

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



“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL
INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE
SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA CIUDAD DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”

Proyecto de Grado para la Obtención del Grado de Licenciatura
POR: NICCOLE KATHERINE HUAYTA MAMANI

TUTOR: Lic. René Mejía Flores

LA PAZ – BOLIVIA

Noviembre, 2016

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis queridas madres Francisca y Rosmery por ser la luz de mi vida, por su amor incondicional, por brindarme su apoyo, su ejemplo y las fuerzas para seguir adelante,

A mi hermano Iván por estar siempre presente y demostrarme su cariño.

A mí enamorado Víctor por ser mi compañero incondicional a lo largo de estos años.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por su Bendición, por ser mi fortaleza y haberme permitido llegar hasta este momento tan importante de mi vida,

Al Lic. René Mejía Flores, por su valiosa guía y asesoramiento para la realización de este Proyecto, quien con su conocimiento experiencia y motivación ha contribuido al desarrollo de mi formación profesional.

A mi madre Francisca quien supo ser padre y madre para mí, quien gracias a su esfuerzo, su apoyo y al amor que siempre me brindo, puedo culminar esta etapa de mi vida.

A mi madre Rosmery quien en todo momento ha sido un apoyo fundamental en mi vida, y gracias a sus enseñanzas, su cariño y sus consejos me motivo a seguir adelante.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO I.....	4
MARCO INSTITUCIONAL DEL BANCO ECOFUTURO S.A.....	4
1.1. ANTECEDENTES Y BASE LEGAL DE CREACIÓN.....	4
1.2. MISIÓN DE LA ENTIDAD	5
1.3. VISIÓN DE LA ENTIDAD	5
1.4. PRINCIPIOS Y VALORES ORGANIZACIONALES.....	5
1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL BANCO ECOFUTURO S.A.....	6
ORGANIGRAMA DEL BANCO ECOFUTURO S.A.	7
CAPÍTULO II	8
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DE OBJETIVOS.....	8
2.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	8
2.1.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	8
2.1.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	8
2.1.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	9
2.1.4. JUSTIFICACIÓN PROFESIONAL.....	9
2.1.5. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA.....	9
2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
2.3. FORMULACIÓN DEL CUESTIONAMIENTO DE INVESTIGACIÓN	10
2.4. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.....	10
2.4.1. VARIABLES DEPENDIENTES.....	10
2.4.2. VARIABLES INDEPENDIENTES.....	10
2.5. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS	11
2.5.1. OBJETIVO GENERAL	11
2.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
CAPÍTULO III.....	12
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
3.1. LA INVESTIGACIÓN	12
3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	12
3.2.1. EL ANÁLISIS	12
3.2.2. LA SÍNTESIS	12
3.2.3. LA DEDUCCIÓN.....	13

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

3.2.4.	LA INDUCCIÓN.....	13
3.3.	FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	13
3.3.1.	FUENTES PRIMARIAS	13
3.3.1.1.	OBSERVACIÓN	14
3.3.1.2.	CUESTIONARIOS.....	14
3.3.1.3.	ENTREVISTAS.....	14
3.3.2.	FUENTES SECUNDARIAS	15
CAPÍTULO VI.....		16
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL REFERIDO A “MANUALES DE PROCEDIMIENTOS” Y LA “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”		16
4.1.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	16
4.1.1.	DEFINICIÓN DE MANUAL	16
4.1.2.	OBJETIVO DE UN MANUAL	16
4.1.3.	VENTAJAS DEL USO DE UN MANUAL	17
4.1.4.	PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL	17
4.2.	DELIMITACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.....	18
4.3.	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	18
4.3.1.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	18
4.3.2.	ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO	18
4.4.	PREPARACIÓN PROYECTO DEL MANUAL	19
4.4.1.	APROBACIÓN DEL MANUAL	19
4.4.2.	APLICACIÓN Y CUMPLIMIENTO DEL MANUAL	19
4.5.	CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	19
4.5.1.	PORTADA.....	19
4.5.2.	ÍNDICE.....	20
4.5.3.	INTRODUCCIÓN	20
4.5.4.	ALCANCE.....	20
4.5.5.	OBJETIVOS	20
4.5.6.	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS	20
4.5.7.	GLOSARIO	20
4.6.	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	21
4.6.1.	DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	21
4.6.2.	DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	21
4.6.3.	OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	21
4.7.	PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS	22
4.7.1.	RECLUTAMIENTO.....	22
4.7.2.	SELECCIÓN DE PERSONAS	22
4.8.	MODELOS DE SELECCIÓN DE PERSONAS	22
4.9.	TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAS.....	23
4.9.1.	PROCESO DE APLICACIÓN DE PERSONAS.....	23
4.9.2.	ORIENTACIÓN DE LAS PERSONAS	24
4.9.3.	DISEÑO, ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS	24



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

4.10.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	24
4.11.	PROCESO DE COMPENSACIÓN DE LAS PERSONAS.....	24
4.11.1.	REMUNERACIONES	25
4.11.2.	PROGRAMAS DE INCENTIVOS.....	25
4.11.3.	BENEFICIOS Y SERVICIOS	25
4.12.	PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS	25
4.13.	PROCESO DE RETENCIÓN DE PERSONAS.....	26
4.14.	PROCESO DE MONITOREO DE PERSONAS	26
CAPÍTULO V		27
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL REFERIDO A LA “AUDITORÍA” Y AL “CONTROL INTERNO”		27
5.1.	AUDITORÍA	27
5.1.1.	DEFINICIÓN DE AUDITORÍA	27
5.1.2.	VENTAJAS DE AUDITORÍA	27
5.1.3.	OBJETIVO DE LA AUDITORÍA.....	28
5.2.	ETAPAS DE AUDITORÍA	28
5.2.1.	ETAPA I: PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA	28
5.2.2.	ETAPA II: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.....	29
5.2.3.	ETAPA III: INFORME DE AUDITORÍA	29
5.2.4.	ETAPA IV: SEGUIMIENTO AL INFORME DE AUDITORÍA.....	29
5.3.	PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA.....	30
5.3.1.	DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	30
5.3.2.	DEFINICIÓN DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA.....	30
5.4.	PAPELES DE TRABAJO.....	30
5.5.	MARCAS DE AUDITORÍA	31
5.6.	CONTROL INTERNO	31
5.6.1.	DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.....	31
5.6.2.	COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	31
5.6.2.1.	AMBIENTE DE CONTROL.....	32
5.6.2.2.	EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	33
5.6.2.3.	ACTIVIDADES DE CONTROL.....	34
5.6.2.4.	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	34
5.6.2.5.	MONITOREO.....	34
5.7.	RELACIÓN ENTRE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.....	35
5.7.1.	EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	35
5.7.2.	OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	36
5.7.3.	PROCESO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	36
5.7.3.1.	PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN	37
5.7.3.2.	EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN	38
5.7.3.3.	SUPERVISIÓN.....	38
5.7.3.4.	INFORME DE EVALUACIÓN	38
5.7.3.5.	SEGUIMIENTO	38



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

CAPÍTULO VI	39
PRESENTACIÓN DEL “MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN ENTIDADES FINANCIERAS DE LA CIUDAD DE LA PAZ”	39
PRIMERA PARTE: DEL MANUAL Y DE LA AUDITORÍA INTERNA	43
AUDITORÍA INTERNA	43
CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN	43
1.1. ANTECEDENTES	43
1.2. OBJETIVOS DEL MANUAL	43
1.3. ALCANCE DEL MANUAL.....	43
1.4. DE LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL.....	44
CAPÍTULO II - EJERCICIO DE LA AUDITORÍA INTERNA	45
2.1. CONCEPTO Y PROPÓSITO DE LA AUDITORÍA INTERNA.....	45
2.2. ALCANCE DE LAS ACTIVIDADES DE AUDITORÍA INTERNA	45
2.3. RESPONSABILIDAD DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA.....	45
2.4. COMPETENCIA TÉCNICA DEL PERSONAL	46
SEGUNDA PARTE: TÓPICOS DE PAPELES DE TRABAJO, EVIDENCIA, SUPERVISIÓN E INFORMES DE AUDITORÍA	47
CAPÍTULO III – PAPELES DE TRABAJO	47
3.1. DEFINICIONES.....	47
3.2. IMPORTANCIA DE LOS PAPELES DE TRABAJO.....	47
3.3. OBJETIVOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO	47
3.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS PAPELES DE TRABAJO	48
3.5. CANTIDAD Y CONTENIDO DE LOS PAPELES DE TRABAJO	48
3.6. INFORMACIÓN MÍNIMA DE LOS PAPELES DE TRABAJO	49
3.7. REFERENCIACIÓN Y CORREFERENCIACIÓN	49
3.7.1. REFERENCIACIÓN.....	49
3.7.2. CORREFERENCIACIÓN O REFERENCIA CRUZADA	50
3.7.2.1. REGLAS BÁSICAS DE CORREFERENCIACIÓN.....	50
3.8. MARCAS DE AUDITORÍA.....	51
3.8.1. REGLAS PARA EL USO DE MARCAS DE AUDITORÍA	51
3.8.2. ESTANDARIZACIÓN DE MARCAS	51
3.9. SEGURIDAD Y ARCHIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO	52
3.10. TIEMPO DE CONSERVACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO	52
3.11. CONFIDENCIALIDAD Y ACCESO A PAPELES DE TRABAJO.....	52
3.11.1. CONFIDENCIALIDAD	52
3.11.2. ACCESO	53
3.12. LEGAJOS DE PAPELES DE TRABAJO	53



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

3.12.1.	LEGAJO DE PAPELES DE TRABAJO QUE CONFORMA LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	53
3.12.1.1.	LEGAJO PERMANENTE.....	53
3.12.1.2.	LEGAJO DE PROGRAMACIÓN.....	54
3.12.2.	LEGAJO DE PAPELES DE TRABAJO QUE CONFORMA LA ETAPA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.....	54
3.12.2.1.	LEGAJO CORRIENTE.....	54
3.12.3.	LEGAJO DE PAPELES DE TRABAJO QUE CONFORMA LA ETAPA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	55
3.12.3.1.	LEGAJO RESUMEN.....	55
CAPÍTULO IV - EVIDENCIA DE AUDITORÍA.....		56
4.1.	CONCEPTO DE EVIDENCIA.....	56
4.2.	CLASIFICACIÓN DE EVIDENCIA DE AUDITORÍA.....	56
4.2.1.	EVIDENCIA DE CONTROL.....	56
4.2.2.	EVIDENCIA SUSTANTIVA.....	56
4.3.	CARACTERÍSTICAS DE LA EVIDENCIA DE AUDITORÍA.....	56
4.3.1.	COMPETENCIA.....	56
4.3.2.	SUFICIENCIA.....	57
4.4.	TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE EVIDENCIA DE AUDITORÍA.....	57
4.4.1.	TÉCNICAS DE AUDITORÍA.....	57
4.4.2.	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA.....	59
CAPÍTULO V - SUPERVISIÓN DE AUDITORÍA.....		61
5.1.	CONSIDERACIONES SOBRE EL PROCESO DE SUPERVISIÓN DE LA AUDITORÍA.....	61
5.2.	PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS DE SUPERVISIÓN.....	61
5.2.1.	EN LA PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	61
5.2.2.	EN LA ETAPA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.....	62
5.2.3.	EN LA ETAPA DE CONCLUSIÓN Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	62
5.3.	REGISTROS Y CONSTANCIA DE SUPERVISIÓN.....	63
5.4.	CUESTIONARIOS DE CONTROL DE CALIDAD.....	64
CAPÍTULO VI - INFORMES DE AUDITORÍA.....		65
6.1.	ASPECTOS CONCEPTUALES.....	65
6.2.	PROPÓSITO DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA.....	65
6.3.	IMPORTANCIA DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA.....	65
6.4.	CARACTERÍSTICAS DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA.....	66
6.5.	EMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA.....	66
TERCERA PARTE: PROCESO DE LA AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....		67
CAPÍTULO VII - PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA.....		67
7.1.	RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y ENTENDIMIENTO DEL ENTORNO.....	67



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

7.2.	ANÁLISIS FODA	67
7.3.	MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA (MPA).....	68
7.4.	PROGRAMAS DE TRABAJO.....	68
CAPÍTULO VIII - EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA		69
8.1.	IMPORTANCIA DE LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	69
8.2.	ACTIVIDADES INMERSAS EN LA EJECUCIÓN DE AUDITORÍA.....	69
CAPÍTULO IX - COMUNICACIÓN DE RESULTADOS		70
9.1.	PREPARACIÓN Y REMISIÓN DEL INFORME FINAL	70
CUARTA PARTE: GLOSARIO DE TÉRMINOS, ANEXOS Y FLUJOGRAMAS		71
CAPÍTULO X - GLOSARIO DE TÉRMINOS.....		71
CAPÍTULO XI - ANEXOS		75
CAPÍTULO XII - FLUJOGRAMAS DE PROCESOS.....		92
CAPÍTULO VII: APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MANUAL.....		97
BIBLIOGRAFÍA.....		150

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo de este Manual de Auditoría tiene la finalidad de Constituir un Modelo para las Futuras Evaluaciones en el Proceso de Selección del Personal en el Área de Cajas en Entidades Financieras similares a ésta, razón por la cual se incluye a este Documento la Descripción del Trabajo que debe ser Realizado y Desarrollado por el Auditor con las Normas y Requisitos Aplicables a su Trabajo Profesional, para la Planificación, Ejecución y Comunicación de Resultados sobre el Examen Realizado.

Para llevar a cabo lo expuesto se realizó una indagación a diversas Entidades Financieras de la ciudad de La Paz, en las cuales no existían los Procedimientos Adecuados que permitan Evaluar el Control Interno en Procesos tales como el de Selección de Personal en el Área de Cajas originando la necesidad de Realizar un Manual de Auditoria para Evaluar el Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal en el Área de Cajas en Entidades Financieras.

Finalmente para poder lograr que el Auditor esté en Condiciones de Emitir un Informe donde se Revelará las Deficiencias y Excepciones de Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal en el Área de Cajas del Banco ECOFUTURO S.A. en el cual presente los Resultados sobre el Examen Practicado deberá culminar la Auditoría para la Evaluación del Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal, en base a todos los Procedimientos de Auditoría descritos en el Manual, tarea que se realiza en este documento.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

INTRODUCCIÓN

Las Entidades realizan importantes Desembolsos Económicos en la Adquisición de Maquinaria, para mejorar su Tecnología o incrementar su Productividad, por la misma razón ha de invertir en su Personal, ofertando Cursos de Formación, creando Planes de Desarrollo y seleccionando a sus Futuros Empleados. Para una Organización es indiscutible la importancia que tiene el contar con las Personas Adecuadas, en los Lugares Precisos. El no conseguir este Objetivo supone para la Empresa aumentar los Costes en Tiempo y Dinero, derivados del Proceso de Selección para cubrir un Puesto, siendo éste el Mayor Coste que se puede tener. Lo esencial es contar con Recursos Humanos de Calidad, ya que el Activo más importante de las Organizaciones está constituido por las Personas que las forman.

En las Entidades Financieras la Selección de Personal debe ser realizada por el Área de Administración de Recursos Humanos, teniendo como Tarea Principal la Proporción de Capacidades Humanas Adecuadas que desarrollen Habilidades y Aptitudes para el Cargo en que se desenvolverán, sin embargo todavía algunas Entidades Financieras continúan poniendo en Práctica una Gestión que no tiene en cuenta al Factor Humano con la importancia que le corresponde.

Sin embargo cuando la Entidad incrementa sus Operaciones, la Administración pierde la Capacidad de Observar y Controlar directamente las Actividades que el Personal realiza dentro de la Entidad y en consecuencia de ello Emergen los Riesgos, que deben ser Evaluados considerando su Probabilidad e Impacto en el logro de los Objetivos. La Implementación de un Sistema de Control Interno adecuado permitirá aceptar, compartir, reducir y evitar los Riesgos, el cual deberá disponer de Políticas y Procedimientos establecidos que permitan asegurar que las Respuestas a los Riesgos se lleven a cabo eficazmente en todos los niveles y funciones.

Debido a la importancia que tiene el Personal en el Área de Cajas se llega a elaborar un “Manual de Auditoría para Evaluar el Control Interno Relacionado con el Proceso de



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

Selección de Personal en el Área de Cajas en Entidades Financieras de la Ciudad de La Paz”, el cual va a coadyuvar a que las Entidades Financieras puedan contar con la herramienta necesaria para poder Realizar y Elaborar Auditorías similares al momento de Seleccionar de forma Óptima y Acertada al Personal.



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

CAPÍTULO I

MARCO INSTITUCIONAL DEL BANCO ECOFUTURO S.A.

1.1. ANTECEDENTES Y BASE LEGAL DE CREACIÓN

Banco ECOFUTURO S.A. es una Empresa que inicia sus actividades a partir de junio de 1999, bajo la Autorización de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, se encuentra también Fiscalizada por la ASFI; con el Emprendimiento conjunto de cuatro Organizaciones no Gubernamentales (ONG), Agencias de la Cooperación Internacional y Empresarios Privados; Cuenta con más de 15 años de Atención al Sector de la Micro y Pequeña Empresa en Bolivia, dentro de su Política de Expansión, la Empresa ha permitido incursionar todos los Departamentos del País y realizar Actividades Complementarias de Servicios Auxiliares Financieros. Banco ECOFUTURO S.A. fue constituido mediante Escritura Pública N° 746/98 del 3 de agosto de 1998, como Fondo Financiero Privado – Sociedad Anónima; autorizado para realizar Operaciones de Intermediación Financiera y Prestación de Servicios Auxiliares Financieros.

Su Actividad Principal es el Financiamiento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, el compromiso establecido por el Banco ECOFUTURO S.A. hacia los Accionistas y Acreedores Financieros es llevar adelante una Gestión Financiera transparente, que genere Valor para la Institución. La Institución se ha caracterizado por realizar Innovaciones Financieras que permitan adecuarse a las Necesidades de los Clientes. Enmarcados en esa consigna, El Banco ECOFUTURO S.A. fue uno de los Pioneros en Desarrollar una Tecnología Crediticia Específica para el Sector Productivo y Agrícola.

Asimismo, El Banco ECOFUTURO S.A. no sólo se adaptó a las Características de las Actividades de los Clientes, sino también es una de las Instituciones que tiene una fuerte presencia con Puntos de Atención en Áreas Rurales, lo cual ha permitido estar más cerca de los Productores Agrícolas.



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

ECOFUTURO S.A. ocupa el puesto 13 de las Instituciones con mayor Cartera dentro del Sistema Financiero Boliviano.

Desde el 2008, la cobertura incrementó de 21 puntos de atención a 100, incursionando en los nueve departamentos del País. El número de Personal creció de 483 en la gestión 2008 a 1.360 en la gestión 2014, constituyéndose en una Institución generadora de Fuentes de Empleo.

1.2.MISIÓN DE LA ENTIDAD

Tomando en cuenta que la misión es la razón de ser de una Entidad, la Misión declarada por el BANCO ECOFUTURO S.A. es la siguiente: “Brindar Servicios Financieros Integrales de Calidad respondiendo de manera Oportuna a la Demanda de Clientes y Usuarios en el marco de la Responsabilidad Social”

1.3.VISIÓN DE LA ENTIDAD

La visión son las metas que la Entidad quiere lograr a futuro, de esta manera la Visión declarada por el BANCO ECOFUTURO S.A. es la siguiente: “Una Institución Financiera innovadora, comprometida con el Desarrollo Económico, Social y Sostenible del País”

1.4.PRINCIPIOS Y VALORES ORGANIZACIONALES

Los principios y valores con los que el BANCO ECOFUTURO S.A. desarrolla sus actividades son los siguientes:

- a) **Transparencia**, Incorporar la verdad como Criterio en todos los actos y decisiones, dando a conocer la misma y la Información necesaria en el momento oportuno.
- b) **Respeto**, Tener un comportamiento basado en el reconocimiento de los Derechos de los demás, brindando en todo momento un trato amable y educado.

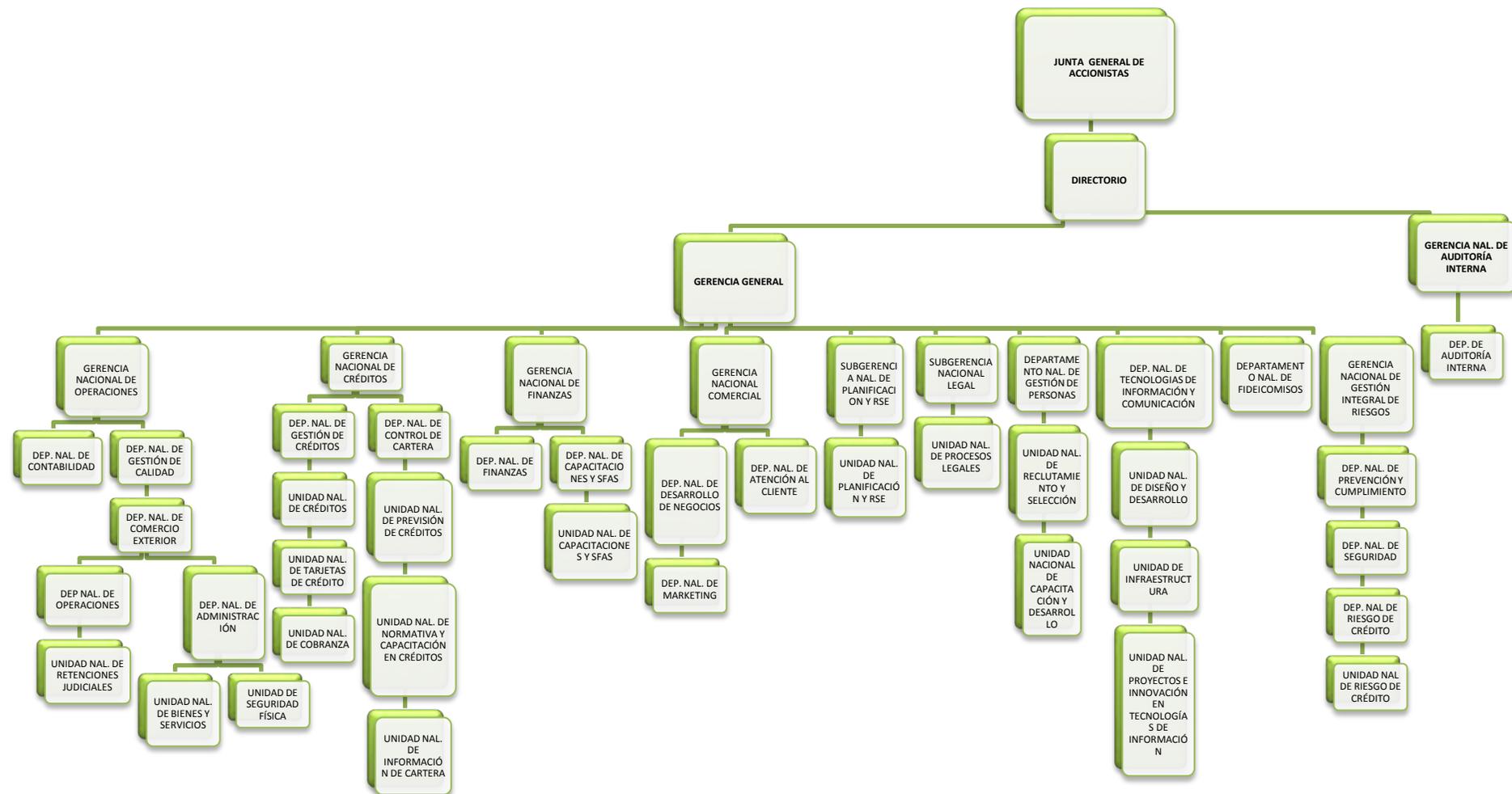


**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

- c) **Calidad en los Servicios**, Los Servicios brindados por la Entidad, mantendrán un mismo estándar de Excelencia y Resultado en todas las instancias de la misma.
- d) **Empatía**, La predisposición de todas las instancias de la Organización a mantener una actitud receptiva y de continua búsqueda de aquello que es demandado por Clientes y Usuarios.
- e) **Eficiencia**, Concretar los Resultados en el tiempo estipulado y el momento convenido, con la máxima calidad, satisfaciendo las necesidades de los Clientes y Usuarios, buscando optimizar los Costos.
- f) **Innovación**, La actitud orientada a la permanente predisposición de generar Aportes Novedosos que permitan mejorar la calidad de vida de Clientes y Usuarios.

1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL BANCO ECOFUTURO S.A.

ORGANIGRAMA DEL BANCO ECOFUTURO S.A.



ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------

CAPÍTULO II

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DE OBJETIVOS

2.1.JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La elaboración de un Manual de Auditoría para Evaluar el Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal en el Área de Cajas en Entidades Financieras de La Ciudad de La Paz, contribuirá de gran manera al Área de Recursos Humanos, y al área de Auditoría para el Control Interno de la Empresa como también para poder realizar la Organización, el Seguimiento y la Evaluación de los procesos necesarios, los cuales nos servirán para utilizarla como una Guía de aplicación real y práctica.

2.1.1.JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Debido a la ausencia de Políticas, Normas y Procedimientos para realizar la Auditoría para Evaluar el Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal en el Área de Cajas, surge la necesidad de implementar un Manual referente a este asunto, debiendo tener una constancia escrita de la forma más efectiva y eficiente posible para realizar los procedimientos de la Selección de Personal dentro la Entidad.

2.1.2.JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Dentro de una investigación Metodológica los métodos que se tiene mayor preponderancia son el Método Deductivo y el Método Inductivo, los cuales tomaremos en cuenta para nuestra Investigación, ya que no existe una Metodología rígida para los Trabajos de Investigación.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

2.1.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La Elaboración del Manual de Auditoría para Evaluar el Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección del Personal en el Área de Cajas del Banco ECOFUTURO S.A. permitirá Evaluar el Control Interno incrementando la Credibilidad a la información aportando una Seguridad Razonable mediante la Emisión de un Informe con el que se pretende Evaluar los Mecanismos de Selección Adoptados por la Entidad, aplicando los conocimientos teóricos y conceptuales adquiridos durante los cinco años de estudio en la Universidad Mayor de San Andrés.

2.1.4. JUSTIFICACIÓN PROFESIONAL

Con la Elaboración de un Manual de Auditoría Para Evaluar el Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección del Personal en el Área de Cajas en las Entidades Financieras de la Ciudad de La Paz, se pretende que este documento contribuya a la Unidad de Auditoría del Banco ECOFUTURO S.A. y de manera eficaz y eficiente se pueda desarrollar sus funciones y actividades con la ayuda de este Manual.

2.1.5. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA

Se considera que mediante la Elaboración de un Manual de Auditoría Para Evaluar el Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección del Personal en el Área de Cajas del Banco ECOFUTURO S.A., coadyuvará a la Aplicación del Presente Manual a las Entidades Financieras llegando así a optimizar el Reclutamiento del Personal idóneo y de esa manera lograr incrementar la Calidad del Servicio que brindan a través de sus Empleados, lo que llevará a que los Clientes se sientan satisfechos y esto repercutirá en el Incremento de Volumen de Operaciones y por ende en los Beneficios Económicos para las Entidades Financieras.

2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

Realizando la Revisión Precedente en aspectos relacionados a la Selección de Personal del Banco ECOFUTURO S.A. se establece que no existe una Guía o un Manual Adecuado para poder evaluar el Control Interno en Relación a la Selección de Personal en el Área de Cajas, este aspecto puede desprestigiar a la Entidad Financiera, por lo que la Calidad del Servicio que otorga el Banco ECOFUTURO S.A. está Sujeto al Trabajo que realiza su Personal, viéndose afectada a futuro.

2.3.FORMULACIÓN DEL CUESTIONAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

¿La elaboración de un Manual de Auditoría para Evaluar el Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal en el Área de Cajas en Entidades Financieras de la Ciudad de La Paz se constituirá en una importante Contribución para la Carrera de Contaduría Pública y al mismo tiempo detectará Deficiencias y Excepciones del Control Interno con Relación al Proceso que nos ocupa para formular Recomendaciones que se puedan resarcir?

2.4.IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

2.4.1. VARIABLES DEPENDIENTES

En base a la formulación del cuestionamiento de la investigación se pudo identificar las siguientes variables dependientes:

- a) El Manual de Auditoría para Evaluar el Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal en el Área de Cajas en el Banco ECOFUTURO S.A.
- b) Un Informe acerca del Control Interno con Recomendaciones necesarias para resolver las Deficiencias y Excepciones relacionadas con la Selección de Personal en el Área de Cajas en el Banco ECOFUTURO S.A.

2.4.2. VARIABLES INDEPENDIENTES



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

En base a la formulación del cuestionamiento de la investigación se pudo identificar las siguientes variables independientes:

- a) Eficiencia y Eficacia de las labores de Auditoría del Proceso de Selección del Personal en Entidades Financieras similares al Banco ECOFUTURO S.A. en función del uso y aplicación del Manual.
- b) La Calidad en cuanto se refiere al Control Interno en el Proceso de Selección del Personal en el Banco ECOFUTURO S.A. en función de la Implantación, Implementación y Desarrollo de las Recomendaciones fruto del presente trabajo.

2.5.DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

2.5.1.OBJETIVO GENERAL

El Objetivo General de esta Investigación es: Elaborar un Manual de Auditoría para Evaluar el Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección del Personal en el Área de Cajas en Entidades Financieras de la Ciudad de La Paz, (Caso de Estudio: Banco ECOFUTURO S.A.), a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales, normas y los requisitos establecidos por la Entidad Financiera para la Selección del Personal.

2.5.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos de esta investigación son:

- a) Determinar mediante Entrevistas, Indagaciones y Observaciones, las características sobre la forma de Selección de Personal en la Entidad.
- b) Elaborar un diagnóstico de la situación actual del control interno relacionado con el proceso de selección del personal del Banco ECOFUTURO S.A.
- c) Analizar con que reglamentos internos, políticas, procedimientos, manuales y normativa cuenta la Entidad.
- d) Verificar que los files del Personal se encuentren respaldados de manera apropiada.



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

- e) Identificar las deficiencias y excepciones del control interno relacionado con el proceso de selección de personal para poder reflejarlos en el Manual que se elaborará en la presente investigación.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.LA INVESTIGACIÓN

El problema que se planteará la presente Investigación es debido a la falta de un Manual de Auditoría Para Evaluar el Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección del Personal en el Área de Cajas en las Entidades Financieras de la ciudad de La Paz, tema que no ha sido tratado aún en el Banco ECOFUTURO S.A.

3.2.MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los Métodos considerados para el desarrollo de la presente investigación, son los siguientes:

3.2.1.EL ANÁLISIS

Inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan un realidad, de este modo podrá establecer las relaciones causa y efecto entre los elementos que componen su objetivo de investigación. El análisis descompone el todo en sus partes. ¹

3.2.2. LA SÍNTESIS

El conocimiento de la realidad puede obtenerse a partir de la identificación de las partes que conforman el todo (análisis) o como resultado de ir aumentando el conocimiento de

¹ MENDEZ ALVAREZ, 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.



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

la realidad iniciando con los elementos más simples y fáciles de conocer para ascender poco a poco, gradualmente, al conocimiento de lo más complejo. Implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada uno de ellos pueda relacionarse con el conjunto en la función que desempeñan con referencia al problema de investigación.

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

3.2.3. LA DEDUCCIÓN

El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares.³

3.2.4. LA INDUCCIÓN

Es una forma de reflexión o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. Tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes. A partir de verdades particulares, concluimos verdades generales.⁴

3.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.3.1. FUENTES PRIMARIAS

² MENDEZ ALVAREZ, 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.

³ CARVAJAL, Lizardo, “El Método Deductivo de Investigación” 1ra Edición, Editorial Macchi, 2007

⁴ MENDEZ ALVAREZ, 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.



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

Las fuentes utilizadas para el presente trabajo contribuyen a la recolección de información oral o escrita que es recopilada directamente a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un proceso, como ser: Observación, Cuestionarios, Entrevistas con el Personal del BANCO ECOFUTURO S.A.

3.3.1.1.OBSERVACIÓN

Con esta Técnica se determinada las actividades que realiza la Entidad de manera cotidiana respecto a las Contratación del Personal del Banco ECOFUTURO S.A.

“Mediante esta Técnica se realiza la Medición y se Observa aquellos Hechos Plausibles de Observación, esta actividad se realiza de forma Objetiva, sin que las Opiniones, los Sentimientos y Emociones influyan en esta labor.”⁵

3.3.1.2.CUESTIONARIOS

La Técnica del Cuestionario, será un medio que nos ayudará a la Obtención y Recopilación de Datos en forma adecuada y precisa que nos permitirá Identificar Elementos necesarios que ayuden al Desarrollo de la Investigación.

Esta técnica consiste en una serie de preguntas orales y escritas, que deberá responder el Entrevistado. Para la Elaboración de un buen Cuestionario es necesario tener claro los Objetivos y la Hipótesis del estudio.

3.3.1.3.ENTREVISTAS

La Entrevista es un conjunto de preguntas realizadas hacia una Persona para obtener Información de algún tema en Determinado. Entonces la Investigación "Es una Relación Directa entre Personas por la vía oral, que se plantea unos Objetivos Claros y Prefijados,

⁵ MEJÍA, Raúl. “Metodología de la Investigación”. Bogotá-Colombia. 2008.



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

al menos por parte del Entrevistador, con una Asignación de papeles diferenciales, entre el Entrevistador y el Entrevistado, lo que supone una Relación Asimétrica”.⁶

A través de la Entrevista y las preguntas realizadas podrá permitir Determinar el Desarrollo de las Actividades que realizan las Personas Involucradas en la Contratación de Personal en el Banco ECOFUTURO S.A.

3.3.2. FUENTES SECUNDARIAS

Recopilación de información bibliográfica referente al tema, libros especializados sobre Auditoría, Selección de Personal o de Recursos Humanos y Administración de Personal, Leyes, Normas, Resoluciones, Decretos, Glosarios y Páginas de Internet.

⁶ OLIVEROS RAMOS, Ricardo, “Tipos, Métodos y Estrategias de Investigación Científica”, Escuela de Postgrado, Universidad Nacional La Molina.



CAPÍTULO VI

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL REFERIDO A “MANUALES DE PROCEDIMIENTOS” Y LA “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”

4.1.MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

La existencia de Manuales en una Organización es imprescindible, sin importar el tamaño de la Organización, puesto que en los Manuales se encuentra registrada y transmitida la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas de una Organización.

4.1.1.DEFINICIÓN DE MANUAL

El Manual es un documento que contiene, en forma Ordenada y Sistemática, Información y/o Instrucciones sobre Historia, Organización Políticas y Procedimientos de una Empresa que se consideran necesarios para la mejor Ejecución del Trabajo.⁷

Por lo tanto, un Manual refleja las pautas bajo las cuales el Personal debe basarse para ejecutar correctamente sus Actividades; los Objetivos de un Manual de Procedimientos van enfocados a Uniformar y Controlar el Cumplimiento de las Funciones en una Unidad Respectiva, simplificando Responsabilidades, facilitando Labores de Auditoría y Evaluación del Control Interno, con la finalidad de que tanto los Empleados como los Jefes conozcan si el Trabajo Desarrollado se está realizando adecuadamente.

4.1.2.OBJETIVO DE UN MANUAL

Los objetivos de un Manual de Procedimientos van encaminados a uniformar y controlar el cumplimiento de las funciones, simplificar las responsabilidades, facilitar las labores de Auditoría y la Evaluación del Control Interno, de modo tal que, tanto los Empleados

⁷ MUÑOZ RAZO, C. “Elaboración de un Manual”, México: Editorial Pearson Educación, 2002



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

como los Jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente, de esta forma se podrá reducir los costos al aumentar la eficiencia.

Otra utilidad de los Manuales es permitir Delegar Funciones sin crear Conflictos Internos ya que al Existir Instrucciones Plasmadas en un Documento, cualquier duda se puede remitir al Manual; también aseguran que los Procedimientos y Políticas se sigan Ejecutando en forma continua, sin olvidar la Actualización Constante.

4.1.3. VENTAJAS DEL USO DE UN MANUAL

Entre las principales ventajas del uso de un Manual podemos mencionar a las siguientes:

- a) Facilita las labores de Auditoría.
- b) Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- c) Ayuda en la inducción y capacitación del Personal nuevo.
- d) Ayuda a uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo.
- e) Coadyuva en la determinación de responsabilidades por fallas o errores.
- f) Aumenta la eficiencia de los Empleados.
- g) Ayuda a la coordinación para evitar duplicidades de funciones.
- h) Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos.

4.1.4. PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL

Los pasos que deben seguirse para la elaboración de un Manual de Procedimientos, son los siguientes: Delimitación de Procedimientos, Recolección de Información, Análisis de la Información, Análisis del Procedimiento, Preparación del Proyecto del Manual, Aprobación del Manual, Aplicación y Cumplimiento del Manual.⁸

⁸ <http://www.monografias.com/trabajos96/paso-paso-elaboracion-Manuales-procedimientos/paso-paso-elaboracion-Manuales-procedimientos.shtml>.



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

4.2.DELIMITACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Delimitar un procedimiento significa determinar con la mayor precisión posible qué tipo de procedimiento es el que se va analizar, dónde iniciará y dónde terminará. Al tener esta información claramente definida se podrá determinar los objetivos del procedimiento que servirán de guía para la recolección y análisis de datos que se utilizarán para la elaboración de una propuesta del Manual de procedimientos.

4.3.RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La recolección de información se refiere a la obtención de documentos y datos que serán sometidos a análisis para conocer los procesos que actualmente se siguen, y en base a eso proponer o modificar los procesos que se consideran convenientes.

4.3.1.ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Esta fase consiste en analizar cada uno de los elementos o grupos de datos que se obtuvieron durante la recolección de información, con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa actual.

4.3.2.ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO

Una vez que todas las actividades han sido analizadas y en base al resultado se considerará qué es necesario mejorar o rediseñar en un procedimiento, se debe clasificar la información de la siguiente forma:

- a) Eliminar, toda la información que no es útil.
- b) Cambiar, algún procedimiento que pueda simplificar el trabajo.
- c) Mejorar, los procedimientos que pudieron ser eliminados, combinados o cambiados.
- d) Mantener, o conservar las actividades que no fueron eliminadas, combinadas, cambiadas o mejoradas.



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

4.4.PREPARACIÓN PROYECTO DEL MANUAL

Cuando ya se tiene disponible toda la información del Manual se procede a integrarlo; para tal actividad se requiere de la participación de todas las Personas que colaboraron en la recolección y análisis de la información para la presentación del Manual y revisión del contenido.

4.4.1.APROBACIÓN DEL MANUAL

La aprobación del Manual procederá cuando el Manual ha quedado debidamente estructurado, el encargado del proyecto debe someterlo a las instancias correspondientes para su aprobación y convocará a su grupo de trabajo para la última revisión de la documentación que se presentará.

4.4.2.APLICACIÓN Y CUMPLIMIENTO DEL MANUAL

Después de autorizado el Manual de procedimientos, se debe proceder a la aplicación del mismo, así también se evaluará su correcto cumplimiento a través de los resultados obtenidos en los procesos, los cuales deben ser los indicados en dicho Manual.

4.5.CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Un Manual de procedimientos debe contener los elementos que se describen a continuación: Portada, Índice, Introducción, Alcance, Objetivos, Descripción de los procedimientos y Glosario.⁹

4.5.1.PORTADA

Puede ser llamada también carátula, ésta debe identificar la institución a la que pertenece, el área administrativa que lo elaboró, el título del Manual y la fecha de elaboración.

⁹ <http://www.monografias.com/trabajos96/paso-paso-elaboracion-Manuales-procedimientos/paso-paso-elaboracion-Manuales-procedimientos.shtml>.



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

4.5.2. ÍNDICE

En este apartado se describe de forma específica y de manera resumida y ordenada, los capítulos o apartados que forman la estructura del Manual, así como el número de hoja en que se encuentra ubicado cada uno de estos.

4.5.3. INTRODUCCIÓN

Es la explicación que inicialmente se dirige al lector sobre el contenido del Manual, su utilidad, los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él.

4.5.4. ALCANCE

Consiste en la descripción del área o campo de aplicación del Manual, es decir, a quienes afecta o que límites tiene.

4.5.5. OBJETIVOS

Los objetivos representan el propósito final que se persigue con la implantación del Manual. La formulación de los mismos debe ser breve, clara y precisa.

4.5.6. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

Es la narración cronológica de cada una de las actividades que deberán agruparse en etapas, y que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando quién, qué, cómo, dónde y cuándo se hace.

4.5.7. GLOSARIO

Es el conjunto de definiciones de la terminología técnica utilizada en el texto del Manual. Debe ser presentado por orden alfabético y proporcionar elementos para una adecuada comprensión del mismo, facilitando su consulta.



4.6. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

4.6.1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de Recursos Humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “Personas”, incluidos Reclutamiento, Selección, Capacitación, Recompensas y Evaluación del Desempeño. Bajo esta perspectiva se considera a las “Personas” como un recurso más a gestionar en la Empresa.

4.6.2. DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La Gestión del Talento Humano en las Organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las Personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, se basa en tres aspectos fundamentales:¹⁰

- a) **Los Seres Humanos**, están dotados de Personalidad y poseen conocimientos indispensables para la gestión adecuada de los Recursos Organizacionales.
- b) **Activadores Inteligentes de los Recursos Organizacionales**, Las Personas son fuente de impulso propio que dinamizan la Organización.
- c) **Socios de la Organización**, Invierten en la Organización esfuerzo, dedicación, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc.

4.6.3. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Son objetivos de la Gestión del Talento Humano los siguientes:¹¹

- a) Ayudar a la Organización a alcanzar sus Objetivos y realizar su Misión.
- b) Proporcionar competitividad a la Organización.
- c) Suministrar a la Organización Empleados bien entrenados y motivados.
- d) Permitir el aumento de la satisfacción de los Empleados en el trabajo.

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

- e) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- f) Administrar el cambio.
- g) Desarrollar comportamientos socialmente responsables.

4.7. PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS

Son los procesos utilizados para incluir nuevas Personas en la Empresa, e incluye el Reclutamiento y Selección de Personas.¹²

4.7.1. RECLUTAMIENTO

Es el proceso mediante el cual la Organización atrae Candidatos para abastecer su proceso selectivo, el reclutamiento puede ser:

- a) **Reclutamiento interno**, se aplica Candidatos que trabajan en la Organización, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Se lleva a cabo a través de oferta de Ascensos o Transferencias.
- b) **Reclutamiento externo**, se dirige a los Candidatos que están fuera de la Organización, para someterlos al proceso de Selección de Personal.

4.7.2. SELECCIÓN DE PERSONAS

Es el proceso mediante el cual una Organización elige, entre una lista de Candidatos, la Persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible.

4.8. MODELOS DE SELECCIÓN DE PERSONAS

Como proceso de decisión, la Selección de Personal implica tres modelos de comportamiento:

¹² CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.



“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”

- a) **MODELO DE ADMISIÓN FORZOSA**, en este modelo hay sólo un Candidato para una vacante que debe ser cubierta. Este modelo no incluye la alternativa de rechazar el Candidato.
- b) **MODELO DE SELECCIÓN**, en este modelo existen varios Candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada Candidato se comparan con los requisitos que el cargo que se pretenda llenar. En este caso se presentan sólo dos alternativas: **Aprobación** (si es aprobado, el Candidato deberá ser admitido) o **Rechazo** (Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios Aspirantes a ocupar el cargo y sólo uno de ellos podrá ser aceptado).
- c) **MODELO DE CLASIFICACIÓN**, en éste modelo hay varios Candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes y varias vacantes para cada Candidato. Pueden ocurrir dos alternativas para el Candidato: **Ser aprobado** (si es aprobado, el Candidato o deberá ser admitido) o **Ser rechazado** (si es rechazado, entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que éstos se agoten; de ahí la denominación de clasificación).

4.9.TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAS

Para la Selección de Personas se puede utilizar técnicas, las Técnicas de Selección se agrupan en cinco categorías: 1) Entrevista, 2) Pruebas de conocimiento o capacidad, 3) Pruebas psicométricas, 4) Pruebas de Personalidad y 5) Técnicas de simulación.

4.9.1.PROCESO DE APLICACIÓN DE PERSONAS

Son los Procesos utilizados para diseñar las actividades que las Personas realizaran en la Empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen Orientación de las Personas, Diseño, Análisis y Descripción de Cargos, y Evaluación del Desempeño.¹³

¹³ CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.



4.9.2. ORIENTACIÓN DE LAS PERSONAS

La Orientación de las Personas es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la Organización, pues se trata de provisionarlas en sus labores en la Organización y clarificarles su papel y objetivos.

4.9.3. DISEÑO, ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

El Análisis de Cargos es la información sobre lo que hace el Ocupante del cargo y los conocimientos, habilidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada. Describir un cargo significa relacionar qué hace la Persona, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. Diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

- a) El conjunto de tareas o atribuciones que el Ocupante deberá desempeñar.
- b) Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones.
- c) A quien deberá reportar, es decir, quien es su superior inmediato.
- d) A quien deberá supervisar y dirigir, es decir, quienes son sus subordinados.

4.10. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Evaluación de Desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el Trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo y de esta forma el Empleado pueda recibir una retroalimentación respecto a su desempeño.

4.11. PROCESO DE COMPENSACIÓN DE LAS PERSONAS

Son los procesos utilizados para incentivar a las Personas y satisfacer las necesidades individuales. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, los procesos de ofrecer compensaciones ocupan un lugar destacado entre los principales procesos de Gestión de Personas en las Organizaciones. La Palabra compensación o



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

recompensa significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien e incluye a: Las Remuneraciones, Programa de Incentivos, Beneficios y Servicios.¹⁴

4.11.1. REMUNERACIONES

La Remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago, recompensas dadas a los Empleados derivadas del empleo. La Remuneración Total, es el paquete de recompensas cuantificables que una Persona recibe por su trabajo, existen los siguientes tipos de recompensas: Recompensas financieras y Recompensas no financieras.

4.11.2. PROGRAMAS DE INCENTIVOS

Además de la remuneración es necesario incentivar a las Personas para que logren metas y resultados desafiantes, el sistema de recompensas debe tener un programa de incentivos capaz de incrementar las relaciones de intercambio entre las Personas y la Organización.

4.11.3. BENEFICIOS Y SERVICIOS

La remuneración no solo busca recompensar a las Personas sino hacerles más fácil la vida, la oferta de beneficios y servicios a los Empleados, es una forma indirecta de remuneración, los beneficios son ventajas concedidas por las Organizaciones a los Empleados como pago adicional al salario, su diseño debe mantener una relación entre costo y beneficio además de obedecer a dos criterios: El Principio del Retorno de la Inversión y el de la Mutua Responsabilidad.

4.12. PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS

Representa la necesidad de traer del interior del Ser Humano las potencialidades interiores. Los procesos de desarrollo implican tres estratos que se superponen:¹⁵

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

- a) **El Entrenamiento**, es mejoramiento del comportamiento de las personas.
- b) **El Desarrollo de Personas**, relacionada con la orientación hacia el futuro.
- c) **El Desarrollo Organizacional**, es una actividad a largo plazo para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación organizacional.

4.13. PROCESO DE RETENCIÓN DE PERSONAS

Son los procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las Personas, de modo tal que se mantengan a las Personas satisfechas a largo plazo en la Organización. Estos procesos buscan proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro así como garantizar las relaciones amigables y de cooperación, elementos importantes en la definición de la permanencia de las Personas en la Organización y, más que eso, en su motivación para el trabajo y la consecución de los objetivos organizacionales.

4.14. PROCESO DE MONITOREO DE PERSONAS

Son los procesos Empleados para acompañar y controlar las actividades de las Personas y verificar resultados. Los procesos de monitorear están relacionados con la manera de alcanzar los objetivos a través de la actividad de las Personas que conforman la Organización. El monitoreo de Personas Incluye la utilización de base de datos y sistemas de información de Personal.



CAPÍTULO V

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL REFERIDO A LA “AUDITORÍA” Y AL “CONTROL INTERNO”

5.1. AUDITORÍA

5.1.1. DEFINICIÓN DE AUDITORÍA

“Auditoría es la actividad por la cual se Verifica la Corrección Contable de las cifras en los Estados Financieros; es la Revisión misma de los Registros y Fuentes de Contabilidad para determinar la Razonabilidad de las Cifras que muestran los Estados Financieros”.¹⁶

“Auditoría es un Examen Sistemático de los Estados Financieros, Registros y Transacciones relacionados para determinar la Adherencia a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, a las Políticas de Dirección o a los Requerimientos Establecidos”.¹⁷

Se define a la Auditoría de Recursos Humanos como el proceso por el cual se evalúa la Eficacia y la Eficiencia de las Políticas y las Prácticas de la Gestión de Recursos Humanos, con la finalidad de indicar las prácticas adecuadas, los posibles fallos, problemas y proponer soluciones y sugerencias de mejora.

5.1.2. VENTAJAS DE AUDITORÍA

Entre las ventajas que la Auditoría podemos citar las siguientes:

- a) Permite realizar una evaluación general de la Gestión del Personal.
- b) Permite detectar el exceso de costes sociales o la identificación de costes no contemplados inicialmente.

¹⁶ PÉREZ OROZCO, Gilberto Rolando, “Normas y Procedimientos de Auditoría” II/ Impresos Industriales, S.A. Primera Edición, Guatemala 2000.

¹⁷ ARENS ALVIN A, Elder Randall J., “Auditoría Un Enfoque Integral”, Décimo Primera Edición, 2007



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

- c) Permite prevenir posibles problemas futuros, mediante la recomendación de acciones preventivas.
- d) Habilita un espacio para evaluar las políticas y funciones del Personal que permita describirlas, analizarlas y mejorarlas buscando la innovación permanente.
- e) Favorece el cambio.
- f) Estimula la uniformidad de las Políticas y Prácticas del Personal de la Empresa, mediante la documentación de las mismas.

5.1.3. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA

El objetivo de la Auditoría consiste en apoyar a los miembros de la Entidad en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

5.2. ETAPAS DE AUDITORÍA

Son cuatro las etapas que comprende la Auditoría las cuales pasamos a detallar a continuación:

- a) **Etapa I:** Planeación de la Auditoría.
- b) **Etapa II:** Ejecución de la Auditoría.
- c) **Etapa III:** Informe de Auditoría.
- d) **Etapa IV:** Seguimiento al Informe de Auditoría.

5.2.1. ETAPA I: PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA

La etapa de Planificación General comprende desde el conocimiento y comprensión de la Organización hasta la formulación y aprobación del plan de Auditoría. En términos generales, esta etapa incluye un análisis integral de todos los elementos internos y



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

externos a la Organización, con la finalidad de determinar los eventos que cuentan con la mayor relevancia para cumplir con la misión y objetivos estratégicos, y que a su vez, cuentan con el mayor nivel de riesgo. En base a estos elementos, se debe formular un Plan de Auditoría que incluya las materias que deberían requerir mayor dedicación para la función de Auditoría.

5.2.2. ETAPA II: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

El objetivo de esta etapa es obtener y analizar toda la información del proceso que se audita, con la finalidad de obtener Evidencia suficiente, competente y relevante, es decir, contar con todos los elementos que le aseguren al Auditor el establecimiento de conclusiones fundadas en el Informe acerca de las situaciones analizadas en terreno, y en base a estos análisis, generar y fundamentar las recomendaciones que debería acoger la Administración. En esta etapa se deberá:

- Contar con suficiente información, la que tiene que ser de carácter confiable, relevante y útil de manera que permita alcanzar los objetivos del trabajo.
- Basar las conclusiones del trabajo en adecuados análisis y evaluaciones.
- Registrar información relevante que permita soportar las conclusiones y los resultados del trabajo.
- Supervisar adecuadamente la ejecución de la Auditoría, para asegurar el desarrollo profesional del Personal, el logro de los objetivos y la calidad del trabajo.

5.2.3. ETAPA III: INFORME DE AUDITORÍA

La etapa de Informe o Comunicación de los resultados considera la emisión de un Informe con análisis y recomendaciones factibles de implementar, que conlleven un alto impacto en la Organización.

5.2.4. ETAPA IV: SEGUIMIENTO AL INFORME DE AUDITORÍA



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

Esta etapa está destinada a asegurarse que se han tomado todas las medidas necesarias para tratar los riesgos informados como altos o no aceptables, ya que sólo mediante la adecuada implementación de los compromisos tomados por la Gerencia, se logrará un impacto positivo mediante la agregación de valor a los procesos en la Organización. Para lograr dicho impacto, se debe asegurar la adecuación, eficacia y oportunidad de las medidas adoptadas, asegurándose que se corrigen las desviaciones y se logran los resultados deseados en la forma y en los tiempos previstos.

5.3. PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA

5.3.1. DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

Los Procedimientos de Auditoría son: el conjunto de técnicas de investigación aplicables a un grupo de hechos o circunstancias.¹⁸

5.3.2. DEFINICIÓN DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el Auditor para obtener la Evidencia necesaria que fundamente sus opiniones y conclusiones, su empleo se basa en su criterio o juicio, según las circunstancias y son utilizadas para obtener material de Evidencia.¹⁹

5.4. PAPELES DE TRABAJO

Son el conjunto de Cédulas y documentación que contienen los datos e información obtenidos por el Auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite al suscribir su Informe.

¹⁸ <http://www.gerencie.com/procedimientos-y-tecnicas-de-Auditoria.html>

¹⁹ Ídem



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

5.5. 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.

5.6. CONTROL INTERNO

5.6.1. DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno es un Proceso efectuado por la Dirección y el resto del Personal de una Entidad, diseñado con el objeto de Proporcionar un Grado de Seguridad Razonable en cuanto a la Consecución de Objetivos dentro de las siguientes Categorías:

- Eficacia y Eficiencia de las Operaciones.
- Confiabilidad de la Información Financiera.
- Cumplimiento de las Leyes, Reglamentos y Normas que sean Aplicables.²⁰

5.6.2. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

Las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs) adoptan y establecen el Entendimiento del Control Interno mediante el Enfoque de COSO, este Marco Conceptual integra las diversas definiciones de Control Interno, logrando así que las diversas Organizaciones y Profesionales que ejercen la Contaduría Pública y Auditoría cuenten con un Enfoque común en el Diseño, Implantación y Evaluación del Control Interno.

Estos derivarán de la manera en que la Dirección dirija la Unidad de Negocios y estarán Integrados en el Proceso de Dirección. Los componentes serán los mismos para todas las Organizaciones, sean públicas o privadas y dependerá del tamaño de la misma la Implantación de cada uno de ellos.

²⁰ RUSENAS, Rubén Oscar, “Manuel de Control Interno” / 1ª. Edición Editorial Machine, 2012



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

El Marco Integrado de Control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados. Éstos derivan del modo en que la Dirección conduce un Negocio, y están Integrados al Proceso. De acuerdo a la Norma Internacional de Auditoría No. 315, Entendimiento de la Entidad y su Entorno, consiste de los siguientes componentes:

- a) Ambiente de control.
- b) Proceso de Evaluación del Riesgo por la Entidad.
- c) Actividades de Control.
- d) Sistema de Información, Incluyendo los Procesos del Negocio Relacionado, Relevante a la Información Financiera y la Comunicación.
- e) Monitoreo de Controles.²¹

5.6.2.1. AMBIENTE DE CONTROL

El Ambiente o Entorno de Control es la base de la Pirámide de Control Interno, es en Esencia el Principal Elemento sobre el que se sustentan o actúan los otros cuatro componentes, Aportando Disciplina a la Estructura, por lo que será fundamental para solidificar los cimientos de un Eficaz y Eficiente Sistema de Control Interno.

Representa el Efecto Colectivo de varios factores en Establecer, Realizar o Mitigar la Efectividad de Procedimientos y Políticas Específicas. Tales factores incluyen lo siguiente:

- a) La Filosofía y Estilo de Operación de la Gerencia.
- b) Estructura Organizacional de la Entidad.
- c) Integridad y Valores Éticos.
- d) Asignación de Autoridad y Responsabilidad.
- e) Compromiso de Competencia Profesional.

²¹ WHITTINGTON, O. Ray, “Principios de Auditoría”, Whittington, O. Ray -Kurt Pany, Editorial McGraw Hill, Décimo Cuarta Edición



“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”

- f) Funcionamiento del Consejo de Administración y sus Comités, en particular el Comité de Auditoría.
- g) Políticas y Prácticas de Personal.

- **ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

Los objetivos deben existir antes de que la Dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución. La administración de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la Entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.²²

- **IDENTIFICACION DE EVENTOS**

Los eventos internos y externos que afectan a los objetivos de la Entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos. Una Organización debe identificar los eventos y debe diagnosticarlos como oportunidades o riesgos, de modo tal, que pueda mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades identificadas.

5.6.2.2. EVALUACIÓN DE RIESGOS

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con base en datos pasados internos (pueden considerarse de carácter subjetivo) y externos (más objetivos).

- **RESPUESTA AL RIESGO**

²² Control Interno (Informe COSO) Samuel Alberto Mantilla .Los nuevos conceptos de Control Interno Coopers&Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España, Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid 1997



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

Una vez evaluado el riesgo la Dirección selecciona las posibles respuestas al mismo en relación a las necesidades de la Empresa, las respuestas al riesgo pueden ser:

- a) **Evitarlo:** Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo.
- b) **Reducirlo:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
- c) **Compartirlo:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.
- d) **Aceptarlo:** No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo en cuanto a la visión del portafolio de riesgos en la respuesta a los mismos.

5.6.2.3. ACTIVIDADES DE CONTROL

Son las políticas y procedimientos que se establecen e implantan para asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan de manera adecuada y oportuna.

5.6.2.4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La información es necesaria en todos los niveles de la Organización para hacer frente a los riesgos identificados, la información relevante se identifica, captura y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al Personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación efectiva debe realizarse en sentido amplio y fluir por toda la Organización en todos los sentidos, fluyendo hacia abajo, a través, y hacia arriba de la Entidad.

5.6.2.5. MONITOREO

Sirve para monitorear que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo a lo largo del tiempo y efectuar modificaciones si es que así se requiere. El monitoreo se



puede medir a través de: Actividades de Monitoreo Continuo, Evaluaciones Puntuales e Independientes o Una Combinación de Ambas Formas.²³

5.7. RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS Y LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

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

Como podemos ver en la matriz, existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que la Entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos. Además el Control Interno es relevante para la totalidad de la Entidad o para cualquiera de sus Unidades o Actividades. Para comprender mejor la relación que existe entre los objetivos y los componentes del Control Interno, podemos mencionar el siguiente ejemplo: La información y comunicación es necesaria para las cuatro categorías de objetivos: gestionar eficazmente las operaciones, preparar los estados financieros y verificar que se están cumpliendo las leyes y normas. Por otra parte los ocho componentes son necesarios para poder lograr eficazmente los objetivos trazados. El Control Interno es importante para la Empresa en su totalidad o para cada una de sus partes (filiales, divisiones, unidades de negocio y actividades funcionales), de esta forma uno puede centrar su atención, por ejemplo, al Entorno de Control para una categoría de objetivo para una determinada División de la Empresa.

5.7.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

La Evaluación del Control Interno consiste en la revisión y análisis de todos los Procedimientos que han sido incorporados al ambiente y estructura de Control Interno,

²³ Control Interno (Informe COSO) Samuel Alberto Mantilla .Los nuevos conceptos de Control Interno Coopers&Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España, Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid 1997



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

así como a los sistemas que mantiene la Organización para el control e información de las operaciones y sus resultados, con el fin de determinar si estos concuerdan con los objetivos institucionales, para el uso y control de los recursos, así como la determinación de la consistencia del rol que juega el sector en el que se desarrolla.²⁴

En consecuencia podemos decir que la Evaluación del Control Interno Relacionado con el proceso de Selección de Personal es la revisión y análisis de los procedimientos que la Gerencia de la Empresa ha implementado para llevar adelante la Selección de Personal, con el propósito de identificar Deficiencias y Excepciones y formular Recomendaciones para la optimización de dicho proceso.

5.7.2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Van encaminados a la obtención de resultados confiables y oportunos, en base a los cuales se puedan tomar decisiones. Algunos de los objetivos generales son:

- a) Tener un conocimiento general de la Organización y del Área a Evaluar, ya que servirá de base para planificar la Evaluación del Control Interno.
- b) Evaluar las condiciones del Control Interno existentes en cada actividad, así como su interrelación con otras áreas para determinar el grado de riesgo en la ejecución de las operaciones.
- c) Identificar las áreas críticas para evaluar el Control Interno y en base al resultado, proporcionar recomendaciones que permitan solventar las deficiencias encontradas.
- d) Determinar el grado de eficiencia y efectividad en los registros contables, depósitos bancarios, conciliación de saldos, etc.

5.7.3. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Para evaluar el Control Interno es necesario llevar a cabo una planeación, la cual debe basarse en las Leyes, Políticas, Procedimientos, Normas, etc., que rigen la actividad que

²⁴ RUSENAS, Rubén Oscar, “Manuel de Control Interno” / 1ª. Edición Editorial Machine, 2012



“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”

se evaluará. En este proceso de Evaluación del Control Interno se aplicarán los siguientes procedimientos: Planificación de la Evaluación, Ejecución de la Evaluación, Supervisión, Informe de Evaluación Seguimiento.

5.7.3.1. PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Permite establecer los procedimientos que serán aplicados en la Evaluación del Control Interno de forma eficiente y efectiva, para la obtención de resultados de calidad. A continuación se describen los pasos que se consideran necesarios para realizar la planeación:

- a) **Decisión del trabajo a realizar:** La necesidad de evaluar el Control Interno puede darse por la falta de aplicación de dicha evaluación o porque han surgido situaciones que hacen considerar la necesidad de evaluarlo.
- b) **Asignación de responsables:** El Jefe de la Auditoría es quien asignará el Personal que considere apto para evaluar el Control Interno, con independencia y objetividad, pericia y cuidado profesional.
- c) **Familiarización:** Permite conocer la naturaleza y procedimientos de las operaciones; se recopila información mediante la indagación del archivo permanente y corriente, la cual debe estar relacionada con las Áreas que están sujetas a evaluación, etc.
- d) **Estudio y evaluación preliminar:** El objetivo de este punto es comprobar que los procesos indicados en la información recopilada, sean los que efectivamente están siendo aplicados en la práctica.
- e) **Elaboración de flujos de procedimientos:** Consiste en elaborar un flujograma en el que de forma gráfica se describen los procedimientos, utilizando simbología definida para el efecto.
- f) **Elaboración del programa de evaluación:** El programa es la etapa final de la planeación, y en él se establecen los pasos a seguir en el desarrollo del trabajo con eficiencia, eficacia y economía.



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

- g) **Elaboración del cronograma de actividades:** Esta herramienta será de gran utilidad para establecer el tiempo de aplicación de las diferentes actividades establecidas para la Evaluación del Control Interno.
- h) **Aprobación:** El Jefe de la Unidad de Auditoría es quien autoriza la programación realizada, previamente revisada.

5.7.3.2.EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN

En esta etapa se aplica el programa de evaluación, se analizan las muestras establecidas, se aplican pruebas sustantivas, se elaboran Papeles de Trabajo, se identifican posibles deficiencias, y se obtienen Evidencias suficiente y competente, que respalden el trabajo realizado.

5.7.3.3. SUPERVISIÓN

Consiste en hacer las revisiones necesarias al trabajo realizado por los Auditores, a los hallazgos y deficiencias encontradas, a la Evidencia obtenida, a los Papeles de Trabajo, a la redacción del Informe, etc.

5.7.3.4. INFORME DE EVALUACIÓN

El Informe contiene el resultado del trabajo realizado, así como, las recomendaciones a los hallazgos o deficiencias encontradas. Previo a presentar el Informe definitivo, éste debe ser discutido con las Autoridades Superiores.

5.7.3.5. SEGUIMIENTO

Consiste en verificar el cumplimiento de las recomendaciones que la Unidad de Auditoría Interna dejó establecidas en el Informe de Auditoría anterior.



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

CAPÍTULO VI

**PRESENTACIÓN DEL “MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL
CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN
DE PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN ENTIDADES FINANCIERAS DE
LA CIUDAD DE LA PAZ”**

BANCO ECOFUTURO S.A.

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL
INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN
DE PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS**

	ELABORADO / MODIFICADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
NOMBRE:			
CARGO:			
FIRMA:			
FECHA:			

AGOSTO - 2016

LA PAZ – BOLIVIA



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

ÍNDICE

CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN	43
1.1. ANTECEDENTES	43
1.2. OBJETIVOS DEL MANUAL	43
1.3. ALCANCE DEL MANUAL.....	43
1.4. DE LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL.....	44
CAPÍTULO II - EJERCICIO DE LA AUDITORÍA INTERNA	45
2.1. CONCEPTO Y PROPÓSITO DE LA AUDITORÍA INTERNA.....	45
2.2. ALCANCE DE LAS ACTIVIDADES DE AUDITORÍA INTERNA	45
2.3. RESPONSABILIDAD DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA.....	45
2.4. COMPETENCIA TÉCNICA DEL PERSONAL	46
CAPÍTULO III – PAPELES DE TRABAJO	47
3.1. DEFINICIONES.....	47
3.2. IMPORTANCIA DE LOS PAPELES DE TRABAJO.....	47
3.3. OBJETIVOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO	47
3.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS PAPELES DE TRABAJO	48
3.5. CANTIDAD Y CONTENIDO DE LOS PAPELES DE TRABAJO	48
3.6. INFORMACIÓN MÍNIMA DE LOS PAPELES DE TRABAJO	49
3.7. REFERENCIACIÓN Y CORREFERENCIACIÓN	49
3.7.2. CORREFERENCIACIÓN O REFERENCIA CRUZADA	50
3.7.2.1. REGLAS BÁSICAS DE CORREFERENCIACIÓN.....	50
3.8. MARCAS DE AUDITORÍA.....	51
3.8.1. REGLAS PARA EL USO DE MARCAS DE AUDITORÍA	51
3.8.2. ESTANDARIZACIÓN DE MARCAS	51
3.9. SEGURIDAD Y ARCHIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO	52
3.10. TIEMPO DE CONSERVACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO	52
3.11. CONFIDENCIALIDAD Y ACCESO A PAPELES DE TRABAJO.....	52
3.11.1. CONFIDENCIALIDAD	52
3.11.2. ACCESO	53
3.12. LEGAJOS DE PAPELES DE TRABAJO	53
3.12.1. LEGAJO DE PAPELES DE TRABAJO QUE CONFORMA LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA	53
3.12.1.1. LEGAJO PERMANENTE.....	53
3.12.1.2. LEGAJO DE PROGRAMACIÓN	54
3.12.2. LEGAJO DE PAPELES DE TRABAJO QUE CONFORMA LA ETAPA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.....	54
3.12.2.1. LEGAJO CORRIENTE	54

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

3.12.3.	LEGAJO DE PAPELES DE TRABAJO QUE CONFORMA LA ETAPA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	55
3.12.3.1.	LEGAJO RESUMEN.....	55
CAPÍTULO IV - EVIDENCIA DE AUDITORÍA.....		56
4.1.	CONCEPTO DE EVIDENCIA	56
4.2.	CLASIFICACIÓN DE EVIDENCIA DE AUDITORÍA	56
4.2.1.	EVIDENCIA DE CONTROL.....	56
4.2.2.	EVIDENCIA SUSTANTIVA	56
4.3.	CARACTERÍSTICAS DE LA EVIDENCIA DE AUDITORÍA	56
4.3.1.	COMPETENCIA	56
4.3.2.	SUFICIENCIA.....	57
4.4.	TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE EVIDENCIA DE AUDITORÍA	57
4.4.1.	TÉCNICAS DE AUDITORÍA	57
4.4.2.	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	59
CAPÍTULO V - SUPERVISIÓN DE AUDITORÍA		61
5.1.	CONSIDERACIONES SOBRE EL PROCESO DE SUPERVISIÓN DE LA AUDITORÍA.....	61
5.2.	PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS DE SUPERVISIÓN	61
5.2.1.	EN LA PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	61
5.2.2.	EN LA ETAPA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.....	62
5.2.3.	EN LA ETAPA DE CONCLUSIÓN Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	62
5.3.	REGISTROS Y CONSTANCIA DE SUPERVISIÓN	63
5.4.	CUESTIONARIOS DE CONTROL DE CALIDAD	64
CAPÍTULO VI - INFORMES DE AUDITORÍA		65
6.1.	ASPECTOS CONCEPTUALES.....	65
6.2.	PROPÓSITO DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA	65
6.3.	IMPORTANCIA DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA	65
6.4.	CARACTERÍSTICAS DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA	66
6.5.	EMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA	66
CAPÍTULO VII - PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA		67
7.1.	RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y ENTENDIMIENTO DEL ENTORNO	67
7.2.	ANÁLISIS FODA	67
7.3.	MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA (MPA).....	68
7.4.	PROGRAMAS DE TRABAJO.....	68
CAPÍTULO VIII - EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA		69
8.1.	IMPORTANCIA DE LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	69
8.2.	ACTIVIDADES INMERSAS EN LA EJECUCIÓN DE AUDITORÍA.....	69

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

CAPÍTULO IX - COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	70
9.1. PREPARACIÓN Y REMISIÓN DEL INFORME FINAL	70
CAPÍTULO X - GLOSARIO DE TÉRMINOS	71
CAPÍTULO XI - ANEXOS	75
CAPÍTULO XII - FLUJOGRAMAS DE PROCESOS	92
CONCLUSIONES	149
BIBLIOGRAFÍA	150

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



PRIMERA PARTE: DEL MANUAL Y DE LA AUDITORÍA INTERNA

CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

El capital humano, se ha convertido en una ventaja competitiva para una Organización, debido a que el Personal es el factor que le agrega un valor diferencial al servicio que otorga la Organización, en esa medida el Personal es considerado el factor clave del éxito o fracaso de las Empresas, por tanto es necesario evaluar el Control Interno Relacionado con la Selección de Personal, de modo tal que se pueda verificar que éste (el Control Interno) cumpla con los estándares establecidos por la Organización y como consecuencia del correcto funcionamiento del Control Interno en la Selección de Personal, se pueda reclutar y seleccionar al mejor Candidato para cada cargo, contribuyendo de esta forma al crecimiento del capital humano de la Empresa.

1.2. OBJETIVOS DEL MANUAL

El objetivo del presente Manual es describir las actividades, proporcionar los procedimientos, cuestionarios y guías de trabajo para la ejecución de la Auditoría para la Evaluación del Control Interno Relacionado con la Selección de Personal con la finalidad de evaluar la efectividad del mismo.

1.3. ALCANCE DEL MANUAL

Este Manual define los procesos que debe ejecutar el Auditor para el examen al Control Interno Relacionado con la Selección de Personal, este Manual debe ser aplicado por el

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

Auditor a cargo del trabajo en coordinación con las áreas que participan en el proceso de Selección de Personal tales como Recursos Humanos, Jefaturas de Área, Gerencia General, etc.

1.4.DE LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL

Toda vez que se produzcan cambios sustanciales en los niveles de Organización de la Unidad de Auditoría Interna o las relacionadas con sus atribuciones conferidas, este Manual deberá ser actualizado bajo la responsabilidad del titular de la Unidad de Auditoría Interna y aprobado por Autoridad competente.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



CAPÍTULO II - EJERCICIO DE LA AUDITORÍA INTERNA

PROPÓSITO DE LA AUDITORÍA INTERNA

2.1. CONCEPTO Y PROPÓSITO DE LA AUDITORÍA INTERNA

Según el Instituto de Auditores Internos (IAI): “La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una Organización. Ayuda a una Organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para, evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”.

En consecuencia, la Unidad de Auditoría Interna, ejerce el Control Interno posterior, con criterio independiente de las operaciones que audita. Retroalimenta a los diferentes niveles Gerenciales, a través de la evaluación de los sistemas operativos y administrativos, generando recomendaciones de Control Interno con el fin de coadyuvar a la consecución de objetivos de gestión e institucionales de la Entidad.

2.2. ALCANCE DE LAS ACTIVIDADES DE AUDITORÍA INTERNA

El trabajo de la Unidad de Auditoría Interna, abarcará todas las áreas operativas, administrativas y de apoyo, con alcances selectivos o exhaustivos según se requiera, tiene como alcance a todas las operaciones o actividades que ejecuta la Entidad, sean estas de carácter financiero, administrativo u operacional, no teniendo limitación en el acceso a los procesos, registros, documentos y demás información sobre las mismas.

2.3. RESPONSABILIDAD DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

La Unidad de Auditoría Interna, reporta los resultados de su trabajo a la Asamblea de Socios y responde ante la misma por la imparcialidad y calidad profesional del trabajo realizado. Desde el punto de vista técnico (profesional) la principal responsabilidad del Auditor es la de emitir un Informe con las conclusiones y recomendaciones

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

profesionales necesarias para mejorar la efectividad, la economicidad y la eficiencia de las operaciones o actividades auditadas.

2.4.COMPETENCIA TÉCNICA DEL PERSONAL

Según lo establecen las Normas de Auditoría, el Auditor debe tener individualmente y en conjunto, la capacidad técnica, entrenamiento y experiencia necesaria para lograr los objetivos de Auditoría.

Por tanto el Responsable de la Unidad de Auditoría Interna, debe velar y coordinar con los máximos Ejecutivos de la Entidad, a objeto de que todo el Personal de la Unidad de Auditoría Interna, tenga formación y capacitación de forma continua, que asegure la calidad profesional de los trabajos a ejecutar. Los Auditores Internos deben hacer los esfuerzos necesarios para mejorar permanentemente sus competencias profesionales.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



SEGUNDA PARTE: TÓPICOS DE PAPELES DE TRABAJO, EVIDENCIA, SUPERVISIÓN E INFORMES DE AUDITORÍA

CAPÍTULO III – PAPELES DE TRABAJO

3.1.DEFINICIONES

Los Papeles de Trabajo comprenden la totalidad de los documentos preparados o recibidos por los Auditores, de manera que en conjunto, constituyan un compendio de las pruebas realizadas durante el proceso de Auditoría y de las Evidencias obtenidas para llegar a formarse una opinión o abstenerse de ella.

3.2.IMPORTANCIA DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Los Papeles de Trabajo, son registros que respaldan la emisión de nuestro Informe. Son necesarios para el desarrollo y la supervisión eficiente de un examen de Auditoría, pero por sobre todo para Evidenciar que el trabajo fue realizado de acuerdo con Normas de Auditoría.

3.3.OBJETIVOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Los Papeles de Trabajo, cumplen los siguientes objetivos:

- ✓ Proporcionar el sustento del Informe y de las conclusiones obtenidas durante el desarrollo de nuestro Examen.
- ✓ Permitir que los Auditores adopten un enfoque uniforme en su trabajo.
- ✓ Facilitar y servir como Evidencia de la supervisión ejercida durante la ejecución del trabajo de Auditoría.
- ✓ Evidenciar el cumplimiento de las Normas de Auditoría.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

3.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Los Papeles de Trabajo deben cumplir con ciertas características y requisitos los cuales se detallan a continuación:

- ✓ Claridad
- ✓ Concisos
- ✓ Pertinencia
- ✓ Objetividad
- ✓ Lógica
- ✓ Orden
- ✓ Integridad

3.5. CANTIDAD Y CONTENIDO DE LOS PAPELES DE TRABAJO

La cantidad, tipo y contenido de los Papeles de Trabajo dependen del juicio del Auditor, el que se ve afectado por:

- ✓ La magnitud de la Entidad, naturaleza de la Auditoría e Informe a emitir.
- ✓ Las características de los respaldos de la información a ser auditada.
- ✓ El grado de confiabilidad de los Controles Internos.
- ✓ Los requisitos en las Áreas de mayor riesgo para una correcta supervisión y revisión del trabajo.

En todo caso, los Papeles de Trabajo deben incluir, como mínimo, documentación que demuestre que:

- ✓ El trabajo ha sido planeado, ejecutado y supervisado adecuadamente.
- ✓ El Control Interno ha sido suficientemente evaluado, para determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los Procedimientos de Auditoría.
- ✓ La Evidencia de Auditoría obtenida es suficiente y competente para sustentar la opinión del Auditor.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

3.6. INFORMACIÓN MÍNIMA DE LOS PAPELES DE TRABAJO

La información mínima que debe incluirse en los Papeles de Trabajo es la siguiente:

- ✓ Nombre de la Entidad y/o Área auditada.
- ✓ Título o propósito de la Cédula preparada.
- ✓ Fecha de examen.
- ✓ Referencia al paso de Programa de Trabajo correspondiente.
- ✓ Referenciación (codificación) de la Cédula o Papel de Trabajo.
- ✓ Descripción del trabajo realizado (aclaración de las Marcas utilizadas).
- ✓ En caso de que la Cédula haya sido proporcionada por la Entidad, en ésta se consignará las iniciales PPE.
- ✓ Fechas e iniciales del Auditor que preparó la Cédula.
- ✓ Fecha e iniciales del Supervisor (Evidencia de la revisión del trabajo).

3.7. REFERENCIACIÓN Y CORREFERENCIACIÓN REFERENCIACIÓN

En un sistema de codificación utilizado para organizar y archivar los Papeles de Trabajo en cada uno de los Legajos, de tal forma que facilite la identificación y el acceso a los mismos para propósitos de supervisión, consulta o demostración del trabajo realizado.

3.7.1.1. METODOLOGÍA PARA EL USO DE LA REFERENCIACIÓN

La metodología a ser aplicada para la Referenciación de los Papeles de Trabajo será la siguiente:

- ✓ Se asignará una codificación alfanumérica dependiendo del tipo de Auditoría, correspondiendo el código alfabético para identificar la sección del Legajo o el rubro del objeto de la Auditoría al cual corresponde los Papeles de Trabajo.
- ✓ La codificación asignada, debe anotarse con lápiz de color rojo, a fin de facilitar

43

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

su visualización, colocando en ángulo superior derecho de cada Cédula.

- ✓ La secuencia de las planillas dentro de cada rubro se hará por ordenamiento alfanumérico por ejemplo A1 hasta....An.
- ✓ Para el caso en que los Papeles de Trabajo sean soportados por fotocopias proporcionados por la Entidad o terceros se deberá tomar en consideración lo siguiente:
 - En el caso de que los documentos fueran de la propia Entidad pero preparadas fuera de la Unidad de Auditoría Interna, se debe colocar en el ángulo superior izquierdo la sigla **PPE** (proporcionado por la Entidad).
 - En el caso de que el documento fuera elaborado fuera de la Entidad (circularización por ejemplo), se coloca en el ángulo superior izquierdo de la Cédula de Trabajo la sigla **PPT** (Papel Proporcionado por Terceros).
- ✓ Para identificar Cédulas que pertenecen a un mismo análisis es conveniente la utilización de subíndices o quebrados. Por Ejemplo: A-1; A-1/1; ...A-1/n.
- ✓ Cuando por cualquier razón válida se haya eliminado y/o no utilizado un Papel de Trabajo, deberá explicarse en la hoja anterior o siguiente de la Cédula retirada que la referencia "NO FUE UTILIZADA".

3.7.2. CORREFERENCIACIÓN O REFERENCIA CRUZADA

La Correferenciación o cruce de referencias, tiene como objetivo indicar que una cifra dentro de una Cédula tiene relación directa con otra cifra o conjunto de ellas que figuran en otras Planillas.

3.7.2.1. REGLAS BÁSICAS DE CORREFERENCIACIÓN

Las reglas básicas para la Correferenciación son las siguientes:

- ✓ Solamente se deben cruzar cifras idénticas.
- ✓ Los índices y las correferencias se deben hacer con lápiz de color rojo.
- ✓ Se entenderá que la referencia a la izquierda significa que viene de otra Cédula de

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

trabajo y a la derecha que se envía o va.

- ✓ Con la finalidad de evitar confusiones y un recargo innecesario de referencias, la correferenciación, sólo podrá ser aplicado por una sola vez en ambos sentidos, es decir, una cifra podrá como máximo sustentar y/o ser sustentado.
- ✓ Debe tratarse de que las correferencias vayan de lo general a lo particular.
- ✓ La correferenciación debe ser aplicada cuando esta sea útil para la adecuada revelación del trabajo realizado.

3.8. MARCAS DE AUDITORÍA

Las Marcas de Auditoría, son señales o tildes que el Auditor usa, para indicar en forma resumida que ha aplicado un determinado procedimiento y/o realizado un trabajo sobre importes, partidas, saldos o datos sujetos a revisión.

3.8.1. REGLAS PARA EL USO DE MARCAS DE AUDITORÍA

Al hacer las Marcas de Auditoría deberá tenerse en cuenta, los siguientes aspectos:

- ✓ Las Marcas deben ser escritas al costado (izquierda y/o derecha) de la partida o dato, con lápiz de color rojo.
- ✓ El trabajo realizado que representa la Marca utilizada, debe ser explicado en forma clara en la parte inferior de la Cédula de trabajo.
- ✓ No se debe utilizar una misma marca para explicar la ejecución de procedimientos diferentes.
- ✓ Para referenciar un conjunto de cifras y evitar la repetición de la Marca en cada una de ellas, es conveniente utilizar fechas y llaves.
- ✓ Debe evitarse el recargar una Cédula con el uso excesivo de Marcas.

3.8.2. ESTANDARIZACIÓN DE MARCAS

Las Marcas de Auditoría pueden ser de dos clases: Con significado uniforme estándar cuyo modelo se puede ver en el Anexo Nro. 1 “Marcas de Auditoría” o con significado a criterio del Auditor.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



3.9.SEGURIDAD Y ARCHIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO

El Auditor, tiene la responsabilidad de cuidar (proteger) los Papeles de Trabajo durante el desarrollo de una Auditoría o posterior a la misma, con la seguridad debida, según se detalla a continuación:

- ✓ Durante el desarrollo de la Auditoría los Papeles de Trabajo deben estar siempre bajo el control del Auditor.
- ✓ Al término de una jornada de trabajo, los Papeles de Trabajo deben ser mantenidos en lo posible en un mueble bajo llave.
- ✓ En caso de viaje, deben ser transportados por el propio Auditor.
- ✓ La oficina de Auditoría debe contar con un lugar adecuado para archivar los papeles que no sean utilizados.
- ✓ El acceso al archivo principal de la oficina del Jefe de la Unidad de Auditoría Interna debe ser restringido.

3.10. TIEMPO DE CONSERVACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO

Los Papeles de Trabajo deben ser conservados como soporte del trabajo hecho por el Auditor por el lapso de 5 años.

3.11. CONFIDENCIALIDAD Y ACCESO A PAPELES DE TRABAJO

3.11.1. CONFIDENCIALIDAD

El Auditor en todo momento, tanto durante la realización de su trabajo como después de concluido el mismo, debe mantener la confidencialidad sobre los asuntos relacionados con la Entidad, excepto cuando: Existe autorización escrita de la Entidad, existe un deber ético y profesional o cuando es requerido por Ley.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

3.11.2. ACCESO

Cuando se entreguen Papeles de Trabajo deberán tenerse en cuenta las siguientes precauciones:

- ✓ Los archivos deben ser revisados antes de facilitarlos.
- ✓ El Auditor debe mantener el control de los papeles.
- ✓ La revisión deberá hacerse en las oficinas del Auditor.
- ✓ Si se requieren los papeles para un proceso judicial, deberán retenerse fotocopias.
- ✓ Salvo casos especiales, no se debe permitir que se obtengan duplicados.

3.12. LEGAJOS DE PAPELES DE TRABAJO

Cabe aclarar que el tipo y cantidad de Legajos a preparar para cada trabajo varía según las circunstancias.

Durante todo el proceso de la Auditoría (Planificación, Ejecución y Comunicación de resultados) se van generando papeles de trabajo con características especiales, considerando la etapa de la Auditoría en la que se originaron por lo que se hace necesario archivar los mismos, contemplando cada una de sus etapas, a estos archivos de los denomina “Legajos de Papeles de Trabajo”.

Asimismo cabe recalcar que el tipo y cantidad de Legajos a preparar para cada trabajo varía según las circunstancias.

3.12.1. LEGAJO DE PAPELES DE TRABAJO QUE CONFORMA LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

3.12.1.1. LEGAJO PERMANENTE

Este Legajo deberá conservar información y documentación de suma importancia relacionada a la Empresa y de Auditoría, sin necesidad de reproducirla cada año a

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

menos que los hechos hayan cambiado. El objetivo principal de este Legajo es servir de consulta permanente para uno o más ejercicios o de uso continuo.

3.12.1.2. LEGAJO DE PROGRAMACIÓN

Este Legajo incluye la documentación relacionada principalmente con la planificación del Examen a realizar, sobre la cual se sustenta dicha etapa y el Memorándum de Planificación de Auditoría (MPA).

El objetivo de este legajo es documentar el proceso de Planificación de Auditoría, el contenido mínimo de este legajo es el siguiente:

- ✓ Memorándum de Planificación de Auditoría
- ✓ Programas de Trabajo
- ✓ Procedimientos de diagnóstico y actividades previas a la planificación (*)
- ✓ Correspondencia recibida y expedida

(*) En este acápite se archivara el análisis de los Riesgos Inherentes y de Control, Análisis de Materialidad, Evaluación de los Sistemas de Control Interno, Revisiones Analíticas e Información Administrativa referida a la Asignación de Personal y las horas Programadas.

3.12.2. LEGAJO DE PAPELES DE TRABAJO QUE CONFORMA LA ETAPA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

3.12.2.1. LEGAJO CORRIENTE

En este Legajo se mantendrá la información y documentación obtenida y/o preparada por el Jefe de la Unidad de Auditoría Interna y el Equipo de Auditoría, durante la ejecución de la Auditoría, que sustenten la opinión, conclusiones y/o recomendaciones. El contenido de este Legajo variará considerando el tipo de auditoría realizada, sin embargo de manera general en este legajo se puede archivar la siguiente documentación:

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

- ✓ Conclusiones sobre el trabajo realizado
- ✓ Planilla de deficiencias o hallazgos
- ✓ Programas de trabajo
- ✓ Documentación respaldatoria del análisis realizado
- ✓ Detalle de funcionarios de la Entidad auditada relacionados con las operaciones sujetas al examen
- ✓ Planillas de pendientes emergentes de la supervisión efectuada.

**3.12.3. LEGAJO DE PAPELES DE TRABAJO QUE CONFORMA LA ETAPA
DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

3.12.3.1. LEGAJO RESUMEN

Este Legajo incluye los Papeles de Trabajo y documentos referidos a los temas claves o aspectos de trascendental importancia ocurridos durante la etapa de finalización de la Auditoría. Este legajo se lo conforma con el propósito de: Obtener una visión global sobre los resultados del trabajo, comprobar el cumplimiento de las normas de Auditoría y conocer en forma sintética los principales hallazgos y limitaciones presentadas durante la ejecución del trabajo.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



CAPÍTULO IV - EVIDENCIA DE AUDITORÍA

4.1. CONCEPTO DE EVIDENCIA

Es la información obtenida por el Auditor durante el proceso de Auditoría para respaldar sus conclusiones y opiniones. La Evidencia de Auditoría está dirigida a comprobar el grado de validez de las afirmaciones contenidas en la información a ser auditada.

4.2. CLASIFICACIÓN DE EVIDENCIA DE AUDITORÍA

Por la naturaleza de la Evidencia a obtener, la misma puede ser de dos clases: Evidencia de Control o Evidencia Sustantiva.

4.2.1. EVIDENCIA DE CONTROL

Es aquella que nos proporciona satisfacción sobre los Controles en los cuales hemos decidido confiar, en el sentido que exista y han operado efectivamente durante el período bajo Examen. Respalda las afirmaciones sobre los componentes y en consecuencia nos permite tomar decisiones sobre el alcance, naturaleza y oportunidad de la Evidencia Sustantiva.

4.2.2. EVIDENCIA SUSTANTIVA

Es aquella que brinda satisfacción sobre los saldos y afirmaciones expuestas en los estados financieros.

4.3. CARACTERÍSTICAS DE LA EVIDENCIA DE AUDITORÍA

Los atributos que debe tener la Evidencia de Auditoría son básicamente, la suficiencia y competencia.

4.3.1. COMPETENCIA

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

Para que la Evidencia sea competente, debe ser confiable, los factores que contribuyen a la competencia de la Evidencia son entre otros:

- ✓ Cuando la Evidencia ha sido obtenida de fuentes independientes (externas).
- ✓ Cuando la información objeto de la Auditoría ha sido preparada bajo condiciones satisfactorias de Control Interno.
- ✓ Cuando la Evidencia ha sido obtenida por el Auditor en forma directa, por ejemplo, a través de recuentos físicos, observación cálculos e inspección.
- ✓ La Evidencia bajo la forma de documentos y manifestaciones escritas es más confiable que bajo la forma de declaraciones orales.

4.3.2. SUFICIENCIA

La Suficiencia, se refiere a la cantidad y tipo de Evidencia obtenida, la Evidencia es suficiente si basta para sustentar la opinión del Auditor, para ello debe ejercitar su juicio profesional con el propósito de determinar la cantidad y tipo de Evidencia necesaria. Al respecto, el Auditor no necesita examinar toda la información disponible para alcanzar una conclusión razonable. Sin embargo, la Suficiencia de la Evidencia debe permitir a terceras Personas arribar a la misma conclusión a la que ha llegado el Auditor.

4.4. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE EVIDENCIA DE AUDITORÍA

4.4.1. TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Son herramientas, Métodos Prácticos de Investigación y Pruebas en Auditoría, utilizados por el Auditor profesional en sus labores a fin de obtener la Evidencia necesaria que fundamente sus opiniones y conclusiones. Las Técnicas de Auditoría, han sido objeto de varias clasificaciones, pero nos referimos a los que se enuncian como las más comunes utilizadas en la profesión:

- ✓ **Análisis:** Consiste en la descomposición del Todo en partes homogéneas, es decir, separar y evaluar los elementos o partes que conforman, con el fin de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”

- ✓ **Comparación:** Técnica de verificación ocular por medio de la cual se determina similitudes o diferencias entre dos o más conceptos o hechos.
- ✓ **Entrevista:** Las Entrevistas pueden ser efectuadas al Personal de la Entidad auditada o Personas beneficiarias de los Programas o Actividades a su cargo.
- ✓ **Encuesta:** Las Encuestas pueden ser útiles para recopilar información de un gran universo de datos o grupos de Personas. Su ventaja principal radica en la economía en términos de costo y tiempo; sin embargo, su desventaja se manifiesta en su inflexibilidad, al no obtenerse más de lo que se pide.
- ✓ **Comprobación:** Esta técnica de verificación documental tiene el objeto de verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las transacciones u operaciones efectuadas por una Entidad, mediante, la verificación de los documentos que las respaldan.
- ✓ **Recalculo:** Consiste en pruebas matemáticas o recálculos a operaciones ya realizadas.
- ✓ **Reconciliación:** Consiste en concordar datos relacionados pero independientes entre sí, esto permite determinar la validez y veracidad de los datos, registros e Informes sujetos a examen.
- ✓ **Confirmación:** Es una técnica de verificación escrita que permite obtener información escrita de Funcionarios o Terceras Personas que participan o ejecutan parte de las operaciones sujetas a verificación.
- ✓ **Declaraciones o certificaciones:** Es el resultado de investigaciones realizadas por Personas que las avalan con su firma.
- ✓ **Indagación:** Esta técnica consiste en la averiguación y obtención de información que se hace sobre un hecho, por lo general de manera verbal, para obtener elementos de juicio al respecto.
- ✓ **Recuento físico o inspección:** Es el Examen Físico y ocular de Activos en general, para verificar o cerciorarse de su existencia, características o autenticidad.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

- ✓ **Observación:** Es una técnica de verificación ocular, por medio de la cual el Auditor se cerciora Personalmente de hechos y circunstancias relacionados a la ejecución de operaciones.
- ✓ **Rastreo:** Esta técnica de verificación documental, consiste en seguir una operación de un punto a otro, es decir, desde su inicio hasta su conclusión.
- ✓ **Otras técnicas:** Adicional a las Técnicas señaladas, podrán aplicarse según el criterio profesional del Auditor y el tipo y naturaleza de la Auditoría a ejecutar.

4.4.2. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

Procedimientos de Auditoría, constituyen el conjunto de acciones tareas o pruebas específicas a aplicar en una Auditoría, a las partidas, hechos o circunstancias. A través de los procedimientos, se da cumplimiento a las Normas de Auditoría relativas al trabajo con el propósito de alcanzar los objetivos de la Auditoría. Es necesario hacer una distinción entre Técnicas y Procedimientos de Auditoría: **Técnicas**, son métodos o formas de acción para la investigación de Auditoría, en tanto que **Procedimientos**, son operaciones o pruebas específicas a aplicar en la Auditoría, de donde podríamos concluir que las Técnicas se las aplica por medio de Procedimientos. Cabe mencionar, sin embargo, que un Procedimiento completo de un área o rubro, no está dado por lo general por una sola Técnica, sino, a veces por dos o más Técnicas que para aplicarlas es necesario hacerlo por medio de procedimientos. A continuación, se detalla con fines enunciativos pero no limitativos, los principales procedimientos aplicados en la profesión:

- ✓ **Indagaciones y Manifestaciones de la Gerencia,** Consiste en obtener información de parte del Personal de la Entidad en forma oral o escrita.
- ✓ **Procedimientos de Diagnóstico,** Este tipo de Procedimientos, implica analizar la información sobre un componente determinado, con la finalidad de identificar áreas de alto riesgo, debilidades potenciales en los sistemas o fallas que pudieran o pueden ocurrir en el sistema.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

- ✓ **Inspección y Revisión de Documentos**, Consiste en verificar que las transacciones se encuentren respaldados con la documentación de sustento.
- ✓ **Reconstrucción del Flujo Operacional**, Consiste en recorrer, por medio de una muestra, las transacciones, los controles o las funciones de procesamiento, para asegurarse de la conexión de una operación o un saldo.
- ✓ **Procedimientos Analíticos**, Consiste en el estudio y evaluación de la información financiera, utilizando comparaciones con otros datos relevantes.
- ✓ **Confirmación de Saldos por Terceros**, Significa obtener la manifestación de un hecho, un saldo de parte de un tercero independiente de la institución.
- ✓ **Recálculo**, Este procedimiento proporciona Evidencia sobre la exactitud aritmética de la operación o saldo probado. Sin embargo, el Recálculo no proporciona por sí Evidencia sobre la existencia, integridad, exactitud o autorización de los comprobantes del cálculo, por lo que debe ser complementados con Procedimientos orientados a cubrir éstas afirmaciones.
- ✓ **Inspección y Revisión de Documentos**, Consiste en verificar que los controles clave identificados, transacciones y/o saldos se encuentran debidamente respaldados por la documentación sustentatoria pertinente.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



CAPÍTULO V - SUPERVISIÓN DE AUDITORÍA

5.1. CONSIDERACIONES SOBRE EL PROCESO DE SUPERVISIÓN DE LA AUDITORÍA

La norma No. 2340 de las Normas para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna (NEPAI) emitido por el “Instituto de Auditores Internos – IIA”, referida a la Supervisión del Trabajo, indica: “Los trabajos deben ser adecuadamente supervisados para asegurar el logro de sus objetivos, la calidad del trabajo y el desarrollo profesional del Personal”. La actividad de Supervisión incluye:

- ✓ Dirigir al Equipo de Auditoría.
- ✓ Informarse de los problemas significativos.
- ✓ Revisar el trabajo realizado.
- ✓ Ayudar a resolver problemas técnicos y administrativos.
- ✓ Facilitar la capacitación de los Auditores durante la ejecución del examen.

5.2. PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS DE SUPERVISIÓN

5.2.1. EN LA PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA AUDITORÍA

En la Planificación y Programación de la Auditoría el Supervisor deberá:

- ✓ Revisar la documentación obtenida para la preparación del MPA.
- ✓ Determinación de riesgos y enfoque de Auditoría.
- ✓ Decisión de utilizar el muestreo (estadístico o no) para la obtención de Evidencia.
- ✓ Determinar el tamaño y forma de selección de la Muestra.
- ✓ Asegurarse que el equipo de trabajo dio lectura al MPA preparado.

En la planificación y programación de la Auditoría el Jefe de la Unidad de Auditoría Interna deberá:

- ✓ Controlar que el MPA sea presentado por el Supervisor para su respectiva

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

revisión y aprobación.

- ✓ Una vez aprobado el MPA, verificar que la carátula del mencionado documento lleve las firmas de todos los Miembros del Equipo de Auditoría, como evidencia de haber tomado conocimiento de su contenido.
- ✓ Verificar que el Programa de Trabajo de Auditoría presentado por el Supervisor contemple, los objetivos y procedimientos de acuerdo al MPA.

5.2.2. EN LA ETAPA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

En la etapa de Ejecución de la Auditoría el Supervisor deberá:

- ✓ Dirigir y controlar continuamente que el trabajo asignado al Equipo de Trabajo sea ejecutado y entregado oportunamente.
- ✓ Verificar que los procedimientos establecidos en los Programas de Trabajo, hayan sido ejecutados en su integridad por los Auditores.
- ✓ Revisar los Papeles de Trabajo elaborados por los Auditores.
- ✓ Las observaciones emergentes de la supervisión durante la ejecución del trabajo de campo, se plasmará en la “Planilla de Pendientes” (Ver Anexo Nro. 2).

En la etapa de Ejecución de la Auditoría el Jefe de la Unidad de Auditoría deberá coordinar continuamente y en forma oportuna con cada uno de los Supervisores de Auditoría, la ejecución del trabajo de campo respecto a la obtención de Evidencia.

5.2.3. EN LA ETAPA DE CONCLUSIÓN Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

En la etapa de Conclusiones y Comunicación de Resultados el Supervisor deberá:

- ✓ Revisar el contenido del Proyecto de Informe de Auditoría, verificando que todas las observaciones de Control Interno y/o hallazgos, estén debidamente sustentados en los Papeles de Trabajo.
- ✓ Verificar que todos los aspectos sustanciales contenidos en los respectivos Informes técnicos y legales, sean considerados en el Informe de Auditoría.
- ✓ Verificar que la estructura y contenido del Proyecto de Informe de

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

Auditoría cumplan con los requisitos mínimos exigidos en el presente Manual.

- ✓ Verificar que el proyecto de Informe de Auditoría esté debidamente rubricado y/o firmado por él o los Auditores responsables de su preparación.

En la etapa de Conclusiones y Comunicación de resultados el Jefe de la Unidad de Auditoría Interna deberá:

- ✓ Verificar que los Papeles de Trabajo cuenten con la Evidencia de Supervisión a cargo del Supervisor.
- ✓ Verificar que la Evidencia de Auditoría obtenida en el transcurso del trabajo sea Suficiente y Competente a objeto de sustentar adecuadamente los hallazgos y conclusiones expuestas en el Informe de Auditoría.
- ✓ Verificar que el Informe de Auditoría contenga la estructura general emanada del presente Manual.
- ✓ Verificar que todas las observaciones de Control Interno y/o hallazgos, reportados en el Proyecto de Informe de Auditoría, tengan el adecuado sustento en los Papeles de Trabajo.
- ✓ Verificar que el contenido del Informe de Auditoría, cumple los requisitos mínimos tanto de forma y fondo exigidos por el presente Manual.
- ✓ Verificar que los Legajos de Papeles de Trabajo emergentes de la Auditoría, según sea el caso, estén debidamente organizados, y firmados por el Equipo que ejecutó el Trabajo.
- ✓ De ser necesario, plasmar las observaciones emergentes de la Supervisión en la “Planilla de Pendientes” (Ver Anexo Nro. 2).

5.3.REGISTROS Y CONSTANCIA DE SUPERVISIÓN

A objeto de dejar Evidencia documental de la Supervisión ejercida durante el proceso de la Auditoría, definidas en el presente capítulo, se establece lo siguiente:

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

El Supervisor deberá:

- ✓ Rubricar y colocar la fecha, así como la disposición anotada en los Papeles de Trabajo, esto constituirá Evidencia de la Supervisión ejercida.
- ✓ Las observaciones resultantes del Proceso de Supervisión, se plasmarán en la "Planilla de Pendientes" (Ver Anexo Nro. 2).

El Jefe de la Unidad de Auditoría Interna deberá:

- ✓ Sellar y colocar la fecha, así como la disposición anotada en los Papeles de Trabajo, también colocará la firma y aprobación del MPA, Programas de Trabajo e Informes a cargo del Jefe de la Unidad de Auditoría Interna, esto constituirá evidencia de la supervisión ejercida.
- ✓ Las observaciones resultantes del proceso de Supervisión ejercido por el Jefe de la Unidad de Auditoría Interna, se plasmarán de ser necesario en la "Planilla de Pendientes" (Ver Anexo Nro. 2).

5.4.CUESTIONARIOS DE CONTROL DE CALIDAD

Independientemente de la supervisión ejercida durante el trabajo de campo, a la finalización de cada Auditoría y/o seguimiento, como constancia del control de calidad efectuado se llenará el “Cuestionario de Control de Calidad” (Ver Anexo Nro. 3) La responsabilidad de la preparación del citado “Cuestionario de Control de Calidad” recae en el Supervisor y aprobación del Jefe de la Unidad de Auditoría Interna.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

CAPÍTULO VI - INFORMES DE AUDITORÍA

6.1.ASPECTOS CONCEPTUALES

El Informe de Auditoría, es el documento final que emite el Auditor como resultado de todo el proceso que ha realizado, este documento oficializa los resultados de la Auditoría ejecutada por la Unidad de Auditoría Interna, reportando principalmente los hallazgos detectados, las conclusiones arribadas y las respectivas recomendaciones.

6.2.PROPÓSITO DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA

El propósito principal es brindar un criterio profesional e imparcial sobre el cumplimiento de las Políticas, Planes y Programas de la Entidad, así como el cumplimiento de disposiciones Legales. El Informe de Auditoría y/o seguimiento contribuye a la toma de decisiones gerenciales.

6.3.IMPORTANCIA DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA

Los Informes de Auditoría se consideran de mucha importancia ya que a través de ellos, la Asamblea de Socios puede conocer según corresponda:

- ✓ Sí la Entidad y/o sus Áreas dependientes están logrando los objetivos y metas para los cuales fueron creadas.
- ✓ Sí las operaciones se efectuaron de manera económica, eficaz y eficiente.
- ✓ Si la Entidad está dando cumplimiento a las disposiciones legales vigentes, y toda otra normativa interna vigente.
- ✓ Si las Áreas de la Entidad dieron cumplimiento a la implantación de las recomendaciones aceptadas, de acuerdo al cronograma de implantación, correspondientes a Informes de Auditoría Interna, como de Auditoría externa.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



6.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA

Los Informes de Auditoría deben cumplir las siguientes características:

- ✓ **Veracidad.** Si los hallazgos y conclusiones informados están sustentados por Evidencia Suficiente y Competente. Requiere que la Evidencia presentada sea verdadera y que los hallazgos estén correctamente expuestos, a fin de evitar errores que podrían restar credibilidad y generar cuestionamientos al Informe.
- ✓ **Completo y conciso.** Breve en la expresión, capaz de que en pocas palabras, se pueda decir mucho.
- ✓ **Claridad y tono constructivo.** El Informe debe ser redactado en lenguaje sencillo, entendible y constructivo, fácil de comprender, y sin ambigüedades.
- ✓ **Objetividad.** Se refiere a que los hechos deben ser presentados de manera objetiva, es decir con independencia e imparcialidad de criterio del Auditor.
- ✓ **Oportunidad.** Los Informes deben emitirse oportunamente para que su información sea utilizada.

6.5. EMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA

Los Informes emitidos por la Unidad de Auditoría Interna, estarán dirigidos a la Asamblea de Socios de la Empresa.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



TERCERA PARTE: PROCESO DE LA AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL

CAPÍTULO VII - PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

En esta etapa el Auditor debe obtener una adecuada comprensión y oportuno conocimiento de la Entidad que será auditada, esto permitirá determinar y programar la naturaleza, oportunidad y alcance de los Procedimientos de Auditoría.

7.1. RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y ENTENDIMIENTO DEL ENTORNO

Esta actividad está dirigida a obtener información general sobre la Organización y el contexto en que se desenvuelve, para la correcta obtención de la información el Auditor deberá aplicar el “Cuestionario de Recopilación de Antecedentes, Entendimiento y Entorno” (Ver Anexo Nro. 4).

7.2. ANÁLISIS FODA

Con el propósito de conocer la situación del área a examinar y diagnosticar la misma, el Auditor utilizará la técnica del FODA para determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas al Control Interno relacionado al Proceso de Selección de Personal. La información identificada en el Grupo 1, Oportunidades y Amenazas, y la información identificada en el Grupo 2, Fortalezas y Debilidades deberán ser ingresadas en el formulario “Análisis FODA” (Ver Anexo Nro. 5).

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

7.3. MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA (MPA)

Una vez que el Auditor obtuvo la comprensión y conocimiento de la Entidad, deberá elaborar el Memorándum de Planificación de Auditoría (MPA). El MPA es un documento, que resume los aspectos clave de la Planificación del Examen. La estructura y contenido mínimo que debe contener el Memorándum de Planificación de Auditoría se detalla en el Anexo Nro. 6 del presente Manual.

7.4. PROGRAMAS DE TRABAJO

Los Programas de Trabajo constituyen un listado de los procedimientos a ejecutar, elaborados a la medida de las operaciones y/o componentes auditados. Los Programas de Trabajo deberán ser elaborados en el formato detallado en el Anexo Nro.7 “Programa de Trabajo”.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



CAPÍTULO VIII - EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

En esta etapa el Auditor deberá Aplicar Pruebas, Evaluar Controles, Registros y deberá Recolectar Evidencia para determinar si las observaciones detectadas en la fase de Planeación son significativas para efectos del Informe y de esta forma obtener Evidencia que respalde al mismo.

8.1. IMPORTANCIA DE LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

Esta etapa es muy importante pues en ésta se ejecutarán los procedimientos de Auditoría detallados en los Programas de Trabajo, obteniéndose Evidencia suficiente y competente, cuyo resultado constituirá los *Papeles de Trabajo*, debiendo elaborarse los mismos cumpliendo los requisitos mínimos establecidos en el capítulo III del presente Manual.

8.2. ACTIVIDADES INMERSAS EN LA EJECUCIÓN DE AUDITORÍA

Esta etapa del proceso de Auditoría incluye entre otras la realización de las siguientes actividades (resumen):

- ✓ Ejecución de los Procedimientos de Auditoría.
- ✓ Evaluación de los Hallazgos de Auditoría.
- ✓ Revisión de los Papeles de Trabajo.
- ✓ Revisión final sobre la Información a emitir.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



CAPÍTULO IX - COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

En esta etapa el Auditor elaborará el Informe de la Auditoría realizada, en dicho documento debe indicar si el Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal, está Parcialmente Implantando, Deficientemente Implantando, o Completamente Implantado y deberá detallar las Deficiencias y Excepciones las cuales deberán estar sustentados con Evidencia Suficiente y Pertinente de los hechos observados; el Informe expondrá:

- ✓ **Los Hallazgos Significativos**, que tengan relación con los Objetivos de Auditoría, los que incluirán la información suficiente y competente para facilitar su comprensión, bajo una perspectiva apropiada.
- ✓ **Las Conclusiones**, que surgen de inferencias lógicas, basadas en los Hallazgos de Auditoría. Tales conclusiones dependerán de lo persuasiva que resulte la Evidencia que sustenta los Hallazgos y lo convincente de la lógica para formularlas.
- ✓ **Las Recomendaciones**, que se consideren apropiadas para corregir las causas del problema y mejorar los Sistemas y las Operaciones de la Entidad.

9.1. PREPARACIÓN Y REMISIÓN DEL INFORME FINAL

El Auditor deberá preparar y emitir el Informe final a la Asamblea de Socios, dicho documento será remitido a la instancia ya mencionada mediante un Memorándum cuyo modelo se puede ver en el Anexo Nro. 9. La estructura y contenido mínimo del “Informe Final de Auditoría” se detalla en el Anexo Nro. 10.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



CUARTA PARTE: GLOSARIO DE TÉRMINOS, ANEXOS Y FLUJOGRAMAS

CAPÍTULO X - GLOSARIO DE TÉRMINOS

AUDITORÍA: Parte especializada de la Contabilidad, plasmada en un Plan de Trabajo que incluye Programas específicos, utilizados por Auditores (Externos e Internos) que se encargan de efectuar un servicio específico, de acuerdo con Normas Generales de Auditoría.

AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS: Proceso por el cual se evalúa la eficacia y la eficiencia de las Políticas y las Prácticas de la gestión de Recursos Humanos, con la finalidad de indicar las prácticas adecuadas, los posibles fallos, problemas y proponer soluciones y sugerencias de mejora.

CONTROL: Cualquier medida que tome la Gerencia, para gestionar los Riesgos y aumentar la posibilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos.

CONTROL INTERNO: Es el conjunto de actividades, Normas, Programas, Procedimientos Manuales adoptados por una Entidad con cinco objetivos: 1) Salvaguarda de Activos. 2) Promover que los Estados Financieros y la información gerencial sea útil, oportuna, confiable y verificable. 3) Promover la eficiencia, eficacia y economía de las actividades. 4) Promover la Adhesión de políticas. 5) Promover el cumplimiento de leyes y normas.

EFICACIA: Es la capacidad que tiene un sistema de asegurar razonablemente la

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

consecución de objetivos. En términos generales, el índice de eficacia es la relación entre los resultados logrados y el objetivo previsto.

EFICIENCIA: Es la habilidad de alcanzar objetivos empleando la mínima cantidad de recursos posible. En este sentido, un índice de eficiencia generalmente utilizado es la relación entre los resultados obtenidos y la cantidad de recursos empleados.

EVALUACIÓN: Proceso mediante el cual se emite juicios sobre acontecimientos y fenómenos con base en la comparación con normas o estándares explícitos o implícitos.

MANUAL: Documento detallado y de utilización práctica que guían los procedimientos a ser aplicados y contienen en forma adecuada y sistemática información acerca de la Organización de la Empresa.

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.

NORMA: es una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades.

ORGANIGRAMA: Representación gráfica de la estructura de una Empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las Personas que trabajan en las mismas.

PAPELES DE TRABAJO: Conjunto de Cédulas y documentación que contienen los datos e información obtenidos por el Auditor en su examen, así como la descripción de

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

las pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite al suscribir su Informe.

PERFIL DE CARGO: Es un proceso sistemático de estudio que permite concretar y reflejar documentalmente la naturaleza, contenido y alcance de cada posición funcional de la Organización.

POLÍTICAS: Son criterios generales que tienen por objetivo orientar la acción, dejando a los Jefes campo para las decisiones que corresponden tomar: sirven, por ello, para formular, interpretar o suprimir las normas concretas.

PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA: Conjunto de Técnicas de Investigación aplicables a un grupo de hechos o circunstancias.

RIESGO DE CONTROL: Es el Riesgo de que los controles sobre la Temática no existan u operen ineffectivamente.

RIESGO DE DETECCIÓN: Es el Riesgo de que los Procedimientos del Auditor no detecten los aspectos importantes que pueden afectar la Temática.

RIESGO INHERENTE: Son los riesgos asociados con la naturaleza de la temática.

SELECCIÓN DE PERSONAS: Es el proceso mediante el cual una Organización elige, entre una lista de Candidatos, la Persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible.

SISTEMA: Es una serie de actividades relacionadas, cuyo diseño y operación conjunta tienen el propósito de lograr uno o más objetivos preestablecidos.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

TÉCNICA DE AUDITORÍA: Métodos prácticos de Investigación y prueba que utiliza el Auditor para obtener la Evidencia necesaria que fundamente sus opiniones y conclusiones, su empleo se basa en su criterio o juicio, según las circunstancias y son utilizadas para obtener material de Evidencia.

TÓPICO: Se aplica a la opinión, idea o expresión que se usa y repite con mucha frecuencia se refiere a una idea, opinión o expresión usada, repetida o empleada con mucha frecuencia en cierta circunstancia.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”

CAPÍTULO XI - ANEXOS
ANEXO NRO. 1 - MARCAS DE AUDITORÍA



BANCO ECOFUTURO S.A.
MARCAS DE AUDITORÍA

FORMA	COLOR	SIGNIFICADO
	Rojo	Datos obtenidos de facturas de gasto.
	Rojo	Operaciones aritméticas verificadas de forma horizontal y vertical.
	Rojo	Cumple con el Atributo.
	Rojo	No cumple con el Atributo.
N/A	Rojo	No aplica.
	Rojo	Documentos con diferencias de más al cotejarlo con registros.
	Rojo	Documentos con diferencias de menos al cotejarlo con registros.
	Rojo	Diferencias discutidas con el encargado de.....
S/F	Rojo	Documentos sin firma de Elaborado, Revisado y Aprobado.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”



BANCO ECOFUTURO S.A.
MARCAS DE AUDITORÍA

FORMA	COLOR	SIGNIFICADO
L	Rojo	Documentación con soporte legal.
2	Rojo	Documentación sin soporte.
†	Rojo	Proceso Verificado.
©	Rojo	Conciliado.
○	Rojo	Proceso correcto.
●	Rojo	Proceso observado.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”

ANEXO NRO. 2 - PLANILLA DE PENDIENTES



BANCO ECOFUTURO S.A.
PLANILLA DE PENDIENTES

NRO.	FECHA DE REGISTRO	DETALLE	SEGUIMIENTO DE PENDIENTES						
			1er SEGUIMIENTO		2do SEGUIMIENTO		3er SEGUIMIENTO		
			FECHA	% DE AVANCE	FECHA	% DE AVANCE	FECHA	% DE AVANCE	
RESPONSABLES			CARGO				INICIALES	RÚBRICA	
ELABORADO POR:									
REVISADO POR:									
APROBADO POR:									

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

ANEXO NRO. 3 - CUESTIONARIO DE CONTROL DE CALIDAD



Ecofuturo S.A. BANCO ECOFUTURO S.A.
Fondo Financiero Privado

CUESTIONARIO CONTROL DE CALIDAD DE LA AUDITORÍA

Elaborado por.....

Fecha.....

NRO.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Se efectuó la recopilación de antecedentes?			
2	¿Se obtuvo una comprensión del negocio?			
3	¿Las entrevistas están documentadas?			
4	¿Se aplicó el cuestionario de Relevamiento de Información?			
5	¿Se elaboró el Memorándum de Planificación de Auditoría?			
6	¿Se elaboró el Programa de Trabajo de Auditoría?			
7	¿Se documentó las Evidencias obtenidas en el proceso de Ejecución de Auditoría?			
8	¿Los Papeles de Trabajo están debidamente Referenciados y Correferenciados?			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

NRO.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
9	¿Se elaboró las planillas de deficiencias detectadas en el proceso de ejecución de la Auditoría?			
10	¿Todos los Papeles de Trabajo fueron revisados por el Supervisor?			
11	¿Los Papeles de Trabajo tienen la marca de revisión?			
12	¿Se elaboró y discutió el borrador de Informe?			
13	¿Se tiene la constancia de presentación del Informe final de Auditoría?			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

ANEXO NRO. 4 - CUESTIONARIO DE RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES, ENTENDIMIENTO Y ENTORNO



BANCO ECOFUTURO S.A.

CUESTIONARIO RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

Nombre del Informante:

Elaborado por:

Fecha:

NRO.	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	REF.
1	¿La Empresa Posee escritura de constitución?				
2	¿La Empresa posee permisos legales de funcionamiento y operación?				
3	¿La representación de la Empresa está debidamente documentada mediante otorgamiento de un poder?				
4	¿La Empresa cuenta con una estructura organizativa?				
5	¿La Empresa Cuenta con una Unidad de Recursos Humanos encargado de ejecutar el proceso de Selección de Personal?				
6	¿Existe un Manual de Procedimientos para la Selección de Personal?				
7	¿La Unidad de Recursos Humanos tiene definido las etapas a seguir para la contratación de Personal Nuevo?				

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

NRO.	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	REF.
8	¿En el proceso de selección de Personal intervienen al menos dos instancias de la Empresa?				
9	¿Los documentos que se originan en el Proceso de Selección de Personal están ordenados de inicio a fin y debidamente archivados?				
10	¿Se elabora un cronograma de actividades cuando se inicia el proceso de contratación de Personal nuevo?				
11	¿Se utiliza algún sistema informático para registrar el Proceso de Selección del Personal nuevo?				
12	¿Se tiene los perfiles de cargo definidos para utilizarlos en el proceso de selección de Personal?				
13	¿Se tiene definido los documentos mínimos, necesarios para contratar a una persona?				

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”

ANEXO NRO. 5 - ANÁLISIS FODA



Ecofuturo
Fondo Financiero Privado

BANCO ECOFUTURO S.A.

ANÁLISIS FODA

Unidad objeto de Análisis:

Fecha de Elaboración:

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS

FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



ANEXO NRO. 6 - MEMORÁNDUM PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA



BANCO ECOFUTURO S.A.

AUDITORÍA INTERNA
MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

PROCESO.....

1. TÉRMINOS DE REFERENCIA

En este apartado el Auditor deberá exponer:

- ✓ El Objetivo del Examen.
- ✓ Responsabilidad en Materia de Informes.
- ✓ Alcance.
- ✓ Normas Vigentes para el Desarrollo de la Auditoría.
- ✓ Fecha de Presentación del Informe.

2. ANTECEDENTES Y OPERACIONES DE LA ENTIDAD

En esta sección deberá señalarse la información que permita la comprensión del Ente o Actividad bajo Examen, mínimamente se deberá detallar: Historia de la Empresa, Estructura Organizativa, Misión, Visión y Naturaleza de las Operaciones.

3. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL

Se detallará la información emitida por la Entidad, registros y presupuestos utilizados, como así también la periodicidad con que se emite dicha información.

Deberá incluirse una breve descripción de la configuración vigente del Sistema de Procesamiento Electrónico de Datos y Normas de Seguridad Implementadas sobre los Datos Procesados.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



4. AMBIENTE DE CONTROL

Se deberá mencionar el compromiso existente de la Gerencia para generar un ambiente favorable hacia la aplicación de los Controles. Es decir, la importancia que le otorgan a los mismos y la exigencia que ejerce para obtener Información Confiable.

5. ANÁLISIS DE RIESGOS

El Análisis de Riesgos comprenderá los Riesgos Inherentes, de Control y de Detección y permitirá definir las implicancias de dichos Riesgos en la Ejecución del Trabajo de Auditoría.

6. ENFOQUE DE AUDITORÍA ESPERADO

El Enfoque de Auditoría consistirá en definir la naturaleza alcance y oportunidad del trabajo, el Enfoque será determinado para cada componente o rubro examinado, la determinación del Enfoque será efectuado en base a la Evaluación de los Riesgos, el Análisis de la Significatividad y la Evaluación de los Controles, se indicará en forma preliminar los Procedimientos de Auditoría a ser aplicados.

7. ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO

Se deberá incluir un Cronograma de Trabajo para el desarrollo de la Auditoría, en el cual se detallara las fechas y principales tareas



8. PROGRAMA DE TRABAJO

Los Programas de Trabajo son la culminación del proceso de planificación, y deberá incluir:

- ✓ Objetivos.
- ✓ Procedimientos de Auditoría seleccionados para alcanzar los objetivos trazados.
- ✓ Alcance específico de los procedimientos:
 - Columna establecida para dejar Evidencia de la referencia a Papeles de Trabajo.
 - Columna establecida para dejar Evidencia de la rúbrica de la Responsable de Auditoría Interna por la realización de los procedimientos de Auditoría.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”

ANEXO NRO. 7 - PROGRAMA DE TRABAJO



BANCO ECOFUTURO S.A.

PROGRAMA DE TRABAJO

DESCRIPCIÓN	REF.	HECHO POR:
1. RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y ENTENDIMIENTO DEL ENTORNO		
2. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL		
3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS		

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”

ANEXO NRO. 8 - MATRIZ DE RIESGOS



BANCO ECOFUTURO S.A.
MATRIZ DE RIESGOS
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

COD.	RIESGO IDENTIFICADO	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN DEL RIESGO			ENFOQUE	PRINCIPALES PRUEBAS
			RIESGO INHERENTE	RIESGO DE CONTROL	RIESGO DE DETECCIÓN		

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”

**ANEXO NRO. 9 - MEMORÁNDUM REMISIÓN INFORME FINAL DE
AUDITORÍA**



BANCO ECOFUTURO S.A.

MEMORÁNDUM

AUD/...../.....

A: Asamblea de Socios
De: Auditoría Interna
Asunto: Remisión de Informe de Auditoría al Control Interno Relacionado
Con el Proceso de Selección de Personal
Fecha: de..... de.....

Adjunto al presente memorándum, tengo el grato placer de remitirles a ustedes el Informe de la Auditoría al Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal.

Sin otro particular, atentamente:

Firma
Nombre del Auditor

Adj. Documentos descritos.

c.c. Archivo.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



ANEXO NRO. 10 - INFORME FINAL DE AUDITORÍA



BANCO ECOFUTURO S.A.

INFORME.... /.....

A: Asamblea de Socios
De: Auditoría Interna
Asunto: Informe Final de Auditoría
Lugar y Fecha: La Paz de de.....

1. INTRODUCCIÓN

En este punto el Auditor Interno señalará el porqué del examen.

2. OBJETIVO

En este punto el Auditor explicará a donde está dirigido la Auditoria, cuál es su propósito, básicamente debe describir que el objetivo de la Auditoría es evaluar el Control Interno Relacionado con la Selección de Personal para emitir una opinión al respecto.

3. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

En este punto se tendrá que desarrollar claramente cómo se llevó a cabo el proceso de evaluación del Control Interno, indicando las falencias encontradas, puede utilizarse una matriz de riesgo en la que le permita analizar claramente cuál es la situación de los procesos auditados.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



4. OPINIÓN

En este punto el auditor deberá indicar si el control interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal, está Parcialmente Implantando, Deficientemente Implantando o Completamente Implantado salvo las Deficiencias y Excepciones que se detallarán en el punto Nro. 5 del Informe, la conclusión a la que llegue el Auditor debe estar en base a la Evidencia obtenida en la etapa de Ejecución de la Auditoría.

5. HALLAZGOS

El Hallazgo en la Auditoría tiene el sentido de obtención y síntesis de información específica sobre una operación, actividad, proyecto, unidad administrativa u otro asunto evaluado y que los resultados sean de interés para los Funcionarios de la Entidad auditada. Una vez aplicado el programa de Auditoría se evaluará si la Evidencia obtenida satisface las expectativas establecidas en la planificación.

En este punto el Auditor presentará:

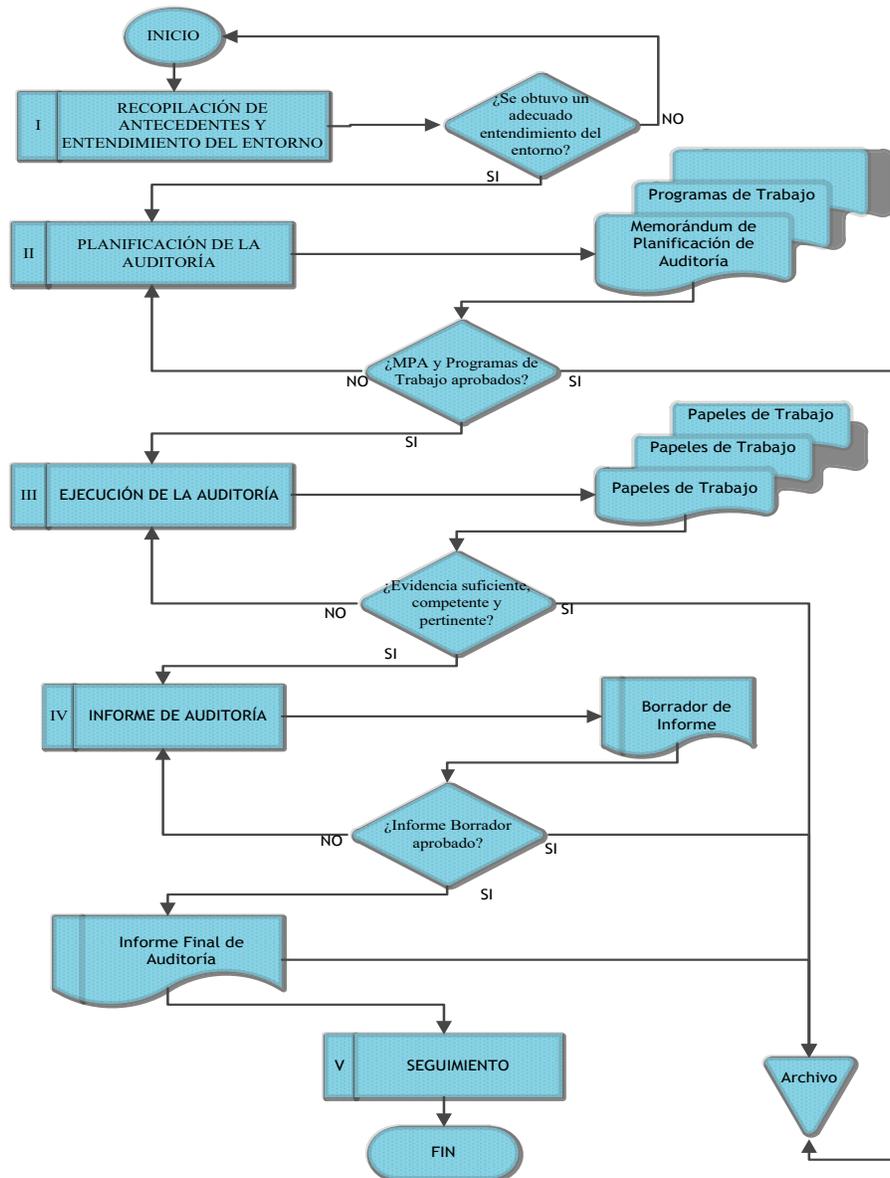
- a) **Un Resumen de Hallazgos**, clasificados por Deficiencias y Excepciones y con una asignación de Prioridad (Alta, Media o Baja)
- b) **Los Hallazgos en Detalle**, donde se Describa cada uno de los Hallazgos, las Recomendaciones para cada uno de ellos y el Comentario de Gerencia al respecto.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



CAPÍTULO XII - FLUJOGRAMAS DE PROCESOS

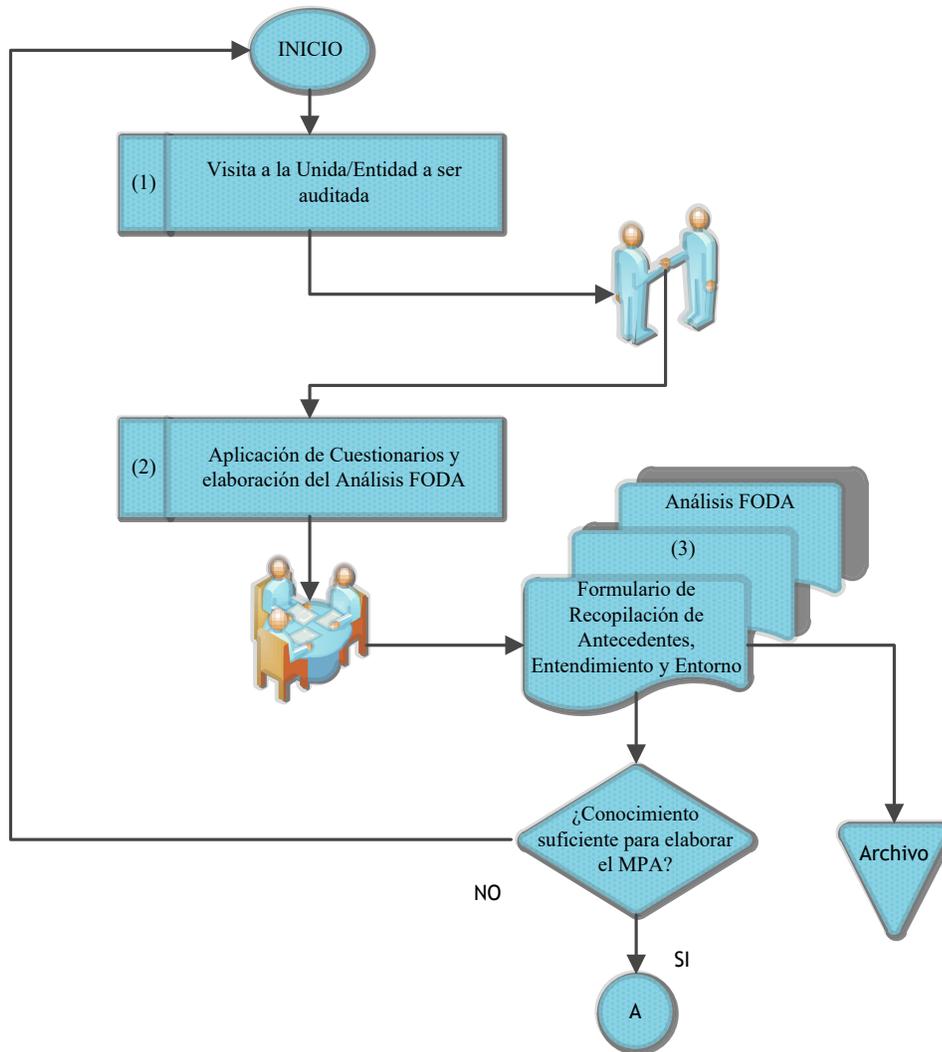
FLUJOGRAMA NRO. 1 - PROCESO DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL



ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



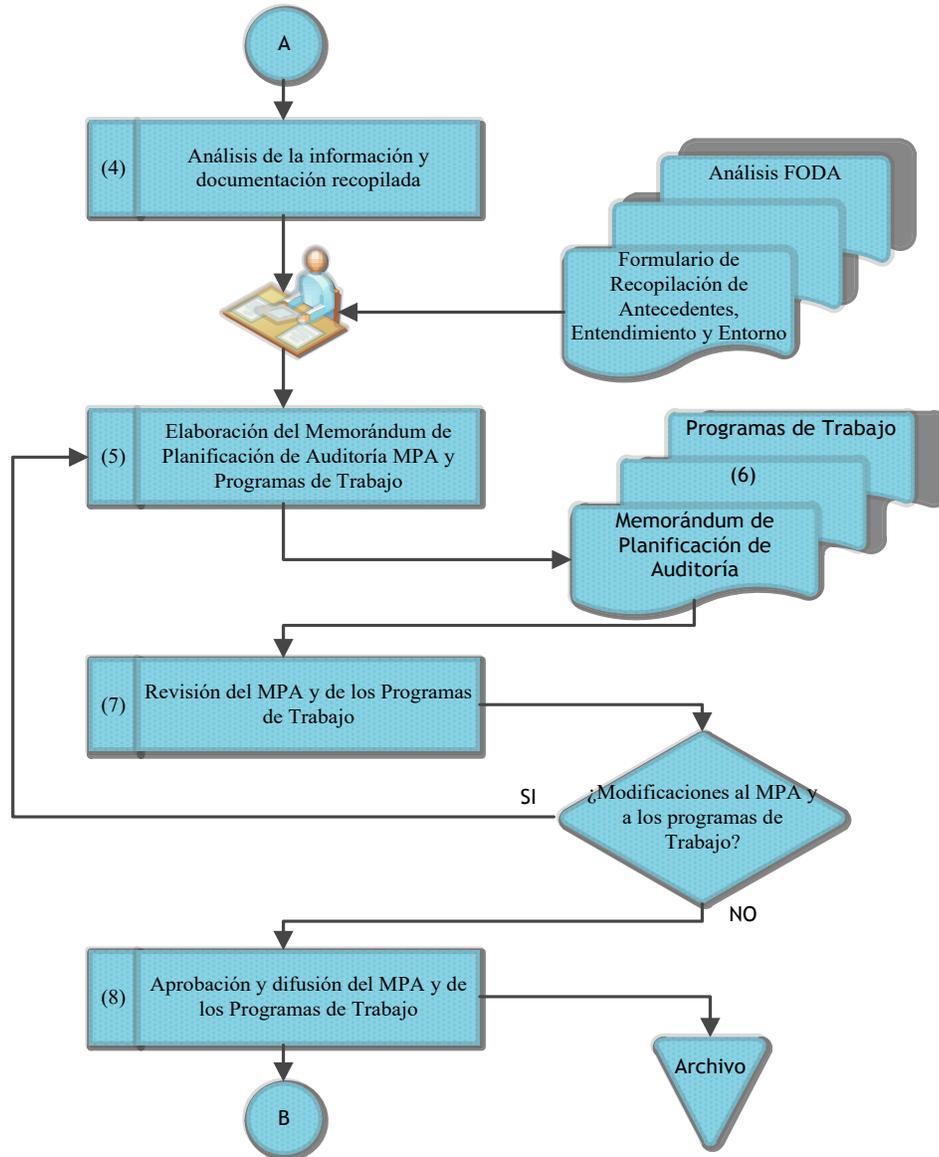
FLUJOGRAMA NRO. 2 - RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y ENTENDIMIENTO DEL ENTORNO



ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



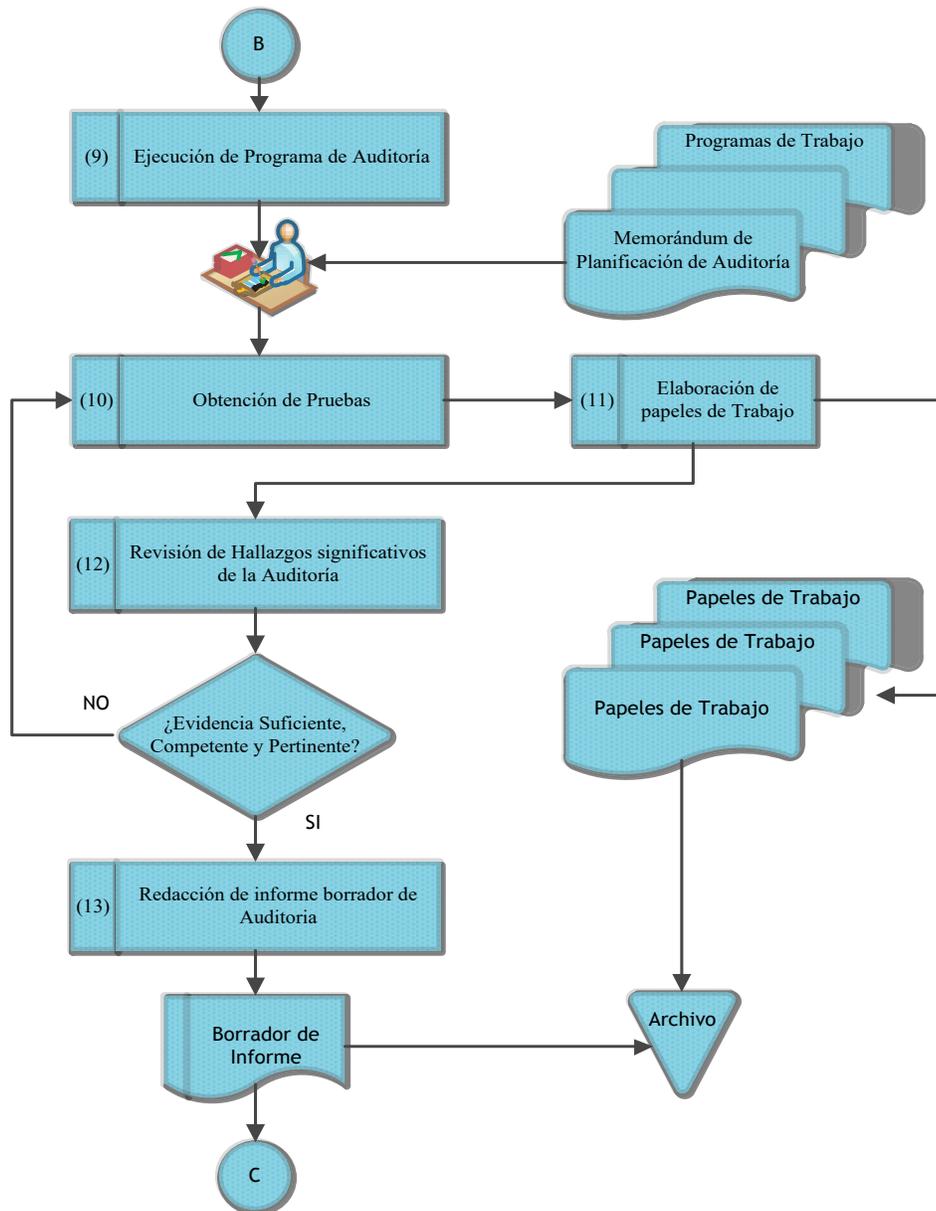
FLUJOGRAMA NRO. 3 - ELABORACIÓN DEL MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA Y PROGRAMAS DE TRABAJO



ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



FLUJOGRAMA NRO. 4 - EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

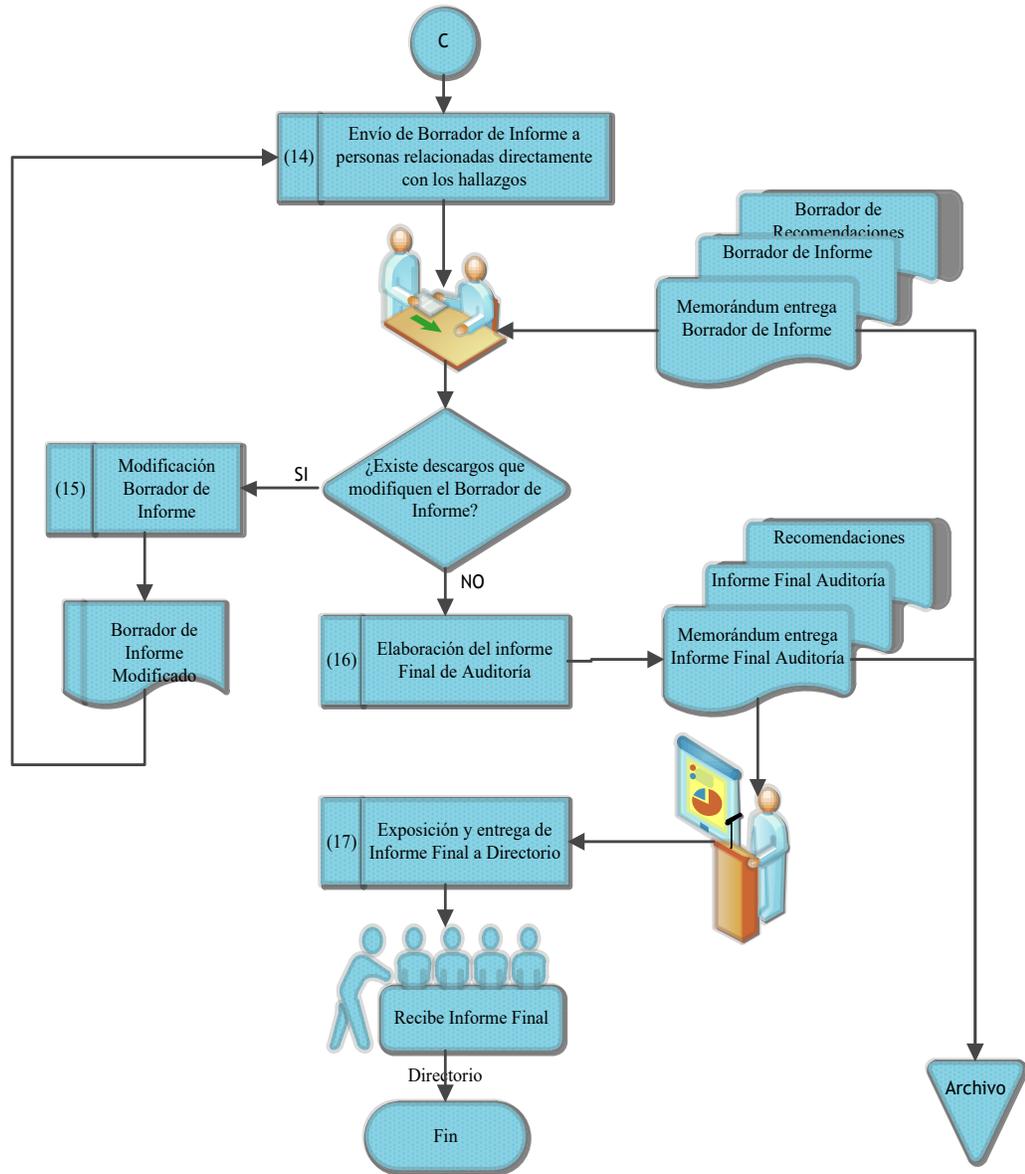


ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”

FLUJOGRAMA NRO. 5 - INFORME DE AUDITORÍA



ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



CAPÍTULO VII: APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MANUAL

6. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se desarrollará un ejemplo de la aplicación práctica del Manual que se describió en el capítulo anterior, tal como indica el Manual, este ejercicio práctico será desarrollado considerando la ejecución de las siguientes etapas: Etapa de Recopilación de Antecedentes y Entendimiento del Entorno, Etapa de Planificación de Auditoría y Etapa de Comunicación de Resultados.

7. ETAPA: RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y ENTENDIMIENTO DEL ENTORNO

Para esta etapa el Manual requiere que el Auditor efectúe una recopilación de Antecedentes y obtenga un Entendimiento Adecuado del Entorno del Ente y la Unidad objeto de Auditoría, esto con la finalidad de poder realizar una planificación de la Auditoría acorde a la realidad del mismo, en tal sentido se aplicó las siguientes técnicas de Auditoría detalladas en el Manual:

- ✓ **Entrevista**, Véase el Resumen de la Entrevista a Gerencia General y Resumen de Entrevista a Responsable de Recursos Humanos.
- ✓ **Cuestionario**, Véase el cuestionario de Relevamiento de información.
- ✓ **Observación**, El día de las entrevistas y la aplicación del cuestionario la Responsable de Recursos Humanos tenía programado tomar pruebas para contratación del Personal nuevo, al respecto se pudo observar la forma de aplicación de las mismas a los Candidatos para el cargo disponible.
- ✓ **Análisis FODA**, Véase Análisis FODA – Factores Internos, y Análisis FODA Factores externos.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”



Ecofuturo
Fondo Financiero Privado

BANCO ECOFUTURO S.A.

RESUMEN DE ENTREVISTA GERENCIA GENERAL

LP-1

1 de 3

Fecha de la entrevista: 21 de Julio de 2016
Hora de inicio: 10:00 am Hora de finalización: 12:40 am
Nombre del Entrevistado: Gerencia General
Propósito de la entrevista: **RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y
OBTENCIÓN DE ENTENDIMIENTO DE LA
ENTIDAD**

PUNTOS A ABARCAR

8. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA
9. MARCO LEGAL DE LA EMPRESA
10. ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA
11. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA
12. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

RESUMEN

(AUD= Auditor, GG= Gerencia General)

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

AUD: Podría comentarme un poco sobre la historia de la Empresa

GG: ECOFUTURO nace del esfuerzo de ONG's comprometidas con el desarrollo económico y social, en especial de la pequeña y microempresa del país, lo cual forma parte de la misión de la institución desde su inicio. Además las ONG's accionistas aportaron con su experiencia al ceder cartera de créditos y personal capacitado en el manejo de la tecnología crediticia. ECOFUTURO S.A. F.F.P., fue constituido mediante Escritura Pública N° 746/98 del 3 de agosto de 1998, como Fondo Financiero Privado.

2. MARCO LEGAL DE LA EMPRESA

98

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:



AUD: ¿Cuál es la normativa actual bajo la cual se rige la Empresa?

GG: Las actividades de la Empresa están enmarcadas en conformidad al artículo 16° de la Ley de Bancos y Entidades Financieras, Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), Decreto Supremo N° 1842, cuyo objeto es “establecer el régimen de tasas de interés activas para el financiamiento destinado a vivienda de interés social”, Decreto Supremo N° 2055, cuyo objeto es “determinar las tasas de interés mínimas para depósitos del público en cuentas de cajas de ahorro y depósitos a plazo fijo”. Decreto Supremo N° 2136, el cual determina “el porcentaje de las utilidades netas de la gestión 2016, su función social a través de la constitución de Fondos de Garantía”, Código Civil, Código Tributario, Ley 843.

3. ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA

AUD: ¿Cuál es la actividad principal de la Empresa?

GG: Llevar a cabo una buena Administración Fiduciaria y Garantizar que sus operaciones se desarrollen de manera controlada y oportuna proporcionando todo el asesoramiento necesario para su adecuada instrumentación ofreciendo la máxima seguridad, diligencia y profesionalidad para sus propósitos y negocios.

4. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

AUD: ¿La Empresa tiene definida su Misión y Visión?

GG: Sí, la Misión de la Empresa es la siguiente: “Brindar servicios financieros integrales de calidad respondiendo de manera oportuna a la demanda de clientes y usuarios en el marco de la responsabilidad social”

La Visión de la Empresa es la siguiente: “Una institución financiera innovadora, comprometida con el desarrollo económico, social y sostenible del país”

5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

AUD: ¿Existe un organigrama debidamente aprobado en la Empresa?

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

GG: Sí, sin embargo se está analizando la restructuración del mismo de modo tal que las tareas sean redistribuidas de mejor forma.

NOTA.- La Gerencia General entregó impreso el Organigrama de la Empresa, el cual se adjunta al presente documento.

LP-1

3 de 3

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:



BANCO ECOFUTURO S.A.

RESUMEN DE ENTREVISTA RECURSOS HUMANOS



Fecha de la entrevista: 22 de Julio 2016
 Hora de inicio: 10:00 am Hora de finalización: 12:40 am
 Nombre del Entrevistado: Responsable de Recursos Humanos
 Propósito de la entrevista: **RECOPIACIÓN ANTECEDENTES Y OBTENCIÓN
DE ENTENDIMIENTO DEL PROCESO A AUDITAR**

PUNTOS A ABARCAR

1. ANTECEDENTES DE LA UNIDAD
2. ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD
3. PRINCIPALES FUNCIONES DE LA UNIDAD

RESUMEN

(AUD = Auditor, RRHH = Talento Humano)

1. ANTECEDENTES DE LA UNIDAD

AUD: ¿Cómo ingresaste y cuánto tiempo ya trabajas en BANCO ECOFUTURO S.A.?

RRHH: Ingresé a trabajar a la Entidad hace cuatro años, mediante un requerimiento de Personal que salió en la página Web del Banco, envié mis documentos en formato digital, me presente, di las pruebas que me tomaron, posteriormente me llamaron para una entrevista, luego me llamaron indicando que fui contratada.

Inicialmente ingrese como Asistente posteriormente me ascendieron a Responsable de la Unidad del Talento Humano, anteriormente denominado Recursos Humanos.

2. ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD

AUD: ¿Cuántas Personas trabajan en la Unidad?

RRHH: Somos 3 personas.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



AUD: ¿De quién dependen en la Empresa?

RRHH: Del Gerente General.

AUD: ¿Existe esta Unidad un Manual de Funciones?

RRHH: Sí, tenemos el Manual de funciones de Asistente de Recursos Humanos y el Manual de funciones de Responsable de Recursos Humanos.

AUD: ¿Conoces la Misión y Visión de la Empresa?

RRHH: Sí las conozco (mencionó en sus palabras la Visión y Misión que la Gerencia General describió)

AUD: ¿Sabes cuáles son los objetivos de tu Unidad en la Empresa?

RRHH: Sí, el principal es administrar al Personal desde su contratación hasta su retiro, sea por retiro voluntario o retiro forzoso, o también por despido.

3. PRINCIPALES FUNCIONES DE LA UNIDAD

AUD: ¿Cuáles son las funciones que desarrollas en la Empresa?

RRHH: Las principales funciones que desempeño son:

- Recibo las solicitudes de contratación de Personal nuevo que necesitan otras Unidades.
- Publico los Requerimientos de Personal en el periódico.
- Reviso los currículums que la Gente envía.
- Tomo pruebas para contratar Personal nuevo.
- Elaboro los Contratos de Trabajo del Personal nuevo.
- Hago visar los Contratos de Trabajo en el Ministerio.
- Afilio al Personal nuevo en la CNS (Caja Nacional de Salud) y AFPs.
- Elaboro formularios de permisos del Personal.
- Elaboro Memorándums de llamadas de atención.
- Elaboro Formularios de otorgación de vacaciones.
- Llevo el control del saldo de las vacaciones.
- Llevo el control de la asignación de los subsidios de lactancia.
- Entrego Papeletas de Pago.

LP-2

2 de 3

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:



“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”

➤ Archivo todos los documentos en los Files del Personal.

- Elaboro Certificados de Trabajo.
- Elaboro Finiquitos del Personal que se retira.
- Organizo las reuniones del Personal.
- Atiendo los requerimientos de la CNS, AFPs y Ministerio de trabajo.
- Ayudo a elaborar la rotación del Personal de forma anual.
- Realizo tramites en la CNS cuando una Persona esta con baja de Maternidad para que nos hagan los descuentos de aportes que nos corresponde.
- Preparo los formularios de aportes a la CNS y AFPs.
- Actualizo el ROE.
- Presento las Planillas Trimestrales en el Ministerio de Trabajo.
- Atiendo las quejas del Personal.
- Busco cursos de capacitación para el Personal.
- Doy referencias del Personal cuando otras Empresas llaman para pedir referencias del mismo.

LP-2

3 de 3

NOTAS.- El Responsable de Recursos Humanos explicó a detalle cada una de las principales funciones que desarrolla, explicó también la interacción que tiene con otras Unidades al momento de la ejecución de las principales funciones que desarrolla.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**



**BANCO ECOFUTURO S.A.
CUESTIONARIO**

LP-3
1 de 2

RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

Nombre del Informante: Recursos Humanos

Elaborado por: Auditoría Interna

Fecha: 23 de Julio de 2016

NRO.	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	REF.
1	¿La Empresa Posee escritura de Constitución?	✓			
2	¿La Empresa posee permisos legales de funcionamiento y operación?	✓			<u>A</u>
3	¿La representación de la Empresa está debidamente documentada mediante otorgamiento de un Poder?	✓			
4	¿La Empresa cuenta con una estructura organizativa?	✓			
5	¿La Empresa Cuenta con una Unidad de Recursos Humanos encargado de ejecutar el proceso de Selección de Personal?	✓			<u>B</u>
6	¿Existe un Manual de Procedimientos para la Selección de Personal?		✓		
7	¿La Unidad de Recursos Humanos tiene definido las etapas a seguir para la contratación de Personal Nuevo?	✓			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
 CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
 ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
 “CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

NRO.	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	REF. LP-3 3 de 3
8	¿En el proceso de Selección de Personal intervienen al menos dos Instancias de la Empresa?	<input type="checkbox"/>			<u>C</u>
9	¿Los documentos que se originan en el Proceso de Selección de Personal están ordenados de inicio a fin y debidamente archivados?		<input type="checkbox"/>		
10	¿Se elabora un cronograma de actividades cuando se inicia el proceso de Contratación de Personal nuevo?		<input type="checkbox"/>		
11	¿Se utiliza algún Sistema Informático para registrar el Proceso de Selección del Personal nuevo?		<input type="checkbox"/>		
12	¿Se tiene los Perfiles de Cargo definidos para utilizarlos en el proceso de Selección de Personal?	<input type="checkbox"/>			
13	¿Se tiene definido los documentos mínimos, necesarios para contratar a una Persona?	<input type="checkbox"/>			

REFERENCIAS: **A:** La Empresa cuenta con Licencias de Funcionamiento, NIT , ROE, certificado de Fundempresa, documentos de afiliación a la CNS y a las AFPs.

B: La Unidad de Recursos Humanos está conformada por solo una Persona.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

C: Generalmente intervienen la Unidad que solicita la contratación y Recursos Humanos, Gerencia General solo interviene al final, cuando ya se tiene el candidato a contratar para la respectiva aprobación.

	BANCO ECOFUTURO S.A.	LP-4
	ANÁLISIS FODA	1 de 1
Unidad objeto de Análisis: RR HH – Proceso de Selección de Personal		
Fecha de Elaboración: 24 de Julio de 2016		
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
Incremento de Accionistas y Acreedores Financieros. Alta demanda de Clientes y Usuarios con el cual la Empresa desarrolla sus actividades.	Políticas implementadas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero.	
Última Tecnología para simplificación y/o automatización de procesos y tareas dentro de la Entidad y/o Unidad de Recursos Humanos.	Competencia de otras Entidades Financieras en busca del Personal actual.	
FACTORES INTERNOS		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	
Personal satisfecho con los servicios de la Institución	Falta de un Software para gestionar y automatizar procesos de la Unidad de Recursos Humanos.	
Distinciones obtenidas que reflejan el alto Grado de compromiso hacia sus	Número del Personal que conforma el Departamento de	

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

Grupos de interés, su personal.	Recursos Humanos.
Buen ambiente de trabajo para el Personal.	Rotación del Personal

4. ETAPA: PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

Culminado el proceso de la Recopilación de Antecedentes y Entendimiento del Entorno del Ente y/o la Unidad a auditar, el Manual de Auditoria requiere que con la Información recabada se elabore el Memorándum de Planificación de Auditoría (MPA) y el Programa de Trabajo, documentos que procedemos a exponer:



BANCO ECOFUTURO S.A.

AUDITORÍA INTERNA

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

LPN-1

1 de 7

1. TÉRMINOS DE REFERENCIA

1.1. EL OBJETIVO DEL EXAMEN.

El Objetivo del Examen es Evaluar el Control Interno Relacionado con la Selección de Personal en el BANCO ECOFUTURO S.A. para emitir una opinión respecto a los grados de implantación e implementación de los Controles utilizados para éste Proceso.

1.2. RESPONSABILIDAD EN MATERIA DE INFORMES.

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:



La Gerencia General de la Empresa es responsable de la presentación oportuna de la información y documentación necesaria para la Evaluación del Control Interno Relacionado con la Selección de Personal y de la veracidad de la información contenida en la misma. El Auditor es responsable por la opinión que emita en función a la Auditoría realizada.

LPN-1
2 de 7

1.3. ALCANCE.

El Examen comprenderá la revisión de los principales procedimientos que se efectuaron y se ejecutan para la Selección del Personal, y establecer el grado de Eficiencia, Efectividad y Economía de las mismas con fecha de corte el 25 de Julio de 2016.

1.4. NORMAS VIGENTES PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA.

El Examen al Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal, se desarrollará de acuerdo con los lineamientos definidos en las siguientes disposiciones legales:

- ✓ Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA's).
- ✓ Normas Internacionales de Auditoría (NIA's).
- ✓ Normas Para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna (NEPAI).
- ✓ Normas de Auditoría.
- ✓ Ley General del Trabajo.
- ✓ Código de Comercio.

1.5. FECHA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME.

El Informe del Auditor interno debe ser remitido a la Asamblea de Socios de la Empresa, hasta el 05 de Agosto de 2016

2. ANTECEDENTES Y OPERACIONES DE LA ENTIDAD

2.1. HISTORIA DE LA EMPRESA.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”

Banco ECOFUTURO S.A es una Empresa que inicia sus actividades a partir de junio de 1999, bajo la Autorización de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, se encuentra también Fiscalizada por la ASFI; con el Empeñamiento conjunto de cuatro Organizaciones no Gubernamentales (ONG), Agencias de la Cooperación Internacional y Empresarios Privados; Cuenta con más de 15 años de Atención al Sector de la Micro y Pequeña Empresa en Bolivia, dentro de su Política de Expansión, la Empresa ha permitido incursionar todos los Departamentos del País y realizar Actividades Complementarias de Servicios Auxiliares Financieros. Autorizado para realizar Operaciones de Intermediación Financiera y Prestación de Servicios Auxiliares Financieros.

Los principios y valores con los que el BANCO ECOFUTURO S.A. desarrolla sus actividades son los siguientes:

- a) **Transparencia**, Incorporar la verdad como Criterio en todos los actos y decisiones, dando a conocer la misma y la Información necesaria en el momento oportuno.
- b) **Respeto**, Tener un comportamiento basado en el reconocimiento de los Derechos de los demás, brindando en todo momento un trato amable y educado.
- c) **Calidad en los Servicios**, Los Servicios brindados por la Entidad, mantendrán un mismo estándar de Excelencia y Resultado en todas las instancias de la misma.
- d) **Empatía**, La predisposición de todas las instancias de la Organización a mantener una actitud receptiva y de continua búsqueda de aquello que es demandado por Clientes y Usuarios.
- e) **Eficiencia**, Concretar los Resultados en el tiempo estipulado y el momento convenido, con la máxima calidad, satisfaciendo las necesidades de los Clientes y Usuarios, buscando optimizar los Costos.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”

- f) **Innovación**, La actitud orientada a la permanente predisposición de generar Aportes Novedosos que permitan mejorar la calidad de vida de Clientes y Usuarios.

LPN-1

4 de 7

2.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

De acuerdo a las entrevistas sostenidas con la Gerencia General y la Responsable de Recursos Humanos, la estructura Organizativa actual de la Empresa es la que se muestra en el Organigrama Adjunto, sin embargo esta estructura está siendo evaluada para su respectiva modificación.

2.3. MISIÓN Y VISIÓN.

MISIÓN

Tomando en cuenta que la misión es la razón de ser de una Entidad, la Misión declarada por el BANCO ECOFUTURO S.A. es la siguiente: “Brindar Servicios Financieros Integrales de Calidad respondiendo de manera Oportuna a la Demanda de Clientes y Usuarios en el marco de la Responsabilidad Social”

VISIÓN

La visión son las metas que la Entidad quiere lograr a futuro, de esta manera la Visión declarada por el BANCO ECOFUTURO S.A. es la siguiente: “Una Institución Financiera innovadora, comprometida con el Desarrollo Económico, Social y Sostenible del País”

2.4. NATURALEZA DE LAS OPERACIONES.

Su Actividad Principal es el Financiamiento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, el compromiso establecido por el Banco ECOFUTURO S.A. hacia los Accionistas y Acreedores Financieros es llevar adelante una Gestión Financiera transparente, que genere Valor para la Institución. La Institución se ha caracterizado por realizar Innovaciones Financieras que permitan adecuarse a las Necesidades de los Clientes. Enmarcados en esa consigna, El Banco



ECOFUTURO S.A. fue uno de los Pioneros en Desarrollar una Tecnología Crediticia Específica para el Sector Productivo y Agrícola.

Asimismo, El Banco ECOFUTURO S.A. no sólo se adaptó a las Características de las Actividades de los Clientes, sino también es una de las Instituciones que tiene una fuerte presencia con Puntos de Atención en Áreas Rurales, lo cual ha permitido estar más cerca de los Productores Agrícolas.

ECOFUTURO S.A. ocupa el puesto 13 de las Instituciones con mayor Cartera dentro del Sistema Financiero Boliviano.

Desde el 2008, la cobertura incrementó de 21 puntos de atención a 100, incursionando en los nueve departamentos del País. El número de Personal creció de 483 en la gestión 2008 a 1.360 en la gestión 2014, constituyéndose en una Institución generadora de Fuentes de Empleo.

3. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL

La Empresa cuenta con dos Sistemas Informáticos, uno para la administración de sus operaciones diarias (Sistema Transaccional) y otro Sistema para generar los Estados Financieros (Sistema Contable).

En lo que respecta a la Unidad de Recursos Humanos, no cuenta con ningún tipo de Sistema que le ayude a gestionar el proceso de Selección de Personal, ni ningún otro proceso a su cargo, de acuerdo a la información obtenida, la Responsable de Recursos Humanos, realiza los Formularios, Entrevistas y Otros con la ayuda de hojas de cálculo en Excel. Los archivos que se generan en el Excel son utilizados por la Encargada de Recursos Humanos para controlar todo el proceso de Selección de Personal, así como otros procesos a cargo de la Unidad.

Respecto al Proceso de Selección de Personal, los requerimientos de contratación de Personal nuevo son enviados a la Responsable de Recursos Humanos en algunas ocasiones vía correo electrónico y en otras ocasiones es solicitada de forma verbal, en ambos casos las solicitudes son efectuadas por los Responsables de una



determinada Unidad; no existe un Cronograma de Solicitud de Contratación de Personal nuevo, estos requerimientos surgen a consecuencia de renunciadas y/o retiros del Personal de planta. Recibida la solicitud de contratación de Personal nuevo, la Responsable de Recursos Humanos procede a publicar el requerimiento en un Periódico local, para posteriormente recibir los currículums de los Postulantes, evaluar a los mismos, entrevistarlos y posteriormente contratar a uno de Ellos.

4. AMBIENTE DE CONTROL

La Gerencia General de la Empresa afirma que el ambiente de control es el fundamento de todos los demás componentes del Control Interno, en esa medida la Gerencia está en un proceso continuo para la implementación de una cultura

Organizacional preventiva al riesgo enmarcado en el Control Interno. Para este efecto la Gerencia del BANCO ECOFUTURO S.A. Evalúa de manera Contante todos los procesos vinculados a la actividad principal de la Empresa, así como los Procedimientos Administrativos, de modo tal que la cultura de Control Interno se encuentre cimentada en todas las Unidades de la Empresa.

En lo que respecta a la Unidad de Recursos Humanos, la Responsable de la misma, tiene una formación académica en Psicología en tal sentido la Persona a cargo desconoce el concepto de Ambiente de Control y la importancia del mismo en una Empresa.

5. ANÁLISIS DE RIESGOS

El Análisis de Riesgos comprenderá los Riesgos Inherentes, de Control y de Detección y permitirá definir las implicancias de dichos Riesgos en la ejecución del trabajo de Auditoría, es decir que los resultados de la calificación de los Riesgos servirán para definir la naturaleza, alcance y oportunidad de las Pruebas. Véase dicho análisis en la Matriz de Riesgos.

6. ENFOQUE DE AUDITORÍA

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

El Enfoque de Auditoría está basado en el Riesgo, es decir, el Enfoque ^{LPN-1} está relacionado estrechamente con la valoración del mismo; para su adecuada ^{7 de 7} gestión, y considerando la naturaleza de la Auditoría, en este Examen se utilizará Pruebas de Cumplimiento sin que esto sea una limitante para la utilización de Procedimientos de Validación o Sustantivas (de detalle y revisión analítica) o una combinación de ambas, las cuales podrán ser empleadas por el Auditor si así lo requiere para una adecuada recolección de Evidencia que sustente el Informe del mismo. Véase dicho análisis en la Matriz de Riesgos.

7. ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO

El Trabajo que se desarrollará en aplicación del presente MPA es el que se detalla en el Cronograma de Actividades:



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	MES DE JULIO 2016											MES DE AGOSTO 2016						
	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	
Recopilación de antecedentes y entendimiento del entorno.	█	█	█	█														
Elaboración del Memorándum de Planificación de Auditoría (MPA).				█	█	█												
Elaboración del Programa de Trabajo.						█	█	█										
Ejecución de la Auditoría de acuerdo al MPA y Programa									█	█	█	█	█	█	█			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
 CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
 ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
 “CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

de Trabajo.																				
Preparación del Informe de Auditoría para la Asamblea de Socios.																				
Remisión del Informe Final a la Asamblea de Socios.																				

En el desarrollo de la Auditoria se evaluará si se requiere modificar el Cronograma, de darse tal situación, será comunicado oportunamente.

8. PROGRAMA DE TRABAJO

Los Programas de Trabajo a seguir para el desarrollo de la Auditoría son los que se detalla en el documento adjunto Programas de Trabajo.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:



“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”

 BANCO ECOFUTURO S.A.		MATRIZ DE RIESGOS PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL				LC-1 <small>1 de 2</small>	
COD.	RIESGO IDENTIFICADO	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN DEL RIESGO			ENFOQUE	PRINCIPALES PRUEBAS
			RIESGO INHERENTE	RIESGO DE CONTROL	RIESGO DE DETECCIÓN		
R1	Realizar Contratación de Personal sin la autorización de la Gerencia General.	Contratar Personal para diferentes Unidades sin la autorización de Gerencia General.	Alto	Alto	Bajo	Control	Obtener 13 Contratos de Trabajo. Verificar que los Contratos de Trabajo estén debidamente firmados por la Gerencia General. Verificar que los Contratos de Trabajo estén visados por el Ministerio de Trabajo.
R2	Iniciar el proceso de Selección de Personal para un puesto innecesario.	Solicitar la contratación de Personal para un cargo innecesario en la Empresa.	Alto	Alto	Moderado	Control	Obtener el proceso de Solicitud de Contratación de Personal nuevo. Evaluar el proceso de solicitud de contratación de Personal nuevo. Verificación ocular del cumplimiento de la información recabada.
R3	No identificar las necesidades de la Empresa respecto al Cargo.	Ejecutar el proceso de Selección de Personal, sin saber las funciones de la Persona a contratar, ni otros aspectos relevantes que se deben considerar antes de iniciar el proceso.	Moderado	Bajo	Bajo	Control	Verificar la existencia de Perfiles de Cargo. Verificar que las publicaciones de requerimiento de Personal son efectuadas en base al Perfil de Cargo.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”

COD.	RIESGO IDENTIFICADO	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN DEL RIESGO			ENFOQUE	PRINCIPALES PRUEBAS LC-1 <small>2 de 2</small>
			RIESGO INHERENTE	RIESGO DE CONTROL	RIESGO DE DETECCIÓN		
R4	No difundir adecuadamente el requerimiento de Personal.	No utilizar los medios adecuados de difusión para dar a conocer a las Personas el requerimiento de Personal de la Empresa.	Moderado	Moderado	Bajo	Control	Obtener los mecanismos de difusión de requerimientos de Personal y evaluar los mismos.
R5	Dedicar poco tiempo al proceso de Selección de Personal.	No dar la importancia a la ejecución de un buen proceso de Selección de Personal, acortando el tiempo del mismo y por ende suprimiendo las actividades inmersas en dicho Proceso.	Alto	Alto	Moderado	Control	Obtener las etapas actuales que se sigue para la selección de Personal nuevo. Evaluar la secuencia actual de las etapas para la Selección de Personal nuevo. Evaluar el cumplimiento de todas las etapas necesarias para el proceso de contratación de Personal.
R6	Elegir a un Candidato por simpatía o afinidad.	No contratar a la Persona idónea para el puesto, sino a otra porque cae bien al seleccionador o tiene algún grado de afinidad.	Alto	Moderado	Moderado	Control	Revisar toda la documentación generada durante el proceso de Selección de Personal y la pertinencia de la misma.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



BANCO ECOFUTURO S.A.
PROGRAMA DE TRABAJO
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA
SELECCIÓN DE PERSONAL

LPN-2
1 de 3

OBJETIVOS

El programa de trabajo tiene los siguientes objetivos:

- ✓ Dar a conocer al Auditor los procedimientos de Auditoría que debe seguir para la evaluación del Control Interno Relacionado con la Selección de Personal en el BANCO ECOFUTURO S.A.
- ✓ Obtener Evidencia, suficiente y pertinente que sustente los hallazgos obtenidos en la ejecución del Programa de Auditoría.

DESCRIPCIÓN	REF.	HECHO POR:
1. RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y ENTENDIMIENTO DEL ENTORNO		
1.1 Entreviste a la Gerencia General para obtener los antecedentes principales de la Empresa y las actividades que ésta realiza.	LP-1	NKH
1.2 Entreviste al Jefe de Recursos Humanos para obtener los antecedentes de la Unidad y obtener información acerca de cómo se realiza el proceso de Selección de Personal.	LP-2	NKH
1.3 Aplique el Cuestionario de Recopilación de Antecedentes y Entendimiento del Entorno.	LP-3	NKH
1.4 Elaboración del Memorándum de Planificación de Auditoría (MPA).	LPN-1	NKH

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”

LPN-2

2 de 3

DESCRIPCIÓN		REF.	HECHO POR:
2. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL			
2.1	De Recursos Humanos, obtenga todas las Etapas que se siguen para el proceso de Selección de Personal.	LC-2	NKH
2.2	Observe que se cumplan todas las Etapas inmersas en el Proceso de Selección de Personal.	LC-3	NKH
2.3	Mediante la verificación ocular, reconstruya el flujo operacional de las Etapas que se siguen en el proceso de Selección de Personal.	LC-4	NKH
2.4	De Recursos Humanos, obtenga el proceso de Solicitud de Contratación de Personal Nuevo.	LC-5	NKH
2.5	Verifique que en el proceso obtenido intervienen al menos dos Instancias de la Empresa y compruebe que es aplicado por las Unidades participantes de dicho Proceso.	LC-6	NKH
2.6	Mediante la verificación ocular, reconstruya el flujo operacional de la Solicitud de Contratación de Personal nuevo y compruebe que sea el mismo que proporcionó Recursos Humanos.	LC-7	NKH
2.7	De Recursos Humanos, obtenga el Perfil de Cargo del último Requerimiento de Personal.	LC-8/1	NKH

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:



“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”

LPN-2

3 de 3

DESCRIPCIÓN		REF.	HECHO POR:
2.8.	Compruebe que el Requerimiento de Personal fue publicado considerando el Perfil de Cargo del Puesto Requerido.	LC-8	NKH
2.9	De Recursos Humanos, obtenga todos los medios de difusión utilizados para dar a conocer el Requerimiento de Personal.	LC-8/2	NKH
2.10	Compruebe que por el medio de difusión, el Requerimiento de Personal llegó al menos a 10 Personas.	LC-9	NKH
2.11	De Recursos Humanos obtenga los Documentos mínimos requeridos para que una Persona sea Contratada	LC-10	NKH
2.12	Solicite 13 Files de Empleados de planta (Al azar, de diferentes Unidades) y verifique que los Requisitos exigidos por la Empresa para contratar a una Persona, estén archivados en los Files seleccionados.	LC-11	NKH
3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS			
3.1	Elabore el Informe Final y remítirlo al Directorio mediante un Memorándum de Remisión de Informe Final.	AUD / 2016	NKH

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:



5. ETAPA: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

Una vez que se terminó la elaboración del Memorándum de Planificación de Auditoría y el Programa de Trabajo, el Manual requiere que se ejecute la Auditoría en base a los Procedimientos y Técnicas previstas en el Programa de Trabajo y en el Memorándum de Planificación de Auditoría y de esta forma obtener los Papeles de Trabajo los cuales se constituirán en el sustento y respaldo de las Deficiencias y Excepciones que se identifiquen durante el desarrollo de la Auditoría. A continuación pasamos a desarrollar la Auditoría en base al Memorándum de Planificación de Auditoría y el Programa de Trabajo.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------

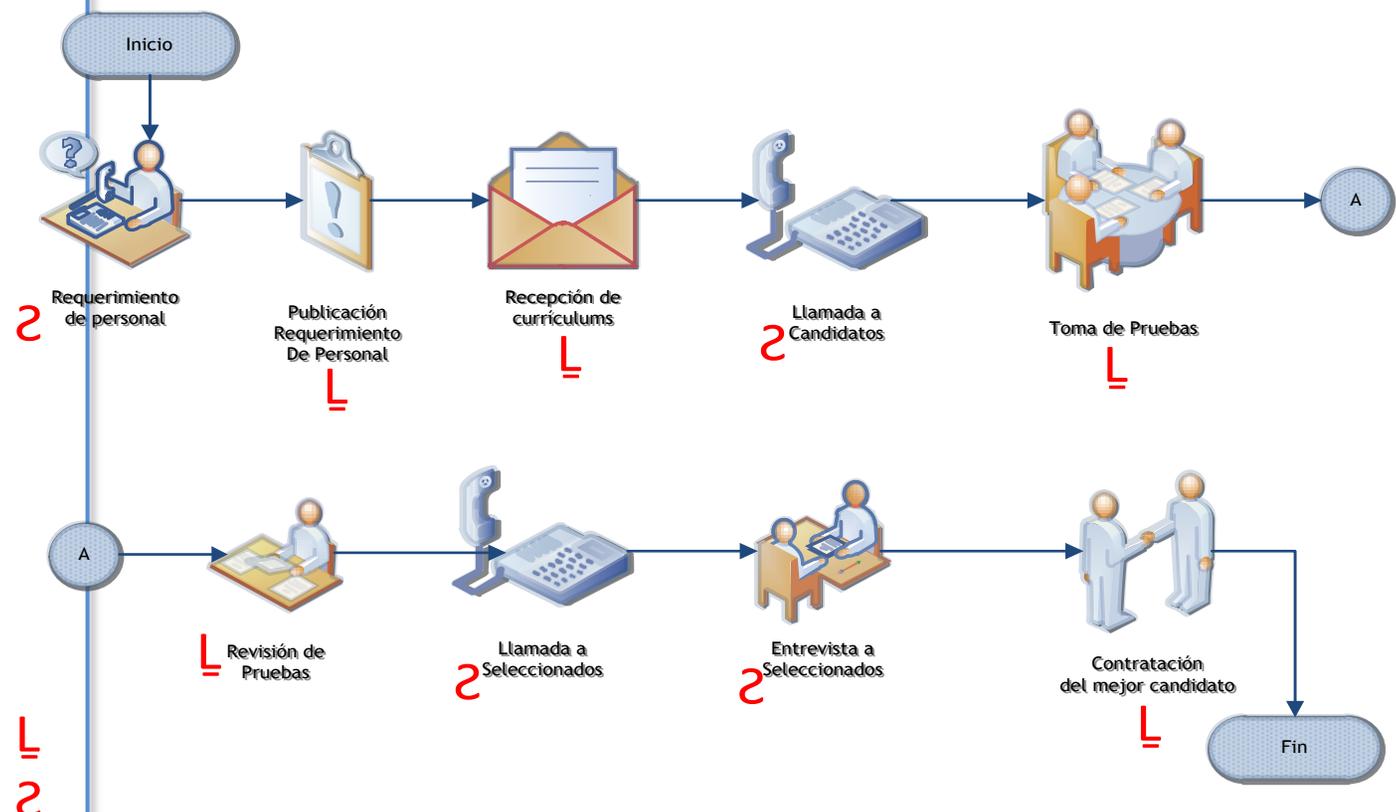


BANCO ECOFUTURO S.A.

OBTENCIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

SEGÚN PUNTO 2.1 EN LPN-2

LC-2
1 de 1



= Proceso con respaldo de Documentación

= Proceso sin respaldo de Documentación

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



BANCO ECOFUTURO S.A.
CÉDULA DE TRABAJO

LC-2/1

1 de 3

**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE
SELECCIÓN DE PERSONAL
SEGÚN PUNTO 2.1 EN LPN-2**

OBJETIVO: Describir y Analizar la secuencia de Etapas que se siguen en el proceso de Selección de Personal, para identificar debilidades en el mismo.

ALCANCE: El alcance del presente análisis son las etapas del proceso de Selección de Personal ejecutado por la Unidad de Recursos Humanos.

FECHA: 29 de Julio de 2016

DESARROLLO DEL ANÁLISIS:

ETAPA REQUERIMIENTO DE PERSONAL.- De acuerdo a la información recabada el proceso de Selección de Personal inicia con la Solicitud de Contratación de Personal Nuevo (Requerimiento de Personal) por parte de una Unidad solicitante. En la actualidad Recursos Humanos puede iniciar el proceso de contratación sin la aprobación de Gerencia General, sin embargo Recursos Humanos solo debería iniciar el proceso con el Requerimiento de Contratación debidamente aprobado por Gerencia General.

ETAPA PUBLICACIÓN REQUERIMIENTO DE PERSONAL.- Posteriormente La Responsable de Recursos Humanos efectúa la publicación del requerimiento de Personal. Previa a esta Etapa debería existir una Etapa en la cual se elabore El Requerimiento de Personal en función al Perfil del Cargo Requerido, culminada esta etapa recién debería publicarse el Requerimiento.

ETAPA RECEPCIÓN DE CURRÍCULUMS.- En esta etapa se reciben los currículums de los Candidatos, actualmente la recepción es efectuada en la Casilla de la Empresa, sin embargo, alineándonos con la tendencia actual, debería también aceptarse el envío de los currículums por medios electrónicos, es decir, recibir los mismos en un correo electrónico, de esta forma se tendría información disponible en tiempo real, esto ayudaría a optimizar el tiempo en Recursos Humanos.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



ETAPA LLAMADA A CANDIDATOS.- En esta etapa se llama a los Candidatos para la toma de pruebas, sin embargo, previa a esta etapa debería existir una etapa de Revisión de los Currículums, de modo tal que en esta etapa previa se identifique a los Candidatos que mejor cumple los requisitos exigidos en la publicación del Requerimiento, para que posteriormente se llame a los Mismos y se proceda a la toma de pruebas.

ETAPA TOMA DE PRUEBAS.- En esta Etapa se aplican las pruebas a los Candidatos, las pruebas mínimas que deberán aplicarse para en cargo de referencia son las de Prueba de Personalidad y Prueba de Negociación, estas pruebas son aplicadas por la Responsable de Recursos Humanos en base a tiempos pre establecidos. Debe considerarse que las pruebas mínimamente requeridas que se detalló anteriormente aplican específicamente para el cargo de Ejecutivo (a) de Servicio, en caso de requerir otro cargo debe evaluarse el tipo de prueba que resulte mejor a la situación, dichas pruebas deben ser coordinadas con el Jefe de la Unidad solicitante.

ETAPA REVISIÓN DE PRUEBAS.- En esta etapa la Responsable de Recursos Humanos procede a revisar las pruebas de los Candidatos, y elabora un Informe por Candidato de los resultados obtenidos, para posteriormente remitirlo al Jefe de la Unidad Solicitante para su coordinación.

ETAPA LLAMADA A SELECCIONADOS.- Luego de que el Jefe de la Unidad Solicitante revisa los resultados de la prueba aplicada, la Responsable de Recursos Humanos procede a llamar a los Candidatos seleccionados para la respectiva entrevista con el Jefe de la Unidad solicitante.

ETAPA ENTREVISTA A SELECCIONADOS.- En esta Etapa el Jefe de la Unidad solicitante, en coordinación con la Responsable de Recursos Humanos entrevistan a los Candidatos seleccionados para conocer su desenvolvimiento. En la actualidad no se elabora ningún documento que respalde la ejecución de esta Etapa, sin embargo el Jefe de la Unidad Solicitante, durante la entrevista o a la finalización de la misma debería llenar un Informe de Entrevista, donde se plasme la apreciación del entrevistado, este

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”

Documento junto con el Informe de la prueba servirá como base de referencia para decidir a qué Candidato contratar.

ETAPA CONTRATACIÓN AL MEJOR CANDIDATO.- En esta Etapa se decide a qué Candidato se contratará, sin embargo previa a esta Etapa debe existir una Etapa en la cual se verifique las referencias de la Persona a contratar con el propósito de corroborar la información proporcionada en su currículum, cumplida la etapa de verificación de referencias se procede a contratar al mejor Candidato.

DEFICIENCIAS IDENTIFICADAS:

- ✓ Para el inicio del proceso de Selección de Personal, Recursos Humanos no cuenta con un documento de autorización de contratación de Personal nuevo, el cual debe ser aprobado por Gerencia General.
- ✓ No existe una etapa en la cual se elabore el Requerimiento de Personal en base al Perfil del Cargo requerido.
- ✓ La recepción de currículums está limitada al envío físico del mismo a la Casilla de Correo de la Empresa, sin embargo la tendencia actual es que éstos Documentos sean enviados de forma electrónica a un Correo Electrónico que designe la Empresa.
- ✓ No existe una Etapa de Revisión de Currículums, Etapa que debe ser ejecutada antes de la llamada de Candidatos para toma de prueba, con la finalidad de reducir el universo de Candidatos tomando en cuenta a los que cumplen con los requisitos exigidos en el Requerimiento publicado.
- ✓ En la etapa de la entrevista de los Candidatos seleccionados, no se elabora un Documento en el cual se registre el cumplimiento de esta etapa y se registre los resultados de la entrevista del Candidato.
- ✓ No existe una Etapa de verificación de referencias del Candidato, esta Etapa debería efectuarse antes de que se contrate al Candidato, con la finalidad de verificar las referencias que éste haya brindado a la Empresa.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



Ecofuturo
S.A.
Fondo Financiero Privado

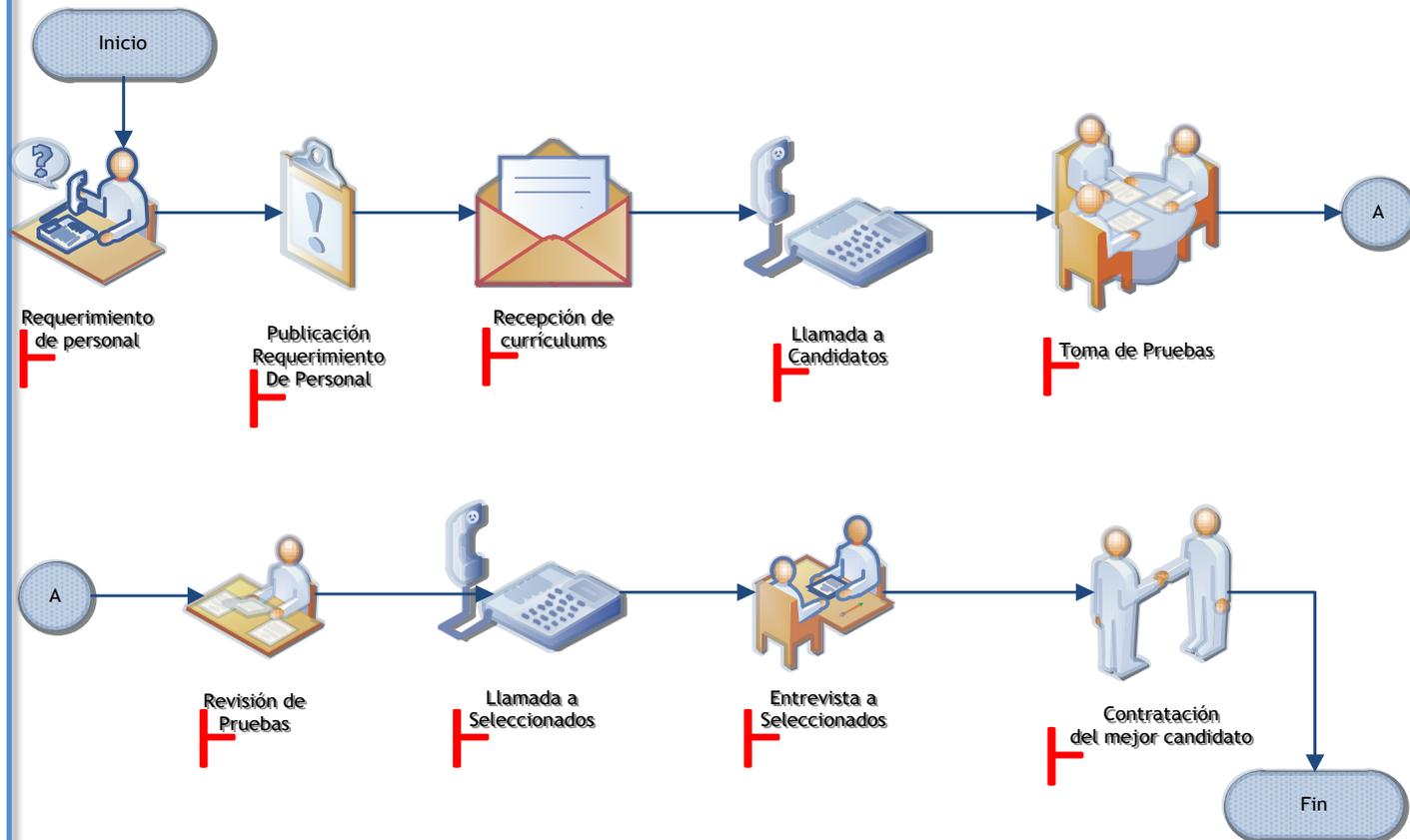
BANCO ECOFUTURO S.A.

VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ETAPAS

DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL, SEGÚN PUNTO 2.2 EN LPN-2

LC-3

1 de 1



ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:



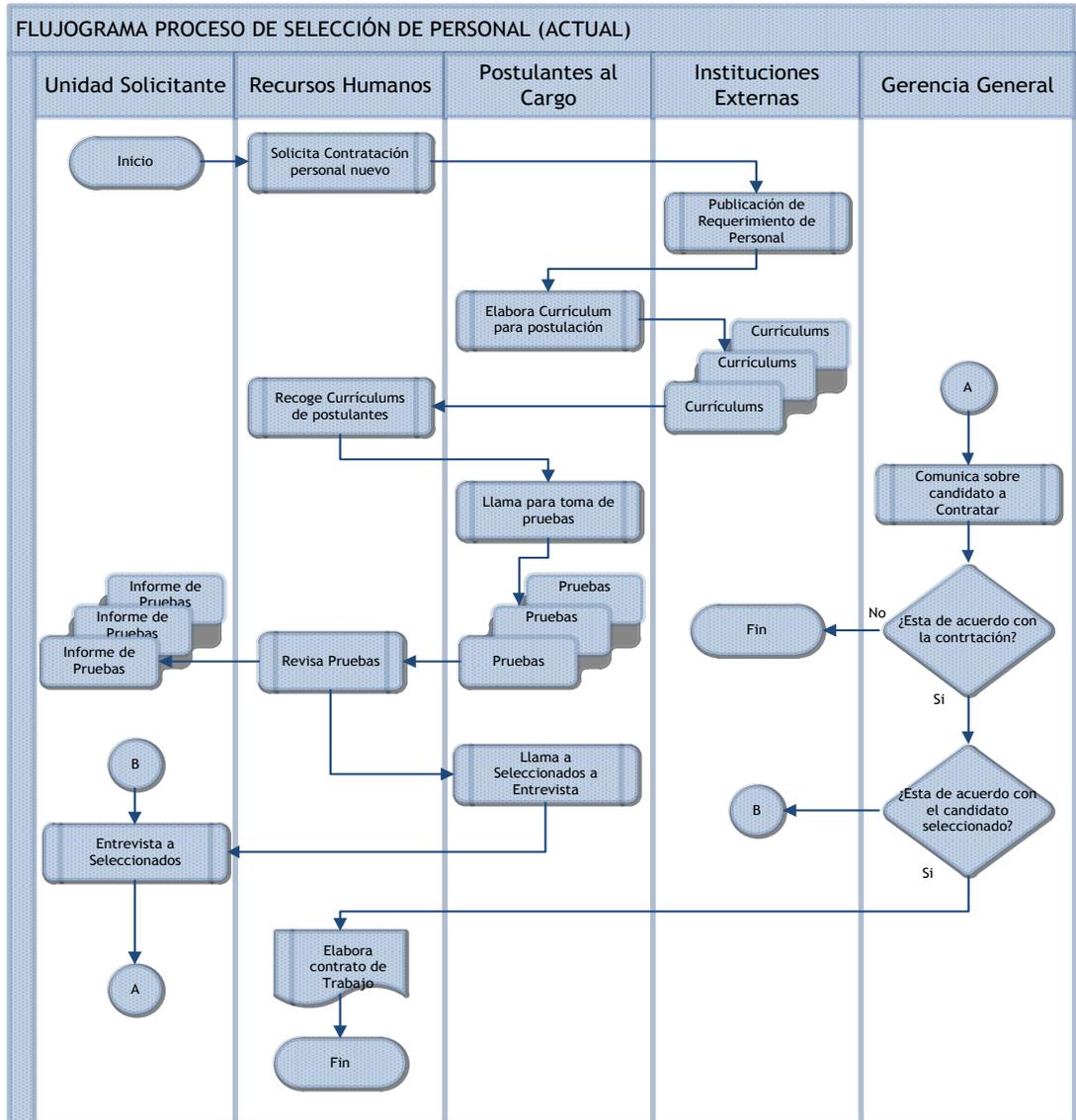
BANCO ECOFUTURO S.A.

LC-4

1 de 1

RECONSTRUCCIÓN DEL FLUJO OPERACIONAL DE LAS ETAPAS QUE SE SIGUEN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

SEGÚN PUNTO 2.3 EN LPN-2

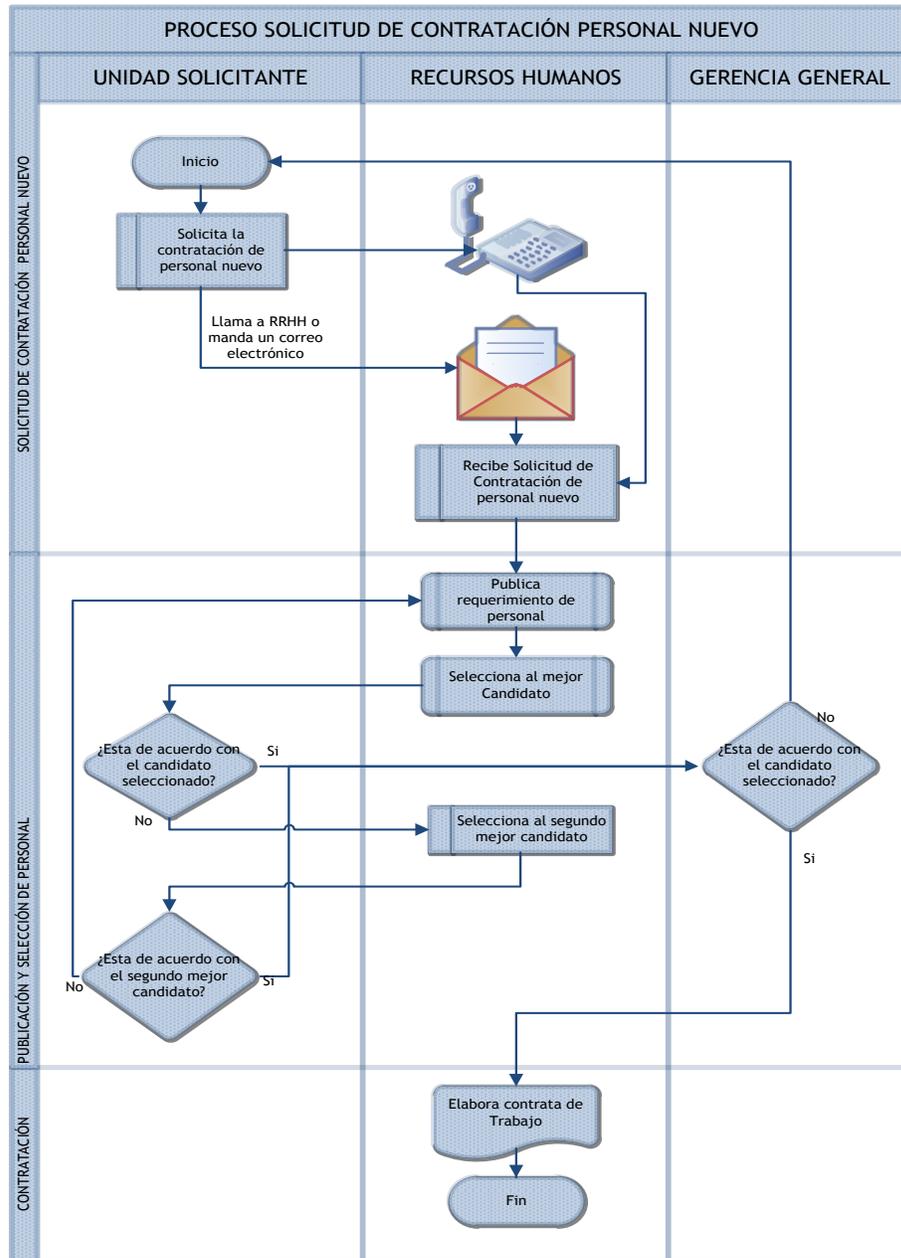


ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



BANCO ECOFUTURO S.A.
OBTENCIÓN DEL PROCESO DE SOLICITUD DE CONTRATACIÓN DE
PERSONAL NUEVO
SEGÚN PUNTO 2.4 EN LPN-2

LC-5
1 de 1



ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



ANÁLISIS DEL PROCESO DE SOLICITUD DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL NUEVO

LC-5/1
1 de 2

OBJETIVO: Analizar el proceso de Solicitud de Contratación de Personal Nuevo para identificar debilidades en el mismo.

ALCANCE: El alcance del presente análisis es el proceso de Solicitud de Contratación de Personal Nuevo ejecutado por las Unidades solicitantes y Recursos Humanos.

FECHA: 30 de Julio de 2016

DESARROLLO DEL ANÁLISIS

1. En el flujo grama del proceso de Solicitud de Contratación de Personal nuevo se puede observar que solo intervienen dos Unidades La Solicitante y Recursos Humanos, no interviene la Gerencia General.



ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------

¿Esta de acuerdo con el candidato seleccionado?
Si

No

selecciona al mejor Candidato

Selecciona al segundo mejor candidato

¿Esta de acuerdo con el candidato seleccionado?
No



“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”

Este Hecho puede conllevar a que la Unidad de Recursos Humanos, en la preocupación de dar soporte a la Unidad Solicitante, proceda a la publicación de la vacante, revise los currículums de los Postulantes, tome pruebas y en coordinación con la Unidad Solicitante escojan al mejor Candidato y sin embargo una vez que se presente a la Gerencia General al postulante, ésta instancia indique que no hace falta contratar a la Persona y se deje sin efecto todos los esfuerzos realizados por las dos Unidades participantes en dicha contratación.

LC-5/1
2 de 2

DEFICIENCIA IDENTIFICADA: No existe la aprobación de la Gerencia General al inicio del proceso de Solicitud de Contratación de Personal Nuevo. Al tratarse de la incorporación de Personal nuevo y que tiene un impacto en los costos de la Empresa, la solicitud de contratación debe ser aprobada inicialmente por la Gerencia General para posteriormente remitir a Recursos Humanos y que esta Unidad comience con el proceso de contratación.

2. En el proceso actual las Solicitudes de Contratación son efectuadas vía teléfono o máximo mediante un correo electrónico, aspecto que puede conllevar a descoordinaciones entre las Unidades.

DEFICIENCIA IDENTIFICADA: Falta de comunicación formal debidamente documentada para la Solicitud de Contratación de Personal Nuevo. Considerando que Gerencia General debe ser la instancia que apruebe la Solicitud de Contratación de Personal Nuevo, debe ser ésta instancia la que de conocer a Recursos Humanos por escrito la autorización de contratación, para que ésta Unidad tenga el sustento necesario y pueda dar inicio al proceso ya mencionado. No se tiene ninguna otra observación sobre el Proceso de Solicitud de Contratación de Personal Nuevo.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**



BANCO FUTUROS.A.

LC-6
1 de 2

CÉDULA DE TRABAJO PARA PRUEBA DE CUMPLIMIENTO DE PROCESO

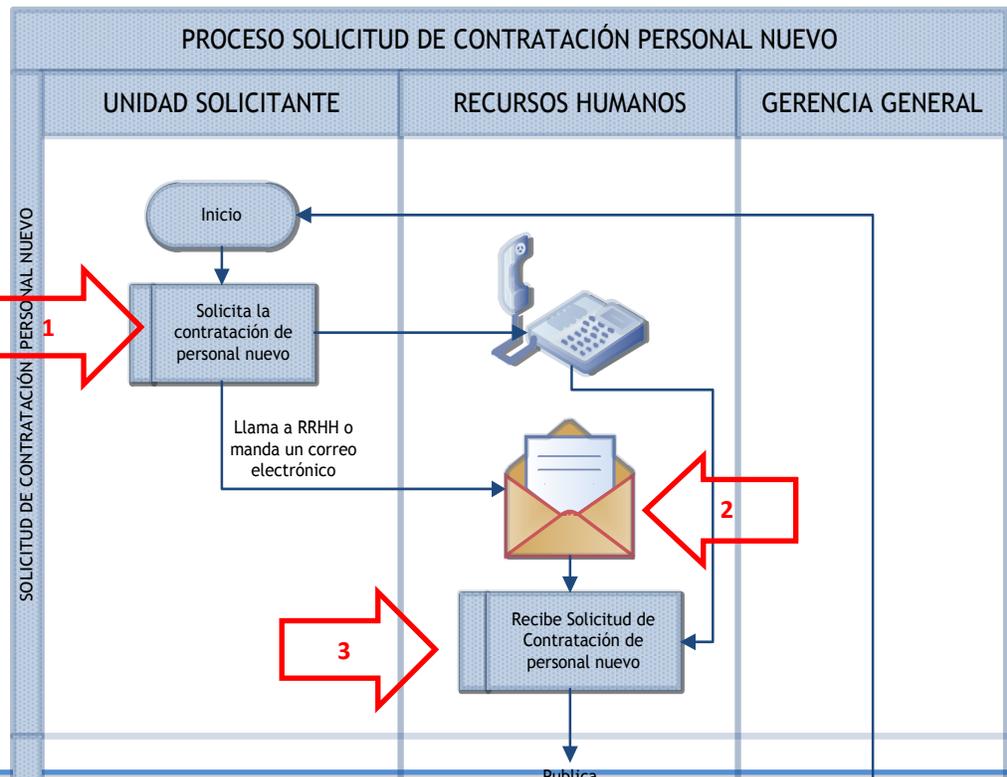
SEGÚN PUNTO 2.5 EN LPN-2

OBJETIVO: Comprobar el cumplimiento del proceso actual de Solicitud de Contratación de Personal Nuevo por parte de las Unidades participantes.

ALCANCE: Proceso de Solicitud de Contratación de Personal Nuevo ejecutado por las Unidades Participantes.

FECHA: 02 de Agosto de 2016

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO EMPLEADO: Se ha procedido a consultar el proceso que sigue una Unidad para solicitar la contratación de Personal nuevo, la consulta se hizo a la Unidad de Operaciones, por ser la última Unidad que efectuó un requerimiento de personal.



130

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------

Selecciona al mejor Candidato

No

¿Esta de acuerdo con el candidato? Si

¿Esta de acuerdo con el candidato?

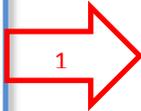


**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

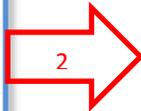
NOTAS:

LC-6

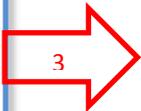
2 de 2



Se pudo confirmar que la Unidad de Operaciones de la Empresa fue la Unidad que inició el proceso de Solicitud de Contratación de Personal nuevo.



Se confirmó que en este caso en particular la solicitud se hizo vía correo electrónico y posteriormente vía teléfono para dar a conocer a la Responsable de Recursos Humanos sobre la solicitud enviada.



Se confirmó con la Responsable de Recursos Humanos la recepción del correo electrónico de solicitud y recepción de la llamada telefónica.

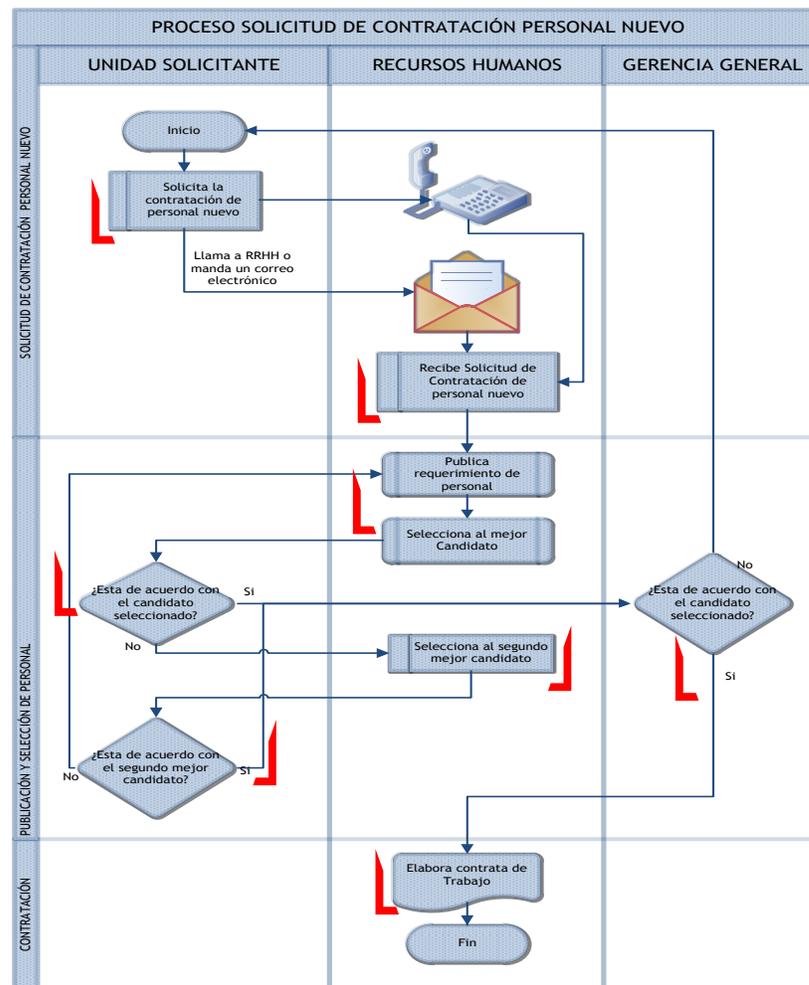
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



BANCO ECOFUTURO S.A.

LC-7
1 de 1

RECONSTRUCCIÓN DEL FLUJO OPERACIONAL DE LA SOLICITUD DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL NUEVO SEGÚN PUNTO 2.6 EN LPN-2



L = Proceso verificado ocularmente, es el mismo que proporcionó Recursos Humanos.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”

L = Proceso NO verificado, fue confirmado mediante indagaciones con la Unidad de Operaciones.



BANCO ECOFUTURO S.A.

LC-8
de 1

CÉDULA DE TRABAJO - COMPARACIÓN PERFILES DE CARGO

REQUERIMIENTOS PUBLICADOS

SEGÚN PUNTO 2.8 EN LPN-2

OBJETIVO: Comprobar los requerimientos de Personal fueron publicados considerando los perfiles de cargo.

FECHA: 02 de Agosto de 2016

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO EMPLEADO: Se solicitó al departamento de Recursos Humanos el Perfil de Cargo Ejecutivo(a) de Servicios, cargo que fue solicitado por la Unidad de Operaciones. El Perfil de Cargo fue comparado con su Publicación de Requerimiento de Personal, al respecto se pudo identificar que todos los requisitos detallados en el Perfil de Cargo (**A**, **B**, **C**, **D** y **E**) fueron utilizados como base para la publicación del Requerimiento de Personal; sin embargo en la publicación del Requerimiento de Personal se identificó el punto **F**, el cual es un requisito que no está detallado en el Perfil de Cargo y que sin embargo fue solicitado a los Candidatos mediante la publicación.

DEFICIENCIA IDENTIFICADA: El Perfil de Cargo de este puesto no está actualizado, lo que puede conllevar a deficiencias en otros procesos, tales como el proceso de Capacitación, proceso que tal vez no está incluyendo en su programa para este Puesto el punto requerido “Manejo de Efectivo”.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



OBTENCIÓN PERFIL DE CARGO
SEGÚN PUNTO 2.7 EN LPN-2

LC-8/1

1 de 1

PPE

PERFIL DE CARGO:
EJECUTIVO(A) DE SERVICIO

MISIÓN DEL PUESTO:

- a) Brindar el mejor Servicio a través de la recopilación de datos del Cliente.
- b) Incrementar el nivel de ventas.
- c) Cumplimiento 100% de los procesos operativos.

PRINCIPALES FUNCIONES:

- a) Atención a Clientes.
- b) Cierre de ventas de Clientes antiguos.
- c) Elaboración de solicitudes y requerimientos a logística.
- d) Realizar el control de valores.
- e) Realizar la apertura y cierres de Agencia.

FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

- a) Estudios a nivel superior o técnicos en carreras administrativas y/o afines. **A**
- b) Con orientación al servicio al Cliente. **B**
- c) Con experiencia mínima de 1 año el sector comercial y/o ventas. **C**
- d) Manejo de Office a nivel usuario. **D**
- e) Manejo de Internet. **D**

COMPETENCIAS DESEABLES:

- a) Preocupación por el orden y la claridad
- b) Flexibilidad para adecuarse a los cambios equipo
- c) Tolerancia a la presión y autocontrol **E**
- d) Capacidad de trabajo en equipo.

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:



**PUBLICACIÓN DEL REQUERIMIENTO DE PERSONAL
SEGÚN PUNTO 2.9 EN LPN-2**

LC-8/2

1 de 1

PPE

NOTA: La Responsable de Recursos Humanos informó que el único medio de difusión de los requerimientos de Personal es la publicación en un periódico de circulación nacional.

PUBLICACIÓN EN PERIÓDICO DE CIRCULACIÓN NACIONAL

**REQUERIMIENTO DE PERSONAL
BANCO ECOFUTURO S.A.
LP/RR.HH./07/2016**

El BANCO ECOFUTURO S.A. con presencia a Nivel Nacional busca para sus oficinas de la ciudad de La Paz:

Ejecutivos(as) de Servicio

Requisitos:

- ✓ Formación académica a nivel técnico en área contable. **A**
- ✓ Experiencia en manejo de cajas y efectivo. **F**
- ✓ Conocimientos en computación e Internet a nivel de usuario. **D**
- ✓ Excelente actitud de atención y servicio al Cliente. **B**
- ✓ Facilidad de palabra y capacidad de negociación. **C**
- ✓ Capacidad para trabajar bajo presión. **E**

Favor enviar carta de postulación que indique pretensión salarial, adjuntar Currículum Vitae a la casilla 2607 La Paz Bolivia, hasta el día lunes 1 de Agosto del 2016. No incluir respaldos de currículum.



BANCO ECOFUTURO S.A.

LC-9

PRUEBA DE MEDIOS DE DIFUSIÓN REQUERIMIENTOS DE PERSONAL

SEGÚN PUNTO 2.10 EN LPN-2

OBJETIVO: Probar que el Medio de Difusión del Requerimiento de Personal llego al menos a 10 Personas.

ALCANCE: Proceso de Difusión del Requerimiento de Personal.

FECHA: 03 de Agosto de 2016

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO EMPLEADO:

Se solicitó a la Unidad de Recursos Humanos nos informe sobre todos los medios utilizados para difundir los Requerimientos de Personal, al respecto se nos informó que el único medio de difusión que se utiliza, son las publicaciones en prensa, en periódicos locales, así por ejemplo cuando se requiere contratar Personal en La Paz el requerimiento es publicado en el periódico La Razón, si el requerimiento de Personal es para la ciudad e de Santa Cruz, es publicado en el periódico El Deber.

Se consultó a la Responsable de Recursos Humanos si alguna vez alguna convocatoria quedo desierta, al respecto nos informó que nunca se presentó tal situación.

Se acompañó a la Responsable de Recursos Humanos a recoger los currículums de los Candidatos y se observó que se recibieron 33 currículums, cantidad adecuada para efectuar el proceso de Selección de Personal.

CONCLUSIONES:

De acuerdo a los antecedentes recabados, el medio de difusión si llegó al menos a 10 Personas; no se puede determinar con exactitud a cuántas Personas llegó, por emplearse un medio de comunicación masivo, no obstante se tiene 33 currículums de Postulantes al Cargo del último requerimiento que dio a conocer la Empresa.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



**OBTENCIÓN DE LOS DOCUMENTOS MÍNIMOS REQUERIDOS QUE DEBE
PRESENTAR UNA PERSONA PARA SER CONTRATADA**

LC-10

1 de 1



SEGÚN PUNTO 2.11 EN LPN-2

BANCO ECOFUTURO S.A.

**DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA LA CONTRATACIÓN DE
PERSONAL NUEVO**

PPE

DESCRIPCIÓN	HOMBRES	MUJERES
Ficha Personal	✓	✓
Formulario de Alta en la Empresa	✓	✓
Currículum Vitae	✓	✓
Carta solicitud de trabajo	✓	✓
Croquis de domicilio	✓	✓
Certificado de Nacimiento	✓	✓
Certificado de Matrimonio	✓	✓
Certificado de Antecedentes Penales	✓	✓
Contrato de trabajo	✓	✓

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:



“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”

BANCO ECOFUTURO S.A.
CÉDULA ANALÍTICA – VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO REQUISITOS PARA CONTRATACIÓN LC-11
SEGÚN PUNTO 2.12 EN LPN-2, FECHA 04 DE MAYO DE 2016
1 de 2



NRO.	CARGO	REQUISITOS DEL CONTENIDO DE FILE PERSONAL									OBSERVACIONES
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Administradora de Agencia	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	El currículum no tiene la doc. de respaldo.
2	Administradora Regional	✓	✗	✓	✓	✓	✓	NA	✓	✓	El currículum no está actualizado.
3	Analista de Sistemas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	El empleado es extranjero.
4	Asistente de Call Center	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NA	✓	✓	El croquis no coincide con la dirección del CI
5	Asistente de Contabilidad	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NA	✓	✓	Ninguno
6	Asistente de Monitoreo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NA	✓	✓	La ficha Personal no cuenta con la fotografía

REQUISITOS DE FILE PERSONAL:

DESCRIPCIÓN	COD.
Ficha Personal	1
Formulario de Alta en la Empresa	2
Currículum Vitae	3
Carta solicitud de trabajo	4
Croquis de domicilio	5
Certificado de Nacimiento	6
Certificado de Matrimonio	7
Certificado de Antecedentes Penales	8
Contrato de trabajo	9

CODIFICACIÓN:

MARCA	DESCRIPCIÓN
NA	No Aplicable
✓	Verificado
✗	No adjunta documentación

FUENTE:

Documentación contenida en los Files del Personal, proporcionado por la Unidad de Recursos Humanos

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**



BANCO ECOFUTURO S.A.

CÉDULA ANALÍTICA – VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO REQUISITOS PARA CONTRATACIÓN

SEGÚN PUNTO 2.12 EN LPN-2, FECHA 15 DE MAYO DE 2016

LC-11

2 de 2

NRO.	X	REQUISITOS DEL CONTENIDO DE FILE PERSONAL									OBSERVACIONES
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
7	Asistente de Riesgos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NA	✓	✓	Ninguno
8	Asistente de Sistemas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Ninguno
9	Asistente de Tesorería	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NA	✗	✓	Certificado de Antecedentes en trámite
10	Auditor Interno	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Contrato no visado por el Min. de trabajo
11	Auxiliar de Mantenimiento	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	El Currículum no tiene la doc. de respaldo
12	Auxiliar de Servicios	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NA	✓	✓	Ninguno
13	Ejecutiva de Servicios	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Croquis no coincide con la dirección del CI

REQUISITOS DE FILE PERSONAL:

DESCRIPCIÓN	COD.
Ficha Personal	1
Formulario de Alta en la Empresa	2
Currículum Vitae	3
Carta solicitud de trabajo	4
Croquis de domicilio	5
Certificado de Nacimiento	6
Certificado de Matrimonio	7
Certificado de Antecedentes Penales	8
Contrato de trabajo	9

CODIFICACIÓN:

MARCA	DESCRIPCIÓN
NA	No Aplicable
✓	Verificado
✗	No adjunta documentación

FUENTE:

Documentación contenida en los Files del Personal, proporcionado por la Unidad de Recursos Humanos

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”

6. ETAPA: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Concluida la etapa de Ejecución de la Auditoría de acuerdo al MPA y al Programa de Trabajo, corresponde ingresar a la etapa de Elaboración de Informes y Comunicación de Resultados, a continuación pasamos a desarrollar los documentos requeridos por el Manual:



BANCO ECOFUTURO S.A.

MEMORÁNDUM

AUD/2016

Para: Asamblea de Socios
De: Auditoría Interna
Asunto: Remisión de Informe de Auditoría al Control Interno Relacionado
Con el Proceso de Selección de Personal
Fecha: 07 de Agosto de 2016

Adjunto al presente memorándum, tengo el grato placer de remitirles a Ustedes el Informe de la Auditoría al Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal.

Sin otro particular, atentamente:

Firma

Auditor Interno

Adj. Documentos descritos.

c.c. Archivo.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



Ecofuturo
Fondo Financiero Privado

BANCO ECOFUTURO S.A.

INFORME AUDITORÍA INTERNA 01/2016

Para: Asamblea de Socios
De: Auditoría Interna
Asunto: Informe de Auditoría al Control Interno Relacionado Con el
Proceso de Selección de Personal
Fecha: 07 de Agosto de 2016

1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la planificación de Auditoría, se realizó el examen al Proceso de Selección de Personal, proceso que es ejecutado por la Unidad de Recursos Humanos en coordinación con otras Unidades, con fecha de corte 1 Agosto de 2016

2. OBJETIVO

El Objetivo de este examen es evaluar el Control Interno Relacionado con la Selección de Personal en el BANCO ECOFUTURO S.A. para emitir nuestra opinión al respecto.

3. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

En la Auditoría se han empleado diferentes procedimientos, los cuales permitieron comprender el funcionamiento del Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal, como por ejemplo: Entrevistas a la Gerencia General, Entrevistas a la Responsable de Recursos Humanos, aplicamos Cuestionarios, Análisis del Proceso de Selección de Personal, etc. Estos procedimientos fueron aplicados para obtener Evidencia que nos permitió concluir nuestra Opinión y presentar las Deficiencias y Excepciones detectadas en nuestra Auditoría.

4. OPINIÓN

De acuerdo a la Evidencia obtenida durante la Ejecución de nuestra Auditoría, llegamos a la conclusión de que el Control Interno vigente Relativo al Proceso de Selección de Personal se encuentra Parcialmente Implantado, salvo las Deficiencias y Excepciones que se detallan en el Punto Nro. 5 “Hallazgos de Auditoría” de este Informe.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



5. HALLAZGOS DE AUDITORÍA

a) RESUMEN DE HALLAZGOS

Nro.	HALLAZGOS	PRIORIDAD
DEFICIENCIAS:		
1	Inexistencia de un Manual de Procedimientos para la Selección de Personal.	
2	Inexistencia de archivo de la Documentación generada en el proceso de Selección de Personal.	
3	Inexistencia de un Cronograma de fechas y Actividades para la ejecución del Proceso de Selección de Personal.	
4	Falta de un Sistema Informático que coadyuve a las labores de Unidad de RR. HH. y en particular al Proceso de Selección de Personal	
5	Único medio de difusión de Requerimiento de Personal.	
6	Único medio de recepción de Currículums de Candidatos.	
EXCEPCIONES:		
7	No existe una Aprobación Escrita de Gerencia General que autorice a una Unidad el inicio del proceso Selección de Personal nuevo.	
8	Publicación de Requerimientos de Personal no acordes al Perfil de Cargo.	
9	Incumplimiento en la Documentación Mínima Requerida para contratación de Personal Nuevo.	
10	No se realiza una revisión de los currículums de Candidatos para reducir el universo de Personas que rendirán las pruebas del caso.	
11	No se verifica las referencias del Candidato a contratar.	

PRIORIDAD: Alta

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



b) HALLAZGOS EN DETALLE

1. Inexistencia de un Manual de Procedimientos para la Selección de Personal.

Descripción: De acuerdo a la Entrevista efectuada a la Unidad de Recursos Humanos (Véase LP-2) y al Cuestionario de Relevamiento de Información (Véase LP-3) Se verificó que la Unidad no tiene un Manual para el Proceso de Selección de Personal.

Recomendación: Si bien la Gerencia General implementó algunos mecanismos de control para que éste Proceso sea llevado a cabo de la mejor manera posible, se recomienda que la Unidad de Recursos Humanos, redacte dicho Manual, de modo que éste Documento contenga los Procesos que se tienen que seguir para que éste sea llevado a cabo de forma eficiente por las Unidades participantes en el mismo.

Comentarios de Gerencia: Por la importancia de este asunto, se solicitó a la Unidad de Recursos Humanos dar prioridad a la elaboración del Manual, al respecto, consideramos que en el transcurso de los próximos 10 días hábiles tengamos listo el Manual.

2. Inexistencia de archivo de la Documentación generada en el proceso de Selección de Personal

Descripción: De acuerdo a nuestro examen se pudo verificar que la poca documentación generada en la ejecución del proceso de Selección de Personal, no es archivada por la Unidad de Recursos Humanos (Véase LP-3)

Recomendación: Se recomienda a la Gerencia General, instruya a la Unidad de Recursos Humanos documentar todas las etapas del Proceso de Selección de Personal, con la finalidad de llevar un adecuado control de la correcta ejecución de dichas etapas, desde la solicitud de contratación de Personal nuevo, hasta la contratación del mismo; asimismo toda la documentación generada en el Proceso debe ser archivada en la oficina de Recursos Humanos.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

Comentarios de Gerencia: Se instruyó a la Responsable de Recursos humanos documentar la ejecución de todas las etapas del proceso de Selección de Personal, y posteriormente mantener un archivo de estos documentos.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



3. Inexistencia de un Cronograma de Fechas y Actividades para la ejecución del Proceso de Selección de Personal.

Descripción: De acuerdo a la revisión efectuada se pudo verificar que no se elabora un Cronograma de Actividades para la ejecución del proceso de Selección de Personal donde se detallen fechas de culminación de cada etapa (Véase LP-3) Este hecho puede conllevar a retrasos en la contratación y/o desorganización en la ejecución del proceso, afectando de forma directa los intereses de la Empresa.

Recomendación: Se recomienda que Recursos Humanos, elabore un Cronograma de Actividades para cada Selección de Personal, en dicho Cronograma deberá especificarse las fechas de ejecución y culminación de las etapas inmersas en el Proceso.

Comentarios de Gerencia: Se solicitara a la Responsable de Recursos humanos la elaboración del Cronograma de Actividades para cada Requerimiento de Personal, dicho cronograma tendrá la aprobación de por lo menos el Jefe de la Unidad Solicitante.

4. Falta de un Sistema Informático que coadyuve a las labores de Unidad de Recursos Humanos y en particular al Proceso de Selección de Personal.

Descripción: De acuerdo al relevamiento de información de la Unidad de Recursos Humanos, se pudo verificar que dicha Unidad no cuenta con un Software para la Administración de las Acciones del Personal (Véase LP-2 y LP-3). En la actualidad todos los formularios y controles que realizar la Unidad, están basadas en hojas de cálculo de Excel con el riesgo que éstas conllevan.

Recomendación: Se recomienda evaluar la necesidad de compra de un Software especializado en la Gestión de Recursos Humanos que facilite a la Unidad a cargo gestionar las Acciones del Personal desde el Reclutamiento hasta la Desvinculación.

Comentarios de Gerencia: Se tomará en cuenta la recomendación.

5. Único medio de difusión de Requerimiento de Personal.

Descripción: Se pudo verificar que la publicación en Prensa es el único medio de difusión que utiliza la Empresa para dar a conocer sus Requerimientos de Personal (Véase LC-8/2) En caso de que el medio utilizado actualmente llegare a fallar o fuera

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



insuficiente, y no se tenga una segunda opción, el proceso de contratación de Personal puede verse retrasado de forma considerable.

Recomendación: Se recomienda Analizar una opción alterna para dar a conocer los Requerimientos de Personal de la Empresa, y las opciones consideradas deben ser puestas a prueba para ver su efectividad.

Comentarios de Gerencia: Hasta el momento no hemos tenido ningún inconveniente con los Requerimientos que se publicaron en Prensa, sin embargo, en coordinación con la Unidad de Recursos Humanos se evaluará otras alternativas para tener un plan de contingencia.

1. Único medio de recepción de Currículums de Candidatos.

Descripción: En la actualidad el único medio de recepción de los Currículums de Candidatos es la Casilla de Correo de la Empresa (Véase LC-3) este hecho alarga el tiempo de ejecución del proceso de Selección de Personal, puesto que recibir los Currículums en la Casilla de Correo implica ir a recogerlos y llevarlos a la oficina físicamente.

Recomendación: Se recomienda Analizar la opción de que los currículums puedan ser enviados de forma electrónica a un Correo Electrónico de propiedad de la Empresa.

Comentarios de Gerencia: Alineándonos con la tendencia actual la recepción de currículums para futuros requerimientos se lo hará vía correo electrónico y vía casilla.

2. No existe una Aprobación Escrita de Gerencia General que autorice a una Unidad el inicio del proceso Selección de Personal nuevo.

Descripción: De acuerdo al examen realizado, se pudo verificar que en la actualidad Recursos Humanos puede iniciar el proceso de Selección de Personal, a simple requerimiento de otra Unidad, no considera si existe o no existe una autorización expresa de Gerencia General (Véase LC-5 y LC-5/1) .

Recomendación: Se recomienda a la Gerencia General, instruya a todas las Unidades de la Empresa que todo Requerimiento de Personal debe ser aprobado Previamente por dicha instancia, por otro lado se recomienda a la Gerencia General, instruya a la Unidad

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



de Recursos Humanos que solo puede iniciar el proceso de Contratación de Personal Nuevo previa aprobación por escrito de la Gerencia General.

Comentarios de Gerencia: La predisposición de la Unidad de Recursos Humanos a agilizar el proceso de Selección de Personal hizo que a lo largo de este tiempo se genere la mala costumbre de que cualquier Unidad pueda solicitar la contratación de Personal a simple requerimiento, sin embargo se comunicará a todo el Personal mediante Memorándum lo recomendado.

1. Publicación de Requerimientos de Personal no acordes al Perfil de Cargo.

Descripción: De acuerdo a las revisiones efectuadas se pudo verificar que si bien la Empresa tiene definido los Perfiles de Cargo éstos no están siendo utilizados como base para la elaboración del requerimiento de Personal, debido a que están desactualizados (Véase [LC-8](#), [LC-8/1](#) y [LC-8/2](#))

Recomendación: Se recomienda revisar y actualizar los Perfiles de todos los Cargos de la Empresa.

Comentarios de Gerencia: Se tomará en cuenta la recomendación.

2. Incumplimiento en la Documentación Mínima Requerida para contratación de Personal Nuevo.

Descripción: Se procedió a verificar el cumplimiento en la entrega de la Documentación mínima que debe proporcionar una Persona a la Unidad de Recursos Humanos al momento de su contratación (Véase [LC-11](#)). Del total de 130 files de empleados, se revisó al azar el 10% (13 files) y se detectó las siguientes diferencias:

FILE	DOCUMENTO FALTANTE
Administradora de Agencia	Certificado de Matrimonio
Administradora Regional	Formulario de Alta en la Empresa
Analista de Sistemas	Certificado de Matrimonio
Asistente de Tesorería	Certificado de Antecedentes Penales
Auditor Interno	Formulario de Alta en la Empresa

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”

Ejecutiva de Servicios

Formulario de Alta en la Empresa

Recomendación: Se recomienda a la Gerencia General, instruya a la Unidad de Recursos Humanos la regularización de estos documentos en los files del Personal

Comentarios de Gerencia: De acuerdo a lo recomendado, se procederá con dicha instrucción de la Unidad de Recursos Humanos.

1. No se realiza una revisión de los currículums de Candidatos para reducir el universo de Personas que rendirán las pruebas del caso.

Descripción: De acuerdo al examen realizado, se pudo verificar que entre la etapa de Recepción de Currículums y Toma de Pruebas no existe una etapa de Revisión de los currículums, de modo tal que se llame a dar pruebas a los Candidatos que mejor cumplan los requisitos del cargo (Véase **LC-2, LC-2/1, LC-3 y LC-4**)

Recomendación: Se recomienda que luego de recibir los currículums de Candidatos se proceda a analizar los mismos y convocar a los Candidatos que mejor cumplan los requisitos publicados en el Requerimiento de Personal de esta forma reducir el universo de Candidatos y optimizar tiempo en la Toma y Revisión de Pruebas

Comentarios de Gerencia: Se procederá de acuerdo a la recomendación.

2. No se verifica las referencias del Candidato a contratar.

Descripción: De acuerdo a las revisiones efectuadas se pudo verificar que una vez que se termina con las entrevistas se procede a decidir a qué Candidato contratar, dicha contratación es efectuada sin la verificación de las referencias que el Candidato incluyó en su currículum (Véase **LC-2, LC-2/1, LC-3 y LC-4**).

Recomendación: Se recomienda que antes de contratar a un Candidato se debe proceder a la confirmación de sus referencias, esta confirmación servirá como un elemento más para evaluar al Candidato y determinar la pertinencia de su contratación.

Comentarios de Gerencia: Se instruirá a la Unidad de Recursos Humanos realice la actividad recomendada antes de realizar la contratación de un Candidato.

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:



5. CONCLUSIONES

El trabajo realizado en sus distintas fases, ayudó a determinar un diagnóstico de la situación actual de la Empresa y en particular del Proceso de Selección de Personal; por otro lado, se ha podido determinar mediante Entrevistas, Indagaciones, Observaciones y otros Procedimientos, las Deficiencias y Excepciones de dicho Proceso, las cuales fueron informadas a las Instancias correspondientes mediante el Informe Final de Auditoría, en dicho Informe también se planteó Recomendaciones para subsanar las Deficiencias y Excepciones, la aplicación de éstas Recomendaciones por parte de la Gerencia optimizará el proceso de Selección de Personal, esta optimización coadyuvará a que la Empresa contrate al mejor Candidato disponible para un Cargo requerido, el trabajo de la Persona contratada tendrá una repercusión directa en el logro de los objetivos planteados por la Empresa.

Por lo expuesto en el párrafo anterior, Manual de Auditoría para Evaluar el Control Interno Relacionado con el Proceso de Selección de Personal en el Área de Cajas en Entidades Financieras de la Ciudad De La Paz, y en particular del caso estudiado, BANCO ECOFUTURO S.A. , se constituyó en un aporte importante para el área de Auditoría Interna de la Empresa, es por eso que el Manual fue aprobado por las Instancias correspondientes de la Empresa y es de aplicación actual por parte de la Unidad de Auditoría Interna del BANCO ECOFUTURO S.A.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

BIBLIOGRAFÍA

1. ALVAREZ TORREZ, Martín, “Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos”, segunda edición, Panorama Editorial, México, 2008
2. ALTED VIGIL, Alicia, “Métodos y Técnicas de la Investigación Moderna y Contemporánea” editorial Universitaria Ramón Areces, 2006
3. PEREZ SERRANO, Gloria, “Técnicas de Investigación”, Retos e Interrogantes I Métodos, 2011.
4. CARVAJAL, Lizardo, “El Método Deductivo de Investigación” 1ra Edición, Editorial Macchi, 2007
5. ALMENARA CABERO, Osuna, “Diseño de Entornos Personales de Análisis de contenido como Método de Investigación” Digital Educación 2010
6. MEJÍA, Raúl. “Metodología de la Investigación”. Bogotá-Colombia. 2008.
7. OLIVEROS RAMOS, Ricardo, “Tipos, Métodos y Estrategias de Investigación Científica”, Escuela de Postgrado, Universidad Nacional La Molina.
8. PÉREZ OROZCO, Gilberto Rolando, “Normas y Procedimientos de Auditoría” II/ Impresos Industriales, S.A. Primera Edición, Guatemala 2000.
9. ARENS ALVIN A, Elder Randall J., “Auditoría Un Enfoque Integral”, Décimo Primera Edición, 2007
10. MUÑOZ RAZO, C. “Elaboración de un Manual”, México: Editorial Pearson Educación, 2002
11. MANTILLA SAMUEL, Alberto, “Auditoría Financiera de Pymes” primera edición, Editorial Kim pres Ltda., Bogotá Colombia, 2008
12. MONDY WAYNE, Noé Robert, “Administración de Recursos Humanos”, Sexta Edición, Editorial Prentice Hall, 1997
13. MONTES ALONSO, GONZÁLES RODRÍGUEZ, “Selección del Personal”, La búsqueda del Candidato Adecuado. Ed. Ideas Propias. 2006

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PAZ”
“CASO DE ESTUDIO: BANCO ECOFUTURO S.A.”**

14. RUSENAS, Rubén Oscar, “Manuel de Control Interno” / 1ª. Edición Editorial Macchi, 2012
15. WHITTINGTON, O. Ray, “Principios de Auditoría, Kurt Pany, Editorial McGraw Hill, Décimo Cuarta Edición
16. DELOITTE TOUCHE, Tohmatsu, “Manual de Auditoria”2007.
17. FONSECA BORJA, René, “Auditoría Interna”, un Enfoque Moderno de Planificación, Ejecución y Control, Artes Gráficas Acrópolis, 2004

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------