Estructural de la Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente.

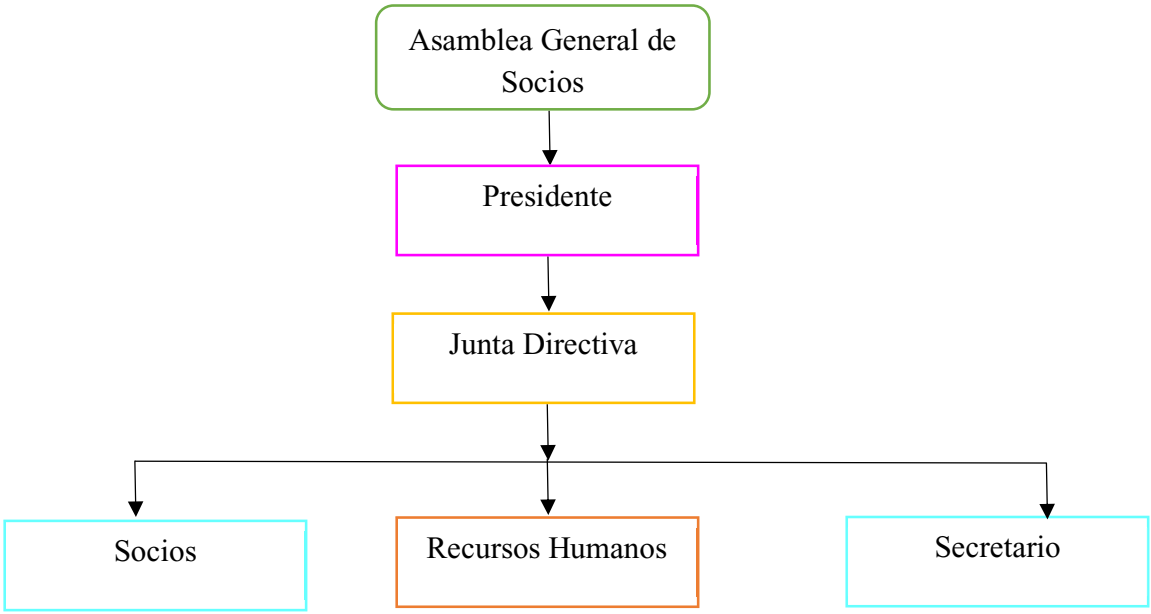

Figura 6: *Organigrama estructural*
Fuente: Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente.

2.5 Orden de trabajo preliminar

OFICIO: 001 ORDEN DE TRABAJO No: 001

FECHA: San Vicente, 28 de agosto de 2017

Señorita.

Karla Macías Falcones.
Egresada de la carrera de Contabilidad y Auditoría

De mi consideración:

De conformidad con el Plan de Actividades de Auditoría, lo designo como auditor y dispongo a usted la realización de la "Auditoría a la Gestión del Departamento de Talento Humano", de la Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente.

El alcance de la auditoría cubre el periodo de marzo 01 al 30 de diciembre del 2016, y se relaciona con Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales aplicadas en el proceso para los Contratos de trabajo amparados por el Código del Trabajo en la Ley de Servicio Público del Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente.

El objetivo general de la auditoría es evaluar la eficiencia, eficacia y ética en el cumplimiento de los objetivos planteados y el desarrollo de los procesos institucionales.

El tiempo estimado para la ejecución de esta acción de control es de 10 días laborables que incluirán la lectura del borrador del informe y la conferencia final.

Atentamente

Ing. Roberto Subía Veloz.
DIRECTOR DE PROYECTO DE TITULACIÓN.

2.6 Notificación del trabajo

NOTIFICACIÓN DE UNA AUDITORÍA A LA ASOCIACIÓN DE SERVICIO DE LIMPIEZA DEL CANTÓN SAN VICENTE

OFICIO No. 002 AD2

Sección: departamento de Talento Humano 1/1 Asunto: Notificación inicio de la Auditoria

San Vicente, 29 de agosto de 2017

Señor Geovanny Vicente Molina
Presidente de Asociación de Servicio de Limpieza del Cantón San Vicente
Presente

Por medio de la presente, notifico a usted que la Auditoría de Gestión que se está por realizar en la Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente, se efectuara en el lapso de estos días siguientes; auditoría que se enfocara en las gestiones llevadas a cabo por la institución en el departamento de talento Humano, por el periodo correspondiente entre el 01 de marzo hasta el 30 de diciembre de 2016.

Analizar la eficiencia de la gestión en el departamento de talento humano en la Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente, la auditoría de gestión implicara la revisión de las pruebas de los registros que consideremos necesarias por lo que desde ya apelamos a su total apertura y comprensión relacionado a la información que solicitaremos a los funcionarios responsables.

Los resultados de dicha auditoría serán oportunamente informados a usted, considerando para ello las normas de auditoría generalmente aceptadas.

La programación estimada es:

- Inicio: 31 agosto del 2017
- Finaliza: 11 septiembre de 2017
- Entrega de informe 14 septiembre de 2017

Contando desde ya con su colaboración me suscribo de usted.

Atentamente

Karla Macías Falcones
AUDITOR

2.7 Informe de visita previa.

Visita previa

Identificación de la entidad: Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente

Misión:

Somos una asociación que brinda el servicio de limpieza en general, mediante un talento humano cortes y amable altamente calificado con vocación del servicio.

Visión:

Ser la asociación de limpieza con mayor prestigio, ser reconocidos tanto cantonal como provincial por tener un grupo de personas calificadas vitales, transparentes y sobre todo comprometidas con la empresa.

Actividad principal.

Actividades de limpieza exterior de edificios de todo tipo, como oficinas, fabricas establecimientos comerciales, instituciones y otros locales comerciales, profesionales y edificios con múltiples unidades residenciales (multifamiliares).
Objetivos de la entidad.

Cedula narrativa

A fin de tener un conocimiento pleno de la entidad, de su funcionamiento realice la visita de acuerdo al cronograma establecido “fecha de inicio 31 de agosto del presente año”, al departamento de Talento Humano, donde me recibió el director departamental, lo cual

después de una breve presentación dimos inicio al trabajo de campo con un cuestionario de preguntas.

Preguntas	Respuesta
¿Cuál es la actividad de la Institución?	La principal actividad, es contratar con instituciones públicas o privadas para brindar servicios de limpieza.
¿Qué servicios ofrece?	Todo tipo de limpieza.
¿Cuáles son las áreas de cobertura?	El sector Urbano del perímetro cantonal.
¿Cuál es la nómina de la entidad?	La entidad cuenta con 23 obreros.
¿**Existe un plan de capacitación para empleados y trabajadores?**	No existe el plan anual de capacitación.
¿Cuenta la entidad con indicadores de gestión?	No cuenta con esta herramienta.

ET.A
1/2

ASOCIACIÓN DE SERVICIO DE LIMPIEZA CANTÓN SAN VICENTE

CÉDULA NARRATIVA

UNIDAD: DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO
ALCANCE: 01 DE MARZO AL 30 DE DICIEMBRE DE 2016

De los documentos revisados en el departamento de talento humano relacionados con el personal que allí labora, se desprende:

a) no cuentan con títulos profesionales o nivel de educación acorde con la tarea encomendada

b) no se registra documento alguno que demuestre que se realizó concurso de méritos y oposición.

La norma 407-03 Incorporación de personal, Suplemento- Registro Oficial No. 87, que dice:

"Las unidades de administración de talento humano seleccionaran al personal, tomando en cuenta los requisitos exigidos en el manual de Clasificación de Puestos y considerando los impedimentos legales y éticos para su desempeño"

CONCLUSIÓN

Los servidores y servidoras no tomaron los correctivos pertinentes al momento de la contratación del personal, ocasionando que no se determine la legalidad del personal.

RECOMENDACIÓN

EL director de talento humano para admitir personal en la institución debe haber pasado por un concurso de méritos y oposición, para de esta manera contar con profesionales calificados de acuerdo a las necesidades de la entidad.

Elaborado por: KKMF
Revisado por: RCSV
Fecha: septiembre 2017

ET.A
2/2

ASOCIACIÓN DE SERVICIO DE LIMPIEZA CANTÓN SAN VICENTE

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

Auditoría de Gestión a: Asociación De Servicio De Limpieza Cantón San Vicente

Periodo: 01/03/2016 al 30/12/2016

Preparado por: Karla Macías Falcones	Fecha: 31/08/2017
Revisado por: Roberto Subía Veloz	Fecha: 14/08/2017

1.- REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA

- Informe.
- Cronograma de cumplimiento de recomendaciones.

2.- FECHAS DE INTERVENCIÓN (Cronograma)	Fecha Estimada
Orden de trabajo	28/08/2017
• Conocimiento preliminar	31/08/2017 al 01/09/2017
• Planificación	04/09/2017
• Inicio de trabajo en el campo	05/09/2017
• Finalización del trabajo en el campo	07/09/2017
• Discusión del borrador del informe con funcionarios	08/09/2017
• Emisión del informe final	11/09/2017
• Presentación del informe aprobado	14/09/2017

3.- EQUIPO DE AUDITORÍA

Nombres y Apellidos.

Karla Katherine Macías Falcones.

4.- DÍAS PRESUPUESTADOS

10 días laborables distribuidos en las siguientes fases

- FASE I; Conocimiento preliminar 2 días
- FASE II; Planificación 2 días
- FASE III; Ejecución 3 días
- FASE IV; Comunicación de resultados 3 días
- Seguimiento.

5.- RECURSOS A UTILIZAR

DETALLE	COSTO/T
Material de escritorio.	$50.00
Tóner para impresora.	$90.00
Anillado, copias, y reproducciones.	$70.00
Gastos de Internet, Telefonía fija y móvil.	$50.00
Gasto de equipo informático.	$80.00
TOTAL	**$340.00**

2.8 Cronograma de actividades.

FASES	AGOSTO						SEPTIEMBRE												
	23	26	27	28	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FASE 1																			
Conocimiento Preliminar																			
Identificación De La Empresa																			
Visita A La Institución																			
Desarrollo De Entrevistas																			
FASE 2																			
Planificación																			
Memorándum De Comunicación																			
Evaluación De Control Interno																			
Análisis De Riesgo																			
FASE 3																			
Ejecución																			
Revisión De Evidencias																			
Organización De Evidencias																			
Conclusiones																			
FASE 4																			
Comunicación De Resultados																			
Borrador De Informe																			
Discusión Del Borrador																			
Informe Preliminar																			

2.9 Cuestionario del control interno.

P.T.
1/2

EVALUACIÓN PRELIMINAR CUESTIONARIO					
NO.	**PREGUNTAS**	**RESPUESTA**			**COMENTARIOS**
		SI	**NO**	**N/A**	
1	Los fines y las actividades principales de la Institución son: ¿Servicios?	X			
2	En la institución se encuentran definidos: ¿Las metas; la misión; la visión; los objetivos?	X			
3	¿La institución cuenta con herramientas para medir resultados, evaluar su gestión, en términos de eficiencia, eficacia, economía, parámetros e indicadores de gestión?		X		
4	Para evaluar la gestión institucional se preparan los siguientes documentos: ¿Planes operativos? ¿Informe de actividades en cumplimiento de metas? ¿Planes direccionales y estratégicos?		X X X		
5	Se encuentran en la institución detectadas las fortalezas y oportunidades, así como las amenazas y debilidades en el ambiente organizativo, determinadas las acciones para obtener ventajas de las primeras y reducir los posibles impactos negativos		X		

2.10Evaluación De Nómina De Pago.

P.T. 2/2

EVALUACIÓN PRELIMINAR CUESTIONARIO					
NO.	**PREGUNTAS**	**RESPUESTA**			**COMENTARIOS**
		SI	**NO**	**N/A**	
1	¿La Asociación está inscrita en el SRI?	X			
2	Cumple a cabalidad las Obligaciones Tributarias.	X			
3	¿Ha estado la Asociación en Conflictos Tributarios?		X		
4	¿Manejan La Asociación clave patronal?	X			
5	¿Cuenta la Asociación con las Planillas de los roles al día?	X			
6	¿Cuentan los funcionarios con sus beneficios sociales?	X			
7	¿Se lleva un control de asistencia adecuado de los socios?	X			

2.11Evaluación de riesgo.

Factor	Preguntas	Si	No
Integridad y Valores éticos	¿Las relaciones con los empleados, trabajadores, proveedores y usuarios se basan en la honestidad e igualdad?	X	
	Observación:		
Integridad y Valores éticos	¿Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal?	X	
	Observación:		
Integridad y Valores éticos	¿Existe presión por cumplir objetivos de desempeño irreales, particularmente por resultados de corto plazo y extensión, en la cual la compensación está basada en la consecución de tales objetivos de desempeño?		X
	Observación:		
Estructura Organizativa	¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional?	X	
	Observación:		
Estructura Organizativa	¿Existen manuales de procedimientos?		X
	Observación:		
Estructura Organizativa	¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	X	
	Observación:		
Estructura Organizativa	¿Existe comunicación interna y externa?	X	
	Observación:		
Estructura Organizativa	¿Se actualiza el Reglamento Orgánico Funcional?		X
	Observación:		
Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?	X	
	Observación:		
Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?		X
	Observación:		

Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	¿El número del personal está acorde con el tamaño de la institución, así como la naturaleza y complejidad de sus actividades?		X
	Observación:		
Gestión del Capital Humano	¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación y remuneración de los empleados?		X
	Observación:		
Gestión del Capital Humano	¿Se aplican sanciones disciplinarias?	X	
	Observación:		
Gestión del Capital Humano	¿Se revisa el currículum de los aspirantes a los puestos de trabajo?		X
	Observación:		
Gestión del Capital Humano	¿Existen métodos para motivar a los empleados y trabajadores?	X	
	Observación:		
Gestión del Capital Humano	¿Existe comunicación de políticas y normas al personal?		X
	Observación:		
Gestión del Capital Humano	¿El Departamento de Talento Humano cuenta con política de clasificación, valoración, selección reclutamiento, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulo del personal?		X
	Observación:		
Responsabilidad y Transparencia	¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?		X
	Observación:		
Responsabilidad y Transparencia	¿Existen políticas de responsabilidad en el departamento y se verifica el cumplimiento?	X	
	Observación:		
Responsabilidad y Transparencia	¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?		X
	Observación:		
Responsabilidad y Transparencia	¿Se revisan periódicamente los informes financieros y de gestión?		X
	Observación:		
Establecimiento de objetivos			
Objetivos Estratégicos	¿La institución ha formulado indicadores de gestión institucionales y por cada dirección, que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado?		X
	Observación:		

Objetivos Estratégicos	¿El presupuesto de la institución, es evaluado al menos semestralmente a fin de tomar acciones correctivas?		X
	Observación: Se realiza anualmente.		
Objetivos Específicos	¿Existe una relación entre los objetivos específicos con los estratégicos de la asociación?		X
	Observación:		
Objetivos Específicos	¿Se identifican factores críticos de éxito, indicadores de gestión, en cada dirección, departamento, y a sus integrantes?		X
	Observación:		
Objetivos Específicos	¿El personal de la institución participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos?		X
	Observación:		
Objetivos Específicos	¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados?		X
	Observación:		
Consecución de Objetivos	¿La Institución ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos?		X
	Observación:		
Consecución de Objetivos	¿Se han implementado herramientas de calidad en la supervisión de todos los niveles?		X
	Observación:		
Consecución de Objetivos	¿Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares?		X
	Observación:		
Riesgos Aceptados y Niveles de Tolerancia	¿Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos?		X
	Observación:		
Riesgos Aceptados y Niveles de Tolerancia	¿Existe supervisión y evaluación interna para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado, así como su tolerancia, con base en los resultados obtenidos?		X
	Observación:		
Riesgos Aceptados y Niveles de Tolerancia	¿Existe atención de los directivos hacia los cambios ocurridos entre los riesgos aceptados y los resultados?		X
	Observación:		

Identificación de eventos			
Factores Internos y Externos	¿La Institución cuenta con el personal capacitado para determinar los factores de riesgo internos y externos?		X
	Observación:		
Factores Internos y Externos	¿Existen herramientas para identificar eventos de riesgos internos como externos?		X
	Observación:		
Factores Internos y Externos	¿Participan los obreros de alto nivel en la determinación de los factores de riesgos?		X
	Observación:		
Identificación de Eventos	¿Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis de flujo de proceso que puedan afectar el logro de los objetivos?		X
	Observación:		
Evaluación de riesgos			
Evaluación de Riesgos.	¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos?		X
	Observación:		
Evaluación de Riesgos.	¿Existe información provista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos?		X
	Observación:		
Evaluación de Riesgos.	¿Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo?		X
	Observación:		
Actividades de control			
Principales Actividades de Control	¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos?		X
	Observación:		
Principales Actividades de Control	¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar?		X
	Observación:		

Principales Actividades de Control	¿Se emiten políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los niveles de la institución encargados de ejecutarlos?		X
	Observación:		
Principales Actividades de Control	¿Las actividades de control incluyen los controles preventivos, detectives, manuales, informáticos y de dirección?		X
	Observación:		
Información y comunicación.			
Herramienta para la Supervisión	¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?	X	
	Observación:		
Herramienta para la Supervisión	¿La información de la institución constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores?		X
	Observación:		
Comunicación Interna	¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?	X	
	Observación:		
Comunicación Interna	¿Se denuncia posibles actos indebidos?	X	
	Observación:		
Comunicación Interna	¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad?		X
	Observación:		
Comunicación Interna	¿Existe comunicación con usuarios y proveedores?	X	
Supervisión y monitoreo			
Supervisión Permanente	¿Se evalúa y se supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos?		X
	Observación:		
Supervisión Permanente	¿La asociación cuenta con una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas que		X

	permitan comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas?		
	Observación:		

2.12Matriz de planificación específica.

HALLAZGO					NIVEL DE:	
CONDICIÓN		CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RIESGO	CONFIANZA
GENERAL	En la revisión sistemática que se hizo a la entidad nos muestra una deficiencia en cuanto a la planificación.	La entidad necesita herramientas con las cuales lograr sus objetivos, por los cuales es necesaria una adecuada planificación.	Necesita de personal que conozca el manejo y elaboración de planificación estratégica.	No se pueden alcanzar objetivos y metas que la entidad se proponga conseguir.	Alto	Bajo
RRHH	No existió convocatoria para la contratación del personal en la entidad.	No se llenaron las vacantes con concursos de méritos y oposición como manda la ley en el servicio público.	El personal contratado no reúne las condiciones de acuerdo a las labores asignadas.	Bajo rendimiento en cuanto a los objetivos trazados por la entidad.	Alto	Bajo
RRHH	No se capacita al personal de acuerdo a sus capacidades y necesidades de la entidad	La capacitación debe realizarse periódicamente acorde con el desarrollo personal e institucional	Bajo conocimiento para el desarrollo de planes y programas.	Objetivos y metas institucionales no cumplidas acorde a lo planificado.	Alto	Bajo

RRHH	No se evalúa al personal sobre las funciones que se les ha encomendado.	Deben realizarse evaluaciones periódicas para garantizar que las actividades realizadas sean hechas a satisfacción	Bajo interés o desconocimiento por parte del Director de Talento Humano o por falta de presupuesto.	Las tareas se las realiza de acuerdo al criterio o conocimiento del funcionario o trabajador.	Alto	Bajo
RRHH	La comunicación hacia el personal con relación a los objetivos y metas de la entidad es irregular.	La comunicación con el personal a través de los mecanismos y sistemas de información debe ser inmejorables.	No le dan la importancia necesaria a una herramienta tan vital para el desarrollo institucional.	No se cumple a cabalidad con los objetivos y menas por falta de información.	Medio	Medio
SERVICIOS	La regeneración y mejora urbana llega en muy poca medida en la parte urbana central.	El mejoramiento urbano debe ser una de las metas y objetivos de la Asociación De Servicio De Limpieza Del Cantón San Vicente	La administración en ocasiones no cumple con los objetivos.	En ocasiones no existe regeneración urbana.	Medio	Medio

2.13Programa de trabajo.

PROGRAMA DE TRABAJO				
Entidad: Asociación De Servicio De Limpieza Cantón San Vicente. **Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión. **Componente:** Políticas y procedimientos del departamento de Talento Humano		ET.A1 1/2		
No.	**DESCRIPCIÓN**	**REF.**	**Elaborado**	**Fecha**
	OBJETIVO			
1	Verificar si el departamento de Talento Humano cumple con las políticas delineadas por la institución y con las normativas del país.	PE.1 1/2	KKMF	Agosto
2	Evaluar mediante indicadores el éxito de las capacitaciones del personal.	PE.1 2/2	KKMF	Agosto
3	Verificar la eficiencia, eficacia con la cual se lleva a cabo los sistemas de información al personal sobre los planes y objetivos de la asociación y de forma en se controla su cumplimiento	PE.1 2/2	KKMF	Agosto
	PROCEDIMIENTO			
1	Verificación de todas las políticas establecidas por la asociación y entrevistar al personal sobre el cumplimiento de aquellas políticas y normativas generales de la institución.	PE.1 2/2	KKMF	Agosto
2	Implantar herramientas que permitan medir la eficiencia y eficacia de las capacitaciones realizadas en la Asociación.	PE.1 2/2	KKMF	Agosto
	RIESGO			
1	No hubo cumplimiento de las normas tanto interna como externa; los funcionarios y obreros no se sintieron parte de la institución; dando muestra además de la falta de capacitación.	PE.2 1/1	KKMF	Septiembre
	CALIFICACIÓN			

1	Alto	PE.2 1/1	KKMF	Septiembre
	PROCEDIMIENTO			
1	Revisar los contratos de trabajo, realizar entrevistas con el Director de Talento Humano y empleados.	PE.2 1/1	KKMF	Septiembre
2	Elaborar indicadores de gestión con la finalidad de medir la eficiencia de las capacitaciones.		KKMF	Septiembre

PROGRAMA DE TRABAJO

Entidad: Asociación De Servicio De Limpieza Cantón San Vicente.

ET.A1
2/2

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión.

Componente: Políticas y procedimientos del departamento de Talento Humano.

No.	DESCRIPCIÓN	REF.	Elaborado	Fecha
	OBJETIVO			
1	Evaluar si cada uno de los servicios que presta la entidad cumple con las políticas trazadas por la institución.	PE.1 1/2	KKMF	Septiembre
	PROCEDIMIENTO			
1	Revisión de cada una de las políticas establecidas por la entidad sobre el cumplimiento de las mismas, para la prestación de cada uno de los servicios que brinda la institución.	PE.1 1/2	KKMF	Septiembre
2	Establecer la eficiencia y eficacia con que la entidad brinda los servicios a la comunidad	PE.1 2/2	KKMF	Septiembre
	RIESGO			
1	Necesidades no satisfechas en su totalidad por parte la comunidad, por el incumplimiento de la administración de metas y objetivos.	PE.2 1/1	KKMF	Septiembre
	CALIFICACIÓN			
1	Media	PE.2 1/1	KKMF	Septiembre

	PROCEDIMIENTO			
1	Revisión de políticas planteadas por la asociación y los procesos establecidos para los diferentes servicios que presta.	PE.2 1/1	KKMF	Septiembre
2	Entrevistar a usuarios de la comunidad y sus respuestas comparar con el cumplimiento de lo antes revisado.	PE.2 1/1	KKMF	Septiembre

La Auditoría de Gestión se debe formular un cuestionario específico de control interno al departamento de talento humano o directivo del área involucrada en el examen, en este caso a la de Talento Humano, y servicios, considerando la información obtenida en la fase preliminar.

Asociación De Servicio De Limpieza Cantón San Vicente.	**EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO**

Entidad: Asociación De Servicio De Limpieza Cantón San Vicente.
Tipo de Examen: Auditoría de Gestión.
Componente: Recursos Humanos.

ET.A2
1/2

NO.	PREGUNTAS	RECURSOS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
Organización de la Asociación.					
Analizar las metas y objetivos, estructura organizativa, políticas, programas y procedimientos establecidos en materia de Talento Humano.					
1	¿La Asociación cuenta con una Dirección de Talento Humano?	X			
2	¿El Departamento de Talento Humano se administra en función de planes y programas? ¿Ha establecido objetivos de corto o largo plazo? ¿Los objetivos son de conocimiento del personal? ¿Con normalidad se controla el desarrollo de las actividades departamentales y se confronta con los objetivos y metas?	X X X X			Sin embargo, se maneja en función de las necesidades que se presentan al diario.
3	¿Tiene definidas el departamento, políticas de talento humano? Como: • Contratación de personal • Selección y reclutamiento • Formación y capacitación • Remuneraciones de acuerdo a su función.		X X X X		La contratación y selección de personal la deciden los socios.
4	¿Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto del servicio que presta?		X		
5	¿Cómo se interrelacionan las actividades del departamento de Talento Humano con el proceso de formulación presupuestaria?		X		
6	¿Se realiza control de gestión en la unidad?		X		

Asociación De Servicio De Limpieza Cantón San Vicente.	**EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO**

Entidad: Asociación De Servicio De Limpieza Cantón San Vicente.
Tipo de Examen: Auditoría de Gestión.
Componente: Estructura administrativa y manejo operativo del departamento de talento humano.

ET.A2
2/2

NO.	PREGUNTAS	RECURSOS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
Organización de la Asociación.					
Analizar las metas y objetivos, estructura organizativa, políticas, programas y procedimientos establecidos en materia de Talento Humano.					
1	¿La Asociación cuenta con un Departamento o unidad de servicios?		X		Los servicios que presta la entidad que son a la comunidad, son manejados en ocasiones por el GAD del Cantón San Vicente.
2	¿Los servicios se administran en función de planes y programas?	X			Sin embargo, se maneja en función de las necesidades que se presentan al diario.
3	¿Se controla con regularidad el desarrollo de los diferentes servicios que se prestan y se confrontan con las metas y objetivos determinados?		X		
4	¿Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto del servicio que presta? – Datos estadísticos. Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.		X X X		
5	¿Se realiza control de gestión en los servicios con que cuenta la entidad?		X		
6	¿Se realiza control de gestión en la unidad?		X		

2.14 Hallazgo de auditoría.

HOJA DE HALLAZGO 1

AUDITORÍA DE GESTIÓN: Asociación De Servicio De Limpieza Cantón San Vicente.	
CONDICIÓN	La asociación no dispone de una planificación anual en la cual no puede realizar, una planificación estratégica, lo que a simple vista nos da a entender que los objetivos, planes y metas trazados no serán cumplidos en términos establecidos.
CRITERIO	La entidad para alcanzar sus objetivos necesita de herramientas con el cual lograrlos; una de esas herramientas es la Planificación estratégica
CAUSA	No cuenta con profesionales especializados en diseño de planeación
EFECTO	Los objetivos y metas no se podrán cumplir, por ende, los servicios que presta a la comunidad no se cumplen y las necesidades de la población no serán satisfechas.
COMENTARIO	La entidad no cuenta con una planificación estratégica que ordenada y sistemáticamente apunte al cumplimiento de cada uno de los componentes que puedan llevar a alcanza los objetivos de la institución, esto particularmente por la falta de interés que presentan las Autoridades quienes deben velar por el desarrollo de la entidad y por ende de la comunidad.
RECOMENDACIÓN	
DIRECTOR TALENTO HUMANO	Para que los objetivos institucionales se cumplan debe incluir dentro del rol de Talento Humano personal especialista en planificación.
	Elaborado por: KKMF Revisado por: RCSV Fecha: septiembre 2017

HOJA DE HALLAZGO 2

AUDITORÍA DE GESTIÓN: Asociación De Servicio De Limpieza Cantón San Vicente.	
CONDICIÓN	No se convocó a Concurso de mérito y oposición para contratar el personal que ingresó a trabajar en la asociación durante el período.
CRITERIO	Realizar a través de concursos de méritos y oposición y serán admitidas aquellas que mejor puntúen
CAUSA	Ingresos por llamada politiquería.
EFECTO	Personal no acorde con la necesidad de la asociación, no acorde a cada puesto, personal subutilizados, labores mal realizadas, objetivos y metas no cumplidas.
COMENTARIO	El ingreso debe hacerse a través del concurso de mérito y oposición con el fin de obtener producto de este, personal altamente calificado, capaz de cumplir sus labores y hacer que los objetivos y metas trazados por la entidad se cumplan en los términos planteados.
RECOMENDACIÓN	
DIRECTOR TALENTO HUMANO	Para admitir personal en la asociación debe haber pasado por un concurso de mérito y oposición, para de esta manera contar con profesionales calificados de acuerdo a las necesidades de ella misma.
	Elaborado por: KKMF Revisado por: RCSV Fecha: septiembre 2017

2.15 Comunicación de resultados

INFORME DE AUDITORÍA

ASOCIACIÓN DE SERVICIO DE LIMPIEZA CANTÓN SAN VICENTE

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Auditoría de Gestión a: Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente.
Tipo de examen: AG Período de: 31/08/2017 Hasta: 11/09/2017

Capítulo I del informe

Enfoque de la auditoría

Objetivo general del de la auditoría

Analizar el nivel de eficiencia de la gestión que efectúa el departamento de talento humano de la Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente.

Objetivos específicos

- Presentar una opinión a través de la Auditoría, sobre el proceso administrativo que lleva dentro de la Dirección de talento Humano, su efectiva y eficiente manera con que se maneja su sistema operativo.
- Determinar posibles irregularidades en los componentes que se examinarán.
- Encaminar a la Dirección hacia un manejo eficiente y efectivo de sus recursos.

Alcance

La auditoría de Gestión se realizó en la, Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente al departamento de Talento Humano, durante el período comprendido entre el 01 de marzo y el 30 de diciembre del 2016.

Información relacionada con la institución

Misión

Somos una asociación que brinda el servicio de limpieza en general, mediante un talento humano cortes y amable altamente calificado con vocación del servicio.

Visión

Ser la asociación de limpieza con mayor prestigio, ser reconocidos tanto cantonal como provincial por tener un grupo de personas calificadas vitales, transparentes y sobre todo comprometidas con la empresa.

Objetivos de la Entidad

Los objetivos de la Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente son.

- Impulsar la Asociación entre sus asociados.
- Promocionar la imagen de la Asociación de Servicio de Limpieza del Cantón San Vicente.
- Colaborar en las actividades que se organizan exclusivamente desde la Asociación con el fin de avivar el sector y buscar los beneficios que favorezcan la organización

Capítulo II del informe

Resultados de la auditoría

1. La asociación no cuenta con una planificación estratégica.

Las autoridades de la asociación, dentro de su planificación anual no formularon una planificación estratégica institucional. Las instituciones para su correcto funcionamiento, y así cumplir con sus objetivos y metas establecidos debe contar con herramientas y mecanismos que le permitan alcanzar los objetivos trazados; para ello es necesario contar con una planificación estratégica. Causa fundamental para que no se cuente con esta elemental herramienta, es la falta de profesionales especializados en diseño dentro de la institución, y el poco interés de las autoridades por contratarlos. Consecuencia de esta falencia es el no cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, que conlleva en un débil desarrollo de la comunidad, porque no tiene objetivos y metas bien definidos.

Conclusión.

El que la asociación no cuente con una correcta planificación estratégica, los riesgos de cumplimiento de sus objetivos y metas serán altos, por no estar bien definidos.

Recomendaciones.

Al presidente

1. Contratar profesionales calificados capaces de elaborar la planificación adecuada que la entidad requiere.

Al Director de Talento Humano

2. Para que los objetivos y metas institucionales se cumplan, debe incluir en el rol de Talento Humano profesionales especialistas en planificación.

2. No hubo convocatoria a concurso de méritos y oposición

No se convocó a concurso de mérito y oposición para contratar el personal que ingreso a laborar durante el año 2016 en la Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente. Las y los socios para su ingreso en el sector deben haber participado en concurso de mérito y oposición, de las cuales para llenar las vacantes se considerarán las mejor puntuadas. De lo consultado al director de Talento Humano, se desprende que la admisión se dio por consecuencia o cuota política de los dignatarios de turno, sin que el departamento pueda ejercer un control adecuado de ingresos. Muestra de lo expuesto es la falta de personal calificado a los puestos y labores asignadas lo que da como resultados servicios insuficientes, mal realizados, producto de la falta de selección del recurso humano adecuado a las necesidades y servicios que presta la institución.

Conclusión

El presidente y el Director de Talento Humano inobservaron Leyes, normas y procedimientos para la admisión de personal, al no convocar a concurso de mérito y oposición sin tener oportunidad de evaluar el grado de conocimiento y capacidad laboral de cada uno de ellos.

Recomendación

Al Director de Talento Humano

3. Para admitir el ingreso de personal en la institución debe haber pasado por concurso de mérito y oposición, para de esta manera contar con profesionales calificados, de acuerdo con las necesidades y servicios que presta la institución.

3. Asignación de puestos sin requisitos

Los puestos de trabajo no son asignados de acuerdo con su grado de conocimiento ni a las necesidades de la institución. Las unidades de administración de talento humano, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente, y acorde con las necesidades de la institución, revisaran periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño, con el fin de que las labores asignadas a ellos, cumplan con los objetivos y metas planteados por la entidad. Es consecuencia de la no convocatoria a concurso de mérito y oposición. Los

servicios que la asociación presta a la comunidad no son realizados de forma idónea, ni cumplen con la labor a ellos encomendada.

Conclusión

No se evaluó el cumplimiento de las responsabilidades, ni se definió el resultado que generaron los contratados, por la carencia del manual de clasificación de puestos que permitan evaluar su desempeño, por ende, los servicios que presta la institución son deficientes y mal realizados, lo que contrasta con la visión y misión trazadas por la entidad.

Recomendación

Al presidente

4. Que la contratación de personal sea posterior de que el departamento de Talento Humano haya realizado el proceso de mérito y oposición.

Al Director de Talento Humano

5. Procurar que el personal que se contrate sea mano de obra calificada, con conocimientos de las labores a realizar, que sean asignados de acuerdo a sus conocimientos.

4. No se cuenta con programas de capacitación

No existen programas de capacitación del personal que labora en la asociación sobre las funciones que realizan, el director de talento humano tiene como una de sus funciones la planificación anual de programas de capacitación para el personal que bajo su responsabilidad labora, con la finalidad de que el desempeño sea el pilar fundamental de la entrega de servicios y se cumpla con los planes y programas institucionales. Esto es consecuencia de la falta de planificación del Director de Talento Humano, o desconocimiento de su responsabilidad. Fruto del desconocimiento de las funciones que desempeñan hace que el resultado de sus labores sea mal realizadas e incumplidas.

Conclusiones

La institución ha incumplido con una norma fundamental de desarrollo del Capital humano, como es la capacitación integral de su personal en todas las áreas, acorde con las capacidades y destrezas de cada uno y con las necesidades de la institución.

Recomendación

Al Director de Talento Humano

6. Elaborará un calendario o programa de capacitación del personal anual, de acuerdo a funciones, con el objeto de que estas fortalezcan el conocimiento y desempeño de los empleados.

5. No se evalúa al personal con respecto a sus funciones

La evaluación a los empleados sobre sus funciones no se cumple en ningún lapso de tiempo. La evaluación de desempeño es una herramienta que se utiliza para medir el grado de cumplimiento de las actividades que realiza cada funcionario, y así garantizar que los objetivos y metas trazadas sean cumplidos. Resultado de la no evaluación es el poco interés o desconocimiento por parte del Director de Talento Humano sobre las evaluaciones de desempeño. El desconocimiento del grado de capacidad desarrollada o no del funcionario en el desempeño de las labores a él encomendadas, hace que la dirección de talento humano no tome los correctivos necesarios en cuanto al cumplimiento de los objetivos y metas propuestos por la entidad.

Conclusión

El no evaluar al personal que labora en la institución, con relación a los objetivos, metas, a la prestación de servicios de la misma, hace que la misión y visión institucional no se cumpla, por la forma en que el personal cumple las labores sin objetivos específicos, sin voluntad y de la forma y medida que ellos puedan hacerlo.

Recomendación

Al Director de Talento Humano

6. Evaluará con periodicidad el desempeño de los funcionarios de la entidad, con el objeto de medir su grado de conocimiento en el desempeño de las labores a él encomendadas.

6. La comunicación respecto de los objetivos y metas con el personal de la entidad no existe.

No existe comunicación sobre las metas y objetivos institucionales con el personal que labora en la entidad. La comunicación como herramienta para dar a conocer los objetivos y metas de la entidad al personal, forma parte importante de los sistemas de información institucional. Producto de esto, es que la información dentro de la institución, solo fluye a nivel de jefaturas y direcciones en algunos casos, lo que se muestra en forma clara que las metas y objetivos de la entidad no se realizan tal cual lo programado, o lo que espera la comunidad en cuanto a la resección de servicios.

Conclusión

La comunicación en cualquier campo es elemental, más aún tratándose de instituciones que se trazan objetivos y metas, siendo la comunicación un factor importante e interrelacionado con procesos de capacitación, y evaluación de desempeño. Lo que se pudo notar claramente es que dentro de la institución se maneja con hermetismo el tema de comunicación de todas las actividades de la institución, que esta se la transmite únicamente en el momento de que se realizará la actividad; sin considerar que la eficiencia en la comunicación asegura el éxito dentro de cualquier actividad o quehacer.

Recomendación

Al Director de Talento Humano.

7. Comunicará periódicamente a través de canales de fácil uso del personal, los objetivos y metas propuestos por la institución de cumplirlos en determinados periodos, con el fin de

que ellos tengan la suficiente disposición para cumplirla, así como propuestas de parte suya que ayuden al fortalecimiento de la institución.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Durante el trabajo de investigación realizado a la Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente, pudimos darnos cuenta de una serie de falencias, que no permiten un desarrollo sustentado en metas y objetivos, esto a pesar de la dificultad que tuve para recabar información, y la que proporcionaron no fue muy satisfactoria para los objetivos de la Auditoria de Gestión practicada, sin embargo, pude llegar a conclusiones muy puntuales.

1.- Conclusión. - La Institución fundamenta su funcionamiento en términos políticos, de ahí que todas las decisiones que toman deben ser consultadas y aprobadas por la máxima autoridad de la entidad que es el presidente.

Recomendación. - La institución debe para su mejor funcionamiento y cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, fundamentar el funcionamiento de la entidad, técnicamente con personal capacitado para cada una de las funciones, acorde con las necesidades, y de acuerdo con su orgánico funcional.

2.- Conclusión. - La institución al no contar con una Planificación estratégica que permita apuntar hacia objetivos y metas claras, todo aquello que se propongan realizar estará plagado de desfases porque sus colaboradores realizaran sus actividades de la manera que crean conveniente, y con deficiencias notables.

Recomendación. - Debe la institución considerar necesario contar con profesionales en la rama de la planificación estratégica, con la finalidad de que sus objetivos y metas trazadas sean cumplidos para satisfacción de la comunidad.

3.- Conclusión. – La Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente maneja todas las actividades a través de la dirección de Talento Humano, son dirigidas directamente por el director, sin que existan persona encargada de cada área, con el fin de viabilizar la realización de dichas actividades para entregar un buen servicio.

Recomendación. - Que se cree departamentos de servicios con el fin de que el Director de Talento Humano, cumpla con las funciones de su cargo, como es el manejo de personal, para así tener tiempo suficiente para planificar capacitaciones, evaluaciones, comunicación de las programaciones de la institución, y de esta forma poder cumplir con las metas y objetivos planteados; con personal comprometido con los cambios propuestos, capaces de entregar servicios de calidad. Que sean los jefes de los departamentos de servicios, los que manejen directamente el personal encargado de la prestación de servicios a la comunidad, y así poder ejercer control sobre ellos, y entregar resultados satisfactorios, y poder evaluar la calidad del servicio prestado, además debe considerarse el área de reclamos con la finalidad de poder tomar correctivos en cuanto necesarios oportunamente.

4.- Conclusión. - La motivación dentro del personal que laborara en la institución a todo nivel deja mucho que decir, muestra de ello es el poco interés que demuestran en la realización de las labores a ellos encomendadas en todas las áreas, tanto administrativas como operativas.

Recomendación. - Procurar mediante charlas y talleres demostrativos, que el personal se sienta motivado de laborar en la institución, de que sientan su suyo el servicio que entregan, y lograr que la comunidad sienta la motivación y contribuya al desarrollo de las actividades y así cumplir con las metas y objetivos que se plantean a inicio de cada periodo anual.

CAPITULO III

3. Propuesta de solución.

Elaboración de un manual de política y procedimiento para el reclutamiento, selección y contratación de personal para la Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente.

3.1 Antecedentes.

La auditoría de gestión, es una técnica de asesoramiento que nos permite analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas con el único fin de alcanzar exitosamente las estrategias propuestas.

La propuesta de un manual de procedimientos para el reclutamiento, selección y contratación de personal, ayudará a cumplir con la aceptación del mismo.

El manual de procedimiento para el reclutamiento, selección y contratación de personal está dirigido para que el jefe de talento humano pueda contratar el personal adecuado e idóneo para las tareas a realizarse en la asociación.

3.2 Justificación de la propuesta.

La elaboración del manual permitirá analizar, autorizar, evaluar y coordinar las funciones y actividades que deberán de ejecutarse estableciendo un adecuado control interno de las áreas y permitir la evaluación del capital humano de calidad que cubra las necesidades de la Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente

3.3 Objetivos.

3.3.1 Objetivo general.

Elaborar el manual de procedimientos que ayude al departamento de talento humano a lograr cumplir con el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal de la Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente.

3.3.2 Objetivos específicos.

- Revisar dos modelos de reclutamiento, selección y contratación de personal, creados por especialistas en el tema, que sirvan de base para el manual de la entidad.
- Efectuar el análisis de los cargos existentes para establecer las funciones desempeñadas por cada uno de los integrantes de la asociación, nivel de responsabilidad y compromiso.
- Realizar el manual de políticas y procedimiento para el reclutamiento, selección y contratación de personal.

3.4 Sustento teórico.

3.4.1 Estrategias para la aplicación del manual de procedimientos.

En el proceso de la recolección de información, se acudió a las estrategias como:

- Constatar la información pertinente y referente en libros de la biblioteca física y virtual de la Universidad Laica "Eloy Alfaro".

- Realización de Check Lits para verificar el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación del personal.

3.4.2 Importancia del manual de procedimiento de reclutamiento, selección y contratación del personal.

En el proceso de reclutamiento, selección y contratación se deberán adoptar las medidas pertinentes para asegurar la objetividad, transparencia, no discriminación e igualdad de condiciones. El cual se iniciará mediante solicitud formal de la jefatura del cargo vacante acorde al manual de procedimientos. Se considerará cargo vacante a ser llenado por proceso de selección (reemplazos mayores a 4 meses, honorarios mayores a 6 meses y contratas).

3.5 Proyección.

SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DESEADA
No existe un control de reclutamiento, selección y contratación del personal.	Elaborar un manual de políticas y procedimientos del reclutamiento, selección y contratación del personal de la asociación evaluada.
Los socios no reciben capacitación del Reclutamiento del personal.	Establecer dentro de la asociación capacitaciones idóneas para el personal.

3.6 Factibilidad de la propuesta.

La realización del siguiente manual de políticas y procedimientos de reclutamiento, selección y contratación del personal será factible porque dispone de la información bibliográfica, de campo, contando con el apoyo de auditores del área de gestión, brindando así un desempeño idóneo para la asociación.

3.7 Involucrados en la propuesta.

- Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Bahía de Caráquez.
- Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente.
- La Autora.

3.8 Definición de manual de políticas y procedimiento.

Es un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. En este manual se deben contestar las preguntas sobre lo que hace (políticas) el área, departamento dirección gerencia u organización y como hace (procedimiento) para administrar el área, departamento, dirección gerencia u organización y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido. (Alvarez, 2006)

Son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas, además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones. (Gomez, 1993)

3.9 Desarrollo de la propuesta.

Finalmente, para el desarrollo del manual de políticas y procedimientos de reclutamiento, selección y contratación del personal, se establecerán procesos que permitan medir el grado de eficiencia en el departamento de talento humano con las recomendaciones expuesta en el informe de auditoría.

SECUENCIA DE ETAPAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Diagnóstico de la necesidad del personal.	• Plantilla del personal. • Contratar personal, previa validación de puesto en el Departamento de Talento Humano.	Departamento de Talento Humano.
Revisión de Vacantes	• Recibe y revisa plantilla de personal, actualiza, valida y firma. • Aviso de convocatoria para el reclutamiento, selección y contratación del personal idóneo para la asociación.	Departamento de Talento Humano.
Reclutamiento	Recibe e inspecciona entre el personal si existe prospecto	Departamento de Talento Humano.

interno a ocupar plaza vacante	que pueda cubrir la plaza de base o confianza, requerida por las áreas solicitantes. • No.- Elabora convocatoria. • Sí: Realiza contacto directo con el prospecto interno, previo análisis del recurso destinado a esa plaza.	
Evaluación del prospecto interno a ocupar plaza vacante.	• Evalúa desempeño de habilidades y conocimientos, verifica y cumpla el perfil. • Comunica al candidato los resultados de la evaluación	Departamento de Talento Humano.
Publicación de la convocatoria.	Publica convocatoria a través de la radio de mayor audiencia incluyendo las siguientes características: • Bases y lineamientos. • Lugar y fecha de recepción de documentos • Requisitos personales • Solicitud de empleo • Currículum vitae. • Cedula de ciudadanía • Título académico.	Departamento de Talento Humano.

	• Constancia de experiencia laboral.	
Verificación del personal contratado.	Revisa y analiza los resultados de reclutamiento y selección de personal en la fecha, hora y lugar indicado en las bases de la convocatoria: • Empleos anteriores • Compatibilidad de horarios. • Terminación de relación de trabajo anterior. • Verificar que no tenga algún proceso legal.	Departamento de Talento Humano.
Análisis, evaluación y autorización del proceso de selección y contratación.	• Informe sobre de los resultados de la evaluación para el ingreso. • Informe sobre los trámites a seguir para la contratación y ocupación de la plaza.	Departamento de Talento Humano.

3.10Diagrama de flujo

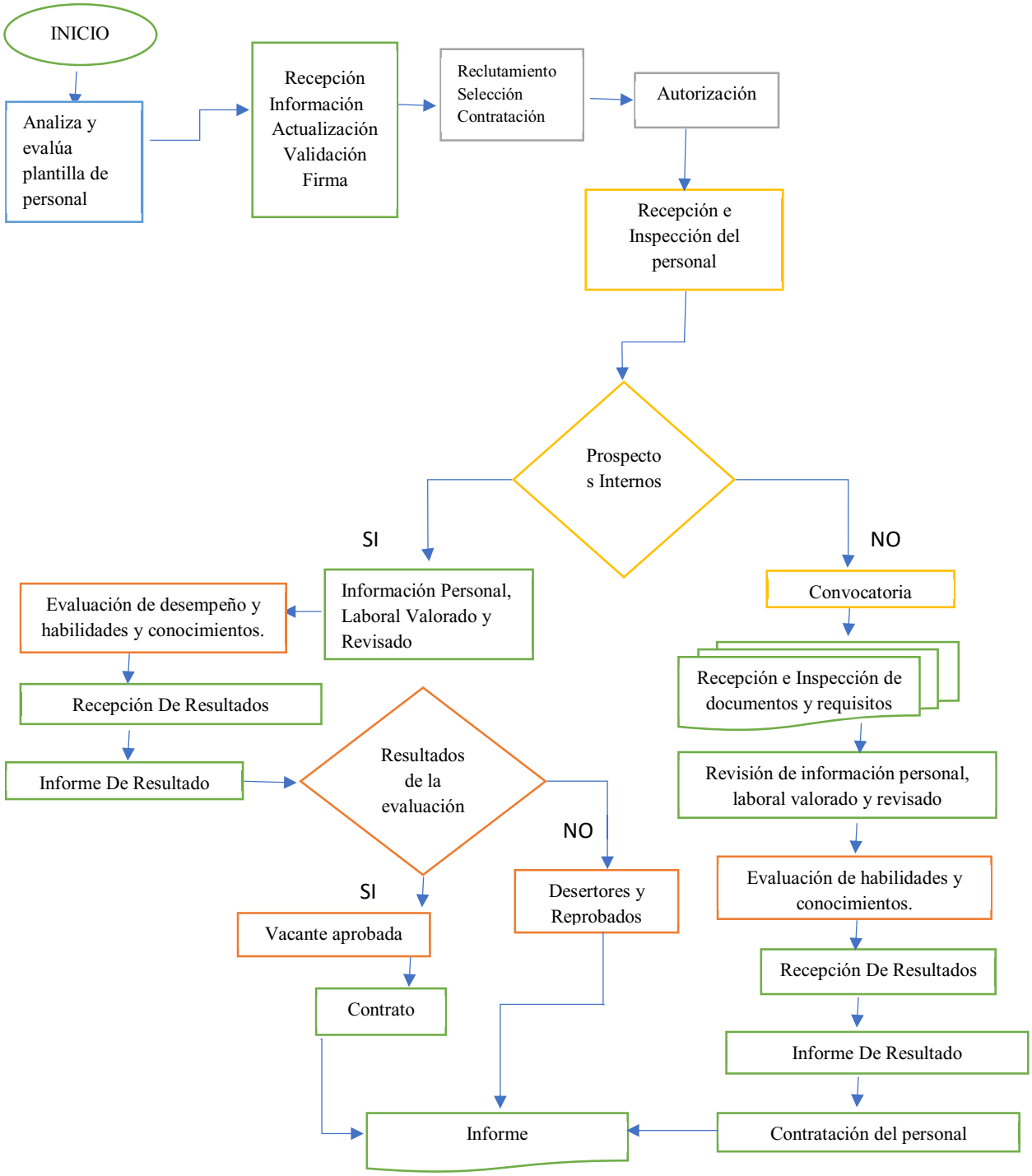

Figura 7: *Diagrama de flujo*
Elaborado por: Karla Katherine Macías Falcones.

3.11Modelo de manual de políticas y procedimiento.

Asociación de Servicio de Limpieza Cantón San Vicente	Manual de políticas y procedimientos para el reclutamiento, selección y contratación de personal.
1. Identificación del proceso 1.1 Nombre del proceso. 1.2 Área titular. 1.3 Objetivo. 1.4 Generalidades. 1.5 Resultados esperados. 1.6 Formatos impresos. 1.7 Riesgos. 1.8 Controles ejercidos.	

3.12Modelo de manual específico de funciones.

Manual específico de funciones para el reclutamiento, selección y contratación del personal.	
I. Identificación del cargo.	
Cargo:	
Área:	
Cargo del jefe inmediato.	
II. Objetivos.	
III. Descripción de las funciones principales.	
IV. Competencias laborales.	
Personales.	**Interpersonales**

4. Conclusiones

- La auditoría de gestión es una herramienta que se aplica en cualquier tipo de entidad, que ayuda a la administración a evaluar un sistema, un proceso o subproceso obteniendo resultados que promuevan la simplificación de tareas innecesarias u obsoletas.

- Los indicadores de gestión son instrumentos que permiten medir los resultados de una actuación pasada, el cumplimiento de metas y objetivos, los mismos que hacen posible implementar estrategias o correctivas de mejora.

- La asociación no cuenta con un control adecuado para el reclutamiento, selección y contratación del personal, lo cual le impide que tenga un buen desenvolvimiento dentro de la entidad, provocando en ella el incumplimiento del personal en las áreas respectivas.

- El personal que se contrata no cumple con los requerimientos y necesidades de la entidad, asignando tareas sin medir sus capacidades, producto de no haber sido seleccionado mediante un concurso, y no se procede en lo posterior a realizarles pruebas de cumplimiento, desconociendo si desarrolló o no actitudes en cuanto a la labor asignada.

5. Recomendaciones.

- Como parte del proceso de control interno de toda entidad se debe realizar planificaciones y programas de auditoría de gestión que permitan evaluar los procedimientos de cada departamento, áreas y unidades, con la finalidad de establecer estrategias y mejoras en la calidad.

- Desarrollar indicadores de gestión que permita medir la eficiencia y eficacia para evaluar el cumplimiento de metas y objetivos de la Asociación, para obtener un mejor desempeño adecuado de la misma.

- Realizar un seguimiento de la aplicación del manual de procedimiento para el reclutamiento, selección y contratación del personal, que le permita examinar correctamente el desenvolvimiento integral del departamento de talento humano y de los trabajadores de la entidad.

- Finalmente, a través del Departamento de Talento Humano, realizar un proceso de selección por concurso de mérito; y llenar las vacantes necesarias para el reclutamiento del personal que salga selección dentro del proceso de contratación.

Bibliografía

Alvarez, M. G. (2006). *Manual para elaborar Manuales de politicas y procedimientos* (Decimacuarta ed.). Mexico: Panorama.

ANTHONY, R. N. (1973). *LA CONTABILIDAD EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS. TEXTO Y CASOS.* Mexico.

Anzorena, A. D. (1996). *15 Pasos para la selección de personal* (Septima ed.). Barcelona, Mexico: Paidos.

Armas Garcia, R. d. (2005). *Auditoría de Gestión: conceptos y métodos.* La Habana, Cuba: Félix Varela.

Chaparro, C. G. (2013). *Manual de Auditoría (MF0232-3).* Madrid, España: CEP, S.L.

Chiavento, I. (2008). *Gestion de Talento Humano.* Distrito Federal: Mexicana.

Contabilidad actual. (23 de Agosto de 2013). Obtenido de https://www.contabilidad-actual.com.mx/2013/08/10/reclutamiento-selecci%C3%B3n-contrataci%C3%B3n-inducci%C3%B3n-y-capacitaci%C3%B3n-de-personal/

De Armas Garcia, Raul. (2008). Auditoría de Gestión - Conceptos y Métodos. En R. De Armas Garcia, *Auditoría de Gestión - Conceptos y Métodos.* La Habana, Cuba: Félix Varela.

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (Decimo primera ed.). Naucalpan de Juárez, Mexico: Pearson.

DOOST, R. (1984). Obtenido de http://www.ugr.es/~dortiz/sicap/webs/documentos/Tema%203.pdf

Fernández-Ríos, M., & Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación.* Madrid, España: Díaz de Santos.

García, J. I. (2008). *La Remuneración del Trabajo.* Caracas: Texto C.A.

Gomez, F. (1993). *Sistema y Procedimiento Administrativo.* Caracas: Fragor.

Gullo, J. N. (2015). *Geston Organiazcional* . Buenos Aires: Maipue.

Harper, R., & Lynch, T. (1992). *Manuales de recursos humanos.* Madrid: Gaceta de Negocios.

Luna, O. F. (2007). *Auditoría Gubernamental Moderna* (Primera ed.). Lima, Peú: IICO.

Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión* (Tercera ed.). Quito, Ecuador: CODEU.

Mokate, K. (2001). *Eficacia, eficiencia equidad y sostenibilidad ¿Qué queremos decir?* New York, Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo.

Mondy, W. (2010). *Administraci{on de recursos humanos* (Decimoprimera ed.). Mexico: Pearson.

Montero, E. U. (2007). *Prácticas organizacionales y técnicas de entrevista en la gestión del potencial humano.* Euned.

Peña, D. N. (1999). *Control de gestión social: La auditoría de los recursos humanos.* Cuenca: Universidad de Castllia de la Mancha.

Pólit, C. (2011). *Expedir la guía metodológica para auditoría de gestión.* Contraloria General del Estado, DIRECCION DE INVESTIGACIÓN TÉCNICA, NORMATIVA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO, Quito.

Ramirez, J. M. (23 de Abril de 2014). *Asesoria.arriagaasociados.com*. Obtenido de http://asesoria.arriagaasociados.com/la-importancia-de-la-auditoria-de-gestion/

Redondo, Llopart, Durán. (1996). *Auditoría de Gestión.* Barcelona: Public Domain.

Rodríguez, V. J. (2007). *Administracion Moderna de Personal.* Thomson.

Santos, A. C. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe.

Schettino, M. (02 de 01 de 1995). *http://archivo.estepais.com/*. Recuperado el 12 de 01 de 2017, de El costo del miedo: http://archivo.estepais.com/inicio/historicos/51/2_Propuesta2_El%20costo%20del%20miedo_Schettino.pdf

Trabajo, M. d. (5 de Septiembre de 2017). Obtenido de http://www.trabajo.gob.ec/

Troncoso, R. V. (2005). *Apuntes del estudiante de auditoría.* Cordoba, Argentina : El Cid Editor.

Werther, & Davis. (1991). *Administración del personal y recursos humanos.* México: McGraw- Hill.

Zamora, M. C. (2009). *Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S).* Madrid, España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.