

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



“Manual de Auditoría Para la Evaluación del Proceso de
Selección de Personal en Empresas Industriales”

(Caso de Estudio: Empresa “SOALPRO S.R.L.”)

Proyecto de Grado para la obtención del Grado de Licenciatura

POR: NORA ALEXANDRA AYALA DURÁN

TUTOR: MG. SC. FELIPE VALENCIA TAPIA

LA PAZ- BOLIVIA

NOVIEMBRE, 2014

DEDICATORIA

*A mi Mamá, por su amor, Trabajo y sacrificio en todos estos años,
Gracias a ti he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.
A la memoria de mi Papá y mi hermana, que desde el cielo me cuidan.
A mi hijo Roger, que es el amor de mi vida.*

AGRADECIMIENTO

*A Dios, por bendecirme para llegar hasta donde he llegado.
Al Mg. Sc. Felipe Valencia, por ayudarme a dar un gran paso en mi vida.*



RESUMEN EJECUTIVO	4
CAPÍTULO I.....	6
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	6
CAPÍTULO II	12
INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	12
CAPÍTULO III.....	19
3.1. CUESTIONAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
3.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
3.3. ALCANCE.....	21
3.4. OBJETIVOS	22
CAPÍTULO IV	24
4.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	24
CAPÍTULO V	28
5.1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	28
5.2. PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL.....	29
5.3. CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	31
5.4. AUDITORÍA.....	32
5.5. VENTAJAS DE LA AUDITORÍA	33
5.6. PAPELES DE TRABAJO.....	36
5.7. MARCAS DE AUDITORÍA.....	36
5.8. CONTROL INTERNO.....	37
5.9. RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS Y LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	41
5.10. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	45
5.11. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	46
5.12. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	47
5.13. MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA.....	59
CAPÍTULO VI.....	64
1. ANTECEDENTES.....	68
1.1. OBJETIVO DEL MANUAL.....	68
1.2. UNIDADES QUE INTERVIENEN.....	68
1.3. BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA.....	69
1.4. BENEFICIOS PARA SOALPRO S.R.L.....	69
1.5. BENEFICIOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	69
1.6. PROPÓSITO DE LA AUDITORÍA INTERNA	69
1.6.1. ALCANCE DE LAS ACTIVIDADES DE AUDITORÍA INTERNA.....	70
1.6.2. RESPONSABILIDAD DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA	70
1.6.3. COMPETENCIA TÉCNICA DEL PERSONAL	71
1.6.4. PASOS PARA LA AUDITORÍA.....	71
1.6.5. ÁREAS QUE CUBRE LA AUDITORÍA.....	71
1.6.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	72



1.6.7.	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	73
1.7.	INFORME DE AUDITORÍA.....	73
2.	PAPELES DE TRABAJO.....	74
2.1.	IMPORTANCIA DE LOS PAPELES DE TRABAJO	74
2.2.	OBJETIVOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO	74
2.3.	CARACTERÍSTICAS DE LOS PAPELES DE TRABAJO	75
2.4.	CANTIDAD Y CONTENIDO DE LOS PAPELES DE TRABAJO	75
2.5.	INFORMACIÓN MÍNIMA DE LOS PAPELES DE TRABAJO	76
2.5.1.	REFERENCIACIÓN Y CORREFERENCIACIÓN.....	76
2.6.	MARCAS DE AUDITORÍA	79
2.6.1.	REGLAS PARA EL USO DE MARCAS DE AUDITORÍA.....	79
2.6.2.	ESTANDARIZACIÓN DE MARCAS	79
2.7.	SEGURIDAD Y ARCHIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO	80
2.8.	TIEMPO DE CONSERVACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO.....	80
2.9.	CONFIDENCIALIDAD Y ACCESO A PAPELES DE TRABAJO	80
2.9.1.	CONFIDENCIALIDAD	80
2.9.2.	ACCESO	81
2.10.	LEGAJOS DE PAPELES DE TRABAJO	81
2.10.1.	LEGAJO PERMANENTE	81
2.10.2.	LEGAJO DE PLANIFICACIÓN Y/O PROGRAMACIÓN	81
2.10.3.	LEGAJO CORRIENTE.....	82
2.10.4.	LEGAJO RESUMEN	82
3.	CONCEPTO DE EVIDENCIA	82
3.1.	CLASIFICACIÓN DE EVIDENCIA DE AUDITORÍA	82
3.1.1.	EVIDENCIA DE CONTROL.....	82
3.1.2.	EVIDENCIA SUSTANTIVA	83
3.2.	CARACTERÍSTICAS DE LA EVIDENCIA DE AUDITORÍA	83
3.2.1.	COMPETENCIA	83
3.2.2.	SUFICIENCIA.....	83
3.3.	TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE EVIDENCIA DE AUDITORÍA.....	84
3.3.1.	TÉCNICAS DE AUDITORÍA.....	84
3.3.2.	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA.....	86
4.	SUPERVISIÓN DE LA AUDITORÍA	87
4.1.	PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS DE SUPERVISIÓN.....	88
4.1.1.	EN LA PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	88
4.1.2.	EN LA ETAPA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.....	89
4.1.3.	EN LA ETAPA DE CONCLUSIÓN Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	89
4.1.4.	REGISTROS Y CONSTANCIA DE SUPERVISIÓN.....	91
4.2.	CUESTIONARIOS DE CONTROL DE CALIDAD	91



5.	INFORMES DE AUDITORÍA.....	92
5.1.	PROPÓSITO DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA.....	92
5.2.	IMPORTANCIA DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA.....	92
5.3.	CARACTERÍSTICAS DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA	93
5.4.	EMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA.....	93
6.	PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	94
6.1.	RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y ENTENDIMIENTO DEL ENTORNO.....	94
6.2.	MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA (MPA)	94
6.3.	PROGRAMAS DE TRABAJO	94
7.	EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.....	94
7.1.	IMPORTANCIA DE LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.....	95
7.2.	ACTIVIDADES INMERSAS EN LA EJECUCIÓN DE AUDITORÍA.....	95
8.	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	95
8.1.	PREPARACIÓN Y REMISIÓN DEL INFORME FINAL.....	96
9.	GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	96
10.	ANEXOS.....	100
	ANEXO I- MARCAS DE AUDITORÍA.....	100
	ANEXO II - PLANILLA DE PENDIENTES.....	101
	ANEXO III - CUESTIONARIO DE CONTROL DE CALIDAD	102
	ANEXO IV - CUESTIONARIO DE RELEVAMIENTO DE NFORMACIÓN.....	104
	ANEXO VI - MEMORÁNDUM PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA	106
	ANEXO VII - PROGRAMA DE TRABAJO.....	108
	ANEXO IX - MEMORÁNDUM REMISIÓN INFORME FINAL DE AUDITORÍA	109
	ANEXO X - INFORME FINAL DE AUDITORÍA	110
	CAPÍTULO VII	112
15.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	141
16.	BIBLIOGRAFÍA.....	142
17.	ANEXOS.....	143



RESUMEN EJECUTIVO

Evaluar el Control Interno en procesos tales como el de Selección de Personal, origina la necesidad de elaborar un Manual de Auditoría para la Evaluación del Proceso de Selección de Personal en Empresas Industriales, caso de estudio SOALPRO S.R.L. debido a la inexistencia de procedimientos que permitan ejercer un Control en el Área de Recursos Humanos.

El presente Manual incluye una descripción de todo el Trabajo que debe desarrollar el Auditor para la Planificación, Ejecución y Comunicación de Resultados sobre el examen realizado, todo el Trabajo descrito en el Manual y que debe ser desarrollado por el Auditor, estará enmarcado siempre en las Normas y/o requisitos aplicables al Trabajo profesional del Auditor. Este se constituirá en un modelo a seguir para futuras evaluaciones al Proceso de Selección de Personal en Empresas similares.

En base a todos los Procedimientos de Auditoría descritos en el Manual, el Auditor estará en condiciones de emitir un Informe, en el cual presentará los Resultados sobre el Examen practicado, dicho Informe revelará las Deficiencias y Excepciones de Control Interno relacionadas con el Proceso de Selección de Personal en SOALPRO S.R.L.

Para contar con un Proceso de Selección de Personal exitoso, es necesario definir claramente los Puestos de Trabajo Específicamente Necesarios, Elaborar los Perfiles de Puestos Necesario, Definir las Pruebas de Evaluación que incluyan: Pruebas Psicológicas, Psicotécnicas y de Conocimientos; así como evaluación de los Antecedentes de Trabajos Anteriores e inclusive Penales.

El Capital Humano, es considerado por las actuales Teorías de Organización de las Empresas, como: El Activo más valioso, es por eso que el Proceso de Selección de este



Activo tan valioso, debe ser motivo de atención especial y por ende susceptible de ser Auditado de la manera más eficiente no sólo en este tipo de Empresas sino de todas las Empresas en General.



CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1. INTRODUCCIÓN

El Manual de Auditoría brinda a las Empresas Industriales en General, la información necesaria para utilizar como una Herramienta de Toma de Decisiones acorde a las necesidades de la Empresa, con el Objetivo Principal de Evaluar su comportamiento y determinar las Medidas Necesarias para mejorar su Desempeño en lo que refiere al Proceso de Selección de Personal.

Tendrá como finalidad, aportar a la Profesión del Auditor con un Manual que detalla aspectos tales como: El Memorándum de Planificación de Auditoría que contiene: Objetivo, Objeto, Alcance, Funciones, Relaciones, Políticas, Procedimientos, Programas, Cuestionarios de Control Interno, Modelos de Papeles de Trabajo, Normas, etc., y El Análisis de Riesgos, de tal manera que el Auditor que realice Auditorías similares, pueda contar con una Guía Específica para Evaluar el Proceso de Selección de Personal en este tipo de Empresas.

La Profesión de Auditoría ocupa un papel importante en las Empresas, debido a las Exigencias Actuales, Evolución Económica y Social, así como la introducción de nuevos Métodos de Administración, Análisis de Riesgos y Gestión de las Empresas, han hecho que la Dirección necesite contar con un Elemento Objetivo que les aporte Información, Análisis, Evaluaciones y Recomendaciones.

Para contar con un Proceso de Selección de Personal exitoso, es necesario definir claramente los Puestos de Trabajo Específicamente Necesarios, Elaborar



los Perfiles de Puestos Necesarios, Definir las Pruebas de Evaluación que incluyan: Pruebas Psicológicas, Psicotécnicas y de Conocimientos; así como Evaluación de los Antecedentes de Trabajos Anteriores y Penales.

El Capital Humano, es considerado por las actuales Teorías de Organización de las Empresas, como uno de los Activos más valiosos, es por eso que el Proceso de Selección de este Activo tan valioso, debe ser motivo de atención especial y por ende susceptible de ser Evaluado a través de una Auditoría.

Bajo estos aspectos, se considera de importancia, diseñar un "Manual de Auditoría Para la Evaluación del Proceso de Selección de Personal en SOALPRO S.R.L."

El Propósito del presente Proyecto de Grado es ofrecer una serie de Bases Teóricas y de Aplicación práctica para poder realizar una Auditoría dentro del Área de Personal en forma idónea, con Beneficios para la labor de los integrantes de esta misma Área y para la Empresa en general.

La finalidad del Proyecto de Grado es la de convertir la Información Sistemática y Documentada proveniente del Área de Personal en Conocimiento Corporativo Útil, para que a través de las Recomendaciones se logre mejorar la Eficiencia de las Políticas y Prácticas de Recursos Humanos en el presente caso de Selección de Personal.

El Proyecto de Grado, ha sido desarrollado en coordinación con la Empresa y con asesoramiento del Tutor Académico, habiendo merecido la respectiva aprobación y utilización actual por parte de SOALPRO S.R.L.



1.2. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN

La elaboración de un Manual de Auditoría para Evaluar el Control Interno respecto al Proceso de Selección de Personal para Empresas Industriales, ayuda al Control, Organización, Seguimiento y Evaluación de los procesos adoptados para la Auditoría a realizar en el Área de Recursos Humanos necesarios y sirve para utilizar como una Guía de aplicación real y práctica. Asimismo, ayuda en la Cultura de Control Interno respecto a este Proceso no sólo para Empresas de este tipo sino para todas las Empresas en General.

1.2.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Enrique Fayol y Frederick Winslow Taylor resaltaban la importancia de dejar constancia escrita de la forma más efectiva y eficiente de realizar los procedimientos. Una alternativa segura de establecer procedimientos, es a través de la formulación de Manuales de diferentes usos. La ausencia de Procedimientos, Políticas, Reglas, Normas, para la Auditoría a realizar en el Área de Recursos Humanos, origina la necesidad de implementar un Manual de Auditoría Para Evaluar el Control Interno Respecto al Proceso de Selección de Personal para Empresas Industriales, emitir un informe sobre: El Trabajo realizado, los principales problemas detectados, la metodología utilizada y las Recomendaciones a los Responsables de la Empresa.

Saber cómo están funcionando los Procesos de Selección de Personal, estableciendo prácticas y condiciones que son perjudiciales, que no están justificando su costo considerando la relación Costo/Beneficio, o prácticas y condiciones que deben incrementarse es el Propósito Principal al proponer un Manual de Auditoría para Evaluar el Proceso de Selección de Personal en este



tipo de Empresas pero que se pueda aplicar a todo tipo de Empresas Privadas en general.

Es necesario contar con el resultado de la Aplicación del Manual de Auditoría para Evaluar el Proceso de Selección de Personal para la Empresa Industrial SOALPRO S.R.L., para contar con un Control Eficiente y Efectivo de los Recursos Humanos en General y particularmente con la Selección de Personal para lograr otorgar un Personal de Excelente Calidad.

La Gerencia y el Personal, deben caracterizarse por tener un nivel de Competencia que les permita comprender la importancia del Desarrollo, Implantación y Mantenimiento de Controles Internos apropiados, para contar con una Adecuada Cultura de Control Interno propia de este tipo de Empresas. A su vez, deben:

- Contar con un nivel de Competencia Profesional ajustado a sus Responsabilidades.
- Comprender suficientemente la Importancia, Objetivos y Procedimientos del Control Interno.
- Promover la Salvaguarda de Activos.
- Promover la Eficiencia, Efectividad y Economicidad de todas las actividades de la Empresa.
- Promover la Adhesión a las Políticas de la Empresa.
- Promover el cumplimiento de Leyes y Normas.

Se debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades.



Los métodos de contratación de Personal deben asegurar que el Candidato, posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requisitos especificados. Para ello, es necesario realizar exámenes Psicotécnicos, Prácticos y de Evaluación de acuerdo al Perfil Requerido y al que postule el interesado. Una vez incorporado, el Personal debe recibir la Orientación, Capacitación y Adiestramiento necesarios en forma práctica, continua y metódica, por lo tanto deberá existir una Política de Capacitación y por ende el Presupuesto y la Disponibilidad de los recursos necesarios para este cometido.

1.2.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

- ✓ Los Métodos de Investigación, no siguen una metodología rígida, es por eso que se aplicaron diferentes métodos de los cuales tienen preponderancia el Método Deductivo – Inductivo. De manera general el Método Científico permite utilizar técnicas e instrumentos de Investigación, pasos sistemáticos e instrumentos que nos llevan a un Conocimiento Científico, y nos permiten llevar a cabo una Investigación.
- ✓ Para estructurar el Marco Teórico, se ha realizado la Indagación en general de lo concerniente a las Empresas Industriales.
- ✓ Para lograr el cumplimiento de los Objetivos del Estudio se recurrió al Desarrollo de una Evaluación del Control Interno relacionado con el Proceso que me ocupa.



1.2.3. JUSTIFICACION PRÁCTICA

La elaboración del Manual de Auditoría para Evaluar el Proceso de Selección de Personal, permitió aplicar los conocimientos adquiridos en la Universidad Mayor de San Andrés, se pretende Evaluar el Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal para determinar la forma más Eficiente para realizar Auditoría del Proceso citado en este tipo de Trabajos, para el presente caso en la Empresa SOALPRO S.R.L.



CAPÍTULO II

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

2.2.1. EMPRESA INDUSTRIAL SOALPRO S.R.L.

La Empresa SOALPRO S.R.L. (Sociedad de Alimentos Procesados S.R.L. más conocida por la línea SAN GABRIEL), ubicada en la Ciudad de El Alto en la zona Charapaqui Av. Jaime Mendoza, hoy por hoy es una de las Empresas más importantes de la ciudad ya que cuenta con una gran variedad de productos para la venta comercial como ser: Sólidos (Pan, Repostería, Galletas, Panetones), Lácteos (Leche, Leche de Soya, Yogurt, etc.) además de contar con Licitaciones para el Desayuno Escolar a nivel Departamental e Interdepartamental.

SOALPRO S.R.L. cuenta con una Planta en Santa Cruz y otra pequeña Planta dedicada al Desayuno Escolar (Planta: El Álamo), también cuenta con Sucursales en el interior del País como ser: Oruro, Potosí, Tarija y Sucre.

La Empresa obtiene una significativa cantidad de Ingresos Mensuales y proporciona Fuentes de Trabajo para más de 1.000 Familias que se alternan en las diferentes actividades y turnos, por lo que es necesario contar con el mejor Personal Capacitado para mantener el Prestigio Comercial hasta ahora ganado.

Es por esta razón que se pretende aportar con un Manual de Auditoría para Evaluar el Proceso de Selección de Personal, primero porque es una de las Debilidades establecidas debido a la falta de Personal Idóneo que en algunos



casos inclusive produjo Daños Económicos a la Empresa debido a incumplimientos de Servicios y Pérdidas de Bienes y otros.

En segundo lugar porque me permitirá aplicar los conocimientos adquiridos para Elaborar el Manual y asimismo establecer Deficiencias y Excepciones en el Proceso de Selección de Personal y emitir Recomendaciones tendientes a subsanarlas.

2.2.2. ATRIBUCIONES DE SOALPRO S.R.L.

- ✓ Marca reconocida en el Mercado (San Gabriel con más de 25 años en el mercado).
- ✓ Capacitación del Personal en las distintas Áreas de la Empresa.
- ✓ Participación de las Licitaciones del Desayuno Escolar a nivel Departamental e Interdepartamental.
- ✓ Participación continua en actividades (Auspiciador).
- ✓ Poder de Negociación con Clientes y Proveedores.

2.2.3. MISIÓN DE LA EMPRESA

Llegamos a nuestros Clientes con Productos Alimenticios Sanos, Agradables y Nutritivos mediante la búsqueda permanente de la Excelencia en nuestras Acciones.

Buscamos una Cultura de mejoramiento continuo, el Compromiso con nuestros Recursos Humanos y con nuestra Comunidad.

2.2.4. VISIÓN DE LA EMPRESA

“Ser Reconocidos como Líderes en la Industria de Alimentos”



2.2.5. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL¹

SOALPRO S.R.L tiene un compromiso con el país y su gente. Desde la elaboración de alimentos de calidad que contribuyan a satisfacer la necesidad de los Clientes hasta la generación de empleos para cientos de familias. En este marco están también las actividades de contribución al mejoramiento social, económico y ambiental, como un valor añadido a las actividades de producción.



FAMILIAS PRODUCTORAS DE LECHE

La Empresa SOALPRO S.R.L. comprometida con el desarrollo de Bolivia y en apoyo a comunidades campesinas establece estrategias a favor de los Comunarios Productores de Leche mediante el acopio y compra de leche en diferentes Provincias del Altiplano Boliviano. Para tal efecto, la Empresa invirtió en la construcción de Centros de Acopio, donde implementaron tanques de refrigeración de acero inoxidable grado alimenticio, se firmaron contratos

¹ Página WEB www.SOALPRO.com



anuales de compra de leche, se dio un asesoramiento técnico para mejorar de la raza vacuna y por último se suministró alimento para ganado vacuno con alto valor proteico.

De esta manera se mejoró el nivel de vida de los productores o familias productivas en Achacachi, Pucarani, Viacha, Tiahuanaco, Laja y Guaqui. Por otra parte, teniendo un ingreso constante durante todo el año, el Productor tiene acceso a créditos que son destinados a la compra de nuevo ganado y mejora de infraestructuras (establos), lo cual se traduce en mayores volúmenes de producción y en consecuencia mayor ingreso para el Comunario Productor y su familia.

PROYECTO “LA SALVACIÓN”

Este proyecto denominado “La Salvación” nace a partir de la necesidad social de tener dinero disponible de una manera fácil y rápida para los trabajadores de SOALPRO S.R.L. ya que todos los préstamos que se otorga al Personal tienen como destino el micro crédito que por lo general se utiliza para realizar pequeñas construcciones de vivienda, iniciar un negocio o el pie para la compra de un vehículo. Este beneficio que la Empresa otorga se lo viene dando desde el año 2010.

DONACIONES HOGARES DE NIÑOS

Dentro de las tareas importantes que realiza la Empresa SOALPRO S.R.L. son las donaciones a hogares y orfanatos de las ciudades de La Paz y El Alto, entre



ellos podemos mencionar al Hogar Villegas, el Hogar Virgen de la Esperanza y Burgos Marka.

Esta actividad es prioritaria debido a que SOALPRO S.R.L. es una Empresa comprometida con la alimentación de la niñez boliviana y aporta a los hogares con donaciones de productos nutritivos en las líneas de panificación, cereales y lácteos.

Es una tarea de RSE que la Empresa considera muy bien recompensada debido a que la sonrisa de los niños es un incentivo para seguir apoyando esta noble causa.

RESPONSABILIDAD CON EL MEDIO AMBIENTE

• CONTROL DE DESHECHOS ORGÁNICOS OKARA

SOALPRO S.R.L. está comprometida con el objetivo de preservar el Medio Ambiente a través de un plan de clasificación de residuos sólidos que consiste en separar los residuos según su composición. Estos residuos luego son destinados a terceros para su posterior reciclaje o reutilización. Entre los residuos orgánicos de mayor importancia esta la Okara, el cual es un subproducto del proceso de elaboración de leche de soya.

En un principio la Okara representaba un problema para la Empresa por las cantidades que se generaban diariamente. Posteriormente se realizaron varios estudios y análisis en laboratorio de sus propiedades nutricionales encontrándose un alto contenido de nutrientes (proteínas, grasas, fibra y



minerales). De esta manera se realizaron ensayos en la alimentación del ganado vacuno obteniendo resultados muy interesantes que se reflejaba en la producción de leche. Gracias al uso de la Okara en su alimentación se obtuvo un incremento en la producción de leche del 30 - 40 %.

Desde entonces se trabaja en forma conjunta con las comunidades que acopian leche. Los proveedores recogen constantemente la Okara lo que significa un logro y un avance importante que beneficia no sólo a la Empresa sino también a las Comunidades que trabajan con nosotros.

También se han realizado diversas pruebas con este ingrediente en la elaboración de algunos productos de panificación obteniendo resultados muy satisfactorios como es el caso de la "Huminta de Okara". Se ha tenido en cuenta la utilización de la Okara como un alimento funcional ideal para ayudar en la formulación de productos que puedan coadyuvar en el control de peso y los niveles de colesterol por sus particularidades fisicoquímicas que presenta.

• **RECICLAJE Y MEDIO AMBIENTE**

Estamos en la constante búsqueda de enmarcarnos dentro de la normativas institucionales relacionadas con el tema reciclaje. Damos cumplimiento al Reglamento Municipal para reducción, reutilización y reciclaje de residuos sólidos # 184/2011 del Gobierno Autónomo Municipal del El Alto.

En este sentido hemos comenzado una concientización a todo el Personal comenzando desde lo más básico, como ser, la identificación de los colores, para cada tipo de residuos, hasta la construcción de ambientes destinados



exclusivamente a la selección masiva de materiales. Así mismo trabajamos con Empresas también comprometidas con el medio ambiente quienes utilizan nuestro material para la fabricación de papel reciclado, politubos para la construcción, etc.



CAPÍTULO III

3.1. CUESTIONAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La Investigación Científica se origina en un problema que puede ser de carácter Vital o Intelectual. El admitir que existe una dificultad u obstáculo que crea incertidumbre y esto nos lleva al interés para conocer sobre ella. En este sentido, se plantea el siguiente Cuestionamiento de Investigación:

¿La elaboración de un Manual de Auditoría Para Evaluar el Proceso de Selección de Personal en la Empresa Industrial SOALPRO S.R.L. permitirá aportar a la Carrera con una Guía de utilización práctica para Trabajos similares y permitirá establecer Deficiencias y Excepciones de Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal para emitir Recomendaciones que coadyuven efectivamente a la solución de los Hallazgos?

3.1.1. VARIABLES DEPENDIENTES

El Manual de Auditoría para Evaluación de la Selección de Personal en la Empresa Industrial SOALPRO S.R.L. y el Informe con Recomendaciones de Control Interno para Mejorar el Proceso que nos ocupa.

3.1.2. VARIABLES INDEPENDIENTES

La Eficacia de las labores de Auditoría para Evaluar el Proceso de Selección de Personal en la Empresa Industrial SOALPRO S.R.L. en función de la aplicación o no del citado Manual.



La Calidad del Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal en La Empresa Industrial SOALPRO S.R.L., sobre la base de aplicación o no de las Recomendaciones de Control Interno.

3.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Empresa SOALPRO S.R.L. se encuentra en constante Crecimiento y Expansión, por lo tanto es necesario contar con Procedimientos de Selección de Personal rápido y oportuno que en este momento la Empresa no tiene.

La carencia de un Manual de Auditoría Para la Evaluación del Proceso de Selección de Personal en SOALPRO S.R.L., no permite eficientemente establecer Deficiencias y Excepciones de Control Interno con el Riesgo de Detección a cargo del Auditor.

3.1.3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El principal problema que enfrenta la Empresa es que no se cuenta con un Manual donde se especifique las exigencias de la Empresa para el Proceso de Selección del Personal.

3.1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

3.1.4.1. CAUSA

- Alta rotación del Personal, que producen costos adicionales a la Empresa.
- Inexistencia de Manuales de Auditoría para Evaluar el Control Interno relacionado con los Procesos de Selección de Personal en Empresas Industriales.



-
- Inexistencia de Guías o Normas de Auditoría Específicas para Evaluar los Procedimientos que permitan medir Cuantitativa y Cualitativamente el Proceso de Selección de Personal.

3.1.4.2. EFECTO

- Contratación de Personal no Idóneo.
- Asignación de Puestos no acordes con los Requerimientos Básicos.
- Ausencia de Procedimientos de Archivo, Control y Seguimiento del cumplimiento de contratos suscritos por Servicios.
- Incumplimiento de los Requisitos establecidos en los Términos de Referencia.

3.1.4.3. SÍNTOMAS

Se pretende mejorar el Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal para las incorporaciones a la Empresa SOALPRO S.R.L. a través de la Incorporación de Personal Idóneo para cada cargo y el cumplimiento de los requisitos del Perfil de Cargos y Escala Salarial.

3.3. ALCANCE

Se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

3.1.5. TEMÁTICO

El Proyecto de Grado tiene un alcance en la Evaluación del Desempeño Institucional, resaltando lo más importante, la Adecuada Selección de Personal.



3.1.6. ESPACIAL

El Proyecto de Grado se realiza en la Ciudad de El Alto – La Paz, en el Sector Privado, aplicado en la Empresa Sociedad de Alimentos Procesados SOALPRO S.R.L., sin embargo el Manual de Auditoría para el Proceso de Selección de Personal puede aplicarse a cualquier Empresa Industrial.

3.1.7. TEMPORAL

El Manual de Auditoría para la Evaluación del Proceso de Selección de Personal en la Empresa SOALPRO S.R.L. será de aplicación inmediata.

3.4. OBJETIVOS

A continuación se describen el Objetivo General y los Objetivos Específicos.

3.1.8. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Manual de Auditoría Para Evaluar el Control Interno Respecto al Proceso de Selección de Personal en la Empresa Industrial SOALPRO S.R.L., para la verificación de Cumplimiento de las Normas, Disposiciones Legales así como Procedimientos y Requisitos que la misma Empresa establece para dicho Proceso.

3.1.9. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar si los files del Personal se encuentren debidamente respaldados.
- Determinar mediante Entrevistas, Indagaciones y Observaciones, las Características sobre la actual forma de Selección de Personal.
- Analizar con qué Reglamentos Internos, Políticas, Procedimientos, Manuales y Normativa se cuenta en la actualidad.



-
- Identificar las Deficiencias y Excepciones del Control Interno que se relacionen con el Proceso de Selección de Personal.
 - Verificar si el Personal cumple con los Términos de Referencia de los Procesos de Contratación.
 - Determinar y Recomendar sobre las Deficiencias encontradas en la Revisión de la Documentación.



CAPÍTULO IV

4.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación se incluye dos tipos de estudio: Exploratorio y Descriptivo. Los factores que influyen, para que este Trabajo se inicie como Exploratorio, son los siguientes: El conocimiento actual del tema de investigación que nos revele la revisión de la Literatura y el Enfoque que el investigador pretenda dar a su estudio.

4.1.1.1. EXPLORATORIA

Son las Investigaciones que pretenden, darnos una visión general de tipo aproximativo respecto a una determinada realidad. Este tipo de Investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando aún, sobre él es difícil formular hipótesis precisas o de ciertas generalidades. Suelen surgir también cuando aparece un nuevo fenómeno, que precisamente por su novedad, no admite todavía una descripción sistemática, o cuando los recursos que dispone el investigador resultan insuficientes como para emprender un Trabajo más profundo.

4.1.1.2. DESCRIPTIVAS

“Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el



fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan la variables medidas”.²

4.1.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Los Métodos que se considerarán para el desarrollo del Proyecto de Grado, son los siguientes:

4.1.2.1. MÉTODO DE SÍNTESIS

El conocimiento de la realidad puede obtenerse a partir de la Identificación de las partes que conforman el todo (Análisis) o como resultado de ir aumentando el Conocimiento de la Realidad iniciando con los Elementos más simples y fáciles de conocer para ascender poco a poco, gradualmente, al Conocimiento de lo más complejo. Implica que a partir de la Interrelación de los Elementos que identifican su objeto, cada uno de ellos pueda relacionarse con el Conjunto en la Función que desempeñan con referencia al Problema de Investigación.

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

4.1.2.2. MÉTODO DEDUCTIVO

Es un “Proceso de Conocimiento que se inicia con la Observación de Fenómenos generales con el Propósito de señalar las Verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.”³

² HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar; Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, México, D.F., 1998.

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



4.1.2.3. MÉTODO DE INDUCCIÓN

Es una forma de Raciocinio o Argumentación. Por tal razón conlleva un Análisis Ordenado, Coherente y Lógico del Problema de Investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. Tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes. A partir de Verdades Particulares, concluimos Verdades Generales.

4.1.2.4. MÉTODO DE ANÁLISIS

Es un “Proceso de Conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracteriza una Realidad. De esa manera se establece la relación Causa – Efecto entre los Elementos que componen el Objeto de Investigación.”

4.1.3. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Las Fuentes utilizadas para la Elaboración del Presente Trabajo son las siguientes:

4.1.3.1. FUENTES PRIMARIAS

Es toda la Información Oral o Escrita que es recopilada directamente a través de relatos o escritos transmitidos por los Participantes en un Proceso, como ser: Observación y revisión documentada, entrevistas o encuestas, con el Personal de dicha Empresa, etc.

4.1.3.2. FUENTES SECUNDARIAS

Es la Recopilación de Información Bibliográfica referente al tema, como ser: Libros de Auditoría relacionados con Selección de Personal o Recursos



Humanos y Administración de Personal, Leyes, Normas, Resoluciones,
Decretos Glosarios y Páginas de Internet.



CAPÍTULO V

5.1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

5.1.1. MANUAL

Los Manuales son documentos detallados 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.⁴

5.1.2. OBJETIVO DE UN MANUAL

El Objetivo del presente Manual es describir las actividades, proporcionar procedimientos, cuestionarios y guías de Trabajo para la ejecución de las auditorías internas con el objeto de evaluar, la suficiencia, la eficacia, la eficiencia y la efectividad del Sistema de Control Interno, de modo tal que, tanto los Empleados como los Jefes conozcan si el Trabajo se está realizando adecuadamente, de esta forma se podrá reducir los costos al aumentar la eficiencia.

5.1.3. VENTAJAS DEL USO DE UN MANUAL

El uso del Manual:

- 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.

⁴ ORTEGA MARIÑO, Macario; Organización, Edición III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999.



-
- g) Ayuda a la coordinación para evitar duplicidades de funciones.
 - h) Proporciona el mejor aprovechamiento de los Recursos Humanos, económicos y tecnológicos.

5.2. PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL

La elaboración de un Manual de Procedimientos, requiere de los siguientes pasos:

- 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.⁵

5.2.1. DELIMITACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Determinar con la mayor precisión posible qué tipo de procedimiento es el que se va analizar, dónde iniciará y dónde terminará. Una vez definida esta información 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.

⁵ <http://www.monografias.com/trabajos96/paso-paso-elaboracion-Manuales-procedimientos/paso-paso-elaboracion-Manuales-procedimientos.shtml>.



5.2.2. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La recolección de información es 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.

5.2.3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y DEL PROCEDIMIENTO

Con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad de la Empresa se analizan cada uno de los elementos o grupos de datos que se obtuvieron durante la recolección de información.

En base al resultado se considerará qué es necesario mejorar o rediseñar en un procedimiento una vez que todas las actividades han sido analizadas.

- 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.

5.2.4. PREPARACIÓN PROYECTO DEL MANUAL

Una vez reunida toda la información del Manual se procede a integrarlo; con 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.

5.2.5. APROBACIÓN DEL MANUAL

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.



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.

5.3. CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Un Manual de procedimientos debe contener:⁶

5.3.1. PORTADA

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

5.3.2. 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.

5.3.3. 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 del mismo.

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos96/paso-paso-elaboracion-Manuales-procedimientos/paso-paso-elaboracion-Manuales-procedimientos.shtml>.



5.3.4. ALCANCE

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

5.3.5. 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.

5.3.6. 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.

5.3.7. 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.

5.4. AUDITORÍA

5.4.1. DEFINICIÓN DE AUDITORÍA

Parte especializada de la Contabilidad, posee una metodología técnicamente adelantada, plasmada en un plan de Trabajo que incluye programas específicos, utilizados por Auditores (externos e internos) que se encargan de efectuar un servicio específico, de acuerdo con Normas Generales de Auditoría.⁷

⁷ TERÁN GANDARILLA, Gonzalo; Temas de Contabilidad Básica, Editorial Ecuación y Cultura, 1ra. Edición, Cochabamba – Bolivia, 1999.



5.4.2. AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

Es 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.

5.5. VENTAJAS DE LA AUDITORÍA

- 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.
- 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.

5.5.1. 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.⁸

⁸ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo; Metodología – Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, Impreso en Colombia, 1995.



5.5.2. ETAPAS DE LA AUDITORÍA

Son cuatro las etapas:

- 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.

5.5.2.1. 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 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.

5.5.2.2. 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.

5.5.2.3. 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.

5.5.2.4. ETAPA IV: SEGUIMIENTO AL INFORME DE AUDITORÍA

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.



5.5.2.5. PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA

5.5.3. DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA

Los Procedimientos de Auditoría son: El conjunto de técnicas de investigación aplicables a un grupo de hechos o circunstancias.⁹

5.5.3.1. DEFINICIÓN DE TÉCNICA 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.¹⁰

5.6. 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.

5.7. 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.

⁹ <http://www.gerencie.com/procedimientos-y-tecnicas-de-Auditoria.html>

¹⁰ Ídem



5.8. CONTROL INTERNO

5.8.1. DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno es el conjunto de Actividades, Normas, Programas, Procedimientos Manuales adoptados por una Entidad con cinco objetivos: ¹¹

- a) Salvaguarda de Activos.
- b) Promover que los Estados Financieros y la información gerencial sea útil, oportuna, confiable y verificable.
- c) Promover la eficiencia, eficacia y economía de las actividades.
- d) Promover la adhesión de políticas.
- e) Promover el cumplimiento de leyes y normas.

El Control Interno comprende el Plan de Organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en la Entidad, para proteger sus Activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a la práctica ordenada por la Gerencia. ¹²

5.8.2. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno de acuerdo al Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas, por sus siglas en inglés COSO II, está conformado por ocho componentes interrelacionados entre sí, los cuales son:

- a) Ambiente de Control.
- b) Establecimiento de Objetivos.
- c) Identificación de Eventos.

¹¹ Mg. Sc. Felipe Eulogio Valencia Tapia.

¹² Control Interno (Informe COSO) MANTILLA, Samuel Alberto .Los nuevos conceptos de Control Interno Coopers&Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España, Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid 1997.



- d) Evaluación de Riesgos.
- e) Respuesta al Riesgo.
- f) Actividades de Control.
- g) Información y Comunicación.
- h) Monitoreo.

5.8.2.1. AMBIENTE DE CONTROL

El Ambiente de Control es el fundamento de todos los demás componentes del Control Interno, es el conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una Entidad desde la perspectiva del Control Interno, abarca el tono de una Organización y establece la base de cómo el Personal de la Entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía de administración de riesgo y el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual ellos operan. Los principales factores del ambiente de control son:¹³

- a) La filosofía y estilo de dirección de la Gerencia.
- b) La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los Manuales de procedimiento.
- c) La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la Organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- d) Las formas de asignación de responsabilidades y desarrollo del Personal.
- e) El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- f) En las Organizaciones que lo justifiquen, la existencia de Consejos de Administración y Comités de Auditoría.

¹³ 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



5.8.2.2. 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.¹⁴

5.8.2.3. IDENTIFICACIÓN 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.¹⁵

5.8.2.4. 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).

¹⁴ 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

¹⁵ Ídem.



5.8.2.5. RESPUESTA AL RIESGO

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.

5.8.2.6. 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.

5.8.2.7. 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.

5.8.2.8. 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.¹⁶

5.9. 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

¹⁶ 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



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.

5.9.1. 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, 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.¹⁷

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.

¹⁷ Mg. Sc. Felipe Eulogio Valencia Tapia.



5.9.2. 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.

5.9.3. 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 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.

5.9.4. 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.
 - 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.

5.9.5. 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 competentes, que respalden el Trabajo realizado.

5.9.6. 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.

5.9.7. 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, este debe ser discutido con las Autoridades Superiores.

5.9.8. SEGUIMIENTO

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

5.9.9. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos, es el Proceso por el cual se Evalúa la Eficacia y Eficiencia de las Políticas y las Prácticas de Gestión de Recursos Humanos, con la finalidad de indicar las Prácticas Adecuadas, los Posibles Fallos y Problemas, y proponer soluciones y sugerencias de mejora. A veces, la Evidencia acerca de la Eficacia o Eficiencia de las prácticas será Contable y Objetiva, pero no deben despreciarse otros tipos de Evidencia.

5.10. 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.

5.11. 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:¹⁸

- 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.

5.11.1. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Son objetivos de la Gestión del Talento Humano los siguientes:¹⁹

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

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.



5.12. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El área de Recursos Humanos es Fundamental para el logro de los objetivos de la Empresa, ya que los Recursos Humanos son quienes realizan las actividades y generan un valor de uso a los Recursos Materiales, Técnicos y Financieros, dando un nuevo valor a los Productos Obtenidos.

La Planeación de Recursos Humanos es el Proceso de Anticipar y Prevenir el movimiento de personas ajustando la Oferta de Personal Interna (Empleados Disponibles), y Externa (Empleados que se Buscan o se Contratarán) a las vacancias que espera tener la Organización en un periodo dado. Su propósito es utilizar estos Recursos con tanta Eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las Metas de la Organización.

La Planeación de Recursos Humanos se lo realiza con el Objetivo de:

- Optimizar el factor humano de la Empresa.
- Desarrollar, tomar y promocionar al Personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la Empresa.
- Motivar al factor humano de la Empresa.
- Mejorar el Clima laboral.
- Contribuir a maximizar el Beneficio de la Empresa.

5.12.1. BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

- Detecta problemas críticos del Personal Activo.
- Estimula la uniformidad de las Políticas y Prácticas del Personal de la Empresa.
- Sensibiliza hacia la necesidad de cambios en el Departamento de Personal.



-
- Garantiza el cumplimiento de las Disposiciones Legales.

5.12.2. MÉTODOS A UTILIZAR EN LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

Esto implica el uso de diversas herramientas complementarias:

- ✓ Cuestionarios
- ✓ Entrevistas
- ✓ Análisis de Documentación

Estas herramientas nos permitirán obtener información Cuantitativa y Cualitativa a cerca de las Prácticas de Recursos Humanos de la Empresa.

5.12.2.1. Cuestionarios

Se Desarrollará una serie de Cuestionarios que de una manera directa y objetiva nos proporcionen información acerca de Variables Cualitativas, como puede ser la satisfacción con las prácticas de Recursos Humanos de la Empresa y de Variables Cuantitativas, como pueden ser el número de cursos de formación que han realizado los Empleados a lo largo del año o el número de veces que se les ha pasado el Cuestionario de Evaluación del Desempeño o el de Análisis de Clima Laboral.

El pase de Cuestionarios nos va a permitir obtener Información de forma rápida y de una gran cantidad de gente, además permite el tratamiento estadístico y computarizado de la información, así como el tratamiento diferencial por categorías (departamentos, género, edad, antigüedad, puesto, etc.).



5.12.2.2. Entrevistas

Se procederá a la realización de entrevistas con diferentes Empleados de la Empresa, con la finalidad de contrastar y ampliar la Información obtenida a partir de las otras herramientas de Investigación.

Se ha optado por la modalidad de entrevista Semi-estructurada, ya que aunque se va a partir de un guión de preguntas básicas previamente establecido, el entrevistador se permitirá ir enlazando las preguntas con las repuestas que proporcione el entrevistado con el fin de crear una mayor información. Se trata de conseguir una conversación fluida, evitando que el empleado se sienta incómodo o tenga la sensación de estar en un interrogatorio.

5.12.2.3. Análisis de Documentación

Se procederá a la solicitud de diferente documentación como puedan ser los impresos utilizados en la Evaluación del Desempeño, las encuestas para evaluar la formación, las descripciones de los puestos de Trabajo, etc. para su análisis y valoración.

5.12.3. PROCESO DE APLICACIÓN DE PERSONAS

Son los Procesos utilizados para diseñar las actividades que las Personas realizarán en la Empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen Orientación de las Personas, Diseño, Análisis y Descripción de Cargos, y Evaluación del Desempeño.²⁰

5.12.3.1. 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.

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.



5.12.3.2. DISEÑO ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

El Análisis de Cargos es la información sobre lo que hace el ocupante del cargo y los conocimientos y 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 quién deberá reportar, es decir, quién es su superior inmediato.
- d) A quién deberá supervisar y dirigir, es decir, quiénes son sus subordinados.

5.12.3.3. 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.

5.12.3.4. 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 recompensa significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien e incluye a: Las Remuneraciones, Programa de Incentivos, Beneficios y Servicios.²¹

²¹ CHIAVENATO, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.



5.12.3.5. 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.

5.12.3.6. 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.

5.12.3.7. BENEFICIOS Y SERVICIOS

La remuneración no sólo 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.

5.12.3.8. 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: ²²

- a) **El Entrenamiento**, es mejoramiento del comportamiento de las Personas.
- b) **El Desarrollo de Personas**, relacionada con la orientación hacia el futuro.

²² CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.



-
- c) **El Desarrollo Organizacional**, es una actividad a largo plazo para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación organizacional.

5.12.3.9. 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.²³

5.12.3.10. 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.

5.12.3.11. RESPONSABILIDAD DE LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE AUDITORÍA

La Responsabilidad de la Ejecución del Proceso de Auditoría recae en gran medida en el Auditor que será el ejecutor de la recolección de información, sin embargo hay que tener en cuenta que parte de la responsabilidad va a recaer en los diferentes empleados de la Empresa que deberán facilitar la información que

²³ Ídem.



el Auditor les solicite de la manera más rápida y veraz posible, por ello el órgano de Recursos Humanos se ha de comprometer a informar a estos empleados de la importancia de la labor del Auditor, logrando así su compromiso y colaboración.

5.12.3.12. AMPLITUD TEMPORAL DE LA AUDITORÍA

La experiencia nos indica que lo más recomendable es efectuar una Auditoría de Recursos Humanos una vez al año.

El período a auditar es de un año completo.

Se recomienda realizar el proceso durante los dos primeros meses del año que preceden al período a auditar.

No obstante, una Auditoría se puede realizar en cualquier momento del año, mientras se tenga como referencia un año ya vencido en el tiempo.

5.12.3.13. CONTACTO INICIAL CON EL PERSONAL

Habrà un contacto inicial con el Personal de la Empresa con la finalidad de obtener mayor información sobre la misma y precisar el Trabajo a realizar. Es importante aclarar que se necesitará independencia y al mismo tiempo colaboración por parte de la Empresa, esto supone tiempo de dedicación de los Empleados (entrevistas con directivos, solicitud de documentación, pase de cuestionarios, etc.).

Se elaborará una propuesta de Trabajo o contrato en el que se acordará por escrito el objetivo y el alcance del Trabajo. Esta propuesta deberá recoger: período que desea auditarse, informe o informes a emitir, fechas de realización



de la actividad y de entrega de informes, honorarios, estimación del total de horas.

5.12.4. PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA AUDITORÍA

Se elaborará un proyecto global de actuación fundamentado en las condiciones y alcance de Auditoría establecidas.

Se programarán las actividades que el auditor se proponga llevar a cabo como consecuencia de los objetivos establecidos: calendario de actuación, estimación de las horas de Trabajo a emplear en cada fase, naturaleza y profundidad de las pruebas y procedimientos a aplicar.

5.12.4.1. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

El primer paso será reunirse con los empleados que van a tener una participación directa en la Auditoría. Se trata de exponerles el objetivo del Proyecto y resaltar la importancia de su colaboración en la facilitación de información. Resultará fundamental la presencia y el apoyo del Responsable de Recursos Humanos de la Empresa en esta labor de concienciación y de solicitud de colaboración.

El siguiente consistirá en analizar los sistemas establecidos por la Empresa para garantizar la Eficacia y Eficiencia de sus prácticas de Recursos Humanos, es decir, el grado en que la Empresa tiene control de sus actividades de Recursos Humanos. Este control comprenderá la Evaluación de cuatro procesos diferentes:



a) **Establecimiento de Patrones:**

¿La Empresa tiene establecidos patrones para saber si sus prácticas de Recursos Humanos son buenas o no?

b) **Observación de las Acciones:**

¿La Empresa obtiene información sobre sus acciones? ¿Cómo? ¿Sabe a dónde está yendo en materia de RR. HH.?

c) **Comparación de las Acciones con el Patrón Establecido de RRHH:**

¿La Empresa realiza comparaciones entre sus acciones y los patrones establecidos? ¿Sabe cuánto le falta para llegar a los patrones correctos en RR. HH.?

d) **Acciones Correctivas:**

¿A partir de esas comparaciones la Empresa emprende acciones correctivas? ¿Ha planeado para recorrer la distancia que le separa de las prácticas óptimas en RR. HH.?

El último paso en este punto será aplicar las pruebas y los análisis de Auditoría pertinentes: pase de cuestionarios, entrevistas, solicitud de documentación, etc.

5.12.5. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacional. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.



Constituyen orientación administrativa, para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas.²⁴

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

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

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

5.12.6. PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS

Son los procesos utilizados para incluir nuevas Personas en la Empresa, e incluye el Reclutamiento y Selección de Personas.²⁵

5.12.6.1. RECLUTAMIENTO

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

²⁴ CHIAVENATO, Idalberto; Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Impreso en Colombia, 2002.

²⁵ Ídem.



-
- 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.

5.12.6.2. 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.

5.12.6.3. MODELOS DE SELECCIÓN DE PERSONAS

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

- 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



concurrir en los otros cargos vacantes hasta que éstos se agoten; de ahí la denominación de clasificación).

5.12.6.4. 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.

5.12.6.5. PROCESO DE APLICACIÓN DE PERSONAS

Son los Procesos utilizados para diseñar las actividades que las Personas realizarán en la Empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen Orientación de las Personas, Diseño, Análisis y Descripción de Cargos, y Evaluación del Desempeño.²⁶

5.12.6.6. 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.

5.12.6.7. 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:

- e) El conjunto de tareas o atribuciones que el Ocupante deberá desempeñar.
- f) Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones.

²⁶ CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.



-
- g) A quien deberá reportar, es decir, quien es su superior inmediato.
 - h) A quien deberá supervisar y dirigir, es decir, quienes son sus subordinados.

5.12.6.8. 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.

5.13. MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

5.13.1. OBJETIVO GENERAL

- ✓ Emitir una opinión independiente, respecto al Grado de Implantación, Implementación y desarrollo del Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal en SOALPRO S.R.L..

5.13.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Verificar la legalidad y suficiencia de la documentación que respalda los Términos de Referencia del Proceso de Contratación.
- ✓ Ayudar a la Gerencia a lograr la Administración más eficiente de las operaciones de la Empresa, estableciendo procedimientos para incorporarse a sus planes.
- ✓ Revelar y corregir la ineficiencia en los Procesos.



-
- ✓ Recomendar cambios necesarios en las diversas fases de los Procesos.
 - ✓ Informes Legales.

 - ✓ Documentos que aprueben la Escala Salarial.

5.13.3. ALCANCE DEL EXAMEN

El examen se efectuará considerando el Control Interno Vigente a la fecha de nuestra Auditoría.

5.13.4. METODOLOGÍA

La metodología aplicada para efectuar el presente examen, se desarrollará conforme a Programas de Trabajo en relación a las operaciones sujetas al examen, este incluye Procedimientos y Técnicas que permitirán obtener evidencia confiable mediante:

- ✓ Aplicación de procedimientos de Auditoría necesarios para obtener evidencia suficiente, tales como indagación, análisis, confirmación, verificación, solicitud de documentación e información a instancias correspondientes entre otros.

- ✓ El Trabajo se documentará con evidencia pertinente, suficiente y competente a fin de fundamentar los resultados del mismo.



5.13.5. NORMAS, PRINCIPIOS Y DISPOSICIONES LEGALES A SER APLICADAS EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO

- ✓ Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA).
- ✓ Normas de Auditoría del Consejo Técnico Nacional de Auditoría y Contabilidad Colegio de Auditores de Bolivia.
- ✓ Normas Internacionales de Auditoría (NIA) emitidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC).
- ✓ Normas para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna (NEPAI) emitidas por el Instituto de Auditores Internos.
- ✓ Declaraciones sobre Normas de Auditoría (SAS) emitidas por el Instituto Americano de Contadores Públicos Autorizados (AICPA).

5.13.6. PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS A UTILIZAR

Durante el desarrollo de la Auditoría se llevarán a cabo los siguientes Procedimientos y Técnicas:

Procedimientos:

Evaluación y estudio del Sistema Contable para la contratación de Personal.

Evaluación y estudio del Sistema de Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal.



Técnicas:

- · Inspección.
- · Observación.
- · Cálculo.

5.13.7. ELABORACIÓN Y ENTREGA DEL INFORME

El informe de Auditoría deberá cumplir una triple finalidad:

- a) Describir las prácticas de RR. HH., de la Empresa.
- b) Valorar las prácticas, Indicar cuáles son las correctas y cuáles son las incorrectas.
- c) Proponer sugerencias y recomendaciones con el fin de cubrir las Deficiencias y Excepciones detectadas.

Asimismo, el informe de Auditoría debe cumplir una serie de requisitos como ser:

- a) **Claridad:** Comprensible y de fácil lectura.
- b) **Atractivo:** Presencia de tablas, gráficos, formato muy cuidado, etc.
- c) **Riguroso:** Sin errores de cálculo, centrado en hechos constatados más que en opiniones.
- d) **Relevancia:** Centrado en los aspectos más importantes, más estratégicos.



-
- e) **Constructivo:** Presenta recomendaciones y sugiere acciones de mejora.

5.13.7.1. ESTRUCTURA DEL INFORME

La estructura debe contener los siguientes puntos:

- a) Objetivos, Objetos y Alcance de la Auditoría.
- b) Procedimientos de Auditoría y aspectos metodológicos generales aplicados.
- c) Presentación de resultados.
- d) Resumen de las conclusiones.
- e) Informe del Auditor.
- f) Recomendaciones del Auditor.
- g) Anexos (soporte documental de los resultados aportados).



CAPÍTULO VI

6.1. DESARROLLO DEL MANUAL

**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE
SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA SOALPRO S.R.L.”**



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA
EVALUACIÓN DEL PROCESO DE
SELECCIÓN DE PERSONAL**

NOVIEMBRE DE 2014

LA PAZ – BOLIVIA



ÍNDICE

	PÁGINA
<u>CAPÍTULO VI</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>1. ANTECEDENTES</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>1.1. OBJETIVO DEL MANUAL</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>1.2. UNIDADES QUE INTERVIENEN</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>1.3. BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>1.4. BENEFICIOS PARA SOALPRO S.R.L.</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>1.5. BENEFICIOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</u> ¡Error! Marcador no definido.	
<u>1.6. PROPÓSITO DE LA AUDITORÍA INTERNA</u> ; ¡Error! Marcador no definido.	
<u>1.6.1. ALCANCE DE LAS ACTIVIDADES DE AUDITORÍA INTERNA</u> ¡Error! Marcador no definido.	
<u>1.6.2. RESPONSABILIDAD DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA</u> ¡Error! Marcador no definido.	
<u>1.6.3. COMPETENCIA TÉCNICA DEL PERSONAL</u> ¡Error! Marcador no definido.	
<u>1.6.4. PASOS PARA LA AUDITORÍA</u> ¡Error! Marcador no definido.	
<u>1.6.5. ÁREAS QUE CUBRE LA AUDITORÍA.</u> ; ¡Error! Marcador no definido.	
<u>1.6.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE LA AUDITORÍA</u> ¡Error! Marcador no definido.	
<u>1.6.7. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN</u> ¡Error! Marcador no definido.	
<u>1.7. INFORME DE AUDITORÍA</u> ¡Error! Marcador no definido.	
<u>2. PAPELES DE TRABAJO</u> ¡Error! Marcador no definido.	
<u>2.1. IMPORTANCIA DE LOS PAPELES DE TRABAJO</u> ¡Error! Marcador no definido.	
<u>2.2. OBJETIVOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO</u> ¡Error! Marcador no definido.	
<u>2.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS PAPELES DE TRABAJO</u> .; ¡Error! Marcador no definido.	
<u>2.4. CANTIDAD Y CONTENIDO DE LOS PAPELES DE TRABAJO</u> ¡Error! Marcador no definido.	
<u>2.5. INFORMACIÓN MÍNIMA DE LOS PAPELES DE TRABAJO</u> ¡Error! Marcador no definido.	
<u>2.5.1. REFERENCIACIÓN Y CORREFERENCIACIÓN</u> ... ¡Error! Marcador no definido.	
<u>2.6. MARCAS DE AUDITORÍA</u> ¡Error! Marcador no definido.	



- 2.6.1. REGLAS PARA EL USO DE MARCAS DE AUDITORÍA ¡Error!
Marcador no definido.
- 2.6.2. ESTANDARIZACIÓN DE MARCAS ¡Error! **Marcador no definido.**
- 2.7. SEGURIDAD Y ARCHIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO ¡Error!
Marcador no definido.
- 2.8. TIEMPO DE CONSERVACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO ¡Error!
Marcador no definido.
- 2.9. CONFIDENCIALIDAD Y ACCESO A PAPELES DE TRABAJO ¡Error!
Marcador no definido.
- 2.9.1. CONFIDENCIALIDAD ¡Error! **Marcador no definido.**
- 2.9.2. ACCESO ¡Error! **Marcador no definido.**
- 2.10. LEGAJOS DE PAPELES DE TRABAJO ¡Error! **Marcador no definido.**
- 2.10.1. LEGAJO PERMANENTE ¡Error! **Marcador no definido.**
- 2.10.2. LEGAJO DE PLANIFICACIÓN Y/O PROGRAMACIÓN ¡Error!
Marcador no definido.
- 2.10.3. LEGAJO CORRIENTE ¡Error! **Marcador no definido.**
- 2.10.4. LEGAJO RESUMEN ¡Error! **Marcador no definido.**
3. CONCEPTO DE EVIDENCIA ¡Error! **Marcador no definido.**
- 3.1. CLASIFICACIÓN DE EVIDENCIA DE AUDITORÍA ¡Error! **Marcador no definido.**
- 3.1.1. EVIDENCIA DE CONTROL ¡Error! **Marcador no definido.**
- 3.1.2. EVIDENCIA SUSTANTIVA ¡Error! **Marcador no definido.**
- 3.2. CARACTERÍSTICAS DE LA EVIDENCIA DE AUDITORÍA ¡Error!
Marcador no definido.
- 3.2.1. COMPETENCIA ¡Error! **Marcador no definido.**
- 3.2.2. SUFICIENCIA ¡Error! **Marcador no definido.**
- 3.3. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE EVIDENCIA DE AUDITORÍA ¡Error! **Marcador no definido.**
- 3.3.1. TÉCNICAS DE AUDITORÍA ¡Error! **Marcador no definido.**
- 3.3.2. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA ... ¡Error! **Marcador no definido.**
4. SUPERVISIÓN DE LA AUDITORÍA ¡Error! **Marcador no definido.**
- 4.1. PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS DE SUPERVISIÓN ... ¡Error! **Marcador no definido.**
- 4.1.1. EN LA PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA AUDITORÍA
¡Error! **Marcador no definido.**
- 4.1.2. EN LA ETAPA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA ¡Error!
Marcador no definido.
- 4.1.3. EN LA ETAPA DE CONCLUSIÓN Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS ¡Error! **Marcador no definido.**
- 4.1.4. REGISTROS Y CONSTANCIA DE SUPERVISIÓN ... ¡Error! **Marcador no definido.**



- 4.2. CUESTIONARIOS DE CONTROL DE CALIDAD;Error! Marcador no definido.
5. INFORMES DE AUDITORÍA.....;Error! Marcador no definido.
- 5.1. PROPÓSITO DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA....;Error! Marcador no definido.
- 5.2. IMPORTANCIA DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA...;Error! Marcador no definido.
- 5.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA ;Error! Marcador no definido.
- 5.4. EMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA..... ;Error! Marcador no definido.
6. PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA;Error! Marcador no definido.
- 6.1. RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y ENTENDIMIENTO DEL ENTORNO.....;Error! Marcador no definido.
- 6.2. MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA (MPA) ;Error! Marcador no definido.
- 6.3. PROGRAMAS DE TRABAJO;Error! Marcador no definido.
7. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA;Error! Marcador no definido.
- 7.1. IMPORTANCIA DE LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA ;Error! Marcador no definido.
- 7.2. ACTIVIDADES INMERSAS EN LA EJECUCIÓN DE AUDITORÍA. ;Error! Marcador no definido.
8. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS;Error! Marcador no definido.
- 8.1. PREPARACIÓN Y REMISIÓN DEL INFORME FINAL....;Error! Marcador no definido.
9. GLOSARIO DE TÉRMINOS.....;Error! Marcador no definido.
10. ANEXOS.....;Error! Marcador no definido.
- ANEXO I - MARCAS DE AUDITORÍA.....;Error! Marcador no definido.
- ANEXO II - PLANILLA DE PENDIENTES.....;Error! Marcador no definido.
- ANEXO III - CUESTIONARIO DE CONTROL DE CALIDAD ..;Error! Marcador no definido.
- ANEXO IV - CUESTIONARIO DE RELEVAMIENTO DE NFORMACIÓN ;Error! Marcador no definido.
- ANEXO VI - MEMORÁNDUM PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA ;Error! Marcador no definido.
- ANEXO VII - PROGRAMA DE TRABAJO.....;Error! Marcador no definido.
- ANEXO IX - MEMORÁNDUM REMISIÓN INFORME FINAL DE AUDITORÍA;Error! Marcador no definido.
- ANEXO X - INFORME FINAL DE AUDITORÍA ..;Error! Marcador no definido.
- CAPÍTULO VII;Error! Marcador no definido.
15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES....;Error! Marcador no definido.



-
16. BIBLIOGRAFÍA.....;Error! Marcador no definido.
17. ANEXOS ;Error! Marcador no definido.

**MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROCESO
DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN “SOALPRO S.R.L.”**



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.

1.1. OBJETIVO DEL MANUAL

El presente Manual de Auditoría está orientado a proporcionar una guía de las políticas y procedimientos, para que la Unidad de Auditoría Interna de SOALPRO S.R.L., cumpla con sus labores de Control Interno Posterior de manera sistemática y ordenada, constituyendo un documento de consulta permanente para el desarrollo de las Auditorías.

1.2. UNIDADES QUE INTERVIENEN

- Dirección de Recursos Humanos.
- Departamento de Administración de Personal.

1.3. BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA

Los beneficios de la Auditoría de Recursos Humanos son los siguientes:



- Identifica las Deficiencias del Departamento de Administración de Personal a la Empresa.
- Influye en el cumplimiento de Normas y Procedimientos Legales respecto al Proceso de Contratación.
- Identifica Problemas de Importancia Crítica.
- ✓ Garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales.

1.4. BENEFICIOS PARA SOALPRO S.R.L.

- Señala las lagunas que existen en la Empresa, el Trabajo y el encadenamiento de los Puestos y Funciones.
- Ayuda a establecer y repartir mejor los Puestos Vacantes de Trabajo.

1.5. BENEFICIOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- ✓ Proporciona los requisitos que deben cumplir al Seleccionar el Personal.
- ✓ Permite colocar al Trabajador en el puesto más conforme con sus aptitudes.

1.6. 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.

1.6.1. 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.

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

1.6.3. 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.

1.6.4. PASOS PARA LA AUDITORÍA

El Auditor debe tomar en cuenta los aspectos de la Administración de Personal, y asegurarse de:

- Identificar quién es responsable de llevar a cabo cada actividad.
- Determinar los objetivos que persigue cada actividad.
- Revisar las Políticas y Procedimientos que se emplean para alcanzar esos objetivos.
- Desarrollar un Plan de Acción para corregir errores en los objetivos, políticas y procedimientos.
- Formular un seguimiento para el Plan de Acción.

1.6.5. ÁREAS QUE CUBRE LA AUDITORÍA

- Sistema de información sobre la Administración de Personal.
- Planes de Recursos Humanos, administración de la compensación (Planes de sustitución y reemplazo, niveles de sueldos, salarios e incentivos).
- Análisis de puestos (Descripciones y Especificaciones de Puestos).
- Capacitación y Orientación y desarrollo Profesional (Tasa de efectividad en el aprendizaje, Planes de Promoción).
- Control y Evaluación de la Empresa (Técnicas de evaluación del desempeño, Entrevistas de Evaluación).



- Auditorías de Personal (función del Departamento de Recursos Humanos y Evaluación de los Gerentes de Línea).

Es importante saber si los Gerentes están cumpliendo en forma adecuada tanto las Políticas de la Empresa, como los lineamientos legales.

1.6.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE LA AUDITORÍA

La Técnicas a utilizar son las siguientes:

1.6.6.1. Verificación de Documentación

El Auditor verifica si los files Personales de todo el Personal de SOALPRO S.R.L., cuentan con documentación suficiente de acuerdo a los respectivos documentos base de Contratación.

1.6.6.2. Enfoque Estadístico

A partir de los registros existentes, el Auditor genera estándares estadísticos contra los cuales se evalúan las carpetas de los empleados.

1.6.6.3. Enfoque Legal

Esta técnica permite determinar el grado de cumplimiento que se está obteniendo respecto a las Leyes y a Disposiciones Legales Internas y Externas.

1.6.6.4. Enfoque por Objetivos

El Auditor compara los resultados reales con los resultados a que aspiraba.

Mediante esta técnica se detectan Áreas en las que el desempeño puede ser insuficiente y se concentran en ellas los esfuerzos.



1.6.7. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos más utilizados son los siguientes:

1.6.7.1. Entrevistas

Las entrevistas directas con el Personal a todo nivel son una poderosa herramienta para obtener información acerca de las actividades de Recursos Humanos y para identificar Áreas que necesitan mejorar. Los comentarios del empleado se registran y después se analizan durante la Auditoría de la función de Recursos Humanos para identificar las causas de la tasa de rotación, la baja moral y otros problemas.

1.6.7.2. Análisis Históricos

Permite adquirir información esencial sobre Concursos de Méritos, Examen de Competencias, Forma de Contratación, Capacitaciones, etc., a los funcionarios de la Empresa.

1.7. INFORME DE AUDITORÍA

Es una descripción global de las actividades de Recursos Humanos en la Empresa. Incluye tanto los juicios positivos por los aspectos que se han logrado bien, como las recomendaciones para poner en práctica medidas correctivas en las Áreas que lo requieren.

Cuando un informe reconoce la existencia de aspectos tanto positivos como negativos, se considera más balanceado y logra mejor aceptación.

El informe de Auditoría contiene la recopilación de información, observaciones encontradas y las recomendaciones respectivas a las observaciones.



Gracias a la información que contiene el Informe de la Auditoría de los Recursos Humanos, la Gerencia puede adoptar una perspectiva global respecto a la función de cómo se está llevando a cabo el Proceso de Selección de Personal.

2. PAPELES DE TRABAJO

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.

2.1. 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.

2.2.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.



2.3. 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

2.4. 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.

2.5. 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).

2.5.1. REFERENCIACIÓN Y CORREFERENCIACIÓN

2.5.1.1. 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.

2.5.1.2. 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 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".

2.5.2. 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.

2.5.2.1. 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 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.



2.6. 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.

2.6.1. 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.

2.6.2. 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.



2.7. 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.

2.8. 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.

2.9. CONFIDENCIALIDAD Y ACCESO A PAPELES DE TRABAJO

2.9.1. 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.



2.9.2. 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.

2.10. LEGAJOS DE PAPELES DE TRABAJO

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

2.10.1. 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 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.

2.10.2. LEGAJO DE PLANIFICACIÓN Y/O 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).



2.10.3. 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.

2.10.4. 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.

3. 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.

3.1. 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.

3.1.1. 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. Respaldar las afirmaciones sobre los componentes y en consecuencia nos permite tomar decisiones sobre el alcance, naturaleza y oportunidad de la Evidencia Sustantiva.



3.1.2. EVIDENCIA SUSTANTIVA

Es aquella que brinda satisfacción sobre los saldos y afirmaciones expuestas en los Estados Financieros.

3.2. CARACTERÍSTICAS DE LA EVIDENCIA DE AUDITORÍA

Los Atributos que debe tener la Evidencia de Auditoría son básicamente, la Competencia y Suficiencia.

3.2.1. COMPETENCIA

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.

3.2.2. 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.

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

3.3.1. 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.
- ✓ **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.
 - ✓ **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.

3.3.2. 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.
- ✓ **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

4. 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.

4.1. PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS DE SUPERVISIÓN

4.1.1. 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 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.



4.1.2. 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”

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.

4.1.3. 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 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”



4.1.4. 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:

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"

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"

4.2. 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.

5. INFORMES DE AUDITORÍA

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.

5.1. 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.

5.2. 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.

5.3. 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.

5.4. EMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA

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



6. 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.

6.1. 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”.

6.2. 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.

6.3. 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.

7. 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.

7.1. 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 II del presente Manual.

7.2. 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.

8. 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.

8.1. PREPARACIÓN Y REMISIÓN DEL INFORME FINAL

El Auditor deberá preparar y emitir el Informe final a la Gerencia de la Empresa, mediante un Memorándum.

9. 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 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 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.







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.



10. ANEXOS

ANEXO I- MARCAS DE AUDITORÍA

SOALPRO S.R.L. 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.



ANEXO II - PLANILLA DE PENDIENTES

NRO.	FECHA DE REGISTRO	DETALLE	SEGUIMIENTO DE PENDIENTES					
			1er SEGUIMIENTO		2do SEGUIMIENTO		3er SEGUIMIENTO	
			FECHA	% DE AVANCE	FECHA	% DE AVANCE	FECHA	% AV

RESPONSABLES	CARGO	INICIALES	RÚBRICA
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			
APROBADO POR:			



ANEXO III - CUESTIONARIO DE CONTROL DE CALIDAD

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?			



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?			

**ANEXO IV - CUESTIONARIO DE 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?				



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?				



ANEXO VI - MEMORÁNDUM PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

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.

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 a realizar.

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.



ANEXO VII - PROGRAMA DE TRABAJO**PROGRAMA DE TRABAJO**

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



**ANEXO IX - MEMORÁNDUM REMISIÓN INFORME FINAL DE
AUDITORÍA**

MEMORÁNDUM

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

A: Gerencia
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.



ANEXO X - INFORME FINAL DE AUDITORÍA

INFORME /.....

A: Gerencia

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 Auditoría, 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.

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.



CAPÍTULO VII

APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MANUAL

Para esta etapa el Manual requiere que el Auditor efectuó 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.



RESUMEN DE ENTREVISTA

RESUMEN DE ENTREVISTA GERENCIA GENERAL

LP-1
1 de 3

Fecha de la entrevista: 03 de Noviembre 2014
Hora de inicio: 9:30 am hora de finalización: 11:50 am
Nombre del Entrevistado: Gerencia General
Propósito de la entrevista: **RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y
OBTENCIÓN DE ENTENDIMIENTO DE LA
ENTIDAD**

PUNTOS A ABARCAR

11. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA
12. MARCO LEGAL DE LA EMPRESA
13. ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA
14. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

RESUMEN

(AUD= Auditor, GG= Gerencia General)

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

AUD: Coménteme un poco sobre la historia de la Empresa

GG: La Empresa SOALPRO S.R.L. (Sociedad de Alimentos Procesados S.R.L. más conocida por la línea SAN GABRIEL), ubicada en la Ciudad de El Alto en la zona Charapaqui Av. Jaime Mendoza, hoy por hoy es una de las Empresas más importantes de la ciudad ya que cuenta con una gran variedad de productos para la venta comercial como ser: Sólidos (Pan, Repostería, Galletas, Panetones), Lácteos (Leche, Leche de Soya, Yogurt, etc.) además de contar con



Licitaciones para el Desayuno Escolar a nivel Departamental e Interdepartamental.

LP-1
2 de 3

SOALPRO S.R.L. cuenta con una Planta en Santa Cruz y otra pequeña Planta dedicada al Desayuno Escolar (Planta: El Álamo), también cuenta con sucursales en el interior del País como ser: Oruro, Potosí, Tarija y Sucre.

La Empresa obtiene una significativa cantidad de Ingresos Mensuales y proporciona Fuentes de Trabajo para más de 1.000 Familias que se alternan en las diferentes actividades y turnos, por lo que es necesario contar con el mejor Personal Capacitado para mantener el Prestigio Comercial hasta ahora ganado.

2. MARCO LEGAL DE LA EMPRESA

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

GG: Las actividades de la Empresa están enmarcadas en lo establecido en el Código de Comercio, Código Civil, Código Tributario, Ley 843, etc. En general en todas las Leyes de Bolivia en lo que a su campo normativo se refiere, como por ejemplo Normativa Laboral, Normativa Municipal, Normativa sobre Promoción Empresarial y otros; la Empresa se encuentra inscrita en Fundempresa, Servicio de Impuestos Nacionales, Ministerio de Trabajo y los respectivos Gobiernos Municipales;

3. ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA

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

GG: La Empresa SOALPRO S.R.L. (Sociedad de Alimentos Procesados S.R.L. más conocida por la línea SAN GABRIEL), hoy por hoy es una de las Empresas más importantes de la ciudad ya que cuenta con una gran variedad de productos para la venta comercial como ser: Sólidos (Pan, Repostería, Galletas, Panetones), Lácteos (Leche, Leche de Soya, Yogurt, etc.).



4. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

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

GG: La Misión que tenemos es que llegamos a nuestros Clientes con productos alimenticios sanos, agradables y nutritivos mediante la búsqueda permanente de la Excelencia en nuestras acciones. Buscamos una cultura de mejoramiento continuo, el Compromiso con nuestros Recursos Humanos y con nuestra comunidad.

La Visión “Ser Reconocidos como Líderes en la Industria de Alimentos”

LP-1
3 de 3



CUESTIONARIO

RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

LP-2
1 de 2

Nombre del Informante: Recursos Humanos
Elaborado por: Auditoría Interna
Fecha: 03 de Noviembre de 2014

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 Unidad de Recursos Humanos encargado de ejecutar el proceso de Selección de Personal?	✓			<u>B</u>
5	¿Existe un Manual de Procedimientos para la Selección de Personal?		✓		
6	¿La Unidad de Recursos Humanos tiene definido las etapas a seguir para la contratación de Personal Nuevo?	✓			



NRO.	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	LP-3 REF.
7	¿En el proceso de Selección de Personal intervienen al menos dos Instancias de la Empresa?	✓			<u>C</u>
8	¿Los documentos que se originan en el Proceso de Selección de Personal están ordenados de inicio a fin y debidamente archivados?		✓		
9	¿Se elabora un cronograma de actividades cuando se inicia el proceso de Contratación de 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?	✓			

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.

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.



AUDITORÍA INTERNA

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

LPN-1
1 de 4

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 SOALPRO S.R.L. para emitir una opinión respecto a los grados de implantación e implementación de los Controles utilizados para este Proceso.

1.2. RESPONSABILIDAD EN MATERIA DE INFORMES.

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.

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.

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 Gerencia de la Empresa, hasta el 20 de Noviembre de 2014

2. ANTECEDENTES Y OPERACIONES DE LA ENTIDAD

2.1. HISTORIA DE LA EMPRESA.

La Empresa SOALPRO S.R.L. (Sociedad de Alimentos Procesados S.R.L. más conocida por la línea SAN GABRIEL), ubicada en la Ciudad de El Alto en la zona Charapaqui Av. Jaime Mendoza, hoy por hoy es una de las Empresas más importantes de la ciudad ya que cuenta con una gran variedad de productos para la venta comercial como ser: Sólidos (Pan, Repostería, Galletas, Panetones), Lácteos (Leche, Leche de Soya, Yogurt, etc.) además de contar con Licitaciones para el Desayuno Escolar a nivel Departamental e Interdepartamental.

SOALPRO S.R.L. cuenta con una Planta en Santa Cruz y otra pequeña Planta dedicada al Desayuno Escolar (Planta: El Álamo), también cuenta con sucursales en el interior del País como ser: Oruro, Potosí, Tarija y Sucre.

La Empresa obtiene una significativa cantidad de Ingresos Mensuales y proporciona Fuentes de Trabajo para más de 1.000 Familias que se alternan en las diferentes actividades y turnos, por lo que es necesario contar con el mejor Personal Capacitado para mantener el Prestigio Comercial hasta ahora ganado.

2.2. MISIÓN Y VISIÓN.

Nuestra Misión: Llegamos a nuestros Clientes con productos alimenticios sanos, agradables y nutritivos mediante la búsqueda permanente de la Excelencia en nuestras acciones.



Buscamos una cultura de mejoramiento continuo, el Compromiso con nuestros Recursos Humanos y con nuestra comunidad.

Nuestra Visión: “Ser Reconocidos como Líderes en la Industria de Alimentos”

2.3. NATURALEZA DE LAS OPERACIONES

La Empresa SOALPRO S.R.L. (Sociedad de Alimentos Procesados S.R.L. más conocida por la línea SAN GABRIEL), ubicada en la Ciudad de El Alto en la zona Charapaqui Av. Jaime Mendoza, hoy por hoy es una de las Empresas más importantes de la ciudad ya que cuenta con una gran variedad de productos para la venta comercial como ser: Sólidos (Pan, Repostería, Galletas, Panetones), Lácteos (Leche, Leche de Soya, Yogurt, etc.) además de contar con Licitaciones para el Desayuno Escolar a nivel Departamental e Interdepartamental.

3. AMBIENTE DE CONTROL

Le Gerencia General de la Empresa es consciente de 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 evalúa constantemente 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.

4. 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.



ENFOQUE DE AUDITORÍA

El Enfoque de Auditoría está basado en el Riesgo, dicho de otro modo, el Enfoque está relacionado estrechamente con la valoración del mismo; para su adecuada 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.

5. ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO

El Trabajo que se desarrollará en aplicación del presente MPA es el que se detalla en el Cronograma de Actividades presentado al final.

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

6. 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



LPN-2
1 de 3

PROGRAMA DE TRABAJO
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERENO RELACIONADO CON LA
SELECCIÓN DE PERSONAL

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 SOALPRO S.R.L.
- ✓ 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	NAA
1.2 Aplique el Cuestionario de Recopilación de Antecedentes y Entendimiento del Entorno.	LP-3	NAA
1.3 Elaboración del Memorándum de Planificación de Auditoría (MPA).	LPN-1	NAA



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	NAA
2.2 Observe que se cumplan todas las Etapas inmersas en el Proceso de Selección de Personal.	LC-3	NAA
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	NAA
2.4 De Recursos Humanos, obtenga el proceso de Solicitud de Contratación de Personal Nuevo.	LC-5	NAA
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	NAA
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	NAA
2.7 De Recursos Humanos, obtenga el Perfil de Cargo del último Requerimiento de Personal.	LC-8/1	NAA



DESCRIPCIÓN	REF.	HECHO POR:
2.8 De Recursos Humanos, obtenga todos los medios de difusión utilizados para dar a conocer el Requerimiento de Personal.	LC-8/2	NAA
2.9 De Recursos Humanos obtenga los Documentos mínimos requeridos para que una Persona sea Contratada	LC-10	NAA
2.10 Solicite 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	NAA
3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS		
3.1 Elabore el Informe Final y remitirlo al Directorio mediante un Memorándum de Remisión de Informe Final.	AUD / 2014	NAA

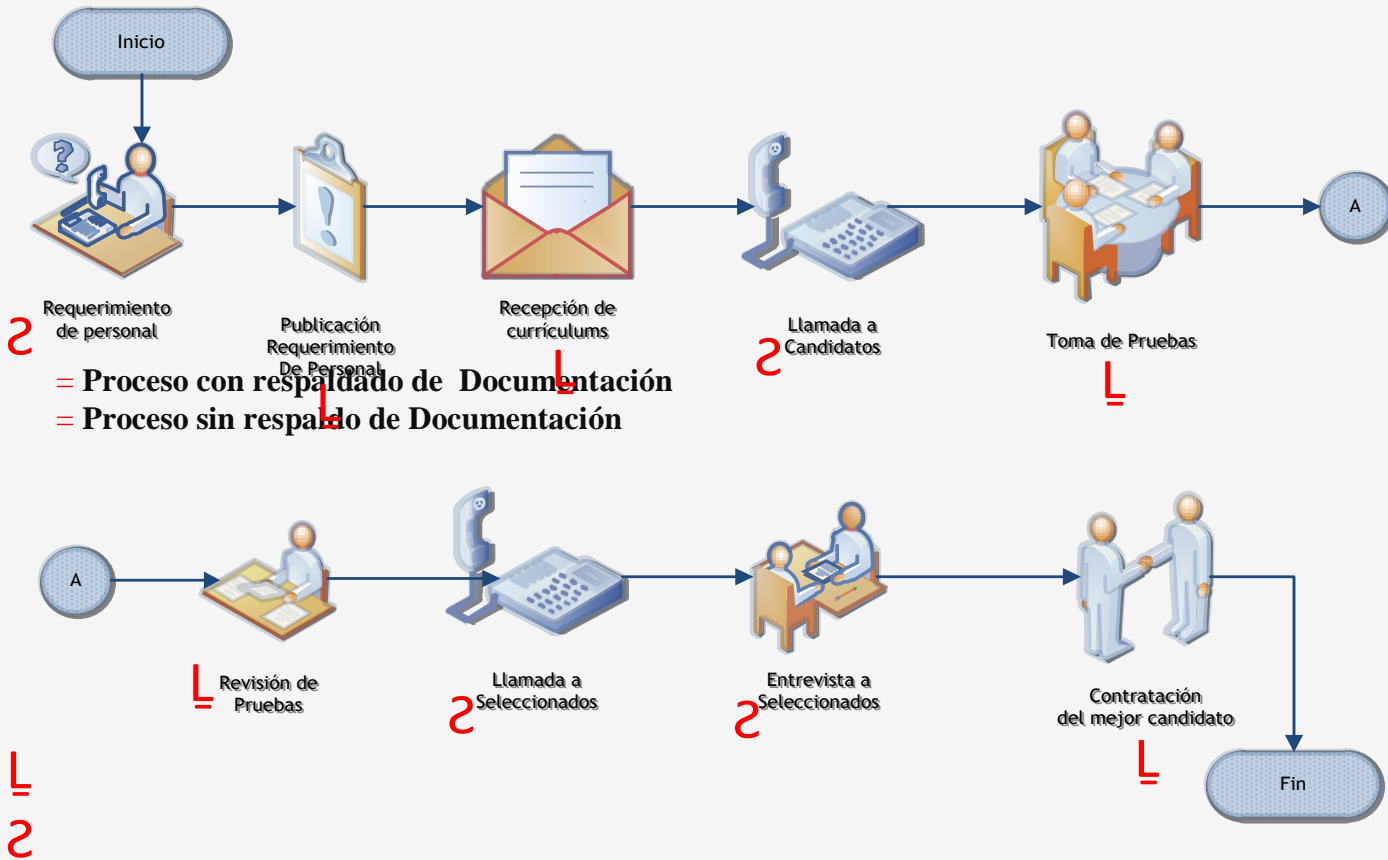


PPE

0

LC-2
1 de 1

OBTECIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL SEGÚN PUNTO





CÉDULA DE TRABAJO
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ETAPAS DEL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

LC-2/1
1 de 3

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: 03 de Noviembre de 2014

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.



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.

LC-2/1
2 de 3

ETAPA TOMA DE PRUEBAS.- En esta Etapa se aplican las pruebas a los Candidatos, las pruebas mínimas que deberán aplicarse para cada 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 documento junto con el Informe de la prueba servirá como base de referencia para decidir a qué Candidato contratar.

LC-2/1
3 de 3

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.

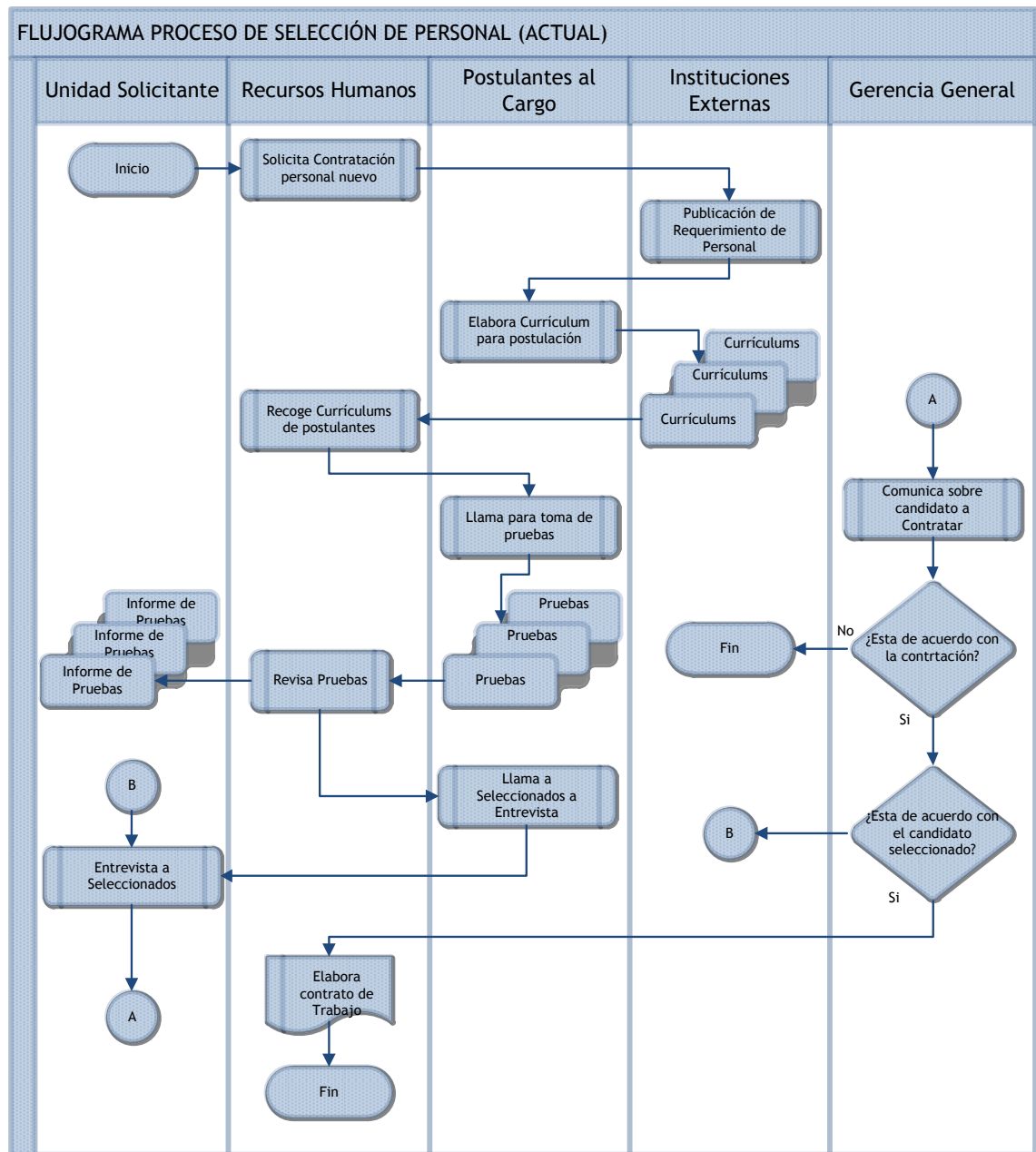
DEFICIENCIAS IDENTIFICADAS:

- ✓ 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.



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

LC-4
1 de 1





UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

**SOCIEDAD DE ALIMENTOS PROCESADOS SOALPRO S.R.L.
CÉDULA ANALÍTICA DE CARPETAS DEL PERSONAL DE PLANTA (GERENCIAS)**

Ver en Programa de Auditoría punto 2.2 en P/T LC-1/I_{2.1}.

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	REQUISITOS PARA LA APERTURA DE CARPETAS										OBSERVACIONES ACLARACIONES	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Gerardo Cárdenas Sánchez	Gerente General	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	
2	Gonzalo Rocha Carrasco	Gerente Financiero	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	
3	Jorge Aliaga Claros	Gerente Administrativo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	
4	Abraham Carrasco Cusicanqui	Gerente Comercial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	
5	Ciro Sánchez Molina	Gerente de Ventas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	
6	Carlos Tejada	Gerente Regional SRZ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	

REQUISITOS PARA APERTURA DE CARPETAS

- 1 FICHA PERSONAL DE PLANTA
- 2 MEMORÁNDUM DE DESIGNACIÓN



-
- 3 DECL. JURADA DE INCOMPATIBILIDAD Y CONFLICTOS DE INTERESES
 - 4 HOJA DE VIDA/CURRÍCULUM VITAE
 - 5 CERTIFICADO DE NACIMIENTO Y LIBRETA DE SERVICIO MILITAR
 - 6 CERTIFICADO DE MATRIMONIO O LIBRETA FAMILIAR
 - 7 DECLARACIÓN JURADA DE BIENES Y RENTAS
 - 8 CALIFICACIÓN DE AÑOS DE SERVICIO
 - 9 AFILIACIÓN A LA CNS
 - 10 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL FUNCIONARIO

FUENTE: Carpetas del Personal de Planta de SOALPRO S.R.L.
proporcionado por la Unidad de Recursos Humanos.

OBJETIVO: Verificar los grados de Implantación, Implementación y desarrollo del Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal en SOALPRO S.R.L..

T/R

✓

Verificado con los antecedente Personales del Personal de planta

N/A

No aplicable

x

No adjunta documentación de acuerdo a los requisitos.

3

Personal activo de SOALPRO S.R.L. que no presento el certificado de calificación de años de servicios de acuerdo a los requisitos para la apertura de carpetas



CONCLUSIÓN:

De la revisión efectuada a las carpetas Personales de SOALPRO S.R.L., hemos evidenciado de algunos funcionarios la ausencia de fichas Personales de planta, documentación de respaldo del Currículum Vitae, certificados técnicos o en provisión nacional y certificados de calificación de años de servicio no presentados por el funcionario por falta de información y difusión al Personal de SOALPRO S.R.L., así mismo, la Unidad de Recursos Humanos no proporciono en su totalidad dichas carpetas para su revisión respectiva.

MEMORÁNDUM

AUD/2014

Para: Gerencia
De: Auditoría Interna
Asunto: Remisión de Informe de Auditoría al Control Interno Relacionado
Con el Proceso de Selección de Personal
Fecha: 20 de Noviembre de 2014

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.



INFORME AUDITORÍA INTERNA 01/2014

Para: Gerencia
De: Auditoría Interna
Asunto: Informe de Auditoría al Control Interno Relacionado Con el
Proceso de Selección de Personal
Fecha: 00 de Noviembre de 2014

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.

2. OBJETIVO

El Objetivo de este examen es evaluar el Control Interno Relacionado con la Selección de Personal en SOALPRO S.R.L. 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, 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.



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 Recursos Humanos y en particular al Proceso de Selección de Personal	
5	Único medio de difusión de Requerimiento de Personal.	
6	Único medio de recepción de Currículos 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 Currículos 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

Media

Baja



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 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, esperamos implantarlo en los próximos días.

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.

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.

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



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 detallan fechas de culminación de cada etapa. 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 solicitará a la Unidad 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. 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. En



caso de que el medio utilizado actualmente llegare a fallar o fuera 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.

6. Único medio de recepción de Currículos de Candidatos.

Descripción: En la actualidad el único medio de recepción de los Currículums de Candidatos es la Casilla de Correo de la Empresa 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.

7. 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.

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 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.

8. 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.

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

Comentarios de Gerencia: Se tomará en cuenta la recomendación.

9. 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.

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.



10. 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.

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.



15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El aporte realizado a la Empresa: Sociedad de Alimentos Procesados SOALPRO S.R.L. con el “Manual de Auditoría para el Proceso de Selección de Personal” facilitará:

- ✓ La Promoción de Puestos Vacantes y la buena División de Cargos de acorde a los requerimientos establecidos.
- ✓ Identificar las Deficiencias en el Proceso de Selección de Personal.
- ✓ Identificar los factores Internos y Externos que afectan el logro de las metas.
- ✓ Identificar si los Cargos cumplen con los requisitos mínimos de Contratación.

Se recomienda al Gerente General de SOALPRO S.R.L., tomar los recaudos correspondientes con la finalidad de que la Empresa aplique el Manual de Auditoría con el objeto de contar con la seguridad que el plantel de funcionarios de esta Empresa corresponda a Personal idóneo y capaz de contribuir eficientemente al logro de los objetivos institucionales.

La aplicación del Manual de Auditoría permitirá a la Empresa identificar si se cumplen con las Normas y procedimientos Legales en el Proceso de Selección de Personal.



16. BIBLIOGRAFÍA

A continuación se detalla la bibliografía consultada, que representa la fuente de información secundaria para la elaboración del presente Trabajo:

- Admón, Andrew F. Sikula; Personal – Editorial Limusa. 1979.
- Anthony, Robert, “El Control de Gestión” Marco, Entorno Proceso”, (Harvard Business School. Ed. Deusto, Barcelona, 1998).
- Burbano, Jorge E. – Auditoría De Personal
- Chiavenato Idalberto – Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Colombia, 2002, Primera Edición.
- Bolivia, 24 de Octubre de 2007, Decreto Supremo N° 29318
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos, Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, México, 1998, Segunda Edición.
- Jonh W. Cook y Gary, Winkle (1987), Auditoría 3° Edición Mc. Graw-Hill Buenos Aires Argentina.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; Metodología – Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, Impreso en Colombia, 1995.
- Normas de Auditoría y Contabilidad - Consejo Técnico Nacional de Auditoría y Contabilidad - Colegio de Auditores de Bolivia – 2003.
- Ortega Mariño, Macario; Organización, Edición III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999.
- Slosse A. Carlos, Gordicz Juan Carloa “Auditoría un Enfoque Empresarial” Ediciones Macchi, Buenos Aires Argentina 1995.
- Terán Gandarillas, Gonzalo; Temas de Contabilidad Básica, Editorial Educación y Cultura, 1ra. Edición, Cochabamba – Bolivia, 1999.
- www.monografias.com

**17. ANEXOS**

ANEXO N° 1

LEGAJO PROGRAMACIÓN**ENTIDAD:**

N°	CONTENIDO	REF. P/T
1	Memorándum de Asignación	
2	Programa de Cierre de Gestión	
3	Programa de Auditoría	

LP	Legajo de Programación
-----------	-------------------------------

RESPONSABLES	CARGO	INICIALES	RÚBRICA	FECHA
ELABORADO POR:	Auditor Interno			
REVISADO POR:	Supervisor de la UAI			
APROBADO POR:	Jefe de la Unidad de Auditoría Interna			

**ANEXO N° 2****LEGAJO RESUMEN****ENTIDAD:**

N°	CONTENIDO	REF. P/T
1	Informe Resultante	
2	Otros	

LR	Legajo Resumen
-----------	-----------------------

RESPONSABLES	CARGO	INICIALES	RÚBRICA	FECHA
ELABORADO POR:	Auditor Interno			
REVISADO POR:	Supervisor de la UAI			
APROBADO POR:	Jefe de la Unidad de Auditoría Interna			

**ANEXO N° 3****LEGAJO CORRIENTE****ENTIDAD:**

N°	CONTENIDO	REF. P/T
1	Memorándum de Asignación	
2	Informe de Auditoría Complementario con Indicios de Responsabilidad	
3	Acta de Compatibilización entre los informes de Auditoría de Unidad de Auditoría Interna e informe Legal de la Unidad Jurídica	
4	Informe Legal de la Unidad Jurídica	
5	Programa de Trabajo de Auditoría	
6	Cuadro Resumen de Responsabilidades (definitivas)	
7	Cédulas Analíticas de la Revisión de Documentación	
8	Informe Preliminar	
9	Correspondencia Recibida y Despachada	
10	Planilla de Tiempos	
11	Planilla de Pendientes	



LC	Legajo Corriente
-----------	-------------------------

RESPONSABLES	CARGO	INICIALES	RÚBRICA	FECHA
ELABORADO POR:	Auditor Interno			
REVISADO POR:	Supervisor de la UAI			
APROBADO POR:	Jefe de la Unidad de Auditoría Interna			

**ANEXO N° 4****LEGAJO DE NOTIFICACIONES****ENTIDAD:**

N°	CONTENIDO	REF. P/T
1	Cuadro de Control de Plazos	
2	Notas de Comunicación de Resultados del informe Preliminar	
3	Formulario de Invitación	
4	Representación de la Unidad Jurídica e Investigación por Prensa	
5	Formulario de Entrega	
6	Solicitudes de Ampliación de Plazo y Respuestas	
7	Informe Legal y Formularios de Notificación de Dictamen	

LN	Legajo Notificaciones
-----------	------------------------------

RESPONSABLES	CARGO	INICIALES	RÚBRICA	FECHA
ELABORADO POR:	Auditor Interno			
REVISADO POR:	Supervisor de la UAI			
APROBADO POR:	Jefe de la Unidad de Auditoría Interna			

**ANEXO N° 5****LEGAJO CORRIENTE
(PRIMER SEGUIMIENTO)****ENTIDAD:**

N°	CONTENIDO	REF. P/T
1	Índice	
2	Memorando de Designación	
3	Informe Resultante	
4	Programa de Auditoría	
5	Planilla de Seguimiento	
6	Cedulas Analíticas	
7	Documentación de Respaldo	
8	Informe Origen de Auditoría Externa	
9	Informe de Evaluación	
10	Formatos	
11	Cedula de conclusiones	
12	Correspondencia recibida y Expedida	



13	Acta de Entrega y Devolución de Documentos.	
----	---	--

S	Seguimiento
---	-------------

RESPONSABLES	CARGO	INICIALES	RÚBRICA	FECHA
ELABORADO POR:	Auditor Interno			
REVISADO POR:	Supervisor de la UAI			
APROBADO POR:	Jefe de la Unidad de Auditoría Interna			