

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA



Elaboración de un Manual de Auditoría Para Evaluar el Proceso  
de Selección de Personal en Empresas Importadoras de Juguetes  
en la Ciudad de La Paz

“Caso de Estudio: Importadora Zurita S.R.L.”

Perfil de Proyecto de Grado Para la Obtención del Grado de Licenciatura

**POR: VIVIANA STEPHANY ZURITA ALIAGA**

**TUTOR: MG. SC. FELIPE VALENCIA TAPIA**

LA PAZ - BOLIVIA

Octubre, 2015

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres, porque creyeron en mí y porque hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera.

A mi hija, por ser la razón de que me levante cada día a esforzarme por el presente y el mañana, eres mi principal motivación. A mi esposo, hermanos, tíos, primos, abuelos y amigos .De igual manera a mi tutor por sus orientaciones, revisiones, y paciencia.

Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.



## ÍNDICE

<b>RESÚMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>MARCO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 BASE LEGAL DE CREACIÓN DE IMPORTADORA ZURITA S.RL.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 MISIÓN DE LA ENTIDAD.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 VISIÓN DE LA ENTIDAD.....</b>	<b>3</b>
<b>1.4 OBJETIVO DE LA ENTIDAD.....</b>	<b>3</b>
<b>1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>5</b>
<b>JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1.2 JUSTIFICACIÓN METODOLOGICA.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2.1 CUESTIONAMIENTO DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>8</b>
<b>METODOLOGÍA DEL DESARROLLO DEL TRABAJO.....</b>	<b>8</b>
<b>3.1 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA.....</b>	<b>8</b>
<b>3.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>3.2.1 MÉTODO DEDUCTIVO.....</b>	<b>8</b>
<b>3.2.2 MÉTODO DE INDUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>



3.2.3	MÉTODO DE ANÁLISIS.....	9
3.3	TIPO DE ESTUDIO.....	9
3.3.1	EXPLORATORIO.....	9
3.3.2	DESCRIPTIVAS.....	9
3.4	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	10
3.4.1	FUENTES PRIMARIAS.....	10
3.4.2	FUENTES SECUNDARIAS.....	10
CAPÍTULO IV.....		11
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....		10
4.1	CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS.....	10
4.1.1	MANUAL.....	10
4.1.2	GESTIÓN DEL PERSONAL.....	10
4.1.3	ADMISIÓN DE TALENTO HUMANO.....	10
4.1.4	SELECCIÓN DE PERSONAL.....	10
4.2	ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL.....	13
4.3	PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	13
4.4	LA INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA COMO INSTRUMENTOS PARA LA PLANEACIÓN Y CONTROL DEL RECURSO HUMANO.....	14
4.5	AUDITORÍA.....	14
4.5.1	OBJETIVO DE LA AUDITORÍA.....	15
4.5.2	VENTAJAS DE LA AUDITORÍA.....	15
4.5.3	CONTROL INTERNO.....	15
4.5.3.1	BENEFICIOS DEL CONTROL INTERNO.....	16
CAPÍTULO V.....		17
DESARROLLO DEL MANUAL DE AUDITORÍA.....		17



<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>17</b>
<b>5.1 OBJETO.....</b>	<b>17</b>
<b>5.1.1 OBJETIVOS.....</b>	<b>17</b>
<b>5.2 ALCANCE.....</b>	<b>17</b>
<b>5.3 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>17</b>
<b>5.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>18</b>
<b>5.4.1 VARIABLES INDEPENDIENTES.....</b>	<b>18</b>
<b>5.4.2 VARIABLES DEPENDIENTES.....</b>	<b>18</b>
<b>5.5 PROCESO DE AUDITORÍA.....</b>	<b>19</b>
<b>5.5.1 PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA.....</b>	<b>19</b>
<b>5.5.1.1 OBJETIVO DE LA PLANIFICACIÓN.....</b>	<b>19</b>
<b>5.5.1.2 FASES DE LA PLANIFICACIÓN.....</b>	<b>19</b>
<b>5.5.2 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>20</b>
<b>5.5.3 ANÁLISIS FODA.....</b>	<b>21</b>
<b>5.5.3.1 ANALISIS EXTERNO.....</b>	<b>22</b>
<b>5.5.3.2 ANALISIS INTERNO.....</b>	<b>22</b>
<b>5.5.3.3 MATRIZ FODA.....</b>	<b>23</b>
<b>5.5.4 MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA (MPA).....</b>	<b>24</b>
<b>5.5.5 OBJETIVOS DEL MPA.....</b>	<b>24</b>
<b>5.5.6 PROGRAMAS DE TRABAJO.....</b>	<b>25</b>
<b>5.6 FUNCIONES DE LA AUDITORÍA.....</b>	<b>26</b>
<b>5.7 FLUJOGRAMA DE LA AUDITORÍA.....</b>	<b>28</b>
<b>5.8 ASPECTOS PRINCIPALES A AUDITAR.....</b>	<b>29</b>
<b>5.8.1 LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....</b>	<b>29</b>
<b>5.9 PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA A EMPLEAR.....</b>	<b>29</b>



<b>5.9.1</b>	<b>PROCEDIMIENTOS.....</b>	<b>29</b>
<b>5.9.2</b>	<b>TÉCNICA.....</b>	<b>29</b>
<b>5.10</b>	<b>PAPEL DE TRABAJO.....</b>	<b>29</b>
<b>5.10.1</b>	<b>OBJETIVOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO.....</b>	<b>30</b>
<b>5.10.2</b>	<b>REQUISITOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO.....</b>	<b>31</b>
<b>5.10.3</b>	<b>CONTENIDO DE LOS PAPELES DE TRABAJO.....</b>	<b>31</b>
<b>5.10.4</b>	<b>ESTRUCTURA DE LAS CÉDULAS DE AUDITORÍA.....</b>	<b>32</b>
<b>5.10.4.1</b>	<b>ÍNDICES.....</b>	<b>33</b>
<b>5.10.5</b>	<b>MARCAS DE AUDITORÍA.....</b>	<b>35</b>
<b>5.10.5.1</b>	<b>OBJETIVOS DE LAS MARCAS DE AUDITORÍA.....</b>	<b>36</b>
<b>5.10.5.2</b>	<b>CLASIFICACION DE LAS MARCAS DE AUDITORÍA.....</b>	<b>36</b>
<b>5.11</b>	<b>ARCHIVOS DE AUDITORIA.....</b>	<b>37</b>
<b>5.11.1</b>	<b>TIPOS DE ARCHIVOS.....</b>	<b>38</b>
<b>5.12</b>	<b>EVIDENCIA DE AUDITORÍA.....</b>	<b>38</b>
<b>5.12.1</b>	<b>TIPOS DE EVIDENCIAS DE AUDITORÍA.....</b>	<b>38</b>
<b>5.12.2</b>	<b>TÉCNICAS PARA LA RECOPIACION DE EVIDENCIAS.....</b>	<b>39</b>
<b>5.12.2.1</b>	<b>PRUEBAS SUSTANTIVAS.....</b>	<b>40</b>
<b>5.12.2.2</b>	<b>PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO.....</b>	<b>40</b>
<b>5.13</b>	<b>HALLAZGOS DE AUDITORÍA.....</b>	<b>40</b>
<b>5.13.1</b>	<b>REQUISITOS PRINCIPALES EN UN HALLAZGO DE AUDITORÍA.....</b>	<b>42</b>
<b>5.13.2</b>	<b>FACTORES A CONSIDERAR EN EL HALLAZGO DE AUDITORÍA.....</b>	<b>42</b>
<b>5.13.3</b>	<b>ATRIBUTOS DEL HALLAZGO.....</b>	<b>43</b>
<b>5.14</b>	<b>INDICADORES .....</b>	<b>44</b>
<b>5.15</b>	<b>INFORME DE CONTROL INTERNO.....</b>	<b>44</b>



<b>5.16</b>	<b>MODELO DE MEMORANDÚM DE PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA.....</b>	<b>45</b>
5.16.1	ANTECEDENTES.....	46
5.16.2	CONTRACTUAL.....	46
5.16.3	SOLICITAR AL INICIO.....	47
5.16.4	TÉRMINOS DE REFERENCIA Y COMPRENSIÓN DE LAS ACTIVIDADES.....	48
5.16.4.1	ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA.....	48
5.16.4.2	CONCEPTO Y ENFOQUE DE LA AUDITORÍA.....	48
5.16.4.3	OBJETIVO DE LA AUDITORÍA.....	50
5.16.4.3.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	51
5.16.4.3.2	ALCANCE DE LA AUDITORÍA.....	51
5.16.5	EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO....	51
5.17	ANÁLISIS DE RIESGO.....	54
5.17.1	DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DE PRUEBAS DE VERIFICACIÓN: DE LOS GASTOS DE ADMINISTRACION.....	55
5.17.2	RIESGO INHERENTE.....	57
5.17.3	RIESGO DE CONTROL INTERNO.....	57
5.17.4	RIESGO DE DETECCIÓN.....	58
5.18	MODELO DE PROGRAMA DE TRABAJO.....	59
5.19	MODELO DE PAPELES DE TRABAJO.....	62
5.20	MODELOS DE CUESTIONARIO DE AUDITORÍA.....	64
5.21	MODELO DE INFORME DE CONTROL INTERNO.....	66
5.22	CUADRO RESUMEN.....	67
5.23	BIBLIOGRAFIA.....	68
	<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>71</b>



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

<b>APLICACIÓN DEL MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA IMPORTADORA DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. CASO DE ESTUDIO: “IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”.....</b>	<b>71</b>
<b>CAPÍTULO VII.</b>	
<b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>98</b>



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente Trabajo, correspondiente a la Elaboración de un Manual de Auditoría para Evaluar el Proceso de Selección de Personal en Empresas Importadoras de Juguetes en la Ciudad de La Paz. “Caso de Estudio: Importadora Zurita S.R.L”, pretende contribuir con un Manual de Auditoría para Evaluar el Proceso de Selección de Personal en Empresas Importadoras de Juguetes en la Ciudad de La Paz. A la “Importadora Zurita S.R.L.” y Entidades similares, mejorando su Desempeño en lo que respecta al Proceso de Selección de Personal, siendo una Guía Práctica para que los Funcionarios de la Auditoría Interna de Importadora Zurita S.R.L. y el Público en General, conozcan los Procesos que desarrolla esta Unidad Fiscalizadora. Lo que se efectúa en este Documento, es una breve descripción de los Pasos que se siguen, la Teoría y la Técnica de cómo se efectúen, se definen en forma específica en el Respectivo Manual.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

## **INTRODUCCIÓN**

Debido a la Importancia que tiene para las Empresas el saber elegir sus Recursos Humanos, ya que son uno de los Pilares más importantes de las Entidades.

Por este motivo, el Proceso de Selección de Personal se convierte en un momento de Crucial Importancia en las Empresas ya que, a través de una adecuada Selección, aumentan las posibilidades de dar con la Persona Idónea, es decir, la Persona que reúna, de manera más ajustada, los Requisitos que el Puesto requiere.

Dicho Proceso implica cierta Inversión de Tiempo y Dinero; sin embargo, trae aparejado para la Empresa múltiples ventajas que se traducen en Beneficios para la misma, al saber: Contratar a la Persona más adecuada para el Puesto Vacante dentro de la Entidad.

Por lo tanto, debido a la necesidad en la cual se convirtió para las Entidades su Selección de Personal, se realizó este Proyecto de Grado denominado Elaboración de un Manual de Auditoria para Evaluar el Proceso de Selección de Personal en Empresas Importadoras de Juguetes en la Ciudad de La Paz. “Caso de Estudio: Importadora Zurita S.R.L.”, cuya Entidad pretende mejorar su Rendimiento en lo concerniente a su Selección de Personal, buscando obtener de su Colaboradores el compromiso con los Objetivos y Valores de la Entidad.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

## **CAPÍTULO I.**

### **MARCO INSTITUCIONAL**

#### **1.1 BASE LEGAL DE CREACIÓN DE IMPORTADORA ZURITA S.R.L.**

La Empresa “Importadora ZURITA SRL”, es una Sociedad de Responsabilidad Limitada, que fue creada el 01 de Septiembre de 2010, según Testimonio de Constitución No. 015/2010, dicha Empresa tiene como actividad la Importación de Juguetes para niños en una amplia variedad desde China.

Asimismo la Importadora ZURITA SRL da inicio a sus actividades desde el 10 de Septiembre de 2010, convirtiéndose en una de las principales distribuidoras en ventas al por mayor y menor en el mercado de la Ciudad de La Paz.

Ofreciendo a su público una variedad de Juguetes para todas las etapas del desarrollo de los niños y con la última tendencia de moda infantil a precios para el alcance de todo bolsillo.

#### **1.2 MISIÓN DE LA ENTIDAD**

Superar expectativas mediante la Innovación, la Calidad de sus Juguetes, Bajos Precios, Ofertas, Descuentos y la Excelencia en el Servicio que ofrecen a sus Clientes.

#### **1.3 VISIÓN DE LA ENTIDAD**

Proyectar una Compañía Ágil y Eficiente, para que pueda asegurar el Desarrollo Humano y el compromiso de sus Colaboradores con los Objetivos y valores.

#### **1.4 OBJETIVO DE LA ENTIDAD**

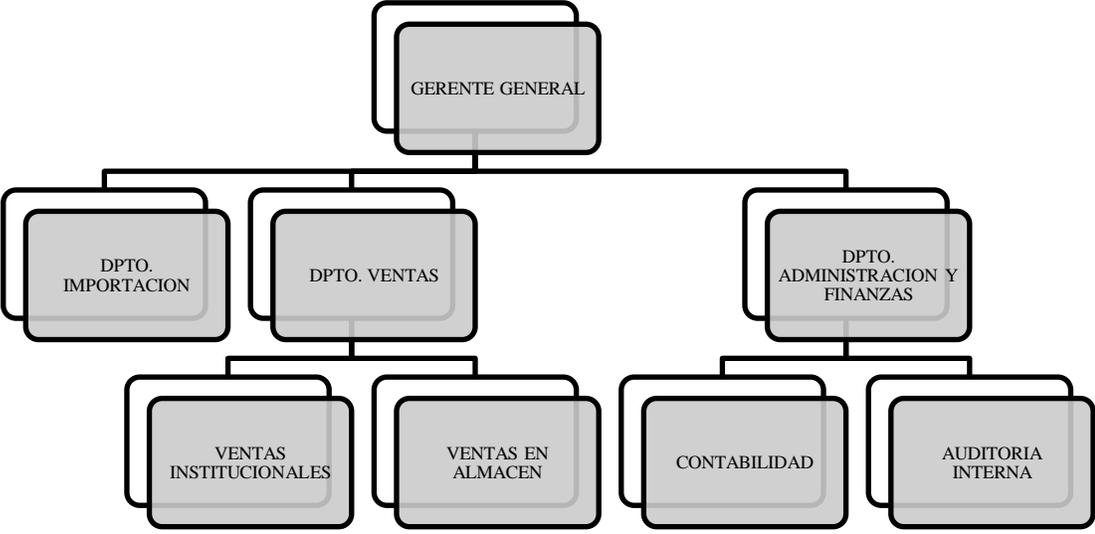
Cumplir con sus estimados Clientes ofreciéndoles Juguetes de Calidad y con la mejor atención, brindándoles la Asesoría que ellos requieran y haciéndoles entrega de sus pedidos en el tiempo previsto y a la mayor brevedad posible.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

**1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**





## **CAPÍTULO II.**

### **JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **2.1 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN**

La Elaboración de un Manual de Auditoría para Evaluar el Proceso de Selección de Personal en Empresas Importadoras de Juguetes en la Ciudad de La Paz, contribuye al Control, Organización, Seguimiento y Evaluación de los Procesos utilizados, para realizar la Auditoría al Proceso de Selección Personal, y servirá para adoptar una Metodología de práctica real.

##### **2.1.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Una forma Eficiente de establecer Procedimientos es a través de la formulación de Manuales de distintos usos, motivo por el que Enrique Fayol y Frederick Winslow Taylor daban énfasis en lo primordial que es dejar Constancia escrita de la forma más efectiva de realizar los Procedimientos.

El presente Trabajo será realizado acatando las Disposiciones Legales Vigentes, como también las Normas Internacionales, donde la Legislación Boliviana no fue desarrollada, de acuerdo a las buenas prácticas profesionales.

##### **2.1.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

La Metodología que se apropiará en el presente Trabajo, es la siguiente:

- De forma genérica adoptará el Método Científico, que permite utilizar Técnicas e Instrumentos de Investigación, pasos sistemáticos e instrumentos que nos dirigen a un Conocimiento Científico, estos pasos nos dejan llevar a cabo una Investigación. Este Trabajo no tiene una Metodología rígida, es por este



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

- motivo que se utilizarán distintos Métodos, de los cuales tienen primacía el Método Deductivo e Inductivo.
- Para constituir el Marco Teórico, se realizó la indagación en la Empresa Importadora de Juguetes en la Ciudad de La Paz Zurita S.R.L.

### **2.1.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Las adecuadas Etapas de Planificación, Trabajo de Campo y Comunicación de Resultados de la Evaluación al Proceso de Selección de Personal de la Importadora Zurita S.R.L. permitirá emitir opinión respecto Al Proceso de Selección de Personal de dicha Entidad. y al mismo tiempo permitirá establecer Deficiencias y Excepciones para formular Recomendaciones tendientes a Subsanaslas y Evitarlas mediante el Manual para Evaluar el Proceso de Selección de Personal en Empresas Importadoras “ Importadora Zurita S.R.L.”

Así mismo, aportará a la Profesión de Contaduría Pública de una manera Eficiente, desde el inicio, Memorándum de Planificación de Auditoría, Programa de Auditoría, Cuestionario, Análisis de Riesgos, Análisis FODA, Diseño de los Papeles de Trabajo, Selección de Muestreo, etc.

## **2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Según datos obtenidos de la Importadora Zurita S.R.L. en la Ciudad de La Paz, no realizaron nunca una “Auditoría Para Evaluar el Proceso de Selección de Personal”, porque desconocen de lo importante que es la Auditoría en este Proceso de Selección de Personal, y los riesgos de que corren, de que sus funcionarios no sean capaces para desempeñarse dentro del Ente y causen daños económicos irreparables e innecesarios a dicha Organización.

### **2.2.1 CUESTIONAMIENTO DE LA INVESTIGACION**

Toda Investigación Científica tiene su origen en un problema que puede ser de índole vital o intelectual. El asumir que hay una dificultad que desconcierta, motiva el Interés



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

para conocer respecto al mismo, es el Principio de toda Investigación. En este sentido, se plantea el siguiente Cuestionamiento para el presente Trabajo: ¿La Elaboración de un Manual de Auditoría Para Evaluar el Proceso de Selección de Personal en Empresas Importadoras de Juguetes en la Ciudad de La Paz, Caso de Estudio: Importadora Zurita S.R.L., se constituirá en un Aporte a la Carrera de Contaduría Pública para la realización de Trabajos similares y al mismo tiempo permitirá conocer si se realizó correctamente el mencionado Proceso?



### **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DEL DESARROLLO DEL TRABAJO**

#### **3.1 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA**

La Metodología de la Auditoria se divide en tres Procesos, con una sucesión de pasos lógicos, para permitir que el Auditor forme una Opinión Profesional sobre el Proceso de Selección de Personal en Empresa Importadora de Juguetes en la Ciudad de La Paz Zurita S.R.L.

Estas tres fases son: la Planificación, la Realización de Pruebas de los Controles y las Pruebas del Enfoque Sustantivo.<sup>1</sup>

#### **3.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La Metodología que se utilizó para el desarrollo del Proyecto de Grado son los siguientes:

##### **3.2.1 MÉTODO DEDUCTIVO**

Es un “Proceso de Conocimiento que se inicia con la Observación de Fenómenos Generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la Situación General<sup>2</sup>.”

##### **3.2.2 MÉTODO DE INDUCCIÓN**

Se refiere al Movimiento del Pensamiento que va de los Hechos Particulares a Afirmaciones de Carácter General. Esto implica pasar de los Resultados Obtenidos de Observaciones al Planteamiento de Hipótesis, Leyes y Teorías que abarcan no solamente los casos de los que se partió, sino a otros de la misma clase; es decir generaliza los Resultados y al hacer esto hay una superación, un salto en el conocimiento al no

---

<sup>1</sup> <http://www.monografias.com>

<sup>2</sup> 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.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

quedarnos en los Hechos Particulares sino que buscamos su comprensión más profunda en Síntesis Racionales (Hipótesis, Leyes, Teorías).<sup>3</sup>

### **3.2.3 MÉTODO DE ANÁLISIS**

Es aquel Método de Investigación que consiste en la Desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para Observar las Causas, la Naturaleza y los Efectos. El Análisis es la Observación y Examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la Naturaleza del Fenómeno y Objeto que se estudia para comprender su Esencia. Este Método nos permite conocer más del Objeto de Estudio, con lo cual se puede: Explicar, hacer Analogías, Comprender mejor su Comportamiento y Establecer nuevas Teorías.<sup>4</sup>

### **3.3 TIPO DE ESTUDIO**

En esta Investigación se realizará dos tipos de estudio: Exploratorio y Descriptivo.

#### **3.3.1 EXPLORATORIO**

Son las Investigaciones que buscan brindarnos una Visión General de tipo aproximativo respecto a una Realidad. Este tipo de Investigación se efectúa principalmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando aún, sobre el es difícil formular Hipótesis precisas o de ciertas generalidades. Suelen surgir también cuando aparece un nuevo Fenómeno, que precisamente por su novedad, no admite todavía una Descripción Sistemática, o cuando los Recursos que dispone el Investigador resultan insuficientes como para emprender un Trabajo más profundo.<sup>5</sup>

#### **3.3.1 DESCRIPTIVAS**

Es un Método Científico que implica Observar y Describir el comportamiento de un Sujeto sin influir sobre él de ninguna manera.

---

<sup>3</sup> RUIZ LIMÓN, Ramón . Historia y evolución del pensamiento científico, 2000.

<sup>4</sup> RUIZ LIMÓN, Ramón . Historia y evolución del pensamiento científico, 2000.

<sup>5</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERE, Roberto, Fernández Collado; Carlos; Baptista Lucio, Pilar; Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, México, DF., 1998.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

### **3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las Fuentes de Información utilizadas para el presente Trabajo son las siguientes:

#### **3.4.1 FUENTES PRIMARIAS**

Se empleará Información oral o escrita que será obtenida a través de Investigaciones en la Empresa Importadora de Juguetes en la Ciudad de La Paz Zurita S.R.L. emitidos por los partícipes en un Proceso, como son: Entrevistas o Encuestas y la Estructuración del Proceso de Selección del Personal.

#### **3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS**

La Selección de Información Bibliográfica concerniente al tema, Textos Enfocados en la Auditoría, Selección de Personal y Administración de Personal. Leyes, Normas, Resoluciones, Decretos, Glosarios y Páginas de Internet.



## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

#### **4.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS**

##### **4.1.1 MANUAL**

Son Documentos detallados que contienen en forma adecuada y sistemática Información acerca de la Organización de la Empresa.<sup>6</sup>

##### **4.1.2 GESTIÓN DEL PERSONAL**

Es un conjunto de actividades dirigidas a Obtener, Desarrollar, Evaluar, Conservar y Coordinar los Recursos Humanos de que dispone una Organización para realizar sus Objetivos.<sup>7</sup>

##### **4.1.3 ADMISIÓN DE TALENTO HUMANO**

La Admisión del Talento Humano en la Organización representa el Proceso mediante el cual se debe iniciar la Gestión del Talento Humano, este consta de tres etapas importantes: Reclutamiento, Selección e Inducción.<sup>8</sup>

##### **4.1.4 SELECCIÓN DE PERSONAL**

La Selección de Personal es una comparación entre las cualidades de cada Candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los Candidatos comparados. En un sentido más amplio, escoger entre los Candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la Eficiencia y el Desempeño del Personal, así como la Eficacia de la Organización.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto; Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Impreso en Colombia, 2002.

<sup>7</sup> <http://www.derecho.com>

<sup>8</sup> <http://talentohumanoyrrpp.blogspot.com>

<sup>9</sup> <http://www.monografias.com>



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

Selección tiene su origen en el vocablo latino Selectio. Se trata de la Acción y Efecto de elegir a una o más Personas o cosas entre otras. Aquello que se Selecciona, se separa del resto por preferencia de quien elige.

La Selección de Personal forma parte del Proceso de Provisión de Personal, y viene luego del Reclutamiento. Este y la Selección de Personal son dos fases de un mismo Proceso: Consecución de Recursos Humanos para la Organización. La Selección es una Actividad de Comparación o Confrontación, de Elección, de Opción y Decisión, de Filtro de Entrada, de Clasificación y, por consiguiente, Restrictiva.

La Tarea Básica de la Selección es Escoger entre los Candidatos Reclutados aquellos que tengan mayores Probabilidades de adaptarse al Cargo Ofrecido y Desempeñarlo bien. En consecuencia el Objetivo básico de la Selección es Escoger y Clasificar los Candidatos más Adecuados a las Necesidades de la Organización.

En un Sentido más Amplio, es escoger entre los Candidatos Reclutados los más Adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la Eficiencia y el Desempeño del Personal, así como la Eficacia de la Organización. De esta manera, la Selección busca solucionar dos Problemas fundamentales: Adecuación del Hombre al Cargo y Eficiencia del Hombre en el Cargo.

Si todos los Individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para Aprender y Trabajar, la Selección no sería necesaria, pero hay una enorme gama de diferencias individuales físicas (Estatura, Peso, Sexo, Constitución, Fuerza, Agudeza Visual y Auditiva, Resistencia a la Fatiga, etc.) y Psicológicas (Temperamento, Carácter, Aptitud, Inteligencia, Capacidad Intelectual, etc.) que llevan a que las Personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el Desempeño de sus Funciones en la Organización. Las Personas difieren tanto en la Capacidad para aprender a realizar una tarea como en la Ejecución de ella, una vez aprendida. Calcular el Tiempo de Aprendizaje y el Rendimiento en la Ejecución es tarea de la Selección. En general puede decirse que el Proceso Selectivo debe suministrar no



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

sólo un diagnóstico, sino también en especial un pronóstico respecto de esas dos variables: Adecuación del Hombre al Cargo y Eficiencia del Hombre en el Cargo.

No sólo debe dar una Idea Real, sino también una Proyección de cómo serán el Aprendizaje y la Ejecución en el Futuro. El punto de partida de todo Proceso se fundamenta en los Datos y la Información que se tengan respecto del Cargo que va a ser ocupado. Los Criterios de Selección se basan en lo que exigen las Especificaciones del Cargo, cuya finalidad es dar mayor Objetividad y Precisión a la Selección del Personal para ese Cargo. Si por un lado están el Análisis y las Especificaciones del Cargo que se proveerá, que dan cuenta de los Requisitos indispensables exigidos al aspirante, por el otro, se tienen Candidatos Profundamente Diferenciados entre sí, que compiten por el Empleo. En estos términos, la Selección configura un Proceso de Comparación y Decisión.<sup>10</sup>

La Selección debe mirarse como un Proceso real de comparación entre dos variables: Los Requisitos del Cargo (Exigencias que debe cumplir el ocupante del Cargo) y el Perfil de las Características de los Candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el Análisis y la Descripción del Cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de Técnicas de Selección.

#### **4.2 ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL**

Es el conjunto de Previsiones, los Medios y las Ejecutorias que se orientan a procurar Justicia y Armonía dentro de los Ámbitos de Trabajo, así como lograr el mayor grado de Eficacia Interna y Externa a cualquier tipo de Organización.<sup>11</sup>

#### **4.3 PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Es una Técnica para determinar en forma Sistemática la Provisión y Demanda de Personal que tendrá la Organización.

---

<sup>10</sup> <http://www.buenastareas.com>

<sup>11</sup> <http://html.rincondelvago.com/>



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el Departamento de Personal puede Planear sus labores de Reclutamiento, Selección, Capacitación y Suministrar a la Organización el Personal adecuado en el momento adecuado. Por ello se convierte en una actividad altamente prioritaria.<sup>12</sup>

#### **4.4 LA INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA COMO INSTRUMENTOS PARA LA PLANEACIÓN Y CONTROL DEL RECURSO HUMANO**

Esta Información coadyuva en la Coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la Aportación de Personal más capacitado.

#### **4.5 AUDITORÍA**

Según HOLMES "... La Auditoría es el examen de las demostraciones y registros Administrativos. El Auditor observa la Exactitud, Integridad y Autenticidad de tales Demostraciones, Registros y Documentos."<sup>13</sup>

También es definida como la Investigación, Consulta, Revisión, Verificación, Comprobación y Evidencia aplicada a la Empresa. Es el Examen realizado por el Personal Cualificado e Independiente de acuerdo con Normas de Contabilidad; con el fin de esperar una Opinión que muestre lo acontecido en el Negocio; cuyo requisito fundamental es la Independencia.<sup>14</sup>

Basándonos en los juicios mencionados, podemos decir que la Auditoría es una Evaluación que verifica la Veracidad Contable de las cifras en los Estados Financieros; Es la Verificación de los Registros y Fuentes de Contabilidad para determinar la Razonabilidad del Resultado.

---

<sup>12</sup> BOHLANDER, George, Sherman, Arthur, & Snell, Scott. Administración de Recursos Humanos. (2001)

<sup>13</sup> HOLMES, A. Auditorías Principios y Procedimientos. Quinta Edición, Editorial Hispanoamérica - México; 1994. Pág. 9

<sup>14</sup> <http://www.gestiopolis.com>



#### **4.5.1 OBJETIVO DE LA AUDITORÍA**

Contribuir al mantenimiento de la honestidad en la Gestión Administrativa y a la conservación de la Integridad de los Trabajadores.<sup>15</sup>

#### **4.5.2 VENTAJAS DE LA AUDITORÍA**

Respecto a las Ventajas de su Aplicación, podemos comentar las siguientes:

- Percibir si lo que están haciendo es lo mejor o podrían cambiar algo para reducir recursos, costes respecto a la Empresa.<sup>16</sup>
- El Auditor, emite un Informe de Control Interno, en el cual efectúa Recomendaciones de mejora en los Procedimientos, con el fin de fortalecer los Controles Internos de la Empresa. Pueden encontrarse Hallazgos, sobre Procedimientos Impropios, o con mucho Riesgo lo cual puede repercutir en los Estados Financieros.
- Determinar posibles situaciones de Fraude y Errores.
- Contribuye eficazmente a evitar las actividades Rutinarias y la Inercia Burocrática que generalmente se desarrollan en las Empresas.
- Favorece la Protección de los Intereses y Bienes de la Empresa frente a Terceros.

#### **4.5.3 CONTROL INTERNO**

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 Gerencia<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> <http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>

<sup>16</sup> <http://zonaempresas.com/ventajas-y-desventajas-de-una-auditoria/>

<sup>17</sup> ALBERTO MANTILLA, Samuel. Control Interno (Informe COSO. Los Nuevos Conceptos de Control Interno Coopers&Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España, Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid 1997.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

#### **4.5.3.1 BENEFICIOS DEL CONTROL INTERNO**

- Reducir los Riesgos de Corrupción.
- Lograr los Objetivos y Metas Establecidas.
- Promover el Desarrollo Organizacional.
- Lograr mayor Eficiencia, Eficacia y Transparencia en las Operaciones.
- Asegurar el Cumplimiento del Marco Normativo.
- Proteger los Recursos y Bienes de la Empresa, y el adecuado uso de los mismos.
- Contar con Información Confiable y Oportuna.
- Fomentar la práctica de Valores.
- Promover la Rendición de cuentas de los Funcionarios por la Misión y Objetivos encargados y el uso de los Bienes y Recursos asignados.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

## **CAPÍTULO V.**

### **DESARROLLO DEL MANUAL DE AUDITORÍA**

#### **INTRODUCCIÓN**

##### **5.1 OBJETO**

El presente Manual tiene como Objeto servir de Guía Práctica para que los Funcionarios de la Auditoría Interna de Importadora Zurita S.R.L. y el Público en General, conozcan los Procesos que desarrolla esta Unidad Fiscalizadora. La instauración de los Procesos de forma escrita, es importante, ya que demarcan el Campo de Acción de la Unidad y dan a conocer cuáles son sus Acciones y cómo están Organizadas. Lo que se efectúa en este Documento, es una breve descripción de los Pasos que se siguen, la Teoría y la Técnica de cómo se efectúen, se definen en forma específica en el Respectivo Manual.

##### **5.1.1 OBJETIVOS**

El Objetivo del presente Manual es mejorar el Desempeño de la Importadora Zurita S.R.L. en lo que respecta al Proceso de Selección de Personal.

##### **5.2 ALCANCE**

Está destinado para el uso interno de la Empresa Importadora de Juguetes en la Ciudad de La Paz “Zurita S.R.L.”, contribuyendo con el Auditor Interno al brindarle las Directrices para realizar una Evaluación en el Proceso de Selección de Personal.

##### **5.3 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

La Importadora Zurita S.R.L. en la Ciudad de La Paz no cuenta con un Manual de Auditoría para Evaluar el Proceso de Selección de Personal.



## **5.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Según la Importadora Zurita S.R.L. en la Ciudad de La Paz, no realizaron nunca una “Auditoría Para Evaluar el Proceso de Selección de Personal”, porque desconocen de lo importante que es la Auditoría en este Proceso de Selección de Personal, y los riesgos de que corren, de que sus funcionarios no sean capaces para desempeñarse dentro del Ente y causen daños económicos irreparables e innecesarios a dicha Organización. Por lo cual es imprescindible este Manual para realizar la mencionada Evaluación.

### **5.4.1 VARIABLES INDEPENDIENTES**

- El grado de Eficacia que pueda obtener la labor de Auditoría al Evaluar el Proceso de Selección de Personal en la Empresa Importadora de Juguetes en La Ciudad de La Paz Zurita S.R.L. sobre la base de la Utilización o no del Manual de Auditoría.
- La Calidad del Control Interno en el Proceso de Selección de Personal en la Empresa Importadora de Juguetes en la Ciudad de La Paz Zurita S.R.L. en función de la Implantación, Implementación y Desarrollo de las Recomendaciones de Control Interno fruto del Presente Proyecto.

### **5.4.2 VARIABLES DEPENDIENTES**

- El Manual de Auditoría para la Evaluación del Proceso de Selección de Personal en la Empresa Importadora de Juguetes en la Ciudad de La Paz Zurita S.R.L.
- El Informe de Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal en la Empresa Importadora de Juguetes en la Ciudad de La Paz Zurita S.R.L. fruto de la Aplicación Práctica del Manual.



## **5.5 PROCESO DE AUDITORÍA**

### **5.5.1 PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA**

La Planificación es la primera fase del Proceso de la Auditoría y de ello dependerá la Eficiencia y Efectividad del logro de los Objetivos Propuestos, utilizando los Recursos estrictamente necesarios. La Planificación debe ser Cuidadosa, Creativa, Positiva e Imaginaria, debe considerar Alternativas y Seleccionar los Métodos más Apropriados para realizar las tareas, por tanto esta Actividad debe recaer en los miembros más experimentados del grupo.

La Planificación de una Auditoría comienza con la obtención de Información necesaria para definir la Estrategia a emplear y culmina con la Definición detallada de las tareas a realizar en la fase de Ejecución.<sup>18</sup>

#### **5.5.1.1 OBJETIVO DE LA PLANIFICACIÓN**

El Objetivo Principal de la Planificación consiste en determinar Adecuada y Razonablemente los Procedimientos de Auditoría que correspondan Aplicar, cómo y cuándo se Ejecutarán, para que se cumpla la Actividad en forma Eficiente y Efectiva. La Planificación es un Proceso Dinámico, que si bien se inicia al comienzo de las labores de Auditoría, puede modificarse durante la Ejecución de la Auditoría.

#### **5.5.1.2 FASES DE LA PLANIFICACIÓN**

La Planificación de cada Auditoría se divide en dos Fases o Momentos Distintos, denominados Planificación Preliminar y Planificación Específica. En la primera de ellas, se configura en forma Preliminar la Estrategia a seguir en el Trabajo, a base del Conocimiento Acumulado e Información obtenida del Ente a Auditar; mientras que en la segunda se define tal Estrategia mediante la determinación de los Procedimientos

---

<sup>18</sup> <http://www.monografias.com/trabajos82/planificacion-auditoria/planificacion-auditoria.shtml>



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

Específicos a aplicarse por cada Componente y la Forma en que se desarrollará el Trabajo en las siguientes Fases.

Las Etapas mencionadas, suponen la Realización de un Trabajo de Auditoría recurrente, en estos casos ya se cuenta con un amplio Conocimiento de las Operaciones del Ente a Auditar como resultado de trabajos anteriores, por consiguiente, el Análisis debe recaer en los cambios que hayan ocurrido desde el último Examen. En un Trabajo que se realiza por primera vez, no existe ese conocimiento acumulado y por lo tanto, la etapa de Planificación demandará un esfuerzo de Auditoría Adicional.

Cuando se trate de Evaluaciones a Entidades o Actividades relativamente pequeñas, donde no amerite presentar por separado la Planificación Preliminar y la Específica, el Director de la Auditoría al emitir la Orden de Trabajo instruirá a los miembros del equipo para que el Informe o Reporte de Planificación sea único.

### **5.5.2 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

La Recopilación de Información es sumamente importante en la Auditoría, debido a que permite obtener las Evidencias necesarias para formarse un juicio profesional y Objetivo acerca de lo que se está examinando. Mediante los diferentes tipos de Técnicas de Recolección de Datos el Profesional Auditor se hace una idea concisa y real de lo que está sucediendo en la Empresa, puede mediante esto presentar Evidencia que sustente el veredicto de su Informe.

La búsqueda constante de Información relevante es una Práctica generalizada y la base de todo el Trabajo dentro de las funciones del Proceso de Auditoría. El llevar adecuadamente la Recolección de Datos y la escogencia del Método de Recolección de Datos es una tarea que todo Investigador debe conocer y debe tener mucha práctica en ella.

Para obtener una adecuada Recolección de Datos el Investigador debe seguir un Planeamiento detallado de lo que se hará en la Recolección de Datos como:



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

- Autorización. Condición necesaria previa a la Recolección de Datos que el Investigador debe seguir en la Institución a fin de lograr el consentimiento de las Autoridades para las personas participantes.
- Tiempo. Es la Estimación del Tiempo que el Investigador requiere para la realización de la Investigación (Recolección, Tabulación y Análisis de Datos).
- Recursos. Son todos los Medios necesarios para realizar la Investigación. Humanos, Económicos y Físicos.
- Proceso. En este rubro se especificará la Prueba de Instrumentos, su Aplicación, los Métodos y Técnicas para medir las Variables.
- Capacitación. Todo el equipo participante para la Realización del Estudio debe llevarse a la Capacitación en lo referente a los Objetivos, Selección de Muestra, Instrumentos y Procedimientos para la Recolección de Datos, etc. Esta condición es necesaria para la profundidad y precisión en la Recolección de Información y Procesamiento durante la Investigación.
- Supervisión y Coordinación. Es otro aspecto importante que el Investigador debe tener en cuenta.<sup>19</sup>

### 5.5.3 ANÁLISIS FODA

El Análisis FODA, también conocido como Análisis DAFO, es una Metodología de Estudio de la Situación de una Empresa, analizando sus Características Internas (Debilidades y Fortalezas) y su Situación Externa (Amenazas y Oportunidades) en una Matriz Cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats).

Es una Herramienta para conocer la Situación Real en que se encuentra una Organización, y Planear una Estrategia a Futuro.

---

<sup>19</sup> <http://innoaudit.blogspot.com/>



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

Este Recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una Revolución en el campo de la Estrategia Empresarial. El Objetivo del Análisis FODA es determinar las Ventajas Competitivas de la Empresa bajo Análisis y la Estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.<sup>20</sup>

### **5.5.3.1 ANALISIS EXTERNO**

La Organización no existe ni puede existir fuera de un Entorno, fuera de ese Entorno que le rodea; así que el Análisis Externo permite fijar las Oportunidades y Amenazas que el contexto puede presentarle a una Organización.

El Proceso para determinar esas Oportunidades o Amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

- Oportunidades: Las Oportunidades son aquellos Factores Positivos, que se generan en el Entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.
- Amenazas: Las Amenazas son situaciones Negativas, Externas al Programa o Proyecto, que pueden atentar contra este, por lo que llegado el caso, puede ser necesario diseñar una Estrategia adecuada para poder sortearlas.

### **5.5.3.2 ANALISIS INTERNO**

Los Elementos Internos que se deben Analizar durante el Análisis FODA corresponden a las Fortalezas y Debilidades que se tienen respecto a la Disponibilidad de Recursos de Capital, Personal, Activos, Calidad de Producto, Estructura Interna y de Mercado, Percepción de los Consumidores, entre otros.

---

<sup>20</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

El Análisis Interno permite fijar las Fortalezas y Debilidades de la Organización, realizando un estudio que permite conocer la Cantidad y Calidad de los Recursos y Procesos con que cuenta el Ente.

Para realizar el Análisis Interno de una Entidad deben aplicarse diferentes Técnicas que permitan Identificar dentro de la Organización qué Atributos le permiten generar una Ventaja Competitiva sobre el resto de sus Competidores.

- Fortalezas: Las Fortalezas son todos aquellos Elementos Internos y Positivos que diferencian al Programa o Proyecto de otros de igual Clase.
- Debilidades: Las Debilidades se refieren a todos aquellos Elementos, Recursos de Energía, Habilidades y Actitudes que la Empresa ya tiene y que constituyen Barreras para lograr la buena marcha de la Organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercado, Aspectos Organizativos, Aspectos de Control. Las Debilidades son Problemas Internos que, una vez Identificados y desarrollando una adecuada Estrategia, pueden y deben Eliminarses.<sup>21</sup>

### 5.5.3.3 MATRIZ FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO		

---

<sup>21</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)



#### 5.5.4 MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA (MPA)

Es un Papel de Trabajo que además de documentar ciertas decisiones sobre aspectos generales de la Auditoría, va a servir para comunicar de forma Ágil las decisiones generales de la Auditoría, así como otra Información significativa de la Planificación, a los distintos miembros del equipo de trabajo que interviene en el proyecto.

Por tanto, y una vez dados los pasos anteriores, vamos a plasmar en este Papel de Trabajo un resumen de los aspectos más importantes de la fase de Planificación, que nos ha permitido tomar una decisión sobre la Estrategia de Auditoría a seguir en nuestro Trabajo.

El contenido mínimo de este Memorándum es el siguiente:

- Descripción del Cliente, su Negocio y Servicio que vamos a prestar.
- Una Evaluación preliminar del Entorno de Control existente en la Empresa.
- Identificación de los asuntos importantes de Auditoría detectados.
- Resumen de la Estimación de la Cifra de Importancia Relativa (IR).
- Plan de Trabajo a seguir.
- Otros aspectos significativos aparecidos en Planificación no cubiertos en los puntos anteriores.

#### 5.5.5 OBJETIVOS DEL MPA

El Objetivo de este Papel de Trabajo es documentar la Información Relevante para que el equipo de Auditoría adquiera el conocimiento general de la Entidad desde el punto de vista del Proceso de Selección de Personal.



### 5.5.6 PROGRAMAS DE TRABAJO

Los Programas de Trabajo son Guías detalladas sobre los Procedimientos y Evaluaciones a realizar y la extensión de las mismas para cumplir con los Objetivos y Propósitos de la Auditoría.

Son Elaboradas por el Auditor responsable de su Aplicación, además sirven como medio de Control para la adecuada Ejecución y Supervisión de la Auditoría.

Su Elaboración requiere de un Amplio Conocimiento de la Entidad, Área, Proceso, Actividad, Objeto de la Evaluación, por lo que su diseño se realiza con anticipación, en la etapa de Planeación de la Auditoría, y debe ser de contenido flexible y sencillo. Además de tener en cuenta Normas y Técnicas de Auditoría, experiencias de anteriores auditorías y experiencias de terceros, entre otras, como:

- Lo que se Examina sea Relevante y guarde correspondencia con Hechos Ciertos y de Calidad.
- Las Pruebas que se pretenden realizar sean Suficientes en Términos de Cantidad, para evitar que se llegue a Juicios Subjetivos o Erróneos.
- Las Pruebas solicitadas busquen obtener Evidencia sobre la Idoneidad del Control Interno.
- Direccionadas a realizar Pruebas Sustantivas, esto es, Examinar los Procedimientos y la Información producida por la Entidad bajo Examen, aplicando Técnicas de Auditoría, con el Objeto de validar las afirmaciones y para detectar las distorsiones materiales contenidas en los Procesos de Selección de Personal.
- Inducir al Auditor a realizar Procedimientos de Inspección, (Documental o Física).
- Observación, Indagación mediante Entrevistas, Confirmación, Procedimientos Analíticos, Comprobación o Comparación.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

Estos Programas no son Estáticos y por el contrario deben ser actualizados permanentemente en razón al cambio de los Procesos, la Normatividad, las Estructuras, el Tipo de Entidad, constituyéndose en un Documento Especializado sobre la Labor Objeto a Examen.

Los Programas de Trabajo y sus resultados se desarrollan y hacen parte integral de los Papeles de Trabajo, dada cuenta que a través de Marcas y Referencias se indica la Ubicación y Prueba Realizada, proporcionando metodológicamente una Organización sobre las Evidencias que contienen Hallazgos.<sup>22</sup>

Los Programas de Auditoría, llamados también Descripción de los Procedimientos paso a paso del quehacer del Auditor, deben ir acompañados de Cuestionarios de Control Interno, los que de alguna manera proporcionan el Ambiente de Control que la Organización, Área, o Proceso presenta al momento de la Auditoría; Cuestionario que resuelto direcciona de alguna manera la Normalidad de lo Evaluado, lo cual debe ser corroborado con Pruebas Sustantivas y de Cumplimiento, anotadas en los Programas respectivos.

## **5.6 FUNCIONES DE LA AUDITORÍA**

Consiste en Obtener y Evaluar Objetivamente las Evidencias sobre las Afirmaciones contenidas en los Actos Jurídicos o Eventos de carácter Técnico, Económico, Administrativo y otros, con el fin de determinar el Grado de Correspondencia entre esas Afirmaciones, las Disposiciones Legales Vigentes y los Criterios Establecidos.

Por consiguiente, la Auditoría Interna debe funcionar como una Actividad Concebida para Agregar Valor y mejorar las Operaciones de una Organización, así como contribuir al cumplimiento de sus Objetivos y Metas; aportando un Enfoque Sistemático y Disciplinado para evaluar y mejorar la Eficacia de los Procesos de Gestión de Riesgos, Control y Dirección.

---

<sup>22</sup> <https://www.buenastareas.com>



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

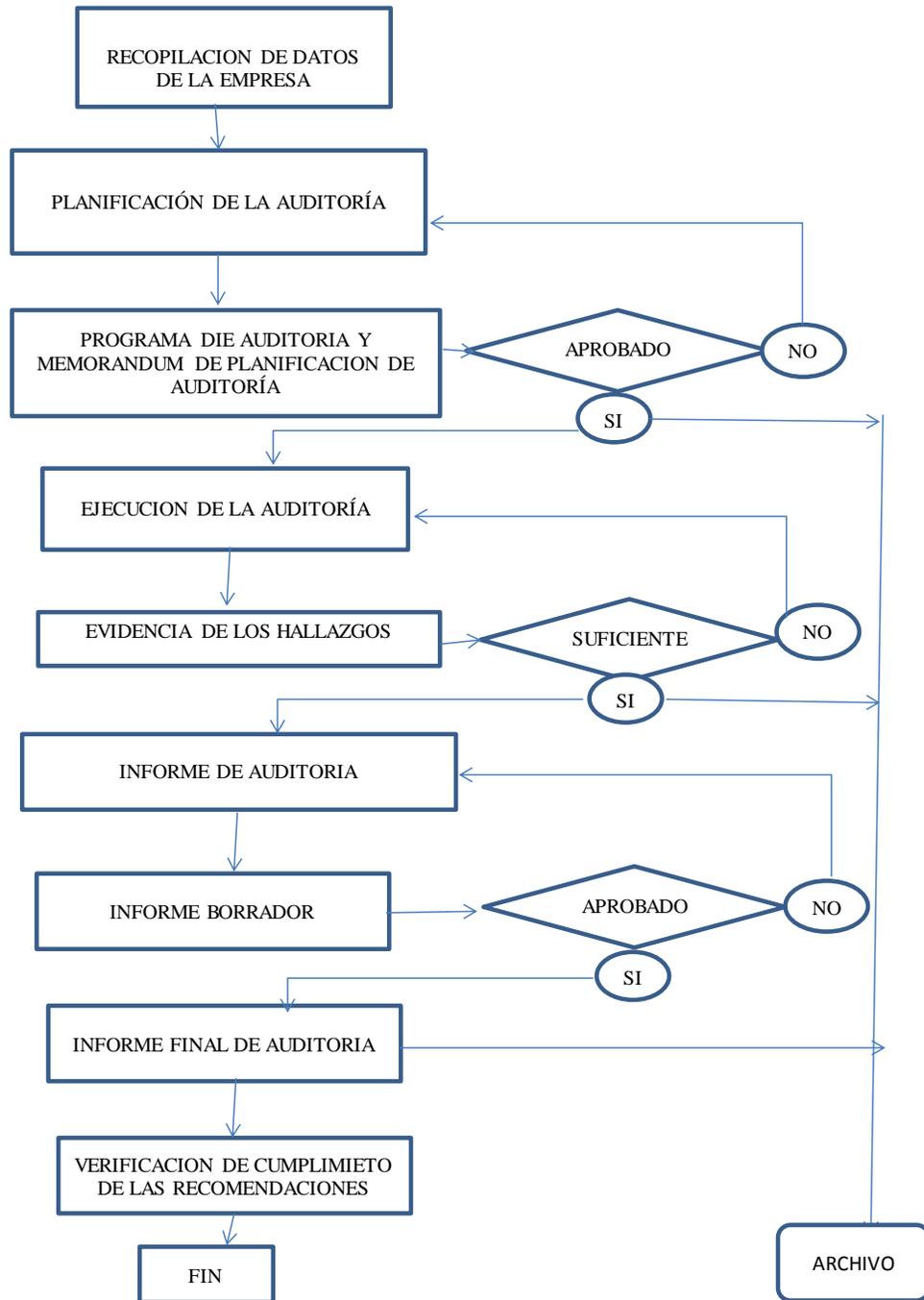
---

Los Servicios de Auditoría comprenden la Evaluación Objetiva de las Evidencias, efectuadas por los Auditores Internos, para proporcionar una Conclusión Independiente que permita calificar el Cumplimiento de las Políticas, Reglamentaciones, Normas, Disposiciones Jurídicas u otros Requerimientos Legales; respecto a un Sistema, Proceso, Subproceso, Actividad, Tarea u otro asunto de la Organización a la cual pertenecen.

En toda Entidad bien Organizada y para poder Contribuir sobre los Procedimientos efectuados para la Selección de Personal, se hace necesaria la Creación de un Manual para contribuir a la correcta Ejecución de la Evaluación del Proceso para la Selección de Personal establecido.



### 5.7 FLUJOGRAMA DE LA AUDITORÍA





## **5.8 ASPECTOS PRINCIPALES A AUDITAR**

### **5.8.1 LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

Los Aspectos Principales a Auditar son los Procedimientos Efectuados en lo concerniente a la Selección de Personal de la Importadora Zurita S.R.L.

## **5.9 PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA A EMPLEAR**

Los Procedimientos y Técnicas de Auditoría a emplear en el presente Trabajo siguen una Secuencia de pasos Específicos a aplicar en la Evaluación al Proceso de Selección de Personal al recopilar Evidencias para respaldar los Hallazgos mediante Técnicas como son Cuestionarios, Entrevistas, las cuales son imprescindibles en este Trabajo.

### **5.9.1 PROCEDIMIENTOS**

Un procedimiento es un conjunto de Acciones u Operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo Resultado bajo las mismas circunstancias.<sup>23</sup>

### **5.9.2 TÉCNICA**

Una Técnica es un Procedimiento o conjunto de Reglas, Normas o Protocolos que tiene como Objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de las Auditoría, Finanzas, Administración o en cualquier otra Actividad.

## **5.10 PAPEL DE TRABAJO**

Durante el transcurso de la Auditoría, el Auditor obtendrá una serie de Datos que le permitirán Emitir su Opinión sobre el Proceso de Selección de Personal en la Importadora Zurita S.R.L. tomados en conjunto.

---

<sup>23</sup> <https://es.wikipedia.org/wiki/Procedimiento>



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

Estos Datos obtenidos en cada una de las Fases del Trabajo, no pueden ser almacenados solamente en la Memoria del Auditor, sino que deben ser consignados por algún medio que permita su consulta en forma Rápida y Eficiente, y que sirvan en forma posterior para cualquier Persona interesada en Constatar la forma en que se llegó a la opinión sobre el Proceso de Selección de Personal en la Importadora Zurita S.R.L.

Por esta Razón el Auditor elabora u obtiene una serie de Cédulas y Documentos en los cuales se deja el rastro de las Condiciones Encontradas, las Técnicas y Procedimientos Aplicados, su Extensión y la Oportunidad de Aplicación, así como los Datos que le permitieron llegar a las Conclusiones sobre cada Área de Trabajo examinada y a la conclusión global sobre el Proceso de Selección de Personal en la Importadora Zurita S.R.L.

Esta Unidad Analizará todos las Cédulas y Documentos anteriormente citados que en el lenguaje técnico se denominan "Papeles de Trabajo de la Auditoría".

### **5.10.1 OBJETIVOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

Los Papeles de Trabajo le permiten al Auditor dejar constancia de los Procedimientos por él seguidos, de las Comprobaciones y de la Información Obtenida.

Los Objetivos de los Papeles de Trabajo para el Contador Público que efectúe la Auditoría al Proceso de Selección de Personal pueden ser relacionados así:

- Proporcionar Evidencia del Trabajo Realizado y de los Resultados Obtenidos en dicho Trabajo.
- Suministrar la Base para los Informes y Opiniones del Auditor Independiente.
- Constituir una Fuente de Información concerniente a detalles de Datos Obtenidos en relación con el Examen o para Efectos posteriores a la realización del mismo, como futuras Auditorías.
- Facilitar los medios para una Revisión de los Supervisores, Jefes, u otros Contadores que determinen la Suficiencia y Efectividad del Trabajo realizado y



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

las Bases que respaldan las Conclusiones expresadas, probar a la vez que el Trabajo se realizó con Calidad Profesional.

- Ayudar al Auditor a la Conducción de su Trabajo.

### **5.10.2 REQUISITOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

Los Papeles de Trabajo deberán adecuarse a cada Trabajo en particular, pero deben poseer las Características que les permitan servir de suficiente Soporte para demostrar que la Información sobre los que el Auditor Independiente está emitiendo su Opinión, concuerden con los Reportes de la Compañía, o han sido conciliados con los mismos.

Los Papeles de Trabajo deben dejar expreso que la Auditoría ha sido planeada mediante el uso de Planes y Programas y el Desempeño de los ayudantes ha sido Revisado y Supervisado en forma adecuada. También los Papeles de Trabajo deben demostrar que la Eficiencia del Sistema de Control Interno de la Compañía ha sido Revisada y Evaluada al determinar el Alcance y Oportunidad de las Pruebas a los cuales se limitaron los Procedimientos de Auditoría.

El Respaldo o Soporte de los Papeles de Trabajo para cumplir los anteriores Requisitos podrá tomar variadas formas incluyendo: Anotaciones, Cuestionarios, Programas de Trabajo, Planillas, las cuales deberán permitir la Identificación Razonable del Trabajo efectuado por el Auditor Independiente.

### **5.10.3 CONTENIDO DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

Los Papeles de Trabajo deben contener los Productos de la Información respecto al Proceso de Selección de Personal de la Entidad sujeto a Evaluación, desglosados en su Mínima Unidad de Análisis, las Técnicas y Procedimientos que el Auditor aplicó, la Extensión y Oportunidad de las Pruebas Realizadas, los Resultados de las Técnicas y Procedimientos tales como Confirmaciones de Tipo Interno o Externo y las Conclusiones que obtuvo en cada una de las Áreas examinadas.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

Por lo tanto, los Papeles de Trabajo están constituidos por:

- Programas de Trabajo.
- Planillas con Análisis y Anotaciones obtenidas de la Empresa.
- Las Cartas de Confirmación enviadas por Terceros.
- Manifestaciones obtenidas de la Compañía.
- Extractos de Documentos y Registros de la Compañía.
- Planillas con Comentarios preparados por el Auditor.
- Memorandos preparados por el Auditor, para exponer algunos hechos, que complementan la Información de las Planillas.

#### **5.10.4 ESTRUCTURA DE LAS CÉDULAS DE AUDITORÍA**

Las cédulas que elabora el Auditor pueden tener variadas Formas de acuerdo a su Criterio, pero en la Práctica común se utilizan Hojas de varias columnas, Manuales o Electrónicas las cuales llevan la siguiente Estructura Formal:

- Índice de la Cédula o Memorando: Ubicada en la parte superior derecha, permite la Localización rápida del Papel de Trabajo. Se acostumbra a marcarse con lápiz de Auditoría de color rojo, de tal manera que sea visible y no quede oculto cuando se pliega la Cédula. Si se trata de una Cédula cuya Información ocupa más de una Planilla, se indicará con una Numeración en cada una así: 1 de 3 ; 2 de 3; y 3 de 3, etc. En el caso de las Hojas Electrónicas como Excel, el Índice se ubicaría en la parte inferior del libro, en la pestaña que se utiliza para nominar las diferentes hojas de dicho libro.
- Encabezamiento: Donde va el nombre de la Empresa Auditada, Rubro de la Información examinada el cual da el nombre a la Cédula, Memorando u otro Tipo de Papel de Trabajo, con la fecha de Auditoría que es la misma de los Datos examinados.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

- Responsables: Se colocan los Nombres, Iniciales o Rúbrica de los responsables por la Elaboración y Supervisión de la Cédula.
- Cuerpo del Trabajo: En esta parte se desarrolla toda la Auditoría y se consignan los Datos obtenidos por el Auditor para llegar a la Evidencia Suficiente y Competente.
- Conclusión: Cada Área de Trabajo donde se ha desarrollado de una manera completa un Trabajo, debe tener Conclusiones adecuadas, basadas en el Trabajo de Auditoría, respaldada por la Evidencia contenida en los Papeles de Trabajo, que corresponda a los Objetivos que se persiguen en el Trabajo. Las Conclusiones deben expresar en forma clara la Opinión de la persona que efectuó el Trabajo con lo cual se Responsabiliza del mismo.
- Significado de Marcas: Al final de la Cédula a manera de convenciones, se coloca el significado de las Marcas de Auditoría utilizadas en el Cuerpo del Trabajo.
- Fuente de Información: Si se amerita, se coloca la Fuente donde se obtuvieron los Datos del Desarrollo del Trabajo.

#### 5.10.4.1 ÍNDICES

Para facilitar el Ordenamiento y Archivo de los Papeles de Trabajo y su rápida Localización, se acostumbra ponerles una Clave a todos y cada uno de ellos en lugar visible que se escribe generalmente con un Lápiz de color denominado "Lápiz de Auditoría".

Esta Clave recibe el nombre de Índice y mediante este se puede saber de qué Papel se trata y el Lugar que le corresponde en su respectivo Archivo.

En Teoría no importa qué Sistema se escoja como Índice, pero el elegido debe proveer un ordenamiento Lógico y ser suficientemente Elásticos para posibles modificaciones.

Los principales Sistemas de Indexación utilizados en Auditoría son los siguientes:



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

- Índice Numérico Alfabético: Se le asigna una Letra mayúscula a las cuentas de Activo y dobles Letras mayúsculas a las cuentas de Pasivo y Capital. Las cuentas de Resultado llevarían Números Arábigos Ascendentes.
- Índice Alfabético Doble: A las Cédulas Sumarias se les asigna una Letra mayúscula, y a las Cédulas Analíticas dos Letras mayúsculas.
- Índice Alfabético Doble Numérico: Es una combinación de los Sistemas Numérico Alfabético y Alfabético Doble. pues se le asigna una Letra mayúscula a las Cédulas Sumarias de Activo y doble letra mayúscula a las Sumarias de Pasivo y Capital. Las Cédulas Analíticas se indexan con la Letra o Letras de la respectiva Sumaria y un Número Árabe Progresivo. Las cuentas de Resultados se indexan con Números Arábigos en múltiplos de 10 en forma ascendente. Este es el Sistema de mayor utilización por la facilidad de su uso y su Popularidad a Nivel Nacional e Internacional.
- Índice Numérico: A las Cédulas Sumarias de Activo, Pasivo, Capital y Resultados se le asignan Números Arábigos Progresivos y las Cédulas Analíticas Números Fraccionarios.
- Índice Decimal: A las Cédulas Sumarias de Activo, Pasivo, Capital y Resultados se le asignan Números Arábigos en múltiplos de 1000 y a las Cédulas Analíticas Números Arábigos dependientes de los de las Sumarias en Múltiplos de 100.
- Índice del Plan Único de Cuentas: Este Método consiste en asignar como Índice el Código correspondiente a las Clases, Grupos, Cuentas y Subcuentas del Plan Único de Cuentas. El Índice de las Hojas de Trabajo tendría un dígito: Activo 1; Pasivo 2; Patrimonio 3; Ingresos 4; Gastos 5; Costo de Ventas 6 y Costos de Producción o de Operación 7. El Índice de las Cédulas Sumarias tendría dos Dígitos: Disponible 11; Inversiones 12; Deudores 13 etc. El Índice de las Cédulas Analíticas puede tener de 4 a 6 dígitos: Caja 110505, Bancos 111005, Inversiones en Acciones 120505 etc. Este Sistema tiene la ventaja de no necesitar un Documento que explique el significado del Índice por ser suficientemente



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

conocido por todos, pero tiene la gran desventaja de usar Índices con demasiados Dígitos en los Niveles de Cédulas Analíticas y Sub Analíticas lo que dificulta hacer las Referencias Cruzadas.

Todo Hecho, Técnica o Procedimiento que el Auditor efectúe en la Realización del Examen debe quedar consignado en la respectiva Cédula (Analítica o Sub Analítica generalmente), pero esto llenaría demasiado espacio de la misma haciéndola prácticamente ilegible no solo para los terceros, sino aún para el mismo Auditor.

Para dejar comprobación de los Hechos, Técnicas y Procedimientos utilizados en las Cédulas o Planillas, con ahorro de espacio y tiempo, se usan Marcas de Auditoría, las cuales son Símbolos especiales creados por el Auditor con una significación especial.

Para las Marcas de Auditoría se debe utilizar un Color diferente al del Color del texto que se utiliza en la Planilla para hacer los Índices. Las Marcas deben ser sencillas, claras y fáciles de distinguir una de otra. El primer Papel de Trabajo del Archivo de la Auditoría debe ser la Cédula de las Marcas de Auditoría.

### **5.10.5 MARCAS DE AUDITORÍA**

Las Marcas de Auditoría son aquellos Símbolos convencionales que el Auditor adopta y utiliza para Identificar, Clasificar y dejar constancia de las Pruebas y Técnicas que se aplicaron en el desarrollo de una Auditoría. Son los Símbolos que posteriormente permiten Comprender y Analizar con mayor facilidad una Auditoría.

Las Marcas deben ser distintivas y en Color diferente al utilizado en la Elaboración del Papel de Trabajo para facilitar su Ubicación.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> [http://186.116.129.40/gat/html/7\\_papeles/7\\_p2\\_papeles.html](http://186.116.129.40/gat/html/7_papeles/7_p2_papeles.html)



### **5.10.5.1 OBJETIVOS DE LAS MARCAS DE AUDITORÍA**

Entre los objetivos de las Marcas de Auditoría tenemos:

- Dejar constancia del Trabajo realizado.
- Facilitar el Trabajo y ayudar a que se aproveche al máximo el espacio de la Cédula, pues evitan describir detalladamente las Actividades efectuadas para la Revisión de varias partidas.
- Agilizar la Supervisión, ya que permiten comprender de inmediato el Trabajo realizado.
- Identificar y Clasificar las Técnicas y Procedimientos utilizados en la Auditoría.

### **5.10.5.2 CLASIFICACION DE LAS MARCAS DE AUDITORÍA**

Por las Características especiales de cada una, las Marcas de Auditoría pueden ser de dos tipos:

- Marcas de Auditoría Estándar: Las Marcas Estándar se utilizan para hacer Referencia a Técnicas o Procedimientos que se aplican constantemente en las Auditorías y son interpretadas de la misma manera por todos los Auditores que las emplean. Son de Utilización y Aceptación general.
- Marcas de Auditoría Específicas: Las Marcas Específicas no de uso común; en la medida en que se adopten deberán integrarse al Índice de Marcas correspondiente y señalarse con toda claridad al pie o calce de los Papeles de Trabajo. Estas dependen de cada Auditoría Específica y según el usuario. No son las mismas Marcas en una Empresa que en otra, ni son las mismas en un tipo de Auditoría que en otro.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> <http://www.buenastareas.com>



## **5.11 ARCHIVOS DE AUDITORIA**

Es un Conjunto de Documentos importantes que reúne el Auditor y que han sido elaborados por la Comisión de Auditoría durante el examen.

### **5.11.1 TIPOS DE ARCHIVOS**

- Archivo Permanente: El Archivo Permanente de Auditoría contiene aquellos Papeles de Trabajo que conservan su importancia por un periodo de tiempo más o menos largo y hacen referencia a la Información general necesaria para el conocimiento de la Entidad auditada.
- Archivo Corriente: El Archivo Corriente de Papeles de Trabajo contiene toda la Información recopilada durante el desarrollo del Trabajo de Campo: Las Pruebas, los Análisis, Gráficos de Variaciones, Muestras Analizadas y los Procedimientos utilizados, los cuales en su conjunto y aplicándoles un sistema técnico de Organización y Referenciación se constituyen en la Evidencia del examen de una Unidad auditable.

## **5.12 EVIDENCIA DE AUDITORÍA**

Se llama Evidencia de Auditoría a "Cualquier Información que utiliza el Auditor para determinar si la Información Cuantitativa o Cualitativa que se está auditando, se presenta de acuerdo al Criterio establecido".

La Evidencia para que tenga Valor de Prueba, debe ser Suficiente, Competente y Pertinente.

También se define la Evidencia, como la Prueba adecuada de Auditoría. La Evidencia adecuada es la Información que cuantitativamente es Suficiente y Apropiada para lograr los resultados de la Auditoría y que cualitativamente, tiene la Imparcialidad necesaria para inspirar Confianza y Fiabilidad.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

La Evidencia es Suficiente, si el alcance de las Pruebas es adecuado. Sólo una Evidencia encontrada, podría ser no Suficiente para demostrar un Hecho.

La Evidencia es Pertinente, si el Hecho se relaciona con el Objetivo de la Auditoría.

La Evidencia es Competente, si guarda relación con el Alcance de la Auditoría y además es Creíble y Confiable.

Además de las tres características mencionadas de la Evidencia (Suficiencia, Pertinencia y Competencia), existen otras que son necesarias mencionar, porque están ligadas estrechamente con el valor que se le da a la Evidencia: Relevancia, Credibilidad, Oportunidad y Materialidad.

### **5.12.1 TIPOS DE EVIDENCIAS DE AUDITORÍA**

- Evidencia Física: Se obtiene mediante Inspección y Observación directa de las Actividades, Bienes o Sucesos; esta Evidencia puede presentarse en forma de Documentos, Fotografías, Gráficos, Cuadros, Mapas o Muestras Materiales. Cuando la Evidencia Física es decisiva para lograr los Objetivos de la Auditoría Interna, debe ser confirmada adecuada y oportunamente por los Auditores Internos.
- Evidencia Documental: Puede ser de Carácter Física o Electrónica. Pueden ser Externas o Internas a la Organización.
- Las Evidencias Externas abarcan, entre otras, Cartas, Facturas de Proveedores, Contratos, Auditorías Externas y otros Informes o Dictámenes y Confirmaciones de Terceros.
- Las Evidencias Internas tienen su origen en la Organización, incluye, entre otros, descripciones de Puestos de Trabajo, Planes, Presupuestos, Informes Internos, Políticas y Procedimientos Internos.



La Confiabilidad de las Evidencias Documentales tiene que valorarse en relación con los Objetivos de la Auditoría Interna.

- Evidencia Testimonial: Se obtiene de otras Personas en forma de declaraciones hechas en el curso de Investigaciones o Entrevistas.

Estas manifestaciones pueden proporcionar importantes indicios que no siempre cabe obtener a través de otras Formas de Trabajo en las Auditorías Internas.

Se requiere la Confirmación si van a utilizarse como Prueba, por medio de la: Confirmación por escrito del Entrevistado; el Análisis de múltiples fuentes independientes que Revelen o Expliquen los Hechos Analizados; y Comprobación posterior en los Documentos.

- Evidencia Analítica: Surge del Análisis y Verificación de los Datos.

El Análisis puede realizarse sobre Cálculos, Indicadores de Rendimiento y Tendencias reportadas en los Informes de Control Interno o de otro tipo de la Organización u otras Fuentes que pueden ser utilizadas.

También pueden efectuarse comparaciones con Normas obligatorias o Niveles propios del Sector al que pertenece la Organización.

- Evidencia Informática: Puede encontrarse en Datos, Sistemas de Aplicaciones, Instalaciones y Soportes, Tecnologías y Personal Informático.

## **5.12.2 TÉCNICAS PARA LA RECOPIACION DE EVIDENCIAS**

Son los Métodos Prácticos de Investigación y Prueba que el Contador Público utiliza para comprobar la Razonabilidad de la Información respecto al Proceso de Selección de Personal que le permita emitir su Opinión Profesional.

### **5.12.2.1 PRUEBAS SUSTANTIVAS**

Una Prueba Sustantiva es un Procedimiento diseñado para probar la inexistencia de Errores que afecten el Proceso de Selección de Personal. El Auditor debe determinar, si estos Errores son suficientemente importantes.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

Deben ejecutarse para determinar si los errores en la Selección de Personal en Importadora Zurita S.R.L. han ocurrido realmente.

En resumen ayudarán a comprobar si la Información ha sido corrompida comparándola con otra Fuente o revisando los Documentos de entrada de Datos y los Procedimientos que se han ejecutado.

Una vez valorados los Resultados de las Pruebas se obtienen Conclusiones que serán comentadas y discutidas con los Responsables directos de las Áreas afectadas con el fin de corroborar los Resultados. Por último, el Auditor deberá emitir una serie de Comentarios donde se describa la Situación, el Riesgo Existente y la Deficiencia a solucionar, y en su caso, sugerirá la posible Solución.

Esta será la Técnica a utilizar para auditar el Entorno General de los Procedimientos efectuados, tanto en su Desarrollo como durante la Conclusión.

#### **5.12.2.2 PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO**

Las Pruebas de Cumplimiento representan Procedimientos de Auditoría diseñados para Verificar si el Sistema de Control Interno del Cliente está siendo aplicado de acuerdo a la manera en que se le describió al Auditor y de acuerdo a la intención de la Gerencia. Si, después de la Comprobación, los Controles del Cliente parecen estar operando efectivamente, el Auditor justifica el poder tener confianza en el Sistema y por consiguiente reduce sus Pruebas Sustantivas.

Las Pruebas de Cumplimiento están relacionadas con tres aspectos de los Controles del Cliente:

La frecuencia con que los Procedimientos de Control necesarios fueron llevados a Efecto. Para reducir las Pruebas Sustantivas, los Procedimientos prescritos en el Sistema deben estar cumpliéndose consistentemente.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

La Calidad con que se ejecutan los Procedimientos de Control. Los Procedimientos de Control se deben ejecutar en forma apropiada. La Calidad de su Ejecución puede ser probada mediante discusiones sobre el Criterio seguido para tomar ciertas decisiones.

La Persona que ejecuta el Procedimiento. La Persona responsable de los Procedimientos de Control, debe ser independiente de Funciones incompatibles para que el Control sea Efectivo.<sup>26</sup>

### **5.13 HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

Se denomina Hallazgo de Auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un Criterio y la Situación Actual encontrada durante el examen a un Departamento, un Área, Actividad u Operación.

Es toda Información que a juicio del Auditor le permite identificar Hechos o Circunstancias importantes que inciden en la Gestión de Recursos en la Organización, Programa o Proyectos bajo examen que merecen ser comunicados en el Informe.

Sus elementos son: Condición, Criterio, Causa y Efecto.

El Hallazgo de Auditoría es un Hecho Relevante que se constituye en un Resultado determinante en la Evaluación de un asunto en particular, al comparar la Condición [Situación detectada- SER] con el Criterio [Deber ser]. Igualmente, es una Situación determinada al aplicar Pruebas de Auditoría que se complementará estableciendo sus Causas y Efectos.

Dentro del Proceso de la Auditoría, la atención se centra en la determinación y validación de Hallazgos, ya que estos fundamentan en buena parte la Opinión y conceptos del Auditor.

---

<sup>26</sup> <http://www.monografias.com>



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

Los Hallazgos se constituyen en un aspecto importante en los resultados de la Auditoría, toda vez que el Análisis profesional y Objetivo refleja la Situación del auditado.

La Aplicación de Técnicas y Procedimientos permite al Auditor encontrar Hechos o Situaciones que impactan el desempeño de la Organización; estas Técnicas y Procedimientos se aplican sobre Información, Casos, Situaciones, Hechos o Relaciones Específicas.

La Evidencia que sustenta un Hallazgo debe estar Disponible y Desarrollada en una forma Lógica, Clara y Objetiva, en la que se pueda observar una narración coherente de los Hechos. Los Procedimientos realizados se deben documentar en los Papeles de Trabajo.

### **5.13.1 REQUISITOS PRINCIPALES EN UN HALLAZGO DE AUDITORÍA**

Los Requisitos que debe reunir un Hallazgo de Auditoría son:

- Importancia Relativa que amerite ser comunicado.
- Basado en Hechos y Evidencias precisas que figuran en los Papeles de Trabajo.
- Objetivo (obrar con Objetividad, Equidad y Realismo).
- Convincente para una Persona que no ha participado en la Auditoría.

### **5.13.2 FACTORES A CONSIDERAR EN EL HALLAZGO DE AUDITORÍA**

El Auditor debe estar capacitado en las Técnicas para desarrollar Hallazgos en Forma Objetiva y Realista. Al realizar su Trabajo debe considerar los Factores siguientes:

- Condiciones al momento de ocurrir el Hecho.
- Naturaleza, Complejidad y Magnitud Administrativa y Financiera de las Operaciones examinadas.
- Análisis crítico de cada Hallazgo importante.
- Integridad del Trabajo de Auditoría.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

- Autoridad Legal.
- Diferencia de Opinión, Conclusiones y Recomendaciones.

Se considera que los Hallazgos en Auditoría son las diferencias significativas encontradas en el Trabajo de Auditoría con relación a lo normado o a lo presentado por la Gerencia.

### **5.13.3 ATRIBUTOS DEL HALLAZGO**

- Condición: La Realidad encontrada.
- Criterio: Cómo debe ser (la Norma, la Ley, el Reglamento, lo que debe ser).
- Causa: Qué originó la Diferencia encontrada.
- Efecto: Qué efectos puede ocasionar la Diferencia encontrada.

Al plasmar el Hallazgo el Auditor primeramente indicará el Título del Hallazgo, luego los Atributos, a continuación indicará la Opinión de la Personas auditadas sobre el Hallazgo encontrado, posteriormente indicará su Conclusión sobre el Hallazgo y finalmente hará las Recomendaciones pertinentes.

Solamente las Diferencias Significativas encontradas se pueden considerar como Hallazgos (generalmente determinadas por la Materialidad).

Una vez concluida la Fase de Ejecución, se debe solicitar la carta de salvaguarda o Carta de Gerencia, donde la Gerencia de la Empresa auditada da a conocer que se han entregado todos los Documentos que oportunamente fueron solicitados por los Auditores.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> <http://www.monografias.com>



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

### **5.14 INDICADORES**

Son una Herramienta que entrega Información Cuantitativa respecto del logro o resultado en la entrega de productos (bienes o servicios) generados por la Institución, cubriendo aspectos Cuantitativos o Cualitativos.<sup>28</sup>

### **5.15 INFORME DE CONTROL INTERNO**

El Informe de Auditoría es el resultado de la Información, Estudios, Investigación y Análisis efectuados por los Auditores durante la Realización de una Auditoría, que de forma normalizada expresa por escrito su Opinión sobre el Área o Actividad Auditada en relación con los Objetivos fijados, señalan las Debilidades de Control Interno, si las ha habido, y formula Recomendaciones pertinentes para eliminar las Causas de tales Deficiencias y establecer las medidas correctoras adecuadas.

El Informe de Auditoría es la culminación del Trabajo realizado por el Auditor. Representa el aspecto Crítico del Proceso de la Auditoría, porque es la representación visible en que los extraños pueden confiar.

El Informe de Auditoría debe mostrar claramente el Alcance del Trabajo realizado y la Responsabilidad que asume el Auditor en cuanto a la Evaluación al Proceso de Selección de Personal en la Importadora Zurita S.R.L.

Es el Documento emitido por el Auditor como resultado final de su examen y/o Evaluación, incluye Información suficiente sobre Observaciones, Conclusiones de Hechos Significativos, así como Recomendaciones constructivas para superar las Debilidades en cuanto a Políticas, Procedimientos, Cumplimiento de Actividades y otras.

---

<sup>28</sup> [www.crautonomia.com](http://www.crautonomia.com)



## 5.16 MODELO DE MEMORANDÚM DE PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

<p><b>Hecho por:</b></p> <p><b>Fecha:</b></p> <p><b>Revisado por:</b></p> <p><b>Fecha:</b></p> <p><b>Revisado por:</b></p> <p><b>Fecha:</b></p>
---

Personal Asignado al Trabajo

Indique los nombres de los miembros del equipo de trabajo, incluyendo a cualquier especialista que participará en el trabajo.

### **Socio Encargado**

Lic.....

### **Supervisor Encargado**

Lic.....

### **Trabajo de Campo**

Egr.....



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

**Ejecutivos y Gerencia del Cliente**

Indicar los nombres y títulos de los miembros de la gerencia del cliente con los cuales el equipo de trabajo tendrá contacto sustancial durante la Auditoría.

- |    |                               |
|----|-------------------------------|
| XX | GERENTE GENERAL               |
| XX | GERENTE FINANZAS              |
| XX | GERENTE VENTAS                |
| XX | ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS |

**Nombre del Cliente:**

<p>IMPORTADORA ZURITA S.R.L.</p> <p><b>Domicilio Legal:</b> ..... Tel. ....</p> <p>.....</p>
--

**5.16.1 ANTECEDENTES**

Registrar el Origen, Actividad de la Empresa.

**5.16.2 CONTRACTUAL**

**De acuerdo a los Términos de Referencia, fuimos contratados para efectuar una Auditoría Externa Independiente titulada:**

“Auditoría a XXXX, por el periodo comprendido entre el X de X de 201X y el X de X de 201X

**Al concluir todas las demás etapas estaremos en condiciones de informar sobre lo siguiente:**

- .....



### 5.16.3 SOLICITAR AL INICIO

1. Documentos legales:.....
2. Estructura Orgánica.....
3. Manuales.....
4. Presentación de Planillas.....
5. Estados Financieros Básicos
  - Balance General
  - Estado de Resultados
  - Evolución del Patrimonio
  - Flujo de Efectivo
  - Ejecución Presupuestaria
6. Notas a los Estados Financieros
7. Informe de Auditoría Externa gestión 201X
8. Planillas de Sueldos del Personal
9. Detalle de Pagos a los Consultores
10. Carpetas del Personal

**Así mismo enviaremos**

La carta de Compromiso



## **5.16.4 TÉRMINOS DE REFERENCIA Y COMPRENSIÓN DE LAS ACTIVIDADES**

### **5.16.4.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA**

Fuimos contratados para realizar la Auditoría ..... a la Empresa..... para emitir una opinión sobre ....., gestión 201X, de acuerdo con las Normas de Auditoría, emitidas por el Consejo Técnico de Auditoría y Contabilidad CTNAC y de acuerdo a lo estipulado en los Términos de Referencia.

#### **Auditoría de la Entidad**

Prepararemos y presentaremos a la Empresa....., los siguientes informes:

Un Informe de Auditoría....., en X ejemplares impresos y uno en formato digital, a los X días calendario computables a partir de la firma de contrato, tomando en cuenta los comentarios realizados al borrador de Informe.

Estos Informes de Auditoría, básicamente deberán contener:

- Un Informe sobre la Evaluación de la Estructura del Sistema de Control Interno, tomando en cuenta una Evaluación de Riesgos de Control e Identificación de condiciones que deban informarse y Seguimiento a las Observaciones de Control Interno de la Auditoría e de la gestión anterior, si corresponde.

### **5.16.4.2 CONCEPTO Y ENFOQUE DE LA AUDITORÍA**

Nuestra Empresa entiende a la Auditoría como una Evaluación Sistemática y Organizada de los Sistemas en Funcionamiento y procura determinar si los Objetivos tomados en cuenta para su Diseño siguen siendo válidos, si tal Diseño guarda Coherencia con el Propósito de alcanzar tales Objetivos,



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

si el Sistema funciona tal cual diseñado y si realmente permite el cumplimiento de los Objetivos.

El Propósito de esta Auditoría es Evaluar los Procesos de Selección de Personal, las Políticas de la Empresa y de Procedimientos Específicos que relacionados entre sí forman la base para obtener suficiente Evidencia acerca del Objeto de Revisión, con el propósito de poder expresar una Opinión Profesional sobre todo ello.

La necesidad de esta Auditoría es Indiscutible, permitirá mejorar estos Procedimientos, conocer si son Correctos los Procesos de Selección de Personal, tener la Certeza de que tal situación corresponde a la realidad que vive la Organización.

Las Debilidades que pudiéramos detectar serán comunicadas como Hallazgos en el Informe sobre la estructura del Control Interno, para su Conocimiento y la Implantación de Medidas Correctivas.

Por lo expuesto, el Objetivo de nuestra Auditoría es Evaluar los Procesos de Selección de Personal tal como mencionamos en el punto Objetivo y Alcance del Trabajo.

Audidores S.R.L., a fin de lograr la suficiente Evidencia para emitir nuestra opinión sobre los Procesos de Selección de Personal de la “Empresa”, aplicaremos Procedimientos Generales y Específicos, acordes a la Organización. Tal como se describe en el Alcance del Servicio, nuestro Trabajo en el desarrollo de sus actividades incluye la Evaluación del Control Interno para luego efectuar el seguimiento de las Operaciones desde su origen hasta el final de cada una ellas. A esto se añade la Metodología propia de Audidores S.R.L. que exige el cumplimiento de Normas y Procedimientos que derivan en la Confiabilidad y



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

Calidad del Servicio. Por lo expuesto se colige que existen varias tareas a realizar, las que se amplían según los resultados obtenidos.

El resultado de lo explicado nos permite determinar el Riesgo de Auditoría a través del “Riesgo Inherente”, el “Riesgo de Control” y el “Margen de Error Tolerable”, lo que culminará en el Enfoque de nuestra Auditoría para establecer los Procedimientos a seguir, ya sean Pruebas de Cumplimiento, Analíticas y/o Sustantivas, suficientes para el logro de la Calidad del Servicio y el sustento para la emisión de la Opinión sobre los Procesos de Selección de Personal de la “Empresa”.

#### **5.16.4.3 OBJETIVO DE LA AUDITORÍA**

El Objetivo General es Evaluar los Procesos de Selección de Personal, para saber si se realizó correctamente la Selección de Personal, por el período comprendido entre el X de X de 201X y el X de X de 201X.

El trabajo de Auditoría será ejecutada de acuerdo con las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas en Bolivia y, por consiguiente, incluiremos las pruebas que consideremos necesarias bajo las circunstancias.

Nuestra Auditoría incluirá la Planeación adecuada, la Evaluación y Comprobación de la Estructura y los Sistemas de Control Interno, y la obtención de Evidencia Objetiva Suficiente que nos permita llegar a una conclusión razonable sobre la cual sustentar nuestras opiniones.

El Objetivo de esta Auditoría, es contar con la Opinión Profesional e Independiente, sobre el Proceso de Selección de Personal, correspondientes al período comprendido entre el X de X de 201X y el X de X de 201X, de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA) y otras aplicables al objeto de la misma.



#### **5.16.4.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Expresar una Opinión sobre el Proceso de Selección de Personal, en todos sus aspectos significativos, de la Empresa ....., al X de X de 201X; así como el resultado de sus Operaciones durante el periodo de Evaluación; y si estos se encuentran enmarcados en las Leyes y Normas Vigentes en el País, según corresponda.
- Evaluar los Procedimientos aplicados en el Proceso de Selección de Personal.

#### **5.16.4.3.2 ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

La Auditoría debe estar orientada al Análisis y Evaluación al Proceso de Selección de Personal de la Empresa.....

El Enfoque de la Auditoría deberá tener un Carácter Constructivo y de Formulación de Recomendaciones, permitiendo, a los actores involucrados en el Proceso de Selección de Personal, mejorar la Calidad y Oportunidad de la Información; los Procesos y el Sistema de Control.

#### **5.16.5 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Efectuar la Evaluación del Riesgo Inherente respondiendo las siguientes preguntas (se debe documentar o comentarios debajo de cada línea).

##### **a) EL AMBIENTE DE CONTROL**

Representa el Efecto Colectivo de varios factores en establecer, realizar o motivar la Efectividad de Procedimientos y Políticas Específicos los cuales incluyen lo siguiente:

1. La Filosofía y Estilo de Operación de la Gerencia.
2. Estructura Organizativa de la Entidad.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

3. Políticas y Prácticas de Administración de Personal.
4. Objetivos de la Entidad y características del medio en que opera (Factores Políticos, Económicos, Legales, Familiares, etc.).
5. Comentarios generales sobre la Actitud de la Dirección de la Empresa con relación a contar con un Ambiente propicio de Control.
6. Comentarios sobre la aparente Efectividad, en su caso, de la función de la Auditoría Interna, si existe.

**Conclusión Acerca del Riesgo Inherente**

Puede bajar el Riesgo del 100% al 75%

**Puede bajar el Riesgo del 75% al 50%**

Puede bajar el Riesgo del 50% al 25%

Por lo anteriormente descrito concluimos que el Riesgo Inherente se puede bajar de **75% al 50%**.

Efectuar la Evaluación del Riesgo de Control respondiendo las siguientes preguntas.

(Se debe documentar o escribir Memorándums para contar con Evidencia de las Afirmaciones).

1. Pasar revista sobre el uso de los siguientes Formularios diseñados por el Beneficiario o sobre otros formatos equivalentes que se emplean para este fin:



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

	<b>CONCEPTO</b>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>N/A</i>
A	Contrato de Trabajo			
B	Requerimiento de Personal			
C	Plan de Reclutamiento			
D	Formulario para Monitorear Evaluaciones Orales y Escritas			

2. Responder las siguientes preguntas, la ausencia de varios de estos Controles no necesariamente son Debilidades sino que pueden deberse al tamaño de la Entidad, caso en el cual responder no aplicable.

	<b>CONCEPTO</b>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>N/A</i>
2.1	La Entidad cuenta con una Unidad de Personal			
2.2	Se cuenta con un Procedimiento de Selección de Personal			
2.3	La Entidad cuenta con Políticas para la Contratación de Personal			
2.4.	Se tienen claramente establecidos los Perfiles de Personal de acuerdo al cargo			
2.5.	La Entidad cuenta con un Reglamento de Personal vigente.			

**Evaluación de Procedimientos Administrativos**



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

1. Se tiene un Cuadro Organizativo (Organigrama) especificando los títulos de Empleados de su Organización y sus Responsabilidades Programáticas, Administrativas y Supervisoras.
2. Se tiene un Manual de Políticas de Procedimientos y cuáles son estos (describir en su integridad todos ellos).
3. Se tienen Políticas de Contratación vigentes.
4. Mantenimiento de Archivos de Contratación del Personal.
5. Se tienen Políticas escritas de Personal sobre Contratación, Despido, Salarios, Terminación, sobre Tiempo.

### **Conclusión a cerca del Riesgo de Control**

#### **5.17 ANÁLISIS DE RIESGO**

Considerando las evaluaciones.

Puedo bajar el Riesgo del 100% al 75%

#### **4.6 Puedo bajar el Riesgo del 75% al 50%**

Puedo bajar el Riesgo del 50% al 25%

Debe tomar en cuenta que la Inexistencia de algunos Controles no debe ser considerado necesariamente una Debilidad sino que puede ser atribuido al tamaño de la Entidad.

#### **Riesgo de Pruebas Analíticas**

1. Comentar sobre la Ejecución de Actividades y su cumplimiento de Normas y Leyes, tanto para Recursos generados por la Entidad y Fondos de Financiamiento Financiero.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

**Conclusión a cerca del Riesgo de Pruebas Analíticas**

**Considerando el punto 1, 2**

**Puedo bajar el Riesgo del 100% al 75%**

Puedo bajar el Riesgo del 75% al 50%

Puedo bajar el Riesgo del 50% al 25%

Comentarios generales sobre la Estructura de Control Interno, para la redacción del Informe de Control Interno.

Ambiente de Control, los Procedimientos de Control. Enfatizar las Políticas y Procedimientos pertinentes al Proceso de Selección de Personal.

De acuerdo a la Muestra Seleccionada se Verificará la Aplicación respectiva del mismo.

**5.17.1 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DE PRUEBAS DE VERIFICACIÓN: DE LOS GASTOS DE ADMINISTRACION.**

Después de haber determinado el:

Riesgo Inherente:	.....X.....%
Riesgo de Control	.....X.....%
Riesgo de Pruebas Analíticas	.....X.....%

Según la tabla de la Metodología determinamos el **X %** de Muestra para realizar las Pruebas de Verificación. Estos Procedimientos deben ser realizados en la fecha de determinación del Trabajo de Campo, o en una cercana a esta.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

**TABLAS DE ALCANCES DE PRUEBAS DE VERIFICACIÓN PARA LIMITAR EL ERROR TOLERABLE AL 4% DEL VALOR DEL UNIVERSO**

**Ciclo de Selección de Personal**

**TABLA 1, RIESGO INHERENTE AL 100%**

<u>A NIVELES DE RIESGO DE CONTROL</u>	<u>% DE ALCANCE DE LAS PRUEBAS DE VERIFICACIÓN A 4 NIVELES DE RIESGO DE PRUEBAS ANALÍTICAS</u>			
	<u>100%</u>	<u>75%</u>	<u>50%</u>	<u>25%</u>
100%	96%	95%	92%	84%
75%	95%	93%	90%	79%
50%	92%	90%	84%	68%
25%	84%	79%	68%	36%

**TABLA 2, RIESGO INHERENTE AL 75%**

<u>A NIVELES DE RIESGO DE CONTROL</u>	<u>% DE ALCANCE DE LAS PRUEBAS DE VERIFICACIÓN A 4 NIVELES DE RIESGO DE PRUEBAS ANALÍTICAS</u>			
	<u>100%</u>	<u>75%</u>	<u>50%</u>	<u>25%</u>
100%	95%	93%	90%	79%
75%	93%	91%	<b>86%</b>	72%
50%	90%	86%	79%	<u>58%</u>



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

25%                      79%                      72%                      58%                      15%

**TABLA 3, RIESGO INHERENTE AL 50%**

<u>A NIVELES DE RIESGO DE CONTROL</u>	<u>% DE ALCANCE DE LAS PRUEBAS DE VERIFICACIÓN A 4 NIVELES DE RIESGO DE PRUEBAS ANALÍTICAS</u>			
<u>100%</u>	<u>75%</u>	<u>50%</u>	<u>25%</u>	
100%	92%	90%	84%	68%
75%	90%	86%	79%	58%
50%	84%	79%	68%	30%
25%	68%	58%	36%	0%

### 5.17.2 RIESGO INHERENTE

A través del conocimiento del Cliente se determinó el Riesgo de que hubieran incurrido en Errores e Irregularidades Significativas, ya sean Intencionales o Inadvertidas, ignorando la Efectividad del Control Interno para Prevenir, o Detectar y Corregir, tales Errores e Irregularidades.

### 5.17.3 RIESGO DE CONTROL INTERNO

Se realizó la Evaluación de la Efectividad del Control Interno para proveer una certeza Razonable de que se Previenen, o se Detectan y se corrigen Errores e Irregularidades Significativas a nivel de los Objetivos de Auditoría. Considerando las limitaciones intrínsecas del Control Interno significa que siempre existe un Riesgo de la Ocurrencia de Errores e Irregularidades Significativas y que permanezcan sin detectar.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

#### 5.17.4 RIESGO DE DETECCIÓN

Las Pruebas Sustantivas son realizadas para obtener Evidencia de Auditoría con respecto a si las Aseveraciones del Proceso de Selección carecen de Errores Significativos. Existen dos tipos generales de Pruebas Sustantivas:

1. Procedimientos Analíticos Sustantivos y;
2. Pruebas de Detalle

Los Procedimientos Analíticos a realizar implican la Comparación de un Dato registrado, con Muestra Expectativa y, el Análisis de cualquier Diferencia Significativa para alcanzar una Conclusión sobre el Dato Registrado.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

### 5.18 MODELO DE PROGRAMA DE TRABAJO

#### IMPORTADORA ZURITA S.R.L. PROGRAMA DE AUDITORÍA

	DESCRIPCIÓN	REF.	HECHO POR.
1	Recopilar Antecedentes de la Entidad mediante Cuestionarios.		
2	Realizar Memorándum de Planificación de Auditoría para el Proceso de Selección de Personal.		
3	Verificar si la Estructura Organizativa existente corresponde con la Estructura aprobada por la Entidad.		
4	Verificar el Establecimiento y Conocimiento de las Responsabilidades de cada Departamento o Área Organizativa.		
5	Determinar si las necesidades de Selección y Captación Personal están en Función de los Planes Estratégicos de la Entidad; de acuerdo a su Calificación y Tiempo Oportuno.		
6	Verificar que el Empleo de las Personas sólo se haga en Plazas Vacantes y Útiles.		
7	Verificar si los Planes de Carreras a Técnicos y Profesionales son Lógicos, Coherentes y Eficaces según el Perfil de Competencia de los puestos de Trabajo y las Personas.		
8	Verificar los Tipos o Medios de Reclutamiento utilizados por la Entidad.		



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

9	Verificar si se realizan las Investigaciones necesarias y se han determinados los Requisitos o Métodos de Ingreso a la Entidad.		
10	Comprobar la Existencia y Funcionamiento de Comisión de Reclutamiento y Selección del Personal de nuevo Ingreso o cualquier otra de Similar Acción.		
11	Chequear las Acciones de Capacitación del grupo de Recursos Humanos en lo referido a dicha Comisión.		
12	Comprobar si se realizan estudios Sistemáticos del Mercado de Trabajo para lograr una correcta Estrategia de Reclutamiento hacia aquellos lugares donde exista el Potencial de personas con posibilidad de ingreso al Sistema.		
13	Chequear si existen Convenios de Colaboración con el Ministerio de Educación en lo referido a la Preparación y Orientación Vocacional de la Nueva Fuerza de Trabajo.		
14	Verificar si se publican en Convocatoria las Plazas Vacantes dentro de los 10 días establecidos por el Convenio Colectivo de Trabajo.		
15	Verificar los Medios de Difusión utilizados para el Requerimiento de Trabajo		
16	Verificar que en el Proceso de la Entrevista Inicial al Trabajador se analiza si éste posee o no los Requisitos exigidos para el desempeño del Cargo.		
17	Verificar si existe algún Sistema, Procedimientos o Técnicas para la Evaluación, Selección y Aprobación del Personal de Nuevo Ingreso.		
18	Verificar la Efectividad de los Procedimientos y Técnicas.		
19	Verificar que los Trabajadores de nuevo Ingreso cuenten con toda la Información del Trabajo que van a Ejecutar.		



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

20	Verificar si como Resultado de la Entrevista se Elabora una Estrategia para cada Trabajador, Casuística, dirigida a su Mejoramiento y Desarrollo.		
21	Verificar si se Aplica el Diseño Curricular para el adiestramiento al 100% de los Trabajadores que ingresen a la Entidad; así como las adecuaciones Pertinentes según proceda en cada caso.		
22	Verificar si los Trabajadores conocen sus Deberes, Derechos y el contenido de su Puesto de Trabajo.		
23	Verificar si existen Métodos o Procedimientos de Evaluación del Desempeño y la Periodicidad con que se valoran los Resultados de cada Trabajador.		
24	Verificar que se soliciten a la Entidad de Procedencia la Hoja Resumen y el Expediente Laboral. (Vía institucional)		
25	Verificar que cada Trabajador cuente con su Folder Personal con el debido Contenido.		
26	Comprobar que en los Expedientes del Personal categorizado como Dirigentes aparezca la Resolución de Nombramiento.		
27	Verificar la Utilización racional de la fuerza de Trabajo de forma que garantice el amplio Perfil de los puestos de Trabajo y que la Carga de Trabajo corresponda con la Jornada Laboral establecida.		
28	Chequear la actualización de la Plantilla de Cargo de Cuadros y Dirigentes.		
29	Preparar un Informe de Control Interno		



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

### 5.19 MODELO PAPELES DE TRABAJO

**AUDITORES S.R.L.**

**IMPORTADORA ZURITA S.R.L.**

#### CÉDULA ANALÍTICA DE FOLDER PERSONAL

Nombre	Cargo	Requisitos para el Folder Personal											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Angel Roca Piedra	Gerente General												
Stefani Quispe Alborada	Sub Gerente Administrativo												
Jesus Macias Masco	Contador												
Lidia Alcazar Aguilar	Auditor Interno												
Luis Vallas Mollendo	Encargado de Ventas Institucionales												
Mary Zuardo Alvarez	Encargado de Ventas en Almacén												
Gabriel Zuñiga Suxo	Encargado de contactos y viajes al												





ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

## 5.20 MODELOS DE CUESTIONARIO DE AUDITORÍA

**AUDITORES S.R.L.**

**IMPORTADORA ZURITA S.R.L.**

### EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL PERSONAL

	PREGUNTA	SI	NO	N/A	NOTAS
1	¿La Entidad cuenta con una Unidad de Personal?			√	
2	¿La Entidad cuenta con Políticas para la Contratación de Personal?		√		
3	¿Se tienen claramente establecidos los Perfiles de Personal de acuerdo al Cargo?	√			
4	¿El Personal cuenta con un Manual de Funciones?	√			
5	¿Conocen los Funcionarios el Manual de Funciones con Claridad?	√			
6	¿Se cuenta con un Procedimiento para la Contratación de Personal?		√		
7	¿Se cuenta con Requisitos básicos que debe poseer el Personal Contratado?		√		
8	¿Se guarda las solicitudes de Trabajo en caso de un puesto Laboral Libre?			√	
9	¿Se Realiza una Publicación de Requerimiento de Personal con el que puedan enterarse varios postulantes?	√			



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

10	¿Se realiza una Difusión de Requerimiento de Personal Interno antes de realizar una Publicación Externa?	√			
11	¿El Reglamento de Personal se encuentra vigente?	√			
12	¿El Reglamento de Personal es de conocimiento de los Funcionarios?	√			
13	¿La Entidad aplica el tiempo de prueba para el Personal recién contratado?	√			
14	¿Se aplica Procedimiento de inducción al Personal recién contratado para darle a conocer las tareas que debe Desempeñar?	√			
15	¿Los Contratos de Trabajo son Escritos?	√			
16	¿Los Contratos de Trabajo son Verbales?		√		
17	¿El Personal de confianza ha firmado un Documento de Confidencialidad?	√			



## 5.21 MODELO DE INFORME DE CONTROL INTERNO

### INFORME DE CONTROL INTERNO

**EMPRESA:** .....

REFERENCIA: Información suficiente sobre Observaciones, Conclusiones de Hechos Significativos, así como Recomendaciones constructivas producto de Evaluar el .....en Empresa .....

#### 1. Aseveración

**CONDICION:**

Situación detectada.

**CRITERIO:**

Como debería ser.

**CAUSA:**

El Motivo y Responsable.

**EFECTO:**

Que ocasiona.

**RECOMENDACIÓN:**

Como debe Solucionar.

**COMENTARIO:**

Respuesta del Responsable a la Recomendación.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

## 5.22 CUADRO RESUMEN

### CUADRO RESUMEN

**Empresa:**

**Área Auditada:**

**Auditor:**

**Fecha:**

<b>Problemas</b>	<b>Causas</b>	<b>Posibles efectos en las Operaciones</b>	<b>Investigaciones Adicionales</b>	<b>Recomendaciones</b>
<b>Observación:</b>				
<b>Revisó:</b>		<b>Aprobó:</b>		



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

### 5.23 BIBLIOGRAFÍA

La siguiente bibliografía fue consultada hasta la fecha, la cual es fuente de información secundaria para la preparación del presente Trabajo:

- AICP – Declaraciones sobre Normas de Auditoría, SAS 320.09
- ALBERTO MANTILLA Samuel Control Interno (Informe COSO). Los nuevos conceptos de Control Interno Coopers&Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España, Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid 1997.
- CHIAVENATO Idalberto – Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Colombia, 2002, Primera Edición.
- CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Quinta Edición Mc Graw-Hill. Interamericana Editores, Colombia 1999.
- CHIAVENATO Idalberto – Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Colombia, 2002, Primera Edición
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; Fernández Collado, Carlos, Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, México, 1998, Segunda Edición.
- MEJÍA IBÁÑEZ, Raúl. “Metodología de la Investigación”. Edit. Sagitario SRL Ed.2008.
- 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.
- ORTEGA MARIÑO, Macario; Organización, Edición III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999.
- RUIZ LIMÓN Ramón - Historia y evolución del pensamiento científico, 2000, Segunda Edición.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

- TERÁN GANDARILLAS, Gonzalo, “Temas de Contabilidad Básica”, Editorial Educación y Cultura, 1ra. Edición, Cochabamba – Bolivia, 1999.
- WHITTINGTON, O. Ray; PANY, Kurt; “Auditoría un Enfoque Integral”, Edit. McGrawHill, 2000.
- CINTEFOR (2001). Manual de Competencias Laborales.  
<http://www.oit.org>
- THOMPSON, Ivan (2006)  
<http://www.promonegocios.net/Empresa>
- <http://www.derecho.com>
- <http://html.rincondelvago.com/>
- <http://talentohumanoyrrpp.blogspot.com>
- <http://www.monografias.com>
- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>
- <http://zonaEmpresas.com/ventajas-y-desventajas-de-una-Auditoría>



## **CAPÍTULO VI.**

### **APLICACIÓN DEL MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA IMPORTADORA DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. CASO DE ESTUDIO: “IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”**

#### **INDICE**

<b>1</b>	<b>ANÁLISIS FODA.....</b>	<b>72</b>
<b>2</b>	<b>MPA.....</b>	<b>73</b>
<b>2.1</b>	<b>ANTECEDENTES.....</b>	<b>74</b>
<b>2.2</b>	<b>CONTRACTUAL.....</b>	<b>74</b>
<b>2.3</b>	<b>SOLICITAR AL INICIO.....</b>	<b>75</b>
<b>2.3.1</b>	<b>TÉRMINOS DE REFERENCIA Y COMPRESIÓN DE LAS ACTIVIDADES.....</b>	<b>76</b>
<b>2.3.2</b>	<b>ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA.....</b>	<b>76</b>
<b>2.3.3</b>	<b>CONCEPTO Y ENFOQUE DE LA AUDITORÍA.....</b>	<b>77</b>
<b>2.3.4</b>	<b>OBJETIVO DE LA AUDITORÍA.....</b>	<b>78</b>
<b>2.4.3.1</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>79</b>
<b>2.4.3.2</b>	<b>ALCANCE DE LA AUDITORÍA.....</b>	<b>79</b>
<b>2.5</b>	<b>EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....</b>	<b>80</b>
<b>2.6</b>	<b>ANÁLISIS DE RIESGO.....</b>	<b>85</b>
<b>2.6.1</b>	<b>DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DE PRUEBAS DE VERIFICACIÓN: DE LOS GASTOS DE ADMINISTRACION, OPERACIÓN, FINANCIEROS Y OTROS.....</b>	<b>86</b>
<b>2.6.2</b>	<b>RIESGO INHERENTE.....</b>	<b>88</b>
<b>2.6.3</b>	<b>RIESGO DE CONTROL INTERNO.....</b>	<b>88</b>
<b>2.6.4</b>	<b>RIESGO DE DETECCIÓN .....</b>	<b>89</b>
<b>3.</b>	<b>PROGRAMA DE TRABAJO .....</b>	<b>91</b>
<b>4.</b>	<b>PAPEL DE TRABAJO.....</b>	<b>94</b>
<b>5.</b>	<b>CUESTIONARIO.....</b>	<b>96</b>
	<b>CAPÍTULO VII.....</b>	<b>98</b>
	<b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>98</b>
<b>7.1</b>	<b>INFORME DE CONTROL INTERNO.....</b>	<b>98</b>
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>101</b>



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXO 1: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXO 2: ORGANIGRAMA.....</b>	<b>104</b>



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

**1 ANÁLISIS FODA**



**MATRIZ FODA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	Tener Personal Calificado. Contar con Personal que contribuya a lograr los Objetivos de la Empresa.	Falta de Manual de Políticas y Procedimientos para la Selección de Personal.
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	Seleccionar al Personal Idóneo para el Cargo. Contratar Personal Especializado en el Rubro de la Empresa.	Contratar Personal Ineficiente que cause daños Económicos a la Empresa. Seleccionar Personal que no sea calificado profesionalmente.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

2 MPA

LC  
1/2

**Hecho por:** VZA

**Fecha:** 30/05/2015

**Revisado por:** FTV

**Fecha:** 30/05/2015

**Personal asignado al trabajo**

**Revisado por:**

Lic. Felipe Valencia

**Trabajo de Campo**

Egr. Viviana Zurita

**Ejecutivos y Gerencia del Cliente**

Angel Roca

Stefani Quispe

Lidia Alcazar

GERENTE GENERAL

SUB GERENTE ADMINISTRATIVA

AUDITOR INTERNO

**Nombre del cliente:**

IMPORTADORA ZURITA S.R.L.

**Domicilio Legal:** Calle Antonio Gallardo N°1111, Zona Gran Poder, La Paz Bolivia,  
Tel. 22233344



## 2.1 ANTECEDENTES

La Empresa “Importadora ZURITA SRL”, es una Sociedad de Responsabilidad Limitada, que fue creada el 01 de Septiembre de 2010, según Testimonio de Constitución No. 015/2010, dicha Empresa tiene como actividad la Importación de Juguetes para niños en una amplia variedad desde China.

Asimismo la Importadora ZURITA SRL da inicio a sus actividades desde el 10 de Septiembre de 2010, convirtiéndose en una de las principales distribuidoras en ventas de Juguetes al por mayor y menor en el mercado de la ciudad de La Paz.

Ofreciendo a su público una variedad de Juguetes para todas las etapas del desarrollo de los niños y con la última tendencia de moda infantil a precios para el alcance de todo bolsillo.

## 2.2 CONTRACTUAL

**De acuerdo a los Términos de Referencia, fuimos contratados para efectuar una Auditoría Externa Independiente titulada:**

“Auditoría al Proceso de Selección de Personal, por el periodo comprendido entre el 01 de Septiembre de 2010 y el 31 de Diciembre de 2014”

**Al concluir todas las demás etapas estaremos en condiciones de Informar sobre lo siguiente:**

- a. Identificar los Términos y Procedimientos aplicados en la Selección de Personal.

Al ser una Importadora, la Evaluación se efectuará en función a los Procedimientos efectuados en la Selección del Personal de la Entidad y en función a lo estipulado en las Leyes Laborales vigentes en el País.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

- b. Determinar si la Entidad cuenta con Políticas para la Contratación de Personal?

LC  
1/2

Al realizar según el Muestreo un Análisis de la Información Recopilada se tomará en cuenta si la Importadora cuenta con Políticas de Selección de Personal de la Entidad.

- c. Identificar si se tienen claramente establecidos los Perfiles de Personal de acuerdo al Cargo.

En el Informe de Control Interno solicitado estarán resumidas las observaciones reportadas como resultado de la Evaluación del Proceso de Selección de Personal.

- d. Determinar si se cuenta con un Procedimiento para la Selección de Personal.

En la Revisión realizada según nuestra Planificación se efectuará un resumen de Observaciones referidas a los Procedimientos para la Selección de Personal.

### 2.3 SOLICITAR AL INICIO

1. Documentos legales:
2. Estructura Orgánica
3. Manuales
4. Presentación de Planillas
5. Estados Financieros Básicos
  - Balance General
  - Estado de Resultados
  - Evolución del Patrimonio
  - Flujo de Efectivo



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

- Ejecución Presupuestaria
- 6. Notas a los Estados Financieros
- 7. Informe de Auditoría Externa Gestión 2014
- 8. Planillas de sueldos del Personal
- 9. Detalle de Pagos a los Consultores
- 10. Carpetas del personal



**Así mismo enviaremos**

- 1 La carta de Compromiso

## **2.4 TÉRMINOS DE REFERENCIA Y COMPRENSIÓN DE LAS ACTIVIDADES**

### **2.4.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA**

Fuimos contratados para realizar la Auditoría a la Empresa Importadora Zurita S.R.L. para emitir una opinión sobre el Proceso de Selección de Personal hasta la Gestión 2014, de acuerdo con las Normas de Auditoría, emitidas por el Consejo Técnico de Auditoría y Contabilidad CTNAC y de acuerdo a lo estipulado en los Términos de Referencia.

#### **Auditoría de la Entidad**

Prepararemos y presentaremos a la Empresa Importadora Zurita S.R.L., los siguientes Informes:

Un Informe de Auditoria del Proceso de Selección de Personal, en 4 ejemplares impresos y uno en formato digital, a los 15 días calendario computables a partir de la firma de contrato, tomando en cuenta los comentarios realizados al borrador de Informe.

Este Informe de Auditoría, básicamente deberán contener:



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

- Un Informe sobre la Evaluación de la Estructura del Sistema de Control Interno, tomando en cuenta una Evaluación de Riesgos de Control e Identificación de condiciones que deban informarse y LC  
1/2  
seguimiento a las observaciones de Control Interno de la Auditoría y de la gestión anterior, si corresponde.

#### 2.4.2 CONCEPTO Y ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Se entiende a la Auditoría como una Evaluación Sistemática y Organizada de los Sistemas en Funcionamiento y procura determinar si los Objetivos tomados en cuenta para su Diseño siguen siendo válidos, si tal Diseño guarda Coherencia con el Propósito de alcanzar tales Objetivos, si el Sistema funciona tal cual diseñado y si realmente permite el cumplimiento de los Objetivos.

El Propósito de esta Auditoría es Evaluar los Procesos de Selección de Personal, las Políticas de la Empresa y de Procedimientos Específicos que relacionados entre sí forman la base para obtener suficiente Evidencia acerca del Objeto de Revisión, con el propósito de poder expresar una Opinión Profesional sobre todo ello.

La necesidad de esta Auditoría es Indiscutible, permitirá mejorar estos Procedimientos, conocer si son Correctos los Procesos de Selección de Personal, tener la Certeza de que tal situación corresponde a la realidad que vive la Organización.

Las Debilidades que pudiéramos detectar serán comunicadas como Hallazgos en el Informe sobre la estructura del Control Interno, para su Conocimiento y la Implantación de Medidas Correctivas.

Por lo expuesto, el Objetivo de nuestra Auditoría es Evaluar los Procesos de Selección de Personal tal como mencionamos en el punto Objetivo y Alcance del Trabajo.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

LC  
1/2

Audidores S.R.L. , a fin de lograr la suficiente Evidencia para emitir nuestra opinión sobre los Procesos de Selección de Personal de la “Empresa Importadora Zurita S.R.L.”, aplicaremos Procedimientos Generales y Específicos, acordes a la Organización. Tal como se describe en el Alcance del servicio, nuestro Trabajo en el

desarrollo de sus actividades incluye la Evaluación del Control Interno para luego efectuar el seguimiento de las Operaciones desde su origen hasta el final de cada una ellas. A esto se añade la Metodología propia del Auditor que exige el cumplimiento de Normas y Procedimientos que derivan en la Confiabilidad y Calidad del Servicio. Por lo expuesto se colige que existen varias tareas a realizar, las que se amplían según los resultados obtenidos.

El resultado de lo explicado nos permite determinar el Riesgo de Auditoría a través del “Riesgo Inherente”, el “Riesgo de Control” y el “Margen de Error Tolerable”, lo que culminará en el Enfoque de nuestra Auditoría para establecer los Procedimientos a seguir, ya sean Pruebas de Cumplimiento, Analíticas y/o Sustantivas, suficientes para el logro de la Calidad del Servicio y el sustento para la emisión de la Opinión sobre los Procesos de Selección de Personal de la “Importadora Zurita S.R.L.”

### **2.4.3 OBJETIVO DE LA AUDITORÍA**

El Objetivo General es Evaluar los Procesos de Selección de Personal en la Importadora Zurita S.R.L., para saber si se realizó correctamente la Selección de Personal, por el período comprendido entre el 01 de Septiembre de 2010 y el 31 de Diciembre de 2014.

El trabajo de Auditoría será ejecutada de acuerdo con las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas en Bolivia y, por consiguiente, incluiremos las pruebas que consideremos necesarias bajo las circunstancias.



Nuestra Auditoría incluirá la Planeación adecuada, la Evaluación y Comprobación de la Estructura y los Sistemas de Control Interno, y la obtención de Evidencia Objetiva Suficiente que nos permita llegar a una Conclusión Razonable sobre la cual sustentar nuestras opiniones.

El Objetivo de esta Auditoría, es contar con la Opinión Profesional e Independiente, sobre el Proceso de Selección de Personal de la Importadora Zurita S.R.L., correspondientes al período comprendido entre el 01 de Septiembre de 2010 y el 31 de Diciembre de 2014, de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA) y otras aplicables al objeto de la misma.

#### **2.4.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Expresar una Opinión sobre el Proceso de Selección de Personal, en todos sus aspectos significativos, de la Empresa Importadora Zurita S.R.L., al 31 de Diciembre de 2014; así como el resultado de sus Operaciones durante el periodo de Evaluación; y si estos se encuentran enmarcados en las Leyes y Normas Vigentes en el País, según corresponda.
- Evaluar los Procedimientos aplicados en el Proceso de Selección de Personal de la Empresa Importadora Zurita S.R.L.

#### **2.4.3.2 ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

La Auditoría debe estar orientada al Análisis y Evaluación al Proceso de Selección de Personal de la Empresa Importadora Zurita S.R.L.

El Enfoque de la Auditoría deberá tener un Carácter Constructivo y de Formulación de Recomendaciones, permitiendo, a los actores involucrados en el Proceso de Selección de



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

Personal, mejorar la Calidad y Oportunidad de la Información; los Procesos y el Sistema de Control.

LC  
1/2

## 2.5 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Efectuar la Evaluación del Riesgo Inherente respondiendo las siguientes preguntas:

### a) EL AMBIENTE DE CONTROL

Representa el Efecto Colectivo de varios factores en establecer, realizar o motivar la Efectividad de Procedimientos y Políticas Específicos los cuales incluyen lo siguiente:

#### 1. La Filosofía y Estilo de Operación de la Gerencia

Todas las actividades y operaciones importantes realizadas por la Importadora Zurita S.R.L., son enmarcadas a través de las decisiones tomadas por la Gerencia General, existe segregación de Funciones y Responsabilidades y algunas decisiones propias de cada Área y que no tengan tanta relevancia son tomadas de acuerdo a cada Cargo y Área.

#### 2. Estructura Organizativa de la Entidad

La Importadora Zurita S.R.L., es una Sociedad de Responsabilidad Limitada donde la Estructura Organizativa, es la siguiente:

- a) La Gerencia General
- b) Departamento de Administración y Finanzas
  - Sub Gerente Administrativo



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

- Contador
- Auditoría Interna

LC  
1/2

c) Departamento de Ventas

- Encargado de Ventas Institucionales
- Encargado de Ventas en Almacén

d) Departamento de Importación

- Encargado de contactos y viajes al Exterior

### 3. Políticas y Prácticas de Administración de Personal

Se cuenta con un Departamento de Administración quien define las Políticas y Prácticas de Administración de Personal.

### 4. Objetivos de la entidad y características del medio en que opera (factores políticos, económicos, legales, familiares, etc.)

El Objetivo Principal de Importadora Zurita S.R.L. es cumplir con sus estimados Clientes ofreciéndoles Juguetes de calidad y con la mejor atención, brindándoles la Asesoría que ellos requieran y haciéndoles entrega de sus pedidos en el tiempo previsto y a la mayor brevedad posible.

Factores que pueden Influir en el medio que Opera la Entidad:

- Factores políticos, La creación de Impuestos para las Actividades Realizadas por la Importadora Zurita S.R.L., la emisión de una Nueva Reglamentación de la Nueva constitución del Estado, nuevos Convenios con China



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

- Factores Económicos, Cambio de Modelos Económicos, incertidumbre en el País.
- Factores Legales, Gestiones legales de traslado de Juguetes, así como la autorización de la Importación de la misma.
- Factores Sociales, Los posibles Bloqueos en el País que origine Incomunicaciones, paralización del traslado de la Mercadería y cambios en Remuneraciones Salariales dispuestas por el Ministerio de Trabajo.

LC  
1/2

**5. Comentarios generales sobre la Actitud de la Dirección de la Empresa Importadora Zurita S.R.L. con relación a contar con un Ambiente propicio de Control.**

La Gerencia General se encarga de tomar las Decisiones mas importantes que sean de beneficio para la Importadora Zurita S.R.L. tratando de minimizar al máximo los Riesgos Consecuentes de la toma de Decisiones.

La Importadora Zurita S.R.L., de acuerdo a su Estructura Organizativa, cuenta con un Ambiente de Control Razonable del mismo es el que Controla y Administra las Actividades de cada unidad dependiente del Área.

**6. Comentarios sobre la aparente Efectividad, en su caso, de la función de la Auditoría Interna, si existe.**

En la Importadora Zurita S.R.L., su Unidad de Auditoria Interna nunca realizó una Auditoría al Proceso de Selección de Personal.

**Conclusión a cerca del riesgo inherente**

Puede bajar el riesgo del 100% al 75%



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

LC  
1/2

**Puede bajar el riesgo del 75% al 50%**

Puede bajar el riesgo del 50% al 25%

Por lo anteriormente descrito concluimos que el riesgo inherente se puede bajar de **75% al 50%**.

**Efectuar la Evaluación del RIESGO DE CONTROL respondiendo las siguientes preguntas.**

(Se debe documentar o escribir Memorandums para contar con Evidencia de las Afirmaciones).

- Pasar Revista sobre el uso de los siguientes formularios diseñados en el Manual del Beneficiario o sobre otros Formatos equivalentes que se emplean para este fin;

	<b>CONCEPTO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
A	Contrato de Trabajo	X		
B	Requerimiento de Personal Formulario	X		
C	Plan de Reclutamiento		X	
D	Formulario para Monitorear Evaluaciones Orales y Escritas	X		

Responder las siguientes preguntas, la ausencia de varios de estos controles no necesariamente son debilidades sino que pueden deberse al tamaño de la entidad, caso en el cual responder no aplicable.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

	CONCEPTO	SI	NO	N/A
2.1	La Entidad cuenta con una Unidad de Personal			X
2.2	Se cuenta con un Procedimiento de Selección de Personal		X	
2.3	La Entidad cuenta con Políticas para la Contratación de Personal.		X	
2.4.	Se tienen claramente establecidos los Perfiles de Personal de acuerdo al cargo	X		
2.5.	La Entidad cuenta con un Reglamento de Personal vigente	X		

LC  
1/2

### Evaluación de otros procedimientos administrativos

1. Se tiene un Cuadro Organizativo (Organigrama) especificando los títulos de Empleados de su Organización y sus Responsabilidades Programáticas, Administrativas y Supervisoras.

La Importadora Zurita S.R.L., cuenta con un organigrama y con un Manual de Funciones disgregado por Áreas y Funciones donde se describen los Cargos y Responsabilidades.

2. Se tiene un Manual de Políticas y Procedimientos para la Selección de Personal y cuáles son estos (describir en su integridad todos ellos).



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

La Importadora Zurita S.R.L. no cuenta con un Manual de Políticas de Procedimientos para la Selección de Personal.



3. Se tienen Políticas de Contratación vigentes.

La Importadora Zurita S.R.L. no cuenta con Políticas de Contratación vigentes.

4. Mantenimiento de Archivos de Contratación del Personal

Los documentos de Contratación del Personal son archivados correctamente en forma cronológica en oficinas ubicadas en la ciudad de La Paz.

### **Conclusión a cerca del riesgo de control**

Considerando las evaluaciones

#### **2.6 ANÁLISIS DEL RIESGO**

Puedo bajar el riesgo del 100% al 75%

**Puedo bajar el riesgo del 75% al 50%**

Puedo bajar el riesgo del 50% al 25%

Debe tomar en cuenta que la inexistencia de algunos controles no debe ser considerado necesariamente una debilidad sino que puede ser atribuido al tamaño de la entidad.

#### **Riesgo de Pruebas Analíticas**

Comentar sobre la Ejecución de Procedimientos respecto al Proceso de Selección de Personal y su cumplimiento de Normas y Leyes.



### **Conclusión a cerca del riesgo de pruebas analíticas**

**Considerando el punto 1, 2**

**Puedo bajar el riesgo del 100% al 75%**

**Puedo bajar el riesgo del 75% al 50%**

**Puedo bajar el riesgo del 50% al 25%**

### **Comentarios generales sobre la Estructura de Control Interno, para la redacción del Informe de Control Interno.**

Ambiente de Control, los Procedimientos de Control. Enfatizar las Políticas y Procedimientos pertinentes a la capacidad de la Entidad en el Proceso de Selección de Personal.

La Importadora Zurita S.R.L., cuenta con Manuales de Funciones y Estructura Orgánica que están siendo aplicados.

De acuerdo a la Muestra Seleccionada se verificará la aplicación respectiva del mismo.>

### **2.6.1 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DE PRUEBAS DE VERIFICACIÓN: DE LOS GASTOS DE ADMINISTRACION, OPERACIÓN, FINANCIEROS Y OTROS**

Después de haber determinado el:



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

LC  
1/2

Riesgo Inherente:	.....75.....%
Riesgo de Control	.....75.....%
Riesgo de Pruebas Analíticas	.....50.....%

Según la tabla de la Metodología determinamos el **86 %** de Muestra para realizar las Pruebas de Verificación seguidamente. Estos Procedimientos deben ser realizados en la fecha de terminación del Trabajo de Campo, o en una cercana a él.

**TABLAS DE ALCANCES DE PRUEBAS DE VERIFICACIÓN PARA LIMITAR EL ERROR TOLERABLE AL 4% DEL VALOR DEL UNIVERSO**  
**Ciclo de Efectivo, Gastos e Ingresos**

<b>TABLA 1, RIESGO INHERENTE AL 100%</b>				
<u>A NIVELES DE RIESGO DE CONTROL</u>	<u>% DE ALCANCE DE LAS PRUEBAS DE VERIFICACION A 4 NIVELES DE RIESGO DE PRUEBAS ANALITICAS</u>			
	<u>100%</u>	<u>75%</u>	<u>50%</u>	<u>25%</u>
100%	96%	95%	92%	84%
75%	95%	93%	90%	79%
50%	92%	90%	84%	68%
25%	84%	79%	68%	36%

<b>TABLA 2, RIESGO INHERENTE AL 75%</b>				
<u>A NIVELES DE RIESGO DE CONTROL</u>	<u>% DE ALCANCE DE LAS PRUEBAS DE VERIFICACION A 4 NIVELES DE RIESGO DE PRUEBAS ANALITICAS</u>			
	<u>100%</u>	<u>75%</u>	<u>50%</u>	<u>25%</u>
100%	95%	93%	90%	79%
75%	93%	91%	<b>86%</b>	72%
50%	90%	86%	79%	58%
25%	79%	72%	58%	15%



LC  
1/2

**TABLA 3, RIESGO INHERENTE AL 50%**

<u>A NIVELES DE RIESGO DE CONTROL</u>	<u>% DE ALCANCE DE LAS PRUEBAS DE VERIFICACION A 4 NIVELES DE RIESGO DE PRUEBAS ANALITICAS</u>			
	<u>100%</u>	<u>75%</u>	<u>50%</u>	<u>25%</u>
100%	92%	90%	84%	68%
75%	90%	86%	79%	58%
50%	84%	79%	68%	30%
25%	68%	58%	36%	0%

### 2.6.5 RIESGO INHERENTE

A través del conocimiento del Cliente se determinó el Riesgo de que hubieran incurrido en Errores e Irregularidades Significativas, ya sean Intencionales o Inadvertidas, ignorando la Efectividad del Control Interno para Prevenir, o Detectar y Corregir, tales Errores e Irregularidades.

- El Riesgo Inherente determinado es del 75% (Riesgo moderado) para los Procesos de Selección de Personal, ya que el entorno que afectaría al Debido Personal Seleccionado está controlada mediante la Concientización y Capacitación al Personal Encargado de este Proceso de Selección de Personal, lo que implica riesgo moderado para la Importadora Zurita S.R.L..

### 2.6.6 RIESGO DE CONTROL INTERNO

Se realizó la Evaluación de la Efectividad del Control Interno para proveer una certeza Razonable de que se Previenen, o se Detectan y se corrigen Errores e Irregularidades Significativas a nivel de los Objetivos de Auditoría. Considerando las limitaciones



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

LC  
1/2

intrínsecas del Control Interno significa que siempre existe un Riesgo de la Ocurrencia de Errores e Irregularidades Significativas y que permanezcan sin detectar.

- El Riesgo de Control Interno determinado es del 75% (Riesgo Moderado) para el Proceso de Selección de Personal, ya que cuentan con un Manual de Funciones disgregado por Áreas y Funciones donde se describen los Cargos y Responsabilidades las mismas que son implementadas para el funcionamiento de las operaciones de la Importadora Zurita S.R.L..

### **2.6.7 RIESGO DE DETECCIÓN**

Las Pruebas Sustantivas son realizadas para obtener Evidencia de Auditoría con respecto a si las Aseveraciones del Proceso de Selección carecen de Errores Significativos. Existen dos tipos generales de Pruebas Sustantivas:

9. Procedimientos Analíticos Sustantivos y;
10. Pruebas de Detalle

Los Procedimientos Analíticos a realizar implican la Comparación de un Dato registrado, con Muestra Expectativa y, el Análisis de cualquier Diferencia Significativa para alcanzar una Conclusión sobre el Dato Registrado.

- Las Pruebas Analíticas determinada es del 50% (Riesgo bajo) para el Proceso de Selección de Personal, siendo que se efectuó pruebas globales a algunos Procedimientos efectuados en este Proceso.

De acuerdo a los Datos anteriores y utilizando la Tabla de Alcances de Pruebas de Verificación se define un porcentaje de 86% de alcance de Pruebas de Verificación para



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

LC  
1/2

Evaluar el Proceso de Selección de Personal. Los Procedimientos de Auditoría que se aplicaran son principalmente las Pruebas de Cumplimiento y Pruebas Sustantivas.

Si bien se realizará Pruebas Sustantivas, sin embargo la Información revisada está sujeta a Riesgo de presentar Errores, debido a que se tomara una Muestra para nuestra Evaluación.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

PA  
2

### 3 PROGRAMA DE TRABAJO

#### IMPORTADORA ZURITA S.R.L. PROGRAMA DE AUDITORIA

	DESCRIPCION	REF.	HECHO POR.
1	Recopilar Antecedentes de la Entidad mediante Cuestionarios.	LC 1/2.1 ↑	VZA
2	Realizar Memorandum de Planificación de Auditoria para el Proceso de Selección de Personal.	LC 1/2.17	VZA
3	Verificar si la Estructura Organizativa existente se corresponde con la Estructura aprobada por la Entidad.	LP 1/1	VZA
4	Verificar el Establecimiento y Conocimiento de las Responsabilidades de cada Departamento o Área Organizativa.	CI 2	VZA
5	Determinar si las necesidades de Selección y Captación Personal están en Función de los Planes Estratégicos de la Entidad; de acuerdo a su Calificación y Tiempo Oportuno.	LC 1/2.1 ↑	VZA
6	Verificar que el Empleo de las Personas sólo se haga en Plazas Vacantes y Útiles.	↓	VZA
7	Verificar si los Planes de Carreras a Técnicos y Profesionales son Lógicos, Coherentes y Eficaces según el Perfil de Competencia de los puestos de Trabajo y las Personas.	LC 1/2.17	VZA



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

8	Verificar los Tipos o Medios de Reclutamiento utilizados por la Entidad.	LC 1/4	VZA <b>PA 2.1</b>
9	Verificar si se realizan las Investigaciones necesarias y se han determinados los Requisitos o Métodos de Ingreso a la Entidad.	LC 1/4	VZA
10	Comprobar la Existencia y Funcionamiento de Comisión de Reclutamiento y Selección del Personal de nuevo Ingreso o cualquier otra de Similar Acción.	LC 1/2.1	VZA
11	Chequear las Acciones de Capacitación del grupo de Recursos Humanos en lo referido a dicha Comisión.	AL	VZA
12	Comprobar si se realizan estudios Sistemáticos del Mercado de Trabajo para lograr una correcta Estrategia de Reclutamiento hacia aquellos lugares donde exista el Potencial de personas con posibilidad de ingreso al Sistema.	LC 1/2.17	VZA
13	Verificar si se publican en Convocatoria las Plazas Vacantes dentro de los 10 días establecidos por el Convenio Colectivo de Trabajo.	LC 1/4	VZA
14	Verificar los Medios de Difusión utilizados para el Requerimiento de Trabajo	LC 1/2	VZA
15	Verificar que en el Proceso de la Entrevista Inicial al Trabajador se analiza si éste posee o no los Requisitos exigidos para el desempeño del Cargo.	LC 1/4	VZA
16	Verificar si existe algún Sistema, Procedimientos o Técnicas para la Evaluación, Selección y Aprobación del Personal de Nuevo Ingreso.	LC 1/4	VZA
17	Verificar la Efectividad de los Procedimientos y Técnicas.	LC 1/4	VZA
18	Verificar que los Trabajadores de nuevo Ingreso cuenten con	LC 1/4	VZA



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

	toda la Información del Trabajo que van a Ejecutar.		PA 2.2
19	Verificar si se Aplica el Diseño Curricular para el adiestramiento al 100% de los Trabajadores que ingresen a la Entidad; así como las adecuaciones Pertinentes según proceda en cada caso.	LC 1/3	VZA
20	Verificar si los Trabajadores conocen sus Deberes, Derechos y el contenido de su Puesto de Trabajo.	LC 1/4	VZA
21	Verificar si existen Métodos o Procedimientos de Evaluación del Desempeño y la Periodicidad con que se valoran los Resultados de cada Trabajador.	LC 1/4	VZA
22	Verificar que se soliciten a la Entidad de Procedencia la Hoja Resumen y el Expediente Laboral. (Vía institucional)	LC 1/3	VZA
23	Verificar que cada Trabajador cuente con su Folder Personal con el debido Contenido.	LC 1/3	VZA
24	Comprobar que en los Expedientes del Personal categorizado como Dirigentes aparezca la Resolución de Nombramiento.	LC 1/3	VZA
25	Preparar un Informe de Control Interno	LC 1/4	VZA



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

4 PAPEL DE TRABAJO

LC  
1/3

IMPORTADORA ZURITA S.R.L.  
CÉDULA ANALÍTICA DE FOLDER PERSONAL

Nombre	Cargo	Requisitos para el Folder Personal											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Angel Roca Piedra	Gerente General	○	☒	○	☒	○	☒	○	○	○	○	○	○
Stefani Quispe Alborada	Sub Gerente Administrativo	☒	○	○	☒	☒	NA	NA	☒	○	○	○	○
Jesus Macias Masco	Contador	○	○	○	☒	○	○	○	☒	○	☒	○	○
Lidia Alcazar Aguilar	Auditor Interno	○	○	○	○	○	○	NA	○	○	☒	○	○
Luis Vallas Mollendo	Encargado de Ventas Institucionales	○	☒	○	○	☒	○	☒	☒	NA	☒	○	○
Mary Zuardo Alvarez	Encargado de Ventas en Almacén	○	○	○	○	○	○	NA	○	○	○	○	○
Gabriel Zuñiga Suxo	Encargado de contactos y viajes al Exterior	○	☒	○	○	☒	NA	○	○	NA	○	○	○



## Nº Requisitos para el Folder Personal

Folder

- 1 Personal
- 2 Carta de Solicitud de Empleo
- 3 Hoja de Vida
- 4 Certificado de Nacimiento
- 5 Fotocopia de Carnet
- 6 Libreta de Familia
  
- 7 Libreta de Servicio Militar
- 8 Croquis de Domicilio
- 9 Título Profesional
- Certificado de
- 10 Antecedentes
- 11
- Contrato de Trabajo
- 12
- Alta en la Institución

### Marca      Detalle

○	Verificado
¢	No contiene
NA	No aplicable



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

LC  
1/4

## 5 CUESTIONARIO

### IMPORTADORA ZURITA S.R.L. EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL PERSONAL

	PREGUNTA	SI	NO	N/A	NOTAS
1	¿La Entidad cuenta con una Unidad de Personal?			√	
2	¿La Entidad cuenta con Políticas para la Contratación de Personal?		√		
3	¿Se tienen claramente establecidos los Perfiles de Personal de acuerdo al Cargo?	√			
4	¿El Personal cuenta con un Manual de Funciones?	√			
5	¿Conocen los Funcionarios el Manual de Funciones con Claridad?	√			
6	¿Se cuenta con un Procedimiento para la Contratación de Personal?		√		
7	¿Se cuenta con un Formato de Requisitos básicos que debe poseer el Personal Contratado?		√		
8	¿Se guarda las solicitudes de Trabajo en caso de un puesto Laboral Libre?			√	
9	¿Se Realiza una Publicación de Requerimiento de Personal con el que puedan enterarse varios postulantes?	√			
10	¿Se realiza una Difusión de Requerimiento de Personal Interno antes de realizar una Publicación Externa?		√		
11	¿El Reglamento de Personal se encuentra vigente?	√			
12	¿El Reglamento de Personal es de conocimiento de los Funcionarios?	√			
13	¿La Entidad aplica el tiempo de prueba para el Personal recién contratado?	√			



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

14	¿Se aplica Procedimiento de inducción al Personal recién contratado para darle a conocer las tareas que debe Desempeñar?	✓				LC 1/4
15	¿Los Contratos de Trabajo son Escritos?	✓				
16	¿Los Contratos de Trabajo son Verbales?				✓	
17	¿El Personal de confianza ha firmado un Documento de Confidencialidad?	✓				

TOTALES	10	4	3
%	59	23	18

CONCLUSIÓN:

B	R	M
> =		
75	50 < X < 75	< 50

- B: Control interno con alta confianza respecto al Proceso de Selección de Personal
- R: Control interno con confianza moderada respecto al Proceso de Selección de personal
- D Control interno no confiable respecto al Proceso de Selección de Personal



**CAPÍTULO VII.**  
**COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**  
**7.2 INFORME DE CONTROL INTERNO**

**EMPRESA: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.**

REFERENCIA: Información suficiente sobre Observaciones, Conclusiones de Hechos Significativos, así como Recomendaciones constructivas producto de Evaluar el Proceso de Selección de Personal en Empresa Importadora Zurita S.R.L.

- **Se tienen Políticas de Contratación vigentes.**

**CONDICION:**

No cuenta con ninguna Política de Contratación Vigente.

**CRITERIO:**

La Empresa debería contar con Políticas de Contratación vigentes para poder normar estos Procedimientos.

**CAUSA:**

La Gerencia desconoce la importancia que tiene tener Políticas de Contratación vigentes.

**EFECTO:**

Esta Carencia provoca que no se le preste la Importancia que amerita el Seleccionar a la Persona Idónea para el Cargo Vacante dentro la Entidad.

**RECOMENDACIÓN:**

Se Recomienda a Gerencia Realizar Políticas de Contratación vigentes.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

**COMENTARIOS:**

Acepta la Recomendación.



- **Se tiene Manual de Políticas y Procedimientos para la Selección de Personal**

**CONDICION:**

La Entidad no tiene ningún Manual de Políticas de Procedimientos para la Selección de Personal

**CRITERIO:**

Para una Selección de Personal Correcto eligiendo a la Persona Perfecta para la Entidad , la misma tiene que tener un Manual de Políticas de Procedimientos para la Selección de Personal

**CAUSA:**

La Gerencia pensaba que estos Procedimientos no necesitaban tenerlos por escrito.

**EFECTO:**

Que no se Seleccione al Personal adecuado.

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda a Gerencia Realizar un Manual de Políticas de Procedimientos para la Selección de Personal.

**COMENTARIOS:**

Acepta la Recomendación



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

ICI  
1

- **Se cuenta con un Formato de Requisitos básicos que debe poseer el Personal Contratado**

**CONDICION:**

La Entidad no tiene un Formato los Requisitos básicos que debe poseer el Personal Contratado.

**CRITERIO:**

Lo mínimo que debería cumplir el Personal al pretender ingresar a la Empresa son los Requisitos básicos de Contratación.

**CAUSA:**

La Gerencia creía que se sobreentendía esta Formalidad.

**EFECTO:**

Hay varias Personas Contratadas que no cuentan con todos los Requisitos Básicos de Contratación.

**RECOMENDACIÓN:**

Se Recomienda a Gerencia cumplir la Formalidad de contar con un Formato de Requisitos básicos.

**COMENTARIOS:**

Acepta la Recomendación



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

### 7.3 CONCLUSIONES

En Conclusión este Proyecto de Grado refleja la Elaboración de un Manual de Auditoría para la Evaluar el Proceso de Selección de Personal en Empresas Importadoras de Juguetes en la Ciudad de La Paz. Caso de estudio: “Importadora Zurita S.R.L.”

Como Producto de una labor de Investigación minuciosa de obtener la Información necesaria para desarrollar este Manual, mediante el cual se llegó a determinar los Procesos que la Entidad adoptó al realizar su Selección de Personal, así como las Observaciones y Conclusiones de Hechos Significativos que se hallaron en su Proceso de Selección de Personal.

La Importadora Zurita S.R.L. no posee Manuales, Políticas, de Procedimientos para el Proceso de Selección de Personal, motivo por el cual es imprescindible que se cumplan las Recomendaciones efectuadas a la Gerencia de dicha Entidad.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

---

## **BIBLIOGRAFÍA**

La siguiente bibliografía fue consultada hasta la fecha, la cual es fuente de información secundaria para la preparación del presente Trabajo:

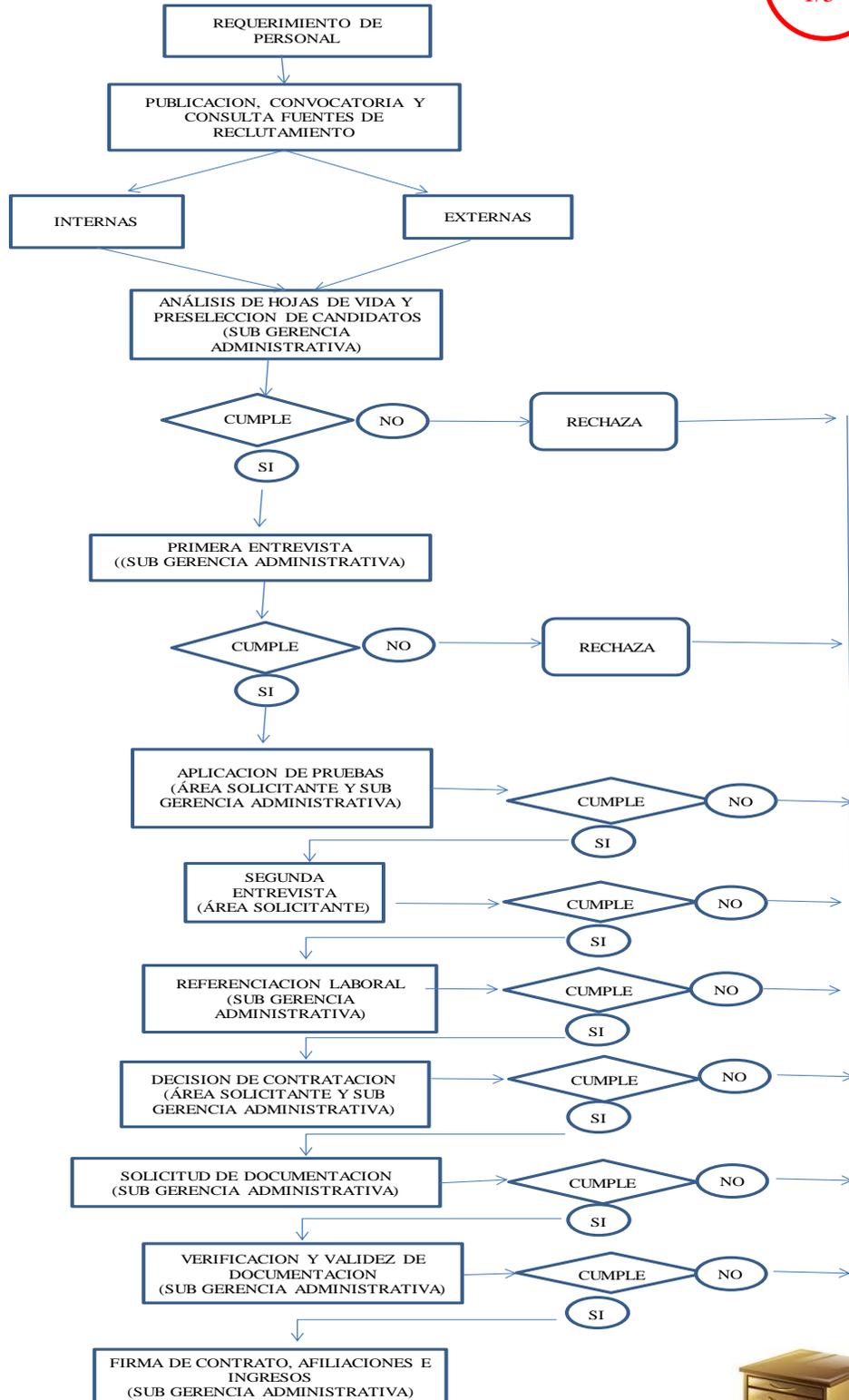
- ALBERTO MANTILLA Samuel Control Interno (Informe COSO). Los nuevos conceptos de Control Interno Coopers&Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España, Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid 1997.
- CHIAVENATO Idalberto – Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Colombia, 2002, Primera Edición.
- ORTEGA MARIÑO, Macario; Organización, Edición III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999.
- CINTEFOR (2001). Manual de Competencias Laborales.  
<http://www.oit.org>
- THOMPSON, Ivan (2006)  
<http://www.promonegocios.net/Empresa>
- <http://html.rincondelvago.com/>
- <http://talentohumanoyrrpp.blogspot.com>
- <http://www.monografias.com>



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE JUGUETES EN LA CIUDAD DE LA PAZ. “CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA ZURITA S.R.L.”

ANEXO

LC  
1/5





## FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL ORGANIGRAMA

LP  
1/1

