

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE AUDITORÍA**



PROYECTO DE GRADO

**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA
EMPRESAS ALMACENERAS DE MERCADERÍAS IMPORTADAS Y EXPORTADAS
(CASO ALBO S.A.)**

Postulante: Willma María Avilés Dávila.

Tutor: Mg. Sc. Felipe Valencia Tapia.

LA PAZ – BOLIVIA

2012

Dedicatoria

*A Dios, Jesús y la Virgen María, por sus bendiciones,
A mis adorados abuelitos, Max y Dina,
A los mejores padres del mundo, Guillermo y María,
A mis hermanos, por ser mi ejemplo, Max y Viviam,
A mi esposo por darme la dicha de ser, madre y esposa, Wilson,
A mi más grande alegría, mi hijita, Ma. Fernandita.*

Agradecimiento

Al Lic. Felipe Valencia, por creer en mí y ayudarme a culminar este sueño.

Al Ing. Miguel Tarazona, por darme la oportunidad de trabajar, con él y confiar en mí.

RESUMEN EJECUTIVO

La inexistencia de guías o procedimientos que permitan evaluar o medir, el Control Interno en procesos tales como el de selección de personal, originan la necesidad de elaborar un Manual de Auditoría para Evaluación del Control Interno relacionado con el proceso de Selección de Personal para Empresas de Mercaderías Importadas y Exportadas (CASO ALBO S.A.).

El presente manual constituirá un instrumento, un modelo a seguir para futuras evaluaciones que se quieran realizar, ya sea al proceso de selección de personal o a otras actividades, procesos, áreas, funciones, etc. Al mismo tiempo, dicho manual contribuirá a los entes económicos, a evaluar la planificación estratégica, que estos puedan tener y a todas las actividades pero sobre todo a los recursos económicos, financieros y humanos. Mediante el uso de cuestionarios, papeles de trabajo, encuestas, programas de Auditoría, técnicas de Auditoría y una adecuada organización de la evidencia, sin dejar de lado las normas y/o requisitos aplicables al trabajo profesional del Auditor.

Culminando todo este trabajo en un Informe Final que presentará los resultados sobre el examen practicado orientará a los Gerentes sobre las alternativas de solución más razonables, para contrarrestar todas aquellas situaciones negativas o problemáticas detectadas en cada una de las áreas.

Las recomendaciones tendrán un carácter eminentemente preventivo o correctivo y deberán indicar qué parte de los procesos de la organización (que se ha auditado) requiere mejoras.

CONTENIDO

CAPÍTULO I	1
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2. ANTECEDENTES	2
1.2.1. BASE LEGAL DE CREACIÓN	2
1.2.2. MISIÓN DE LA ENTIDAD	4
1.2.3. VISIÓN DE LA ENTIDAD	4
1.2.4. OBJETIVO	4
1.2.5. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	4
1.2.6. COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	7
1.2.7. ORGANIGRAMA	8
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.3.1. SITUACIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	10
1.4.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	10
1.4.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	11
1.5. OBJETIVOS	11
1.5.1. OBJETIVO GENERAL	11
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.6. METODOLOGÍA	12
1.6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	12
1.6.1.1. EXPLORATORIO	12
1.6.1.2. DESCRIPTIVO	12
1.6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	13
1.6.2.1. EL ANÁLISIS	13
1.6.2.2. LA SÍNTESIS	13
1.6.2.3. LA DEDUCCIÓN	14
1.6.2.4. LA INDUCCIÓN	14
1.6.3. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	14
1.6.3.1. FUENTES PRIMARIAS	14
1.6.3.2. FUENTES SECUNDARIAS	15
1.6.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	15
CAPÍTULO II	16
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	16
2.1. ADMINISTRACIÓN	16
2.2. ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	16
2.3. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	16
2.3.1. ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	17
2.3.2. ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (DOUGLAS MCGREGOR) ..	18
2.3.3. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	19
2.3.4. PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	20
2.3.5. PERFIL Y FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS	22
2.3.6. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	23
2.4. CONTROL INTERNO	24
2.4.1. DEFINICIÓN	24
2.4.2. PROCESO	27
2.4.3. LAS PERSONAS	27
2.4.4. SEGURIDAD RAZONABLE	27
2.4.5. OBJETIVOS	28
2.4.6. COMPONENTES	29
2.4.7. RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS Y LOS COMPONENTES	29

2.4.8. Eficacia	31
2.4.9. CONTROL INTERNO DE PERSONAL	31
2.5. EMPRESA.....	31
2.6. EMPRESAS ALMACENERAS	32
2.7. MANUAL	32
2.7.1. ELABORACIÓN DE MANUAL.....	32
2.8. ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA	33
2.9. RECURSOS HUMANOS	34
2.10. SELECCIÓN DE PERSONAL.....	34
2.11. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	34
2.11.1. SUBSISTEMA DE SELECCIÓN O DOTACIÓN DE PERSONAL	35
2.12. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	35
2.12.1. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	35
2.12.2. CONCEPTO	36
2.12.3. OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	37
2.12.4. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	38
2.12.4.1. OBJETIVOS DE LAS POLÍTICAS	39
2.13. IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	39
2.14. CARACTERÍSTICAS	41
2.15. FUNCIONES	42
2.16. ALCANCE	42
2.17. PLANEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	43
2.18. PLANEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CONTRA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	43
2.19. RECLUTAMIENTO	44
2.20. SELECCIÓN	44
2.21. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	44
2.22. LA INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA COMO INSTRUMENTO PARA LA PLANEACIÓN Y CONTROL DEL RECURSO HUMANO.....	45
2.22.1. CONCEPTOS Y OBJETIVOS DE CONTABILIDAD DE RECURSOS HUMANOS.....	45
2.22.2. FUNDAMENTO DE LA CONTABILIDAD DE RECURSOS HUMANOS	45
2.22.3. DIFERENCIA ENTRE COSTO Y VALOR DEL RECURSO HUMANO	46
2.22.4. RELACIÓN ENTRE EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y LA CONTABILIDAD DE RECURSOS HUMANOS	47
2.23. AUDITORÍA.....	49
2.23.1. OBJETIVOS.....	50
2.23.2. SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	50
2.23.3. LA PLANEACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	50
2.23.4. ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES	51
2.23.5. MEDICIÓN DE RESULTADOS	52
2.23.6. CORRECCIÓN	52
2.23.7. RETROALIMENTACIÓN	52
2.23.8. VENTAJAS DE LA AUDITORÍA	52
2.23.9. PAPELES DE TRABAJO.....	54
CAPÍTULO III	
DESARROLLO DEL MANUAL	
BIBLIOGRAFÍA	

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día es más importante que nunca, que las Empresas, seleccionen y retengan al mejor personal para evitar así los costosos cambios de personal. Una de las partes esenciales en el proceso de selección de personal exitoso, incluye puestos claramente definidos, instrumentados objetivos de evaluación y procesos de contratación estandarizados. Internamente, el liderazgo en las Compañías, se debe enfocar en estrategias efectivas para obtener el desarrollo y la ayuda necesarios para retener y maximizar el valor del capital humano.

Los trabajadores talentosos, que son independientes, investigan las prácticas de las Compañías en cuanto a la administración del capital humano se refiere, como elemento esencial de un puesto laboral.

Los recursos humanos, son considerados por las actuales teorías de organización de la Empresa, como uno de los activos más valiosos de los que dispone.

Es por ello, que el reflejo, dentro de las Empresas va a ser muy importante, tanto cualitativamente como cuantitativamente, representando una parte significativa del total de gastos que durante el ejercicio económico incurre la Empresa, incidiendo de forma directa o indirecta en el resultado de la Compañía, o bien activándose como mayor valor de ciertos elementos.

Bajo estos preceptos, se considera de importancia, diseñar un "Manual de Auditoría Para Evaluación del Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal Para Empresas Almaceneras de Mercaderías Importadas y Exportadas (Caso ALBO S.A.)"

El Proyecto de Grado tiene como contenido: el desarrollo de un “Manual de Auditoría Para la Evaluación del Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Recursos Humanos”, logrando la satisfacción de los niveles Gerenciales y cuidando la Imagen Corporativa y definitivamente para establecer metodologías que coadyuven con la labor de los Auditores en la realización de Auditorías similares.

El trabajo de investigación, está compuesto de cuatro partes:

Primera parte, se describe de manera general a las Empresas Almaceneras de Mercaderías Importadas y Exportadas tomando como objeto de estudio a la Empresa ALBO S.A.

Segunda parte, desarrolla el Marco Teórico relacionado con el trabajo de investigación.

Tercera parte, muestra la aplicación práctica (como modelo) para el desarrollo de la Evaluación del Control Interno Relacionado con él o los procesos de Selección de Recursos Humanos, en Empresas similares a la mencionada y el desarrollo de la propuesta (EL MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN ALBO S.A.) y las conclusiones finales del trabajo.

El proyecto de grado, ha sido desarrollado en coordinación con la Entidad y con asesoramiento del Tutor Académico.

1.2. ANTECEDENTES

1.2.1. BASE LEGAL DE CREACIÓN

Almacenera Boliviana S.A. (ALBO S.A.) es una Sociedad Anónima 100% Boliviana, fundada el 1ro. de octubre de 2002, mediante Escritura Pública No. 197/2002 de la

Notaría de Fe Pública a cargo del Dr. José Nava Barrero, con el objeto específico de ejecutar el contrato de concesión de los Servicios de Administración de Depósitos de Aduana y Control de Tránsitos emergente de la licitación pública GNAF. No. 001/2002 convocada por la Aduana Nacional.

ALBO S.A. inició operaciones el año 2003, con altos conceptos de calidad, los mismos que adecuados a la Norma Boliviana NB-ISO-9001:2000, se han convertido en el presente, en un Manual de Calidad de la Organización.

Reguladas por la Aduana Nacional, ALBO S.A. efectúa dos tipos de tareas:

- **Tareas físicas:** Como son el pesaje, estiba, almacenamiento, precintado, registro y certificación de operaciones relacionadas a la importación y exportación de mercaderías, cuya actividad principal se relaciona con los procesos de realización del servicio.

- **Tareas de gabinete:** Que se expresan en estadísticas, gestión de almacenes, archivo histórico físico y digitalizado, construcción y mantenimiento de infraestructura, desarrollo y soporte de sistemas tecnológicos, pagos a la Aduana Nacional por arrendamiento de inmuebles, derechos de explotación de la concesión y otros relacionados a los procesos de apoyo.

En la actualidad ALBO S.A., cuenta con una administración eficiente de Recursos Humanos, sin embargo, no existen sistemas formales de Procedimientos de Selección de Personal, lo que se constituye en una debilidad que conlleva el riesgo de contratar personal no idóneo que pueda incrementar los riesgos de desfalcos y robos en desmedro de la Imagen Institucional.

Es el reflejo de una Cultura Organizacional que tiene diseñada, para regir su desenvolvimiento en la Sociedad, de cara a la prestación de sus servicios como parte de su Imagen Corporativa, considerada imprescindible para acceder a la confianza de Clientes y el mismo Estado.

Por otra parte, cuenta con una Planificación Estratégica para sus Recursos Humanos, que no ha sido medida, en términos cuantitativos, específicos de los RRHH, sin embargo a nivel cualitativo, en cuanto a resultados, se puede advertir una buena cultura y desempeño del personal.

1.2.2. MISIÓN DE LA ENTIDAD

” Cumplir el contrato de concesión, brindando a los clientes una sonrisa frecuente, un trato amable, una solución adecuada, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas en los procesos de asistencia al control de tránsitos, recepción y despacho de mercancías”

1.2.3. VISIÓN DE LA ENTIDAD

“Hacer que la fortaleza de los recursos humanos y la calidad de nuestros servicios, unidos a la tecnología, el conocimiento, la innovación y creatividad se constituya en la administradora de depósitos de aduana de mayor prestigio en Bolivia y la mejor alternativa para el cliente.”

1.2.4. OBJETIVO

- Ser una organización eficiente, que mediante la explotación del servicio, logre las ganancias adecuadas, para financiar un crecimiento, que permita actuar con responsabilidad, solidaridad y sensibilidad ante la sociedad del país.

1.2.5. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La Empresa tiene domicilio legal en la ciudad de La Paz, en la plaza Nataniel Aguirre Achá N° 79 de la zona de San Miguel, y cuenta con oficinas en los depósitos de aduana establecidos para la concesión “A”, en Interior Santa Cruz, Interior Cochabamba, Interior

Sucre, Aeropuerto El Alto, frontera Tambo Quemado, frontera Yacuiba, frontera Pisiga, frontera Villazón, frontera Bermejo y frontera Avaroa, teniendo actividades de apoyo operativo de cobranzas en la ciudad de Oruro y la Aduana Interior de La Paz.

Para el inicio de actividades el día 4 de enero de 2003, ALBO S.A. cumplió exigentes regulaciones en materia jurídica, financiera y técnica establecidas en la licitación pública y el contrato de concesión:

- a) Capital Pagado** de US\$. 1.000.000.- (Son: Un millón 00/100 Dólares Americanos).
- b) Un operador de gestión**, que es la Empresa FRONTERA S.A. con un Patrimonio Neto de un millón de dólares americanos y 5 años de experiencia.
- c) Boleta de Garantía bancaria de cumplimiento de contrato** por la suma de un millón de dólares americanos.
- d) Pago del honorario de éxito** por US\$. 124.605.- a Panamerican Investment, encargado de efectuar las bases de la licitación y la adjudicación de las concesiones.
- e) Compra de activos a la Aduana Nacional**, por la suma de US\$. 202.000.- (Doscientos dos mil 00/100 dólares americanos), más la adquisición de equipos y maquinaria pesada requerida para el inicio de labores.
- f) Contratación de Pólizas de Seguro contra todo riesgo**, para respaldar la infraestructura, la propiedad de los clientes (mercancía), la responsabilidad civil y otras.
- g) La implementación de sistemas tecnológicos**, en tres áreas fundamentales:
 - i. El diseño y funcionamiento del Sistema de Información Computarizado e Integrado (SICI), que integra seis módulos: inventarios, facturación, presupuesto, personal, activos fijos y contabilidad.

- ii. Sistema digitalizado de documentos, modernizando el archivo y la historia de la Empresa.
- iii. Sistemas de control y medición de los procesos de realización del servicio, a través de la implementación progresiva de una hoja de ruta de control de operaciones.

h) La capacitación previa y permanente del personal, para dar continuidad al servicio e implementar el Sistema de Gestión de Calidad.

i) Inversión en infraestructura, por más de US\$. 6.000.000.- a lo largo del período de la concesión.

j) El pago mensual de Explotación del Servicio, representado por el 19.27% de los ingresos brutos de la Empresa.

k) Pago mensual por arrendamiento de inmuebles a la Aduana Nacional y al concesionario de los servicios aeroportuarios (SABSA) en el caso de los recintos de aeropuerto.

La mayor fortaleza de ALBO S.A. radica en su personal, y con ellos ha trabajado durante más de tres años, para lograr **una cultura organizacional basada en la integración y en el trabajo en equipo**, seguros de que no es posible alcanzar el éxito en la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad, sin el compromiso de todo el personal.

La cultura organizacional de ALBO S.A. se basa en:

- a)** Un compromiso personal, objetivo y claro con la filosofía y las políticas de la organización.
- b)** Unanimidad de propósitos compartidos por todos.
- c)** Sano ambiente de trabajo, fomentando la integración.
- d)** Reconocer que el éxito logrado es de todos, fomentando el trabajo en equipo.

1.2.6. COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

La Alta Dirección de la Empresa, representada por la Vicepresidencia Ejecutiva ha liderado la creación de la cultura organizacional y se ha responsabilizado en la implementación y funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad, expresando su compromiso.

“Comprometo aplicar el máximo de mis conocimientos y los recursos necesarios para liderar el camino hacia los objetivos de la calidad, con la convicción de que dicho camino no sería el adecuado sin concretar un efectivo Sistema de Gestión de Calidad y mejorarlo continuamente.”

Gustavo de Rada Crespo

Vicepresidente Ejecutivo

Para concretar su compromiso y garantizar la eficaz interrelación entre la calidad de servicios con la calidad de gestión, la Alta Dirección determina que:

Fomentará la iniciativa, innovación, creatividad y desarrollo de ideas del personal, con el objetivo de mejorar continuamente el Sistema de Gestión de Calidad, con un mecanismo de reuniones anuales programadas entre la Vicepresidencia Ejecutiva con el personal de todos los recintos, para evaluar y debatir las inquietudes que surjan en un periodo determinado.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- Inexistencia de guías o procedimientos que permitan medir o evaluar cuantitativamente y cualitativamente el Proceso de Selección de Personal, en el cumplimiento de la Planificación Estratégica.
- La carencia de un Manual de Auditoría Para Evaluación del Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Recursos Humanos en ALBO S.A., disminuye la efectividad y eficiencia de Auditorías de este tipo para ALBO S.A. y otras similares para este tipo de Empresas.

1.3.1. SITUACIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

- La planificación estratégica de los recursos humanos, no es medida en términos cuantitativos y cualitativos.
- Procedimientos incompletos para una adecuada selección de personal.
- Cambios en el personal, que generan despidos y costos en la Empresa, en busca de candidatos idóneos.
- No existencia de Manuales para evaluar y controlar, los procedimientos relacionados a la selección de personal.
- Requerimientos de personal no satisfechos por parte de la organización.
- Ausencia de políticas objetivas, para la selección del personal.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La elaboración de un Manual de Auditoría para Evaluación del Control Interno del Proceso de Selección de Personal para Empresas Almaceneras de Mercaderías Importadas y Exportadas así como específicamente para ALBO S.A. como Tema de Estudio e Investigación, coadyuva a la Cultura de Control, Organización, Seguimiento y Evaluación de los Procesos adoptados para la Selección de los Recursos Humanos necesarios y servirá para utilizar una metodología de aplicación real y práctica.

1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Una forma eficiente de establecer procedimientos es a través de la formulación de Manuales de diferentes usos, es por esta razón que Enrique Fayol y Frederick Winslow Taylor resaltaban la importancia de dejar constancia escrita de la forma más efectiva y eficiente de realizar los procedimientos.

La ausencia de políticas, reglas, normas, manuales, para el manejo de Recursos Humanos, origina la necesidad de implementar un Manual de Auditoría Para Evaluación del Control Interno Relacionado con El Proceso de Selección de Personal para Empresas Almaceneras de Mercaderías Importadas y Exportadas (Caso ALBO S.A.), emitir un informe sobre:

- El trabajo realizado.
- Los principales problemas detectados.
- Y la determinación de recomendaciones.

El propósito principal es proponer un Manual de Auditoría para Evaluar, cómo están funcionando los Procesos de Selección de Personal de ALBO S.A., localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales, que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

1.4.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La metodología que se empleará en el presente trabajo, se describe a continuación:

- De manera general se utilizará el método científico, que permite utilizar técnicas e instrumentos de investigación. Cabe mencionar que los trabajos de consultoría no siguen una metodología rígida es por eso que se aplicarán diferentes métodos de los cuales tienen preponderancia el método deductivo – inductivo.

- Para estructurar el marco teórico, se ha realizado la indagación de las actividades de ALBO S.A. y el acopio documentario.
- Para lograr el cumplimiento de los objetivos del estudio se recurrirá al desarrollo de una Auditoría Operativa y la aplicación de legislación correspondiente.

1.4.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Como en cualquier tipo de actividad Empresarial e Institucional existe la necesidad de realizar una evaluación o examen de los sistemas de administración de Recursos Humanos, relacionados al o los procesos de selección que puedan existir. Control para aumentar la credibilidad de la información generada por dichos sistemas, aportando una seguridad razonable mediante la emisión de un Manual de Auditoría para Evaluación del Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal con el que se pretende evaluar los mecanismos de selección adoptados por las distintas Unidades o Áreas.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Manual de Auditoría Para la Evaluación del Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal de las Empresas Almaceneras de Mercaderías Importadas y Exportadas (ALBO S.A.), en la ciudad de La Paz – Bolivia.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos de selección de personal de ALBO S.A.
- Determinar mediante entrevistas, indagaciones y observaciones, las características sobre la forma de selección de personal, de dicha Empresa.

- Analizar con que Reglamentos Internos, Políticas, Procedimientos, Manuales y Normativa, cuenta ALBO S.A.
- Revisar la planificación estratégica.

1.6. METODOLOGÍA

1.6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación incluye dos tipos de estudio: Exploratorio y Descriptivo. Los factores que influyen, en que este trabajo se inicie como exploratorio son los siguientes: El conocimiento actual del tema de investigación que nos revele la revisión de la literatura y el enfoque que el investigador pretenda dar a su estudio.

1.6.1.1. EXPLORATORIO

De acuerdo a lo que menciona Hernández Sampieri y coautores: Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, se considera este trabajo de tipo exploratorio porque está orientado al desarrollo de un Manual de Auditoría Para Evaluación del Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal Para Empresas Almaceneras de Mercaderías Importadas y Exportadas (Caso ALBO S.A.).

1.6.1.2. DESCRIPTIVO

El propósito de esta investigación, es especificar de la manera más precisa posible e independiente, las características de los conceptos que componen el objeto de estudio, para así describir lo que se investiga. Al respecto Sampieri y los coautores señalan:

“Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas

variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan la variables medidas”¹.

1.6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

1.6.2.1. EL ANÁLISIS

Inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación. El análisis descompone el todo en sus partes.

1.6.2.2. LA SÍNTESIS

El conocimiento de la realidad puede obtenerse a partir de la identificación de las partes que conforman el todo (análisis) o como resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad iniciando con los elementos más simples y fáciles de conocer para ascender poco a poco, gradualmente, al conocimiento de lo más complejo. Implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada uno de ellos pueda relacionarse con el conjunto en la función que desempeñan con referencia al problema de investigación.

El análisis y la síntesis, aunque son diferentes, no actúan separadamente, más por el contrario se complementan.²

¹ Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar; Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, México, D.F., 1998.

² Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; Metodología – Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, Impreso en Colombia, 1995.

1.6.2.3. LA DEDUCCIÓN

El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares.

1.6.2.4. LA INDUCCIÓN

Es una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. Tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes. A partir de verdades particulares, concluimos verdades generales.³

1.6.3. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Las fuentes utilizadas, para la elaboración del presente trabajo son las siguientes:

1.6.3.1. FUENTES PRIMARIAS

Es información oral o escrita que es recopilada directamente a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un proceso, como ser: observación y revisión documental y estructurada, entrevistas o encuestas, con el personal de dicha Empresa, etc.

³ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; Metodología – Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, Impreso en Colombia, 1995.

1.6.3.2. FUENTES SECUNDARIAS

Recopilación de información bibliográfica referente al tema, libros especializados sobre auditoría, selección de personal o de recursos humanos y administración de personal. Leyes, Normas, Resoluciones, Decretos, Glosarios y Páginas de Internet.

1.6.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información recopilada es tabulada, ordenada, analizada, clasificada y verificada, para que posteriormente se llegue a conclusiones, recomendaciones y sugerencias para la obtención de un Manual de Auditoría Para Evaluación del Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal para Empresas Almaceneras de Mercaderías Importadas y Exportadas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

En virtud de que el objetivo principal del proyecto es el de elaborar un Manual de Auditoría Para Evaluación del Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal Para Empresas Almaceneras de Mercaderías Importadas y Exportadas (Caso ALBO S.A.) , a continuación se citan algunas definiciones principales.

2.1. ADMINISTRACIÓN

Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin, con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible.

2.2. ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Conjunto de principios administrativos racionales obtenidos de estudios de tiempo y movimiento, de experimentación que permita la selección, educación y desarrollo científico del trabajador y su cooperación con los niveles directrices.⁴

2.3. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

La Administración de Recursos Humanos es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados.⁵

⁴ Ortega Mariño, Macario; Administración General, Editorial Imprenta Planeta, Impreso en Bolivia, 1999.

⁵ Chiavenato, Idalberto; Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Impreso en Colombia, 2002.

En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento. La Administración de Recursos Humanos es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones.

2.3.1. ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

No se puede hablar de forma separada del origen de la Administración de Recursos Humanos, como se conoce actualmente, sin mencionar el Derecho Laboral y la Administración Científica, así como otras disciplinas.

Se alude al Derecho Laboral porque aparece éste como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, pensando que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más de una mera improvisación.

Así mismo los principios de Taylor y Fayol, pusieron las bases de la Administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las oficinas de selección.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

2.3.2. ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (DOUGLAS MCGREGOR)

TEORÍA X	TEORÍA Y
<ul style="list-style-type: none">➤ La motivación principal del hombre son los incentivos económicos.➤ El hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por la organización.➤ Los objetivos individuales se oponen a los de la organización.➤ Las emociones humanas son irracionales y no se les debe dar cabida en el trabajo.➤ El hombre es esencialmente perezoso y debe ser estimulado mediante incentivos externos.	<ul style="list-style-type: none">➤ El trabajo puede ser una fuente de satisfacción, el hombre común no siente que sea desagradable trabajar.➤ Las personas pueden ejercer el autocontrol y auto dirigirse.➤ Las personas pueden alcanzar sus propios objetivos individuales en la medida que dirigen sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización.➤ No se debe dejar de considerar las necesidades propias de los seres humanos, así como, sus emociones.➤ La motivación, el potencial de desarrollo y la capacidad de asumir responsabilidades, están presentes en las personas.

Se necesitan muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta, y puede decirse que la Administración de Recursos Humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

Entre las principales ciencias que aportan a la Administración de Personal está la Psicología. Ella es útil ya que utiliza métodos científicos para comprender mejor las

causas del comportamiento humano para medir las habilidades y aptitudes, encontrar las causas de motivación, conflicto y frustración, etc.

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de recursos humanos es sumamente valiosa en campos tales como:

- Selección de personal.
- Entrenamiento y capacitación.
- Implementación de sistemas de Evaluación del Desempeño.
- Orientación Profesional.
- Conceptos y modelos de actitudes y motivación.
- Reducción de conflictos.
- Estudios de clima laboral, entre otros.

2.3.3. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos derivan de los objetivos de la organización.

Uno de los objetivos de toda Empresa es la elaboración y la distribución de algún producto (bien de producción o de consumo) o la prestación de algún servicio (como una actividad especializada). Paralelos a los objetivos de la organización la Gerencia de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de sus miembros.

Los principales objetivos de la Administración de Recursos Humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Usamos aquí la palabra administración también en el sentido amplio del término. No se está refiriendo a los aspectos administrativos del área si no a “la acción de administrar”, y administrar en su primera acepción “gobernar, regir, aplicar”.

Administración de Recursos Humanos hace a su manejo integral, “a su gobierno”. Implica diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral:

- Reclutar y seleccionar empleados;
- Mantener la relación legal/contractual: llevar sus legajos, pagarles los salarios, etc.
- Capacitar y entrenar;
- Desarrollar sus carreras/evaluar su desempeño;
- Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas;
- Controlar la higiene y seguridad del empleado;
- Despedir empleados.

2.3.4. PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- Las personas que integren un área de Recursos Humanos, o cualquier otra dentro de una organización, como subordinados tendrán jefes y como jefes tendrán que seleccionar subordinados, dirigirlos y comprender todos los aspectos que harán una fructífera relación institucional.
- Para ubicar el papel de la Administración de Personal es necesario empezar a recordar el concepto de Administración General.

2.3.5. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Lo es para todos los gerentes, para todas las áreas. Es importante conocer las herramientas de recursos humanos porque NO ES BUENO:

- Tomar a la persona equivocada;
- Tener alta rotación de personal o personal insatisfecho;
- Que la gente no esté comprometida;
- Que los empleados piensen que su salario es injusto;
- Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel.

Para evitar estos inconvenientes, los gerentes de todas las áreas deben tener buenas herramientas y preocuparse de la calidad de vida de los trabajadores.

Las nuevas tendencias afectan al personal, si bien no hay tendencias totalmente nuevas, el mundo va hacia una dirección en materia de calidad de vida que afecta las políticas de recursos humanos. Como contraparte, el mundo se encuentra al inicio del nuevo milenio con alto desempleo en muchos países occidentales, personas sin hogar y por debajo del nivel de supervivencia.

Parece una paradoja que, por un lado, el trabajo humano requiera de un mejor entorno laboral y por otro, muchos miles de seres humanos no tengan trabajo, ni sustento.

Factores a considerar para una buena calidad de vida en el trabajo:

- Un trabajo digno;
- Condiciones de trabajo seguras e higiénicas;
- Pagos y prestaciones adecuadas;
- Seguridad en el puesto;
- Supervisión competente;

- Oportunidades de aprender y crecer en el trabajo;
- Clima laboral positivo.

Otros factores a tener en cuenta son:

- La fuerza de trabajo está integrada por nuevos oferentes: mujeres y jóvenes.
- El desplazamiento de la demanda a los servicios cambia los perfiles requeridos.
- La tecnología influye notablemente, desde permitir el trabajo a distancia hasta cambiar los requerimientos del personal. Cambia además el enfoque del trabajo. Las fábricas pueden ser manejadas por un ingeniero y un computador.
- La competencia se traslada a la mano de obra.

2.3.6. PERFIL Y FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS

El administrador de personal desarrolla una labor que involucra múltiples actividades independientes. Esto es, que actúa en torno a un sistema integrador que busca alcanzar: **objetivos sociales, corporativos, funcionales y personales**, mediante la interacción con un entorno cambiante.

Desarrolla unas funciones básicas en relación al personal, que comprenden:

- La preparación y selección.
- Desarrollo y evaluación.
- Compensación y protección.
- Relación con el personal y evaluación.

El **administrador de personal**, propende por lograr el **mejoramiento de las organizaciones** haciéndolas más eficientes y eficaces, interactuando con factores internos y externos que hacen de su actividad una labor completa que compromete todas las áreas de la Empresa. Para ello, el administrador de personal, debe determinar

las áreas claves en cada nivel gerencial y trabajar con cada una de ellas dentro de un marco de responsabilidad, claramente definidas.

Los objetivos son:

- Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una planeación de recursos humanos.
- Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo a cada puesto.
- Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.
- Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar profesional.

2.3.7. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacional. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa, para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas.

Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las interrogantes o problemas que se pueden presentar con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso.

Las políticas de Recursos Humanos están dirigidas a como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades.

2.4. CONTROL INTERNO

2.4.1. DEFINICIÓN

El diccionario define “interno” de la siguiente forma “que existe o está situado dentro de los límites de algo” a efectos de este estudio, ese “algo” es una entidad o una Empresa. Es decir, el centro de atención es el interior de un negocio o cualquier otro tipo de Entidad, como, por ejemplo las Universidades, la Administración Pública, Organizaciones sin fines de lucro o un plan de prestaciones sociales. De esta forma el control interno incluirá por ejemplo, las actuaciones del consejo de administración de una entidad, los directores y otros empleados, incluyendo auditores internos, pero excluirá las actuaciones de organismos de control y auditores externos.

El control interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en la entidad, para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a la práctica ordenada por la gerencia⁶. Posiblemente esta definición es más amplia que el significado que a veces se atribuye al término. Reconoce que un “Sistema de control interno se proyecta más allá de aquellas cuestiones que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de

⁶ AICP – Declaraciones sobre Normas de Auditoría, SAS 320.09

Contabilidad y financieros”. El control interno se refiere a los métodos seguidos por una compañía para proteger sus activos, para proteger a la Empresa en contra del mal uso de los activos, para evitar que se incurra indebidamente en pasivos, para asegurar la exactitud y confiabilidad de toda la información financiera y de operación, para evaluar la eficiencia en las operaciones y para cerciorarse si ha habido una adhesión a la política que tenga establecida la entidad⁷.

El control interno es el sistema interior de una compañía que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados para proteger los activos; para obtener exactitud y la confiabilidad de datos e informes operativos, promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la compañía, comunicar las políticas administrativas y estimular y medir el cumplimiento de las mismas.

Un estudio titulado Control Interno: Marco de Referencia de las NIAS, define el control interno como un proceso, efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Confiabilidad en la presentación de Informes Financieros.
- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Según el Mg. Cs. Lic. Felipe Valencia T., el Control Interno, es el conjunto de planes, programas, instructivos, manuales y otros con los objetivos siguientes:

⁷ HOLMES W. A. Principios de Auditoria, Control Interno.

1. Salvaguarda de activos y control de pasivos.
2. Promover que los estados financieros al igual que la información gerencial sea oportuna, razonable, útil y verificable.
3. Promover eficiencia, eficacia y economicidad en las operaciones de la Empresa.
4. Promover adhesión a las políticas de la Empresa.
5. Promover el cumplimiento de Leyes y Normas.

El control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de la operatoria.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Por lo mencionado precedentemente podemos entonces definir ciertos conceptos fundamentales del control interno:

- El control interno es un proceso, es un medio para alcanzar un fin.
- Al control interno lo realizan las personas, no son sólo políticas y procedimientos.
- El control interno sólo brinda un grado de seguridad razonable, no es la seguridad total.
- El control interno tiene como fin facilitar el alcance de los objetivos de una organización.

Ahora bien resulta necesario ampliar y describir los conceptos fundamentales mencionados para lograr un mejor entendimiento del control interno.⁸

⁸ COOK J. W. Auditoría, Definición del Control Interno

2.4.2. Proceso

El control interno constituye una serie de acciones que se interrelacionan y se extienden a todas las actividades de una organización, éstas son inherentes a la gestión del negocio (actividades de una entidad). El control interno es parte y está integrado a los procesos de gestión básicos: planificación, ejecución y supervisión, y se encuentra entrelazado con las actividades operativas de una organización. Los controles internos son más efectivos cuando forman parte de la esencia de una organización, cuando son "incorporados" e "internalizados" y no "añadidos".

La incorporación de los controles repercute directamente en la capacidad que tiene una organización para la obtención de los objetivos y la búsqueda de la calidad. La calidad está vinculada a la forma en que se gestionan y controlan los negocios, es por ello que el control interno suele ser esencial para que los programas de calidad tengan éxito.

2.4.3. Las personas

El control interno es llevado a cabo por las personas miembros de una organización, mediante sus acciones. Son las personas quienes establecen los objetivos de la organización e implantan los mecanismos de control.

Cada persona o miembro de una organización posee una historia y conocimientos únicos, como así también difieren sus necesidades y prioridades del resto. Esta realidad sin duda afecta y por otra parte se ve afectada por el control interno.

2.4.4. Seguridad razonable

El control interno por muy bien diseñado e implementado que esté, sólo puede brindar a la dirección un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de los objetivos de la organización, esto se debe a que los objetivos se ven afectados por limitaciones que son inherente al sistema de control interno, como ser:

- Decisiones erróneas.
- Problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos.
- Colusión entre 2 o más empleados que permita burlar los controles establecidos.

2.4.5. Objetivos

Toda organización tiene una misión y visión, éstas determinan los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Los objetivos se pueden establecer para el conjunto de la organización o para determinadas actividades dentro de la misma.

Los objetivos pueden categorizarse en:

- **Operacionales:** utilización eficaz y eficiente de los recursos de una organización. (Por ej. Rendimiento, Rentabilidad, Salvaguarda de activos, etc.)
- **Información financiera:** preparación y publicación de estados financieros fiables.
- **Cumplimiento:** todo lo referente al cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Del sistema de control interno puede esperarse que proporcione un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de objetivos relacionados con la fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes.

Cabe aclarar que alcanzar los objetivos operacionales (por ejemplo el rendimiento sobre una inversión determinada, lanzamiento de nuevos productos, etc.) no siempre está bajo el control de una organización, dado que éste no puede prevenir acontecimientos externos que puedan evitar alcanzar las metas operativas propuestas. El control interno sólo puede aportar un nivel razonable de seguridad sobre las acciones llevadas a cabo para su alcance.

2.4.6. Componentes

El control interno consta de cinco componentes que se encuentran interrelacionados entre sí:

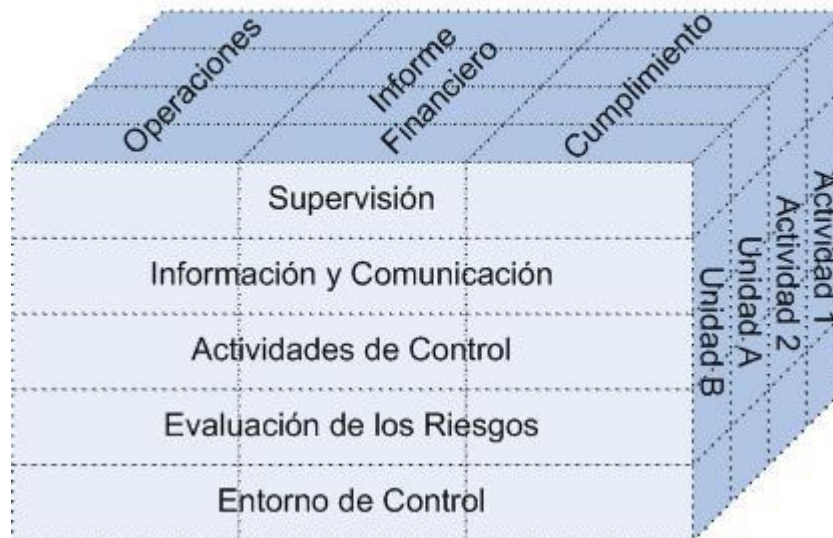
- **Entorno de control:** el personal es el núcleo del negocio, como así también el entorno donde trabaja.
- **Evaluación de riesgos:** toda organización debe conocer los riesgos a los que enfrenta, estableciendo mecanismos para identificarlos, analizarlos y tratarlos.
- **Actividades de control:** establecimiento y ejecución de las políticas y procedimientos que sirvan para alcanzar los objetivos de la organización.
- **Información y comunicación:** los sistemas de información y comunicación permiten que el personal capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.
- **Supervisión:** Para que un sistema reaccione ágil y flexiblemente de acuerdo con las circunstancias, debe ser supervisado.

Dada la interrelación y dinamismo existente entre los diferentes componentes mencionados, nos permite inferir que el sistema de control interno no es un proceso lineal y en serie donde un componente influye exclusivamente al siguiente, sino que es un proceso interactivo y multidireccional, donde cualquier componente influye en el otro.

2.4.7. Relación entre los objetivos y los componentes

La relación entre los objetivos (lo que la organización se esfuerza por conseguir) y los componentes (necesarios para cumplir con los objetivos) se ve ilustrada a través de la siguiente matriz:

Relación entre objetivos y componentes



Como podemos ver en la matriz, existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que la entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos. Además el control interno es relevante para la totalidad de la entidad o para cualquiera de sus unidades o actividades. Para graficar la idea, podemos mencionar el siguiente ejemplo: "La información y comunicación es necesaria para las 3 categorías de objetivos: gestionar eficazmente las operaciones, preparar los estados financieros y verificar que se están cumpliendo las leyes y normas. Por otra parte los 5 componentes son necesarios para poder lograr eficazmente, por ejemplo, los objetivos operacionales.

El control interno es importante para la empresa en su totalidad o para cada una de sus partes (filiales, divisiones, unidades de negocio y actividades funcionales, como por ejemplo compras), de esta forma uno puede centrar su atención, por ejemplo, al entorno de control para una categoría de objetivo para una determinada división de una organización.

2.4.8. Eficacia

El control interno puede considerarse "eficaz" cuando la dirección tiene una seguridad razonable de que:

- Disponen de la información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la organización.
- Los estados financieros son preparados de forma fiable.
- Se cumplen las leyes y normas aplicables.

La determinación de si un sistema de control interno es "eficaz" o no, constituye una toma de postura subjetiva resultante del análisis de si están funcionando eficazmente los cinco componentes en su conjunto. Este funcionamiento proporciona un grado de seguridad razonable de que los objetivos establecidos van a cumplirse⁹.

2.4.9. CONTROL INTERNO DE PERSONAL

Es asegurarse que las diversas áreas y Unidades organizacionales puedan desarrollar sus actividades, con relación al desempeño del personal, de acuerdo a lo planificado. Es decir, que con el control de personal se trata de asegurar que estas áreas y Unidades marchen de acuerdo a los objetivos planificados, sujeta a diferencias individuales de personalidad y comportamiento.¹⁰

2.5. EMPRESA

Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios, tendentes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.¹¹

⁹ Interpretación personal sobre el Informe COSO de Coopers & Lybrand

¹⁰ Ortega Erika, Apuntes de Auditoría Gubernamental.

¹¹ Ortega Mariño, Macario; Administración General, Editorial Imprenta III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999.

2.6. EMPRESAS ALMACENERAS

Las Empresas almaceneras son aquellas Empresas donde se guardan los diferentes tipos de mercancía.¹²

La formulación de una política de inventario para un departamento de almacén depende de la información respecto a tiempos, disponibilidades de materiales, tendencias en los precios y materiales de compras, es la mejor fuente de esta información. Esta función controla físicamente y mantiene todos los artículos inventariados, se deben establecer resguardos físicos adecuados para proteger los artículos de algún daño de uso innecesario debido a procedimientos de rotación de inventarios defectuosos y a robos. Los registros y ubicación se deben mantener, lo cual facilitan la localización inmediata de los artículos.

2.7. MANUAL

Documentos detallados que contienen en forma adecuada y sistemática, información acerca de la organización de la Empresa.¹³

2.7.1. ELABORACIÓN DE MANUAL

Una de las funciones principales que tiene la Unidad de Organización, Métodos y Sistemas, es la elaboración y actualización de Manuales Administrativos.

Existen diferentes tipos de manuales, entre los más importantes están:

1. Manuales de Organización y Políticas
2. Manuales de Organización y Funciones
3. Manuales de Descripción de Cargos
4. Manuales de Procedimientos

¹² www.monografias.com

¹³ Ortega Mariño, Macario; Organización y Toma de Decisiones, Editorial Imprenta III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999

2.8. ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA

Forma de dirección que asigna al proceso científico los principios básicos del método científico, indicando así, el modo más óptimo de llevar a cabo un trabajo y repartiendo las ganancias con los trabajadores.

Se desarrolla siguiendo las ideas de Frederick Taylor. Se basa en la división del trabajo en dirección y trabajadores, la subdivisión de las tareas en otras más simples y en la remuneración del trabajador según el rendimiento.

Los principales puntos del modelo de organización de Taylor fueron determinar científicamente, el trabajo estándar, crear una revolución mental y un trabajador funcional.

A finales del s. XIX, principios del XX nos encontramos dos esferas sociales diferenciadas: el campo y la fábrica. Hay una tendencia a la mayor división social del trabajo: tareas cada vez más simples, parcelación progresiva de las tareas. Los fines del modelo consistían en aumentar la productividad, consiguiendo más por menos, cuestión que desemboca en la descalificación de los obreros. Con la división del trabajo se eliminan costes y el trabajo artesanal, se consigue que el conocimiento pase a los ingenieros, los oficios dejan de tener la posición preferente y negociadora que tenían hasta el momento, así el trabajador pierde ese poder negociador como resultado de la conversión a tareas simples.

La fragmentación del trabajo produce una descalificación (al destruirse los antiguos oficios, fragmentándolos y descomponiéndolos, aumentando la eficiencia y bajando los costes ya que al trabajador que lleva a cabo tareas simples se le paga menos. Este sistema conlleva un problema: El monopolio del conocimiento, interés en que ese conocimiento no trascienda para así lograr mantener aquél.¹⁴

¹⁴ www.wikipedia.org

2.9. RECURSOS HUMANOS

Conjunto de experiencias, habilidades, aptitudes, actitudes, conocimientos, voluntades, etc. de las personas que integran una organización. (Derivado de las personas, no son las personas)¹⁵.

2.10. SELECCIÓN DE PERSONAL

Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.¹⁶

2.11. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública de personal.

El sistema de Administración de Personal (SAP) se estructura en base a los siguientes subsistemas:

- Subsistema de selección o dotación de personal
- Subsistema de evaluación de desempeño
- Subsistema de movilidad de personal
- Subsistema de capacitación productiva
- Subsistema de registro

¹⁵ www.mitecnologico.com

¹⁶ Chiavenato, Idalberto; Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Impreso en Colombia, 2002

2.11.1. SUBSISTEMA DE SELECCIÓN O DOTACIÓN DE PERSONAL

Es un conjunto de procesos para dotar técnicamente de personal a la entidad, previo establecimiento de las necesidades de personal identificadas y justificadas cualitativa y cuantitativamente a partir de la planificación de personal, en concordancia con la planificación estratégica institucional, la programación operativa anual, la estructura organizacional y los recursos presupuestarios requeridos.¹⁷

2.12. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.12.1. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La planeación estratégica antecede a la planeación de recursos humanos, y es el proceso por el cual la alta dirección determina los propósitos y objetivos globales y la forma en que deben alcanzarse. La planeación de recursos humanos tiene una importancia vital porque los principales desafíos para implantar estrategias se relacionan con los aspectos de recursos humanos, y de manera más precisa con la estabilización de la fuerza de trabajo para facilitar la implantación de las estrategias corporativas.

La planeación de recursos humanos significa acoplar la oferta interna y externa de gente con las vacantes que se anticipan en la organización en un periodo específico de tiempo.

¹⁷ Ministerio de Hacienda; Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal Ley 1178 / La Paz – Bolivia

2.12.2. CONCEPTO

La planeación de recursos humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización.¹⁸

Al determinar el número y el tipo de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más.

Esta permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Por ello se convierte en una actividad altamente prioritaria.

Todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a 1 año; a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos 5 años.

El costo de la planeación es elevado, por lo que se ha difundido entre las Empresas grandes. La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales.

Esto significa que la planeación de recursos humanos observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará la dirección. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente.

La planeación de recursos humanos también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

La planeación de recursos humanos es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo

¹⁸ www.monografias.com

de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quien lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

La planeación de recursos humanos representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación de recursos humanos y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. Ackoff dice: “El no hacerlo bien no es pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, si lo es”.¹⁹

Planificar el personal o los recursos humanos significa hacer previsiones sobre el número de personas que se necesitarán y/o tendrán en la Empresa dentro de uno, dos o tres años, etc. Y tomar las medidas oportunas para que los hechos correspondan a las necesidades y no a tendencias incontroladas e imprevistas.

Esto supone por una parte, atender a las necesidades de mano de obra que tiene la Empresa y que se manifiestan en los puestos de trabajo que exigen unas ciertas cualidades en las personas que los han de ocupar y, por otra parte, se toma también en consideración la capacidad de las personas porque, cuanto más se acierte en encontrar la persona que más se adapte a las exigencias del puesto de trabajo, más satisfacción encontrará en el trabajo y mejor se realizará en su actividad.

2.12.3. OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los objetivos que persigue la planeación de recursos humanos son los siguientes:

- Satisfacer las necesidades individuales, organizacionales y nacionales.
- Relacionar los recursos humanos con las necesidades futuras de la Empresa, con el fin de recuperar al máximo la inversión en recursos humanos.

¹⁹ Planeación Estratégica Aplicada; George Steirner

- Acoplar o ajustar las habilidades de los empleados a las necesidades de la Empresa subrayando el futuro en vez del presente.
- Prever la demanda de mano de obra, o cuántos trabajadores necesitará la Empresa en el futuro.
- Prever la oferta de mano de obra, o la disponibilidad de trabajadores con las capacidades requeridas para satisfacer la demanda de mano de obra de la Empresa.
- Efectuar una planeación en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario, ya que los cambios en el ambiente de recursos humanos son continuos.
- Realizar una planeación de recursos humanos sistemática en el sentido de que sea organizada y conducida con base en una realidad entendida.
- Identificar las oportunidades y peligros que surjan en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una Empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.
- Diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

2.12.4. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Es necesario recalcar la importancia de las políticas de recursos humanos y hacer énfasis en el concepto de lo que es una política.

“La política es una guía orientadora de la acción administrativa”.²⁰

Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos planeados.

²⁰ Introducción a la Teoría General de la Administración; Idalberto Chiavenato - 1995

Funcionan como guía para ejecutar una acción y proporcionan marcas o limitaciones aunque flexibles y elásticas para demarcar las áreas dentro de las cuales deberá desarrollarse la acción administrativa.

Son genéricas y utilizan verbos como: mantener, usar, proveer, ayudar, etc. Son comunes las políticas de RR. HH. (Como tratar a los funcionarios de la organización), políticas de venta (como tratar a los clientes), políticas de precios (como manejar los precios frente al mercado).

Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal; además sirven para suministrar respuestas a las preguntas o a los problemas que pueden ocurrir con cierta frecuencia.

2.12.4.1. OBJETIVOS DE LAS POLÍTICAS

- Ser congruentes con la misión y el plan básico de la compañía.
- Mejorar la toma de decisiones y el esfuerzo en conjunto.
- Entender de una manera correcta las necesidades del cliente.
- Mejorar la delegación de responsabilidades.
- Lograr que las funciones sean llevadas a cabo con eficiencia.
- Reglamentar las funciones desempeñadas dentro de la Empresa.

2.13. IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

La planeación de recursos humanos es importante por las siguientes razones:

- Mejora la utilización de los recursos humanos.
- Permite la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- Economiza en las contrataciones.

- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- Coadyuva a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.
- La planeación le permite al departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.
- Permite a la Empresa asegurarse de que tiene el número apropiado y el tipo adecuado de personas para obtener un nivel determinado de bienes o de servicios en el futuro.
- Permite responder a las necesidades futuras de mano de obra (escasez de mano de obra) o tener que recurrir a despidos (en caso de exceso de mano de obra).
- Proporciona información acerca de cómo se está manejando la mano de obra en la competencia, cuáles son sus planes de remuneración, sus estrategias para un mejor posicionamiento, etc.
- Proporciona información sobre legislación laboral, seguros, planes de salud, etc. Lo que le permita a la gerencia determinar qué proyectos podrían imitarse o cuáles no tener en cuenta en la propia Empresa.
- Ayuda a establecer si los empleados pueden cumplir a cabalidad con las tareas que van a ser asignadas.
- Permite dar a conocer cómo es el clima laboral al interior de la organización para determinar si se están cumpliendo los objetivos de la compañía.
- Proporciona información sobre si existen políticas de reducción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación a los empleados, etc.
- Debido a que el propósito fundamental de una compañía es satisfacer al cliente y por tal razón tener empleados comprometidos al 100 %, con una organización, que nunca descuiden al consumidor, hace que la planeación de recursos humanos tenga un papel primordial.

2.14. CARACTERÍSTICAS

Las características de la planeación de recursos humanos son las siguientes:

- Todos los componentes y facetas del proceso de planeación de recursos humanos están íntimamente interrelacionados en una forma sistemática, dinámica y progresiva.
- La planificación de recursos humanos en grandes Empresas se realiza a nivel central por personal especialmente formado en recursos humanos.
- Los programas de planeación de recursos humanos casi siempre deben incluir aspectos de relaciones laborales y contratación colectiva.
- La planeación de recursos humanos es un procedimiento sistemático que identifica las oportunidades y peligros que surgen en el futuro.
- Contribuye al logro de los objetivos planteados mediante el apoyo a la organización, para alcanzar un uso eficiente y efectivo de todo el personal de la compañía.
- La planeación de los recursos humanos se modifica debido a la introducción de nueva tecnología. En algunos casos, puede significar la eliminación de varios puestos, o puede implicar la creación de otros nuevos.
- Los instrumentos con los que se pretende pronosticar las necesidades futuras de empleados en una organización pueden ir desde técnicas muy elementales hasta muy complejas.
- A través de un plan estratégico se fijan los objetivos a largo plazo.
- Los objetivos a largo plazo marcan el número de empleados y las características que deberán tener.
- La planeación de recursos humanos tiene que ser integrada tanto interna como externamente.

2.15. FUNCIONES

Dentro de las funciones que tiene la planeación de recursos humanos se encuentran las siguientes:

- Diseñar políticas de personal que provengan y sean congruentes con la misión y el plan básico de la compañía.
- Diseñar políticas de capacitación para que los empleados mejoren su toma de decisiones.
- Mejorar la delegación de responsabilidades.
- Crear una política de personal que involucre varias estrategias que finalmente lleguen a la satisfacción del cliente, objetivo máximo de cualquier Empresa.
- Velar porque sus decisiones sean las mejores y sus funciones sean llevadas a cabo con eficiencia.
- Planificar el reclutamiento, la selección y la capacitación.
- Suministrar el personal adecuado en el momento justo.
- Construir los planes sobre la base de principios, suposiciones básicas sobre el futuro.

2.16. ALCANCE

Las Empresas que no realizan una planeación de recursos humanos puede que no sean capaces de responder a sus necesidades futuras de mano de obra o tener que recurrir a despidos.

El fracaso de la planeación de recursos humanos puede llevar a costos económicos significativos. Por ejemplo, las Empresas que despiden un gran número de empleados se ven obligadas a pagar las indemnizaciones correspondientes, mientras que las Empresas que piden a sus empleados trabajar horas extraordinarias se les exigen retribuir a éstos con una prima salarial.

Los directores de línea a menudo tienen control sobre determinadas decisiones de recursos humanos, tales como la selección de una perspectiva concreta para la formación de sus empleados. Además pueden disponer de una gran capacidad de

decisión sobre la retribución de los empleados. Por lo tanto, están en la posición de tomar decisiones de recursos humanos que son esencialmente estratégicas. Sin embargo, la planeación de recursos humanos en grandes Empresas se realiza a nivel central por personal especialmente formado en recursos humanos.

2.17. PLANEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

En el proceso de la planeación de recursos humanos se debe fijar las adaptaciones y los cambios futuros que una organización tendrá que hacer a su estructura interna, debido a las modificaciones en su ambiente interno y externo.

Se emplea el término planeación de la organización para hacer referencia a este proceso de cambio. “La planeación de la organización es la actividad consciente que la Empresa lleva a cabo efectuar un cambio positivo en su estado y en su capacidad de crecimiento”.²¹

La planeación de la organización es un enfoque al cambio organizacional y a la efectividad administrativa. Realiza un cambio y un mejoramiento que incluye a todos los miembros de la organización en la planeación y en el análisis de problemas.

2.18. PLANEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CONTRA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los conceptos de planeación de organización y planeación de recursos humanos están interrelacionados.

²¹ Admón, Andrew F. Sikula; Personal – Editorial Limusa. 1979

Debido a que el trabajo humano es el insumo institucional más crucial, la planeación de la organización debe ser, en efecto, planeación de la fuerza de trabajo. De estos dos conceptos, por lo común a la planeación de la organización se le da una concepción y una interpretación más amplias, y en esta capacidad todos los recursos (terrenos, capital, equipo, materias primas, construcciones, etc. además del trabajo humano).

2.19. RECLUTAMIENTO

Corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo.²²

2.20. SELECCIÓN

Proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.

2.21. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano.

²² Chiavenato, Idalberto; *Gestión Del Talento Humano* – Editorial Mc GRaw Hill, Impreso en Colombia

2.22. LA INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA COMO INSTRUMENTO PARA LA PLANEACIÓN Y CONTROL DEL RECURSO HUMANO

2.22.1. CONCEPTOS Y OBJETIVOS DE CONTABILIDAD DE RECURSOS HUMANOS

La Asociación Americana de Contabilidad, definió la Contabilidad de Recursos Humanos como “el proceso de identificación y medición de datos relacionados con los recursos humanos y la comunicación de esta información a los usuarios de ella.”²³

No obstante que esta definición se limita a su proceso estrictamente operativo, es pertinente aclarar que por lo menos identifica al usuario de los reportes que se generen de dicho proceso.

De la definición pueden deducirse los objetivos del sistema:

- a) Proporcionar información cuantitativa tanto a usuarios internos como externos para que ellos tomen decisiones sobre personal.
- b) Determinar el costo y valor de los recursos humanos para su posterior presentación en informes financieros.
- c) Identificar variables que podrían contribuir a la formulación de modelos determinantes del valor del recurso humano como el activo más importante de la organización.²⁴

2.22.2. FUNDAMENTO DE LA CONTABILIDAD DE RECURSOS HUMANOS

En opinión de los autores Flamhotz y Lacey hay tres afirmaciones que sirven de fundamento a la contabilidad de los Recursos Humanos.²⁵

²³ Caplan E. Landeldon S. - Human Resource Accounting Past.Present and Future.

²⁴ Burbano, Jorge E. – Auditoria De Personal

²⁵ Flamhartz E. Lacey J. Personnel Management – Human Capital Theory and Human Resource Accounting.

“Las personas son recursos valiosos dentro de la organización”.

“El valor de los recursos humanos están en función del estilo gerencial impuesto en la organización”.

“La información proveniente de la medición de los costos y el valor de los recursos humanos es necesaria para dirigir al personal efectiva y eficientemente”.

2.22.3. DIFERENCIA ENTRE COSTO Y VALOR DEL RECURSO HUMANO

Entre los términos costo y valor de recurso humano existen diferencias notorias.

El costo puede definirse como el conjunto de erogaciones hechas en el proceso de integración del recurso humano a la organización esto es, todos los desembolsos hechos en reclutamiento, selección, contratación, entrenamiento, desarrollo, traslado o despido del personal. El valor en cambio, se relaciona con los servicios presentes o potenciales que prestan los seres humanos a la organización y no al valor humano de los seres en sí mismo, pues éste, definitivamente es inconmensurable.²⁶

En el proceso del cálculo del costo del recurso humano puede recurrirse a métodos basados en datos históricos, costo de reposición o costos de oportunidad; el cálculo del valor presenta modelos bastantes complejos, también se recurren a las probabilidades y a modelos estadísticos para su solución. El concepto de costo es contable, el concepto de valor es fundamentalmente económico.

²⁶ Burbano, Jorge E. – Auditoría De Personal

Al contador, esta diferencia le plantea la necesidad de definir procedimientos para registrar los costos en que incurren la Empresa para controlar y mantener su personal y definir procedimientos para registrar el valor de recurso humano.

2.22.4. RELACIÓN ENTRE EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y LA CONTABILIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Los Empresarios pretenden integrar el mejor personal a su Empresa y como es éste quien pone su esfuerzo para alcanzar los objetivos propuestos, será al administrador o al jefe de personal a quien corresponde seleccionar lo mejor para la organización.

Una de las funciones básicas de la Empresa, en relación al personal, es conseguir y mantener ese recurso para alcanzar sus propios objetivos.

Los costos en la contabilidad de Recursos Humanos pueden calcularse de diferentes maneras:

- 1) Con base en los costos históricos; esto es acumulando todos los costos incurridos por consecución y mantenimiento de los recursos humanos. Sus rubros pueden ser directos o indirectos.
- 2) Con base en el costo de reposición; esto es en el importe que incurría la Empresa si reemplaza todo su personal en momento presente. Las partidas ya sean directas o indirectas deberían acumularse en costos de consecución, costos de mantenimiento y costos de separación de las personas que van a controlar si se despide todo o parte del personal existente.
- 3) Con base en el costo de oportunidad. Esto es el valor del recurso humano en su “alternativa más favorable de uso”.

Pero entre la Contabilidad de Recursos Humanos y el proceso de Administración de Personal hay una relación más estrecha.

RELACION ENTRE LA CONTABILIDAD DE RECURSOS HUMANOS Y EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Costo RRHH Proceso Administración De personal	PLANEACIÓN	CONTROL
PLANEACIÓN	Suministra información de costos para presupuesto.	Permite comparar lo planeado en personal con lo efectivamente logrado.
DOTACIÓN	Suministra datos de costos para saber hasta cuándo se podrá pagar por el recurso humano.	Suministra estándares del costo de consecución y permite análisis de variaciones.
MANTENIMIENTO	Suministra información sobre programas que se hayan propuesto para desarrollar personal.	Suministra estándares para determinar variaciones.
DESPIDO DE LA EMPRESA	Permite determinar anticipadamente cuánto vale el personal que saldría, cuánto valdría su reenganche.	Suministra información para conservar y mantener a las personas.

Fuente: Auditoría de Personal, Jorge Burbano.

De aquí se puede concluir que la información de costos, de los recursos humanos que suministra Contabilidad, es importante para la planeación, selección y mantenimiento de los recursos humanos.

2.23. AUDITORÍA

En virtud de que el objetivo principal del proyecto es el de elaborar un "Manual de Auditoría Para Evaluación del Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal Para Empresas Almaceneras de Mercaderías Importadas y Exportadas (ALBO S.A.) es preciso partir del concepto de Auditoría.

Parte especializada de la Contabilidad, posee una metodología técnicamente adelantada, plasmada en un plan de trabajo que incluye programas específicos, utilizados por auditores (externos e internos) se encargan de efectuar un servicio específico, de acuerdo con Normas Básicas de Auditoría.²⁷

El término de Auditoría se ha empleado incorrectamente con frecuencia ya que se ha considerado como una evaluación, cuyo único fin es detectar errores y señalar fallas. A causa de esto, se ha tomado la frase "tiene Auditoría", como sinónimo de que, en dicha entidad, antes de realizarse la Auditoría, ya se habían detectado fallas. El concepto de Auditoría es mucho más que esto. Es un examen crítico que se realiza con el fin de evaluar la eficacia y eficiencia de una sección, un organismo, una entidad, etc.

La palabra Auditoría, proviene del latín *auditorius* y de esta proviene la palabra auditor, que se refiere a todo aquel que tiene la virtud de oír.

La Auditoría es un examen crítico pero no mecánico, que no implica la preexistencia de fallas en la entidad auditada y que persigue el fin de evaluar y mejorar la eficacia y eficiencia de una sección o de un organismo.

²⁷ www.gerencie.com

2.23.1. OBJETIVOS

En sentido general los principales objetivos que constituyen a la Auditoría son el control de la función, el análisis de la eficiencia de los sistemas, la verificación del cumplimiento de la Normativa General de la Empresa, en cada ámbito y la revisión de la eficaz gestión de los recursos materiales, humanos e informáticos.

El objetivo de una Auditoría no es solo señalar las fallas y los problemas, sino también presentar sugerencias y soluciones.

2.23.2. SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Sistema de información, es un conjunto de elementos interdependientes (subsistemas), lógicamente asociados, para que a partir de su interacción se genere la información necesaria para la toma de decisiones.

El montaje de un sistema de información de recursos humanos requiere observación sistemática y un análisis y evaluación de la Empresa, o de sus subsistemas y de sus respectivas necesidades de información. Un sistema de información debe identificar y agrupar todas las redes de flujos de información para que sea proyectada hacia cada grupo de decisiones.

En lo fundamental, el sistema de información es la base del proceso decisivo de la organización.

2.23.3. LA PLANEACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Un sistema de información de recursos humanos utiliza, como fuente de datos, elementos suministrados por:

- 1 Base de datos de recursos humanos.
- 2 Reclutamiento y selección de personal.

- 3 Entrenamiento y desarrollo de personal.
- 4 Evaluación del desempeño.
- 5 Administración de salario.
- 6 Registro y control de personal, respecto de faltas, atrasos, disciplina, etc.
- 7 Estadísticas de personal.
- 8 Higiene y seguridad.
- 9 Jefatura respectiva, etc.

El sistema de información de recursos humanos debe planearse e implementarse para alcanzar determinados objetivos. El logro de estos objetivos es lo que permitirá evaluar la eficacia del sistema: Hacer que los organismos de línea puedan tomar decisiones adecuadas, respecto de las personas.

2.23.4. ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Los estándares son criterios establecidos contra los cuales pueden medirse los resultados, representan la expresión de las metas de planeación de la Empresa o departamento en términos tales que el logro real de los deberes asignados, puedan medirse contra ellos.

Los estándares pueden ser físicos y representar cantidades de productos, Unidades de servicio, horas-hombre, velocidad, volumen de rechazo, etc., o pueden estipularse en términos monetarios como costos, ingresos o inversiones; u otros términos de medición.

2.23.5. MEDICIÓN DE RESULTADOS

Si el control se fija adecuadamente y si existen medios disponibles para determinar exactamente que están haciendo los subordinados, la comparación del desempeño real con lo esperado es fácil. Pero hay actividades en las que es difícil establecer estándares de control por lo que se dificulta la medición.

2.23.6. CORRECCIÓN

Si como resultado de la medición se detectan desviaciones, se deben corregir inmediatamente esas desviaciones y establecer nuevos planes y procedimientos para que no se vuelvan a presentar.

2.23.7. RETROALIMENTACIÓN

Una vez corregidas las desviaciones, reprogramar el proceso de control con la información obtenida causante del desvío.

2.23.8. VENTAJAS DE LA AUDITORÍA

Entre las ventajas de su utilización, podemos comentar las siguientes:

- ✓ Permite detectar el exceso de costes sociales o la identificación de costes no contemplados inicialmente. Permite aplicar posibles problemas futuros, con la posibilidad de reacciones para su prevención. Por eso es vital una correcta valoración de puestos de trabajo.
- ✓ Al evaluar el Control Interno, permite identificar deficiencias y excepciones de Control Interno, entendiéndose como deficiencias la falta de controles y controles vulnerados.

Poco a poco los sistemas de valoración científica del trabajo van abriéndose paso a los países más avanzados dentro de las Empresas más innovadoras.

La Auditoría tiene una función de diagnóstico preventivo ya que, por una parte, supone un análisis de la situación real, permitiendo descubrir posibles problemas que de otra forma no se habrían identificado. Por otra parte, da la posibilidad de emprender acciones que eviten las consecuencias más negativas.

A continuación presentamos otras ventajas de la utilización de la función auditora:

- Permiten analizar una evaluación general de la gestión de Recursos Humanos. Podemos de esta forma analizar cada pieza y engranaje del sistema para conocer el grado de integración entre cada una de las funciones que componen el sistema. Es un proceso bidireccional, ya que la dirección recoge información sobre la adecuación del sistema, pero también facilita el hecho de que todos los miembros de la plantilla aporten su opinión.
- Favorece el cambio, la Auditoría proporciona información muy importante a la gerencia y permite identificar situaciones problemáticas y emprender medidas correctivas. Dicha información permite establecer comparaciones entre la situación real y los objetivos de la compañía que hace saltar la alarma si las diferencias son notables.
- Es una herramienta que favorece los programas de calidad total. La recolección y análisis de datos presente en la Auditoría posibilita la información necesaria para la puesta en marcha de los programas de calidad total, por lo que, en muchos casos se complementan mutuamente. Por ejemplo: las Empresas que desean obtener la certificación ISO 9000 deben superar una Auditoría de Calidad por parte de la Organización Internacional de Normalización (International Standar Organization) y aunque las normas que la Empresa debe cumplir no se refieren concretamente a la calidad de RR.HH., una cultura Empresarial basada en la calidad si favorece ambos procesos.

- Por último, la Auditoría supone una incuestionable herramienta de marketing que permite evidenciar la tangible aportación a la evolución de la Empresa en su conjunto.

2.23.9. PAPELES DE TRABAJO

Son cédulas, planillas y documentos que respaldan el informe del auditor, los que deben contener suficiente información para habilitar a un auditor experimentado a establecer la evidencia que soporta los hallazgos, conclusiones, y recomendaciones obtenidas, son necesarios para el desarrollo del examen y la supervisión del trabajo.²⁸

Los papeles de trabajo deberán tener las siguientes cualidades:

- a) Demostrar la evidencia de supervisión del trabajo ejecutado y permitir que se realice un control de calidad sobre la Auditoría.
- b) Registrar el objetivo de la respectiva Auditoría, así como su alcance, procedimientos y resultados de su aplicación.
- c) Contener evidencia suficiente, competente y pertinente, relacionada con los asuntos de importancia para alcanzar los objetivos de la Auditoría.
- d) Ser controlados y archivados mediante índices y estar debidamente fechados, firmados, referenciados y cruzados.
- e) Estar totalmente terminados, de tal manera que para su revisión no se requiera de explicaciones orales, de quien lo preparó.

²⁸ Ortega Mariño, Macario – Auditoría Gubernamental; La Administración Pública Boliviana y el Sistema de Control Gubernamental – Imprenta La Amistad / Primera Edición

CAPÍTULO III
DESARROLLO DEL MANUAL



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA
EMPRESAS ALMACENERAS DE MERCADERÍAS IMPORTADAS Y
EXPORTADAS (CASO ALBO S.A.)**

	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Nombre:			
Cargo:			
Fecha:			



CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	GENERALIDADES DE LA PROPUESTA	1
3.	OBJETIVOS	2
3.1	GENERAL	2
3.2	ESPECÍFICOS	2
4.	IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	3
5.	BENEFICIOS DE LA PROPUESTA.....	3
6.	OBJETIVO DEL MANUAL.....	4
7.	ALCANCE DEL MANUAL	4
8.	CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL.....	4
9.	MODO DE UTILIZACIÓN.....	5
10.	RESPONSABLES	5
11.	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	7
12.	PLANEACIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR	8
12.1	DIAGNÓSTICO FODA PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA.....	9
A)	OPORTUNIDADES - AMENAZAS	9
A)	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	10
B)	FORTALEZAS Y DEBILIDADES	11
12.2	PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA	12
12.3	PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA	14
12.4	RECOPILACIÓN DE ANTECEDENTES, ENTENDIMIENTO Y ENTORNO	14
12.5.	ASPECTOS PRINCIPALES A AUDITAR.....	17
12.5.1	COMPRESIÓN DE LOS SISTEMAS DE CONTROL Y CONTROL INTERNO	17
12.6.1.	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA SEGÚN RIESGOS MÁS IMPORTANTES.....	18
12.7.	ESTRATEGIA DE LA AUDITORÍA, NATURALEZA, OPORTUNIDAD Y ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS	18
12.7.1.	PRUEBAS DE CONTROL.....	19
12.7.2.	PROCEDIMIENTOS SUSTANTIVOS	19
12.7.3.	PROCEDIMIENTOS ANALÍTICOS	19
12.8.	CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO.....	20
12.9.	PROGRAMA DE AUDITORÍA.....	31
12.9.1.	PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA A EMPLEAR.....	32
A)	OBJETIVO.....	32
B)	FUNCIONES DE LA AUDITORÍA	32
C)	ESTRATEGIAS	33
E)	PROGRAMAS DE PERSONAL	34
F)	EL PRESUPUESTO DE PERSONAL	34
13.	EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.....	37
13.2	APLICACIÓN DE PRUEBAS Y OBTENCIÓN DE EVIDENCIAS	38
13.2.1.	OBTENCIÓN DE EVIDENCIAS	38
13.2.2	PROCEDIMIENTOS PARA OBTENER EVIDENCIA DE AUDITORÍA.....	38
13.2.3	TÉCNICAS DE AUDITORÍA.....	39
13.2.3	ORGANIZACIÓN DE LA EVIDENCIA.....	40
13.3	CONCLUSIONES Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	41
13.4	DETERMINACIÓN DE RESULTADOS Y FORMULACIÓN DE HALLAZGOS.....	41



13.5 PREPARACIÓN DE HALLAZGOS	42
13.5 NORMAS APLICABLES PARA LA PREPARACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO	42
13.6 PREPARACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO	43
13.6.1 REQUISITOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO	44
13.6.2 PROPÓSITO DE LOS PAPELES DE TRABAJO	46
13.7 MARCAS Y NOTAS	47
13.7.1 MARCAS EN LOS PAPELES DE TRABAJO	47
13.8 ARCHIVO DE PAPELES DE TRABAJO	48
13.8.1 CLASIFICACIÓN DE LOS ARCHIVOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO	49
14. COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS	50
14.1 ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA	50
14.2 PREPARACIÓN DE BORRADOR DE INFORME	51
14.3 EMISIÓN DE INFORME PRELIMINAR Y DISCUSIÓN CON PARTE AUDITADA	52

1. INTRODUCCIÓN

Los Manuales Administrativos, son herramientas valiosas que coadyuvan a lograr una adecuada sistematización de las operaciones y procedimientos administrativos de toda institución.

Son esencialmente una guía que encamina y facilita las actividades de los miembros de una organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjuntamente o separadamente.

El presente manual constituye un instrumento importante para evaluar la correcta administración del proceso de selección de los recursos humanos.

2. GENERALIDADES DE LA PROPUESTA

La propuesta del Manual de Auditoría Para Evaluar el Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal Para Empresas Almaceneras de Mercaderías Importadas y Exportadas (Caso ALBO S.A.), ubicada en la ciudad de La Paz – Bolivia, la cual se ha diseñado como una herramienta para evaluar el Control Interno. Este manual constituirá una herramienta escrita que orientará y organizará el trabajo que realiza la Unidad de Control Interno en aras de que contribuya al logro de los objetivos de la Entidad.

3. OBJETIVOS

3.1 General

- Elaborar un Manual de Auditoría Para Evaluar el Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal Para Empresas Almaceneras de Mercaderías Importadas y Exportadas (Caso ALBO S.A.), contribuyendo al mejoramiento de los resultados en cuanto a personal se refiere.

3.2 Específicos

- Facilitar a la Unidad de Control Interno, de las Empresas Almaceneras de Mercaderías Importadas y Exportadas (Caso ALBO S.A.), un Manual de Auditoría que les permita evaluar el control interno del proceso de selección de personal.
- Dotar un Manual de Auditoría Para Evaluar el Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal dentro de las Empresas Almaceneras de Mercaderías Importadas y Exportadas (Caso ALBO S.A.), a los auditores, contadores y administradores, de una herramienta para evaluar constantemente el control interno en cuanto a selección de personal se refiere.

4. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Cada día las empresas están cambiando entorno a la globalización, siendo más competitivas, por lo tanto crece al mismo ritmo la necesidad de un mejor control a través de la función de Auditoría Interna, que se convierte en una actividad de evaluación de la organización, mediante la revisión sistemática de su contabilidad, finanzas, procedimientos y otras operaciones para efectos de proteger no sólo el normal y eficaz funcionamiento del ente, sino además garantizar su continuidad y asegurar la más eficiente utilización de sus recursos.

5. BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

El presente manual ha sido diseñado para ser una herramienta de aplicación práctica que ayude en el desenvolvimiento del trabajo de campo de las Auditorías, contribuyendo a una evaluación constante en sus controles internos. Este manual contribuirá y fomentará la calidad de las Auditorías que se practiquen, cuyo logro dependerá de los siguientes factores:

- Definición, comprensión y manejo de los principios, normas, técnicas y prácticas de las Auditorías Internas.
- Eficiente asignación y administración de los recursos para la práctica de las Auditorías.
- Adecuada planificación y programación de las actividades.
- Eficaz supervisión en la ejecución.
- Presentación de informes objetivos, confiables y oportunos sobre los resultados de la Auditoría.
- Adecuado seguimiento de las recomendaciones.

6. OBJETIVO DEL MANUAL

El objetivo del presente manual es describir las actividades, proporcionar procedimientos, cuestionarios y guías de trabajo para la ejecución de las tareas de Control Interno a ejecutar en las Empresas Almaceneras. Con la finalidad de evaluar constantemente la efectividad del sistema de Control Interno existente.

7. ALCANCE DEL MANUAL

Este manual define los procedimientos a ejecutar por el Auditor, mediante la evaluación al Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal.

8. CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL

- De fácil comprensión: Porque muestra en forma detallada los procedimientos, es decir, que se encuentran detallados los pasos a seguir.
- Tiene viabilidad: Por encontrarse aplicadas las Normas Internacionales de Auditoría, regidas por el Consejo de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría.
- Es de consulta y apoyo: Porque orienta al auditor en una forma lógica.
- Es flexible: Porque está sujeto a cambios de acuerdo a las necesidades de los diferentes usuarios.

9. MODO DE UTILIZACIÓN

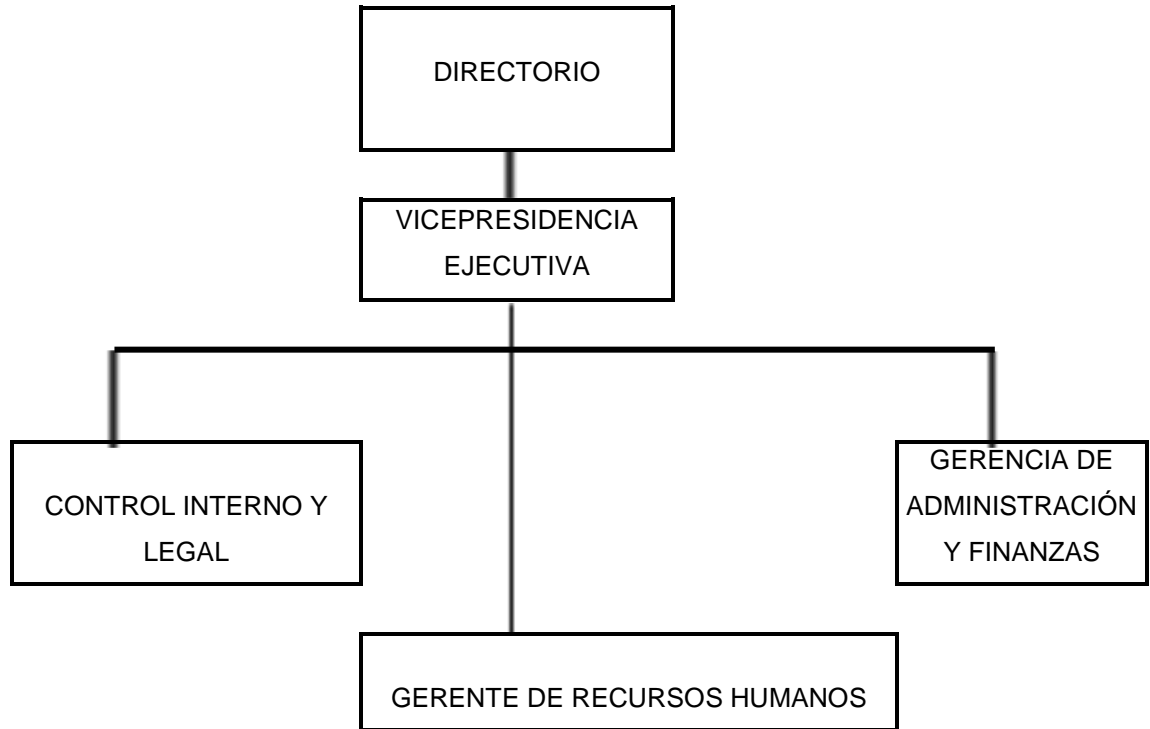
Su utilización estará a cargo de la Unidad de Control Interno al momento de ejecutar el examen de Auditoría Del Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal. El cumplimiento de cada una de las actividades y tareas definidas en cada etapa de la Auditoría deberá ser controlada por quien ejerza la supervisión de las actividades.

10. RESPONSABLES

Los responsables de la aplicación del Manual de Auditoría son:

- La Máxima Autoridad de la Organización
- Gerente de Administración y Finanzas
- Responsables del Control Interno
- Sub-Gerencia de Recursos Humanos

UBICACIÓN ORGÁNICA DE LA UNIDAD QUE REALIZARA LA AUDITORÍA

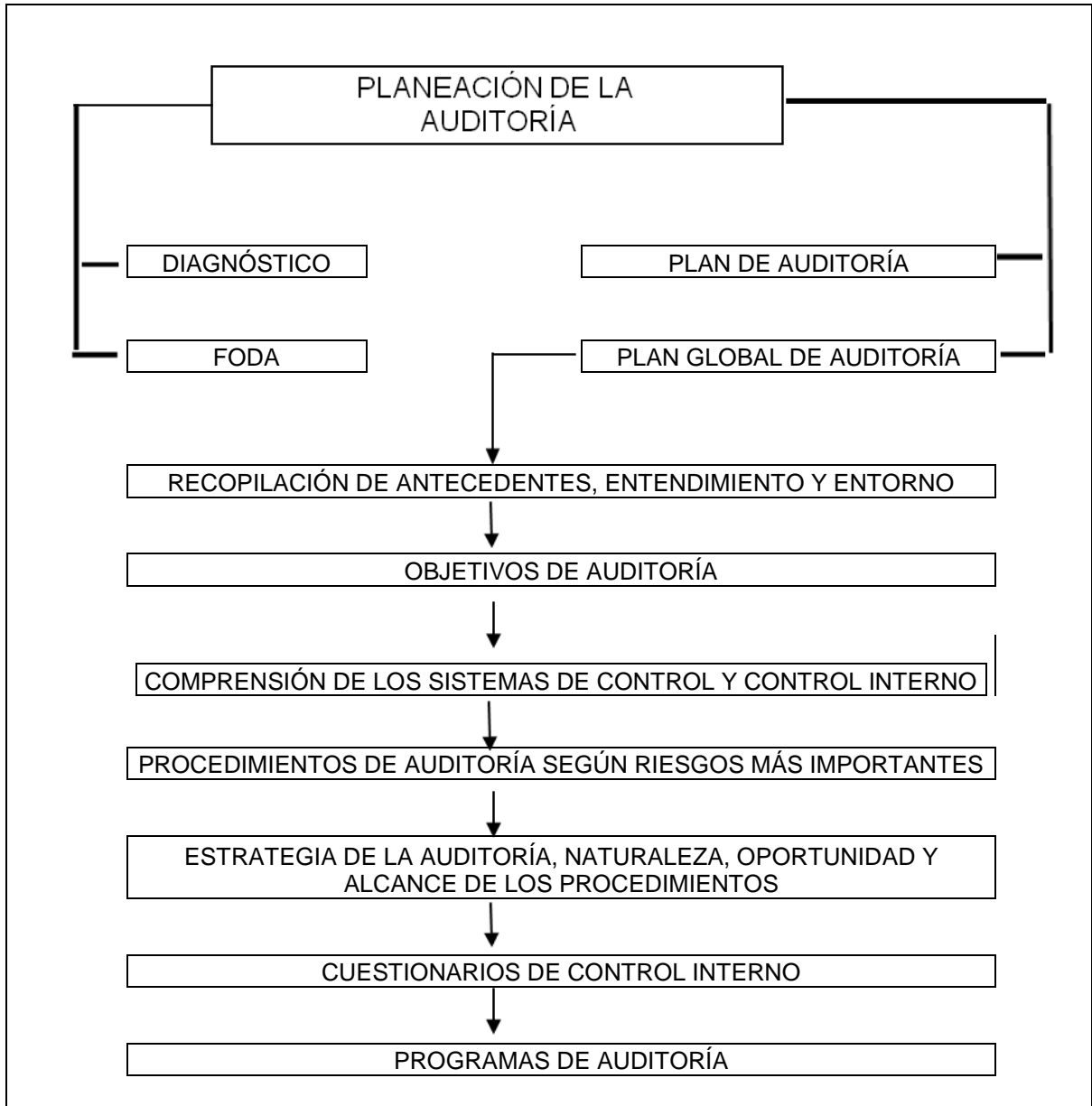


La Auditoría deberá realizarse por los funcionarios de la Unidad de Control Interno de la institución.

11. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

1. Organigramas
2. Manual de Recursos Humanos
3. Manual de Organización
4. Ley General del Trabajo
5. Ley de Aduanas
6. Contrato de Concesión de ALBO S.A.
7. Código de Comercio
8. Informe COSO
9. Instructivos
10. Otros documentos concernientes al proceso de selección de personal

12. PLANEACIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR



12.1 Diagnóstico FODA para el Área Administrativa

Para efectos de conocer la situación del área a examinar, el auditor interno realizará un diagnóstico mediante la técnica FODA, en aras de determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas al Control Interno relacionadas al Proceso de Selección de Personal.

a) Oportunidades - Amenazas

b) Fortalezas - Debilidades

En las debilidades y amenazas formular los problemas, identificar las causas de esos problemas, analizar el efecto en las operaciones, determinar cuáles son las investigaciones adicionales necesarias, dialogar con los implicados y listar las recomendaciones.

Los cuadros resumen son:



a) OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

ALBO S.A. DIAGNÓSTICO EXTERNO AUDITOR:	
OPORTUNIDADES (Por concepto)	AMENAZAS (Por concepto)
ANÁLISIS	



b) FORTALEZAS Y DEBILIDADES

ALBO S.A.		
<u>DIAGNÓSTICO INTERNO</u>		
AUDITOR:		
FECHA:		
	FORTALEZAS (Por concepto)	DEBILIDADES (Por concepto)
Misión		
Objetivos		
Estrategias		
Políticas		
Normas		
Reclutamiento		
Selección		
Contratación		
Inducción		
Capacitación		
Desarrollo		
ANALISIS		

12.2 Planeación de la Auditoría

El auditor antes de empezar, debe realizar un trabajo previo relacionado con los siguientes aspectos:

- a) Investigar al cliente potencial con el objeto de obtener un conocimiento general del mismo.
- b) Efectuar entrevistas con la máxima autoridad de la Empresa y la Sub-Gerencia de Recursos Humanos.
- c) Presentar la propuesta de trabajo a la máxima autoridad de la empresa incluyendo aspectos tales como alcance del trabajo, los procedimientos a emplear, el personal de la Empresa que será utilizado, etc.

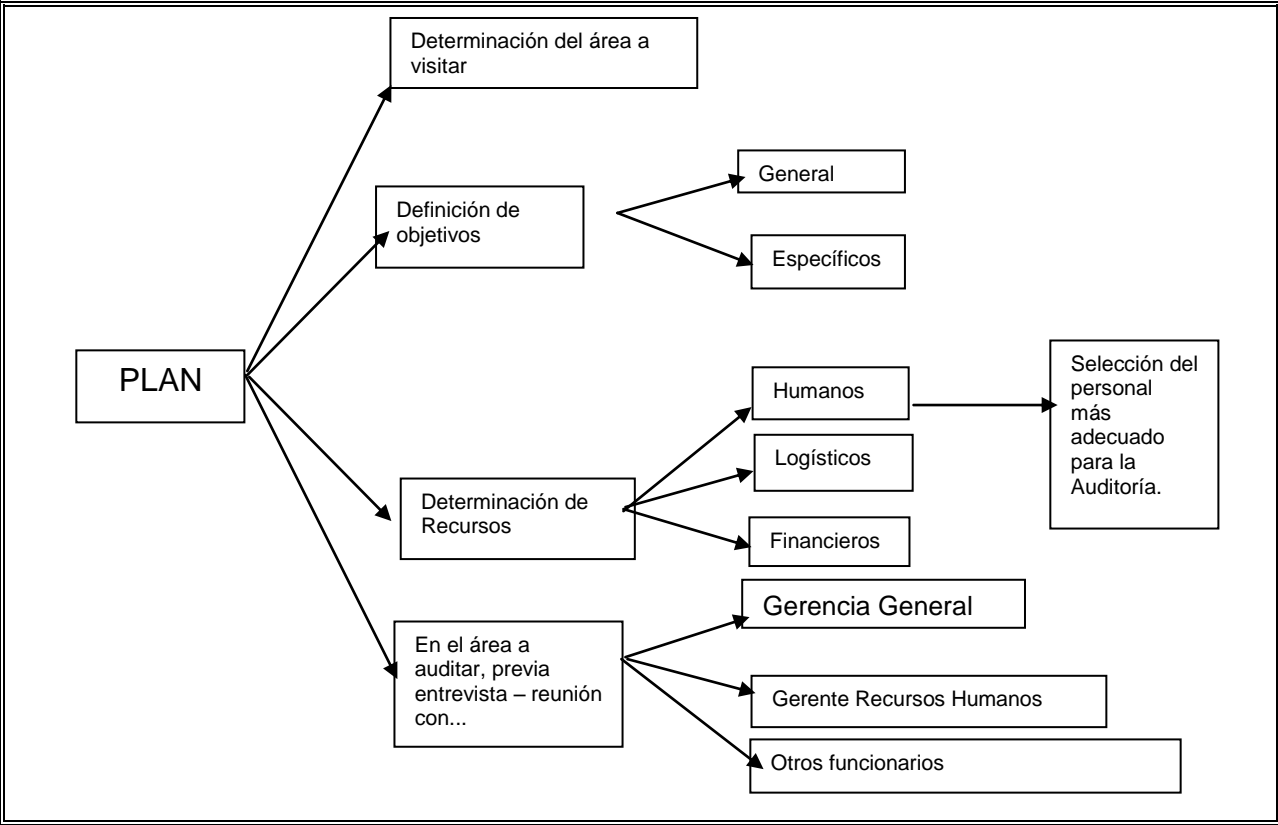
Planear el trabajo de Auditoría, es decir, previamente cuales son los procedimientos de Auditoría que se van a emplear, la extensión que se va a dar a las pruebas, la oportunidad en que se va a aplicar y los papeles de trabajo en los que se van a registrar los resultados.

El auditor deberá realizar una investigación para definir los objetivos de la revisión, su alcance, los procedimientos y recursos necesarios y la oportunidad para aplicarlos, precisarlos en el cuestionario y en el programa de Auditoría.

En esta etapa de la planeación el auditor podrá identificar las áreas críticas y los problemas potenciales del examen, además evaluará el nivel de riesgo para determinar la naturaleza y alcance de los procedimientos a aplicar. La naturaleza y alcance del planteamiento puede variar según el tamaño de la empresa, el

volumen de sus operaciones, la experiencia del auditor y el conocimiento de las operaciones. El siguiente gráfico visualizará el Plan de la Auditoría:

PLAN DE AUDITORÍA



Fuente: Elaboración Propia

El Plan de Auditoría permite al auditor identificar las áreas críticas y los problemas potenciales de la empresa, el auditor realiza el plan de Auditoría para lograr determinar de manera efectiva y eficiente la forma para obtener datos necesarios informar acerca del objetivo de la Auditoría. Al diseñar el Plan de Auditoría, el

auditor establece un nivel aceptable de importancia relativa a modo de detectar en forma cuantitativa las representaciones erróneas de importancia relativa. Sin embargo necesitan considerarse tanto el monto (cantidad) y la naturaleza (calidad) de las representaciones.

El grado de planeación variará de acuerdo al tamaño de la Entidad, la complejidad de la Auditoría y la experiencia del auditor con la Entidad y conocimiento del negocio.

12.3 Plan Global de Auditoría

En este apartado el auditor debe desarrollar y documentar un plan global de Auditoría describiendo el alcance y la conducción que se espera obtener del examen. Entre los asuntos más importantes que el auditor debe considerar al desarrollar el plan global de Auditoría podemos mencionar los siguientes:

- a) Conocimiento del negocio
- b) Comprensión de los Sistemas de Contabilidad y de Control Interno
- c) Riesgo e Importancia Relativa
- d) Naturaleza, tiempos y alcance de los procedimientos.

12.4 Recopilación de Antecedentes, Entendimiento y Entorno

Es la primera actividad que debe realizar el equipo de Auditoría y está dirigida a obtener información general sobre la organización y el contexto en que se desenvuelve.



MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

RAZON DE LA ENTIDAD:	ALBO S.A.
ALCANCE DEL EXAMEN:	Del 01 de agosto 201X Al 31 de octubre 201X
FECHA DE INICIO DEL EXAMEN:	31 de octubre 201X

1. TERMINOS DE REFERENCIA

1.1. Antecedentes

En cumplimiento al Programa Operativo de Actividades (POA) de la Unidad de Control Interno, para la Gestión 20XX y Memorándum Nrs. XXX efectuaremos la "EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL".

1.2. Objetivo

- El objetivo del examen es expresar una opinión profesional e independiente sobre el Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección que existe en ALBO S.A.

Los objetivos específicos del examen son:

- Determinar, si la Entidad ha cumplido en el desarrollo de sus operaciones con las disposiciones legales que le sean aplicables, sus reglamentos, los estatutos y las decisiones de los órganos de dirección y administración.
- Evaluar la estructura de control interno de la Entidad con el alcance necesario para emitir opinión sobre el mismo.
- Evaluar el grado de eficiencia en el logro de los objetivos previstos por la Entidad y el grado de eficiencia y eficacia con que se ha manejado los recursos humanos.
- Verificar que los Registros y la información complementaria cuenten con la documentación de respaldo suficiente y competente.

1.3. Objeto

Nuestro examen comprenderá la revisión de Registros y la Información Complementaria como: Procesos realizados para el Reclutamiento y Selección de Personal.

1.4. Descripción del Servicio, Alcance

Se debe exponer de manera resumida el objetivo de la evaluación que se practicará en la empresa, en nuestra condición de Auditores Internos.

(El objetivo principal, es el de efectuar el examen de las operaciones de la Entidad y establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía con las que las actividades económico-administrativas son ejecutadas y preparar un informe de tono constructivo sobre los hallazgos que se evidencien).

Se debe mencionar el alcance del servicio, que normalmente se refiere a una fecha muy próxima del inicio del examen de Auditoría.

Se debe mencionar el tipo de normas que se aplicarán y la metodología básica de Auditoría que se aplicará en la prestación del servicio.

1.5. Normas técnicas y legales para la Auditoría

Nuestro "Examen al Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección que existe en ALBO S.A.", al 31 de octubre de 2011", se desarrollará de acuerdo con los lineamientos definidos en las siguientes disposiciones legales:

- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA's)
- Normas Internacionales de Auditoría (NIA's)
- Normas Para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna (NEPAI)

1.6. Naturaleza de las operaciones

1.6.1. Marco Legal

- Ley General del Trabajo
- Ley de Aduanas
- Código de Comercio
- Informe COSO

1.7. Informes a Presentar

Se debe mencionar la estructura general del informe a presentar a la conclusión de la evaluación, que podría ser la siguiente:

- Carta del Informe
- Contenido y Lista de Abreviaturas
- Informe en Síntesis o Resumen
- Informe Largo de Auditoría (Información introductoria, capítulos sobre hallazgos de Auditoría, Anexos)

2. Descripción de Antecedentes de la Empresa

Se debe efectuar una descripción general y resumida de la normativa legal de la empresa, sus objetivos, actividades que ejecuta actualmente, así como otros elementos que permitan tener una perspectiva adecuada.

2.1. Estructura Organizativa

2.2 Naturaleza de las Operaciones

2.3 Marco Legal

3. Contactos con funcionarios ejecutivos de la empresa

Realizar un resumen de los nombres y cargos del personal principal de la empresa.

4. Organización de las tareas

Mencionar los nombre de los auditores y otro personal profesional que asume la dirección y responsabilidad de ejecutar la evaluación.

5. Estimación de tiempo por actividades

De ser factible se debe preparar un estimado de tiempo, en días y horas y actividades, que demandará la evaluación.

6. Archivo de Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo se podrían dividir en los siguientes legajos:

- ✓ Legajo Principal
- ✓ Archivo Permanente

12.5. Aspectos Principales a Auditar

FUNCIÓN	ASPECTOS A EVALUAR
Planeación	Presupuesto de personal
Reclutamiento	Fuentes de reclutamiento Costos de reclutamiento
Selección	Entrevistas de empleo Solicitudes no aceptadas y las causas Solicitudes de transferencias Solicitudes de promoción

12.5.1 Comprensión de los Sistemas de Control y Control Interno

Para llevar a cabo una Auditoría es importante que el auditor obtenga un conocimiento del giro de la empresa, además debe realizar una revisión apropiada del sistema de control y control interno obteniendo así las bases necesarias para desarrollar sus procedimientos de Auditoría.

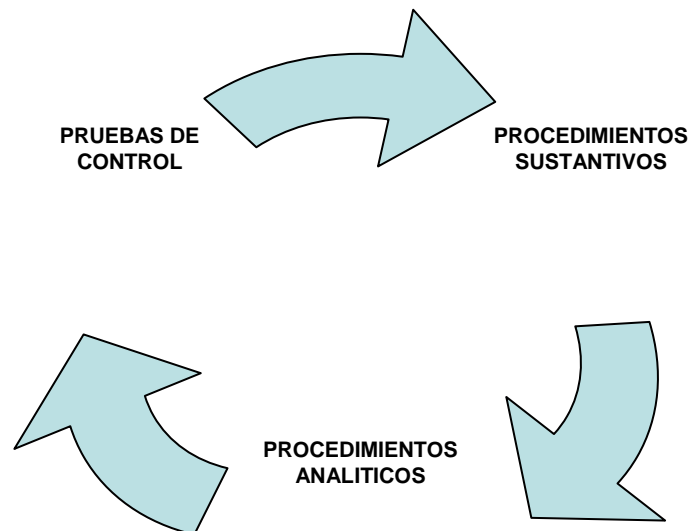
Se deberá evaluar el sistema de control interno para determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos que habrán de aplicarse para lograr el objetivo de la Auditoría. El estudio y evaluación del sistema de control interno se efectuará de acuerdo con el tipo de Auditoría.

12.6.1. Procedimientos de Auditoría Según Riesgos más Importantes

En este apartado el auditor interno, deberá evaluar los riesgos más importantes tales como: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección, según su grado de importancia relativa en las diferentes áreas del control interno de la organización, en aras de conducir los procedimientos, estrategias y técnicas adecuadas con la finalidad de reducir el riesgo presente en el control interno.

12.7. Estrategia de la Auditoría, Naturaleza, Oportunidad y Alcance de los Procedimientos

Para realizar una Auditoría Interna se necesita utilizar las siguientes estrategias:



12.7.1. Pruebas de Control

Estas pruebas serán realizadas para obtener la evidencia necesaria sobre la operación efectiva de los sistemas de contabilidad y de control interno, con el objetivo de prevenir, detectar y corregir representaciones erróneas de importancia relativa.

A través de las pruebas de control el auditor realizará una inspección de los documentos que soportan las transacciones para obtener evidencia de la Auditoría determinando si los controles internos han operado apropiadamente o no.

12.7.2. Procedimientos Sustantivos

Estos procedimientos le servirán al auditor para obtener evidencia de Auditoría con el fin de detectar representaciones erróneas de importancia relativa en las áreas que evaluará; dichos procedimientos se clasifican en: pruebas de detalles de transacciones y balances; y procedimientos analíticos.

Al momento de realizar una prueba sustantiva de detalle, el auditor deberá seleccionar partidas para reunir evidencias de Auditoría, usando una o más características sobre una cifra de las áreas que este evaluando.

12.7.3. Procedimientos Analíticos

Los procedimientos analíticos le ayudarán al auditor a planear la naturaleza, oportunidad y alcance de otros procedimientos de Auditoría, como por ejemplo los

procedimientos sustantivos cuando su uso es más efectivo o eficiente que las pruebas de detalles para reducir el riesgo de detección.

El auditor deberá aplicar procedimientos analíticos en la etapa de planeación, para ayudar en la comprensión del negocio y en la identificación de áreas de riesgo potencial.

12.8. Cuestionarios de Control Interno

Uno de los medios más utilizados en la recopilación de la información para la revisión y evaluación adecuada del sistema de control interno, es el conocido como “Cuestionario de Control Interno”, este consiste en una serie de instrucciones que debe seguir el auditor. Algunos de los lineamientos en la utilización del cuestionario son los siguientes:

- a) Cuando se trate de una pregunta, la respuesta (que por lo general es SI o NO), se anota al lado de la pregunta.
 - b) Finalizada la recopilación de la información, el auditor debe comprobar si los procedimientos realmente utilizados son los indicados, y rellenará el cuestionario personalmente.
 - c) El auditor deberá comprobar si los procedimientos empleados en la realidad, se adoptan a las normas de control interno de la empresa objeto de la Auditoría.
 - d) Se debe tomar en cuenta que el cuestionario hace preguntas específicas y que normalmente una respuesta negativa refleja la existencia de una deficiencia en el sistema de control interno.
-

Después de haber obtenido un conocimiento adecuado del control interno, mediante la utilización del cuestionario y otras indagaciones por parte del auditor, se debe proceder con los siguientes pasos:

- Seleccionar los procedimientos de Auditoría adecuados, dependiendo si existen controles internos fuertes o débiles.
- Llevar a cabo un proceso de seguimiento, después de haber hecho estas recomendaciones para determinar si han sido aceptadas y puestas en práctica.

Para el manual en cuestión, hablamos de una parte administrativa, que será la de recursos humanos, más específicamente del proceso de selección del personal.

En relación con la misión, objetivos, estrategias y políticas de personal deben cubrir las siguientes interrogantes:

Misión

1) ¿Qué son los recursos humanos para la Empresa y que debería ser?

.....
.....

2) ¿Cuál es la misión de la Empresa? ¿Se incluye en esto al recurso humano o solo se tiene presente lo que produce y vende?

SI _____

NO _____



OBSERVACIONES

3) ¿Está adecuadamente formulada esta misión con respecto al ser humano?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES

4) ¿Es clara la relación entre la misión de la organización y el estilo administrativo empleado en la Empresa?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES



5) ¿La Gerencia tiene clara la misión de la Empresa frente al recurso humano?

SI _____

NO _____

OBSERVACIONES

Objetivos

Están claramente definidos los objetivos de la Empresa respecto a:

	SI	NO
- Reclutamiento	_____	_____
- Selección	_____	_____
- Contratación	_____	_____
- Inducción	_____	_____
- Premios	_____	_____
- Capacitación	_____	_____
- Desarrollo	_____	_____
- Promoción	_____	_____
- Remuneración	_____	_____



CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

DATOS GENERALES

CONCEPTOS	SI	FORTALEZA	NORMAL	DEBILIDAD	OBS.
	NO				
El cargo del jefe de personal está: * A nivel de Gerencia * A nivel de Sub - Gerencia * Otro (Especifique)					
El nombre del cargo es: * Gerente de Recursos Humanos * Gerente de relaciones obrero - patronal * Subgerente de personal * Jefe de Personal * Otro ¿Cuál?					
Secciones de que consta el departamento de personal: * Contratación * Desarrollo * Relaciones Laborales * Sueldos y salarios * Higiene y seguridad * Recreación y salud * Servicio Médico * Nómina					



* Otro ¿Cuál?					
Las funciones de Administración de personal que se aplican en la Empresa son:					
* Reclutamiento					
* Selección					
* Contratación					
* Inducción					
* Adiestramiento					
* Capacitación					
* Administración del cambio					
* Otro ¿Cuál?					
¿Está autorizado por quien corresponde?					
¿Se actualiza periódicamente?					
Actividades que se realizan en el Departamento de Personal:					
* Definición de la misión de la Empresa (en el campo personal)					
* Fijación de objetivos					
* Fijación de políticas					
* Fijación de estrategias					
* Elaboración de procedimientos					
* Elaboración de manuales de personal					



* Elaboración de normas					
* Otro ¿Cuál?					
Posición del Depto. De Personal (Describe)					
* Orden Jerárquico					
* Estructura					
* Organización Interna					

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

CONCEPTOS	SI	FORTALEZA	NORMAL	DEBILIDAD	OBS.
	NO				
Reclutamiento y Selección Las fuentes de reclutamiento son: Instituciones Educativas Mercado Laboral Otras Empresas Oficinas de Empleo Inventario de solicitudes de empleo Otro. ¿Cuál?					
Fuentes de reclutamiento ¿Se tiene un listado de fuentes de reclutamiento para proveer puestos inmediatos?					
¿Se hacen planes de reclutamiento de personal?					
¿Se entrena suficientemente al personal que hace las entrevistas?					



¿Hay planes de selección de personal?					
¿Se tiene un archivo de solicitudes de candidatos en caso de retiro de un empleado?					
Descripción y evaluación de puestos					
¿Se han descrito los puestos (por escrito) en su organización?					
¿Se han evaluado los puestos? Los criterios para la selección de personal son:					
* Experiencia * Conocimientos * Meritos Especiales * Habilidades * Otro ¿Cuál?					
Los puestos vacantes se llenan mediante selección...					
* ¿Interna?					
* ¿Externa?					
* ¿Interna y Externa?					
Estudios al seleccionar el personal					
Entrevista inicial con el Jefe de RR.HH.					
Examen psicotécnico					
Mesas redondas					
Examen médico					
Análisis de hojas de vida					
Entrevistas con psicólogo					
Simulación de labores					



Referencias de allegados					
Análisis del comité de selección					
Otros. Describalos					
Describe los pasos en el procedimiento de selección: 1) _____ 2) _____ 3) _____ 4) _____ 5) _____ 6) _____					



CUADRO RESUMEN PARA CONSIGNAR LA INFORMACIÓN

El cuadro resumen para consignar esta información es:

Nombre de la Empresa:				
Área (proceso) auditada:				
Auditor que realizó el trabajo:				
Fecha:				
Problemas	Causas	Posible Efecto en las operaciones	Investigaciones Adicionales	Recomendaciones
Observación:				
Revisó:		Aprobó:		



PAPEL DE TRABAJO PARA LA EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO DE RECURSO HUMANO

ALBO S.A.

INVERSION EN PERSONAL: _____

PERSONAL:

ADMINISTRATIVO

OPERATIVO

FECHA:

Número de Personas Existentes	Conceptos	Presupuesto Bs.	Real Bs.	Variación Bs.
	<p><u>ADICIÓN</u> Reclutamiento Selección Inducción Reemplazos Traslados Personal Temporal TOTAL Bs.</p> <p><u>RETIRO</u> Pérdidas por retiro voluntario Pérdidas por retiro involuntario Despidos Personal Temporal TOTAL Bs.</p>			

12.9. Programa de Auditoría

El programa de Auditoría se enfocará al proceso de selección de personal y se evaluará:

- La consideración del personal en la Misión de la Empresa.
- Objetivos del personal.
- Las políticas de selección del personal.
- Estrategias de selección del personal.
- Programas de selección.
- La existencia o necesidad de contar con un departamento de personal.
- Asignación de presupuesto para el proceso de selección
- Existencia de sindicatos o grupos de representación de empleados y su participación e influencia en el proceso de selección.
- El nivel de cumplimiento del proceso de selección del personal.

De esta manera se investigará y evaluará el estilo imperante en la Empresa, en cuanto a forma de reclutamiento y selección del personal.

En funciones de Administración de Personal se evaluará el proceso de reclutamiento y selección.

12.9.1. Procedimientos y Técnicas de Auditoría a Emplear

a) Objetivo

Identificar y evaluar la misión, objetivos, estrategias y políticas que se han definido en la organización con el propósito de determinar su pertinencia y su correspondencia con las que se necesitan en la Empresa.

b) Funciones de la Auditoría

- Velar por el cumplimiento del plan de trabajo de Auditoría
- Velar el cumplimiento de los objetivos de la Auditoría
- Diseñar un plan de trabajo y someterlo a consideración de la máxima autoridad, Gerente Administrativo y Financiero y Sub-Gerencia de Recursos Humanos.
- Realizar actividades no programadas cuando lo considere conveniente la máxima autoridad.
- Revisar los procedimientos para recursos humanos de la Empresa, en lo que se refiere a su contratación, evaluación, selección, registro y control.
- Proponer los sistemas administrativos y/o modificaciones que permitirán elevar la eficiencia en el proceso de selección del personal de la Empresa.
- Revisar la forma de proveer los cargos.
- Revisar las fuentes de reclutamiento.
- Evaluar los criterios de selección.

- Evaluar y analizar los costos de selección.
- Revisar el Manual de Recursos Humanos

c) Estrategias

Indican el conjunto de acciones que llevarán a la Empresa a obtener una ventaja competitiva en su proceso de selección de personal

Se debe:

- Identificar las diferentes estrategias que se hayan formulado para alcanzar la misión, visión y objetivos.
- Evaluar si hay una perfecta correlación entre misión, visión, objetivos y estrategia de personal.
- Evaluar si están adecuadamente formuladas estas estrategias.
- Evaluar si permiten alcanzar la misión, visión y objetivos a costos mínimos y en forma eficiente.

En forma similar, deberán identificarse y evaluar las políticas y programas de personal.

d) Evaluación de la Estructura Orgánica

- Evaluar la estructura del organigrama.
- Evaluar el Manual de Recursos Humanos..
- Evaluar la frecuencia de las modificaciones a la estructura orgánica.
- Evaluar las relaciones entre departamentos.
- Evaluar el reglamento interno.

e) Programas de Personal

En relación a los programas de personal, se debe:

- Identificar las áreas en las cuales se estructuran los programas relativos a la selección de personal.
- Evaluar si existe una buena coordinación entre los programas formulados.
- Evaluar si existe planeación en el tiempo de los diferentes programas de selección de personal. Adjuntar el cronograma de los mismos.
- Analizar si existe personal capacitado para formular los programas de selección de personal.
- Describir los diferentes medios de control existentes para control del presupuesto de personal. (Adjuntar Formato y Normas).

f) El Presupuesto de Personal

La Auditoría de presupuesto de personal debe identificar lo siguiente:

- ¿Cuenta la Empresa con un sistema de presupuestos? Describa los aspectos más relevantes de éste.
- ¿Cómo se articula el presupuesto de personal al presupuesto general de la Empresa? (en su misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, programas, etc.)
- ¿Qué enfoques se utilizan para formular el presupuesto de personal?

- ¿Existen mecanismos para controlar el presupuesto de personal?
¿Cuáles?
- ¿Si dispone de personal especializado para formular y controlar el presupuesto de personal?
- ¿Existen guías para elaborar el presupuesto de personal?
- ¿Se ha hecho una planeación a largo plazo de las necesidades de personal?
- ¿Se ha realizado programación adecuada del personal?



CONTROL INTERNO
EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE PERSONAL

Objetivo: Verificar el manejo de la aplicación del Control Interno al área de Personal

Aprobación previa ejecución.

Elaborado por:

Nombre _____ Firma _____ Fecha _____

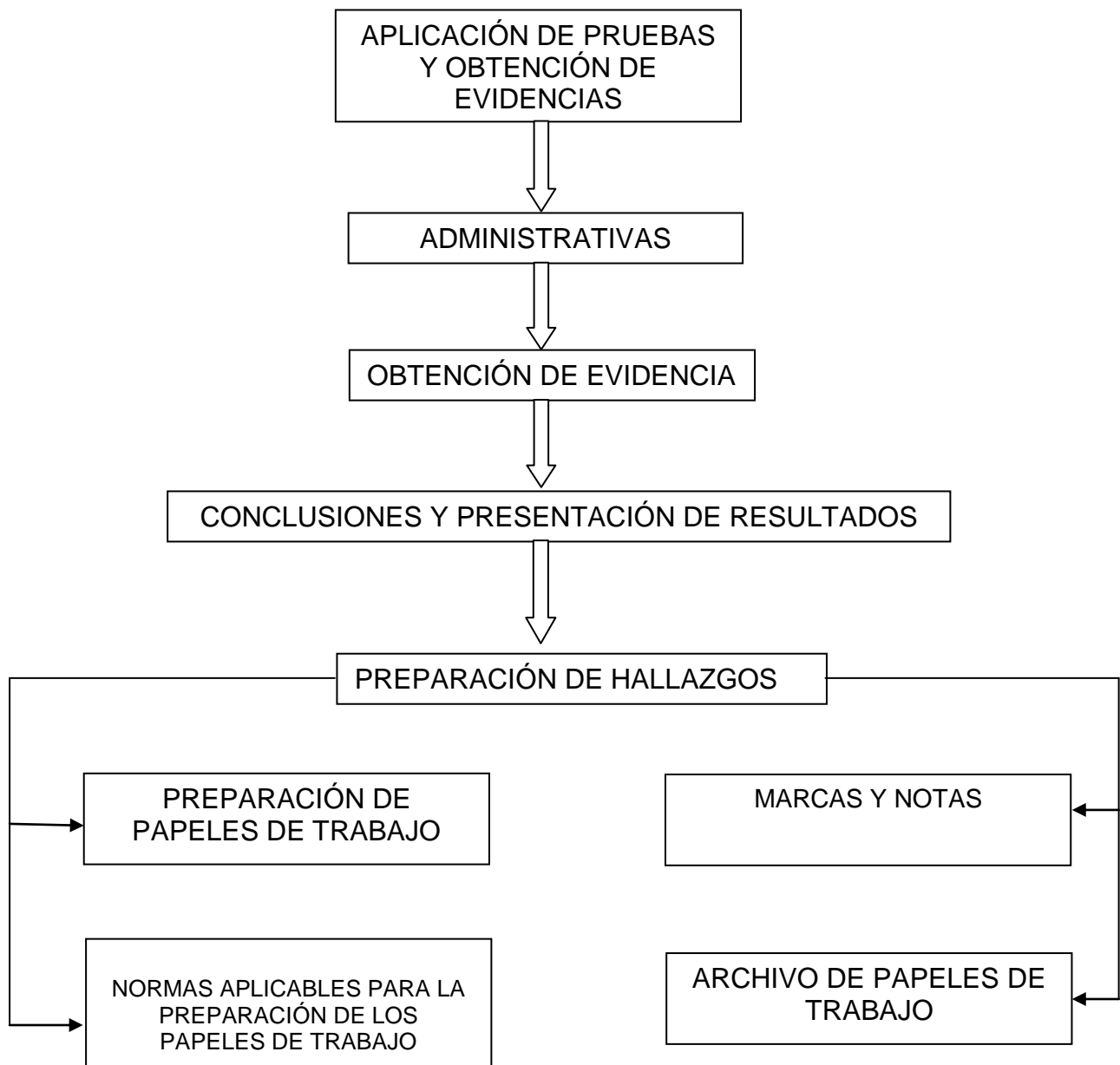
Aprobado por:

Nombre _____ Firma _____ Fecha _____

PROCEDIMIENTO	REF.	FECHA	AUDITOR
1. Preparar cuadro que muestre las políticas vigentes para la contratación, selección y reclutamiento de personal.			
2. Verificar la existencia del Manual donde se describen las cualidades y aptitudes que debe poseer el personal para el buen desempeño de sus labores.			
3. Determinar a través de la verificación los documentos que son utilizados en el proceso de selección.			
4. Verificar si se tienen establecido los planes, misión, visión y objetivos del departamento de personal.			
5. Inspeccionar físicamente corroborando que los contratos de trabajo y las solicitudes cumplan con los requisitos establecidos.			
6. Verifique y haga un análisis de la última evaluación de los puestos del personal y determinar su fin.			
7. Determinar si se ha dado cumplimiento a las políticas y procedimientos relacionados con la preselección y selección del personal.			
8. Verificar si cumplen con las leyes laborales vigentes en el país.			
9. Concluya de acuerdo con los resultados del examen realizado.			

13. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

Esta etapa de la ejecución de la Auditoría comprenderá la aplicación de pruebas, la evaluación de controles y registros y la recolección de evidencia suficiente, confiable, para determinar si los indicios de irregularidades detectadas en la fase de planeación son significativos para efectos del informe.



13.2 Aplicación de Pruebas y Obtención de Evidencias

13.2.1. Obtención de Evidencias

Se debe recolectar suficiente evidencia que pueda determinar si la empresa auditada, está conforme con los criterios de la Auditoría. Las evidencias de la Auditoría se deben recolectar a través de entrevistas, examen de documentos y de la observación de actividades y condiciones. Los indicios de no conformidad con los criterios de Auditoría de la empresa que se denoten se deben registrar.

La información que se tenga a través de entrevistas debe ser verificada mediante información de soporte proveniente de fuentes independientes, tales como observaciones, registros y resultados de las condiciones existentes.

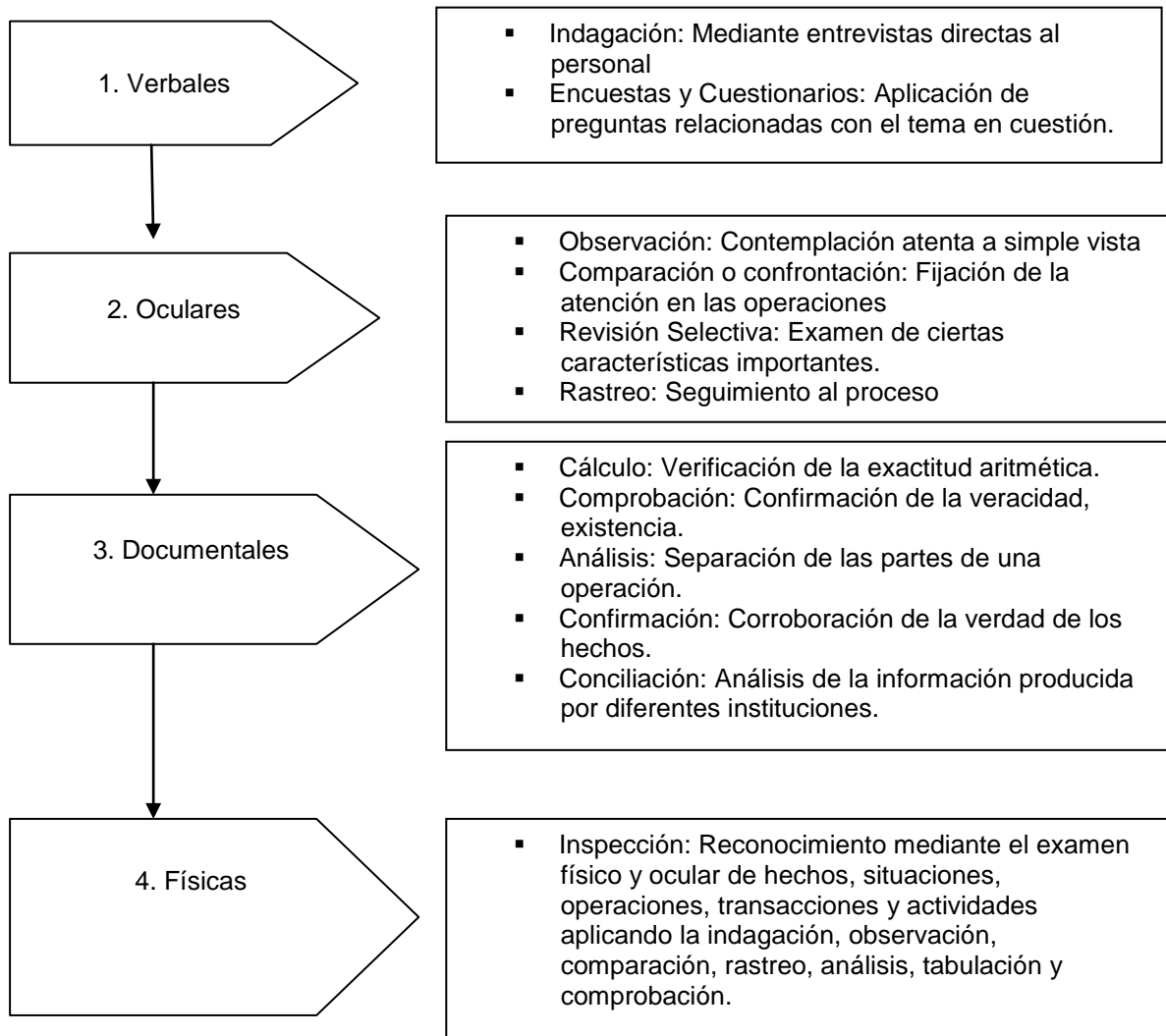
El equipo auditor debe examinar las bases de los programas y procedimientos de muestreo importantes para asegurar la efectividad de los procedimientos de muestreo y de medición usados por el auditado como parte de las actividades para la empresa.

13.2.2 Procedimientos para Obtener Evidencia de Auditoría

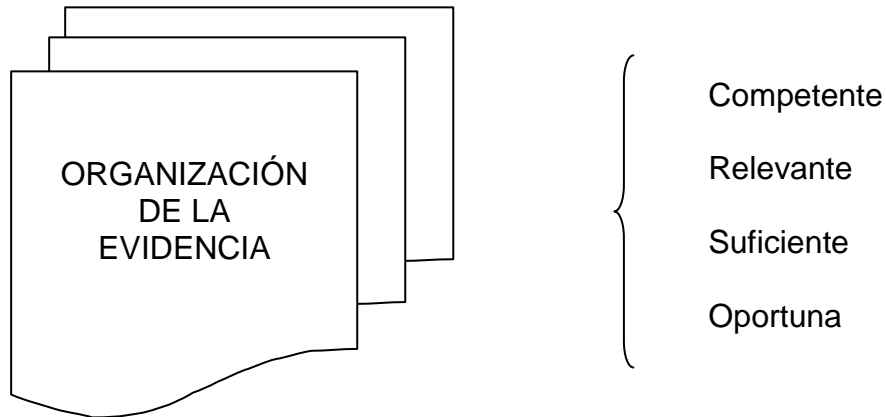
El auditor debe obtener evidencia de Auditoría para llegar a conclusiones razonables que respalden su informe. Se obtiene evidencia de Auditoría suficiente y apropiada por medio de procedimientos o técnicas tales como:

13.2.3 Técnicas de Auditoría

Las técnicas aplicadas en Auditoría, son procedimientos que utiliza el auditor para obtener evidencia necesaria y suficiente, para formarse un juicio profesional sobre lo examinado.



13.2.3 Organización de la Evidencia



EVIDENCIA	CARACTERÍSTICA
COMPETENTE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si es conforme a la realidad, si es válida. 2. Se debe obtener de una fuente confiable. 3. Se puede pensar en un sinónimo de confiabilidad.
RELEVANTE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relevante con relación al objetivo de la Auditoría. 2. Puede considerarse sólo en los términos de objetivos de Auditoría Específicos. 3. Para un objetivo de Auditoría pero no para otro diferente.
SUFICIENTE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cantidad de evidencia requerida para emitir una opinión de un objetivo de la Auditoría. 2. Se tiene suficiente evidencia razonable de la validez de los hallazgos de Auditoría.
OPORTUNA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Período que abarca la Auditoría. 2. Debe ser en el momento preciso.

13.3 Conclusiones y Presentación de Resultados

El auditor interno, deberá elaborar conclusiones y presentar resultados sobre el examen practicado a las áreas y mediante una recapitulación de los aspectos sobresalientes, orientará a los Gerentes sobre las alternativas de solución más razonables, para contrarrestar todas aquellas situaciones negativas o problemáticas detectadas en cada una de las áreas; además el auditor podrá en todo momento proponer modificaciones a procedimientos y procesos al interior de la Entidad, siempre y cuando estos beneficien y logren fomentar la eficiencia y eficacia en la obtención de los objetivos propuestos por la empresa.

13.4 Determinación de Resultados y Formulación de Hallazgos

La relación causa-efecto deberá ser lo más clara posible para el auditor, con la finalidad de que éste pueda formular recomendaciones que permitan mejorar la gestión administrativa y financiera.

Considerar las causas y efectos de las pruebas de Auditoría será un paso necesario antes de determinar los resultados y de elaborar las recomendaciones.

Las recomendaciones tendrán un carácter eminentemente preventivo o correctivo y deberán indicar qué parte de los procesos de la organización (que se ha auditado) requiere mejoras, las recomendaciones tienen que ser precisas y prácticas y deberán orientarse a eliminar las irregularidades detectadas.

Al formular las recomendaciones, se consideran los elementos que aparecen a continuación:

- Las opciones de acción que sean viables para la organización auditada, y la factibilidad de aplicar las medidas sugeridas.
- Los efectos positivos y negativos que la implementación de esas recomendaciones tendrían en las operaciones de la organización.

13.5 Preparación de Hallazgos

El auditor interno deberá revisar todas las evidencias de la Auditoría para determinar cuando los hallazgos no están de acuerdo o no son conforme a los criterios de la Auditoría. Asimismo tendrá la responsabilidad de asegurar que los hallazgos de no conformidad se documenten de manera clara y precisa y estén soportadas por evidencias.

Los hallazgos de la Auditoría deben ser revisados con la máxima autoridad responsable auditada, con el fin de obtener reconocimiento de la veracidad de todos los hallazgos.

13.5 Normas Aplicables Para la Preparación de los Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo deben dar una impresión de metodología y orden, orientada a una clara distinción entre lo importante y lo trivial, por lo que deben observarse las normas siguientes en la preparación de los papeles de trabajo:

- Cada hoja de trabajo debe ser adecuadamente identificada con el nombre de la empresa auditada, una descripción de la información preparada, el periodo cubierto y la fecha correspondiente.
- Debe utilizarse una o varias hojas por separado para cada asunto. Cualquier información de valor suficiente para requerir su inclusión en los papeles de trabajo, amerita una hoja para evitar pasar por alto información registrada en el reverso.
- Cada papel de trabajo deberá contener el nombre o iniciales del Auditor que los preparó, la fecha en que fue preparado y el nombre o iniciales del encargado de la Auditoría y del supervisor que los reviso.
- Todos los papeles de trabajo deben contener índices que los relacionen con la hoja de trabajo. Debe prepararse una hoja sumaria para cada cuenta, control o función básica, a la cual se referirán todos los papeles de trabajo detallados.

13.6 Preparación de Papeles de Trabajo

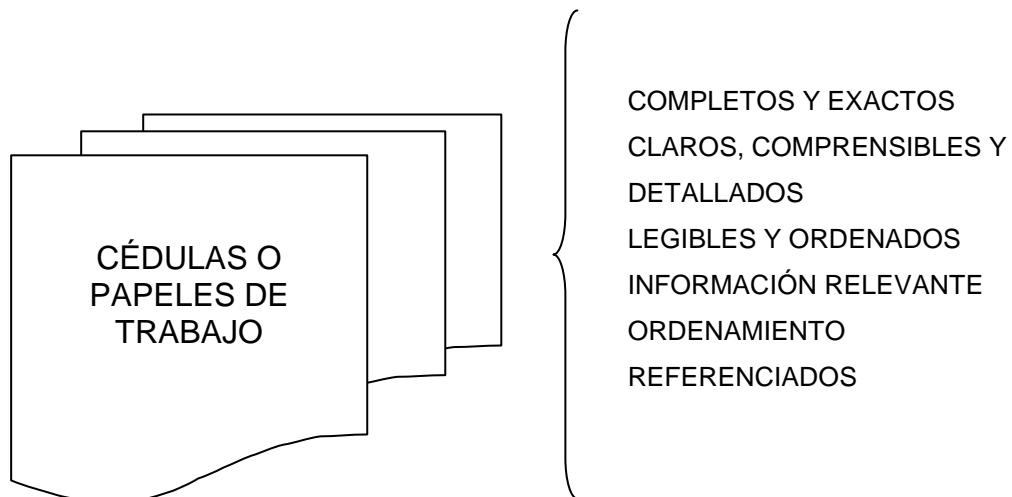
Los papeles de trabajo son el conjunto de documentos que contienen la información obtenida por el auditor en su revisión, así como los resultados de los procedimientos y pruebas de Auditoría aplicados; con ellos se sustentan las observaciones, recomendaciones, opiniones y conclusiones contenidas en el informe correspondiente.

Objetivos principales que deben cumplir los papeles de trabajo:

- Registra de manera ordenada, sistemática y detallada los procedimientos y actividades realizadas por el auditor.
- Documentar el trabajo efectuado para futura consulta y referencia.
- Proporcionar la base para la preparación del informe.
- Minimizar los esfuerzos a las Auditorías posteriores.
- Dejar constancia de que se cumplieron los objetivos de la Auditoría y de que el trabajo se efectuó de conformidad con las Normas de Auditoría y demás normativa aplicable.
- Determinar las modificaciones a los procedimientos y al programa de Auditoría para las próximas revisiones.

13.6.1 Requisitos de los Papeles de Trabajo

Es importante mencionar que independientemente del tipo de Auditoría que se esté ejecutando, los Papeles de Trabajo y Cédulas deben reunir los siguientes requisitos:



Requisito	Explicación
Completos y exactos	Permiten sustentar debidamente los hallazgos, observaciones, opiniones y conclusiones, así como demostrar la naturaleza y el alcance del trabajo realizado, La conclusión es importante, pero no debe sacrificarse la claridad y la integridad con el único fin de ahorrar tiempo o papel.
Claros, comprensibles y detallados	Para que mediante la revisión por un auditor experimentado que no haya mantenido una relación directa con la Auditoría, esté en capacidad de fundamentar las conclusiones y recomendaciones. No deben requerir de explicaciones orales.
Legibles y ordenados	Requisito básico, puesto que podrían perder su valor como evidencia.
Información Relevante	Deben limitarse a los asuntos que sean pertinentes e importantes para cumplir los objetivos del trabajo encomendado.
Ordenamiento	Es la secuencia numérica, alfabética o combinados según las actividades o áreas más importantes examinadas, por el auditor.
Referenciados	La referencia cruzada, es mostrar en forma objetiva, a través de los papeles de trabajo, las relaciones existentes entre las evidencias que se encuentran en los papeles de trabajo y el contenido del informe de Auditoría.

13.6.2 Propósito de los Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo deben ser elaborados por el auditor con el propósito siguiente:

PROPÓSITO	EXPLICACIÓN
Evidenciar y registrar las labores realizadas	Es decir proporciona un registro sistemático y detallado de la labor efectuada en el desarrollo de la Auditoría.
Registra los resultados	Proporciona un registro de la información y evidencia obtenida durante la Auditoría y desarrollada en respaldo de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones resultantes de la labor de Auditoría.
Respalda el informe del auditor	El contenido de los papeles de trabajo o cédulas, tiene que ser suficiente para respaldar las opiniones, conclusiones y el contenido total del informe de Auditoría. Es muy importante señalar que el informe bajo ninguna circunstancia debe contener información o datos no respaldados en papeles de trabajo.
Indica el grado de confianza del sistema de control interno	Significa que los papeles de trabajo incluyen los resultados del examen y evaluación del sistema de control interno, así como los comentarios sobre el mismo que evidencia el análisis.
Fuente de información	La información utilizada por el auditor al redactar el informe, se apoya en los papeles de trabajo, es decir que sirven como fuentes de consulta en el futuro, cuando se necesiten algunos datos específicos.
Mejorar la calidad del examen	Los papeles de trabajo bien elaborados llaman la atención sobre asuntos importantes y garantizan que se de atención adecuada a los asuntos más significativos.
Facilitar la revisión y supervisión	Las cédulas y/o papeles de trabajo, son indispensables en la etapa de revisión del informe antes de emitirlo como final, con el objetivo de tener certeza y confiabilidad del resultado.

13.7 Marcas y Notas

Las marcas y las notas de Auditoría son símbolos que utiliza el auditor para poder dejar constancia de las pruebas y técnicas de auditoría que se aplicaran, estas marcas y notas generalmente se deben registrar con lápiz de color rojo.

13.7.1 Marcas en los Papeles de Trabajo

Las marcas anotadas en los registros de la empresa deben hacerse únicamente cuando sea indispensable para el control del trabajo. En caso de ser necesarias, deben hacerse de tal manera que no estropeen la información que contengan.

Así mismo, se deberá tener el cuidado que las marcas colocadas en los registros de la empresa, no revelen el alcance del trabajo desarrollado. Este alcance únicamente deberá contenerlo los papeles de trabajo que son propiedad de la Unidad de Control Interno.

Las marcas deben ser claras y no confusas. No debe usarse marcas sin expresar su significado.

El significado de las marcas aplicadas por igual a un número de cédulas de una sección o área no necesita ser repetido en cada cédula, para esto se elaborará cédula de marcas, la cual deberá ser colocada en los papeles de trabajo.

En tal sentido se consideran de mucha utilidad los siguientes símbolos, para los que se utiliza lápiz de color rojo.

MARCA	SIGNIFICADO	UBICACIÓN
P	El dato o asunto de que se trata, por ser aún incompleto o insuficiente, debe ser considerado en un siguiente programa.	A la derecha del párrafo en cuestión, en los papeles de trabajo.
E	El dato o asunto de que se trate debe ser ampliado mediante una entrevista o consulta.	Idem Anterior.
C	Confirmar por escrito o verbalmente.	Idem Anterior.
I	Inspeccionar u observar.	Idem Anterior.
A	Analizar.	Idem Anterior.
R	Dato o asunto que debe consignarse en una hoja resumen.	Idem Anterior.

Según las necesidades podrían adicionarse otras marcas, que deberán incorporarse una planilla de marcas de Auditoría.

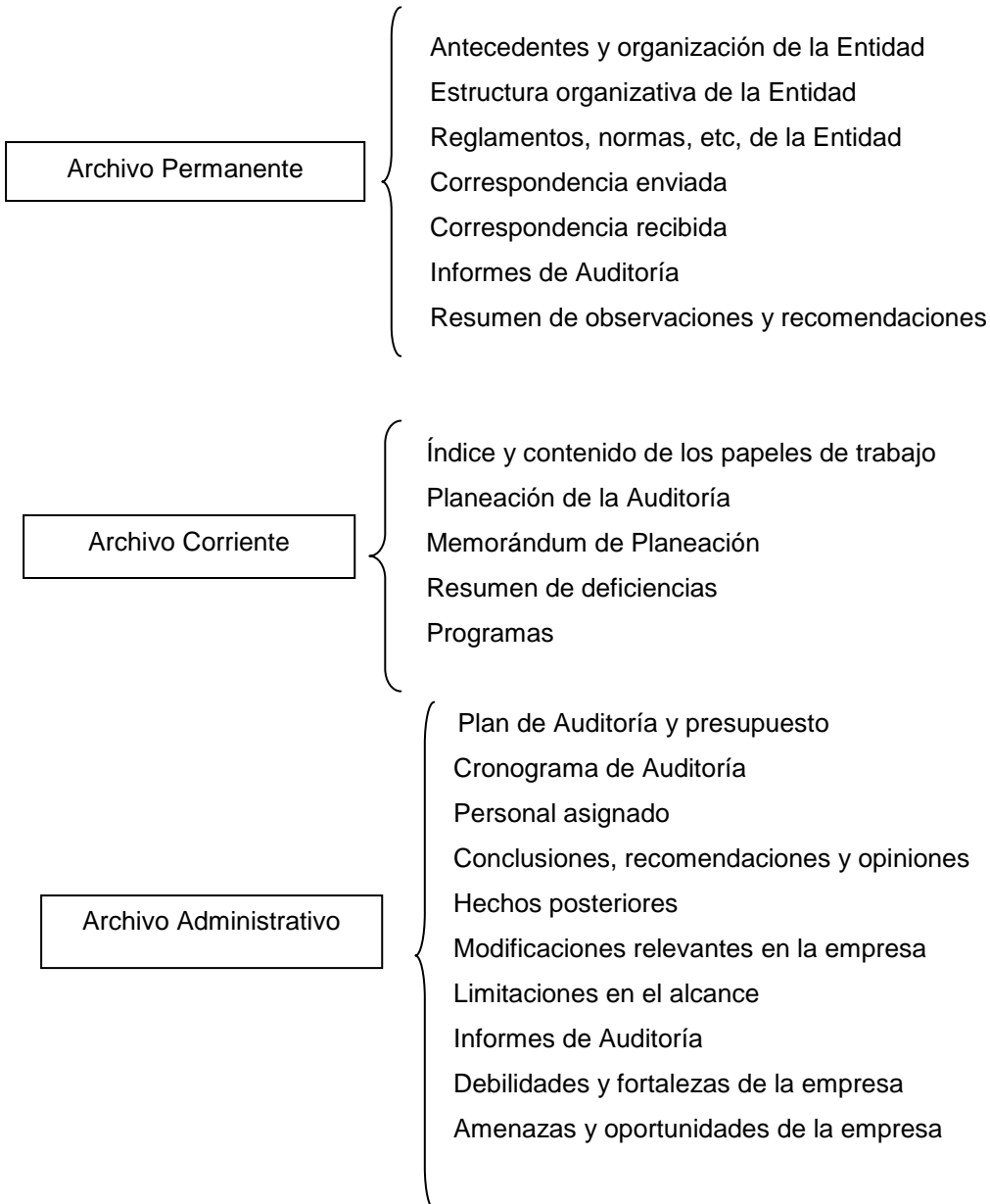
Cuando el procedimiento o técnica ha sido cumplido, la marca de Auditoría correspondiente se encierra en un círculo, lo que significa que necesariamente habrá otro papel de trabajo donde queda la evidencia del trabajo realizado y por lo tanto una marca de Auditoría encerrada en círculo debe siempre asociarse al índice del papel que le corresponde.

Cuando la técnica o procedimiento asociado a una de las marcas no pudo ser cumplido, debe trazarse sobre dicha marca una línea oblicua y registrar la explicación del caso en el papel de trabajo denominado Limitaciones al Examen.

13.8 Archivo de Papeles de Trabajo

Según su utilización y contenido, los papeles de trabajo se clasifican en los archivos que a continuación se enuncian:

13.8.1 Clasificación de los archivos de los papeles de trabajo



14. COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS

Después de terminar la fase de recolección de evidencia y antes de preparar el informe de Auditoría definitivo, el equipo auditor debe celebrar una reunión con la autoridad responsable de la empresa auditada y con los responsables de las funciones auditadas con el propósito de presentar e informar los hallazgos de la Auditoría de tal manera que se logre su comprensión clara para reconocer la veracidad de los hallazgos.

Los desacuerdos deben ser resueltos, si es posible antes de que el auditor emita su informe definitivo. Las decisiones finales sobre la importancia y descripción de los hallazgos de la Auditoría son finalmente competencia del auditor.

14.1 Etapas para la elaboración del Informe de Auditoría

La elaboración del Informe se realiza a través de dos etapas:

- Borrador de Informe
El borrador de informe forma parte de los papeles de trabajo, el cual deberá contener información que podrá ser modificada, a través de la evidencia que presente la parte auditada con relación a los hallazgos presentados. El auditor evaluará la veracidad de la misma y sobre esa procederá a mantener o eliminar aquellas situaciones que pudieran haber sido observadas y presentadas en el informe definitivo.
- Informe final
- Se refiere al informe definitivo, que debe entregarse de manera técnica, profesional y oportuna a los miembros de la Junta Directiva.

14.2 Preparación de Borrador de Informe

Cuando los hallazgos de Auditoría ya han sido revisados por el jefe de equipo y supervisor de Auditoría, estos serán comunicados de manera verbal a las personas relacionadas directamente con los hallazgos para que expresen sus comentarios con evidencia documental.

Cuando las explicaciones o comentarios, así como la documentación anexa a la respuesta que den las personas relacionadas con los hallazgos de Auditoría, no cumplan el principio de suficiencia y competencia de conformidad al juicio profesional del auditor, el jefe de equipo mantendrá en firme dichos hallazgos y los comunicará a la máxima autoridad de la empresa a través de una carta de gerencia, para posteriormente dar inicio con ayuda del auditor a la preparación del borrador informe, el cual será presentado al comité de Auditoría para su revisión y análisis correspondiente.

La función de preparar los hallazgos consiste en dotar al jefe de equipo elementos de juicio cuantitativo y cualitativo que le permitan preparar el borrador de informe de Auditoría el cual deberá contener la siguiente información:

- Introducción
- Objetivo y alcance de la Auditoría
- Resultados de la Auditoría
- Conclusiones generales
- Anexos

El borrador del informe deberá ser revisado de forma minuciosa y detalladamente por el supervisor de Auditoría.

14.3 Emisión de Informe Preliminar y Discusión con Parte Auditada

En este apartado el auditor deberá emitir un informe preliminar y discutirlo con las personas relacionadas con los hallazgos de Auditoría, con la finalidad de superar los hallazgos y observaciones antes de emitir el informe final a la Junta Directiva.

14.4 Adición al Informe, Comentarios y/o Evidencias Adicionales que Modifiquen el Informe

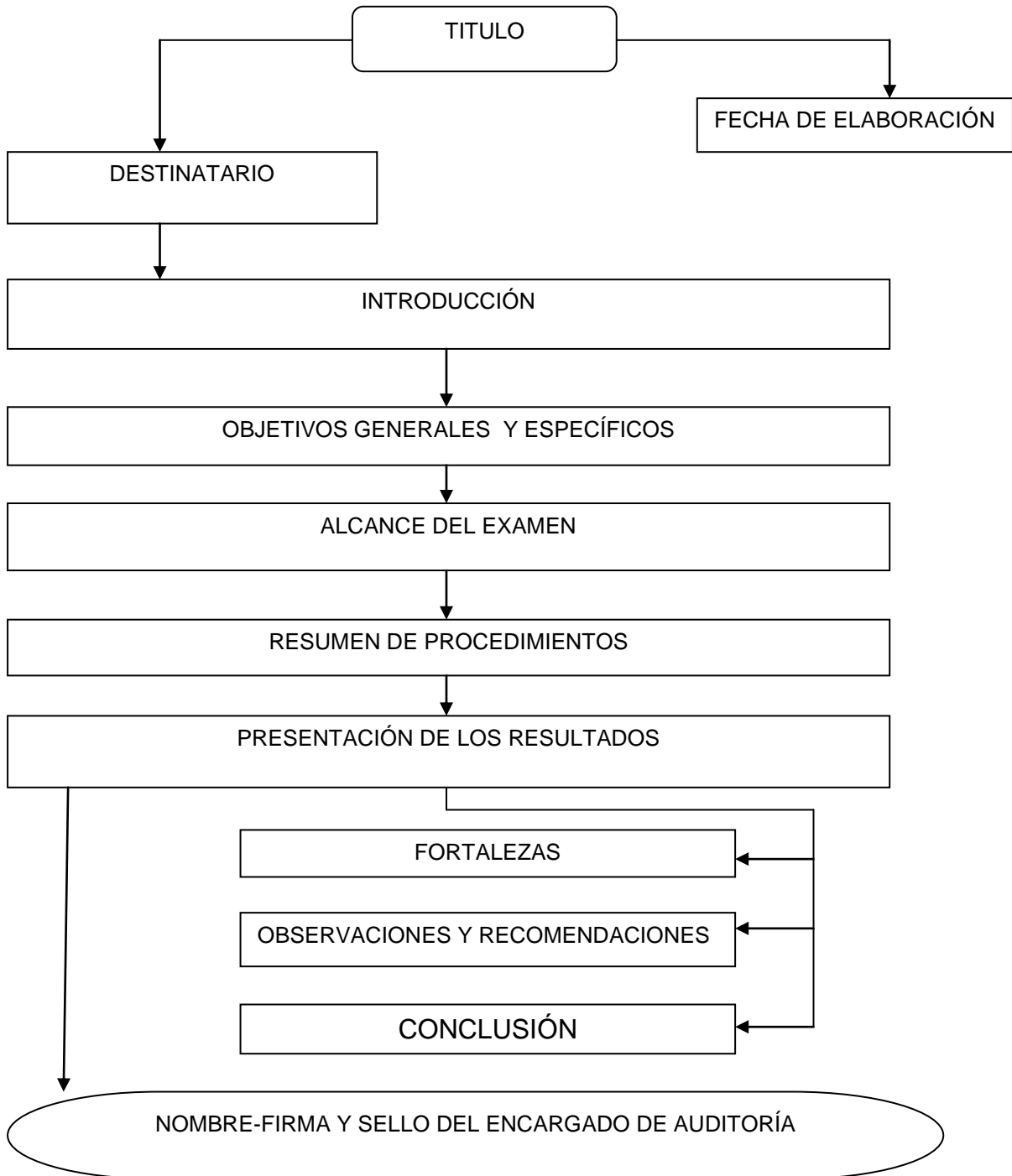
Se comprenderá comentarios y/o evidencias que modifiquen el informe de Auditoría a todas aquellas respuestas o explicaciones con evidencia documental presentadas por las personas involucradas directamente con los hallazgos de Auditoría y todas aquellas evidencias que se obtengan posteriores al examen.

14.5 Preparación y Remisión de Informe Final

Después de haber discutido el borrador de informe con las personas relacionadas directamente con los hallazgos de Auditoría y haber obtenido explicaciones con evidencia documental y que cumplan con el principio de suficiencia y competencia de conformidad al juicio profesional del auditor. El auditor deberá preparar y emitir el informe final a la Junta Directiva.

Esta etapa corresponde a la elaboración del informe de Auditoría realizada. Los informes de Auditoría deberán estar sustentados con evidencia suficiente, competente y pertinente de los hechos observados; la redacción deberá ser clara, concisa y precisa.

Esquema de Informe de Auditoría





**MODELO DE MEMORANDUM DE INFORME DE AUDITORÍA A JUNTA
DIRECTIVA**

MEMORANDUM

PARA : JUNTA DIRECTIVA

DE : AUDITORÍA

ASUNTO : INFORME DE AUDITORÍA AL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL

FECHA : 31 DE OCTUBRE 201X

Respetuosamente remito a ustedes adjunto al memorándum, Informe de Auditoría del Control Interno, del área examinada del personal, proceso de selección.....

Atentamente,

DESARROLLO DE INFORME DE AUDITORÍA

RESUMEN EJECUTIVO

La Paz, 31 de octubre de 201X

**SEÑORES
JUNTA DIRECTIVA
ALBO S.A.
PRESENTE**

I. Introducción o Antecedentes

Emitimos el presente informe en relación al requerimiento solicitado de fecha 01 de agosto 201X, suscrito por la Junta General de Accionistas que ordenó, evaluar el Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal, con el propósito de que sirva de prueba para la....

II. Objetivos generales y específicos

- Generales
- Específicos

III. Alcance del examen

Verificar que exista un adecuado Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal.

IV. Resumen de procedimientos, teniendo presente el cumplimiento de objetivos que se persigue en la Auditoría

V. Presentación de Resultados

- Fortalezas
- Observaciones
- Recomendaciones
- Conclusiones

VI. Nombre, firma y sello del Responsable de la Unidad de Control Interno o del auditor responsable asignado.

BIBLIOGRAFÍA

A continuación se detalla la bibliografía consultada:

- Admón, Andrew F. Sikula; Personal – Editorial Limusa. 1979
- AICP – Declaraciones sobre Normas de Auditoría, SAS 320.09
- Burbano, Jorge E. – Auditoría De Personal
- Caplan E. Landeldon S. - Human Resource Accounting Past.Present and Future.
- Chiavenato Idalberto – Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Colombia, 2002, Primera Edición.
- COOK J. W. Auditoría, Definición del Control Interno
- Flamhertz E. Lacey J. Personnel Management – Human Capital Theory and Human Resource Accounting.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos, Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, México, 1998, Segunda Edición.
- HOLMES W. A. Principios de Auditoria, Control Interno.
- Interpretación personal sobre el Informe COSO de Coopers & Lybrand
- Introducción a la Teoría General de la Administración; Idalberto Chiavenato - 1995
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; Metodología – Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, Impreso en Colombia, 1995.
- Ministerio de Hacienda; Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal Ley 1178 / La Paz – Bolivia

- Ortega Erika, Apuntes de Auditoria Gubernamental.
- Ortega Mariño, Macario – Auditoría Gubernamental; La Administración Pública Boliviana y el Sistema de Control Gubernamental – Imprenta La Amistad / Primera Edición
- Ortega Mariño, Macario; Administración General, Editorial Imprenta III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999.
- Ortega Mariño, Macario; Organización y Toma de Decisiones, Editorial Imprenta III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999
- Planeación Estratégica Aplicada; George Steirner
- www.gerencie.com
- www.mitecnologico.com
- www.monografias.com
- www.wikipedia.org