

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



MANUAL DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS
PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL COMANDO
GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA

Proyecto de Grado para la obtención del Grado de Licenciatura

POR: BORIS GISBERT PIZZA

TUTOR: Mg. Sc. FELIPE VALENCIA TAPIA

LA PAZ – BOLIVIA

Octubre, 2016

ÍNDICE

Página.

INTRODUCCIÓN	1
---------------------------	----------

CAPÍTULO I

MARCO INSTITUCIONAL DE LA ARMADA BOLIVIANA	3
---	----------

1.1 ANTECEDENTES DE LA ARMADA BOLIVIANA	3
1.2 MISIÓN Y VISIÓN DE LA ARMADA BOLIVIANA.....	7
1.3 OBJETIVOS DE LA ARMADA BOLIVIANA	8
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL JURISDICCIONAL DE LA ARMADA BOLIVIANA.....	10

CAPÍTULO II

PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS	11
--	-----------

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
2.1.1 Situación Problemática.....	11
2.1.2 Formulación del Cuestionamiento de Investigación	12
2.1.3 Identificación de la Variable Independiente	12
2.1.4 Identificación de la Variable Dependiente.....	12
2.1.5 Identificación de la Variable Moderante	12
2.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	12
2.2.1 Justificación Profesional	12
2.2.2 Justificación Económica.....	13
2.2.3 Justificación Práctica.....	14
2.3 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS	15
2.3.1 Objetivo General	15
2.3.2 Objetivos Específicos.....	15

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	17
--	-----------

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	17
3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	18
3.2.1 Método de Análisis	18
3.2.2 Método Inductivo	18

3.2.3	Método Deductivo.....	18
3.3	FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ...	19
3.3.1	Entrevista Estructurada	19
3.3.2	Investigación Documental.....	19
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO.....	20

CAPITULO IV

MARCO TEÓRICO.....	21	
4.1	DEFINICIÓN DE AUDITORÍA.....	21
4.2	AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.....	23
4.2.1	El proceso de una auditoria de Recursos Humanos	28
4.2.2	La Percepción de los Empleados Sobre la Auditoria de Recursos Humanos:	33
4.2.3	Objetivos y Ventajas de la Auditoria de Recursos Humanos	33
4.2.4	El Auditor y la Auditoria de Recursos Humanos:.....	35
4.2.5	Postulados de la Auditoria de Recursos Humanos.....	36
4.3	CONTROL INTERNO.....	38
4.3.1	Definición.....	38
4.3.2	Objetivos del Control Interno.....	41
4.3.3	Componentes del Control Interno	42
4.3.4	Ventajas y limitaciones del Control Interno.....	43
4.3.5	Responsabilidad del Control Interno.....	44
4.3.6	Metodología de evaluación del sistema de Control Interno.....	46
4.3.6.1	Muestreo estadístico	46
4.3.6.2	Método de cuestionario.....	47
4.3.6.3	Método narrativo	47
4.3.6.4	Método gráfico.....	48
4.3.7	Técnicas de evaluación del Sistema de Control Interno	48
4.4	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	49
4.4.1	Reclutamiento	51
4.4.2	Fuentes para el reclutamiento.....	52
4.4.3	Modelos de Reclutamiento.....	53
4.4.4	Selección de personal.....	54
4.4.4.1	Aspectos de la Selección de Personal.....	56

4.4.4.2	Pasos, e importancia del proceso de selección	57
4.4.5	Relación entre reclutamiento y selección.....	59
4.5	MARCO LEGAL	60

CAPÍTULO V

RESULTADOS	65
5.1 SEXO DEL PERSONAL	65
5.2 TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN	66
5.3 FUENTES SE SELECCIONAN DE LOS CANDIDATOS PARA OCUPAR PUESTOS O CARGOS ADMINISTRATIVOS EN EL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA.....	67
5.4 DEFINICIÓN DE LOS PERFILES PARA CADA UNO DE LOS PUESTOS O ÁREAS DE TRABAJO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	68
5.5 TIPO DE EVALUACIONES QUE SE REALIZAN A LOS CANDIDATOS PARA OCUPAR CARGOS ADMINISTRATIVOS	69
5.6 SI EL JEFE O RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO I- PERSONAL DEL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA, ES UN PROFESIONAL ESPECIALIZADO EN EL ÁREA.....	70
5.7 CUALIDADES QUE SE EXIGEN Y SE CONSIDERAN PARA CONTRATAR AL JEFE O RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO I PERSONAL	71
5.8 MECANISMOS DE CONTROL INTERNO QUE SE IMPLEMENTAN EN LOS DEPARTAMENTOS DEL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA.....	72
5.9 FRECUENCIA CON QUE SE EFECTÚAN CONTROLES INTERNOS EN EL DEPARTAMENTO I- PERSONAL DEL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA.....	73
5.10 HERRAMIENTAS QUE SE UTILIZAN PARA EL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO I PERSONAL DEL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA.....	74
5.11 EXISTENCIA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO I- PERSONAL EL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA.....	75

5.12	EXISTENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES PARA EL DEPARTAMENTO I- PERSONAL EL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA.....	76
5.13	PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, FORMALMENTE ESTABLECIDOS, PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA	77
5.14	AUDITORÍAS DE RECURSOS HUMANOS EN EL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA.....	78
5.15	FRECUENCIA CON QUE SE EFECTÚAN AUDITORÍAS DE RECURSOS HUMANOS EN EL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA.....	79
5.16	NECESIDAD DE APLICAR PROCESOS DE CONTROL INTERNO A LAS ÁREAS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.....	80
5.17	NECESIDAD DE UN MANUAL DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS PARA EL CONTROL DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA	81
5.18	BENEFICIO PRINCIPAL DE CONTAR CON UN MANUAL DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS PARA EL CONTROL DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	82

CAPÍTULO VI

PROPUESTA:	83
"MANUAL DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA".....	83
6.1 GENERALIDADES DE LA PROPUESTA	83
6.2 IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	83
6.3 ETAPA I – GENERALIDADES DEL MANUAL	85
6.4 ETAPA II – DIAGNÓSTICO GENERAL	87
6.4.1 Diagnóstico general.....	88
6.4.2 Análisis FODA del Comando General de la Armada Boliviana.....	90

6.4.3	Desarrollo Análisis FODA Departamento I-Personal.....	91
6.4.4	Flujograma de selección y contratación de personal en el Comando General de la Armada Boliviana.	93
6.5	ETAPA III – POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.....	94
6.5.1	Políticas y Procedimientos	94
6.5.2	Formulario para la descripción del puesto de trabajo	109
2.5.3	Contexto del puesto de trabajo	111
2.5.4	Perfil de Contratación	111
6.6	ETAPA IV – CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.....	114
6.7	ETAPA V – COMUNICACIÓN.....	123

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 131

6.1 CONCLUSIONES..... 131

6.2 RECOMENDACIONES 132

BIBLIOGRAFÍA 134

ANEXOS

Resumen del Proyecto de Grado
**“MANUAL DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS PARA LA
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN
EL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA”**

Realizado en 7 Capítulos, ayudó a determinar un diagnóstico de la situación actual de la Armada Boliviana y en particular del Proceso de Selección de Personal Administrativo en el Departamento I-Personal; por otro lado, se ha podido determinar mediante un cuestionario las deficiencias y excepciones de dicho proceso, este Manual, se constituye además en un aporte importante para el área de Auditoría Interna de la Institución y otras Organizaciones, debido a que su aplicación generará un importante avance institucional en el reclutamiento y selección del personal administrativo.

Los resultados obtenidos en la investigación muestran que, según los mismos funcionarios de la Armada Boliviana, el responsable del área no se encuentra capacitado para la administración de Recursos Humanos, por lo cual se presentan deficiencias en los procesos de selección de personal, más aún si se trata del jefe de área, repercutiendo en que la selección y el desempeño del personal pueda presentar deficiencias. Asimismo se pudo evidenciar que no se cuenta con programas de capacitación para mejorar su desempeño, este es un aspecto que debe ser tomado en cuenta, ya que una adecuada capacitación permitirá al departamento I-Personal de la Institución poder contar con personal actualizado para el buen desempeño de sus funciones.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, se proponen técnicas y procedimientos eficientes para la evaluación del Control Interno del proceso de Reclutamiento y Selección del Personal Administrativo de la Armada Boliviana, de tal forma de poder contar dentro de la institución con personal altamente calificado a través de la implementación de un manual de auditoría de Recursos Humanos, siendo importante desarrollar procesos de control interno de forma periódica, a través de

encuestas, manuales, guías o reglamentos, que permitan mejorar no solamente los procesos de selección y contratación de personal, sino el desempeño de los funcionarios; acciones que acompañarán y fortalecerán la implementación de un manual de auditoría de recursos humanos para la evaluación del control interno del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo de la Armada Boliviana.

El presente Manual cuenta con 5 fases, en base a las cuales se desarrolla toda la propuesta: Generalidades, Diagnostico General, Políticas y Procedimientos, Evaluación y Comunicación.

INTRODUCCIÓN

Los Recursos Humanos son uno de los factores clave de cualquier Organización, con cualidades que mantengan un alto nivel de dignidad, protección de los recursos, preservación de la seguridad, relación de cordialidad entre superiores y subordinados, calidad en la relación de las operaciones; ya que en base a ellas se suscita el andamiaje de la Institución, lo cual desde todo punto de vista disminuye significativamente los niveles de riesgo a los cuales se hallan sujetos.

La importancia de los Recursos Humanos radica en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos, y de esta forma contribuir a la eficacia organizacional. Lo que distingue a una Organización de otra son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Hay que tener en cuenta que sólo a través de los Recursos Humanos los demás recursos se pueden utilizar con efectividad¹.

Debido a ello es que toda Organización requiere contar con instrumentos eficientes para un adecuado proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos. Es aquí donde la Auditoría de Recursos Humanos (o Auditoría de Personal), está llamada a intervenir, como herramienta de Control Interno de los procesos de Reclutamiento y Selección del Personal, de modo que se puedan detectar las deficiencias de estos procesos y subsanarlas con acciones correctivas.

Por ello es que el presente trabajo se propone elaborar un “MANUAL DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA”, toda vez que el mismo coadyuvará a que la Institución seleccione de

¹ Garijo de Miguel, S. (2014). *La importancia de los recursos humanos en la eficacia de la empresa*. Trabajo Fin de Grado en Administración y Dirección de Empresas. Universidad de Valladolid. Escuela de Ciencias Empresariales y del Trabajo de Soria. España.

forma óptima al Personal Administrativo, a través de un Control Interno que permita desarrollar procedimientos de comprobación de información más eficientes y eficaces, contribuyendo al logro de los objetivos Institucionales.

El presente trabajo se ejecuta en la modalidad de Proyecto de Grado, como uno de los requisitos exigidos por la Carrera de Contaduría Pública para optar al Título de Licenciatura. El Proyecto de Grado “Es un trabajo final similar al de la tesis de grado, pero sin una orientación investigativa. Consiste en la elaboración de un proyecto de aplicación en un contexto determinado. Contiene una parte investigativa pequeña, generalmente de carácter diagnóstico y pone énfasis en la dimensión propositiva, a través de la elaboración de un proyecto”²

² Rodríguez G. y Weise C. (2006). *Educación Superior Universitaria en Bolivia*. Estudio Nacional. Bolivia: IESALC-UNESCO. Pág. 126.

CAPÍTULO I

MARCO INSTITUCIONAL DE LA ARMADA BOLIVIANA

1.1 ANTECEDENTES DE LA ARMADA BOLIVIANA

La Republica de Bolívar, hoy Bolivia, al inicio de su independencia poseía una costa marítima de aproximadamente 120 Km² en la que ejerció soberanía mediante instituciones, que constituyeron su poder naval.

Es en este sentido que la existencia de la institución Naval data desde el 19 de Noviembre de 1826 cuando el entonces Presidente de la Republica Gral. Antonio José de Sucre promulgó la Primera Constitución Política del Estado, creando mediante esta norma, en su título noveno, a la Armada Boliviana con la denominación de Escuadra Naval, que en esa época se conocía con el nombre de Escuadra a la agrupación de buques de guerra. Este intento del Mariscal Sucre fue justificado con la adquisición de los buques de guerra Yanacocha y Confederación, los que junto al Bergantín La Fállete, Congreso y la corbeta Libertad conformaron la escuadra de la Confederación Perú - Boliviana posteriormente los gobiernos que le sucedieron con la finalidad de hacer respetar la soberanía nacional adquirieron el Guarda Costas General Sucre, el Bergantín Maria Luisa, el Cañonero Morro y otras embarcaciones menores, no obstante, como la Escuadra Naval carecía de una estructura sólida se disolvió antes de la guerra del pacifico, por lo que el país durante la agresión chilena a nuestro Litoral en 1879 tuvo que limitarse a las operaciones terrestres.³

En la guerra del Acre Bolivia tuvo que enfrentar otra prueba que le hizo comprender la necesidad de restablecer la Institución Naval por lo que el gobierno del Dr. Severo Fernández Alonso orientó los esfuerzos de potenciar las zonas en conflicto y vincularlas con el resto del país. El 30 de Julio de 1897 se crea el Astillero Nacional en la localidad de Bahía, en Riberalta, con el propósito de contribuir a la navegación fluvial y

³ Véase en : <http://fdra.blogspot.com/>

explotación de las riquezas naturales de la zona. Este nuevo organismo dependía de la delegación Nacional de colonias el mismo que, posteriormente, se convertiría en el Ministerio de Defensa Nacional.

A partir de este hecho se podría considerar, que la Institución Naval vuelve a tener vigencia, en virtud a que se reactivaba el organismo destinado a incentivar y apoyar la navegación. El astillero cumplió una destacada labor en el cumplimiento de su misión, construyendo embarcaciones propulsadas a vapor como ser: "Beni", "Madre de Dios", "Castro Rojas", "Manu", "Fortaleza", "Manoa", "Pando", entre otras.

En el transcurso de la Campaña del Acre, el Poder Naval estuvo presente con estas embarcaciones menores y otras como la "Tahuamanu", unidad de superficie fabricada en Alemania, comprada por la Casa Suárez pero puesta al servicio del Ejército Nacional para el transporte de efectivos militares, material y equipo bélico requeridos.

Como resultado de estas disposiciones, Bolivia se dota de un Ministerio de Guerra y de Marina, que administra una Escuadra Naval conformada entre otras embarcaciones, por el guardacostas General Sucre, el bergantín María Luisa, el cañonero El Morro y otros buques de porte menor.

En 1922, durante el gobierno del Abogado Bautista Saavedra Malléa, el Astillero Nacional pasa al seno de las Fuerzas Armadas, y además de ser un organismo técnico, se constituye, en 1928, en un centro de capacitación del personal, con el nombre de "Escuela Técnica Práctica de Navegación en General" del que, sólo egresarían tres promociones de técnicos, por las limitaciones económicas de la época. Durante la presidencia del Dr. Víctor Paz Estensoro, mediante Decreto Supremo N.º 06339 del 4 de Enero de 1963, se crea la Armada Boliviana con el nombre de Fuerza Fluvial y Lacustre, en consideración al artículo 200 de la Constitución Política del Estado de ese año (composición de las Fuerzas Armadas), la necesidad de vertebrar zonas alejadas del territorio nacional que carecían de vías de comunicación terrestre o aérea, pero que

contaban con vías de acceso navegables y por sobre todo soberanía en los ríos navegables, especialmente en aquellos de curso internacional.

El 31 de Enero del mismo año, en el Gran Cuartel General de Miraflores de la ciudad de La Paz es posesionado como primer Comandante de la Fuerza Fluvial y Lacustre, el Gral. de Brig. Ronald Monje Roca que hasta ese momento desempeñaba las funciones de Jefe del Estado Mayor del Ejército. Esta Autoridad organizó su comando de la siguiente manera:

Comandante Gral. Brig. Ronald Monje Roca
Jefe de estado mayor Cnl. Alcides Sapiencia Zelaya
Jefe departamento I Cnl. Julio Olmos Cardozo
Jefe departamento II Tcnl. César Béjar Dorado
Jefe departamento III My. Xavier Pinto Tellería
Jefe departamento IV My. Guillermo Marqueti M.

El 8 de Enero de 1966, se publica el D. S. N° 07469, mediante el cual, la Fuerza Fluvial y Lacustre, cambia de nombre por el de "Fuerza Naval Boliviana", en consideración a que habiendo transcurrido tres años desde su creación, su desarrollo había alcanzado niveles significativos de profesionalismo en vista que contaba con personal de Cuadros altamente capacitado para la navegación marítima.

Por su parte, el Comando de Fuerza mediante Orden del Día FFL. N° 11/66 dispone el cambio de nombre de la Fuerza y especifica la nueva denominación de los grados en vigencia.

Entre otro de los actos administrativos registrados durante el período, se encuentra la creación de la Bandera de la Fuerza Naval Boliviana en fecha 13 de Abril de 1966, emblema que sería conocido posteriormente como la Bandera de Reivindicación

Marítima.

Hasta el año 1981, la Fuerza Naval Boliviana había crecido conforme a las expectativas que se crearon, pues demostraba haberse desarrollado cualitativa y cuantitativamente, disponiendo de Unidades de: Superficie, Infantería de Marina y Aeronavales, las que aún siendo de poca magnitud, le permitían cumplir con su misión eficientemente.

Demostraba con orgullo, ser la institución abanderada de la Reintegración Marítima Nacional, al constituirse en la viva voz del pueblo boliviano que en el contexto internacional testimoniaba la voluntad inquebrantable de volver al mar.

Es así que transcurridos 155 años de su creación y 18 años de su restablecimiento, había alcanzado la experiencia y madurez suficiente como para proyectar su accionar a nivel internacional.

Esta situación necesitaba, por fuerza propia, el cambio de su denominación, en virtud a numerosas consideraciones de orden doctrinario, entre las que destacaba el hecho de que el nombre de Fuerza Naval tenía una sola interpretación a nivel mundial, la de "una organización, de medios navales, agrupados para cumplir una tarea acortada en tiempo y espacio, vale decir, con duración de carácter " Temporal y Accionar en Espacio Limitado", en tanto que Marina o Armada englobaba un conjunto de medios navales de guerra entre los que se encontraban Buques, unidades Aeronavales, de Infantería de Marina, Instalaciones Navales y Terrestres, etc. que poseía un país, para el control de los espacios acuáticos. Por lo tanto era de imperiosa necesidad devolverle legalmente, a la Institución, el nombre que legítimamente le correspondía "Armada Boliviana".

Inteligentemente, el Gral. Celso Torrelio Villa en ese entonces Presidente de la República, había captado esta significación, de la explicación dada por los miembros de la Fuerza Naval, razón por la cual el 23 de diciembre 1981 mediante D. S. N° 18760, se cambia el nombre a la Fuerza Naval Boliviana con Armada Boliviana.

Consecuentes con el cambio de nombre, se registran modificaciones tanto de tipo administrativo, como operativo en la búsqueda de conformar una estructura idónea para el funcionamiento de la Institución.

Sin embargo El 29 de Enero de 1993, el Gral. Ejto. Oscar Vargas Lorenzetti Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas de la Nación, emite la Orden Particular N° 01/93, mediante la cual dispone el cambio del nombre de Armada Boliviana por el de Fuerza Naval Boliviana, haciendo referencia a los artículos 207 y 211 de la Constitución Política del Estado y los artículos 16, 19, 40, 56, 59 y 60 de la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas.

En el sentido, de que la Constitución Política del Estado, establecía que las Fuerzas Armadas estaban compuestas por el Comando en Jefe, Ejército, Fuerza Aérea y Fuerza Naval, razón por la cual la designación Armada Boliviana carecía de validez legal al no estar reconocido por las leyes de la Nación.

Si bien tal disposición tenía el asidero legal correspondiente, carecía totalmente de las bases doctrinarias pertinentes, que en su momento y para la reformulación de la Constitución Política del Estado de 1995, no fueron representadas por el Mando en ejercicio, permitiendo que la misma perjudicara a la Institución en el desarrollo posterior de sus funciones al haberle privado de la jerarquía apropiada como representante de los Intereses Marítimos, Fluviales y Lacustres de la Nación, no obstante, a que en el contexto internacional sea reconocida como Armada Boliviana.

1.2 MISIÓN Y VISIÓN DE LA ARMADA BOLIVIANA

Según las consideraciones de la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas de la Nación (Ley No. 1405 del 30 de Diciembre de 1992) la Armada de Bolivia tiene como misión lo siguiente:

Artículo 59°. La Fuerza Naval como parte integrante de las Fuerzas Armadas de la Nación, constituye la expresión permanente del Poder Naval y cumple las siguientes misiones específicas:

1. Asegurar la Soberanía y Defensa de los intereses marítimo fluviales y lacustres de la Nación.
2. Garantizar la libre navegación de la Marina Mercante en los mares, ríos y lagos controlando el derecho de uso del mar territorial, de las zonas contiguas, de la plataforma continental y de los fondos marítimos.
3. Contribuir al fortalecimiento de la Nación en coordinación con las otras Fuerzas, impulsando, fomentando y protegiendo la navegación militar mercante y otras de carácter privado.
4. Levantar la Carta Hidrográfica Nacional.
5. Impedir y reprimir la piratería en la navegación, comercio y pesca.
6. Ejecutar misiones específicas en apoyo del Ejército y/o la Fuerza Aérea.
7. Participar activamente en el desarrollo integral de la Nación de acuerdo a Directivas del Comando en Jefe.
8. Ejercer competencia y jurisdicción con aguas patrimoniales, puertos e instalaciones navales, conforme a las estipulaciones contempladas en la Ley de Navegación Fluvial, Lacustre y Marítima.

1.3 OBJETIVOS DE LA ARMADA BOLIVIANA

Según lo descrito en la ley boliviana, los roles de la Armada Nacional son los siguientes: Ley No. 1405, Artículo 59°.- La Fuerza Naval como parte integrante de las Fuerzas Armadas de la Nación, constituye la expresión permanente del Poder Naval y cumple las siguientes misiones específicas:

- Asegurar la Soberanía y Defensa de los intereses marítimo fluviales y lacustres de la Nación.

- Garantizar la libre navegación de la Marina Mercante en los mares, ríos y lagos controlando el derecho de uso del mar territorial, de las zonas contiguas, de la plataforma continental y de los fondos marítimos.
- Contribuir al fortalecimiento de la Nación en coordinación con las otras Fuerzas, impulsando, fomentando y protegiendo la navegación militar mercante y otras de carácter privado.
- Impedir y reprimir la piratería en la navegación, comercio y pesca.
- Ejecutar misiones específicas en apoyo del Ejército y/o la Fuerza Aérea.
- Participar activamente en el desarrollo integral de la Nación de acuerdo a Directivas del Comando en Jefe.
- Ejercer competencia y jurisdicción con aguas patrimoniales, puertos e instalaciones navales, conforme a las estipulaciones contempladas en la Ley de Navegación Fluvial, Lacustre y Marítima

Los Intereses Marítimos de la Armada son:

- Levantar la carta hidrográfica nacional.
- Ejercer la competencia y jurisdicción en aguas.
- Apoyar el funcionamiento de las Capitanías de Puerto.
- Apoyar a la cartografía mediante el uso de Servicio de Hidrografía Nacional (SHN).
- Participación en reuniones internacionales y nacionales de índole naval.
- Ayudar en el Desarrollo nacional integral con lo siguiente:
 - Contribuir al fortalecimiento de la Nación.
 - Participar activamente en el desarrollo de la nación.
 - Ejecutar operaciones de ayuda humanitaria en las poblaciones ribereñas nacionales e internacionales.
 - Ejecutar proyectos agroindustriales.
 - Apoyar a las operaciones de abastecimiento de combustible en el noroeste del territorio nacional.

- Apoyar a las operaciones de defensa civil, desarrollar, diseñar y elaborar planes, proyectos e investigación.

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL JURISDICCIONAL DE LA ARMADA BOLIVIANA

La Armada Boliviana cubre el extenso territorio fluvial y lacustre boliviano dividiendo sus funciones entre los siguientes Distritos Navales, nótese que los nombres de estas unidades derivan de la cuenca fluvial o región en la que operan:

- DN-1 Primer Distrito Naval "BENI"
- DN-2 Segundo Distrito Naval "MAMORE"
- DN-3 Tercer Distrito Naval "MADERA"
- DN-4 Cuarto Distrito Naval "TITICACA"
- DN-5 Quinto Distrito Naval "SANTA CRUZ"
- DN-6 Sexto Distrito Naval "COBIJA"

Anexo: Distritos y Áreas Navales de la Armada Boliviana

- AN. 1 "COCHABAMBA"
- AN. 2 "SANTA CRUZ"
- AN. 3 "BERMEJO"

CAPÍTULO II

PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1.1 Situación Problemática

El Recurso Humano es el principal activo de toda Organización, es la piedra angular y esencia del desarrollo organizacional. Sin embargo, para muchos administradores esta idea, no se traduce en la práctica en hechos que demuestren lo que pregonan.

Siendo tal la importancia del Recurso Humano en la Organización, es importante contar con adecuados procesos de Selección. Si la Selección de Personal ha sido deficiente, es probable que se cuente con Personal no idóneo. Las acciones de capacitación y desarrollo que la Organización efectúe con dicho Personal, posiblemente no cambie el hecho que el Personal no sea el adecuado. Por ello, es muy importante que el proceso de Selección sea llevado con adecuados criterios técnicos, objetividad e imparcialidad, y por profesionales calificados en la especialidad⁴.

Una de las herramientas que pueden contribuir a lograr los propósitos anteriores es la Auditoría de Recursos Humanos; sin embargo, el proceso de auditar los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, es poco frecuente en su práctica, lo que refleja que su ejecución a nivel organizacional no tiene la relevancia que debería dársele.

En el caso concreto de la Armada Boliviana, mediante la revisión precedente en aspectos relacionados con el Control Interno del Personal Administrativo que cumple sus funciones dentro esta Institución, se estableció que no existen guías o procedimientos adecuados para una evaluación periódica de los procesos de Reclutamiento y Selección

⁴ Ministerio de Salud Perú. (1999). *Gestión de Recursos Humanos. Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud*. Lima Perú: MINSA. Pág. 132.

de Personal; situación que se pretende superar con la propuesta que se plantea en el presente proyecto de grado.

2.1.2 Formulación del Cuestionamiento de Investigación

¿La elaboración de un manual de Auditoría de Recursos Humanos para la evaluación del Control Interno del proceso de Reclutamiento y Selección del Personal Administrativo en el Comando General de la Armada Boliviana, permitirá identificar las falencias, deficiencias y excepciones en dicho proceso para formular las recomendaciones pertinentes?

2.1.3 Identificación de la Variable Independiente

Manual de Auditoría de Recursos Humanos

2.1.4 Identificación de la Variable Dependiente

Control Interno del proceso de Reclutamiento y Selección del Personal Administrativo

2.1.5 Identificación de la Variable Moderante

Comando General de la Armada Boliviana

2.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1 Justificación Profesional

Con la elaboración de un “Manual de Auditoría de Recursos Humanos para la evaluación del Control Interno del proceso de Reclutamiento y Selección del Personal Administrativo en el Comando General de la Armada Boliviana”, se pretende que este documento contribuya a que los auditores de esta Institución puedan desarrollar su

trabajo de manera más eficaz, particularmente al momento de evaluar el Control Interno de los procesos de Selección del Personal; sin embargo, la propuesta que se formule, también servirá como base para que otras instituciones de similares características puedan implementar este tipo de auditorías en el proceso de Reclutamiento y Selección del Personal Administrativo; por tanto, el beneficio no sólo será para la Armada Boliviana, sino para otras Instituciones.

Aguirre y Escarnilla plantean que el Control Interno está referido al control de seguridad del sistema contable que se aplica en la Organización, fijando y evaluando los procedimientos contables y financieros que ayudan al cumplimiento de los objetivos propuestos. Igualmente plantea que el Control Interno detecta las irregularidades y errores y apuesta por la solución; evaluando todos los niveles de autoridad, administración de Personal, los métodos y sistemas contables para que el auditor pueda dar respuesta veraz de las transacciones y manejos de la Organización⁵.

2.2.2 Justificación Económica

Se estima que el proyecto que se presenta, coadyuvará a que la Armada Boliviana incremente su eficiencia y eficacia a través de sus funcionarios en el área administrativa, reduciendo costos innecesarios, en procura de alcanzar los objetivos institucionales. Esto será posible a través de procesos de Selección de Personal eficaces.

Efectuar la Selección de forma eficaz significa, entre otros aspectos, “Asegurarse de que la inversión económica que hace la Organización al incorporar a personas será rentable, en función de los resultados esperados de ellas”⁶, además, puede traer como resultado

⁵ Aguirre, J. y Escarnilla J. (1998). *Auditoría, Control Interno, áreas específicas de implementación, procedimientos y control*. Madrid España: Editorial Mc. Graw Hill.

⁶ Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, S. y Schuller, R. (2003). *La gestión de los recursos Humanos: preparando profesionales para el Siglo XXI* (2ª ed). Bogotá: McGraw-Hill. Pág. 87.

“Menores inversiones y esfuerzos en entrenamiento, gracias a la mayor factibilidad para aprender las tareas del cargo, y a las nuevas actividades generadas por la innovación”⁷.

Además, un sistema de Selección adecuado, permitirá controlar el Personal ocioso e innecesario, evitar costos intangibles altos como es el caso de vacantes sin ser cubiertas o por el contrario un exceso de contratación, tener una mejor planificación y ser eficientes en su desarrollo profesional y poder tener Personal que se vea su desempeño dentro la Institución.

2.2.3 Justificación Práctica

Toda Organización, para garantizar su supervivencia y operatividad, requiere medir la capacidad y potencialidad del Personal a seleccionar siempre orientado a la calidad y productividad y, a la vez, desarrollar con efectividad sus funciones laborales en la Organización.

En este sentido, el Manual de Auditoría de Recursos Humanos que se pretende elaborar, permitirá emitir recomendaciones de Control Interno para tener un proceso de Selección de Personal Administrativo óptimo, de modo tal que se contrate a los candidatos idóneos para la Institución.

Según Dolan, efectuar la Selección de forma eficaz significa alcanzar, entre otros, los siguientes fines concretos:⁸

- Contribuir a los objetivos finales de la Organización. Disponer de Personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.

⁷ Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Primera Edición. Colombia: Mc Graw Hill. Pág. 133.

⁸ Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, S. y Schuller, R. Ob. Cit. Pág. 87.

- Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la Organización como los de los individuos.

Por su parte Chiavenato, señala que la adecuada ejecución del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, ofrece resultados importantes para la Organización, entre ellos:⁹

- Adecuación de las personas al cargo y satisfacción en el trabajo.
- Rapidez en el ajuste y la integración del nuevo empleo a las nuevas funciones.
- Mejoramiento gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los mejores talentos.
- Estabilidad y permanencia de las personas, y reducción de la rotación.
- Mayor rendimiento y productividad, al aumentar la capacidad de las personas.
- Mejoramiento de las relaciones humanas, por elevación de la moral.

2.3 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

2.3.1 Objetivo General

Elaborar un "MANUAL DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA".

2.3.2 Objetivos Específicos

- a) Determinar si la Armada Boliviana implementa mecanismos de Control Interno del proceso de Reclutamiento y Selección del Personal Administrativo.
- b) Verificar si la Armada Boliviana efectúa Auditorías de Recursos Humanos para evaluar el Control Interno del proceso de Selección de Personal.

⁹ Chiavenato I. 2002. Ob. Cit. Pág. 133.

- c) Identificar las deficiencias del Control Interno para la Selección del Personal Administrativo de la Armada Boliviana.
- d) Proponer técnicas y procedimientos eficientes para la evaluación del Control Interno del proceso de Reclutamiento y Selección del Personal Administrativo de la Armada Boliviana.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto de grado es de tipo descriptivo, en razón de que se efectúa una descripción de los mecanismos de Control Interno que se utilizan en la Armada Boliviana, para el proceso de Selección del Personal Administrativo, así como las deficiencias que presenta; también se verifica la existencia de Auditorías para evaluar dicho Control.

En base al análisis de los elementos citados, se elabora un Manual de Auditoría de Recursos Humanos para la evaluación del Control Interno del proceso de Reclutamiento y Selección del Personal Administrativo en el Comando General de la Armada Boliviana.

En los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades importantes de manera precisa e independiente en la investigación para así describir y medir las variables o conceptos con los que tiene que ver y así decir como es y cómo se manifiesta¹⁰. Por tanto, el estudio descriptivo permite especificar las propiedades más importantes del objeto de análisis de la presente investigación.

La descripción es uno de los subproductos de la observación y es el antecedente necesario para las explicaciones. La descripción permite reunir los resultados de la observación.¹¹

¹⁰ Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta. Edición. México: Mc. Graw Hill. Pág. 80.

¹¹ Mejía, R. (2008). *Metodología de la Investigación*. Bogotá-Colombia.

3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Se utilizaron los siguientes métodos de investigación: análisis, inducción y deducción.

3.2.1 Método de Análisis

El análisis consiste en la desmembración del universo (conjunto) en sus elementos componentes que tengan relación entre ellos.¹²

3.2.2 Método Inductivo

La inducción es ante todo 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.

También se utilizó el método inductivo, porque a partir de apreciaciones particulares se llegó a generalizar para poder extender los conceptos a hechos generales.

“El método inductivo es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados”¹³.

3.2.3 Método Deductivo

Asimismo, se utilizó el método deductivo, porque permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se llegan a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares.

¹² Hernández R., Fernández C. y Baptista P. Ob. Cit.

¹³ Münch L. y Ángeles, E. (2003). *Métodos y Técnicas de Investigación*. México, Edit. Trillas, Pág. 51.

El método deductivo “Consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal”.¹⁴

3.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La información será recabada mediante las siguientes fuentes y técnicas:

3.3.1 Entrevista Estructurada

La entrevista es un medio por el cual se obtiene información importante sobre algún tema determinado, realizando una serie de preguntas. En efecto, en la presente investigación se recopiló la información necesaria a partir de la elaboración de un cuestionario, donde se plasmaron los objetivos que guían el presente trabajo.

“La entrevista estructurada o dirigida, se realiza con un cuestionario y con una cédula que se debe llenar a medida que se desarrolla. Las respuestas se transcriben tal y como las proporciona el entrevistado, por lo tanto, las preguntas siempre se plantean con el mismo orden”¹⁵.

3.3.2 Investigación Documental

Para recabar la información bibliográfica se utilizó la técnica de la investigación documental, mediante la cual se consultaron libros y manuales, relacionados con el tema que se investiga.

“La investigación documental, constituye una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades (teóricas o no) usando para ello diferentes tipos de documentos. Indaga, interpreta, presenta datos e informaciones sobre un tema

¹⁴ Münch L. y Ángeles, E. Ob. Cit. Pág. 51.

¹⁵ Münch L. y Ángeles, E. Ob. Cit. Pág. 63.

determinado de cualquier ciencia, utilizando para ello, una metódica de análisis; teniendo como finalidad obtener resultados que pudiesen ser base para el desarrollo de la creación científica.... Se caracteriza por la utilización de documentos; recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes...Utiliza los procedimientos lógicos y mentales de toda investigación; análisis, síntesis, deducción, inducción, etc.”.¹⁶

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO

La población de estudio estuvo conformada por funcionarios del Departamento I-Personal, del Comando General de la Armada Boliviana.

La muestra de estudio se determinó mediante el muestreo dirigido (no probabilístico)¹⁷, decidiéndose considerar a un total de 12 funcionarios del Departamento I-Personal de la institución, a quienes se les aplicó el cuestionario previamente estructurado, con la finalidad de conocer su percepción respecto a la necesidad de contar con un manual de auditoría de recursos humanos para la evaluación del control interno del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo de dicha institución.

¹⁶ Bravo, J. L., Méndez P. y Ramírez T. (1997). *La investigación documental y bibliográfica*. Caracas, Venezuela: Edit. Panapo.

¹⁷ Las muestras no probabilísticas, denominadas también muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario. Aún así éstas se utilizan en muchas investigaciones y a partir de ellas se hacen inferencias sobre la población. (Hernández, Fernández y Baptista, Ob. Cit).

CAPITULO IV MARCO TEÓRICO

4.1 DEFINICIÓN DE AUDITORÍA

La auditoría ha sido definida de modo general como "un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas"¹⁸

En este sentido, la auditoría consiste en un examen sistemático de los estados financieros, de sus registros y operaciones, con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las políticas establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente adoptadas.

Por todo ello, se define como la actividad consistente en analizar la información económico-financiera, esta se obtiene de los documentos contables examinados, y su objeto es la emisión de un informe que exprese una opinión técnica sobre la fiabilidad de dicha información, para que se pueda conocer y valorar esta información por terceros.

Entonces, la auditoría "es el examen objetivo y sistemático de las operaciones financieras y administrativas, realizado por profesionales independientes, con posterioridad a su ejecución, con la finalidad de evaluarlas, verificarlas y elaborar un informe que contenga observaciones, conclusiones, recomendaciones y, el correspondiente dictamen cuando corresponda"¹⁹.

¹⁸ Paiva Q., Walker. (2000). *Guía de Auditoría*. Cochabamba. Bolivia. Edit. Educación y Cultura. Pág. 9.

¹⁹ Vela Quiroga Gabriel (2007). *Auditoría Interna un Enfoque Prospectivo*. La Paz Bolivia. Pág. 2.

Para que esos agentes internos y externos puedan interpretar sin ambigüedad la información financiera vertida en los estados contables, es preciso que haya sido elaborada de acuerdo con unas normas y criterios de general aceptación, es decir, que la persona que haya preparado los estados contables y la que los reciba hablen una lengua común. Ahora bien, esta homogeneización de criterios para elaborar la información contable no basta para asegurar la fiabilidad de dicha información. Para ello, es necesario que ese lenguaje común se vea complementado por la opinión de un experto cualificado e independiente sobre la adecuación de la información transmitida de la realidad empresarial. Por tanto, la función del auditor es la de proporcionar credibilidad a los estados financieros.

Para poner un ejemplo, una organización podría hacer cierto número de afirmaciones (llamadas a veces declaraciones), incluyendo las siguientes:

- Los estados financieros representan mediciones imparciales de los eventos económicos y las operaciones comerciales que influyen en la organización durante un cierto período.
- El sistema computarizado de contabilidad que se sigue en la organización es eficaz y confiable.

Cada una de esas afirmaciones la hace la organización a través de su proceso contable, el cual recoge, resume, clasifica y presenta los datos pertinentes. Mediante la auditoría se obtiene y se evalúa la evidencia necesaria para determinar si las afirmaciones de la organización están de acuerdo con los criterios que se han establecido.

En el caso de las afirmaciones hechas por medio de los estados financieros, el criterio establecido es si dichos estados concuerdan con los principios de contabilidad generalmente aceptados. En cambio, los criterios que gobiernan las afirmaciones hechas por medio del sistema contable computarizado constituyen juicios acerca de qué es un

sistema eficaz y confiable. Los auditores pueden evaluar el grado en que esas afirmaciones satisfacen los criterios de eficacia y confiabilidad que se consideran apropiados.

En otras palabras, una auditoría es un análisis sistemático por parte de una persona competente o independiente que obtiene pruebas y las evalúa objetivamente para así formarse una opinión y emitir un reporte.

4.2 AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

La Auditoría de Recursos Humanos se entiende como el análisis de las políticas y las prácticas del Personal de una Organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas. El propósito principal de esta Auditoría es mostrar cómo funciona el programa, con la identificación de prácticas y condiciones que son perjudiciales para la Organización, aquella cuyo costo no compensa o aquellas prácticas o condiciones que deben ser incrementadas²⁰.

Los objetivos de una Auditoría de Recursos Humanos son tan amplios como el propio campo de la gestión, entre los cuales se mencionan los siguientes:

- Conocimiento de la estructura humana de la empresa, es decir el número de sus componentes y sus características.
- Evaluación de los procesos Reclutamiento, Selección y contratación llevados a cabo.
- Registro de las promociones y transferencias de funcionarios dentro de la Organización.
- Administración de salarios y planes de incentivos.
- Estadísticas de accidentes y bajas laborales.

²⁰ Chiavenato I. (2011). *Administración De Recursos Humanos*. Novena Edición. México: Mc Graw Hill,. Pág. 392.

- Índice de rotación de Personal y coste del mismo.
- Control de presencia e índice de ausentismo.
- Evaluación de rendimiento (o resultados) y de potencial y las acciones consecuentes con ellas.
- Análisis y descripción de los puestos de trabajo o cargos existentes en la empresa.

Los recursos humanos son considerados por la empresa como uno de los activos de los que dispone más valiosos y su reflejo en las empresas va a ser muy importante, incidiendo de forma directa o indirecta en el resultado de la compañía, o bien activándose como mayor valor de ciertos elementos.

Definido el concepto de la auditoría y la importancia de la aplicación de esta en las empresas. Es que está definido una de las herramientas de mayor ayuda para la una organización y sus recursos humanos:

La auditoría de recursos humanos o bien de personal, la cual es un conjunto de procedimientos que tienen por objeto revisar y comprobar todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados en la materia, sugiriendo en su caso los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de personal.²¹

Por medio de esta auditoría se evalúa o audita a cada funcionario, para ver si es el indicado en el puesto que está ocupando, revisar en que podría mejorar y que más podría aportar a esta. La auditoría de recursos humanos debe de llevarse a cabo de manera

²¹ Gonzales Mondragón, Armando (2002) *Auditoría Administrativa, Generalidades, Auditoría en Recursos Humanos y Gerencias Alternas*, Editorial Trillas, México.

periódica, con la finalidad de que la empresa pueda tener un mejor control interno y un constante crecimiento.

La auditora de recursos humanos puede ser externa, interna o mixta, aunque cada uno de estos tipos de auditoría tiene sus ventajas e inconvenientes, siempre que económicamente sea posible o a menos que lo impida otras circunstancias particulares la última forma de auditoría, la mixta es la recomendable, porque reúne las ventajas y eliminan en gran parte los inconvenientes de las otras dos.²²

Diferentes autores han definido a la auditoría de recursos humanos o también denominados como auditoría de personal:

Fernando Arias Galicia, define la auditoría de la administración de recursos humanos como: “Un examen objetivo, minucioso y lógicamente fundado de los objetivos, las políticas, las higienes, los controles, la aplicación de recursos y la estructura de la organización que tienen a su cargo administrar los recursos humanos, constituye entonces un instrumento de gestión”.²³

Agustín Reyes Ponce, menciona que la auditoría de la administración de personal, es: “Un procedimiento que tiene por objeto recabar y comprobar, bajo un método especial todas las funciones y actividades que en materia de personal, se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas de la organización”.²⁴

Dessler G. señala que: “La Administración de los Recursos humanos, está diseñada sobre la premisa de que todas las organizaciones tienen una gama de necesidades de servicios de recursos humanos, por lo tanto la auditoría adopta una perspectiva general

²² Gonzales Mondragón, Armando (2002) Ob. Cit.

²³ Chiavenato I. (1999) *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Mc. Graw Hill. Colombia.

²⁴ Reyes Ponce, A. (1996) *Administración de Personal – Relaciones Humanas*. Ed. Limusa – México.

de la organización, que ejecuta estos servicios a un mercado interno de usuarios – clientes”.²⁵

La Auditoría de la Administración de los Recursos Humanos, en función de una gerencia de recursos humanos (tradicional), se dice que es un examen y evaluación realizados en una entidad, para establecer el grado de eficiencia y eficacia de la implementación de las normas que dictan los sistemas de personal y el cumplimiento de políticas establecidas por la organización.

Se considera que la función de una unidad de recursos humanos desde una perspectiva estratégica por lo que se enfoca a la auditoría de recursos humanos como una función de servicio, para el mercado interno de la organización, debiendo tener la perspectiva de evaluar:

- Misión y estrategias de la organización.
- Estrategia de recursos humanos.
- Organización de la administración de los recursos humanos: tareas, personal, estructuras prescritas, procesos de organización y estructura naciente.
- Orientación de los recursos humanos para establecer un posicionamiento a largo plazo.

❖ **Rol e Importancia:**

La importancia de la auditoría de los Recursos Humanos (ARH), deviene por su naturaleza de actividad de control, que lo integra al proceso administrativo; con el objetivo de identificar errores o situaciones, que en potencia representen obstáculos gravitantes para la gestión futura.

²⁵ Dessler G. (1996) *Administración de personal*, editorial Prencite Hall Hispano América - México, 6ta. Edición.

La necesidad y/o interés por la realización de auditorías de la ARH, esencialmente se debe a tres factores:²⁶

- La importancia de la función de personal, por sus efectos legales y cambios en la estrategia de las organizaciones.
- Los costos que controlan son muy significativos.
- Las decisiones del área de personal, afectan a la productividad de la organización y la calidad del entorno laboral.

La Auditoría de Recursos Humanos permite:²⁷

- Identificar las contribuciones del área de personal a la organización.
- Mejorar la imagen del área de personal.
- Tener claro las responsabilidades y deberes del área de recursos humanos.
- Facilitar la uniformidad de políticas y prácticas.
- Detectar los problemas latentes, potencialmente explosivos.
- Garantizar el cumplimiento de los dispositivos legales.
- Reducir los costos, mediante prácticas mejoradas.
- Promover los cambios necesarios en la organización.

Las auditorías de recursos humanos, cumplen el rol de ser herramienta para el control administrativos de programas y prácticas de la función de ARH. Estos roles son cada vez más importante para la gestión empresarial, por lo que estas evaluaciones han incrementado su amplitud y profundidad.

²⁶ Dessler G. (1996) Ob. Cit.

²⁷ Dessler G. (1996) Ob. Cit.

4.2.1 El proceso de una auditoria de Recursos Humanos

El proceso de una auditoria de los recursos humanos, es similar al de una Investigación Científica, con cierta flexibilidad en sus fases pero en continua interrelación, privilegiando los factores críticos de la ARH.²⁸

Puede comprender las fases siguientes:

- a. Decisión de efectuar la auditoria, con su respectiva asignación de recursos.
- b. Determinación del alcance de la auditoria, que se va analizar y cuáles son sus límites.
- c. Determinación de fuentes de información y de instrumentos para la auditoria.
- d. Recopilación de datos.
- e. Análisis de la información.
- f. Elaboración del informe.

a. Decisión de efectuar la auditoria:

En el caso de la auditoria de la administración de recursos humanos, no existe ninguna obligación legal; en tal sentido, las decisiones por lo general parten de la misma necesidad y están referidos a un problema que afecta a la organización y que se supone tiene sus raíces en la administración de los recursos humanos.

Esta decisión también involucra determinar si se efectuara una auditoria interna o externa, con la diferencia de que la última por lo general proporciona un punto de vista fresco al de las prácticas y políticas actuales.

²⁸ Gutiérrez, Palomino R. B. (2007) *Auditoría de la administración de recursos humanos*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Medicina Humana. Unidad de Postgrado

b. Determinación del alcance de la auditoría

Al respecto, se había mencionado que podrían ser muy variables, desde una evaluación de “sistema amplio”, hasta aquellas específicas.

La práctica es que la mayoría son parciales o específicas con un carácter periódico; en tanto las de “sistemas amplios” son pocas y ocasionales. Esta situación obedece a que en la práctica, las auditorías contienen la administración de recursos humanos y responden a la necesidad de enfrentar problemas como parte de la planeación del sistema de control, en el cual solo se privilegia a los factores críticos de la administración de los recursos humanos.

c. Determinación de fuentes de información:

El criterio es que se debe buscar la información necesaria, donde se encuentre disponible. Es decir, que para una auditoría determinada, se precisa en una fase preliminar, la información necesaria, coherente con los objetos de la auditoría, luego de cual se debe identificar las fuentes en las que se puede obtener dicha información.

Entre las fuentes habitualmente empleadas, se tiene:²⁹

❖ **Récord y reportes:** Es la fuente más fácilmente disponible, ya que se puede obtener del sistema de información de la organización.

La diferenciación básica entre reportes y record, se encuentra en que los primeros dan información cualitativa y cuantitativa, oportuna y actualizada; el récord da información cuantitativa y pueden ser recopilados de los reportes: del personal de la organización y de los objetivos de cada actividad.

²⁹ Gutiérrez, Palomino R. B. (2007) Ob. Cit.

d. Recopilación de datos:

Es la fase de obtención de datos, de acuerdo a lo planificado. En ésta fase se debe decidir si se aplicará técnicas metodológicas para recolectar “datos en bruto”, si se aplica la técnica del “brainstorming” (tormenta de ideas) y se obtendrá “datos depurados”, si se estratifica la información disponible.

De otro lado las técnicas de recolección más usuales son:³⁰

- Observación
- Muestreo
- Entrevista: al personal representativo sobre conocimientos, actitudes, aptitudes, opiniones y moral de los trabajadores.

El criterio es que: “Quienes tienen que vivir con el sistema son los que están mejor calificados para juzgar su valor”.

Las actitudes pueden inferirse del récord de ausentismo, impuntualidad, disciplina, productividad y desperdicios.

- Encuestas: Se aplicaran sobre actitudes, opiniones y moral de los funcionarios.
- Proyectos especiales de investigación: En los que a partir de análisis deductivo o inductivo, se puede desarrollar datos esenciales para su análisis y evaluación. Entre estos se encuentra a los estándares; los cuales permiten establecer una relación de competitividad en cuanto los niveles que se tienen en organizaciones similares y/o de la competencia.

³⁰ Gutiérrez, Palomino R. B. (2007) Ob. Cit.

e. Análisis de la Información:

Es la parte más importante de la Auditoría de Recursos Humanos; es el señalamiento de fallas encontradas sobre el cumplimiento de los programas y presupuestos de personal, la investigación de las causas, la determinación si los programas y procedimientos pueden mejorarse, ya sea para la obtención de políticas fijadas o sus modificaciones y toda acción de personal.

El valor y la confiabilidad de las auditorías pueden aumentar, conforme el análisis se combina con los experimentos y la experiencia para identificar técnicas mejoradas en la medición de resultados y la influencia de los programas.

f. El Informe de la Auditoría de Recursos Humanos:

La auditoría practicada debe consignarse en un informe, en el que se precise los datos obtenidos y explicados, conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Debe incidirse en:³¹

- Fallas de los programas y procedimientos.
- La adecuación o no de los programas en relación con los objetivos y políticas de personal, sustentando modificaciones.
- Recomendaciones a adoptarse.

En el caso de las auditorías periódicas, se deben efectuar comparaciones con resultados anteriores, evaluando los cambios.

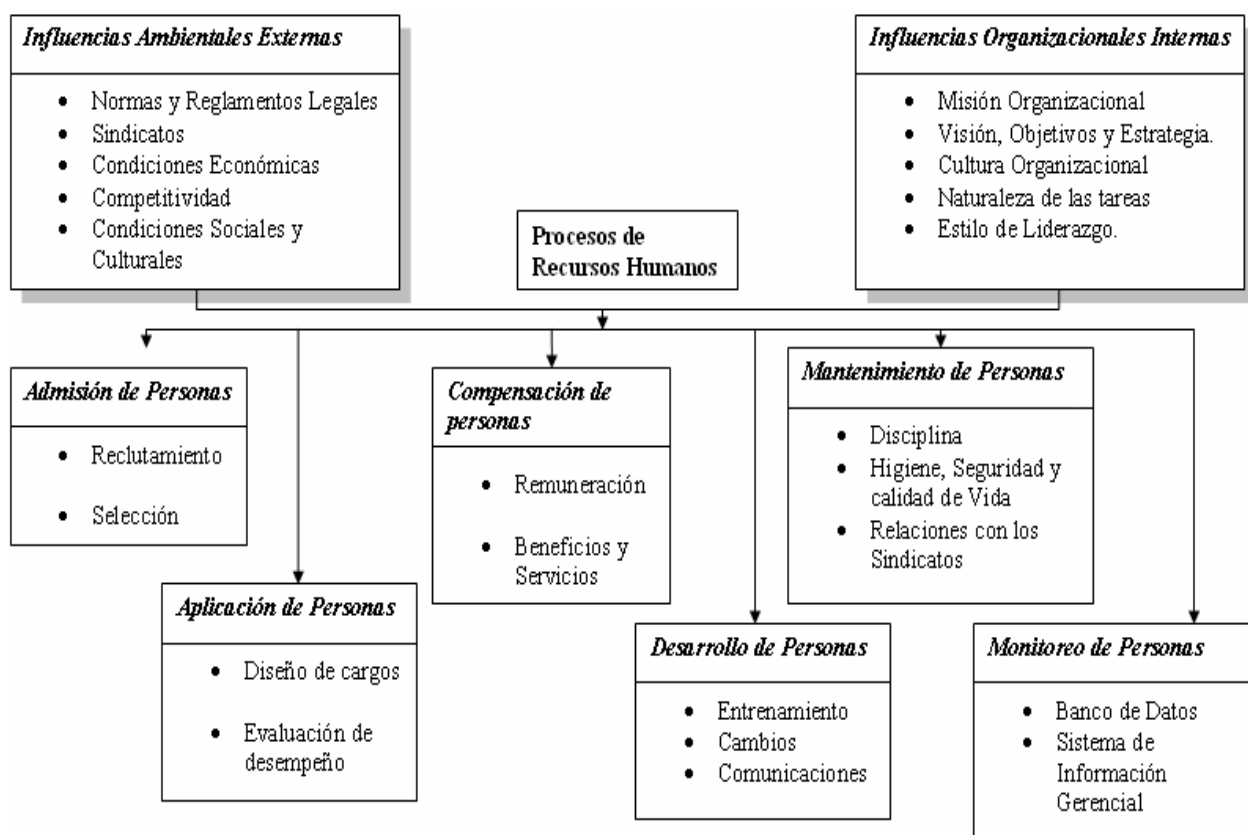
Aún cuando es una práctica común, es discutible que estos Informes estén dirigidos para las necesidades de gerentes y directores; en todo caso se debe evaluar las ventajas de que sean de uso amplio para efectos de las correcciones pertinentes.

³¹ Gutiérrez, Palomino R. B. (2007) Ob. Cit.

Si bien no es una práctica común, sugerimos que en el proceso de la auditoría se propongan los lineamientos para:³²

- Desarrollar un plan de acción, para corregir desviaciones en objetivos, políticas y procedimientos.
- Efectuar el seguimiento al plan de acción, para establecer si se resolvieron los problemas detectados en la auditoría.

MODELO DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Chiavenato, I. (2002:451)

³² Gutiérrez, Palomino R. B. (2007) Ob. Cit.

4.2.2 La Percepción de los Empleados Sobre la Auditoria de Recursos Humanos:

Al momento de realizar una auditoría de recursos humanos los empleados deben adquirir mayor respeto por sus actividades y obligaciones, de igual forma cuando el departamento de recursos humanos los consulta y toma en cuenta sus opiniones y comentarios, además de ponerlos en práctica, ellos se sienten parte de la empresa y del desarrollo.

Siempre que los gerentes y supervisores de línea perciban que el departamento de personal contribuye a que logren sus metas y objetivos departamentales, la reacción tenderá a ser positiva y constructiva.³³

Los departamentos de recursos humanos que alcanzan sus objetivos adecuadamente se preocupan tanto por el logro de las metas de la empresa como por el logro de los objetivos individuales de las personas que la integran, ya que si las necesidades de los empleados se descuidan, el ausentismo, los conflictos y la tasa de rotación tienden a aumentar. Es pues así, que al realizar una adecuada auditoria de recursos humanos se contribuirá a que los empleados y la empresa logren sus objetivos, de esta forma los empleados sabrán la importancia de una auditoria en esta área pues sabrán que de un adecuado manejo del departamento de recursos humanos, sus operaciones y actividades propias se desprenderá un crecimiento propio, económico, profesional y social.

4.2.3 Objetivos y Ventajas de la Auditoria de Recursos Humanos

La Auditoría tiene una serie de objetivos. El principal es estudiar la contribución de los recursos humanos al desarrollo de la empresa; además de conseguir satisfacer las necesidades del personal.

³³ Santillana Gonzales, Juan Ramón (2000) *Auditoria I*. Ediciones Contables Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V., México, 3a ed.

Existen otros objetivos específicos como son:³⁴

- Control de la función de personal y dominio de los costes de personal.
- Diagnóstico de causas y consecuencias de los problemas en la función de recursos humanos. Esto puede ser utilizado como herramienta de previsión.
- Verificar que la rotación de personal sea la adecuada.
- Asegurarse de que la empresa obtenga un buen rendimiento del dinero que invierte en planes de reclutamiento, formación o retribución.
- Verificar que las políticas y procedimientos de Recursos humanos ayuden al logro de objetivos de la empresa a largo plazo.
- Saber el porqué de las bajas, ausentismos y deserción de personal.

Entre las ventajas de La Auditoria de Recursos Humanos se tiene:³⁵

- Identifica el grado de contribución del departamento de personal a la organización.
- Mejora la imagen profesional del departamento de personal.
- Estimula una mayor responsabilidad y profesionalidad entre los miembros del departamento de personal.
- Clarifica los deberes y responsabilidades del departamento de personal.
- Detecta problemas críticos de personal.
- Estimula la uniformidad de las políticas y prácticas de personal, especialmente en empresas descentralizadas.
- Reduce los costes de recursos humanos a través de procedimientos de personal más eficientes.
- Sensibiliza hacia la necesidad de cambios en el departamento de personal.
- Garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales.
- Estimula el cambio.

³⁴ Arias Galicia, L. Fernando y Heredia Espinoza, Víctor (1999) *Administración de Recursos Humanos, Para el Alto Desempeño*. Editorial Trillas, México, 5a ed.

³⁵ Arias Galicia, L. Fernando y Heredia Espinoza, Víctor (1999) Ob. Cit.

4.2.4 El Auditor y la Auditoría de Recursos Humanos:

Al igual que en cualquier otra auditoría la persona encargada de realizarla será un auditor, bien capacitada y con una mente abierta para cualquier acontecimiento que se llegara a presentar durante su trabajo, convencido de que el trabajo que realiza será de suma importancia para la empresa y la obtención de sus resultados, sin olvidar los siguientes atributos:³⁶

- Debe de tener dos oídos y una boca (hablar lo necesario y a escuchar todo lo que le pueda ser útil para su investigación).
- Debe de tener pleno conocimiento en el procedimiento y un alto grado de especialización.
- Debe de dar un informe del área que audita, el cual deberá de ser claro y preciso.
- Debe de estar en capacitación y aprendizaje constante.
- Debe de tener conocimiento en la interpretación de esquemas de procedimientos.
- Debe de tener la capacidad para realizar una buena entrevista y dar un buen relato sobre lo que observó y toda la información que recabó.
- Debe contar con un razonamiento deductivo para llegar más fácil a una solución lógica.

Un auditor nunca debe olvidar estos atributos, mucho menos amenazar, intimidar o tomar una postura prepotente que lo pueda llevar a enfrentamientos con los empleados. Lo que debe de hacer un auditor es, hacerles sentir que son importantes y que quiere formar parte de ellos para que de esta manera le sea más fácil el recabar toda la información.

³⁶ Davis Kith y Newstrom John W. (2003) *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Editorial Mc Graw Hill, México, 11° ed.

4.2.5 Postulados de la Auditoría de Recursos Humanos

Teóricamente la auditoría de Recursos Humanos está compuesta principalmente de cuatro fases, las cuales me gustaría comentar antes de comenzar a hablar de los elementos, pasos y metodología del procedimiento de dicha auditoría.³⁷

FASE 1.- Contacto Inicial con El Cliente:

El Auditor debe tener un contacto inicial con el cliente con la finalidad de obtener mayor información sobre la empresa y precisar el trabajo a realizar. Los directivos de la empresa deben estar conscientes de que este proceso necesitara de la colaboración por parte de la empresa, incluyendo el tiempo de los empleados y directivos, dotando al auditor de toda la información que sea necesaria.

Se elaborará una propuesta de trabajo o contrato en el que se acordará por escrito el objetivo y el alcance del trabajo. Incluyendo: 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, entre otros puntos que esclarezcan el proceso.

FASE 2.- Planificación y Programación de La Auditoría:

Se realizara un proyecto global de actividades, fundamentado en las condiciones y alcance de auditoría establecido.

Las actividades que el auditor se proponga llevar a cabo como consecuencia de los objetivos establecidos deberán estar estipuladas en dicho programa. Incluyendo: calendario de actuación, estimación de las horas de trabajo a emplear en cada fase,

³⁷ Santillana Gonzales, Juan Ramón (2003) *Establecimientos de Sistemas de Control Interno, La función de Contraloría*, International Thomson Editores, S.A. de C.V., México, 1ª ed.

naturaleza y profundidad de las pruebas y procedimientos a aplicar, personal que participaran en cada fase.

FASE 3.- Ejecución de La Auditoria:

El auditor deberá reunirse con los dependientes y directivos que van a tener una participación directa en la auditoría, exponiéndoles el objetivo del proyecto y resaltar la importancia de su colaboración en la auditoria.

El auditor deberá analizar los sistemas establecidos por la empresa para garantizar la eficacia³⁸ y eficiencia³⁹ de departamento de recursos humanos, es decir, el grado en que la empresa tiene control de sus actividades de recursos humanos, apoyando el trabajo de auditoría.

Por último el auditor tendrá que aplicar las pruebas y los análisis de auditoría pertinentes tales como pase de cuestionarios, entrevistas, solicitud de documentación, etc.

FASE 4.- Elaboración y Entrega del Informe:

Por último el auditor será responsable de realizar un informe de auditoría, el cual deberá tener como finalidad los siguientes puntos:

- 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 detectadas.

La estructura adecuada de un informe de auditoría es la siguiente:⁴⁰

³⁸ Eficiencia: Utilización correcta de los recursos disponibles, es decir obtener los mayores resultados con la mínima inversión.

³⁹ Eficacia: Hacer las cosas correctamente para el logro de objetivos.

⁴⁰ Santillana Gonzales, Juan Ramón (2003) Ob. Cit.

- a) Objetivos 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) Anexo (soporte documental de los resultados aportados).

4.3 CONTROL INTERNO

4.3.1 Definición

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.⁴¹

Cepeda define el Control Interno como el “conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una Organización con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que registros contables sean fidedignos y que la entidad se desarrolle eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia en atención a las metas y los objetivos previstos”⁴².

Para Whittintong y Pany el Control Interno es el proceso cuyo fin es ofrecer una seguridad razonable de la consecución de objetivos en las siguientes categorías: ⁴³

- Confiabilidad de los informes financieros

⁴¹ Mantilla, S. A. (1997) *Los nuevos conceptos de control interno Control Interno* (informe COSO). Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

⁴² Cepeda, G. (1999) *Auditoría y Control Interno*. Primera Edición, Colombia: Editorial Mc Graw-Hill.

⁴³ Whittington, R. y Pany, K. (2006) *Principios de Auditoría*. México: Editorial Mc Graw-Hill interamericana.

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Además se deben de considerar los siguientes conceptos:

Es un elemento del control que se basa en procedimientos y métodos, adoptados por una organización de manera coordinada a fin de proteger sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia; promover la exactitud y confiabilidad de informes contables y administrativos; apoyar y medir la eficacia y eficiencia de ésta, y medir la eficiencia de operación en todas las áreas funcionales de la organización⁴⁴.

La NEA 10 lo define como: Las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.⁴⁵

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

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

⁴⁴ Valencia, Joaquín (2009) *Control Interno un efectivo sistema para la Empresa*, Editorial Astrillas, México. Pág. 117.

⁴⁵ Poch, R, (2002) *Manual de Control Interno*. Editorial Gestión 2000. Segunda Edición. Barcelona España. Pág . 201.

Por lo mencionado precedentemente se puede definir ciertos conceptos fundamentales del control interno:

- El control interno es un proceso, es un medio para alcanzar un fin.
- Al control interno lo realizan las personas, no son sólo políticas y procedimientos.
- El control interno sólo brinda un grado de seguridad razonable, no es la seguridad total.
- El control interno tiene como fin facilitar el alcance de los objetivos de una organización⁴⁶

El control interno es la herramienta administrativa que se encarga del correcto funcionamiento de una organización; protegiendo, controlando y cuidando, cada uno de sus componentes, además de sus recursos humanos y financieros con el fin primario de ayudar a la consecución de sus objetivos, estableciendo controles administrativos en cada parte de la organización.

El control interno constituye una serie de acciones que se interrelacionan y se extienden a todas las actividades de una organización, éstas son inherentes a la gestión del negocio (actividades de una entidad).

El control interno es parte y está integrado a los procesos de gestión básicos: planificación, ejecución y supervisión, y se encuentra entrelazado con las actividades operativas de una organización. Los controles internos son más efectivos cuando forman parte de la esencia de una organización, cuando son "incorporados" e "internalizados" y no "añadidos".

⁴⁶ Mantilla, Samuel, (2005) *Control Interno Informe Coso*, Bogotá, Editorial ECOE, Pág. 14.

4.3.2 Objetivos del Control Interno

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

Los objetivos del control interno son un refuerzo a dichos objetivos, ya que son apoyo para la consecución de los mismos.

Los objetivos del Control Interno son:

- El cumplimiento de los objetivos de la organización tanto como sea posible, es decir, todas las actividades son enfocadas a alcanzar lo definido en los propósitos de la dirección.
- “Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias”⁴⁷
- El buen manejo del negocio por parte de la administración, verifica el cumplimiento de lo establecido por la dirección para el desarrollo correcto de la organización.
- La adhesión a las políticas de la empresa, todo control que se establece debe ser apegado a sus normativas.
- La salvaguarda de los activos de la organización, es proteger sus bienes ante riesgos o peligros que los puedan afectar.
- La preparación oportuna y ordenada de los Estados Financieros, esto ayuda en el control, y medición cuantitativa del alcance de objetivos.
- “Lograr que la empresa cuente con controles eficientes, eficaces y económicos para implementarlos de manera consciente y crear un ambiente de autocontrol”⁴⁸

⁴⁷ http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-2_2_.html

⁴⁸ Estupiñan, Rodrigo, (2006) *Control Interno Y Fraudes Con Base En Los Ciclos Transaccionales: Análisis de Informe COSO I y II*, Bogotá: Ed. Ecoe, Pág. 12.

4.3.3 Componentes del Control Interno

El Control Interno, de acuerdo al enfoque de COSO II, está conformado por ocho componentes, que para su mejor comprensión, se mencionan así:

- a) **Ambiente Interno.-** El ambiente 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.
- b) **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.
- c) **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.
- d) **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).

- e) **Respuesta al Riesgo.-** La Dirección de una compañía selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la Entidad. Las categorías de respuesta al riesgo son: evitarlo, reducirlo, compartirlo, aceptarlo.

- f) **Actividades de Control.-** Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo efectivamente.

- g) **Información y Comunicación.-** La información relevante se identifica, captura y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al Personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación efectiva debe producirse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a través, y hacia arriba de la Entidad.

- h) **Monitoreo.-** La totalidad de la administración de riesgos corporativos es monitoreada y se efectúan las modificaciones necesarias. Este monitoreo se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez. La administración de riesgos corporativos no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino un proceso multidireccional e iterativo en el cual casi cualquier componente puede e influye en otro.

4.3.4 Ventajas y limitaciones del Control Interno

a) **Ventajas:**⁴⁹

- Promover programas de perfeccionamiento, capacitación y desarrollo profesional

⁴⁹ Valenzuela Mónica. (2003). *Elementos conceptuales de un sistema de control interno y su evaluación por parte del auditor externo*. Santiago de Chile: Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV).

- Permitir un mejor desempeño de sus funciones
- Facilitar la evaluación de rendimiento individual y el consecuente ascenso
- Proteger la honradez de integridad personal
- Cuando sea necesario, establecer de manera definitiva responsabilidades individuales evitando poner en duda la reputación de inocentes
- Incentivar una gerencia moderna y eficaz
- Promover un espíritu de moralidad y honradez

b) Limitaciones:⁵⁰

El control interno no constituye una garantía absoluta de que no se cometan errores o irregularidades en las empresas; más bien, constituye un filtro que obstaculizará el cometer errores e irregularidades o como mínimo permitirá conocer las desviaciones en forma oportuna y de manera automática.

No se debe perder de vista que los sistemas de control interno deben adaptarse a los constantes cambios que se presentan en las empresas y por tanto, son susceptibles de mejorarse y deteriorarse.

4.3.5 Responsabilidad del Control Interno

Cada persona en una organización tiene alguna responsabilidad respecto del control interno. La administración, sin embargo, es responsable del Sistema de Control Interno de una entidad. La gerencia, como máxima autoridad, debe asumir la responsabilidad del Sistema de Control Interno.

Los directivos financieros y de contabilidad son fundamentales en la manera como la administración ejerce el control, sin embargo, todo el personal administrativo juega papeles importantes y es responsable del control de las actividades de sus áreas. En

⁵⁰ Valenzuela Mónica. Ob. Cit.

forma similar, los auditores internos contribuyen a la efectividad sobre la marcha del Sistema de Control Interno, pero ellos no tienen la responsabilidad primaria por establecerlo y mantenerlo. La Dirección y el o los Auditores proporcionan importante cobertura y supervisión del Sistema de Control Interno. Un número de partes externas, tales como los auditores externos, a menudo contribuyen a la consecución de los objetivos de la entidad y proporcionan información útil para la ejecución del control interno. Sin embargo, no son responsables por la efectividad de no hacer parte del Sistema de Control Interno de la entidad.⁵¹

Dirección. La cabeza principal, o director ejecutivo es, en esencia el responsable, y debe asumir su propiedad o pertenencia al sistema. Más que cualquier otro individuo, el director ejecutivo establece el "tono y el tope" que influye en la integridad, la ética y otros factores de un positivo ambiente de control. El director ejecutivo, en una empresa grande, colma sus deberes de liderazgo y dirección a los demás directivos, revisando, repasando y analizando la forma como éstos manejan la empresa, quienes a su vez, asignan responsabilidades para el establecimiento de políticas más específicas y procedimientos de control interno para el personal responsable de las funciones de la unidad.⁵²

En una entidad pequeña, la influencia del director ejecutivo, a menudo un director/propietario, es usualmente más directa. En cualquier evento, es una responsabilidad que se traslada en cascada; un administrador es, efectivamente, un director ejecutivo en su esfera de responsabilidad.

⁵¹ Florez, Bautista Jenny M. y Mateus Venegas Luisa F. (2008) *Evaluación y propuesta de mejoramiento del sistema de control interno en el área de recursos humanos*. Trabajo de grado para optar al título de Contador Público. Universidad de la Salle Facultad de Contaduría Pública Bogotá. Colombia.

⁵² Florez, Bautista Jenny M. y Mateus Venegas Luisa F. (2008) Ob. Cit.

Tienen significado particular los directores financieros y su personal vinculado, cuyas actividades de control cubren a lo ancho, hacia arriba y hacia abajo, las unidades de operación y otras dependencias de una empresa.

Audidores Internos. Los auditores internos juegan un importante papel en la evaluación de la efectividad de los sistemas de control y contribuyen a su mejoramiento. A causa de la posición organizacional y autoridad en una entidad, la función de un auditor interno juega a menudo un significativo papel de supervisión.

Otro Personal. El control interno es, en algún grado, responsabilidad de todos en una organización, y por lo tanto, debe ser una parte explícita o implícita de la descripción de cargos de todo el personal vinculado.⁵³

Virtualmente, todos los empleados producen información usada en el sistema de control interno, o realizan acciones necesarias para efectuarlo. Además todo el personal debe ser responsable por reportar los problemas en las operaciones, del no cumplimiento del código de conducta y de otras violaciones de políticas o acciones ilegales.

4.3.6 Metodología de evaluación del sistema de Control Interno

Para evaluar un sistema de control interno, se determinan varios métodos a saber:⁵⁴

4.3.6.1 Muestreo estadístico

En el proceso de evaluación del control interno un auditor debe revisar altos volúmenes de documentos, es por esto que el auditor se ve obligado a programar pruebas de carácter selectivo para hacer inferencias sobre la confiabilidad de sus operaciones.

⁵³ Florez, Bautista Jenny M. y Mateus Venegas Luisa F. (2008) Ob. Cit.

⁵⁴ Cepeda Alonso, Gustavo. (2002) *Auditoría y control interno*. Bogotá: MC GAW HILL.

Para dar certeza sobre la objetividad de una prueba selectiva y sobre su representatividad, el auditor tiene el recurso del muestreo estadístico, para lo cual se deben tener en cuenta los siguientes aspectos primordiales:⁵⁵

- La muestra debe ser representativa. El tamaño de la muestra varía de manera inversa respecto a la calidad del control interno.
- El examen de los documentos incluidos debe ser exhaustivo para poder hacer una inferencia adecuada.
- Siempre habrá un riesgo de que la muestra no sea representativa y por lo tanto que la conclusión no sea adecuada.

4.3.6.2 Método de cuestionario

Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen.

Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

4.3.6.3 Método narrativo

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

⁵⁵ Cepeda Alonso, Gustavo. (2002) Ob. Cit.

4.3.6.4 Método gráfico

También llamado de flujogramas, consiste en revelar o describir la estructura orgánica las áreas en examen y de los procedimientos utilizando símbolos convencionales y explicaciones que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad. Tiene como ventajas que:

- Identifica la ausencia de controles financieros y operativos.
- Permite una visión panorámica de las operaciones o de la entidad.
- Identifica desviaciones de procedimientos.
- Identifica procedimientos que sobran o que faltan.
- Facilita el entendimiento de las recomendaciones del auditor a la gerencia sobre asuntos contables o financieros.

La evaluación debe asegurar la integridad y exactitud de las operaciones realizadas por el ente económico.

4.3.7 Técnicas de evaluación del Sistema de Control Interno⁵⁶

- **Técnicas de verificación ocular.** Entre estas se encuentran: Comparación, Observación, Revisión selectiva, y Rastreo.
- **Técnicas de verificación verbal:** Indagación.
- **Técnicas de verificación escrita:** Análisis, Conciliación, Confirmación.
- **Técnicas de verificación documental:** Comprobación, Computación.
- **Técnicas de verificación física:** Inspección, Comentario.

⁵⁶ Mantilla Blanco, Samuel Alberto. (2003) *Control interno, informe COSO*. 3 ed. Bogotá: ECOE.

4.4 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Estos son dos procesos fundamentales dentro de una empresa, aunque en cierta forma se trabajan de manera separada, la ejecución de uno lleva al otro, es por ello que Blasco establece que en un primer plano se debe tener establecido el proceso de selección, para tener claras las herramientas y los medios que utilizaran en el reclutamiento⁵⁷. Por otro lado, Olleros: establece que el reclutamiento de personal tiene gran importancia dentro del proceso de selección, por la simple razón de que si no se escogen bien las fuentes de procedencia de los candidatos, o en dado caso no se manejan bien los medios, se pueden perder los candidatos idóneos⁵⁸. Por ello resulta importante planificar o sistematizar la adopción de candidatos.

Por su parte Mondy y Noé, explican que la selección es el proceso utilizado para elegir, entre un grupo de personas solicitantes, a la indicada para una empresa en particular, es más, hacen mención, en cuanto a la importancia del reclutamiento, que el éxito del mismo lleva a una calidad de la decisión de selección⁵⁹.

Por lo que Blasco (2009), manifiesta que el reclutamiento y la selección de personal llamado RSP, forman un subsistema de mucha validez dentro del sistema de recursos humanos de las organizaciones, por las características sistemáticas que posee, tanto porque está totalmente condicionado por variados aspectos organizacionales y porque sus resultados poseen impactos de relevancia⁶⁰.

Al respecto, Werther y Davis: dicen que el reclutamiento es un proceso independiente de la selección de persona, y que este comienza con la búsqueda de los candidatos y

⁵⁷ Blasco, R. (2009) *Selección de Personal*. En: Reyes, R. *Diccionario crítico de las Ciencias Sociales*. Terminología Científico-Social-Aproximación Crítica, 2009. Disponible en <http://www.ucm.es/info/eurotheo/terminog.htm>.

⁵⁸ Olleros, M. (2005). *El proceso de captación y selección de personal*. España: Ediciones Gestión 2000.

⁵⁹ Mondy, R. y Noé, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. Novena Edición. México: Pearson Educacion.

⁶⁰ Blasco, R. (2009) Ob. Cit.

termina en la recepción de las solicitudes de empleo. Es más, menciona que, este proceso permite de una manera u otra adquirir un conjunto de solicitantes y del cual se seleccionará a los nuevos empleados de la organización. En cuanto a la selección de personal, aclara que, inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y se da por finalizada al momento en que se contrata⁶¹.

Aunque, Werther y Davis, hacen ver que en muchas empresas ambos procesos son integrados en uno solo donde se le llama *contratación*, enfatiza la importancia de la selección de personal ya que tiene mucho que ver en el éxito de la empresa⁶².

Es por ello que, Robbins y Judge, también destacan la importancia que tiene la selección de personal en el departamento de recursos humanos, que sin lugar a dudas es una decisión sumamente importante, respecto a que se debe saber bien, quienes son las personas indicadas a contratar⁶³.

Estos conceptos permiten definir que: El reclutamiento específicamente es una tarea de divulgación, de llamada de atención, dando a conocer de la existencia de una plaza e interesando a los posibles candidatos; es por tanto, una actividad positiva y de invitación; En cambio la selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

El Reclutamiento y Selección de Personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; Por ello, el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.

⁶¹ Werther W. y Davis K. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

⁶² Werther W. y Davis K. (2008). Ob. Cit.

⁶³ Robbins, S. y Judge T. (2009) *Comportamiento Organizacional*. 13ª. Edición. México: Pearson Educacion.

Como proceso, el reclutamiento y selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.

Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr.

4.4.1 Reclutamiento

"El propósito del reclutamiento es formar un grupo de candidatos lo bastante grande como para que los gerentes puedan elegir a los empleados calificados que necesitan"⁶⁴. Por otro lado, es también importante considerar que el reclutamiento "consiste en atraer candidatos que puedan ocupar los puestos de que consta la estructura organizacional"⁶⁵.

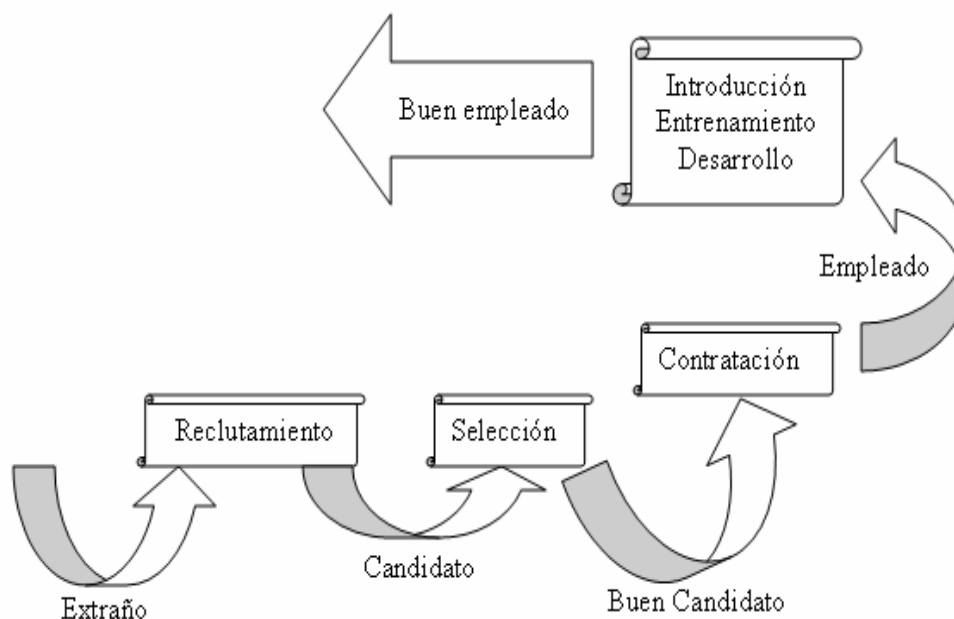
Según Chiavenato: "El Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz"⁶⁶, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de Recursos Humanos puede ofrecerle y Técnicas de reclutamiento por aplicar.

⁶⁴ Koontz Harold Weihrich Heinz (2000) *Administración una Perspectiva Global*. Edit. McGraw- Hill. Pág. 402

⁶⁵ Koontz Harold Weihrich Heinz (2000) Ob. Cit.

⁶⁶ Chiavenato Idalberto (2009) *Administración de Recursos Humanos*. 5ª Edición Edit. McGraw-Hill. Pág. 208

PROCESO DE RECLUTAMIENTO



Fuente: Reyes, A. (1975:84)

4.4.2 Fuentes para el reclutamiento

En lo referente a las fuentes de reclutamiento o para el reclutamiento, se puede señalar que el reclutamiento depende de que la población local de trabajadores disponibles cuente con el tipo adecuado de personas y también del carácter de los puestos que se ofrecen.

Para ello, “la capacidad de la empresa para reclutar empleados, con frecuencia, depende de la fama de la organización, del atractivo, de su ubicación y del atractivo del puesto específico que se ofrece”⁶⁷.

Si las personas con las capacidades requeridas no están disponibles dentro de la organización ni en la población trabajadora local, quizá deban ser reclutados a cierta distancia o en organizaciones de la competencia.

⁶⁷ Stonner James R. Freeman Gilbert Daniel. (2003) *Administración*. 6ª Edición Edit. Prentice Hall. Pág. 417

4.4.3 Modelos de Reclutamiento

- **Reclutamiento Interno**

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la organización intenta llenarla mediante la reubicación de sus funcionarios, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:⁶⁸

- Transferencia de personal.
- Ascensos de personal.
- Transferencias con ascensos de personal
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carreras de personal.

Ventajas del reclutamiento Interno	Desventajas del reclutamiento Interno
Es más económico para la organización, evitar gastos de anuncios de prensa, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.	Puede generar conflictos de intereses, y generar una actividad negativa en los funcionarios al no lograr esas oportunidades de crecimiento.
Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.	Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los funcionarios a limitar la política y las directrices de la organización, ya que, al convivir solo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación.
Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental.	
El margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la organización de sus funcionarios.	

Fuente: Rivas, A. (2002:125)

⁶⁸ Rivas, L. (2002). *Gestión integral de recursos humanos*. México: Ediciones Taller Abierto.

- **Reclutamiento Externo**

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y pueden implicar una o más de las técnicas de reclutamiento:⁶⁹

Ventajas del reclutamiento Externo	Desventajas del reclutamiento Externo
Trae nuevas experiencias a la organización lo que ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques de los problemas internos de la organización	Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección implementación de las técnicas más adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de Candidatos, en la aceptación y selección inicial.
Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o Mayor que la existente en la organización.	Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, gastos operacionales, artículos de oficina, etc.
Aprovecha las inversiones en captación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.	En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos.

Fuente: Rivas, A. (2002:125)

4.4.4 Selección de personal

Para la selección del personal, se debe señalar que la misma se define como “un proceso recíproco en que la organización decide si ofrecerá un empleo o no y el candidato decide si lo aceptará o no”⁷⁰. Un dicho afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado; por lo que en un sentido más amplio, se puede señalar que es “escoger a entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los

⁶⁹ Rivas, L. (2002). Ob. Cit.

⁷⁰ Stornor James R. Freeman Gilbert Daniel. (2004) Ob. Cit.

cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal así como la eficacia de la organización"⁷¹.

El Proceso de Selección es Técnico porque requiere de una planificación y organización previa del programa, y del uso de instrumentos de medición y de fuentes de pronóstico tales como: tests, exámenes escritos y orales, cuestionarios, encuestas y otros, debidamente estandarizados y con criterios de validez y confiabilidad.

El proceso de selección es científico porque a través de la evaluación debe permitir hacer un pronóstico del futuro rendimiento de trabajo del candidato y su adecuación al medio socio-laboral, tanto a las tareas y responsabilidades del cargo, como a las condiciones de trabajo, políticas organizacionales, cultura de la empresa, adaptación al grupo laboral, al jefe y en general a otras variables que conforman el contexto de la organización.⁷²

La Selección de Personal, es un proceso de comparación entre los requisitos del puesto y las características que posee el candidato, de tal forma que asegure que el puesto sea cubierto por el personal idóneo.



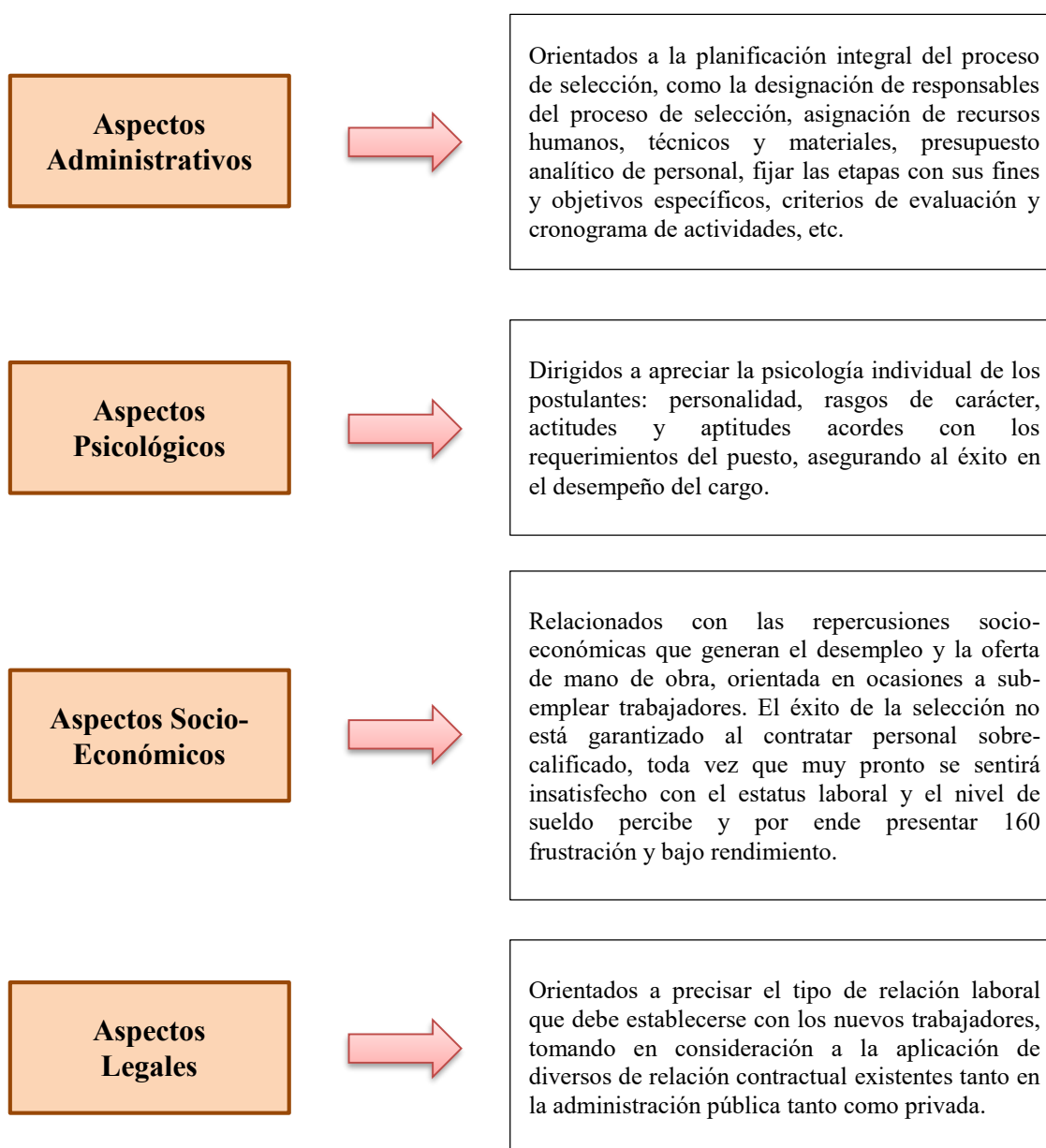
Fuente: Perú: Ministerio de Salud (1999) Gestión de Recursos Humanos.

⁷¹ Chiavenato Adalberto. (2004) *Administración de Recursos Humanos*. 5ª Edición Edit. Mc GrawHill. Pág. 238.

⁷² Perú: Ministerio de Salud (1999) *Gestión de Recursos Humanos*. Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud Área de Capacitación y Apoyo a la Gestión. Lima Perú.

4.4.4.1 Aspectos de la Selección de Personal

Existen cuatro aspectos fundamentales que deben considerarse como criterios rectores para adoptar políticas de selección de personal.



Fuente: Perú: Ministerio de Salud (1999) Gestión de Recursos Humanos.

4.4.4.2 Pasos, e importancia del proceso de selección

En la práctica, el proceso real de selección varía de acuerdo con la organización y con los niveles de la misma.

Los pasos que presenta el proceso de selección son:⁷³

- 1) Formulación de solicitud de empleo
- 2) Entrevista previa de selección
- 3) Pruebas
- 4) Investigación de Antecedentes
- 5) Entrevista profunda de Selección
- 6) Examen Medico
- 7) Oferta de Empleo.

Según Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003: 87), efectuar la selección de forma eficaz significa alcanzar tres fines concretos:

- Contribuir a los objetivos finales de la organización. Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.
- Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas será rentable, en función de los resultados esperados de ellas.
- Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los de los individuos.

La adecuada ejecución del proceso de reclutamiento y selección de personal, según (Chiavenato, 2002:133), ofrece resultados importantes para la organización:

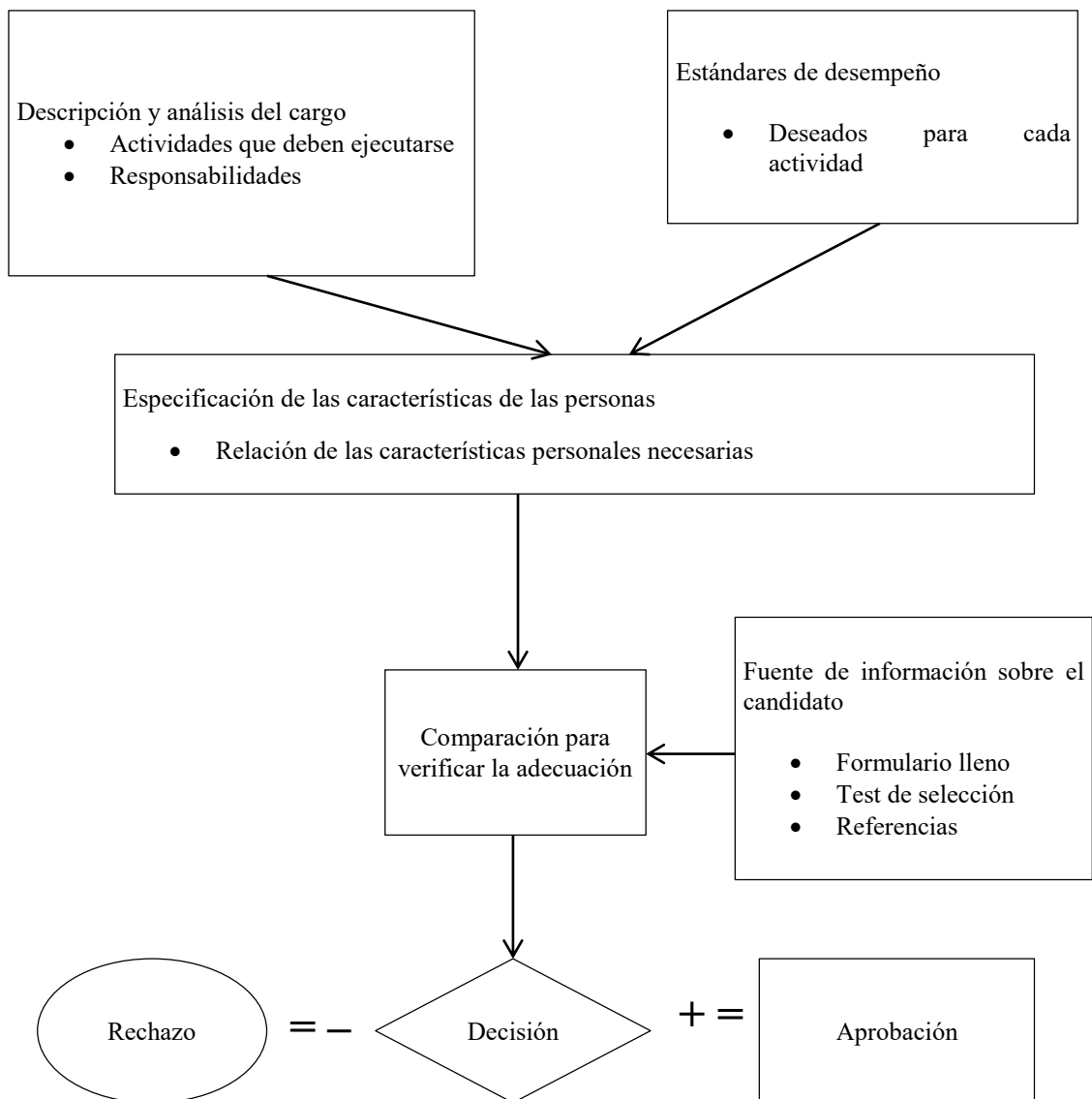
⁷³ Stornier James R. Freeman Gilbert Daniel. (2004) *Administración*. 6ª Edición Edit. Prentice Hall. Pág. 425.

- Adecuación de las personas al cargo y satisfacción en el trabajo.
- Rapidez en el ajuste y la integración del nuevo empleo a las nuevas funciones.
- Mejoramiento gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los mejores talentos.
- Estabilidad y permanencia de las personas, y reducción de la rotación.
- Mayor rendimiento y productividad, al aumentar la capacidad de las personas.
- Mejoramiento de las relaciones humanas, por elevación de la moral.
- Menores inversiones y esfuerzos en entrenamiento, gracias a la mayor factibilidad para aprender las tareas del cargo, y a las nuevas actividades generadas por la innovación.

El proceso de reclutamiento y selección, cuando es bien ejecutado, ofrece consecuencias importantes para las personas. Chiavenato (2002: 133) menciona los siguientes resultados:

- Aprovecha las habilidades y características de cada persona en el trabajo.
- Con esto, favorece el éxito potencial en el cargo.
- Eleva la satisfacción, al vincular a cada persona a la actividad indicada.
- Evita pérdidas futuras de situación de personal, por fracasar en el cargo.

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL



Fuente: Chiavenato, I. (2002:112)

4.4.5 Relación entre reclutamiento y selección

Estas dos funciones de la administración de personal forman parte de un mismo proceso, guardando una estrecha relación, tanto, que de la eficiencia con que se realice el proceso de reclutamiento, dependerán los resultados de la selección. Ambos deben desarrollarse de forma coordinada con las estrategias de la empresa. Un efectivo proceso de

reclutamiento y selección de personal es el punto de partida hacia el éxito de las organizaciones.

En respaldo de lo antes señalado, se puede citar a Chiavenato, quien aporta lo siguiente:

Las organizaciones siempre están incorporando nuevas personas para integrar cuadros, sea para sustituir empleados que se desvinculan o para ampliar el cuadro de personal en época de crecimiento y expansión. La selección de personal integra el proceso de incorporación de personas y sigue al reclutamiento. Ambos, el reclutamiento y selección de personas, forma parte de un mismo proceso: introducción de nuevos elementos humanos en la organización.⁷⁴

4.5 MARCO LEGAL

El presente estudio estará enmarcado dentro de las siguientes normas legales:

- **Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas⁷⁵**

Artículo 16°.- Las Fuerzas Armadas de la Nación están constituidas por el Ejército, Fuerza Aérea y la Fuerza Naval...

Artículo 59°.- La Fuerza Naval como parte integrante de las Fuerzas Armadas de la Nación, constituye la expresión permanente del Poder Naval y cumple las siguientes misiones específicas:

a. Asegurar la Soberanía y Defensa de los intereses marítimo fluviales y lacustres de la Nación.

⁷⁴ Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill. Pág. 110.

⁷⁵ Bolivia: Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas. Ley N° 1405 del 30 de diciembre de 1992.

- b. Garantizar la libre navegación de la Marina Mercante en los mares, ríos y lagos controlando el derecho de uso del mar territorial, de las zonas contiguas, de la plataforma continental y de los fondos marítimos.
- c. Contribuir al fortalecimiento de la Nación en coordinación con las otras Fuerzas, impulsando, fomentando y protegiendo la navegación militar mercante y otras de carácter privado.
- d. Levantar la Carta Hidrográfica Nacional.
- e. Impedir y reprimir la piratería en la navegación, comercio y pesca.
- f. Ejecutar misiones específicas en apoyo del Ejército y/o la Fuerza Aérea.
- g. participar activamente en el desarrollo integral de la Nación de acuerdo a Directivas del Comando en Jefe.
- h. Ejercer competencia y jurisdicción con aguas patrimoniales, puertos e instalaciones navales, conforme a las estipulaciones contempladas en la Ley de Navegación Fluvial, Lacustre y Marítima.

- **Ley de Administración y Control Gubernamentales⁷⁶**

Artículo 3.- Los sistemas de Administración y de Control se aplicarán en todas las entidades del Sector Público, sin excepción, entendiéndose por tales la Presidencia y Vicepresidencia de la República, los ministerios, las unidades administrativas de la Contraloría General de la República y de las Cortes Electorales; el Banco Central de Bolivia, las Superintendencias de Bancos y de Seguros, las Corporaciones de Desarrollo y las entidades estatales de intermediación financiera; las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional; los gobiernos departamentales, las universidades y las municipalidades; las instituciones, organismos y empresas de los gobiernos nacional, departamental y local, y toda otra persona jurídica donde el Estado tenga la mayoría del patrimonio.

⁷⁶ Bolivia: Ley de Administración y Control Gubernamentales. Ley N° 1178 de 20 de julio 1990.

Artículo 9.- El Sistema de Administración de Personal, en procura de la eficiencia en la función pública, determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantará regímenes de evaluación y retribución del trabajo, desarrollará las capacidades y aptitudes de los servidores y establecerá los procedimientos para el retiro de los mismos.

Artículo 14.- El Control Gubernamental tendrá por objetivo mejorar la eficiencia en la captación y uso de los recursos públicos y en las operaciones del Estado; la confiabilidad de la información que se genere sobre los mismos; los procedimientos para que toda autoridad y ejecutivo rinda cuenta oportuna de los resultados de su gestión; y la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo inadecuado de los recursos del Estado.

El Control Gubernamental se aplicará sobre el funcionamiento de los sistemas de administración de los recursos públicos y estará integrado por:

- a) El Sistema de Control Interno que comprenderá los instrumentos de control previo y posterior incorporados en el plan de Organización y en los reglamentos y manuales de procedimientos de cada entidad, y la Auditoría interna; y
- b) El Sistema de Control Externo Posterior que se aplicará por medio de la Auditoría externa de las operaciones ya ejecutadas.

- **Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna**⁷⁷

Las disposiciones principales que contemplan las normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna emitidas por la Contraloría General del Estado, establecen lo siguiente:

- Los auditores internos deben desarrollar sus actividades dentro del alcance establecido en el artículo 15 de la Ley N° 1178 y sus decretos reglamentarios
- Las actividades de la UAI comprenden principalmente las siguientes:

⁷⁷ Contraloría General del Estado. 2012. Normas para el ejercicio de la Auditoría Interna. Norma Básica. NE/CE-018. La Paz, Bolivia.

- a) La evaluación del funcionamiento y la eficacia del proceso de Control Interno, de las actividades y operaciones que desarrolla la entidad.
- b) La evaluación de la eficacia de los sistemas de administración y de las actividades de control incorporados a ellos, así como el grado de cumplimiento de las normas que regulan estos sistemas.
- c) La evaluación de la eficacia, eficiencia, economía y/o efectividad de las operaciones, actividades, unidades organizacionales o programas respecto a indicadores estándares apropiados para la entidad.
- d) La verificación del cumplimiento del ordenamiento jurídico administrativo y otras normas legales aplicables y obligaciones contractuales de la entidad relacionadas con el objeto del examen, informando, si corresponde, sobre los indicios de responsabilidad por la función pública.
- e) El análisis de los resultados de gestión, en función a las políticas definidas por los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública.
- f) Otras auditorías establecidas en las Normas de Auditoría Gubernamental.
- g) El seguimiento a la implantación de las recomendaciones emitidas por la UAI, por las firmas privadas de auditoría y profesionales independientes, para determinar el cumplimiento de las mismas; e identificar las causas que motivaron la falta de implantación.
- h) La evaluación de la información financiera para determinar:
 - La confiabilidad de los registros y estados financieros de acuerdo con las Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada;

- Si el control interno relacionado con la presentación de la información financiera, ha sido diseñado e implantado para lograr los objetivos de la entidad.

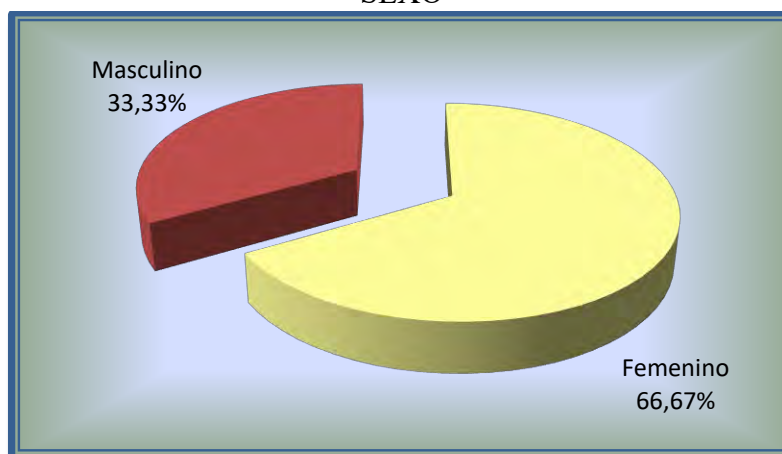
- La Unidad de Auditoría Interna (UAI) debe contar con manuales de procesos y procedimientos para el desarrollo de sus actividades.

CAPÍTULO V RESULTADOS

A continuación se presenta los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario dirigido a una muestra de 12 funcionarios del Departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana:

5.1 SEXO DEL PERSONAL

GRÁFICO N° 1
SEXO



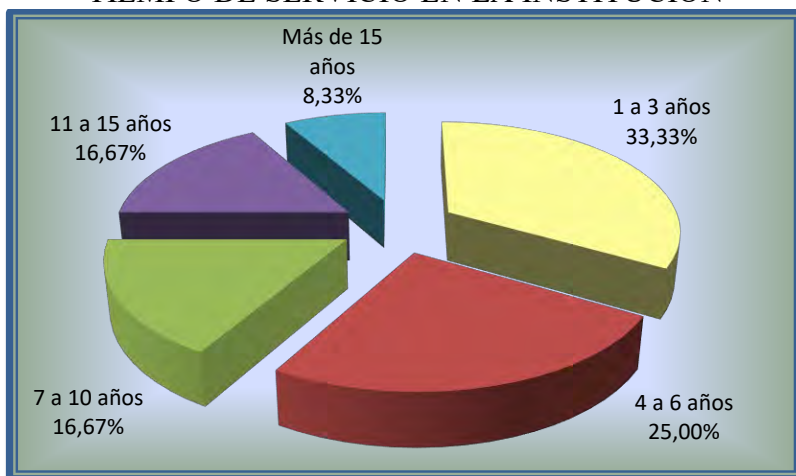
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del cuestionario dirigido a funcionarios del Departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana

En relación al sexo, una mayoría (66,67%) de los funcionarios del departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana corresponden al sexo femenino, en tanto que el 33,33% son funcionarios del sexo masculino, tal y como se observa en el gráfico precedente.

Estos datos reflejan que existe un mayor porcentaje de funcionarios del sexo femenino desempeñando funciones en el Departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana.

5.2 TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN

GRÁFICO N° 2
TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN



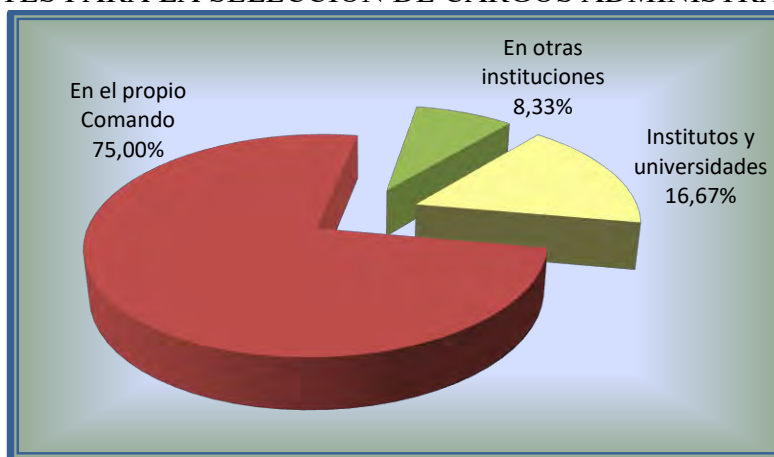
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del cuestionario dirigido a funcionarios del Departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana

En referencia al tiempo de servicio en la institución, el 33,33% manifiesta que se encuentra entre 1 a 3 años, seguido del 25% que ha expresado que se encuentra trabajando entre a 6 años, un 16,67% señala que se encuentra laborando entre 7 a 10 años, este mismo porcentaje es de quienes trabajan entre 11 a 15 años, sólo un 8,33% ha indicado que viene prestando servicios en este departamento más de 15 años.

El tiempo de permanencia de los funcionarios del Departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana, en su mayoría es menor a 6 años; se advierte que no existe un seguimiento a la carrera administrativa, muy pocos vienen desempeñando funciones por un periodo mayor a los 10 años, aspecto que debe ser considerado por factores de capacitación, experiencia entre otros.

5.3 FUENTES SE SELECCIONAN DE LOS CANDIDATOS PARA OCUPAR PUESTOS O CARGOS ADMINISTRATIVOS EN EL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA

GRÁFICO N° 3
FUENTES PARA LA SELECCIÓN DE CARGOS ADMINISTRATIVOS



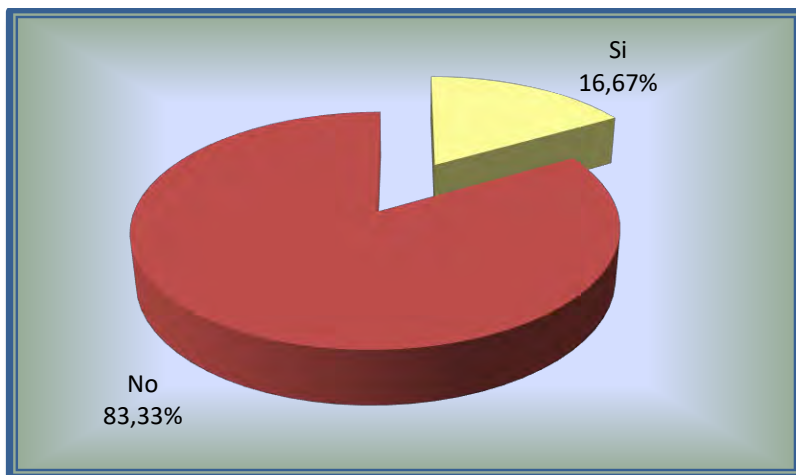
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del cuestionario dirigido a funcionarios del Departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana

A la consulta de cuáles son las fuentes de donde se seleccionan los candidatos para ocupar puestos o cargos administrativos en el Comando General de la Armada Boliviana, un mayoritario 75% ha exteriorizado que se eligen entre el personal mismo de la Armada, un 16,67% indica que se seleccionan personas que hayan cursado en Institutos o Universidades, el restante 8,33% expresa que recurre a gente de otros institutos o instituciones que forma personal capacitado en el desempeño de funciones públicas.

El personal de Departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana, proviene preferentemente del mismo Comando, son en su mayoría personal con algún rango dentro de la Institución Militar, por lo cual se puede deducir que el personal tiene mayor formación militar y con conocimiento de las acciones del Departamento I-Personal.

5.4 DEFINICIÓN DE LOS PERFILES PARA CADA UNO DE LOS PUESTOS O ÁREAS DE TRABAJO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

GRÁFICO N° 4
PERFILES DEFINIDOS PARA CADA UNO DE LOS PUESTOS O ÁREAS DE TRABAJO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO



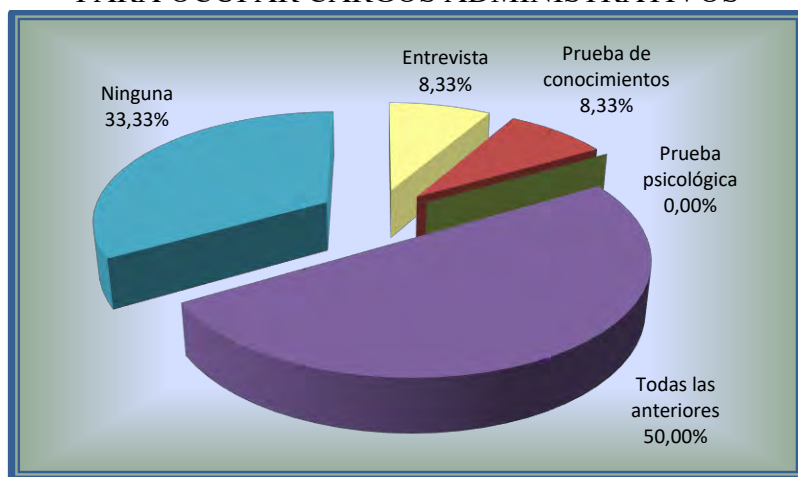
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del cuestionario dirigido a funcionarios del Departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana

A la pregunta si los perfiles se encuentran definidos para cada uno de los puestos o áreas de trabajo del personal administrativo del Comando General de la Armada Boliviana, el mayoritario 83,33% ha exteriorizado una respuesta negativa, y sólo el 16,67% ha indicado que si está esto totalmente definido.

Los resultados del cuestionario muestran claramente que el perfil para el desempeño de funciones en el Departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana no está claramente definido, por lo cual las funciones que desempeñan presentan limitaciones ante la ausencia de un proceso de control interno que permita un adecuado proceso de Selección de Personal, y poder contar con recursos humanos altamente capacitados en cada una de las áreas del Comando.

5.5 TIPO DE EVALUACIONES QUE SE REALIZAN A LOS CANDIDATOS PARA OCUPAR CARGOS ADMINISTRATIVOS

GRÁFICO N° 5
TIPO DE EVALUACIONES SE REALIZAN A LOS CANDIDATOS
PARA OCUPAR CARGOS ADMINISTRATIVOS



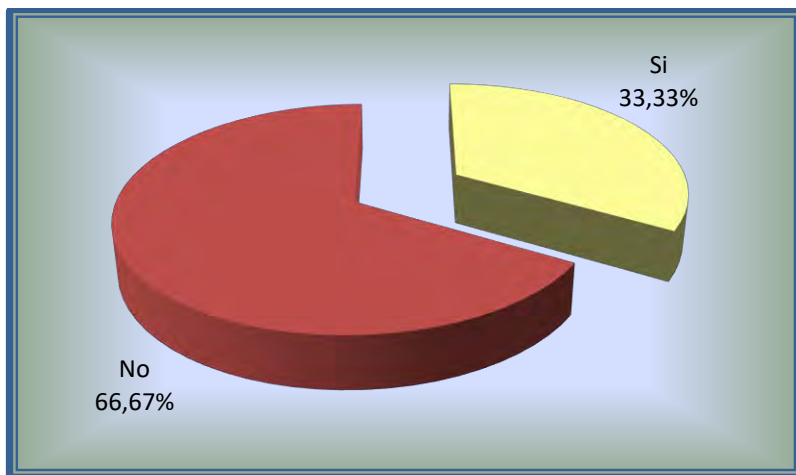
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del cuestionario dirigido a funcionarios del Departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana

Sobre el tipo de evaluaciones que se realizan a los candidatos para ocupar cargos administrativos en el Comando General de la Armada Boliviana, un 8,33% señala que se realizan entrevistas, similar porcentaje (8,33%) manifiesta que se aplica una prueba de conocimientos, ninguno de los funcionarios respondió que se aplica una prueba psicológica, pero el 50% señala que se aplican todas estas evaluaciones, sin dejar de tomar en cuenta que el 33,33% indica que no se aplica ningún tipo de valoración para asumir cargos administrativos.

Estos datos conducen a la necesidad de proponer técnicas y procedimientos eficientes para la selección de candidatos, mismos que deben estar sujetos a Control Interno, de manera que se pueda contar dentro de la institución con personal altamente calificado.

5.6 SI EL JEFE O RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO I- PERSONAL DEL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA, ES UN PROFESIONAL ESPECIALIZADO EN EL ÁREA

GRÁFICO N° 6
EL JEFE O RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO I PERSONAL ES UN PROFESIONAL ESPECIALIZADO EN EL ÁREA



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del cuestionario dirigido a funcionarios del Departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana

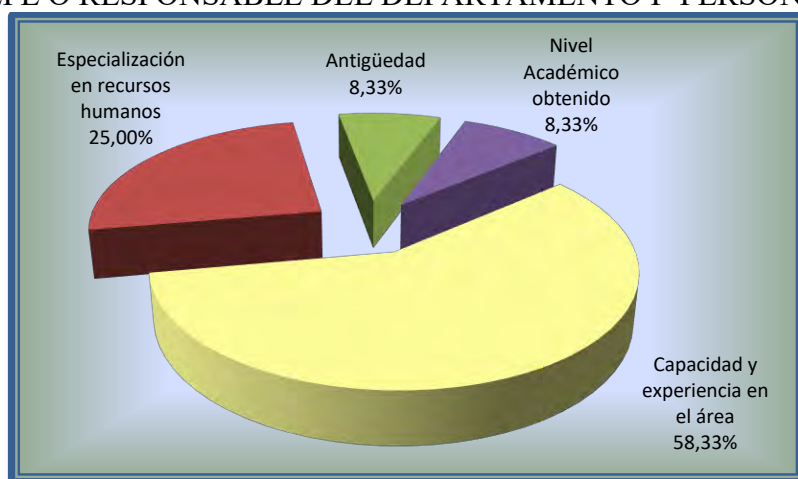
Respecto a que si el Jefe o responsable del departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana, es un profesional especializado en el área, según los datos proporcionados por los mismos funcionarios en un 66,67% la respuesta es negativa, y el 33,33% señala que si se trata de un especialista.

Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento muestran que, según los mismos funcionarios, el responsable del área no se reuniría las condiciones o el perfil adecuado para dirigir el área de recursos humanos en la institución, lo que plantea la necesidad de contar con adecuados procesos de Selección, más aún si se trata del jefe de área. Si la Selección de Personal es deficiente, es probable que se cuente con Personal no idóneo. Las acciones de capacitación y desarrollo que la Organización efectúe con dicho Personal, posiblemente no cambie el hecho que el Personal no sea el adecuado, pero se

puede desarrollar procesos de selección adecuados con criterios técnicos, objetividad e imparcialidad, y por profesionales calificados en la especialidad.

5.7 CUALIDADES QUE SE EXIGEN Y SE CONSIDERAN PARA CONTRATAR AL JEFE O RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO I-PERSONAL

GRÁFICO N° 7
CUALIDADES QUE SE EXIGEN Y SE CONSIDERAN PARA CONTRATAR AL JEFE O RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO I- PERSONAL



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del cuestionario dirigido a funcionarios del Departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana

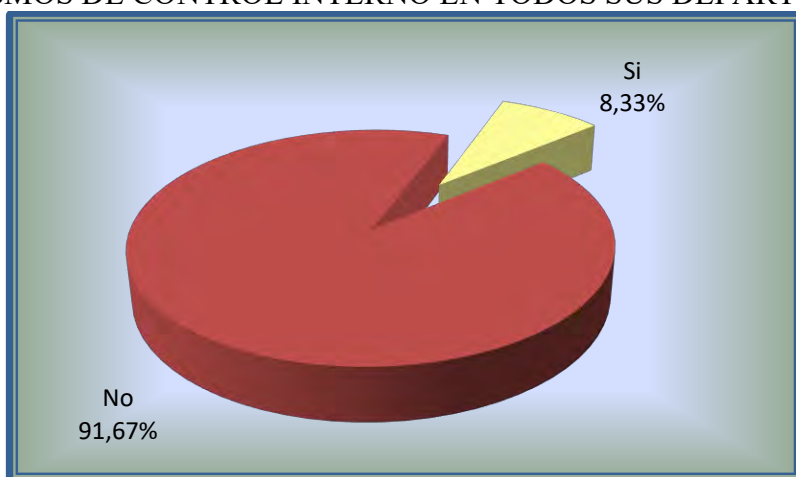
Sobre las cualidades que se exigen y se consideran para contratar al Jefe o responsable del departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana, un mayoritario 58,33% de los funcionarios señala que se trata de capacidad y experiencia en su área, el 25% sugiere que se trata de contar con una especialización en recursos humanos, un 8,33% manifiesta que se requiere de antigüedad y otro 8,33% expresa que se requiere de un nivel académico obtenido.

Las respuestas, como se observa en el gráfico precedente, muestran que es necesario aplicar herramientas que pueden contribuir a lograr un mejor procesamiento en la contratación de personal; una de estas herramientas es la Auditoría de Recursos

Humanos; sin embargo, el proceso de auditar los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, es poco frecuente, lo que refleja que a nivel organizacional no se da la relevancia que debe.

5.8 MECANISMOS DE CONTROL INTERNO QUE SE IMPLEMENTAN EN LOS DEPARTAMENTOS DEL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA

GRÁFICO N° 8
EL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA CUENTA CON MECANISMOS DE CONTROL INTERNO EN TODOS SUS DEPARTAMENTOS



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del cuestionario dirigido a funcionarios del Departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana

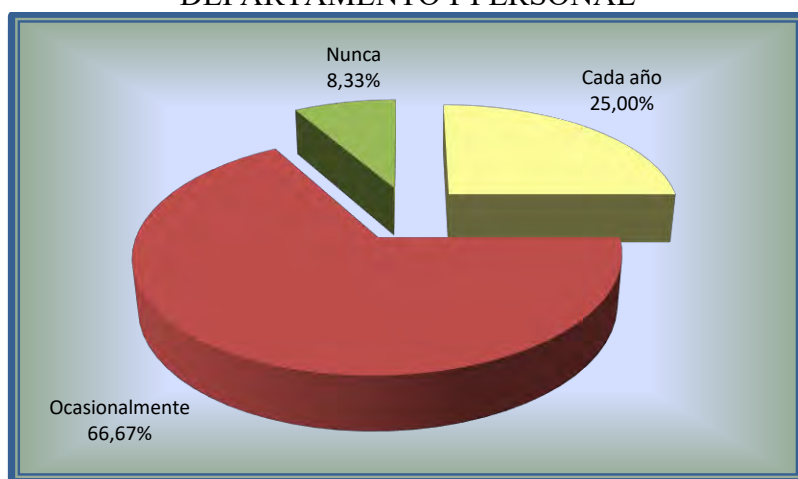
A la consulta si el Comando General de la Armada Boliviana cuenta con mecanismos de Control Interno en todos sus departamentos, como se observa en el gráfico anterior, el mayoritario 91,67% dio a conocer una respuesta negativa y sólo el 8,33% exterioriza una respuesta afirmativa.

Como se observa en los resultados, en el caso de la Armada Boliviana, en aspectos relacionados con el Control Interno, se establece que no existen guías o procedimientos adecuados para una evaluación periódica de los procesos que se deben cumplir de

acuerdo a estándares institucionales, situación que se debe superar a través de mecanismos que permitan mejorar esta situación.

5.9 FRECUENCIA CON QUE SE EFECTÚAN CONTROLES INTERNOS EN EL DEPARTAMENTO I PERSONAL DEL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA

GRÁFICO N° 9
FRECUENCIA CON QUE SE EFECTÚAN CONTROLES INTERNOS EN EL DEPARTAMENTO I-PERSONAL



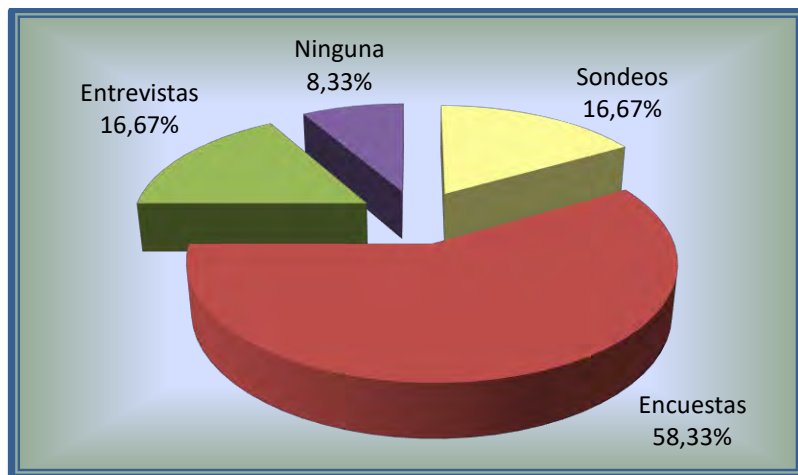
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del cuestionario dirigido a funcionarios del Departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana

En relación a la frecuencia con que se efectúan controles internos en el Departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana, un mayoritario 66,67% manifiesta que se lo hace ocasionalmente., según el 25% esto sucede cada año y el restante 8,33% ha exteriorizado que nunca se realiza ningún tipo de control interno.

Los datos proporcionados por los mismos funcionarios muestran que no existe periodicidad en cuanto a la frecuencia para efectuar controles internos, además las respuestas no son coincidentes, lo cual permite reflexionar sobre la urgente necesidad de implementar un sistema de control interno de manera general, pero de forma particular al Departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana.

5.10 HERRAMIENTAS QUE SE UTILIZAN PARA EL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO I- PERSONAL DEL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA

GRÁFICO N° 10
HERRAMIENTAS QUE SE UTILIZAN PARA EL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO I-PERSONAL



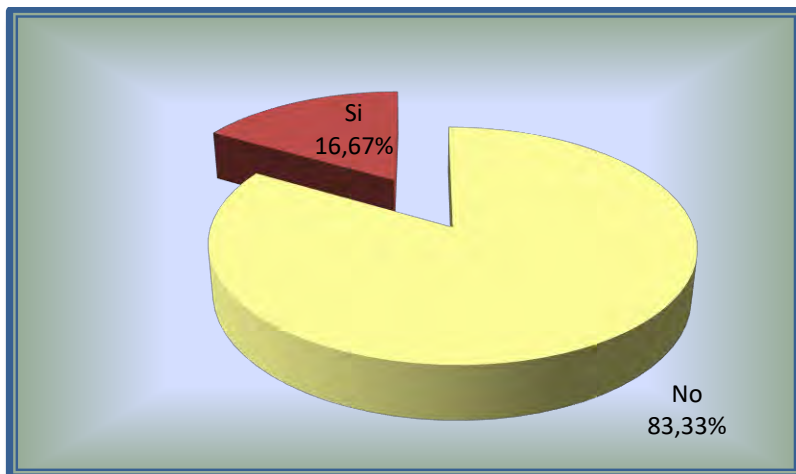
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del cuestionario dirigido a funcionarios del Departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana

Respecto a las herramientas que se utilizan para el Control Interno del Departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana, se han dado diversas respuestas: el 58,33% señala que se utilizan encuestas, el 16,67% indica que se efectúan entrevistas, el 16,67% manifiesta que se hacen sondeos y el restante 8,33% expresa que no se utiliza ninguna herramienta para el control interno.

Estas respuestas permiten señalar que no existe respuesta uniforme en cuanto al uso de herramientas para el control interno, pero además ninguno hizo referencia a la utilización de la Auditoría de Recursos Humanos que se constituye en una herramienta que puede contribuir a generar un control adecuado al proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, aunque es poco frecuente su práctica, pero a partir de esta herramienta el nivel organizacional tendría una adecuada relevancia.

5.11 EXISTENCIA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO I-PERSONAL EL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA

GRÁFICO N° 11
EXISTENCIA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO I-PERSONAL EL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA



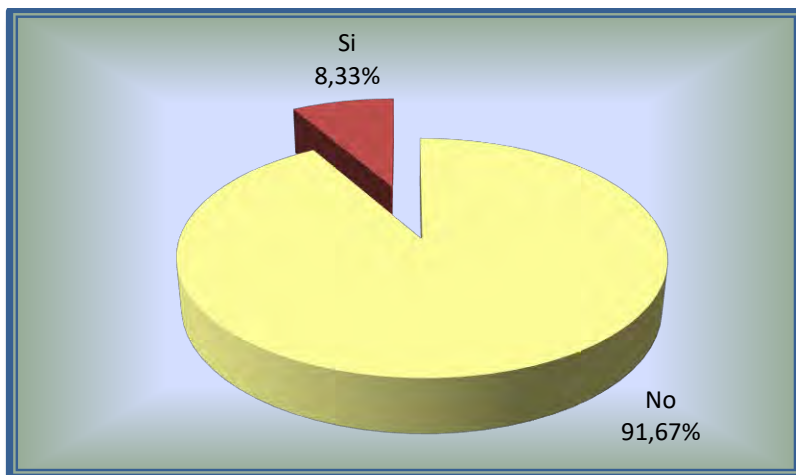
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del cuestionario dirigido a funcionarios del Departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana

A la consulta si el Comando General de la Armada Boliviana cuenta con un Manual de Procedimientos para el Departamento I-Personal, el 83,33% de los encuestados manifiesta una respuesta negativa, como se observa en el gráfico respectivo, en tanto que el 16,67% ha expresado una respuesta afirmativa.

Estos resultados muestran que el Comando General de la Armada Boliviana no cuenta con un manual de procedimientos específico para el Departamento I-Personal, por lo cual se hace necesario que las autoridades de la Institución Militar tomen las provisiones necesarias para dotar a todos los departamentos y en especial al de Personal de instrumentos técnicos que permitan contar con el mejor elemento humano para un eficiente desempeño en relación a los recursos humanos.

5.12 EXISTENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES PARA EL DEPARTAMENTO I-PERSONAL EL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA

GRÁFICO N° 12
EXISTENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES PARA EL DEPARTAMENTO I-PERSONAL EL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA



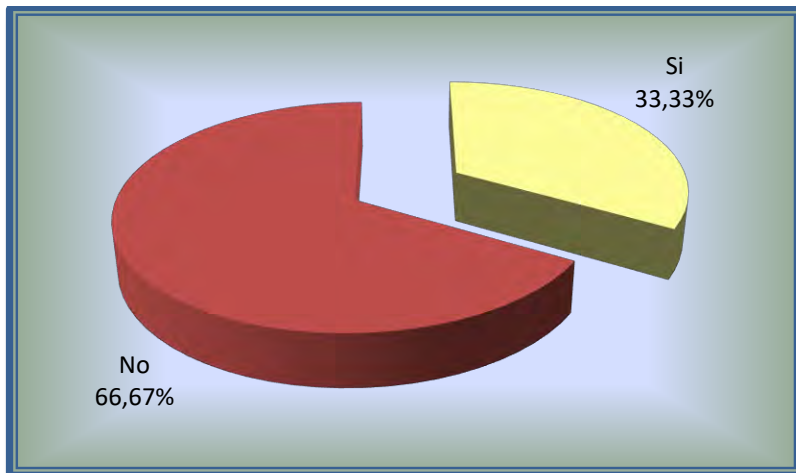
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del cuestionario dirigido a funcionarios del Departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana

En relación a que si el Comando General de la Armada Boliviana cuenta con un Manual de Funciones para el Departamento I-Personal, como se observa en el gráfico precedente, se observa que el 91,67% dio a conocer una respuesta negativa, el restante 8,33% expresa que si cuentan con este instrumento.

Las respuestas proporcionadas a partir de la aplicación del instrumento permiten sugerir, a las autoridades del Alto Mando de la Armada Boliviana, poder desarrollar un manual de funciones que permita al personal administrativo desarrollar sus tareas de manera eficiente y de esta manera el personal del Departamento I-Personal pueda desarrollar su trabajo en base a funciones debidamente determinadas.

5.13 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, FORMALMENTE ESTABLECIDOS, PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA

GRÁFICO N° 13
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA



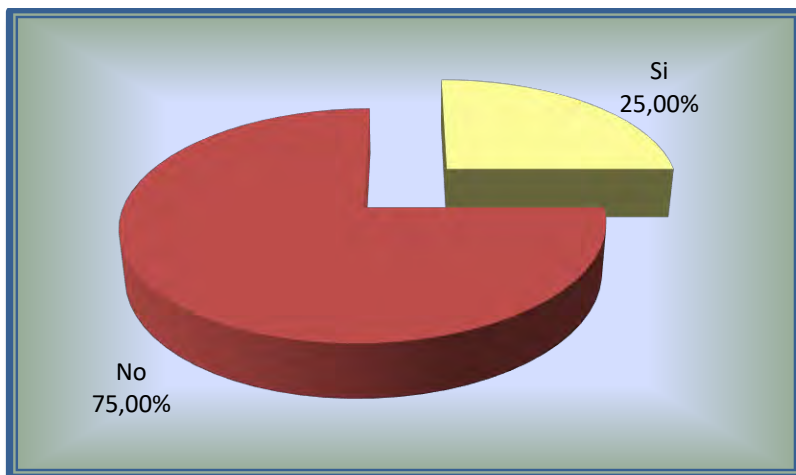
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del cuestionario dirigido a funcionarios del Departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana

A la pregunta formulada si existen programas de capacitación, formalmente establecidos para el personal administrativo del Comando General de la Armada Boliviana, un 66,67% ha respondido que no se cuenta con este instrumento, en tanto que el restante 33,33% exterioriza que sí cuentan con esta herramienta.

Los resultados muestran que existe una divergencia de opiniones, pero de manera mayoritaria los funcionarios manifiestan que no cuentan con programas de capacitación formalmente establecidos para mejorar su desempeño, este es un aspecto que debe ser tomado en cuenta, ya que una adecuada capacitación permitirá al departamento I-Personal poder contar con personal actualizado para el buen desempeño de sus funciones.

5.14 AUDITORÍAS DE RECURSOS HUMANOS EN EL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA

GRÁFICO N° 14
AUDITORÍAS DE RECURSOS HUMANOS EN EL
COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA



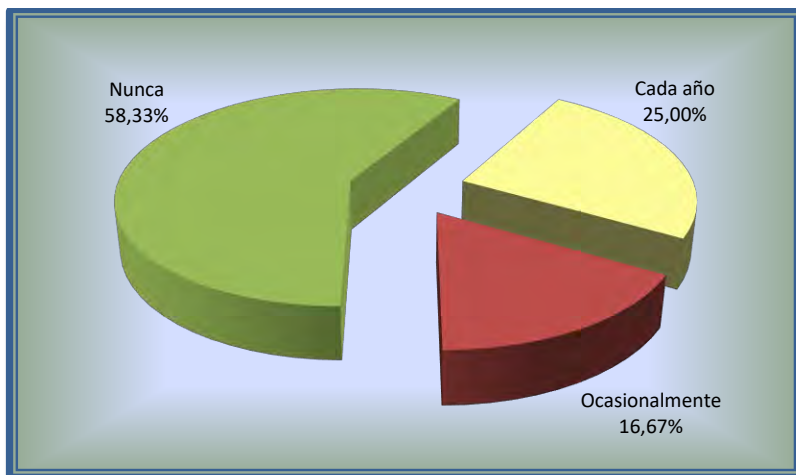
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del cuestionario dirigido a funcionarios del Departamento I- Personal del Comando General de la Armada Boliviana

Consultados sobre la realización de auditorías de recursos humanos en el Comando General de la Armada Boliviana, el 75% respondió de forma negativa y el 25%, contraponiendo esta posición, exterioriza que sí se vienen realizando las auditorías de recursos humanos.

La importancia de un Manual de Auditoría de Recursos Humanos, permitirá la evaluación del Control Interno del proceso de Reclutamiento y Selección del Personal Administrativo en el Comando General de la Armada Boliviana, contribuyendo de manera más eficaz a evaluar el Control Interno de los procesos de Selección del Personal; tomar en cuenta este control servirá como base para que otras instituciones de similares características puedan implementar este tipo de auditorías en el proceso de Reclutamiento y Selección del Personal Administrativo; por tanto, el beneficio no sólo es para la Armada Boliviana, sino se podrá extender a otras Instituciones.

5.15 FRECUENCIA CON QUE SE EFECTÚAN AUDITORÍAS DE RECURSOS HUMANOS EN EL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA

GRÁFICO N° 15
FRECUENCIA DE AUDITORÍAS DE RECURSOS HUMANOS EN EL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA



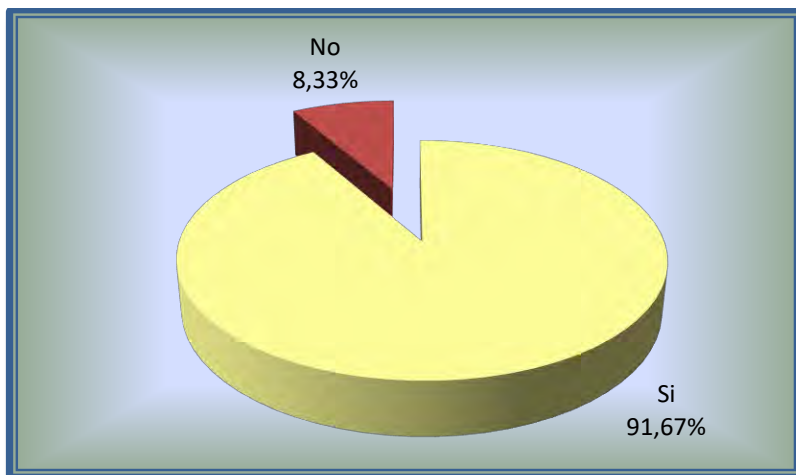
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del cuestionario dirigido a funcionarios del Departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana

Sobre la frecuencia con que se efectúan auditorías de recursos humanos en el Comando General de la Armada Boliviana, el 58,33% manifiesta que nunca se los realiza, el 25% ha expresado que cada año se realiza este tipo de auditoría, y el 16,67% señala que de forma ocasional se ha llegado a realizar auditorías de recursos humanos.

Los resultados que se muestra en el gráfico precedente, ponen de manifiesto que el Comando General de la Armada Boliviana no realiza auditorías de los recursos humanos; por tanto se carecen de procesos que permitan emitir recomendaciones de Control Interno, para generar un proceso de Selección de Personal Administrativo óptimo para el adecuado cumplimiento de funciones.

5.16 NECESIDAD DE APLICAR PROCESOS DE CONTROL INTERNO A LAS ÁREAS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

GRÁFICO N° 16
NECESIDAD DE APLICAR PROCESOS DE CONTROL INTERNO
A LAS ÁREAS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL



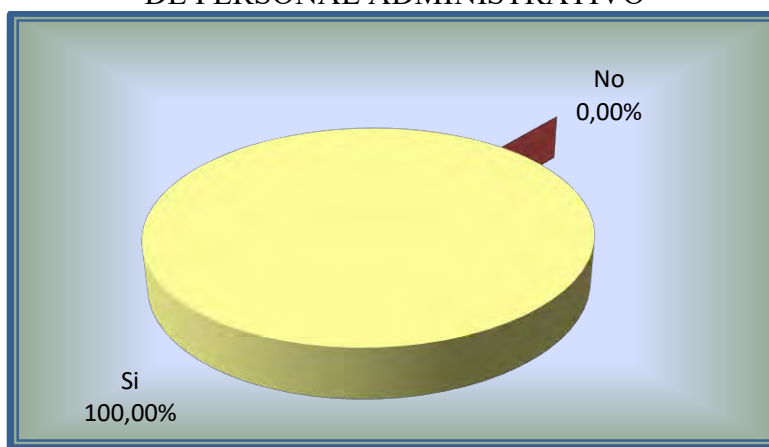
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del cuestionario dirigido a funcionarios del Departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana

Se les consultó a los funcionarios administrativos si consideran que es necesario aplicar procesos de Control Interno a las áreas de selección y contratación de personal, y un mayoritario 91,67% exterioriza que sí se hace necesario, en tanto que el 8,33% considera que el mismo no es necesario.

Las respuestas proporcionadas por los funcionarios ponen de manifiesto que es importante desarrollar un proceso de control interno que permita mejorar los procesos de selección y contratación de personal, situación que se podrá concretizarse a partir de la implementación de un manual de auditoría de recursos humanos para la evaluación del control interno del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo.

5.17 NECESIDAD DE UN MANUAL DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS PARA EL CONTROL DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA

GRÁFICO N° 17
NECESIDAD DE UN MANUAL DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS PARA EL CONTROL DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO



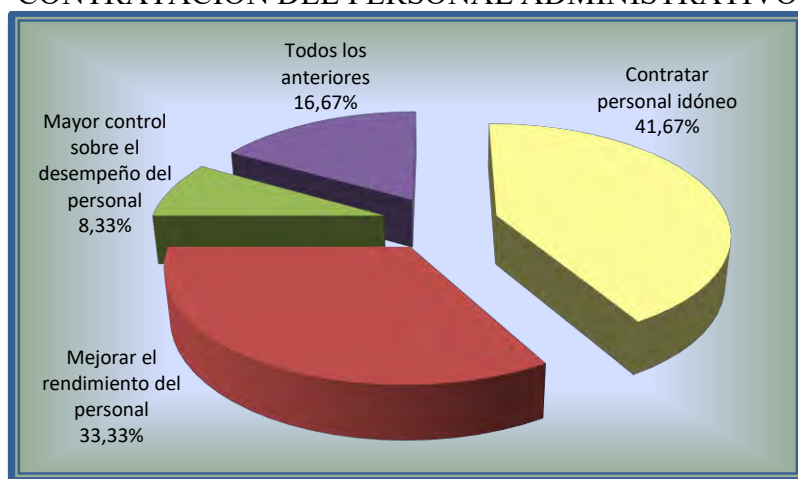
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del cuestionario dirigido a funcionarios del Departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana

A la pregunta si los funcionarios consideran que es necesario contar con un manual de auditoría de recursos humanos para el control de los procesos de selección y contratación de personal administrativo en el Comando General de la Armada Boliviana, la respuesta unánime del 100% es afirmativa, no dando ninguno una respuesta contraria como se observa en el gráfico.

De acuerdo a los resultados de la investigación se establece que es de primer orden elaborar un manual de auditoría de recursos humanos, toda vez que el mismo coadyuvará a que la Institución seleccione de forma óptima al Personal Administrativo, a través de un Control Interno que permita desarrollar procesos de comprobación de información más eficientes y eficaces, aportando al logro de los objetivos de la Armada Boliviana.

5.18 BENEFICIO PRINCIPAL DE CONTAR CON UN MANUAL DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS PARA EL CONTROL DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

GRÁFICO N° 18
BENEFICIO DE CONTAR CON UN MANUAL DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS PARA EL CONTROL DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del cuestionario dirigido a funcionarios del Departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana

A la consulta formulada sobre cuál sería el beneficio principal de contar con un manual de auditoría de recursos humanos, para el control de los procesos de selección y contratación del personal administrativo, un 41,67% manifiesta que sería el contratar personal idóneo para el cargo, el 33,33% indica que este aspecto podría mejorar el rendimiento del personal, para el 8,33% con este manual se daría mayor control sobre el desempeño del personal, en tanto que un 16,67% ha exteriorizado que los beneficios serían todos los anteriormente mencionados.

De acuerdo a los datos recogidos de los mismos funcionarios, son diversos los beneficios de contar con un manual de auditoría de recursos humanos, los cuales incidirían fundamentalmente en la selección adecuada del personal.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA:

"MANUAL DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA".

6.1 GENERALIDADES DE LA PROPUESTA

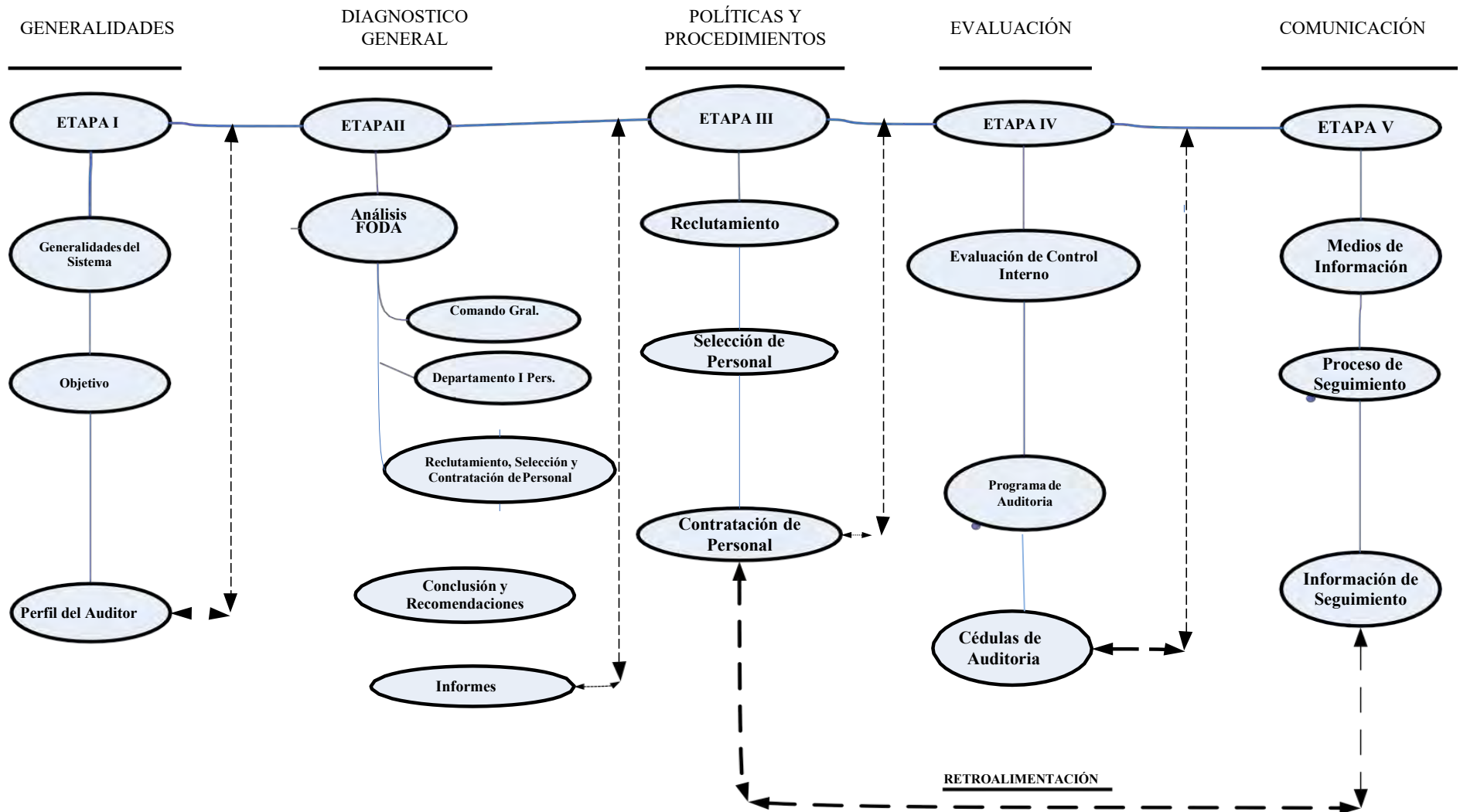
La propuesta consiste en brindar una guía o manual al Comando General de la Armada Boliviana, para la implementación de un Sistema de Auditoría para fortalecer los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación del personal administrativo.

6.2 IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

La propuesta es de gran importancia, debido a que el Comando General de la Armada Boliviana no posee una herramienta que defina parámetros del perfil que debe reunir el personal administrativo a contratarse; tampoco se cuentan con procesos de control interno y auditorías de recursos humanos para evaluar los procesos de selección y contratación de personal administrativo.

Con la presente propuesta, se pretende contribuir a elevar los niveles de eficiencia del procedimiento de selección y contratación de recursos humanos, así como los mecanismos de control y evaluación de dichos procesos, de manera que la Armada Boliviana pueda beneficiarse con un mejor desempeño de sus funcionarios contratados.

MANUAL DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS PARA EL CONTROL Y FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL DEL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA.



6.3 ETAPA I – GENERALIDADES DEL MANUAL

1. Generalidades

Esta etapa muestra cuales son las generalidades del Manual de Auditoría para ser implementado en el Comando General de la Armada Boliviana y fortalecer los procesos de contratación de recursos humanos en el Departamento I-Personal, que se utilizaran para emplear al momento del reclutamiento, la selección y contratación.

Por lo anterior, se explicarán las Generalidades del Manual, objetivos General y Específicos, y el perfil del Auditor que ejecutará la Auditoría correspondiente.

2. Generalidades del Manual

El presente manual debe ser una herramienta que ayude al fortalecimiento de los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, para ello, se utilizará la Matriz FODA para analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, así como la creación de Políticas y Procedimientos que guíen los procesos del Comando General de la Armada Boliviana.

3. Objetivo General:

Contribuir al análisis de políticas, procedimientos y la evaluación del funcionamiento actual de los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal Administrativo del Comando General de la Armada Boliviana, para un efectivo fortalecimiento y control de dichos procesos.

4. Objetivos Específicos:

- Brindar, valor agregado en el proceso de selección y contratación de Personal de la Armada Boliviana.
- Establecer Políticas y Procedimientos, para el departamento I-Personal como una guía para el reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Evaluar los procesos de reclutamiento, selección y contratación utilizados en el Comando General de la Armada Boliviana.

5. Perfil del Auditor:

La labor que realizará el Auditor, durante la evaluación de los procesos de reclutamiento y selección de personal administrativo, deberá orientarse a fortalecer los controles existentes en dichos procesos; requieren que el auditor tenga un perfil que garantice la mejora continua de los procesos, por ello deberá contar con lo siguiente:

5.1 Requisitos

- Graduado en Licenciatura en Contaduría Pública.
- Poseer principios Éticos.
- Que adquiera Independencia de Criterio.
- Conocimientos Normas Legales (Indispensables Leyes Laborales)
- Conocimientos Normas Personales
- Que obtenga Conocimientos sobre la elaboración de papeles de trabajo.
- Especialista en Auditorías a Recursos Humanos (Indispensable)
- Capacidad de análisis y relaciones de estadística
- Integridad, objetividad, confidencialidad y competencia

- Aptitud para la Aplicación de las normas, procedimientos y técnicas de auditoría al desempeñar sus trabajos. Habilidad para aplicar el conocimiento a situaciones que se puedan producir y a gestionar sin recurrir a extensas investigaciones.
- Pericia en los principios y técnicas contables en registros e informes financieros.
- Comprensión de los principios de dirección, para reconocer y evaluar la materialidad y significatividad de las desviaciones de las prácticas Institucionales correctas.
- Se requiere una apreciación de los fundamentos de materias tales como: Contabilidad, economía, derecho mercantil, tributación, Finanzas, métodos cuantitativos y tecnología informática.

5.2 Funciones a Ejecutar

- Verificará que se ejecuten las Políticas y Procedimientos establecidos por el Departamento I-Personal de la Armada Boliviana, para la Selección y Contratación de personal.
- Evaluar la efectividad del Control Interno para la Selección y Contratación de Personal, utilizando el Sistema de Auditoría.
- Elaborar informes de auditorías con sus recomendaciones que brinden valor agregado y fortalezcan el control interno de la Institución castrense.
- Asesorar a los responsables del área de Reclutamiento, contratación y selección del personal cuando lo requieran.
- Realizar una auditoría donde se haga una revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa llevado a cabo.

6.4 ETAPA II – DIAGNÓSTICO GENERAL

El capítulo siguiente se enfocará en que el Comando General de la Armada Boliviana desea emplear el Manual de auditoría, para el departamento I-Personal realice un análisis

FODA a profundidad para revelar cuáles son sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas a la hora de emplear dicho sistema de auditoría.

Dicho análisis FODA servirá en el proceso para evaluar si el Comando General de la Armada Boliviana se encuentra preparado para emplear el Manual de Auditoría para el departamento I-Personal que se ha elaborado.

6.4.1 Diagnóstico general

1. Análisis FODA

a) Generalidades de la Armada Boliviana

Comando General de la Armada Boliviana es una Institución con características distintivas, y tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Altos Mandos Militares y en General por el Estado.

Es una Institución con lógica, cultura, intereses y un espíritu castrense específicos.

La Armada Nacional como parte integrante de las Fuerzas Armadas de la Nación, constituye la expresión permanente del Poder Naval y cumple las siguientes misiones específicas: Asegurar la Soberanía y Defensa de los intereses marítimo fluviales y lacustres de la Nación.

Garantizar la libre navegación de la Marina Mercante en los mares, ríos y lagos controlando el derecho de uso del mar territorial, de las zonas contiguas, de la plataforma continental y de los fondos marítimos. Contribuir al potenciamiento de la Nación en coordinación con las otras Fuerzas, impulsando, fomentando y protegiendo la navegación militar mercante y otras de carácter privado.

Además de lo expuesto la Armada debe: Impedir y reprimir la piratería en la navegación, comercio y pesca.

Ejecutar misiones específicas en apoyo del Ejército y/o la Fuerza Aérea. Participar activamente en el desarrollo integral de la Nación de acuerdo a Directivas del Comando en Jefe. Ejercer competencia y jurisdicción con aguas patrimoniales, puertos e instalaciones navales, conforme a las estipulaciones contempladas en la Ley de Navegación Fluvial, Lacustre y Marítima.

b) Los Intereses Marítimos de la Armada son:

- Levantar la carta hidrográfica nacional.
- Ejercer la competencia y jurisdicción en aguas.
- Apoyar el funcionamiento de las Capitanías de Puerto.
- Apoyar a la cartografía mediante el uso de Servicio de Hidrografía Nacional (SHN).
- Participación en reuniones internacionales y nacionales de índole naval.
- Ayudar en el Desarrollo nacional integral con lo siguiente:
 - Contribuir al potenciamiento de la Nación.
 - Participar activamente en el desarrollo de la nación.
 - Ejecutar operaciones de ayuda humanitaria en las poblaciones ribereñas nacionales e internacionales.
 - Ejecutar proyectos agroindustriales.
 - Apoyar a las operaciones de abastecimiento de combustible en el noroeste del territorio nacional.
 - Apoyar a las operaciones de defensa civil, desarrollar, diseñar y elaborar planes, proyectos e investigación.

6.4.2 Análisis FODA del Comando General de la Armada Boliviana

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ La Armada Boliviana depende de mandos superiores. ❖ No es una Institución de Lucro. ❖ Capital de Trabajo mal utilizado, por parte de la Institución. ❖ Habilidades del personal no explotadas óptimamente. ❖ Falta de capacitación al departamento I Personal. ❖ Falta de actualización a las Políticas y procedimientos de reclutamiento y selección del personal administrativo. ❖ Tamaño de la institución hace imposible llevar un adecuado control de los Gastos. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Depende de un presupuesto designado por el Gobierno Central. ❖ Competencias muy Agresivas. ❖ Depende y debe coordinar con las otras fuerzas (Comando en Jefe de las FF. AA, Ejército y Fuerza Aérea). ❖ Alternativas de Financiamiento más caras. ❖ Tendencias desfavorables para control de personal. ❖ Poca Competencia laboral, por parte de las personas en proceso de Selección y Contratación de Personal.
<p>Fortaleza:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Institución con reconocimiento nacional ❖ Se encuentra en la Ley de las Fuerzas Armadas ❖ Posición e imagen positiva ❖ Experiencia Laboral en su campo. ❖ Contribuye al desarrollo nacional. ❖ Reconocimiento internacional de sus pares. ❖ Políticas y Procedimientos establecidos. 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ser la Única Institución nacional de formación Naval. ❖ Poseer personal calificado para la Institución. ❖ Selección y Contratación de Personal Capacitado. ❖ Aplicar un Sistema de Auditoría que ayude al proceso de Selección y contratación de Personal. ❖ Obtención de Convenios con otras instituciones similares.

La Republica de Bolívar, hoy Bolivia al inicio de su independencia poseía una costa marítima de aproximadamente 120 Km² en la que ejerció soberanía mediante instituciones, que constituyeron su poder naval.

Es en este sentido que la existencia de la institución Naval data desde el 19 de Noviembre de 1826 cuando el entonces Presidente de la Republica Gral. Antonio José de Sucre promulgó la Primera Constitución Política del Estado, creando mediante esta norma, en su título noveno, a la Armada Boliviana con la denominación de Escuadra Naval, que en esa época se conocía con el nombre de Escuadra a la agrupación de buques de guerra. Este intento del Mariscal Sucre fue justificado con la adquisición de

los buques de guerra Yanacocha y Confederación, los que junto al Bergantín La Fállete, Congreso y la corbeta Libertad conformaron la escuadra de la Confederación Perú - Boliviana posteriormente los gobiernos que le sucedieron con la finalidad de hacer respetar la soberanía nacional adquirieron el Guarda Costas General Sucre, el Bergantín María Luisa, el Cañonero Morro y otras embarcaciones menores, no obstante, como la Escuadra Naval carecía de una estructura sólida se disolvió antes de la guerra del pacifico, por lo que el país durante la agresión chilena a nuestro Litoral en 1879 tuvo que limitarse a las operaciones terrestres.

6.4.3 Desarrollo Análisis FODA Departamento I-Personal

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ No aplicación de Sistema de Auditoría de Control para la selección y contratación de personal. ❖ No implementación de Mejora Continua. ❖ Contratar personal no idóneo para los puestos. ❖ Falta de capacitación y desarrollo del personal. ❖ Falta rotación de personal. ❖ Falta de integración de personas a planes y programas. ❖ Indefinición de las funciones de los funcionarios. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Dar información sobre la Institución sin reserva a los organismos superiores. ❖ Baja competencia laboral. ❖ Falta de personal calificado. ❖ Departamento I Personal no contrata al personal idóneo para la institución.
<p>Fortaleza:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Experiencia de los Departamento I personal, conocimientos en la Selección y Contratación de Personal. ❖ Políticas y Procedimientos de los Recursos Humanos. ❖ Equipo humano joven y con colectivos motivados hacia la mejora. ❖ Baja conflictividad laboral. ❖ Control de Prueba del Polígrafo. ❖ Disciplina y respeto por la jerarquía. 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Condiciones óptimas de superación ❖ Competencia Laboral. ❖ Implementación de nuevos sistemas y procesos. ❖ Capacitar al personal que trabaja en el Comando General de la Armada Boliviana. ❖ Actualización de Políticas sobre los Recursos Humanos.

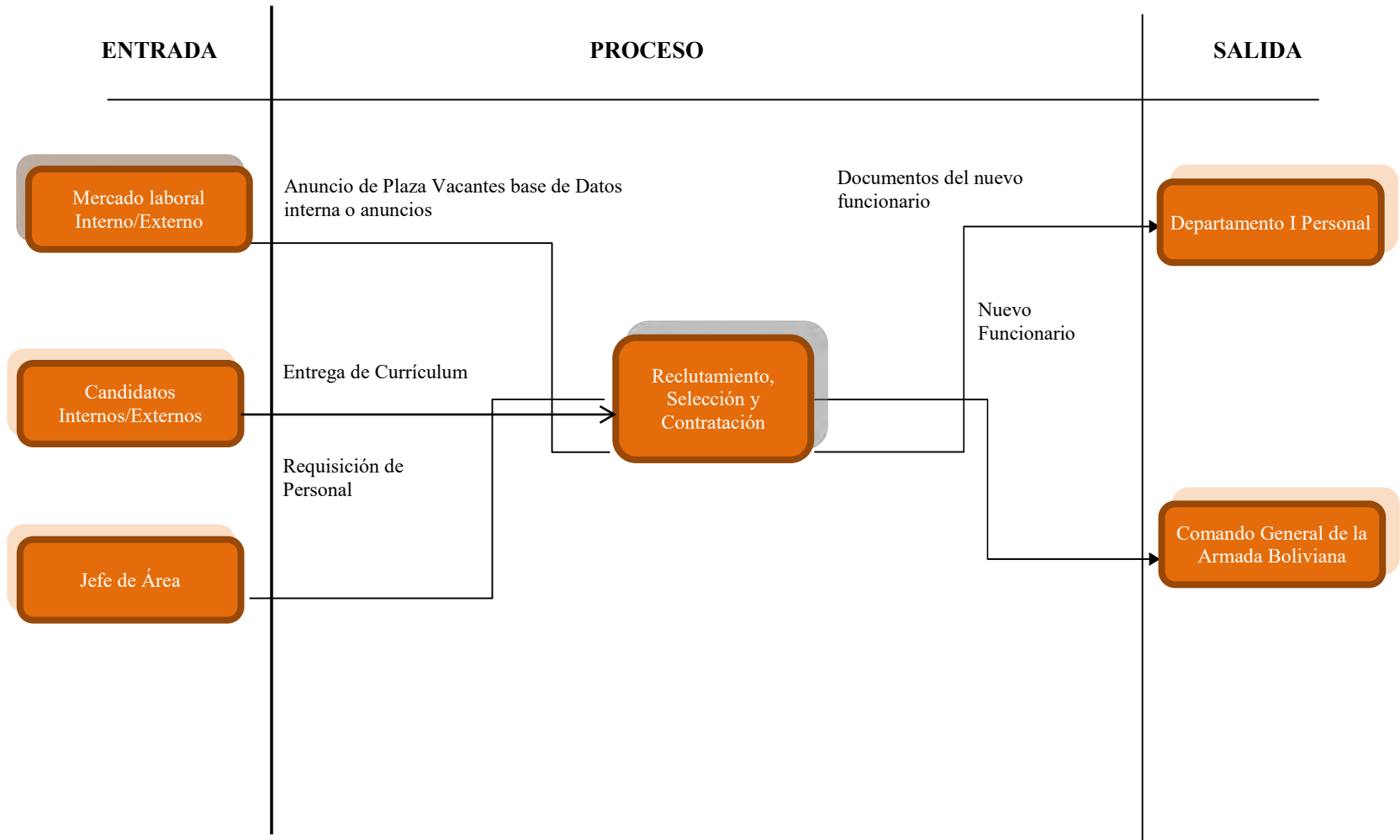
La gestión del área del Departamento I-Personal en la Armada Boliviana, no solamente deberá estar orientada a las acciones de: Seleccionar postulantes externos con el objeto

de proveer a la organización de los Recursos Humanos necesarios en calidad, cantidad y tiempo, y al mínimo costo posible.

Deberá ver de qué manera la gestión del conocimiento es aplicada sistemáticamente a fin de que se produzcan las innovaciones necesarias que permitan a la Institución alcanzar sus fines y objetivos determinados por Ley.

Para ello debe ajustar el plan maestro de Personal al Plan Estratégico de la Institución, por ello es importante aplicar un sistema de Auditoría que ayude al proceso de selección y contratación de personal dentro del Comando General de la Armada Boliviana.

6.4.4 Flujograma de selección y contratación de personal en el Comando General de la Armada Boliviana.



6.5 ETAPA III – POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Etapa en la cual se proponen políticas y procedimientos para que el Comando General de la Armada Boliviana a través del Departamento I-Personal, puedan adoptar al momento de estar en el proceso de selección y contratación de personal, lo cual implica que la Institución seguirá estos parámetros ya establecidos.

Dichas políticas y procedimientos, contendrán quienes serán los encargados de ejecutar las políticas y procedimientos, ya sea en la selección interna como externa, así como ejecutar el proceso de contratación de personal.

6.5.1 Políticas y Procedimientos

1. Políticas

Para fortalecer el Control Interno para el Comando General de la Armada Boliviana a través del Departamento I-Personal, es necesario verificar políticas, procedimientos sobre la selección y contratación de personal:

POLÍTICA
NOMBRE: POLÍTICAS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO
OBJETIVO Definir y establecer las políticas bajo las cuales la Institución gestionará sus procesos de Reclutamiento, selección y contratación de personal administrativo, que deberán desarrollarse en su totalidad cuando exista una plaza vacante.

POLÍTICA
NOMBRE: POLÍTICAS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO
ALCANCE <p>Esta política es para todos los candidatos (internos y externos) que deseen aplicar a una plaza vacante dentro de la Armada Boliviana y a los demás responsables y participantes en el proceso.</p>
RESPONSABILIDADES <ul style="list-style-type: none">➤ Jefe de Unidad de Departamento I-Personal<p>Autorizar los lineamientos de esta política, así como aprobar las excepciones que se puedan dar a ésta.</p>➤ Supervisor de Personal<p>Establecer y garantizar el cumplimiento de los lineamientos de esta política; así como proponer y efectuar modificaciones al mismo cuando sea requerido.</p><p>Cumplir con el procedimiento de selección y contratación de personal de planta y profesional, según lo establecido en la presente política, así como proponer modificaciones a la misma cuando sea necesario, con el fin último de brindar consultoría a los Jefes de Áreas y Jefes inmediatos para tomar la decisión de tener a la persona correcta en el puesto correcto.</p><p>Cumplir el procedimiento de selección y contratación de personal operativo, con el fin último de brindar consultoría a los Jefes de Áreas y Jefes inmediatos para tomar la decisión de tener a la persona correcta en el puesto correcto.</p>➤ Jefes de Áreas.<p>Solicitar las plazas vacantes, así como, participar activamente en el proceso de selección y autorizar la contratación. En caso de plazas nuevas, deberá elaborar el respectivo perfil de competencia y solicitar la autorización del Comando.</p>

POLÍTICA
NOMBRE: POLÍTICAS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL
DESARROLLO
<p>➤ POLÍTICAS GENERALES</p> <p>El Departamento I-Personal a través de sus procesos, apoyará el proceso de reclutamiento, selección estructurada sobre bases técnicas, asegurando los más altos estándares en la selección de personal.</p> <p>Los responsables de cada área, determinan sus requerimientos de personal, de acuerdo a la calendarización presupuestal definida. Estas serán incluidas en el plan anual de Recursos Humanos. Que será autorizado por el Comando General.</p> <p>El proceso de reclutamiento inicia con la emisión de una Requisición para sustituciones o plazas nuevas, siendo el jefe inmediato de la vacante, el responsable de solicitar la autorización respectiva.</p> <p>La responsabilidad del proceso de selección, será del jefe de Área de la vacante. Departamento I-Personal proporciona el soporte técnico y consultoría que aseguren la calidad del proceso.</p>
<p>➤ RECLUTAMIENTO INTERNO</p> <p>Para cubrir plazas vacantes, la Institución dará prioridad al personal interno, contando con la autorización y consentimiento del jefe inmediato y de la vacante.</p> <p>Toda promoción o traslado interno se hará tomando en cuenta el desempeño del funcionario, su potencial de desarrollo, competencias y habilidades: así como su liderazgo si la posición lo amerita.</p> <p>Para aplicar a una plaza vacante, el funcionario deberá llenar el formato de Aplicaciones Internas y mandarla a Departamento I-Personal previa aprobación de su jefe inmediato.</p> <p>Es requisito indispensable que el funcionario haya permanecido al menos un año en su plaza actual. Departamento I-Personal es la única instancia que podrá autorizar la excepción de realizar convocatorias internas y en su ausencia, la prelación de acuerdo a jerarquía.</p>

POLÍTICA

NOMBRE: POLÍTICAS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

➤ RECLUTAMIENTO EXTERNO

Si la búsqueda interna de candidatos no ha sido exitosa, se procederá con el reclutamiento externo.

A través del proceso de reclutamiento se proveerá a la Institución de los mejores candidatos para cubrir el puesto vacante.

Todos los participantes se incluirán en el proceso en igualdad de condiciones. Para efectos del reclutamiento de personal, no podrán considerarse familiares de funcionarios de la Institución hasta segundo grado de consanguinidad y segundo de afinidad. Es decir: padres, hijos, hermanos, nietos, abuelos. Conyugue. Suegros. Yerno y Nuera.

Cada ingreso deberá contar con dos referencias laborales, que serán parte del expediente del funcionario/a. En caso de no existir la cantidad requerida, se dejará por escrito la razón por la cual no se cumple con el mínimo deseado de referencias laborales, y en su defecto se pedirán dos referencias personales.

Las fechas para efectuar ingresos de personal, estarán sujetas a los cronogramas del Departamento I-Personal emitidos por el Comando General. Toda contratación deberá estar sustentada por un Contrato Individual de Trabajo, amparado en las leyes del Estado y cumplir con los requerimientos del proceso: Currículos del candidato, referencias laborales y exámenes de salud.

En caso que la evaluación médica sea desfavorable, se conversará con el candidato para que siga las recomendaciones dadas por el médico y se someta a una nueva evaluación cuando el médico lo indique. El jefe de Área deberá tomar la decisión si desea posponer la fecha de ingreso o elegir a otro candidato.

POLÍTICA

NOMBRE: POLÍTICAS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

➤ **EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA**

Para efectos de una medición objetiva se realizará un proceso complementario que consta de entrevistas, chequeo de referencias y resultados de evaluaciones psicométricas.

Todos los candidatos participarán en una evaluación psicometría que permita evaluar y comparar las competencias, potencial y personalidad de los candidatos.

Los resultados de la evaluación psicométrica estarán en un reporte psicológico personal, que será tratado con extrema confidencialidad por el Departamento I-Personal. Estos resultados serán siempre interpretados por un psicólogo capacitado y se darán de manera verbal a las personas que participan directamente en el proceso de selección.

Los resultados de las evaluaciones podrán servir de base para establecer la ruta individual de desarrollo de los funcionarios dentro de su plan de carrera.

➤ **SELECCIÓN**

El Encargado del Departamento I-Personal presentará al jefe directo de la vacante los mejores candidatos perfilados que se obtuvo tanto del Reclutamiento Interno como Externo.

La decisión final de aceptación o rechazo de un candidato, será responsabilidad del jefe de la vacante.

En el proceso de selección no habrá distinción de raza, sexo, estado civil, credo, preferencia política, nacionalidad o discapacidad.

La edad mínima de contratación será de 18 años. El grado mínimo de escolaridad será el bachillerato para colaboradores varios, y para cualquier otro puesto en la Armada Boliviana.

Para cubrir la plaza vacante se deberá formalizar el proceso con carta oferta firmada por el candidato y el superior al mando del Comando General.

POLÍTICA

NOMBRE: POLÍTICAS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

➤ **CONTRATACIÓN DE CANDIDATOS EXTERNOS**

Después de las pruebas y/o entrevistas, los entrevistadores deberán elegir a un candidato en los cinco días laborables posteriores.

Se debe rellenar un formulario de nueva contratación y obtener las aprobaciones pertinentes por parte del jefe de contratación.

Una vez que se haya autorizado el formulario de nueva contratación, el candidato recibirá una oferta formal por escrito del departamento de Recursos humanos en la que se especifiquen el salario y demás condiciones de la oferta, generalmente en un plazo de tres días laborables.

El departamento I-Personal también avisará a los candidatos externos que no hayan sido seleccionados. Todos los funcionarios pasarán por un período de prueba y formación durante los 3 primeros meses, en el puesto y recibirán formación específica al respecto. El supervisor controlará y evaluará el progreso durante la formación.

No obstante, en el caso de que un individuo en periodo de formación no progrese adecuadamente durante el período de prueba o una vez finalizado éste, ya sea debido a la incapacidad de realizar el trabajo o por falta de interés o esfuerzo, se puede ampliar el período de prueba o rescindir el contrato.

➤ **CONTRATACIÓN DE CANDIDATOS INTERNOS**

Después de las pruebas y/o entrevistas, los entrevistadores deberán elegir a un candidato en los cinco días laborables posteriores.

El Jefe de la Unidad del Departamento I-Personal comunicará el resultado de la selección al inmediato superior de los candidatos seleccionados.

El jefe actual de los candidatos seleccionados deberá proporcionar una valoración la actuación del funcionario y una fecha de inicio al coordinador del

Departamento I-Personal lo antes posible.

El Jefe de Unidad elaborará un formulario de cambio de personal y rellenará los detalles apropiados de la oferta y los niveles de aprobación requeridos.

Una vez enviado el formulario de cambio de personal con todas las autorizaciones al Comando General, el candidato recibirá una oferta formal por escrito en la que se especifiquen el salario y demás condiciones de la oferta.

El candidato elegido debe comunicar la aceptación o el rechazo de la oferta al final del segundo día laborable después de recibir la oferta formal.

A los candidatos no seleccionados se les debe avisar al final del segundo día a partir de la fecha de aceptación del candidato elegido.

Todas las personas implicadas en el proceso de selección, incluidos el candidato elegido y su jefe, se deberán asegurar de que la información acerca de la oferta o nombramiento se mantiene de forma CONFIDENCIAL desde la fecha de la decisión hasta que se haya comunicado la elección final a todos los candidatos implicados en la selección del puesto vacante. La confidencialidad es de obligado cumplimiento.

La oferta de trabajo sólo la puede realizar el Departamento I-Personal una vez recibida la aceptación firmada por el candidato elegido.

POLÍTICA
NOMBRE: POLÍTICAS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL
<p>➤ DEFINICIONES</p> <p>FORMULARIO</p> <ul style="list-style-type: none">– Requisición de Personal– Formulario para Aplicaciones Internas– Formulario de Aplicaciones Externas <p>REFERENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none">– Procedimiento de Selección y Contratación de Personal,– Código de Trabajo. <p>ÁREAS CONSULTADAS</p> <ul style="list-style-type: none">– No Aplica. <p>ANEXOS</p> <ul style="list-style-type: none">– Anexo 1. Requisitos de Contratación <p>Fotocopia de:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Cédula de Identidad, Tarjeta de Seguro Social, NIT, AFP. (Todos los documentos en una sola hoja)✓ Certificado de último año de estudios realizado (notas)✓ Título obtenido✓ Cuenta de ahorros o corriente si tuviera✓ Copia de DUI de cónyuge (si aplica)✓ Copia de partida de nacimiento de hijos/as (si aplica) <p>Original:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ 1 Constancia de sueldo de empleo anterior✓ 1 Certificado de empleo anterior

2. Procedimientos

PROCEDIMIENTO
NOMBRE: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL
<p>➤ OBJETIVO</p> <p>Proporcionar lineamientos para el proceso de selección y contratación de personal, que deberán desarrollarse en su totalidad cuando exista una plaza vacante.</p>
<p>➤ ALCANCE</p> <p>Este procedimiento contiene los objetivos y una descripción detallada de los pasos que se deben llevar a cabo desde el reclutamiento hasta la contratación del nuevo funcionario.</p> <p>DEL RECLUTAMIENTO: Buscar sistemáticamente talento con las competencias requeridas para cada puesto.</p> <p>DE LA SELECCIÓN: Identificar al mejor talento a ocupar una plaza vacante.</p> <p>DE LA CONTRATACIÓN: Contar con el personal permanente o temporal idóneo para el logro de los objetivos estratégicos de la Armada Boliviana.</p>
<p>➤ RESPONSABILIDADES</p> <p>Jefe de Unidad Departamento I-Personal</p> <p>Aprobar las excepciones que se puedan dar en el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.</p>

PROCEDIMIENTO
NOMBRE: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL
<p>Supervisor de Recursos Humanos</p> <p>Establecer y garantizar el cumplimiento de los lineamientos de este proceso; así como proponer y efectuar modificaciones a la misma cuando sea requerido.</p> <p>Cumplir con el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal ejecutivo y profesional, según lo establecido en la presente política, así como proponer modificaciones al mismo cuando sea necesario, con el fin último de brindar consultoría a los Supervisores y Jefes inmediatos para tomar la decisión de tener a la persona correcta en el puesto correcto.</p>
<p>Directores, Comandantes y Jefes inmediatos</p> <p>Solicitar las plazas vacantes, así como, participar activamente en el proceso de selección y autorizar la contratación. En caso de plazas nuevas, deberá elaborar el respectivo perfil de competencia y solicitar la autorización del Comando General de la Armada Boliviana.</p>

PROCEDIMIENTO		
NOMBRE: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO		
➤ DESARROLLO		
PROCEDIMIENTO		
NOMBRE:		
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL		
RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Jefe de Unidad Departamento I- Personal	01	Si la plaza está fuera de presupuesto, solicita autorización de Comando General de la Armada Boliviana.
	02	Si la plaza corresponde a un puesto nuevo, completa la Descripción del Puesto, obtiene autorización del Comando General y envía a Departamento I-Personal para su respectiva valuación.
	03	Completa y firma Requisición de Personal y obtiene autorización del Comando.
	04	Envía Requisición de Personal al Consultor de Adquisición de Talento.
Supervisor	05	Recibe Requisición de Personal.
	06	Verifica que la plaza está vacante y presupuestada; y que (esté debidamente completa y autorizada.
Funcionario del Comando General de la Armada	07	En conjunto con su jefe inmediato revisan los requisitos de la plaza para confirmar idoneidad del perfil solicitado.
	08	Llena el formulario de Aplicaciones Internas Contando con la aprobación del jefe de Unidad, notifica su interés de participación en el proceso con nota a Recursos Humanos, enviando el formulario de aplicación.
Gerente de Recursos Humanos	09	Recopila y depura formato de aplicación interna de candidatos que cumplan con los requisitos mínimos de la plaza vacante anunciada. Se confirmará antigüedad de un año en el puesto y notificación al jefe inmediato de participación en el proceso. Verificará su antigüedad, plaza, salario y clase salarial actuales; así como, evaluaciones al desempeño y record de trabajo del funcionario para confirmar elegibilidad.
	10	Se agradece a los candidatos no seleccionados por su aplicación al proceso a través un correo electrónico. En caso que no tengan correo electrónico se realizará una llamada telefónica o un memorándum.
	11	Contacta vía telefónica a candidatos preseleccionados, para informarle generalidades de la plaza vacante y confirmar el interés y elegibilidad del candidato para ingresar al proceso.
	12	Envía aplicaciones preseleccionadas a Jefe de Área para su revisión y en conjunto seleccionan candidatos internos para continuar en el proceso.
	13	Convoca a entrevista a los candidatos preseleccionados por Jefe de Área.

PROCEDIMIENTO		
NOMBRE: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL		
RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Jefe de Área/ Gerente de RR. HH./ Supervisor.	14	Entrevistan simultáneamente si es requerido por Jefe de Área, a los candidatos Internos y evalúan conocimientos técnicos y competencias requeridos por el puesto.
Jefe de Área	15	Llena formulario de Resumen de la entrevista y selecciona candidatos para continuar en el proceso, solicitando a Supervisor de Recursos Humanos la retroalimentación psicométrica.
Supervisor de Recursos Humanos	16	Actualiza expediente psicométrico y realiza evaluaciones en caso de ser necesario.
	17	Tabula, analiza y compara resultados para efectuar recomendaciones al Jefe de Área. Genera reporte establecido para posiciones de niveles positivos o negativos.
	18	Presenta verbalmente a Jefe de Área resultados psicométricos de los Candidatos.
Jefe de Área	19	Selecciona primera y segunda opción, con base a entrevistas y recomendaciones del Jefe de Unidad.
	20	Llama a candidato seleccionado y entrega carta oferta, notificando fecha efectiva de la promoción o traslado, salario y prestaciones.
Jefe de Unidad Departamento I- Personal	21	Agradece al resto de candidatos por su participación, invitándolos a una retroalimentación

PROCEDIMIENTO		
NOMBRE: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL		
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EXTERNA		
RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Jefe de Unidad Departamento I- Personal	22	En caso de que la búsqueda interna no haya sido exitosa, procede a buscar candidatos externos, a través de la base de datos de interna, página web o publicaciones en el periódico, entre otros.
	23	Recopila y depura currículos de candidatos que cumplan con los requisitos mínimos de la plaza vacante anunciada.
	24	Contacta vía telefónica a candidatos preseleccionados, para confirmar el interés y elegibilidad del candidato para ingresar al proceso (Grado académico, experiencia, pretensión salarial, etc.). Se solicitará enviar Currículos actualizado.
	25	Envía currículos preseleccionados a Jefe de Área para su revisión y en conjunto seleccionan candidatos para continuar en el proceso.
	26	Convoco a entrevista a los candidatos preseleccionados por Gerente de Línea.
Jefe de Área/Jefe de Unidad Dep. I/ Supervisor	27	Entrevistan simultáneamente si es requerido por Jefe de Área, a los candidatos externos y evalúan conocimientos técnicos y competencias requeridos por el puesto.
Jefe de Área	28	Llena formulario del resumen de la entrevista y seleccionó candidatos para continuar en el proceso, solicitando a Supervisor realizar evaluaciones psicométricas.
Supervisor de Recursos Humanos	29	Verifica referencias de empleos anteriores vía telefónica y las documenta en el formulario de Referencia Laboral.
	30	Realiza evaluaciones psicométricas, entregando previamente a candidato formularios de consentimiento e información general de las pruebas, así como la solicitud de empleo. Tabula, analiza y compara resultados para efectuar recomendaciones al jefe inmediato superior. Genera reporte establecido para posiciones de niveles positivos o negativos.
	31	Presenta verbalmente a Jefe de Área resultados psicométricos de terna de candidatos.
Jefe de Área	32	Selecciona primera y segunda opción. Con base a entrevistas y recomendaciones de Gerente de Recursos Humanos.
Supervisor de Recursos Humanos	33	Coordina con personal médico de COSSMIL, evaluación médica del candidato seleccionado como primera opción, debiendo el médico documentar la evaluación en el formulario "Evaluación Clínica del Aspirante".
COSSMIL o médico de Comando Gral.	34	Envía copia de resultados médicos y tipo sanguíneo a Supervisor de Recursos Humanos o Jefe de Unidad del Departamento I-Personal.

PROCEDIMIENTO		
NOMBRE: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL		
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EXTERNA		
RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Supervisor de Recursos Humanos	35	Si los resultados médicos son favorables, solicita al Gerente de Recursos Humanos la Carta Oferta. En caso que la evaluación médica sea desfavorable, se conversará con el candidato para que siga las recomendaciones dadas por el médico y se someta a una nueva evaluación cuando médico lo indique. El Jefe de Área deberá tomar la decisión si desea posponer la fecha de ingreso o elegir a otro candidato.
Jefe de Unidad Dep. I-Personal	36	Llama a candidato para notificarle que fue seleccionado. Se le convoca a una entrevista con el Jefe de Área para presentarle la oferta.
Jefe de Área	37	Notifica a Gerente de Recursos Humanos sobre aceptación de oferta y manda la carta original firmada por el funcionario.
	38	Si el candidato no acepta la oferta, solicita al Gerente y Supervisor de Recursos Humanos apoyo para revisar el caso conjuntamente.
	39	Si el candidato no acepta nueva oferta, propone al segundo finalista y el procedimiento se reinicia. Si el candidato acepta la oferta, entrega formulario con Requisitos de Contratación.
	40	Elabora y envía Acción de Personal autorizada a Gerente de Recursos Humanos.
Jefe de Unidad Dep. I	41	Recibe documentos solicitados para armar expediente a entregar a Planillas. Informa al candidato del proceso de Inducción como parte de su primera capacitación dentro de la Institución y su responsabilidad de asistir.
	42	Guarda en un archivo físico pruebas psicométricas aplicadas a los funcionarios contratados y el resumen de los resultados, para garantizar el resguardo confidencial de los mismos.
CONTRATACIÓN		
Jefe de Unidad Departamento I-Personal	43	Da seguimiento a la Acción de Personal y su respectiva autorización para completar expediente.
	44	Revisa los documentos presentados por el candidato seleccionado y complementa expediente.
	45	Verifica que el expediente del candidato esté completo con Requisición de Personal hoja de vida, carta oferta firmada, solicitud de empleo completada por candidato, Acción de Personal, formularios de solicitud de seguro de vida y/o médico y todos los documentos solicitados.
	46	Envía el expediente completo a Planillas.

PROCEDIMIENTO
NOMBRE: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL
V. Formularios Requisición de Personal Descripción del Puesto Formulario de Aplicaciones Internas Referencia Laboral Evaluación Clínica del Aspirante Contrato individual de Trabajo Solicitud de Empleos.

6.5.2 Formulario para la descripción del puesto de trabajo

1. Identificación

Nombre, título del puesto:	
Puesto Superior inmediato:	
Dirección Nacional:	
Departamento o Sección	
Fecha:	

2. Misión del puesto de trabajo

Responsable de la administración del Departamento I Personal de la Armada Boliviana, buscando procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo.

3. Funciones / Actividades Básicas

➤	Controlar las políticas a seguir organizativamente con respecto a los Recursos Humanos de la Armada Boliviana
➤	Responsable de planificar, organizar y verificar eficiencia en los subsistemas de RR.HH. de la Armada Boliviana.
➤	Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los funcionarios.
➤	Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones, funcionario – institución.
➤	Dirigir el sistema de carrera administrativa en la Institución castrense.

4. Estructura del puesto

(Si no tiene personal a su cargo deje este punto en blanco)

Título del Puesto	Función Básica

2.5.3 Contexto del puesto de trabajo

1. Resultados Elaboración.

➤ Trabaja directamente con el Departamento I Personal de la Armada Boliviana y otros niveles de la Institución.

2. Marco de Referencia para la Actuación.

➤ Alta Capacidad de relacionarse con los diversos niveles de Recursos Humanos
➤ Leyes Laborales
➤ Manuales de Procedimientos

2.5.4 Perfil de Contratación

1. Formación Básica.

Detalle el área o especialidad en la cual se requiere haber obtenido dicho nivel académico.

Certificado de 6° Grado de primaria	Sí	No	Título Técnico Especializado (2 – 3 años)		
			Especialidad:	Sí	No
Certificado de Bachillerato	Sí	No	Grado Universitario	Sí	No
			Especialidad:		
Bachiller Acelerado	Sí	No	Grado Post - Universitario de Maestría	Sí	No
			Especialidad:		
Bachiller Técnico Vocacional	Sí	No	Grado Post - Universitario de Doctorado	Sí	No
			Especialidad:		
Idioma: Inglés	Sí	No	¿Por qué?		
			Lectura de Información relacionadas con auditoria		

2. Conocimientos, Habilidades y Rasgos de Personalidad.

Elaboración de perfil de puestos	Sí	No
Índice de Rendimiento de Personal	Sí	No
Administración de Personal	Sí	No
Manejo básico de paquetes de computación: Word, Excel y Power Point	Sí	No

3. Habilidades / Destrezas

Fuerte habilidad para expresarse de forma oral y escrita	Sí	No
Administrar la información y conducción de la discrecionalidad y amabilidad	Sí	No
Facilidad de trabajar en equipo	Sí	No
Buenas relaciones interpersonales	Sí	No
Responsable para el logro de metas oportunas	Sí	No
Innovadora y creativa	Sí	No
Facilidad y rapidez para elaborar cartas y memorandos	Sí	No

4. Rasgos de Personalidad

Actitud positiva y proactiva
Sociable y colaboradora/o
Excelentes relaciones interpersonales
Empática

5. Experiencia Previa.

Requiere Experiencia Previa de Trabajo: **Si** **No** (en caso de “No” omita esta sección)

Requiere de la Siguiete Experiencia Previa (marque con una “X” el período de tiempo para cada puesto):

PUESTO O TRABAJO PREVIO NECESARIO	HASTA 1 AÑO	DE 1 A 2 AÑOS	DE 2 A 4 AÑOS	DE 4 A 6 AÑOS	MAS DE 6 AÑOS
Asistente y/o haberse desempeñado en puestos administrativos similares					

6. OTROS ASPECTOS

Incluya en este apartado cualquier información significativa necesaria para comprender el puesto y que complemente la descripción del puesto. Información importante sobre el puesto que no haya sido recogida en otros apartados o descripción, con mayor detalle, de aquella actividad que por su complejidad o importancia, precise aclaraciones.

Director de Auditoría Interna

6.6 ETAPA IV – CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Etapa donde entra en acción el Auditor, el cual será el encargado de pasar el Cuestionario de Control Interno al Departamento I Personal, para evaluar si cumplió las políticas y procedimientos que emplea, así también se ejecutará el programa de Auditoría.

Dichos Cuestionarios de Control interno contendrán preguntas que relacionarán a las Políticas y procedimientos que emplea la Institución, lo cual al final de dicha Auditoría se verá reflejado si la evaluación es Baja, Media o alta dependiendo la respuesta de los encargados.

1. Cuestionario de Control Interno

Auditoría		Referencia:	p			
		Auditor:				
		Revisado Por:				
		Fecha:				
Cuestionario de control Interno para evaluar el Área de Reclutamiento y Selección de Personal						
Objetivo: Analizar si el Departamento I Personal cumple las políticas sobre Reclutamiento y Selección de Personal						
Ítem	Preguntas	Respuestas			Preguntas Basadas en: Pregunta Observación.	
		SI	NO	N/A		
1	¿El jefe de cada Área realiza el requerimiento de personal respectivo, según el plan anual de Recursos Humanos?					
2	¿Se inicia el reclutamiento con una Requisición de personal por parte del Jefe de cada Área?					
3	¿Cuándo surge una vacante en la Institución, se le da prioridad a los funcionarios Internos?					
4	¿El funcionario interno para aplicar a la plaza vacante, llena el formulario de Aplicaciones Internas?					
5	¿Se toman en cuenta a los funcionarios internos con más de un año en la Institución?					

6	¿El Jefe de Unidad del Departamento I- Personal es el único que autoriza la convocatoria interna?					
7	¿A través del proceso de selección se provee a la Institución de los mejores candidatos para cubrir el puesto vacante?					
8	¿Para la selección de personal, se consideran a familiares de funcionarios de la institución hasta segundo grado de consanguinidad y segundo de afinidad? Es decir: padres, hijos, hermanos, nietos, abuelos. Conyugue. Suegros. Yerno y Nuera.					
9	¿Se le exige al funcionario las referencias laborales respectivas que exige el proceso?					
10	¿Se realizan entrevistas, chequeo de referencias y resultados de evaluaciones psicométricas?					

EVALUACIÓN FINAL DE CONTROL INTERNO

ALTO ()

MEDIO ()

BAJO ()

Auditoria		Referencia:	p			
		Auditor:				
		Revisado Por:				
		Fecha:				
Cuestionario de control Interno para evaluar el Área de Contratación de Personal						
Objetivo: Analizar si el Departamento de RRHH cumple las políticas sobre la contratación de Personal.						
Ítem	Preguntas	Respuestas			Preguntas Basadas en: Pregunta Observación	
		SI	NO	N/A		
1	¿A la persona a contratar previamente se le realiza prueba del Polígrafo?					
2	Se realizan entrevistas y pruebas técnicas a las personas a contratar.					
3	Se realizan pruebas Psicométricas para la Contratación de Personal.					
4	Si se realizan la prueba del polígrafo, entrevistas, pruebas técnicas y pruebas psicométricas. ¿Se envían estas pruebas al Jefe de Área?					
5	La decisión final de aceptación o rechazo de un candidato, será responsabilidad del jefe de la vacante.					
6	En última instancia, si el jefe de área no puede tomar la decisión final, ¿La toma el Jefe de la Unidad del Departamento I-Personal?					
7	¿Se les notifica a los funcionarios (Internos y Externos) los avances del proceso, y si son aceptados o no?					
8	¿Previo a la contratación, se le hace una oferta económica y laboral al candidato seleccionado?					
9	¿Si el candidato seleccionado no acepta la oferta laboral, Se tienen otros prospectos seleccionados a contratar?					

10	¿Las contrataciones están sustentadas por un Contrato Individual de Trabajo, amparado en las leyes del país y cumpliendo con los requerimientos del proceso?					
-----------	--	--	--	--	--	--

EVALUACIÓN FINAL DE CONTROL INTERNO

ALTO ()

MEDIO ()

BAJO ()

2. Programa de Auditoria

Auditoria		Referencia:	p		
		Auditor:			
		Revisado Por:			
		Fecha:			
Programa de Auditoria para el Área de Reclutamiento y Selección de Personal					
Objetivo: Evaluar si el departamento de RRHH ejecuta sus políticas y Procedimientos en la selección de personal.					
Ítem	Procedimientos de Auditoria	Ref.	Hecho Por	Fecha	
Etapas de Evaluación					
1	Verificar que se ejecute el requerimiento de personal por parte del Jefe de Área				
2	Verificar lista de candidatos internos o externos a aplicar a la plaza.				
3	Analizar programa de entrevistas con personal del Área de selección de personal.				
4	Verificar Chequeo referencias personales y laborales al candidato en proceso.				
5	Analizar prueba Psicométrica por parte del departamento de Recursos Humanos.				

6	Verificar si se les está dando prioridad a los funcionarios de la Institución.			
7	Verificar si los funcionarios internos, poseen por lo menos 1 año en la Institución.			
8	Revisar si el departamento de RRHH es el encargado de ejecutar el proceso de Selección y Contratación.			
9	Verificar si se están tomando en cuenta familiares de Funcionarios de la Institución hasta segundo grado de consanguinidad y segundo de afinidad.			
10	Revisar si se cumplen las fechas del cronograma que ejecuta el departamento de RRHH para la selección y contratación de personal.			
Etapas de Conclusiones				
Item	Conclusiones	Respuestas		
Fecha:				

Auditoria		Referencia:	p		
		Auditor:			
		Revisado Por:			
		Fecha:			
Programa de Auditoria para el Área de Contratación de Personal					
Objetivo: Evaluar si el departamento de RRHH ejecuta sus políticas y Procedimientos en la Contratación de Personal.					
Item	Procedimientos de Auditoria	Ref.	Hecho Por	Fecha	
Etapas de Evaluación					
1	Verificar si el formato de entrevista que se le hace al candidato cumple con los requisitos.				
2	Verificar que el candidato seleccionado haya cumplido con todos los requisitos que establece RRHH.				
3	Revisar formato de notificación al funcionario que ha sido elegido para ser contratado por parte de la Institución.				
4	Revisar carta de oferta laboral que se le presentará al funcionario.				
5	Verificar si el contrato cumple con los puntos establecidos en las políticas de la Institución.				
6	Verificar que el Contrato individual de trabajo posea la firma del Contratado y la del Jefe de Área o en último caso la del Gerente General.				
7	Revisar carta de aceptación del candidato a contratar.				
8	Verificar que el funcionario contratado cumpla con todos los chequeos médicos.				
9	Analizar si el funcionario a contratar posee 18 o más años de edad				
10	Verificar si el funcionario a contratar cumple con los requisitos que la Institución exige, fotocopia de CI, NIT, Seguro, AFP, Certificado de último año cursado etc.				

Etapa de Conclusiones		
Ítem	Conclusiones	Respuestas
Fecha:		

COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA DEPARTAMENTO I PERSONAL		FECHA:	
		AUDITOR:	
		REVISADO:	
CÉDULA DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES			
REFERENCIA	NOTA	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN

No obstante a lo anterior, queda a criterio del auditor utilizar el formato que más se adecuó a sus necesidades.

6.7 ETAPA V – COMUNICACIÓN

Etapa la cual es donde el Auditor realiza sus conclusiones, observaciones, recomendaciones así como el respectivo Informe de Auditoría donde da el veredicto final de la Auditoría realizada al Departamento I-Personal con respecto a la implementación del Sistema de Auditoría recomendado.

Dicha etapa es la que le sirve al Auditor para que de su veredicto final de los hallazgos encontrados en la Auditoría, realizada al departamento I-Personal, para lo cual utilizará el Informe de auditoría para verter su opinión.

1 Medios de Información

1.1 Informes de Auditoría

El informe de Auditoría para las áreas de selección y contratación de personal, deberá realizarse en forma breve y concisa que en el cual los Jefes responsables de la Institución, puedan comprenderlo con facilidad, por lo que se ha preparado de la siguiente manera:

1.1.1 Informe Jefe de Unidad en forma resumida y conclusiva

INFORME GERENCIAL DE AUDITORÍA INTERNA PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL No.		
Asunto: (Identificación de la Auditoría)	Jefe Responsable: (Destinatario)	Equipo de Auditoría:
Área Responsable:		LOGO DE LA ARMADA BOLIVIANA

Objetivo y Alcance de Auditoría:	
Define los objetivos de la auditoría, y estos pueden ser los declarados en la carta del alcance (cuando se comunica previamente la auditoría).	
Incluya en este párrafo el alcance de la intervención en el proceso de selección y contratación de personal en el departamento de recursos humanos, lugar y tiempo cubierto por el examen; así como también una referencias legales y otras Normas aplicables al examen de la auditoria a recursos humanos y una declaración de que el Departamento I-Personal es responsable por la información proporcionada y cuando sea aplicable referencia al propósito y o distribución restringida de la información.	
Las limitaciones al alcance de la revisión deben ser también mencionadas en este espacio.	
	<u>Resumen Ejecutivo:</u>
	Contexto y descripción del área auditada. Debe darse suficiente información para el entendimiento de los descubrimientos. (En Media o Max. Una página).
	Si se incluyen tablas o gráficos que detallan los datos claves informados, puede incluirlos como anexos. Para los hallazgos se utilizara el formato adjunto el cual servirá de base para el seguimiento.
Impacto Riesgo:	
Alto	<u>Conclusión de Auditoría:</u>
Medio	
Bajo	La última parte de esta sección debe reflejar nuestra opinión por toda el área auditada Ejemplos:
	Basado en los resultados de nuestra auditoría, opinamos que (Una declaración de certeza negativa sobre si los supuestos proporcionan una base razonable para la información).
	Basado en los resultados de nuestra auditoría, opinamos (sobre si la información brindada por el Departamento I-Personal esta apropiadamente preparada sobre la base de los supuestos y está presentada de acuerdo con el marco conceptual para informes relevantes)

	<p>Basado en los resultados de nuestra auditoría, opinamos que (Advertencias apropiadas concernientes a la posibilidad del logro de los resultados indicados por la información).</p> <p><u>Recomendaciones de Auditoría al Departamento I- Personal</u></p> <p>Párrafo a ser utilizado para aquellas recomendaciones identificadas a partir de las conclusiones de la auditoría y para que el responsable de área de atención a los hallazgos identificados y defina acciones, responsables y fecha para el cumplimiento.</p>	
Fecha de Implementación:		Responsable de Implementación:
<p>Fecha Discusión del Reporte:</p> <p>Fecha Emisión del Reporte:</p>	<p>Firma de la persona que elaboró el informe</p>	<p>CC:</p>

Procesos de Seguimiento

Matriz de Seguimiento de nuevo estatus de Observaciones y Recomendaciones de Auditoría realizada al área de Selección y Contratación del Departamento I-Personal de la Armada Boliviana

Ref:	Hallazgos de la Auditoría	Evaluación	Estatus	Recomendación	Respuestas del Comando	Medidas tomadas por el Comando	Responsable y Fecha de realización.

3. Información de Seguimiento

Nombre de la Institución: _____

Giro de la Institución: _____

PRIVADO Y CONFIDENCIAL

Reporte de Auditoría al departamento I-Personal: _____

Estatus a Recomendaciones no implementadas: _____

Tipo de Auditoría: _____

Fecha de Seguimiento: _____

Clasificación de la auditoría: _____

Reporte No.: _____

Nombre y Cargo del personal que realizo el seguimiento.	Nombre y cargo de personal a quien se le entregara informe.

- **Resumen Ejecutivo**

- **Antecedentes**

Explique el contexto de la auditoría realizada al departamento I-Personal, datos anteriores del área, presupuesto revisado y porque se llevó a cabo la auditoría, por ejemplo si se cumplieron las políticas y procedimientos por parte del Departamento I Personal.

- **Objetivos y Alcance de la Auditoría**

Explique brevemente los objetivos y el alcance del trabajo llevado a cabo.

- **Conclusión**

Indique la clasificación del informe, debe ser una conclusión equilibrada, que incluya tanto aspectos positivos como negativos.

- **Observaciones y Recomendaciones no atendidas.**

Resumen de las principales observaciones, recomendaciones medidas acordadas y plazos para llevarlas a cabo. Indique si hay planes para el seguimiento, nuevas visitas de la auditoría. No cite todos los hallazgos, solamente aquellos importantes que tengan un impacto sobre la evaluación general. La observación debería también de mencionar el impacto o exposición siempre y cuando sea posible.

- **Auditor debe firmar el Resumen Ejecutivo.**

Atentamente

Nombre y Firma de la persona que realizó la auditoría

4. Seguimiento

– Plan de implementación.

A continuación se presentan una serie de pasos que favorezcan la implementación de la propuesta del sistema de auditoría de recursos humanos para el control y fortalecimiento de los procesos de selección y contratación del personal de las Instituciones castrenses como es la Armada Boliviana.

– Objetivo de la implementación.

Contribuir al buen desempeño de la Armada Boliviana implementando en sus procesos de selección y contratación de personal, con el fin de aprovechar los recursos que posee.

– Proceso para la implementación

El proceso que se utilizará para la implementación de la propuesta es el siguiente:

- a. La Institución registrará el sistema de auditoría de recursos humanos para el control y fortalecimiento de los procesos de selección y contratación del personal de la Armada Boliviana.
- b. El Comando General de la Armada Boliviana se comunicará con el Jefe de Unidad Encargado de la administración de personal, con el objeto de darle a conocer la propuesta y las condiciones para la aplicación en su Departamento.
- c. En la primera visita se debe obtener número de teléfono del Departamento I Personal y los Jefes responsables, también se establecerá el día, hora y fecha para proporcionarles mayor detalle el proyecto, esto para el caso de no ser atendido el día del primer contacto.

- d. El día de la visita que el Jefe de Unidad estableció, se le pasará a cada encargado del Departamento I-Personal, una encuesta con preguntas cerradas que están relacionadas al sistema de auditoría de recursos humanos para el control y fortalecimiento de los procesos de selección y contratación del personal de la Armada Boliviana.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El trabajo realizado en sus distintas fases, ayudó a determinar un diagnóstico de la situación actual de la Armada Boliviana y en particular del Proceso de Selección de Personal Administrativo en el Departamento I-Personal; por otro lado, se ha podido determinar mediante un cuestionario las deficiencias y excepciones de dicho proceso, con base en lo cual se propone un manual de auditoría para el proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo, destinado a la optimización de la selección y contratación del personal administrativo, con repercusión directa en el logro de los objetivos institucionales de la Armada Boliviana.
- Por lo expuesto en el párrafo anterior, el Manual de Auditoría de Recursos Humanos para la Evaluación del Control Interno del Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal Administrativo en el Comando General de la Armada Boliviana, se constituye en un aporte importante para el área de Auditoría Interna de la Institución, debido a que su aplicación generará un importante avance institucional en el reclutamiento y selección del personal administrativo.
- El perfil para el desempeño de funciones en el Departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana no está definido, por lo cual las funciones que desempeñan presentan limitaciones ante la ausencia de un proceso de control interno que permita un adecuado proceso de selección de personal, y poder contar con recursos humanos altamente capacitados en cada una de las áreas del Comando.

- Los resultados obtenidos en la investigación muestran que, según los mismos funcionarios de la Armada Boliviana, el responsable del área no se encuentra capacitado para la administración de Recursos Humanos, por lo cual se presentan deficiencias en los procesos de selección de personal, más aún si se trata del jefe de área, repercutiendo en que la selección y el desempeño del personal pueda presentar deficiencias.
- La Armada Boliviana, en aspectos relacionados con el Control Interno y selección de personal, no cuenta con guías o procedimientos adecuados para una evaluación periódica de los procesos que se deben cumplir de acuerdo a estándares institucionales en la contratación y seguimiento de personal.
- Los resultados de la investigación muestran que no se cuenta con programas de capacitación para mejorar su desempeño, este es un aspecto que debe ser tomado en cuenta, ya que una adecuada capacitación permitirá al departamento I-Personal poder contar con personal actualizado para el buen desempeño de sus funciones.

6.2 RECOMENDACIONES















- Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, se proponen técnicas y procedimientos eficientes para la evaluación del Control Interno del proceso de Reclutamiento y Selección del Personal Administrativo de la Armada Boliviana, y poder contar dentro de la institución con personal altamente calificado a través de la implementación de un manual de auditoría de Recursos Humanos. Se sugiere que el Manual propuesta deba ser revisado y perfeccionado antes de su implementación.
- Se recomienda que, independientemente de la implementación o no del Manual de Auditoría de Recursos Humanos, el Comando General de la Armada Boliviana, enfatice en la capacitación de su personal administrativo, de manera

que puedan desempeñar sus funciones de manera eficiente y coadyuven en el logro de los objetivos institucionales.

- De acuerdo a la investigación realizada, en la Institución no existe periodicidad para efectuar controles internos, por lo cual se sugiere implementar un sistema de control interno de manera formal, pero de manera particular en el Departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana; con ello se contribuirá a desarrollar procesos de selección adecuados con criterios técnicos, objetividad e imparcialidad, y por profesionales calificados en la especialidad.
- Asimismo, es necesario que el Comando General de la Armada Boliviana elaboren un manual de procedimientos específicos para el Departamento I Personal, por lo cual se hace necesario que las autoridades de la Institución Militar tomen las provisiones necesarias para dotar instrumentos técnicos que permitan contar con el mejor elemento humano.
- Se recomienda como una medida importante desarrollar procesos de control interno de forma periódica, a través de encuestas, manuales, guías o reglamentos, que permitan mejorar no solamente los procesos de selección y contratación de personal, sino el desempeño de los funcionarios; acciones que acompañarán y fortalecerán la implementación de un manual de auditoría de recursos humanos para la evaluación del control interno del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo de la Armada Boliviana.

BIBLIOGRAFÍA

- 📖 Aguirre, J. y Escarnilla J. (1998). *Auditoria, Control Interno, áreas específicas de implementación, procedimientos y control*. Madrid España: Editorial Mc. Graw Hill.
- 📖 Arias Galicia, L. Fernando y Heredia Espinoza, Víctor (1999) *Administración de Recursos Humanos, Para el Alto Desempeño*. Editorial Trillas, México, 5a ed.
- 📖 Blasco, R. (2009) *Selección de Personal*. En: Reyes, R. *Diccionario crítico de las Ciencias Sociales*. Terminología Científico-Social-Aproximación Crítica, 2009. Disponible en <http://www.ucm.es/info/eurotheo/terminog.htm>.
- 📖 Bolivia: Ley de Administración y Control Gubernamentales. Ley N° 1178 de 20 de julio 1990.
- 📖 Bolivia: Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas. Ley N° 1405 del 30 de diciembre de 1992.
- 📖 Bravo, J. L., Méndez P. y Ramírez T. (1997). *La investigación documental y bibliográfica*. Caracas, Venezuela: Edit. Panapo.
- 📖 Cepeda Alonso, Gustavo. (2002) *Auditoría y control interno*. Bogotá: MC GAW HILL.
- 📖 Chiavenato I. (2011). *Administración De Recursos Humanos*. Novena Edición. México: Mc Graw Hill.
- 📖 Chiavenato Idalberto (2009) *Administración de Recursos Humanos*. 5ª Edición Edit. McGraw-Hill.
- 📖 Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Primera Edición. Colombia: Mc Graw Hill.
- 📖 Contraloría General del Estado. 2012. Normas para el ejercicio de la Auditoría Interna. Norma Básica. NE/CE-018. La Paz, Bolivia.
- 📖 Davis Kith y Newstrom John W. (2003) *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Editorial Mc Graw Hill, México, 11° ed.
- 📖 Dessler G. (1996) *Administración de personal*, editorial Prencite Hall Hispano América - México, 6ta. Edición.

-  Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, S. y Schuller, R. (2003). *La gestión de los recursos Humanos: preparando profesionales para el Siglo XXI* (2ª ed). Bogotá: McGraw-Hill.
-  Estupiñan, Rodrigo, (2006) *Control Interno Y Fraudes Con Base En Los Ciclos Transaccionales: Análisis de Informe COSO I y II*, Bogotá: Ed. Ecoe.
-  Florez, Bautista Jenny M. y Mateus Venegas Luisa F. (2008) *Evaluación y propuesta de mejoramiento del sistema de control interno en el área de recursos humanos*. Trabajo de grado para optar al título de Contador Público. Universidad de la Salle Facultad de Contaduría Pública Bogotá. Colombia.
-  Garijo de Miguel, S. (2014). *La importancia de los recursos humanos en la eficacia de la empresa*. Trabajo Fin de Grado en Administración y Dirección de Empresas. Universidad de Valladolid. Escuela de Ciencias Empresariales y del Trabajo de Soria. España.
-  Gonzales Mondragón, Armando (2002) *Auditoria Administrativa, Generalidades, Auditoria en Recursos Humanos y Gerencias Alternas*, Editorial Trillas, México.
-  Gutiérrez, Palomino R. B. (2007) *Auditoría de la administración de recursos humanos*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Medicina Humana. Unidad de Postgrado
-  Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta. Edición. México: Mc. Graw Hill.
-  <http://fdra.blogspot.com/>
-  http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-2_2_.html
-  Koontz Harold Weihrich Heinz (2000) *Administración una Perspectiva Global*. Edit. McGraw- Hill.
-  Mantilla, S. A. (1997) *Los nuevos conceptos de control interno Control Interno* (informe COSO). Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
-  Mantilla, Samuel, (2005) *Control Interno Informe Coso*, Bogotá, Editorial ECOE.
-  Mejía, R. (2008). *Metodología de la Investigación*. Bogotá-Colombia.
-  Ministerio de Salud Perú. (1999). *Gestión de Recursos Humanos. Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud*. Lima Perú: MINSA.

- 📖 Mondy, R. y Noé, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. Novena Edición. México: Pearson Educacion.
- 📖 Münch L. y Ángeles, E. (2003). *Métodos y Técnicas de Investigación*. México, Edit. Trillas.
- 📖 Olleros, M. (2005). *El proceso de captación y selección de personal*. España: Ediciones Gestión 2000.
- 📖 Paiva Q., Walker. (2000). *Guía de Auditoría*. Cochabamba. Bolivia. Edit. Educación y Cultura.
- 📖 Perú: Ministerio de Salud (1999) *Gestión de Recursos Humanos*. Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud Área de Capacitación y Apoyo a la Gestión. Lima Perú.
- 📖 Poch, R, (2002) *Manual de Control Interno*. Editorial Gestión 2000. Segunda Edición. Barcelona España.
- 📖 Reyes Ponce, A. (1996) *Administración de Personal – Relaciones Humanas*. Ed. Limusa – México.
- 📖 Rivas, L. (2002). *Gestión integral de recursos humanos*. México: Ediciones Taller Abierto.
- 📖 Robbins, S. y Judge T. (2009) *Comportamiento Organizacional*. 13ª. Edición. México: Pearson Educacion.
- 📖 Rodríguez G. y Weise C. (2006). *Educación Superior Universitaria en Bolivia*. Estudio Nacional. Bolivia: IESALC-UNESCO.
- 📖 Santillana Gonzales, Juan Ramón (2000) *Auditoria I*. Ediciones Contables Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V., México, 3a ed.
- 📖 Santillana Gonzales, Juan Ramón (2003) *Establecimientos de Sistemas de Control Interno, La función de Contraloría*, International Thomson Editores, S.A. de C.V., México, 1ª ed.
- 📖 Storner James R. Freeman Gilbert Daniel. (2003) *Administración*. 6ª Edición Edit. Prentice Hall.
- 📖 Storner James R. Freeman Gilbert Daniel. (2004) *Administración*. 6ª Edición Edit. Prentice Hall.

- 📖 Valencia, Joaquín (2009) *Control Interno un efectivo sistema para la Empresa*, Editorial Astrillas, México.
- 📖 Valenzuela Mónica. (2003). *Elementos conceptuales de un sistema de control interno y su evaluación por parte del auditor externo*. Santiago de Chile: Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV).
- 📖 Vela Quiroga Gabriel (2007). *Auditoría Interna un Enfoque Prospectivo*. La Paz Bolivia.
- 📖 Werther W. y Davis K. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- 📖 Whittington, R. y Pany, K. (2006) *Principios de Auditoría*. México: Editorial McGraw-Hill interamericana.

A N E X O S

ANEXO N° 1

CUESTIONARIO DIRIGIDO A FUNCIONARIOS DEL DEPARTAMENTO I-PERSONAL, DEL COMANDO GENERAL DE LA ARMADA BOLIVIANA

Sexo: F M

Tiempo de servicio en la institución: _____

Cargo que desempeña: _____

1. ¿Generalmente, de qué fuentes se seleccionan los candidatos para ocupar puestos o cargos administrativos en el Comando General de la Armada Boliviana?
 - a) Institutos y universidades
 - b) En el propio Comando
 - c) En otras instituciones
 - d) Otro (especifique) _____

2. ¿Los perfiles están definidos para cada uno de los puestos o áreas de trabajo del personal administrativo del Comando General de la Armada Boliviana?
 - a) Si
 - b) No

3. ¿Qué tipo de evaluaciones se realizan a los candidatos para ocupar cargos administrativos en el Comando General de la Armada Boliviana?
 - a) Entrevista
 - b) Prueba de conocimientos
 - c) Prueba psicológica
 - d) Todas las anteriores
 - e) Ninguna de las anteriores

4. ¿El Jefe o responsable del Departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana, es un profesional especializado en el área?
 - a) Si
 - b) No

5. ¿Cuáles son las cualidades que se exigen y se consideran para contratar al Jefe o responsable del Departamento I-Personal?
 - a) Capacidad y experiencia en el área
 - b) Poseer título universitario
 - c) Especialización en recursos humanos
 - d) Edad, Sexo, Religión
 - e) Nivel Académico obtenido
 - f) Otro (especifique) _____

6. ¿El Comando General de la Armada Boliviana cuenta con mecanismos de Control Interno en todos sus departamentos?
 - a) Si
 - b) No

7. ¿Con qué frecuencia se efectúan controles internos en el Departamento I- Personal del Comando General de la Armada Boliviana?
 - a) Cada 6 meses
 - b) Cada año
 - c) Ocasionalmente
 - d) Nunca

8. ¿Cuáles son las herramientas que se utilizan para el Control Interno del Departamento I-Personal del Comando General de la Armada Boliviana?
 - a) Sondeos
 - b) Encuestas
 - c) Entrevistas
 - d) Ninguna

9. ¿El Comando General de la Armada Boliviana cuenta con un Manual de Procedimientos para el Departamento I-Personal?
 - a) Si
 - b) No

10. ¿El Comando General de la Armada Boliviana cuenta con un Manual de Funciones para el Departamento I-Personal?
 - a) Si
 - b) No

11. ¿Existen programas de capacitación, formalmente establecidos, para el personal administrativo del Comando General de la Armada Boliviana?
 - a) Si
 - b) No

12. ¿Se efectúan auditorías de recursos humanos en el Comando General de la Armada Boliviana?
 - a) Si
 - b) No

13. ¿Con qué frecuencia se efectúan auditorías de recursos humanos en el Comando General de la Armada Boliviana?
 - a) Cada 6 meses
 - b) Cada año
 - c) Ocasionalmente
 - d) Nunca

14. ¿Ud cree que es necesario aplicar procesos de Control Interno a las áreas de selección y contratación de personal?
 - a) Si
 - b) No

15. ¿Ud cree que es necesario un manual de auditoría de recursos humanos para el control de los procesos de selección y contratación de personal administrativo en el Comando General de la Armada Boliviana?
 - a) Si
 - b) No

16. ¿Cuál sería el beneficio principal de contar con un manual de auditoría de recursos humanos para el control de los procesos de selección y contratación del personal administrativo?
 - a) Contratar personal idóneo
 - b) Mejorar el rendimiento del personal
 - c) Mayor control sobre el desempeño del personal
 - d) Otro (especifique) _____