

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



**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA  
EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON  
LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN COOPERATIVAS DE  
AHORRO Y CRÉDITO EN LA CIUDAD DE LA PAZ”  
“CASO DE ESTUDIO: COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO LA SAGRADA FAMILIA LTDA.”**

Proyecto de Grado para la obtención del Grado de Licenciatura

**POR: ANTEZANA CORRALES OSCAR MARCELO**

**TUTOR: Mg. Sc. ORLANDO ALFARO LUJÁN**

LA PAZ – BOLIVIA  
NOVIEMBRE, 2016

## **DEDICATORIA**

En primer lugar a Dios y mis padres por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi vida que es la culminación de mi formación profesional.

A mis hermanos, por ser los pilares más importantes de mi vida y por demostrarme siempre su cariño y apoyo permanente.

A mi padrino Jorge Tórrez por ser como un padre para mí y apoyarme siempre de manera incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

Al, Mg.Sc. Orlando Alfaro Luján por su dedicación y logro de esta meta.

A mi querida madre que con su sacrificio, ternura y sabios consejos me ayuda a forjar y lograr un ideal de vida.



## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
RESUMEN EJECUTIVO.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CAPÍTULO I.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
INTRODUCCIÓN.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1. ANTECEDENTES.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA SAGRADA FAMILIA LTDA. ....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1.1.1 MISIÓN .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1.1.2 VISIÓN .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1.2. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA SAGRADA FAMILIA LTDA.” .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1.3. ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
“LA SAGRADA FAMILIA LTDA” .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CAPÍTULO II.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN,¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.	
2. ANTECEDENTES.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.1. SITUACIÓN PRELIMINAR.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2. FORMULACIÓN DEL CUESTIONAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.3. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.4. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.5. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.6. JUSTIFICACIÓN ÉTICA .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.7. JUSTIFICACIÓN SOCIAL.....	¡Error! Marcador no definido.
2.8. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.8.1. ÁMBITO GEOGRÁFICO.....	¡Error! Marcador no definido.
2.8.2. ÁMBITO SECTORIAL .....	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO III.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
OBJETIVOS Y ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.2.1. OBJETIVO GENERAL .....	¡Error! Marcador no definido.
3.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	¡Error! Marcador no definido.
3.4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.5.1. MÉTODO ANALÍTICO .....	¡Error! Marcador no definido.
3.5.2. MÉTODO DE SÍNTESIS .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.5.3. MÉTODO DEDUCTIVO .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.5.4. MÉTODO INDUCTIVO .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.6. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.



3.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	¡Error! Marcador no definido.
3.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE.....	¡Error! Marcador no definido.
3.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES ....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.7.1. DEFINICIÓN OPERACIONAL.....	¡Error! Marcador no definido.
3.7.2 OPERACIONALIDAD DE LAS VARIABLES.....	¡Error! Marcador no definido.
3.8. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.9. UNIDAD DE ANÁLISIS .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
DETERMINACIÓN DEL TIEMPO PARA EL TRABAJO .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.10. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.10.1. FUENTES PRIMARIAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	¡Error! Marcador no definido.
3.10.2 FUENTES SECUNDARIAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN..	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO IV .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4. DEFINICIONES Y CONCEPTOS QUE SERÁN UTILIZADOS EN LA ELABORACIÓN DEL MANUAL .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.1. ORGANIZACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.2. COOPERATIVA.....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.3. MANUAL.....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.4. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.5 LA SELECCIÓN DE PERSONAL .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1.6 TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL .....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.7 MANUAL.....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.8. AUDITORÍA.....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.9. MANUAL DE AUDITORÍA .....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.10 CONTROL INTERNO .....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.11 EVALUACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.12 ACTIVIDADES DE CONTROL.....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.13 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.14. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN .....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.15 CONTROL INTERNO DE PERSONAL .....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.16 AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS .....	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO V.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
MANUAL DE RECURSOS HUMANOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA SAGRADA FAMILIA LTDA.” .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
5.1 INTRODUCCIÓN .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
5.2 RECURSOS HUMANOS DENTRO LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA SAGRADA FAMILIA LTDA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
5.3 RESPONSABILIDADES .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
5.4 DEFINICIONES .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
5.4.1 DERECHOS HABIENTES.....	¡Error! Marcador no definido.
5.4.2 EXAMEN PREOCUPACIONAL.....	¡Error! Marcador no definido.
5.5 SELECCIÓN DE PERSONAL .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
5.6 REQUERIMIENTO DE PERSONAL .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.



5.6.1	POR VACANCIA .....	¡Error! Marcador no definido.
5.6.2	POR CREACIÓN DE UN NUEVO CARGO .....	¡Error! Marcador no definido.
5.7	RECLUTAMIENTO .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
5.7.1.	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	¡Error! Marcador no definido.
5.7.2.	PROCEDIMIENTO: .....	¡Error! Marcador no definido.
5.7.3.	CONVOCATORIA INTERNA .....	¡Error! Marcador no definido.
5.7.4.	CONVOCATORIA EXTERNA Y/O PÚBLICA (PRENSA). ¡Error! Marcador no definido.	
5.8.	OBJETIVO DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
5.8.1.	COMPETENCIAS VS. TÍTULOS.....	¡Error! Marcador no definido.
5.9.	SELECCIÓN DE PERSONAL .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
5.9.1.	ADMISIÓN .....	¡Error! Marcador no definido.
5.9.2.	PERÍODO DE PRUEBA .....	¡Error! Marcador no definido.
5.9.3.	CONTRATACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
5.9.4.	JERARQUÍA.....	¡Error! Marcador no definido.
5.9.5.	REMUNERACIÓN .....	¡Error! Marcador no definido.
5.9.6.	COMPENSACIONES .....	¡Error! Marcador no definido.
5.9.7.	CAPACITACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
5.9.8.	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	¡Error! Marcador no definido.
5.9.9.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
5.9.10.	PROMOCIÓN INTERNA.....	¡Error! Marcador no definido.
5.9.11.	DESPIDO O RENUNCIA .....	¡Error! Marcador no definido.
5.10.	REGISTROS .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
5.10.1.	REFERENCIAS.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO VI.....		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL .....		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6.1	ANTECEDENTES .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6.2	IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6.3	UTILIZACIÓN DEL MANUAL.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6.4	RESPONSABLES DE LA SOLICITUD DE LA AUDITORIA DE CONTROL INTERNO AL PERSONAL SELECCIONADO POR LA COOPERATIVA .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6.5	DOCUMENTOS DE REFERENCIA .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6.6	OBJETIVO DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6.7	ALCANCE DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6.8	EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6.9	EFICACIA DEL CONTROL INTERNO .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6.10	AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6.11	CONTROL INTERNO DE PERSONAL .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6.12	EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6.13.	MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6.13.1.	OBJETIVO .....	¡Error! Marcador no definido.
6.13.2.	OBJETO.....	¡Error! Marcador no definido.
6.13.3.	INFORME DE CONTROL INTERNO .....	¡Error! Marcador no definido.



6.13.4. ALCANCE DEL EXAMEN DE AUDITORÍA.....	¡Error! Marcador no definido.
6.13.5. NORMAS VIGENTES PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>6.14 NATURALEZA DE LAS OPERACIONES .....</b>	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6.14.1 MÉTODOS DE OPERACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
6.14.2 USUARIOS.....	¡Error! Marcador no definido.
6.14.3 AMBIENTE DE CONTROL .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>6.15 EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL ..</b>	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6.15.1 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN .....	¡Error! Marcador no definido.
6.15.2. RELEVAMIENTO DE LOS CONTROLES .....	¡Error! Marcador no definido.
6.15.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS CONTROLES CLAVE POTENCIALES .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>6.16 EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS DE AUDITORÍA .....</b>	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6.16.1. ENFOQUE DE AUDITORÍA .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>6.17. PROGRAMA DE AUDITORÍA.....</b>	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6.17.1 VERIFICACIÓN DEL PROGRAMA .....	¡Error! Marcador no definido.
6.17.2. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA .....	¡Error! Marcador no definido.
6.17.3. OBTENCIÓN DE EVIDENCIAS EN LA AUDITORÍA ..	¡Error! Marcador no definido.
6.17.4. CONCLUSIONES Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	¡Error! Marcador no definido.
6.17.5. DETERMINACIÓN DE RESULTADOS Y FORMULACIÓN DE HALLAZGOS .	¡Error! Marcador no definido.
6.17.6. PREPARACIÓN DE HALLAZGOS .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
<b>PAPELES DE TRABAJO .....</b>	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
<b>6.1 CONCEPTO.....</b>	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
<b>6.2 OBJETIVOS FRECUENTES .....</b>	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
<b>6.3 NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS.....</b>	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
<b>6.4 ACCESO A LOS PAPELES DE TRABAJO.....</b>	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
<b>6.5 INFORMACIÓN MÍNIMA DE LOS PAPELES DE TRABAJO</b>	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
<b>6.6 PROPIEDAD Y CONFIDENCIALIDAD .....</b>	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
<b>6.7. REFERENCIACIÓN Y CORREFERENCIACIÓN.....</b>	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6.7.1 REFERENCIACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
6.7.2 CO-REFERENCIACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
<b>6.8 MARCAS O TILDES DE AUDITORÍA .....</b>	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6.8.1 MARCAS EN LOS PAPELES DE TRABAJO .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>6.9 ESTRUCTURA PROPUESTA PARA LOS PAPELES DE TRABAJO.....</b>	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6.9.1. PAPELES DE ARCHIVO PERMANENTE .....	¡Error! Marcador no definido.
6.9.2 PAPELES DE PLANIFICACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
6.9.3. PAPELES DE AUDITORÍA CORRIENTES O DEL AÑO EN CURSO ..	¡Error! Marcador no definido.
<b>CAPÍTULO VII.....</b>	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
<b>EVIDENCIA DE AUDITORÍA .....</b>	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.





7.1	DEFINICIÓN DE EVIDENCIA DE AUDITORÍA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
7.2	CARACTERÍSTICAS DE EVIDENCIAS DE AUDITORÍA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
7.3	TIPOS DE EVIDENCIAS DE AUDITORÍA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
7.4	INFORMES DE AUDITORÍA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
7.4.1	INFORMACIÓN PRELIMINAR	¡Error! Marcador no definido.
7.5	CARACTERÍSTICAS DEL INFORME DE AUDITORÍA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
7.5.1	ESTRUCTURA DEL INFORME DE AUDITORÍA	¡Error! Marcador no definido.
7.5.2	PLANEACIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA	¡Error! Marcador no definido.
7.6	DEFINICIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
7.6.1	ANÁLISIS DE LA AUDITORÍA	¡Error! Marcador no definido.
7.6.2	PLAN DE AUDITORÍA	¡Error! Marcador no definido.
7.6.3	RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES, ENTENDIMIENTO Y ENTORNO	¡Error! Marcador no definido.
7.6.4	DIAGNÓSTICO FODA PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	¡Error! Marcador no definido.
7.6.5	PROGRAMA DE TRABAJO	¡Error! Marcador no definido.
7.6.6	MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA	¡Error! Marcador no definido.
7.6.7	EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	¡Error! Marcador no definido.
7.6.8	EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS	¡Error! Marcador no definido.
7.6.9	PUNTOS QUE ABARCA LA EJECUCIÓN DE AUDITORÍA	¡Error! Marcador no definido.
7.6.10	TÉRMINOS UTILIZADOS POR EL MANUAL	¡Error! Marcador no definido.
7.6.11	INFORMACIÓN DE RESULTADOS	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO VIII		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
8.1	CONCLUSIONES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
8.2	RECOMENDACIONES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXOS		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 1	MARCAS DE AUDITORÍA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 2	DIAGNÓSTICO FODA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 3	MATRIZ DE RIESGOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 4	FLUJO GRAMAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 5	INFORME FINAL DE AUDITORÍA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 6	FORMULARIO DE CONVOCATORIA INTERNA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
BIBLIOGRAFÍA		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.





## **RESUMEN EJECUTIVO**

Con la evolución tecnológica, comunicacional y la globalización comercial que tiene el mundo, las empresas de todo tipo cuentan hoy con herramientas de competitividad similares para enfrentar los desafíos de inversión, generar negocios y permanecer en el mercado; sin embargo hoy en día la diferencia para llegar al éxito antes que otras o simplemente alcanzarlo, se afirma que radica en la calidad de los recursos humanos, también en la capacidad que estos tienen para entender y aceptar los desafíos, la integración de ideas y compromisos que existen entre inversores, empleados, clientes y sociedad.

En este marco tan competitivo, se ha podido notar que un gran porcentaje de las cooperativas de ahorro y crédito que operan en el mercado financiero nacional, están en desventaja frente a otras que por ejemplo operan en el exterior del país, al compararles se nota que existe una especie de descontrol administrativo, operativo y gerencial en la captación y posterior evaluación mediante procesos de auditoría de los procedimientos que siguieron para la contratación de sus Recursos Humanos, aspecto que está limitando su perfil competitivo, por esta falencia en el efectivo control de la contratación de personal idóneo y solvente, muchas veces ocurre que los socios y autoridades públicas como la ASFI, se enteran de una situación de quiebra, insolvencia y a veces desfalco cuando ya no existe remedio, por esta razón, se ha percibido que es importante para el funcionamiento integral y moderno de las cooperativas de ahorro y crédito, se implanten manuales operativos y entre los cuales no puede faltar un Manual de auditoría para la evaluación del control interno para la selección de personal, el uso permanente de este instrumento administrativo, permitirá a los socios y usuarios de sus servicios visualizar que por ejemplo en la contratación de personal la cooperativa, está actuando dentro de procedimientos establecidos y se encuadran dentro de los límites de lo planificado en materia de contratación de personal.

En el entendido del acápite anterior, el Manual de auditoría para la evaluación del control interno para la selección de personal para el caso particular de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Sagrada Familia Ltda.”, se plasma en este documento, respetando las normas



y/o requisitos que en su generalidad se aplican al trabajo rutinario del profesional auditor, por lo tanto, el manual que se elabora, constituirá una base para la implantación de un sistema de auditoría para evaluar el proceso de selección de personal que se efectúe en la Cooperativa estudiada o en empresas que tengan una similar actividad económica.

Consecuentemente, el presente proyecto de Manual de auditoría para la evaluación del control interno para la selección de personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Sagrada Familia Ltda.” ha sido elaborado buscando mejorar el siguiente diagnóstico negativo:

- a) Las cooperativas de ahorro y crédito en general, no tienen en sus procesos administrativos un marco reglamentario para ejecutar procesos de integración, administración y auditoría del control interno de la selección y contratación de personal.
- b) El funcionamiento administrativo de las cooperativas de ahorro y crédito en el país se puede afirmar que es débil, pues, no poseen por ejemplo un manual de funciones del personal, por esta deficiencia, algunas cooperativas de ahorro y crédito a veces ingresan en periodos de aguda crisis porque sus Recursos Humanos, no están preparados para llevar adelante procesos administrativos complejos que les permitan administrar eficientemente los recursos que les pertenecen a los socios participantes.
- c) En el caso particular de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Sagrada Familia” se ha podido observar que la mayoría de su personal no ha sido seleccionado, evaluado y capacitado en base a criterios técnicos que le posibilite fomentar el desarrollo y compromiso de los Recursos Humanos contratados con la organización empresarial.
- d) La cooperativa estudiada, en los procedimientos de contratación de personal que aplica, se ha visto que no da la posibilidad de ser verificado mediante procedimientos estándar de auditoría de control interno.

Por las deficiencias anotadas, la aplicación de los lineamientos del Manual de auditoría preparado en este trabajo, posibilitará a la cooperativa de ahorro y crédito, mostrar con



claridad en su informe las excepciones y deficiencias que se pudiesen dar en la contratación de Recursos Humanos.

Considerando los anteriores argumentos para implantar un “Manual de Auditoría para la evaluación del control interno para la selección de personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Sagrada familia Ltda.”, han sido desarrollados con detalle en XV Capítulos, mismos que se han formulado en base a métodos de investigación formales.



## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **1. ANTECEDENTES**

En términos generales la labor que desempeña el sistema financiero en su conjunto puede ser comparado con la de cualquier otra actividad productiva que se desarrolla dentro de la economía, pues, la intermediación financiera que realizan las cooperativas de ahorro y crédito, tiene un comportamiento similar al de cualquier otra industria que adquiere insumos del público. En el caso particular de las cooperativas de ahorro y crédito, la captación de insumos del público se realiza mediante los depósitos de dinero bajo diferentes modalidades, también mediante créditos internos y externos los que posteriormente son transformados en “producto” y son colocados en el mercado bajo la forma de créditos que como cualquier otro bien económico, se sujeta a ciertas relaciones técnicas y de cuya correcta mezcla, depende la calidad y la seguridad en los servicios que se puede ofrecer al público.

En las actividades operativas de intermediación financiera que realizan las instituciones financieras, el capital humano es un factor clave para obtener ventajas competitivas porque está comprobado que es el único recurso que no se puede imitar ni sustituir, por esta razón tan importante se debe resaltar que los procedimientos técnicos que la empresa siga en la contratación de Recursos Humanos idóneos y su posterior auditoria, será la que marque la diferencia entre unas y otras aún del mismo rubro.

La participación de los Recursos Humanos en el funcionamiento de cualquier emprendimiento empresarial público o privado es primordial, por este motivo los estudiosos del tema continúan desarrollando conceptos nuevos y dentro de ellos se encuentran los que ubican al personal como recurso y talento humano, afirmando conceptualmente que ambos son factores clave e imprescindibles para cualquier organización.



En la actualidad con el propósito de fortalecer el equipo laboral, toda empresa está obligada a contratar personal calificado y competitivo, situación que no es posible lograr sin una administración adecuada de los procesos aplicados por el área dedicada a reclutar y seleccionar al personal necesario para que la empresa pueda ser competitiva.

Las cooperativas de ahorro y crédito que administran recursos que pertenecen a la comunidad, para un eficaz y eficiente proceso de selección de personal que además pueda ser verificado mediante procedimientos idóneos, requieren implementar en su proceso administrativo de selección un Manual de auditoría que permita evaluar el control interno para la selección de personal, el uso de esta herramienta de control ex post coadyuvará a mostrar en cualquier momento a propios y extraños que la selección de personal fue realizada cumpliendo las normas de selección aprobadas por la superior administración.

## **1.2. DESCRIPCIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA SAGRADA FAMILIA Ltda.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Sagrada Familia Ltda.” nace a la vida pública con la aprobación de la Resolución Administrativa de la Dirección General de Cooperativas dependiente del Ministerio de Trabajo, obteniendo la personería jurídica N° 257/06 en diciembre del año 2006; posteriormente se registra en el Registro Nacional de Cooperativas con el N° 5552. Se inscribe ante el Servicio de Impuestos Nacionales con el NIT N° 144672028. Este emprendimiento, según sus socios fundadores es producto de la iniciativa de socios que tiene una elevada vocación social y amplia experiencia en el sistema financiero boliviano, con especialización en microfinanzas.

La cooperativa inicia sus operaciones y la atención al público en febrero del año 2007 con la apertura de la primera agencia en la zona periurbana de Pampahasi de la ciudad de La Paz. A partir de ese momento, comienza un lento pero firme crecimiento en otras zonas periurbanas, es así que en septiembre del 2007, inaugura otra agencia en la zona de Villa El Carmen y sucesivamente en las zonas de El Tejar con la agencia en la zona denominada Entre Ríos; Agencia Sagárnaga en la zona del Gran Poder; posteriormente, incursiona en la Ciudad de El Alto, abriendo sucursales en las zonas 12 de Octubre, Ballivián, Senkata y San Roque.



Los créditos que otorga en la actualidad tienen el beneficio de incluir un seguro de desgravamen a los créditos, además que sus socios pueden gozar de un microseguro familiar de salud, esto afirman sus directivos como la mejor manera de crecer económicamente y conservar al mismo tiempo la salud de sus usuarios. La cooperativa afirma que lo máspreciado que tiene el ser humano es su familia.

En julio del 2010 recibió el certificado de adecuación, extendido por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI, certificado que avala el trabajo legal que despliega la cooperativa en el mercado y que cumple sanas prácticas bancarias.

### **1.2.1 MISIÓN**

Tomando en cuenta que la Misión, es el motivo por el cual existe una entidad; la Misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Sagrada Familia Ltda., es la siguiente:

“Mejorar la Calidad de Vida de Nuestros Socios a través de la Práctica Efectiva de Valores y Principios de la Filosofía Cooperativista.”

### **1.2.2 VISIÓN**

En el entendido de que la visión, es la aspiración a futuro que tiene cada Entidad, en ese sentido la Visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Sagrada Familia Ltda. es la siguiente:

“Lograr que la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Sagrada Familia, ofrezca servicios óptimos donde el socio, cliente y la comunidad en general pueda satisfacer todas sus necesidades económicas, además de obtener otros servicios financieros”

## **1.3. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA SAGRADA FAMILIA Ltda.”**

La cooperativa de ahorro y crédito “La Sagrada Familia Ltda”, es una institución privada de derecho público que intermedia recursos económicos entre sus socios y, como toda institución que maneja recursos ajenos, tiene la obligación de captar y prestar el dinero en las mejores condiciones de seguridad para garantizar el patrimonio de sus socios y de los





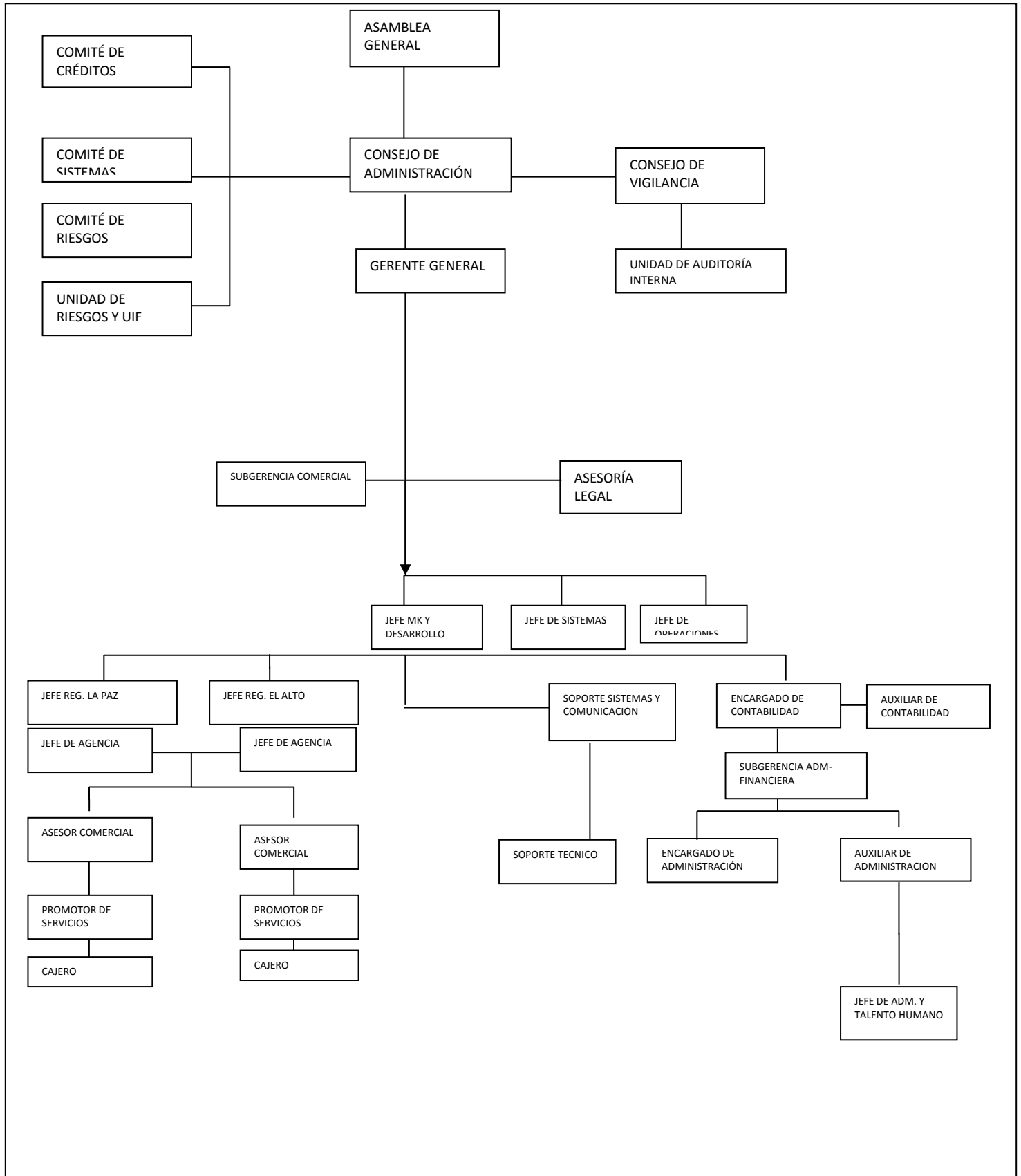
que hubiese captado de terceros. La estructura organizativa que utiliza la cooperativa “La Sagrada Familia Ltda., para prestar servicios a sus afiliados es la que se muestra en la FIGURA N° 1.

**FIGURA N° 1**

**ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

**“LA SAGRADA FAMILIA LTDA”**

**“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA CIUDAD DE LA PAZ” CASO DE ESTUDIO: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA SAGRADA FAMILIA LTDA.**





## **CAPÍTULO II**

### **PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 ANTECEDENTES**

En Bolivia muchas de las instituciones privadas y públicas no trabajan ni cuentan con normas que les colabore a transparentar la información que manejan y tienen en su poder, en el caso particular que ocupa a este trabajo, la cooperativa se mostró reacia a entregar cualquier tipo de información por ejemplo, algún manual o los procedimientos que aplican para la contratación de Recursos Humanos, además si está establecido que se realice periódicamente la auditoría de control interno a dicho proceso.

Conseguir alguna información sobre la Cooperativa de ahorro y crédito “La Sagrada Familia Ltda.” que colabore a desarrollar el presente trabajo ha sido poco menos que imposible, por esta razón fueron muchos los inconvenientes con los que se tropezaron para cumplir los objetivos que fueron trazados en la investigación. Se pudo percibir con cierto desaliento que los ejecutivos de la cooperativa visitada para estudiarla, desafortunadamente no dieron ninguna importancia a la carta que con la solicitud pertinente de colaboración les hizo llegar el Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, Carrera de Contaduría Pública.

De haber logrado alguna información sobre el proceso de contratación de personal que aplica la cooperativa, hubiese colaborado para vincular la contratación de personal con las decisiones que al respecto asume por ejemplo la Asamblea de Socios y el Consejo de administración que por el Organigrama de la Figura N° 1, son los que ejercen la superior administración de la cooperativa, hallar evidencias de la vinculación administrativa y de control interno en materia de contratación de Recursos Humanos, le hubiese dado mucha más fuerza y consistencia a la elaboración del presente Manual de auditoría para la evaluación del control interno, relacionado con la contratación de personal.

Pese a la enorme dificultad ya señalada, se logró conseguir algunas respuestas aisladas de algunos funcionarios de buena voluntad de la cooperativa a las diferentes solicitudes de información. En el posterior análisis de lo poco que se obtuvo, se verificó que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Sagrada Familia Ltda.” no dispone de manuales, guías o procedimientos adecuados para su funcionamiento, por esta razón en este



documento se ha preparado un Manual de Recursos Humanos, mismo que servirá posteriormente para verificar aplicando procesos de Auditoría la validez de los procesos de contratación de personal. Se ha podido verificar que para la contratación de los ejecutivos, personal que evalúa créditos y los cajeros, no disponen de los manuales que permitan evaluar los procesos que se han seguido para la contratación, pese a que este personal actúa en áreas muy sensibles y donde generalmente se mide la transparencia del trabajo y del manejo de recursos que realiza la cooperativa.

Por los hallazgos de la investigación, se ha verificado que los procedimientos utilizados por la cooperativa en la contratación de personal “sensible” y del resto, son débiles y no responden a un proceso definido, en este marco, la respuesta a la interrogante de que si es importante la preparación de un Manual de Auditoría para la evaluación del control interno relacionado con el Proceso de Contratación de Personal -caso “Cooperativa La Sagrada Familia Ltda”, es pertinente porque su aplicación permitirá por una parte, proponer y evaluar las políticas de contratación de personal que aplica la cooperativa y por otra, para formular recomendaciones que sean útiles.

## **2.2 SITUACIÓN PRELIMINAR**

Para cumplir a cabalidad los objetivos de su funcionamiento en el mercado financiero la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Sagrada Familia Ltda.”, precisa entre otros aspectos, contratar personal con toda clase de habilidades personales y profesionales, porque el profesional o personal contratado, tendrá estrecha relación con el público que confió sus recursos para que sean administrados por la Cooperativa.

La contratación de personal poco idóneo en su momento, puede perjudicar la imagen y el futuro de la entidad ante la opinión pública y tal vez convertirla en una institución insolvente, por el contrario, si el personal es idóneamente contratado, el prestigio de la cooperativa en el mercado crecerá y se convertirá en un referente de transparencia en la administración de sus recursos y crecerá su posición en el mercado de manera emblemática.

## **2.3 FORMULACIÓN DEL CUESTIONAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**



¿La elaboración de un Manual de auditoría para la evaluación del control interno relacionado con la selección de personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Sagrada familia Ltda., constituirá un aporte para la Carrera y al mismo tiempo permitirá la identificación de deficiencias y excepciones de control interno relacionadas con el proceso que nos ocupa para formular recomendaciones tendientes a subsanarlas?

## **2.4 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Las motivaciones que llevan a investigar el presente tema cuyo cuestionamiento se ha establecido en el numeral 2.3, tienen carácter teórico, práctico, ético y social. El desarrollo del presente proyecto, permitirá determinar si es posible implementar adecuados procedimientos y parámetros reales de control del proceso de contratación de personal en la Cooperativas de ahorro y crédito “La Sagrada Familia Ltda.”

La elaboración del manual al margen de tener un uso variado, propondrá mecanismos ágiles para que sean utilizados por los auditores para determinar en cualquier momento si la contratación del personal en la cooperativa se realizó cumpliendo los requisitos internos aprobados por la superior administración, la Ley General del Trabajo y los lineamientos exigidos para los diferentes puestos de trabajo por la Ley General de Bancos.

## **2.5 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Para lograr cumplir los objetivos planteados por el proyecto, se recurrirá a técnicas de investigación científica y métodos de recolección de información primaria y secundaria apoyados por el método hipotético – deductivo que conceptualmente dispone como en el presente caso, se utilice una hipótesis que oriente y delimite el problema que se pretende investigar.

## **2.6 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

La elaboración y la aplicación del “Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno Relacionado con la selección de personal en la Cooperativa de ahorro y crédito “La Sagrada Familia Ltda.” coadyuvará a la aplicación práctica de lo aprendido en la



Universidad Mayor de San Andrés, demostrando que es posible evaluar mediante auditoría de control interno la selección de personal en las cooperativas de ahorro y crédito en general.

## **2.7 JUSTIFICACIÓN ÉTICA**

El tema tiene también repercusiones éticas porque influye positivamente en el proceso de toma de decisiones del pequeño ahorrista que participa en el mercado atendido por las cooperativas, al asegurarle que la contratación de Recursos Humanos idóneos ha sido acreditado y auditados mediante un Manual porque está obligada moralmente a cumplir lineamientos éticos generalmente aceptados.

### **2.7.1 JUSTIFICACIÓN SOCIAL**

El manual proporcionará a la cooperativa de ahorro y crédito los conceptos necesarios para lograr un impacto favorable en la sociedad prestando el servicio con personal capacitado, lo que constituye la herramienta fundamental de aceptación social, lo que permitirá también que los asociados de la cooperativa tengan certeza de que los recursos financieros entregados para su administración, cumplen un verdadero rol social al permitir el crecimiento económico de la sociedad en su conjunto.

## **2.8 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

El alcance de la presente investigación abarca los siguientes ámbitos:

### **2.8.1 ÁMBITO GEOGRÁFICO**

El Manual tendrá aplicación en el departamento de La Paz ya que la cooperativa opera en el mercado de las ciudades de La Paz y El Alto donde se ubica la oficina central y las diferentes sucursales.





## **2.8.2 ÁMBITO SECTORIAL**

El sector económico al que está dirigido este manual es el privado, sin embargo por las características del Manual y sobre el sector que opera, no limita a que también puede ser aplicado en otras instituciones del sector privado o público que vean por conveniente certificar sus procesos de evaluación de contratación de personal.



## **CAPÍTULO III**

### **OBJETIVOS Y ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.2.1 OBJETIVO GENERAL**

La investigación tiene como objetivo general proponer la elaboración de un Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno relacionado con la selección de personal en cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de La Paz, caso de la Cooperativa de ahorro y crédito “La Sagrada Familia Ltda.”, para que la entidad pueda evaluar dentro de la organización y verificar la solvencia de la contratación de personal, además tomar decisiones que le permitan solventar las deficiencias y finalmente controlar la eficiencia y efectividad de las operaciones realizadas para incorporar a su plantel de personal a un selecto grupo de profesionales y empleados que eficientemente colabore a lograr los objetivos establecidos en el momento de su creación.

##### **3.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Establecer los procedimientos de mejora de los mecanismos de selección de personal en la cooperativa de ahorro y crédito de tal manera que sean eficientes y eficaces para la evaluación del control interno relacionado con la contratación de personal, de manera que la incorporación del nuevo personal pueda satisfacer las necesidades de las áreas de trabajo.
- b) Determinar los procesos críticos en el control interno para incorporarlos en el manual de selección de personal.
- c) Hacer posible que en el futuro la cooperativa de ahorro y crédito “La Sagrada familia Ltda.” contrate personal competente, seleccionado eficientemente, avaluado y capacitado en base a criterios técnicos para fomentar su desarrollo y compromiso con la entidad.
- d) Medir las problemáticas de lo que es eficaz y eficiente.



### **3.4 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

En general no es posible contar con información confiable sobre las distintas áreas que componen la administración de las cooperativas de ahorro y crédito y, más aún que sean provista por ellos mismos, sin embargo por los datos de la información dispersa obtenida, se asume que no existen investigaciones previas sobre el objeto del estudio del proyecto y el conocimiento que se tiene del tema planteado, por eso, la investigación tiene características de imprecisión en algunos casos, debido principalmente a que existen falencias comunicacionales de la cooperativa, por esta razón, resulta poco probable que se puedan elaborar conclusiones definitivas sobre los aspectos relevantes e irrelevantes del caso que se investiga, al respecto, para evitar que exista divagación sobre los tópicos que se investiga, ha sido necesario explorar e indagar sobre el comportamiento de las variables mediante técnicas y medios que permita allanar las deficiencias encontradas.

Por los argumentos arriba explicados, para la investigación del proyecto de elaborar un Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno Relacionado con la selección de personal en cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de La Paz”, caso de la Cooperativa de ahorro y crédito “La Sagrada Familia Ltda.” se aplicará: El estudio deductivo.

El estudio deductivo, permite seleccionar conceptos o variables y mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin preciso de describirlas. Estos estudios sirven para especificar las propiedades importantes de comunidades o de cualquier otro fenómeno. La particularidad está en el estudio independiente de cada característica, pero posibilita que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero imposibilita establecer la forma de relación entre estas características.<sup>1</sup> El propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.<sup>2</sup>

Cuando no existen investigaciones previas sobre el objeto de estudio o cuando el conocimiento sobre el tema es tan vago e impreciso que impide sacar conclusiones sobre

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004

<sup>2</sup> Módulo de Introducción a la Psicología, por el Dr. J.E La Calle, Universidad de Jaen, España.



cuales cuáles o qué aspectos son relevantes y cuáles no, se requiere en primer término explorar e indagar, para este análisis se utiliza la investigación exploratoria.

Para describir un tema relativamente desconocido como el que ocupa al presente trabajo, se dispone de técnicas para recolectar datos en diferentes ciencias como son la revisión bibliográfica especializada, entrevistas y cuestionarios, observación participante y no participante y seguimiento de casos.

### **3.5 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

Para la presente investigación, se empleará una combinación de diferentes tipos de métodos de análisis entre los que se encuentran: analítico, síntesis e hipotético deductivo<sup>3</sup>.

#### **3.5.1 MÉTODO ANALÍTICO**

El método analítico es utilizado en forma general para investigar temas como los que caracterizan a la presente investigación y consiste en la desmembración del todo para descomponerlo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos que se producen. El método analítico consiste en la observación y examen de un hecho en particular, pero también es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método permite conocer más del objeto de estudio porque con su aplicación se logra explicar, hacer analogías, comprender mejor el comportamiento del sujeto estudiado y posibilita establecer nuevas teorías.

#### **3.5.2. MÉTODO DE SÍNTESIS**

Este método es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo a partir de los elementos distinguidos por el análisis; trata en consecuencia de hacer una exploración metódica y breve elaborando un resumen sobre el tema investigado. En otras palabras, el método de la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya se conoce en sus partes y particularidades. Es evidente que el análisis y la síntesis en cierto momento del proceso se contraponen, pero en otro se

---

<sup>3</sup> Prof. Eliseo Raúl, Profesor de la academia de Desarrollo Personal, Técnicas de Investigación de Campo, Comunicación y Liderazgo, en el Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos "Diódoro Antúnez Echegeray", 2009.



complementan, se enriquecen, entonces se demuestra que uno sin el otro no puede existir porque ambos se encuentran férreamente articulados en todo el proceso del conocimiento.<sup>4</sup>

### **3.5.3. MÉTODO DEDUCTIVO**

El método deductivo permite pasar de afirmaciones de hechos de carácter general a hechos particulares. Proviene del vocablo deducir que significa descender, esto conlleva a ver el objeto de la investigación de una situación general a una particular.<sup>5</sup>

### **3.5.4. MÉTODO INDUCTIVO**

El método inductivo hace referencia al movimiento del pensamiento que va de hechos particulares a afirmaciones de carácter general. Esto significa pasar de los resultados obtenidos de observaciones particulares a experimentos donde se plantean la hipótesis, leyes y teorías que abarcan no solamente los casos de los que se partió, sino que abarca a otros de la misma índole, dándole la generalidad requerida, es decir, a partir de hechos particulares, generaliza los resultados y con esta tarea se verifica que existe superación, un salto en el conocimiento al no quedarse en hechos particulares sino en la comprensión más profunda de hechos generales en síntesis racionales (hipótesis, leyes, teorías)<sup>6</sup>.

## **3.6. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS**

Según los resultados obtenidos del estudio exploratorio, se ha planteado la hipótesis de la siguiente manera: Uno de los aspectos importantes del funcionamiento de las cooperativas de ahorro y crédito es el trabajo que desempeña el personal contratado por lo que la evaluación de la contratación del personal determinará la calidad del servicio que presta y esta es la razón elemental por la cual se determina el mecanismo de auditoría para la evaluación del control interno de las tareas que se cumplieron en la selección del personal para minimizar futuros inconvenientes.

### **3.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE**

<sup>4</sup> Centty Villafuerte, Deymor B., edición (2010) Manual metodológico para el investigador científico

<sup>5</sup> Ramón Ruiz Limón, Historia y Evolución del pensamiento Científico

<sup>6</sup> Tamayo Tamayo, Mario - El Proceso de la Investigación Científica



En base al cuestionamiento de la investigación formulada en el numeral 2.3 del presente documento se han identificado las siguientes variables:

- a) La eficacia y eficiencia de las labores de auditoría en instituciones similares a la cooperativa de ahorro y crédito “La Sagrada Familia Ltda.” como resultado del uso y aplicación del Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno Relacionado con la selección de personal en cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de La Paz”.
- b) La calidad del control interno aplicado en el proceso de selección de personal en la cooperativa de ahorro y crédito “La Sagrada Familia Ltda.” como resultado de la aplicación, ejecución y desarrollo de las recomendaciones contenidas en el presente trabajo.

### **3.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE**

En base a la formulación del cuestionamiento de la investigación formulada en el numeral 2.3 del presente documento se ha identificado la siguiente variable dependiente:

El uso del Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno Relacionado con la selección de personal en cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de La Paz”, caso de la Cooperativa de ahorro y crédito “La Sagrada Familia Ltda.”, modificará el comportamiento de la forma actual de llevar adelante la selección de personal en la cooperativa.<sup>7</sup>

## **3.7 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

### **3.7.1 DEFINICIÓN OPERACIONAL**

El Manual de Auditoría es un instrumento técnico que sirve de guía al auditor para examinar áreas críticas en la administración de los Recursos Humanos y permite contar con información confiable para efectuar otros procesos de forma idónea. En la aplicación de instrumentos, manuales, en la evaluación de los procesos de selección de personal, le

---

<sup>7</sup> Ing. Guzmán R. Jesús A., Metodología de la Investigación de las variables.





permitirá al Auditor Interno detectar las aplicaciones erróneas y/o deficientes que puedan existir en tiempo oportuno.

### **3.7.2 OPERACIONALIDAD DE LAS VARIABLES**

La operacionalidad de las variables en el presente trabajo permite facilitar la interpretación de la información dispersa que ha sido obtenida en el trabajo de campo. Por medio de los objetivos del marco práctico en el desarrollo del trabajo, se desglosan las variables y las dimensiones de las variables, señalando con amplitud cuáles serán los indicadores más idóneos para medirlos según los datos que presenta la Tabla N°1.

**TABLA N°1**

#### **OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

<b>TÍTULO</b>
“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA CIUDAD DE LA PAZ” CASO DE ESTUDIO: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA SAGRADA FAMILIA LTDA.
<b>PROBLEMA</b>
La ausencia de políticas, normas y procedimientos para practicar auditoría para la Evaluación del Control Interno Relacionado con la selección de personal en cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de La Paz”, caso de la Cooperativa de ahorro y crédito “La Sagrada Familia Ltda.”, genera la necesidad de elaborar un Manual para que tenga usos específicos para la auditoría de la contratación de personal dentro de la cooperativa.
Elaborar un Manual de Auditoría para la Evaluación de Control Interno Relacionado con la Selección de Personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Sagrada Familia Ltda.
<b>VARIABLES</b>
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>
Indica que la alternativa de un Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno Relacionado con la selección de personal en cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de La Paz”, caso de la Cooperativa de ahorro y crédito “La Sagrada Familia Ltda.”, puede modificar el comportamiento de la selección de personal en la cooperativa.



<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>
Los factores de comportamiento actual de la contratación de personal que actualmente lleva a cabo la cooperativa “La Sagrada Familia Ltda.”.
<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>
El Manual de Auditoría es un instrumento técnico que sirve de guía al auditor para examinar áreas críticas en la administración de los RRHH y permite contar con información confiable para efectuar otros procesos de forma idónea.  En la aplicación de instrumentos, manuales, en la evaluación de los procesos de selección de RRHH, le permitirá al Auditor Interno detectar las aplicaciones erróneas y/o deficientes que puedan existir en tiempo oportuno.
<b>INDICADORES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Operaciones</li><li>• Políticas</li><li>• Procedimientos</li><li>• Funciones</li><li>• Evaluación</li><li>• Riesgos</li><li>• Tipos de políticas y programas</li></ul>

FUENTE: Elaboración propia

### **3.8. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación está dentro de la denominada “investigación no experimental” porque su planteo se realiza sin manipular deliberadamente ninguna variable. Se utiliza también un estudio transeccional caracterizado por analizar la relación que puede darse en



un determinado tiempo entre las variables con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un espacio del tiempo.<sup>8</sup>

### **3.9. UNIDAD DE ANÁLISIS**

La unidad de análisis para la presente investigación, estará constituida según el organigrama vigente de la cooperativa de ahorro y crédito “La Sagrada Familia Ltda.” por los niveles ejecutivos máximos de la cooperativa que son la Asamblea General y el Comité de Administración, porque éstos deberían ser los niveles encargados de instruir y revisar la contratación de Recursos Humanos solicitados por la Gerencia General.

### **3.10. DETERMINACIÓN DEL TIEMPO PARA EL TRABAJO**

La recolección de datos para la investigación, se realizó en un plazo de 40 días por ser amplio y diversificado el universo de estudio. Luego del tiempo insumido, en los 7 días posteriores se realizó la tabulación de la información obtenida. En los restantes 7 días se procede a elaborar y concluir el Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno Relacionado con la selección de personal en cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de La Paz”, caso de la Cooperativa de ahorro y crédito “La Sagrada Familia Ltda.” que hoy se presenta para su defensa.

### **3.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Consiste en recabar documentos y datos los que una vez organizados, analizados y sistematizados, permiten conocer los procesos tal y como operan en el momento, y posteriormente proponer los ajustes que se consideren convenientes y necesarios.

Para recabar la información, es necesario acudir a diversas fuentes, entre las que destacan los archivos documentales, en los que se localizan las bases jurídico-administrativas que rigen el funcionamiento y actividades; los funcionarios y empleados quienes pueden aportar información adicional para el análisis, diseño e implantación de procedimientos; y las áreas de trabajo que sirven para tener la visión real de las condiciones, medios y personal que operan los procedimientos.

---

<sup>8</sup> Sabino Carlos, (s/f) en su texto “El proceso de Investigación”



### 3.10.1. FUENTES PRIMARIAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Son aquellas que están directamente relacionadas con el objetivo de la investigación, se caracterizan por ser sistematizadas, profundas y especializadas. Al respecto el investigador Jany indica que: “existen cuatro métodos para recolectar datos primarios: la encuesta, la entrevista, la observación y el experimental<sup>9</sup>”. Para el caso particular de la elaboración de este documento utilizaremos las siguientes:

#### a) Observación

Este método se utiliza para detectar y asimilar información, la técnica es útil a la hora de obtener algún conocimiento sobre el comportamiento o características del evento que se investiga.

En vista de que la información sobre las actividades de contratación de personal de la cooperativa de ahorro y crédito “La Sagrada Familia Ltda.” no están disponibles para uso del público o del estudiante, se utilizará la técnica de la observación, técnica que es muy útil porque mediante su aplicación se puede determinar por ejemplo cómo se desarrollan las actividades cotidianas de la cooperativa respecto a la contratación de su personal.

#### b) Cuestionarios

Esta es una técnica estructurada que sirve para recopilar datos y, consiste en formular varias preguntas, escritas y orales que debe responder el entrevistado. Por lo regular, el cuestionario es sólo un elemento del paquete de recopilación de datos.

La técnica del cuestionario, es un medio que permite la recolección de datos en forma más o menos precisa y adecuada, permite que se identifiquen elementos necesarios para que ayuden a desarrollar la investigación.

Los cuestionarios constituyen una técnica de investigación mediante la cual los sujetos proporcionan información acerca de si mismos en forma activa, aprovechando la definición, para la presente investigación, se realizaron preguntas directas a algunos funcionarios de la cooperativa que estuvieron dispuestos a colaborar con la investigación y de alguna manera sus respuestas, colaboraron a

---

<sup>9</sup> Eleazar Angulo López, Técnicas e instrumentos de Investigación, s/f.



entender las circunstancias por las que pasa la contratación del personal y la confirmación de que no existen los mecanismos idóneos que posibiliten se practique una auditoría a dicho proceso.

### **3.10.2 FUENTES SECUNDARIAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.**

Los datos proporcionados por las fuentes secundarias son “hechos, cifras e información que alguien ha compilado con otros fines y el investigador puede hacer uso de ellos”. Al respecto, como existen deficiencias estructurales en el país para proporcionar información sobre la forma cómo trabajan instituciones como la cooperativa, para la presente investigación se consultaron algunos libros referidos a auditoría y páginas de Internet que describen procesos de control interno. Folletos de algunos manuales y otra información dispersa que se pudo encontrar en la biblioteca<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Silvestrini Ruiz, Maria, MLS msilvest@ponce.inter.edu, Vargas Jorge Jacqueline, jvargasj@ponce.inter.edu © Enero 2008



## **CAPITULO IV**

### **MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1 DEFINICIONES Y CONCEPTOS QUE SERÁN UTILIZADOS EN LA ELABORACIÓN DEL MANUAL**

Los conceptos que se indican a continuación serán considerados y utilizados para elaborar el Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno Relacionado con la selección de personal en cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de La Paz”, caso de la Cooperativa de ahorro y crédito “La Sagrada Familia Ltda.”

##### **4.1.1 ORGANIZACIÓN**

Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los Recursos Humanos y materiales de un organismo social creado con el fin de lograr la máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos.

##### **4.1.2 COOPERATIVA**

Es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una institución de propiedad conjunta y democráticamente controlada. Las cooperativas son instituciones de producción o de servicios, sin embargo su razón de ser no es generar excedentes sino, ante todo la de mejorar las condiciones de vida de su asociados, sirviendo del mejor modo a las necesidades, aspiraciones e intereses de los miembros a los que pertenecen y que los controlan.

##### **4.1.3 MANUAL**

Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución, así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.

##### **4.1.4 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La administración de Recursos Humanos tiene como objetivo el mejoramiento continuo del desempeño y los aportes del personal a la organización dentro del





marco ético y socialmente responsable. La administración de Recursos Humanos repercute en la sociedad por las contribuciones que genera en el éxito o fracaso de los emprendimientos empresariales.

#### **4.1.5 LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

La selección de personal es un proceso de carácter técnico-administrativo mediante el cual la empresa para este caso busca, examina e incorpora a las personas que precisa. En un amplio sentido, se entiende que este proceso se inicia desde el momento en que un candidato ofrece sus servicios, supera el período de prueba y queda incorporado a la nómina”<sup>18</sup>.

#### **4.1.6 TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

Según Chiavenato<sup>11</sup> las técnicas de selección de personal se agrupa en cinco categorías que son: entrevistas, pruebas de conocimientos o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

#### **4.1.7 MANUAL**

Un Manual es un documento formal donde se concentra información y que está al alcance del personal, sirve como una de las herramientas para lograr los objetivos organizacionales. Los manuales son la base de una correcta organización y disciplina para la realización de las actividades de la entidad.

#### **4.1.8 AUDITORÍA**

La Auditoría es la actividad por la cual se verifican la corrección contable de las cifras de los estados financieros; Es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004

<sup>12</sup> GUTH, A. Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos. México: Trillas. 2007



Proceso por el cual también es posible evaluar la eficacia y eficiencia de las políticas y las prácticas de la gestión de Recursos Humanos este concepto engloba la auditoría de Recursos Humanos.

#### 4.1.9 MANUAL DE AUDITORÍA

Describe las actividades, proporciona procedimientos, cuestionarios y guías de trabajo para la ejecución de auditorías internas integrales, con el objeto de evaluar, la suficiencia, eficacia y la efectividad del sistema de control interno.<sup>13</sup>

#### 4.1.10 CONTROL INTERNO

El Sistema de Control Interno de una empresa forma parte del Control de Gestión de tipo táctico y está constituido por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el sistema de información financiero y todas las medidas y métodos encaminados a proteger los activos, promover la eficiencia, obtener información financiera confiable, segura y oportuna y lograr la comunicación de políticas administrativas y estimular y evaluar el cumplimiento de estas últimas.<sup>14</sup>

#### 4.1.11 EVALUACIÓN

Evaluar, según la Real Academia Española significa: “Estimar, apreciar, calcular el valor de algo”. La evaluación de riesgos de una entidad es considerar el grado en el cual los eventos potenciales podrían impactar en el logro de sus objetivos.

#### 4.1.12 ACTIVIDADES DE CONTROL

Según Informe COSO II, las **Actividades de Control** son las políticas (qué debe hacerse) y procedimientos (mecanismos de control) que ayudan a asegurar que las respuestas de la dirección a los riesgos, se lleven a cabo de manera adecuada y oportuna. Se realizan a lo largo de toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA INTERNA – AUDITORÍA GENERAL

<sup>14</sup>Control Interno (Informe COSO) Samuel Alberto Mantilla. Los nuevos conceptos de Control Interno Coopers&Lybrand , Madrid-España

<sup>15</sup> Idem



#### **4.1.13 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

La evaluación de un sistema de control interno constituye en sí todo un proceso. Si bien los enfoques y técnicas varían, debe mantenerse una disciplina apropiada en todo el proceso y deben mantenerse ciertos principios fundamentales que le son inherentes. El evaluador deberá entender cada una de las actividades de la entidad y cada componente del sistema de control interno objeto de la evaluación. Conviene centrarse primero en el funcionamiento teórico del sistema, es decir en su diseño, lo que implicaría conversaciones previstas con los empleados de la entidad y la revisión de la documentación existente. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema. Es posible que, con el tiempo, determinados procedimientos diseñados para funcionar de un modo determinado se modifique para funcionar de otro modo o simplemente se dejen de realizar.<sup>16</sup>

#### **4.1.14 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje sobre un determinado ente o fenómeno. Se necesita en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos; y por otra parte para dirigir la entidad y conseguir sus objetivos. La misma se utiliza para la toma de decisiones relativas a la actividad.

La Comunicación es el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes en el que dos o más personas se relacionan entre sí, por medio de códigos similares. A través de la comunicación, las personas obtienen información respecto a su entorno y la comparten con el resto.

#### **4.1.15 CONTROL INTERNO DE PERSONAL**

El control de personal trata de asegurar que las áreas y unidades de la empresa ocupados por personas, marchen de acuerdo a los objetivos planificados, sujeta a diferencias individuales de personalidad y comportamiento.

---

<sup>16</sup> Castillo Elorza Alexander, Evaluación del Control Interno.



#### **4.1.16 AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS**

La auditoría de RR.HH en esencia y por naturaleza es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de los Recursos Humanos.



## **CAPITULO V**

### **MANUAL DE RECURSOS HUMANOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA SAGRADA FAMILIA LTDA.”**

#### **5.1 INTRODUCCIÓN**

Desafortunadamente y quizás por el reducido tamaño que tienen algunas cooperativas de ahorro y crédito que trabajan en el mercado financiero nacional, no tienen la posibilidad material de desarrollar y aprobar un manual de RR.HH, este es el caso de la cooperativa de ahorro y crédito “La Sagrada Familia Ltda.” que trabaja en el mercado de la ciudad de La Paz y de la ciudad de El Alto.

Como un aporte de la presente investigación, se elabora un Manual de RR.HH para la cooperativa porque de otra manera será casi imposible que exista la posibilidad de hacer una auditoria de control interno relacionado con la contratación de personal.

El manual de RR.HH de la cooperativa de ahorro y crédito “La Sagrada Familia Ltda.” tiene la siguiente estructura:

#### **5.2 RECURSOS HUMANOS DENTRO LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA SAGRADA FAMILIA LTDA.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Sagrada Familia Ltda.”, reconoce dentro de su cultura organizacional la importancia vital de los RR.HH y su desarrollo dentro de la cooperativa y tiene como política nivelar las oportunidades, fomentar la promoción interna, desarrollar un ambiente laboral estable y seguro. Además incentivar la competencia y capacitación de todos los integrantes de su plantel de funcionarios.

El presente manual de RR.HH, establece el marco reglamentario de los procesos de integración y administración del personal de la cooperativa de ahorro y crédito y consta de los siguientes acápite:

#### **5.3 RESPONSABILIDADES**

Si bien cada uno de los funcionarios de la cooperativa puede conocer su situación actual y su futuro a través del presente manual se señala que la responsabilidad principal de su diseño, ejecución y cumplimiento es de la Asamblea General y del Consejo de



Administración, quienes en coordinación con el Gerente General deben aplicar el contenido de este documento en la oficina central y sucursales que pueda tener la cooperativa.

## **5.4 DEFINICIONES**

### **5.4.1 DERECHOHABIENTES**

Se hace referencia a los dependientes del funcionario o empleado, mismos que pueden ser de primer, segundo y tercer grado, en la forma que define el Código Civil boliviano.

### **5.4.2 EXAMEN PREOCUPACIONAL**

Hace referencia al examen médico que determina el estado de salud de un funcionario o empleado que trabaja para la cooperativa.

## **5.5 SELECCIÓN DE PERSONAL**

En toda selección de personal que realice la cooperativa, debe verificar que el postulante cumpla y tenga disposición a cumplir con los requisitos establecidos por el presente documento, para ello se deben tomar en cuenta lo siguiente:

- a) La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Sagrada Familia Ltda.”, no realiza ninguna convocatoria pública a postulación de algún puesto de trabajo vacante, mientras no haya agotado las posibilidades de promoción interna.
- b) La Asamblea General y el Consejo de Administración son las únicas autoridades con potestad de autorizar contrataciones de personal.
- c) Cualquier disposición de otro nivel ejecutivo de Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Sagrada Familia Ltda.” con respecto a la contratación de personal, será sancionada.

## **5.6 REQUERIMIENTO DE PERSONAL**

Existen dos tipos de requerimiento de personal que deben ser comunicados por el Gerente General a la Asamblea General y al Consejo de Administración:

### **5.6.1 POR VACANCIA**

Cuando por renuncia, rotación o despido de algún funcionario quede vacante un cargo que está definido en la estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Sagrada



Familia Ltda.”. Antes de requerir la vacancia, debe evaluarse la postulación posible de algún miembro antiguo del personal.

### **5.6.2 POR CREACIÓN DE UN NUEVO CARGO**

Cuando por razones de mejor servicio o incremento de las operaciones de la cooperativa, se requiera contratar nuevo personal y que implica la modificación de la estructura orgánica.

La Asamblea General y el Consejo de Administración son los únicos niveles para aprobar la creación de nuevos cargos en le estructura orgánica.

En ningún caso se autorizará la creación de un nuevo cargo que represente una reducción en el índice de eficiencia de la relación costo/beneficio.

En caso de aprobación del requerimiento de personal, la Gerencia General inicia el procedimiento para el reclutamiento correspondiente.

## **5.7 RECLUTAMIENTO**

La Gerencia General de la cooperativa es la encargada de realizar el reclutamiento en coordinación con las subgerencias o el sitio que demanda la contratación de determinado personal.

### **5.7.1. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.**

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la entidad.

El propósito del reclutamiento es conseguir un grupo bastante numeroso de candidatos, de modo que la Cooperativa Sagrada Familia Ltda. pueda seleccionar a los empleados calificados que necesita.

Previo a efectuar cualquier proceso de reclutamiento y selección de personal, deberá tenerse el Manual de funciones del cargo a ocupar y una definición del perfil deseable a optar el cargo. De acuerdo con la Ley General de Trabajo y Ley de Bancos para Entidades Financieras, los familiares hasta el segundo grado de consanguineidad y afinidad, no serán considerados como postulantes en los procesos de reclutamiento, selección y asignación.

En la contratación de personal, el Gerente de cada área, deberá realizar la solicitud correspondiente al Jefe de Recursos Humanos, exponiendo las razones que justifiquen la contratación. La convocatoria de recursos humanos para cubrir un cargo, se da bajo las siguientes modalidades:



- a) Mediante convocatoria interna (Promociones)
- b) Mediante convocatoria externa y/o pública (prensa).

### **5.7.2. PROCEDIMIENTO:**

Gerentes y Jefes de Departamento y/o Unidad elabora y presenta la solicitud de personal y descripción del cargo.

Jefe del Departamento de Recursos Humanos analiza la solicitud, verificando el perfil y requisitos profesionales del puesto vacante o de la nueva posición requerida.

Verificará la disponibilidad de la vacancia, estructura actual, Manual de funciones, ítem presupuestario y actualiza los requerimientos técnicos del cargo, e informará a la Gerencia General, para proceder con la convocatoria interna primeramente.

### **5.7.3. CONVOCATORIA INTERNA**

A través de la publicación de la convocatoria interna, se invita al personal a calificar al cargo vacante, previa aprobación de Gerencia General.

### **5.7.4. CONVOCATORIA EXTERNA Y/O PÚBLICA (PRENSA)**

En caso de no haber existido postulantes, se procederá a realizar la convocatoria externa mediante medios de prensa.

## **5.8. OBJETIVO DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL**

El objetivo de la dotación de personal es atraer candidatos idóneos, de entre los cuales se seleccionarán los futuros colaboradores de la Institución. Incluye el componente de reclutamiento y la selección de personal.

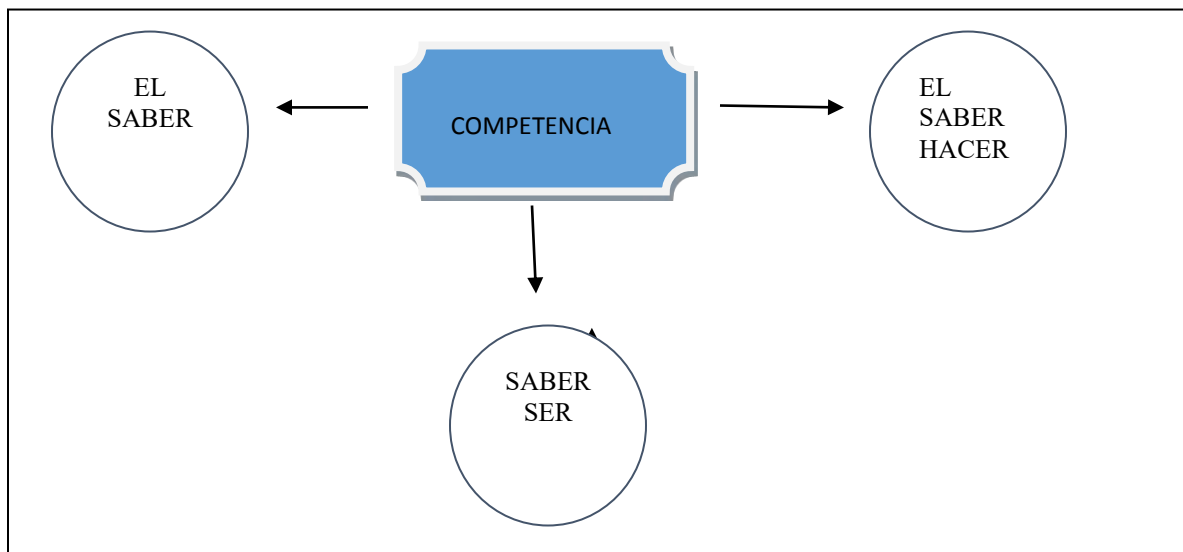
### **5.8.1. COMPETENCIAS VS. TÍTULOS**

El enfoque hacia las competencias laborales supera la concepción basada en credenciales de los sistemas tradicionales porque no solo es importante un título obtenido sino que también se da importancia a una competencia adquirida. Se certifican las capacidades de los candidatos, no los nombres de las ocupaciones.



Entenderemos por “competencia laboral”, al conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo

Bajo este sistema, es necesario que los candidatos puedan comprobar fehacientemente que tienen las competencias requeridas (no solo conocimientos) para realizar el trabajo que se les estará encomendando, lo cual ahorrará a la Institución mucho tiempo y costos innecesarios relacionados con la dotación de personal



## **5.9. SELECCIÓN DE PERSONAL**

Dependiendo del nivel jerárquico del cargo solicitado, los criterios de selección varían pero básicamente implican la evaluación curricular, examen psicotécnico, examen de conocimientos del área al que postula y entrevista personal.

### **5.9.1. ADMISIÓN**

La persona o profesional seleccionado, es convocado a presentarse a trabajar en la cooperativa en la fecha predeterminada, solicitándole presente los siguientes documentos:

- a) Fotocopia del certificado de nacimiento
- b) Certificado de nacimiento de sus dependientes
- c) Dos fotografías tamaño 4x4 con fondo rojo
- d) Fotocopia del certificado de matrimonio si corresponde
- e) Fotocopia del carnet de identidad propio y del garante
- f) Fotocopias de los certificados que respaldan su hoja de vida



### **5.9.2. PERÍODO DE PRUEBA**

Todo funcionario que sea contratado por la cooperativa se somete a 89 días de periodo de prueba según establece el Art. 13 de la Ley General del Trabajo y el Art. 8 de su Decreto reglamentario. A la finalización de este periodo se le entregará su memorándum de ratificación o de despido.

### **5.9.3. CONTRATACIÓN**

Toda contratación de personal se realiza mediante la suscripción de un contrato de trabajo. La fecha de contratación consignada en el contrato de trabajo es el día en que el funcionario empezó a trabajar para la cooperativa.

### **5.9.4. JERARQUÍA**

La jerarquía y salarios están definidos dentro de una estructura coherente, equitativa y las remuneraciones, se pagan en función a la responsabilidad del cargo y a los resultados de la evaluación de desempeño.

Las jerarquías responden a una estructura escalonada que considera la responsabilidad que deriva de cada cargo.

### **5.9.5. REMUNERACIÓN**

El salario es la variable que determina la posición que ocupa el funcionario dentro de la estructura administrativa de la cooperativa. La remuneración considera en todo momento el mínimo nacional aprobado por el Gobierno. Igualmente los incrementos naturales se dan por la aprobación de alguna disposición del Gobierno.

### **5.9.6. COMPENSACIONES**

La cooperativa tiene establecidas las siguientes compensaciones:

- a) Vacación, el personal hace uso de su vacación anual en la forma que establece el Art. 44 de la Ley General del Trabajo, el D.S. N° 17288.
- b) Licencias, El personal de la cooperativa puede hacer uso de licencia de su fuente de trabajo siempre y cuando presente la papeleta de solicitud de licencia autorizada por el superior inmediato. Las licencias por enfermedad deben estar respaldadas por el certificado médico emitido por el seguro de salud donde está asegurado el



empleado. La ausencia de esta certificación habilita para que la ausencia sea cargada automáticamente a su vacación anual.

- c) Permisos, los permisos serán viables cuando el empleado los solicite y sirvan para cubrir alguna emergencia.
- d) Descansos, se conceden cuando se tenga que compensar trabajos en horario continuo u horas extras que haya trabajado el empleado en beneficio de la cooperativa. Los días de descanso se consideran adicionales a la vacación anual establecida por Ley.
- e) Incentivos, los incentivos que la cooperativa determine voluntariamente conceder a sus empleados pueden ser globales o particulares con el fin de mantener una mayor productividad laboral.

#### **5.9.7. CAPACITACIÓN**

Todo empleado de la cooperativa con contrato de trabajo indefinido tiene la oportunidad de recibir capacitación adicional en las áreas de su competencia, mediante su asistencia a seminarios o cursos y siempre que respondan a las necesidades de la cooperativa.

La capacitación puede ser interna o externa dependiendo de las necesidades que exprese el cargo que ocupa el funcionario que debería ser capacitado.

#### **5.9.8. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La evaluación de desempeño de los funcionarios de la cooperativa es anual, se realiza para verificar el potencial del personal y posibilitar su permanencia en cada puesto de trabajo. La evaluación se realizará mediante entrevistas personales que realiza el Gerente General o el Consejo de Vigilancia.

#### **5.9.9. CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

Las evaluaciones se realizarán de acuerdo al nivel jerárquico del empleado y tomará en cuenta los siguientes criterios: Capacidad de decisión; Colaboración y cooperación; capacidad de análisis; pulcritud y precisión en su trabajo; resultados obtenidos; ejemplo y liderazgo; adaptabilidad; pro actividad y comunicación; relacionamiento intra y extra cooperativa.



#### **5.9.10. PROMOCIÓN INTERNA**

Únicamente pueden ser promovidos de cargo aquellos funcionarios que hayan recibido elevados puntajes en la evaluación de su desempeño. La definición de promoción o rotaciones internas del personal es de exclusiva responsabilidad del Consejo de Administración de la cooperativa.

#### **5.9.11. DESPIDO O RENUNCIA**

Toda baja de personal de la cooperativa por despido o renuncia, debe ser comunicada en un plazo de 3 días al Consejo de administración de la cooperativa para que este autorice a la Gerencia General para que elabore el “Parte de Retiro” y presente a la Caja de salud a la que esté afiliado como empleado de la cooperativa.

El despido o retiro forzoso de un empleado de la cooperativa puede producirse por desempeño irregular y por incumplimiento a las disposiciones del Art. 16 de la Ley General del Trabajo, en cuyo caso no serán pasibles al pago de beneficios sociales. El retiro forzoso de un funcionario le da derechos a un certificado de trabajo por el tiempo que prestó sus servicios en la cooperativa.

La renuncia, debe ser comunicada por el funcionario renunciante con 30 días de anticipación a la fecha que desea dejar sus funciones. El funcionario renunciante tiene derecho a un certificado de trabajo por el tiempo que prestó sus servicios en la cooperativa.

#### **5.10. REGISTROS**

Los registros establecidos para la medición del cumplimiento del presente manual, está constituido por los siguientes documentos:

- a) Formulario de requerimiento de personal
- b) Formulario de solicitud de empleo
- c) Carta de admisión y contrato de trabajo
- d) Evaluación del desempeño anual y resultados obtenidos
- e) Registro de evaluación y entrevista personal
- f) Registro de eventos positivos y negativos en el desempeño de sus funciones

##### **5.10.1. REFERENCIAS**

- a) Ley General del Trabajo



MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL  
CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA  
SELECCIÓN DE PERSONAL



## **CAPÍTULO VI**

### **MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

#### **6.1 ANTECEDENTES**

En la parte tercera del proyecto de grado se ha planteado la elaboración de un Manual de auditoría para la evaluación del control interno, relacionado con la selección de personal de la Cooperativa de ahorro y crédito “La Sagrada Familia Ltda.”, en cumplimiento de la metodología propuesta en este capítulo se presentarán los tópicos que abordará la auditoría al proceso de selección de personal contratado para que trabaje en la cooperativa.

La presentación del Manual de Recursos Humanos de la cooperativa es el elemento que hace operable la posibilidad de practicar una auditoría, pues sin este elemento que desafortunadamente no poseen las cooperativas, sería poco práctico llevar adelante una evaluación como la que propone el proyecto.

El presente Manual de Auditoría está orientado a proporcionar una guía de las políticas y procedimientos, para la Auditoría Interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Sagrada Familia Ltda. y así cumplir con las labores de Control Interno posterior de manera Sistemática y Ordenada, constituyendo un documento de consulta permanente para el desarrollo de las Auditorías.

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

**Realizado por: OACM**

**Fecha: 01/03/16**

**Revisado por: OAL**

**Fecha: 01/12/16**



MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL



## 6.2 IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

En la actualidad las organizaciones están cambiando en su forma de actuar influenciados directamente por el proceso de globalización que está afectando a todos los renglones de la actividad humana. Para estar acordes con el proceso las organizaciones, están obligadas a ser más competitivas, por lo tanto, crece al mismo ritmo su necesidad elaborar procesos que permitan un mejor control de sus actividades y es ahí donde ingresa la Auditoría que se convierte en una actividad de evaluación de la organización, mediante la revisión sistemática de su contabilidad, finanzas, procedimientos de contratación de personal y otras operaciones con la intencionalidad de proteger no sólo el normal y eficaz funcionamiento de la entidad, sino garantizar su continuidad y asegurar la más eficiente utilización de sus recursos, especialmente el humano, por eso se hace necesario que la organización entre otros manuales cuente con uno referido al Manual de Control Interno relacionado con la selección de personal.

## 6.3 UTILIZACIÓN DEL MANUAL

El Manual ha sido diseñado estará a cargo de la Unidad de Auditoría Interna que depende del Consejo de Vigilancia según el organigrama presentado en la Figura N° 1 y será usado por el auditor al momento de ejecutar el examen de Auditoría del Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal.

El proceso de auditoría a la selección del personal el auditor ejecutará utilizando los formularios pertinentes que se señalan en el acápite de ANEXOS del presente proyecto.

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16



#### **6.4 RESPONSABLES DE LA SOLICITUD DE LA AUDITORIA DE CONTROL INTERNO AL PERSONAL SELECCIONADO POR LA COOPERATIVA**

El Control Interno es llevado a cabo por los miembros con más elevado rango de la cooperativa y que son responsables de ejercer la superior administración. Son las encargadas de hacer cumplir los objetivos e implantan los mecanismos de control.

Los ejecutivos de alto rango gerencial de la cooperativa, deben conocer que el Control Interno por muy bien diseñado e implementado que esté, sólo puede brindarles un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de los objetivos debido a las siguientes circunstancias:

- a) Decisiones erróneas en la selección de personal.
- b) Problemas en el funcionamiento del sistema de contratación de personal como consecuencia de fallos humanos.
- c) Colusión entre dos o más empleados que permita burlar los controles establecidos por el Manual de RR.HH.

En el marco referido, los personeros de la cooperativa que son responsables de solicitar la aplicación del presente Manual son:

- a) La Asamblea General
- b) Consejo de Administración
- c) Consejo de Vigilancia

#### **6.5 DOCUMENTOS DE REFERENCIA**

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16



MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL



Los documentos de referencia que serán utilizados por el auditor contratado para la aplicación del Manual de auditoría para la evaluación del control interno relacionado con la selección de personal en la cooperativa de ahorro y crédito “La Sagrada Familia Ltda.” son los siguientes:

- a) Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA’s)
- b) Normas Internacionales de Auditoría (NIA).
- c) Normas Para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna (NEPAI).
- d) Normas de Auditoría.
- e) Norma de Auditoría No. 3 (Planificación del Trabajo de Auditoría).
- f) Norma de Auditoría No. 5 (Documentos del Auditor).
- g) Ley General del Trabajo.
- h) Código de Comercio.
- i) Informe COSO
- j) Ley de Cooperativas y la ASFI

## **6.6 OBJETIVO DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO**

El objetivo del Manual de Auditoría para evaluar los Procesos de Selección y Contratación de Personal de la cooperativa de ahorro y crédito “La Sagrada Familia Ltda.”, elaborado en este proyecto, es contribuir con la dotación de elementos de control, estableciendo parámetros y lineamientos, para facilitar la tarea del auditor que sea contratado para evaluar sus procesos de selección de personal, recurso que, en una institución que intermedia recursos económicos con liquidez inmediata tiene capital importancia. Presentadas de manera sintética los objetivos del Manual son los siguientes:

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16





MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL



- a) Evaluar dentro la cooperativa y verificar la solvencia de los procesos ejecutados – selección de personal.
- b) Tomar decisiones que permitan solventar las deficiencias encontradas en el proceso de selección del personal.
- c) Eficiencia y efectividad en las operaciones realizadas para la selección de personal.

## **6.7 ALCANCE DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO**

La aplicación práctica del Manual en la cooperativa, definirá los procedimientos que debe realizar el Auditor, quien a través del proceso de evaluación permitirá establecer una estrategia a futuro que servirá como punto de partida para auditar en cualquier circunstancia el Proceso de Selección de Personal que haya realizado la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Sagrada Familia Ltda.”

## **6.8 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

La evaluación de un sistema de control interno como el que se propone para uso de la cooperativa, constituye todo un proceso en sí, pues, si bien los enfoques y técnicas varían, la disciplina y ciertos principios fundamentales que le son inherentes deben mantenerse.

El Auditor evaluador debe estar enterado de cada una de las actividades que desempeña la entidad, también cada componente del sistema de control interno objeto de la evaluación. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema.

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16



MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL



El análisis se efectuará bajo la óptica de los criterios establecidos con el objetivo de determinar si el sistema ofrece una seguridad razonable con respecto a los objetivos establecidos.

## **6.9 EFICACIA DEL CONTROL INTERNO**

El Control Interno muestra que es eficaz cuando se cumplen los siguientes requisitos:

- a) Disponen de la información adecuada que les permita conocer hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la cooperativa en cuanto a la contratación de personal.
- b) Si en el proceso de selección de personal se han cumplido las leyes y normas y el Manual de RR.HH de la cooperativa.

## **6.10 AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS**

La Auditoría de Recursos Humanos, es en esencia y por naturaleza un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de los Recursos Humanos, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el entorno de la Empresa.

## **6.11 CONTROL INTERNO DE PERSONAL**

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16



MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL



Tomar como seguro las áreas y unidades organizacionales en donde desarrollar sus actividades, con relación al desempeño del personal, de acuerdo a lo planificado.

Es decir, que con el control de personal se trata de asegurar que estas áreas y unidades marchen de acuerdo a los Objetivos planificados, sujeta a diferencias individuales de personalidad y comportamiento.

## **6.12 EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS**

Se trata de exponerles el objetivo del proyecto y resaltar la importancia de su colaboración en la facilitación de información. Resultará fundamental la presencia y el apoyo de los responsables del Consejo de Administración de la cooperativa.

Después se consistirá en analizar los Sistemas establecidos por la Empresa para garantizar la eficacia y eficiencia de sus prácticas de Recursos Humanos, es decir, el grado en que la cooperativa tiene control de sus actividades de Recursos Humanos.

## **6.13. MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA**

### **6.13.1. OBJETIVO**

Como objetivo del Examen es expresar una Opinión Profesional e Independiente sobre el Grado de Implantación, Implementación y Desarrollo del Control Interno para el Proceso de Selección del Personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Sagrada Familia Ltda. de acuerdo con Normas Básicas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16



MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL



### **6.13.2. OBJETO**

El desarrollo del examen comprenderá la revisión de la convocatoria, carpetas personales de los postulantes, documentos de evaluación de las capacidades y aptitudes de los mismos.

### **6.13.3. INFORME DE CONTROL INTERNO**

En las pruebas se presentará un Informe con comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre las debilidades o excepciones en el proceso de selección de Personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Sagrada Familia Ltda.”; las recomendaciones contribuirán a mejorar el Sistema de Control Interno.

Si se encontrara observaciones de Control Interno, serán reveladas cumpliendo con los siguientes aspectos; Condición, Criterio, Causa, Efecto, Recomendación.

### **6.13.4. ALCANCE DEL EXAMEN DE AUDITORÍA**

Nuestro Informe, tiene un alcance únicamente para aquellos aspectos observados durante el desarrollo de nuestro examen, en consecuencia, no incluye aquellos aspectos que de un estudio integral podrían resultar.

### **6.13.5. NORMAS VIGENTES PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA**

Se desarrollará de acuerdo con los lineamientos definidos en las siguientes disposiciones legales:

- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA's)

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16



MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL



- Normas Internacionales de Auditoría (NIA).
- Normas de Auditoría.
  - Norma de Auditoría No. 3 (Planificación del Trabajo de Auditoría).
  - Norma de Auditoría No. 5 (Documentos del Auditor).
- COSO II
- Ley de Cooperativas y la ASFI

## **6.14 NATURALEZA DE LAS OPERACIONES**

### **6.14.1 MÉTODOS DE OPERACIÓN**

Según la estructura orgánica, en la Empresa existe el Sistema de Administración Financiera, Operativo y de Talento Humano para cada actividad.

### **6.14.2 USUARIOS**

Al desarrollo de los objetivos trazados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Sagrada Familia Ltda.” se busca llegar a la mayor cantidad de clientes que utilicen nuestros servicios.

---

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

---

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16



MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL



### **6.14.3 AMBIENTE DE CONTROL**

El cumplimiento de las Normas y Leyes debe ser aplicado por todas las autoridades de la superiores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Sagrada Familia Ltda.”, además exigir información confiable.

## **6.15 EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL**

### **6.15.1 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN**

En el estudio del relevamiento que se realizó de la cooperativa, se incluyó el conocer el comportamiento de los sistemas de información y control junto a la identificación de aquellos controles en que se depositará la confianza de Auditoría. Se realizó este trabajo con el propósito de lograr una clara comprensión del flujo de las operaciones y una evaluación sobre el diseño de aquellos controles que se determinen como controles claves.

### **6.15.2. RELEVAMIENTO DE LOS CONTROLES**

Se hizo el estudio del riesgo inherente y de control, a fin de verificar que los controles clave proporcionen satisfacción de auditoría relevante. El análisis y conocimiento del Sistema vigente para cada componente puede hacer modificar la evaluación preliminar del Riesgo de Auditoría, ya sea elevándolo o reduciéndolo, el ambiente de control, controles directos y controles gerenciales.

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16



MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL



### **6.15.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS CONTROLES CLAVE POTENCIALES**

En el estudio se reflejó la comprensión del flujo de las operaciones y una evaluación sobre el diseño de aquellos controles que se determinen como controles clave. Una vez identificados los componentes sujetos a examen, se le asignarán a cada uno de ellos factores de riesgo inherente y de control.

### **6.16 EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS DE AUDITORÍA**

Evaluar, según la Real Academia Española significa: “Estimar, apreciar, calcular el valor de algo”. La evaluación de riesgos de una entidad es considerar el grado en el cual los eventos potenciales podrían impactar en el logro de sus objetivos. La Dirección analiza los acontecimientos que representan riesgo desde una doble perspectiva: probabilidad de ocurrencia e impacto. Los impactos positivos y negativos deben examinarse, individualmente o por categoría, utilizando una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos. La evaluación se realiza tanto para riesgos inherentes como residuales.

#### **6.16.1. ENFOQUE DE AUDITORÍA**

Según la Evaluación del Sistema de Control Interno-Actividades en términos generales el Enfoque de Auditoría para la revisión del Proceso de Selección de Personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Sagrada Familia Ltda.”, es de confianza moderada en los controles, razón por la cual nuestros procedimientos serán de Cumplimiento y la aplicación de algunos Procedimientos Sustantivos.

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16



MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL	
---	--

**6.17. PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**6.17.1 VERIFICACIÓN DEL PROGRAMA**

El programa trata de verificar el manejo de la aplicación del Control Interno al Área de Personal., según el Formulario N° 1

**FORMULARIO N°1**

**PROGRAMA DE AUDITORIA**

Preparado por:.....Fecha:.....

Revisado por:.....Fecha:.....

PROCEDIMIENTO	REF.	FECHA	AUDITOR
1. Preparar cuadro que muestre las políticas vigentes para la Contratación, Selección y Reclutamiento de Personal. 2. Verificar la existencia del Manual donde se describen las cualidades y aptitudes que debe poseer el personal para el buen desempeño de sus labores. 3. Determinar a través de la verificación los documentos que son utilizados en el Proceso de selección. 4. Verificar si se tienen establecidos los planes, misión, visión y Objetivos del Departamento de Personal. 5. Inspeccionar físicamente corroborando que los contratos de trabajo y las solicitudes cumplan con los requisitos establecidos.			

**Realizado por: OACM**

**Fecha: 01/03/16**

**Revisado por: OAL**

**Fecha: 01/12/16**





MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL



### 6.17.2. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

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

### 6.17.3. OBTENCIÓN DE EVIDENCIAS EN LA AUDITORÍA

Los Métodos de obtención de evidencias de auditoría, han sido objeto de varias clasificaciones, las más comunes utilizadas por el auditor son las siguientes:

- **Certificar:** Es el resultado de investigaciones realizadas por Personas que las avalan con su firma.
- **Averiguar:** Esta técnica consiste en la averiguación y obtención de información que se hace sobre un hecho, por lo general de manera verbal, para obtener elementos de juicio al respecto.
- **Inspección Física:** Es el Examen Físico y ocular de Activos en general, para verificar o cerciorarse de su existencia, características o autenticidad.
- **Verificación Ocular:** Es una técnica de verificación ocular, por medio de la cual el Auditor se cerciora Personalmente de hechos y circunstancias relacionados a la ejecución de operaciones.
- **Rastreo:** Esta técnica de verificación documental, consiste en seguir una operación de un punto a otro, es decir, desde su inicio hasta su conclusión.

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16



MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL



- ✿ **Análisis:** Consiste en la descomposición del Todo en partes homogéneas, es decir, separar y evaluar los elementos o partes que conforman, con el fin de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes.
- ✿ **Comparación:** Técnica de verificación ocular por medio de la cual se determina similitudes o diferencias entre dos o más conceptos o hechos.
- ✿ **Entrevista:** Las Entrevistas pueden ser efectuadas al Personal de la Entidad auditada o Personas beneficiarias de los Programas o Actividades a su cargo.
- ✿ **Encuesta:** Las Encuestas pueden ser útiles para recopilar información de un gran universo de datos o grupos de Personas. Su ventaja principal radica en la economía en términos de costo y tiempo; sin embargo, su desventaja se manifiesta en su inflexibilidad, al no obtenerse más de lo que se pide.
- ✿ **Recalculo:** Consiste en pruebas matemáticas o recálculos a operaciones ya realizadas.
- ✿ **Reconciliación:** Consiste en concordar datos relacionados pero independientes entre sí, esto permite determinar la validez y veracidad de los datos, registros e Informes sujetos a examen.
- ✿ **Confirmación:** Es una técnica de verificación escrita que permite obtener información escrita de Funcionarios o Terceras Personas que participan o ejecutan parte de las operaciones sujetas a verificación.

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16



MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL



- **Otras técnicas:** Adicional a las Técnicas señaladas, podrán aplicarse según el criterio profesional del Auditor y el tipo y naturaleza de la Auditoría a ejecutar.

Fuente: Elaboración propia

#### 6.17.4. CONCLUSIONES Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

El supervisor tendrá presente en el proceso de la auditoría, que se proceda a comunicar los resultados del examen de manera verbal y escrita a la administración de la entidad y jefatura de la unidad de auditoría. Estas acciones se cumplen en los siguientes momentos:

- Al comunicar el inicio de la auditoría.
- Al entrevistar a los principales funcionarios.
- Al informar sobre la evaluación del control interno.
- Al informar los resultados obtenidos en el transcurso del examen mediante la lectura del borrador del informe final.
- Al presentar oficialmente el informe de auditoría.

La participación del supervisor en todos estos momentos es vital para que se cumplan eficientemente los objetivos de la auditoría. En la sección procedimientos se describen con más detalle tales acciones, incluyendo las relacionadas con la elaboración del informe de auditoría.

#### 6.17.5. DETERMINACIÓN DE RESULTADOS Y FORMULACIÓN DE HALLAZGOS

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16

**“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA CIUDAD DE LA PAZ” CASO DE ESTUDIO: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA SAGRADA FAMILIA LTDA.**



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL**



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

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

Las recomendaciones tienen que ser precisas y prácticas y deberán orientarse a eliminar las irregularidades detectadas.

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

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

#### **6.17.6. PREPARACIÓN DE HALLAZGOS**

El Auditor Interno deberá revisar todas las evidencias de la Auditoría para determinar cuando los hallazgos no están de acuerdo o no son conforme a los criterios de la Auditoría. Asimismo tendrá la responsabilidad de asegurar que los hallazgos de no conformidad se documenten de manera clara y precisa y estén soportadas por evidencias. Los hallazgos de la Auditoría deben ser revisados con la Máxima Autoridad Responsable de la Empresa auditada, con el fin de obtener reconocimiento de la veracidad de todos los hallazgos.

---

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

---

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16



MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL



## CAPÍTULO VI

### PAPELES DE TRABAJO

#### 6.1 CONCEPTO

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

#### 6.2 OBJETIVOS FRECUENTES

Los papeles de trabajo cumplen principalmente los siguientes objetivos:

Registrar de manera ordenada, sistemática y detallada los procedimientos y actividades realizados por el auditor.

- a) Documentar el trabajo efectuado para futura consulta y referencia.
- b) Proporcionar la base para la rendición de informes.
- c) Facilitar la planeación, ejecución, supervisión y revisión del trabajo de auditoría.
- d) Minimizar esfuerzos en auditorías posteriores.
- e) Dejar constancia de que se cumplieron los objetivos de la auditoría y de que el trabajo se efectuó de conformidad con las Normas de Auditoría del Órgano de Control y demás normatividad aplicable.
- f) Estudiar modificaciones a los procedimientos y al programa de auditoría.

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16



MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL



### 6.3 NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS

Los papeles de trabajo deberán:

- a) Incluir el programa de trabajo y, en su caso, sus modificaciones; el programa deberá relacionarse con los papeles de trabajo mediante índices cruzados.
- b) Contener índices, marcas y referencias adecuadas, y todas las cédulas y resúmenes que sean necesarios.
- c) Estar fechados y firmados por el personal que los haya preparado.
- d) Ser supervisados e incluir constancia de ello.
- e) Ser completos y exactos, a fin de que muestren la naturaleza y alcance del trabajo realizado y sustenten debidamente los resultados y recomendaciones que se presenten en el informe de auditoría.
- f) Redactarse con concisión, pero con tanta precisión y claridad que no requieran explicaciones adicionales.
- g) Ser pertinentes, por lo cual sólo deberán contener la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría.

En cuanto a la “**evidencia**” contenida en los papeles de trabajo, estos deberán cumplir los siguientes requisitos:

- a) **Suficiencia.** Será suficiente la evidencia objetiva y convincente que baste para sustentar los resultados y recomendaciones que se presenten en el informe de auditoría.

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16



MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL



- b) **Competencia.** Para que sea competente, la evidencia deberá ser válida y confiable; es decir, las pruebas practicadas deberán corresponder a la naturaleza y características de las materias examinadas.
- c) **Importancia.** La información será importante cuando guarde una relación lógica y patente con el hecho que se desee demostrar o refutar.
- d) **Pertinencia.** La evidencia deberá ser congruente con los resultados, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

#### 6.4 ACCESO A LOS PAPELES DE TRABAJO

En distintas ocasiones se puede recurrir a los papeles de trabajo. Los papeles de trabajo son de propiedad del auditor, y por lo tanto cuando se permite al acceso a ellos se debe tener en cuenta:

- a) No deben ser entregados sin la autorización previa por escrito del cliente.
- b) Los papeles de trabajo deben permanecer en control del auditor
- c) No debe aceptarse que sean copiados de ninguna forma
- d) Asegurarse que no existan temas confidenciales que puedan ser incorrectamente interpretados.

#### 6.5 INFORMACIÓN MÍNIMA DE LOS PAPELES DE TRABAJO

La información mínima se detalla a continuación:

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16



MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL



- Nombre de la Entidad
- Título de la Cédula preparada.
- Fecha de examen.
- Referencia al paso de Programa de Trabajo correspondiente.
- Referenciación de la Cédula o Papel de Trabajo.
- Trabajo Realizado (Marcas utilizadas).
- En caso de que la Cédula haya sido proporcionada por la Entidad, en ésta se consignará las iniciales PPE.
- Fechas e iniciales del Auditor que preparó la Cédula.
- Fecha e iniciales del Supervisor

## 6.6 PROPIEDAD Y CONFIDENCIALIDAD

Los papeles de trabajo serán propiedad del Órgano de Control, por contener la evidencia de trabajos de auditoría realizados por su personal.

Por tanto, su guarda y custodia serán responsabilidad de los auditores y, para evitar el riesgo de que se extravíen o sean utilizados indebidamente por terceras personas, las Direcciones de Auditoría deberán archivarlos en un sitio designado especialmente para ello, de preferencia bajo llave.

La confidencialidad está ligada al cuidado y diligencia profesional con que deberán proceder los auditores del Órgano de Control. Por contener información confidencial, el uso y consulta de los papeles de trabajo estarán vedados por el secreto profesional a personas ajenas a los auditores, salvo requerimiento o mandato de autoridad competente.

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16





MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL



Los papeles de trabajo de auditorías terminadas deberán conservarse por un período de cinco años, en el archivo general a cargo del Centro de Informática, Documentación y Archivo con excepción de aquellos que, por no haberse solventado alguna recomendación, permanezcan en la oficina del Auditor Especial y/o en la Dirección de Auditoría correspondiente, quienes serán responsables de custodiarlos.

## 6.7 REFERENCIACIÓN Y CORREFERENCIACIÓN

### 6.7.1 REFERENCIACIÓN

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

Se utilizara una codificación alfanumérica para identificar la sección del Legajo o el rubro del objeto de la Auditoría al cual corresponde los Papeles de Trabajo.

- La codificación se realiza con lápiz de color rojo, anotado en la parte superior derecho de cada Cédula.
- La codificación será por ordenamiento alfanumérico **A-1 ....A-n**.
- Los Papeles de Trabajo en fotocopias proporcionados por la Entidad o terceros se identifica lo siguiente:
- Colocar en la parte superior izquierdo la sigla **PPE** (proporcionado por la Entidad).

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16



MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL



- Colocar en la parte superior izquierdo de la Cédula de Trabajo la sigla **PPT** (Papel Proporcionado por Terceros).
- Cédulas de un mismo proceso se usa quebrados. Por Ejemplo: **A-l; A-l/1;...A-l/n.**

### 6.7.2 CO-REFERENCIACIÓN

Como objetivo principal es indicar que una cifra dentro de una Cédula tiene relación directa con otra cifra o conjunto de ellas que figuran en otras hojas de los Papeles de Trabajo.

Los pasos a seguir son las siguientes:

- a) Se realiza el cruce de datos similares.
- b) Las correferencias se deben hacer con lápiz de color rojo.
- c) Debe tratarse de que las correferencias vayan de lo general a lo particular.
- d) La co-referenciación debe ser aplicada cuando esta sea útil para la adecuada revisión de datos.

### 6.8 MARCAS O TILDES DE AUDITORÍA

Son los signos convencionales utilizados por el Auditor, que señalan generalmente la Aplicación de una Técnica y/o Procedimiento de Auditoría, también son utilizados para resaltar algún aspecto o algún hecho específico.

#### 6.8.1 MARCAS EN LOS PAPELES DE TRABAJO

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16



MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL



Las marcas anotadas en los registros de la Empresa deben hacerse únicamente cuando sea indispensable para el control del trabajo.

En caso de ser necesarias, deben hacerse de tal manera que no estropeen la información que contengan. Así mismo, se deberá tener el cuidado que las marcas colocadas en los registros de la Empresa, no revelen el alcance del trabajo desarrollado.

Este alcance únicamente deberá contenerlo los Papeles de Trabajo que son propiedad de la Unidad de Control Interno.

Las marcas deben ser claras y no confusas. No debe usarse marcas sin expresar su significado. El significado de las marcas aplicadas por igual a un número de cédulas de una sección o área no necesita ser repetido en cada cédula, para esto se elaborará cédula de marcas, la cual deberá ser colocada en los Papeles de Trabajo con lápiz de color rojo.

Según las necesidades podrían adicionarse otras marcas, que deberán incorporarse a una Planilla de Marcas de Auditoría.

Cuando el procedimiento o técnica ha sido cumplido, la marca de Auditoría correspondiente se encierra en un círculo, lo que significa que necesariamente habrá otro Papel de Trabajo donde queda la evidencia del trabajo realizado y por lo tanto una marca de Auditoría encerrada en círculo debe siempre asociarse al índice del papel que le corresponde. Cuando la técnica o procedimiento asociado a una de las marcas no pudo ser cumplido, debe trazarse sobre dicha marca una línea oblicua y registrar la explicación del caso en el Papel de Trabajo denominado Limitaciones al Examen.

## **6.9 ESTRUCTURA PROPUESTA PARA LOS PAPELES DE TRABAJO**

### **6.9.1. PAPELES DE ARCHIVO PERMANENTE**

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16



MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL



- ⊕ Temas Legales
- ⊕ Temas Financieros
- ⊕ Otros Temas

### **6.9.2 PAPELES DE PLANIFICACIÓN**

- ⊕ Información de Relevancia
- ⊕ Permanente
- ⊕ Información del Año en Curso
- ⊕ Trabajo de Planificación

### **6.9.3. PAPELES DE AUDITORÍA CORRIENTES O DEL AÑO EN CURSO**

- ⊕ Resumen de Temas Relevantes
- ⊕ Secciones Especificas por Rubro

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16



MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL	
---	--

## CAPÍTULO VII

### EVIDENCIA DE AUDITORÍA

#### 7.1 DEFINICIÓN DE EVIDENCIA DE AUDITORÍA

La evidencia de auditoría es el mecanismo para corroborar o contradecir las afirmaciones que contiene los estados financieros y proporcionar así al auditor una base para expresar su opinión, se obtiene diseñando y aplicando pruebas de auditoría.

#### 7.2 CARACTERÍSTICAS DE EVIDENCIAS DE AUDITORÍA

EVIDENCIA	CARACTERÍSTICA
<b>COMPETENTE</b>	1. Si es conforme a la realidad, si es válida. 2. Se debe obtener de una fuente confiable. 3. Se puede pensar en un sinónimo de confiabilidad.
<b>RELEVANTE</b>	1. Relevante con relación al objetivo de la Auditoría. Puede considerarse sólo en los términos de Objetivos de Auditoría 2. específicos.
<b>OPORTUNA</b>	1. Cantidad de evidencia requerida para emitir una opinión de un objetivo de Auditoría. 2. Debe ser en el momento preciso.

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16



MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL



### 7.3 TIPOS DE EVIDENCIAS DE AUDITORÍA

- 1. Examen Físico:** es la inspección o conteo que hace el auditor de un activo tangible. El examen físico, es un medio directo para verificar que en realidad existe un activo, se considera como uno de los tipos más confiables y útiles de evidencias de auditoría. Ejemplo: inventarios, arqueo de dinero, arqueo de documentos.
- 2. Confirmación:** es la recepción de una respuesta oral o escrita de una tercera parte, independiente, que verifica la precisión de la información que ha solicitado el auditor. Ejemplo: confirmación bancaria, confirmación de abogados, confirmación de clientes.
- 3. Documentación:** es el examen que hace el auditor de los documentos y archivos del cliente para apoyar la información que eso debe ser incluida en los estados financieros. Ejemplo: facturas, contratos, escrituras.
- 4. Observación:** es el uso de los sentidos para evaluar ciertas actividades. Es necesario hacer un seguimiento de las impresiones iniciales
- 5. Consulta:** es obtener información escrita o verbal del cliente en respuesta a algunas preguntas del auditor. Por lo general no puede considerarse como concluyente. Ejemplo: entrevistas.
- 6. Desempeño, recálculo:** como lo indica el término, implica verificar de nuevo una muestra de los cálculos y transferencia de información que hace el cliente durante el período que se está auditando.

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16



MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL



## 7.4. INFORMES DE AUDITORÍA

### 7.4.1. INFORMACIÓN PRELIMINAR

Toda organización procesa información financiera (contable, presupuestaria) así como no financiera (administrativa, operacional), como consecuencia de actividades y eventos (internos y externos) que inciden en el logro de sus planes, metas y objetivos.

El informe de auditoría debe presentarse oportunamente, con el objeto de que la información en él contenida sea actual, útil y valiosa, así como para que las autoridades a quienes corresponda, adopten de forma inmediata las medidas correctivas a que hubiere lugar a fin de subsanar las deficiencias señaladas.

En el informe de auditoría se describirán los hechos o situaciones detectadas, de tal forma que se expongan las observaciones y/o hallazgos, de acuerdo con los objetivos planteados en la auditoría.

La misma debe servir para:

- a) Verificar el cumplimiento de los planes, programas y presupuestos.
- b) Rendición de cuentas.
- c) Monitoreo del desempeño de las actividades de la institución y el desempeño de los funcionarios y empleados responsables de las áreas operacionales.
- d) Asignación de recursos.
- e) Toma de decisiones.

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16



MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL  
CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA  
SELECCIÓN DE PERSONAL



El informe de auditoría es el medio más usado para comunicar las observaciones y recomendaciones a la alta dirección de la organización, sobre los resultados obtenidos por el trabajo efectuado. Cada informe es una comunicación y cada auditor tiene que aprender la forma de comunicarse. Debe tener cuidado y ser preciso en su preparación, tal como lo es cuando planifica y desarrolla una auditoría.

#### 7.5. CARACTERÍSTICAS DEL INFORME DE AUDITORÍA

- a) **Objetivo:** Describir los hechos sin exagerar ni minimizar las deficiencias observadas. Sus comentarios deben basarse en situaciones concretas y no sobre rumores. Debe ser imparcial y sin prejuicios al exponer sus observaciones.
- b) **Claros:** La redacción debe hacerse de manera que atraiga la atención del lector, expresando las ideas en forma clara, que sea fácilmente comprensible. Debe evitarse el uso de una terminología muy técnica por cuanto los usuarios pueden no comprender lo que el auditor está reportando.
- c) **Concisos:** Ir a los hechos y evitar detalles innecesarios.
- d) **Constructivos:** La información que se exponga en el informe debe ayudar a la alta dirección y al auditado, de tal manera que permita mejorar los procesos, los registros, así como cumplir o mejorar el sistema de control interno.
- e) **Oportunos:** Los informes deben emitirse sin retrasos, a fin de que la alta gerencia pueda tomar las decisiones correctivas del problema planteado lo más pronto posible.

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16





MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL



### 7.5.1. ESTRUCTURA DEL INFORME DE AUDITORÍA

Todo informe de auditoría debe contener en su texto, como mínimo, los siguientes aspectos:

1. Capítulo I – Aspectos Preliminares
2. Capítulo II – Características del Ente, Programa, Proyecto, Planes, etc.
3. Capítulo III – Resultados de la Auditoría.
4. Capítulo IV – Disposiciones Finales

### 7.5.2. PLANEACIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA

## 7.6. DEFINICIÓN

La fase inicial del examen de planificación del trabajo consiste en determinar de manera anticipada los procedimientos que se van a utilizar, los diferentes papeles de trabajo en los cuales se resumirán los resultados y los recursos tanto humanos como físicos que se deberán asignar para lograr los objetivos propuestos de la manera más eficiente.

### 7.6.1. ANÁLISIS DE LA AUDITORÍA

El análisis abarca los procedimientos de auditoría que se van a emplear, la extensión que se va a dar a las pruebas, la oportunidad en que se va a aplicar y los papeles de trabajo en los que se van a registrar los resultados.

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16



MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL



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

#### 7.6.2. PLAN DE AUDITORÍA

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

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

#### 7.6.3. RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES, ENTENDIMIENTO Y ENTORNO

El equipo de Auditoría como primer paso debe realizar la recopilación y está dirigida a obtener información general sobre la Organización y el contexto en que se desenvuelve durante el período.

#### 7.6.4. DIAGNÓSTICO FODA PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16



MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL



Como una manera de dar a conocer la situación del área a examinar, el Auditor Interno realizará un diagnóstico mediante la técnica FODA, en aras de determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas al Control Interno relacionadas al Proceso de Selección de Personal.

#### **7.6.5. PROGRAMA DE TRABAJO**

El Programa de Trabajo debe prepararse bajo la responsabilidad del Supervisor y su equipo de trabajo, y aprobado por el Máximo Responsable de la Cooperativa o por Auditoría Interna. El Programa de Trabajo constituye un listado de los procedimientos a ejecutar, elaborados a la medida de las operaciones y/o componentes auditados.

#### **7.6.6. MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA**

Es el documento donde tiene como contenido aspectos relevantes de la Planificación del Examen.

#### **7.6.7. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**

#### **7.6.8. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS**

En esta etapa se trata de concentrar al personal, quienes tendrán una participación directa en la auditoría. Se trata de exponerles el objetivo del proyecto y resaltar la importancia de su colaboración en la facilitación de información.

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16



### 7.6.9. PUNTOS QUE ABARCA LA EJECUCIÓN DE AUDITORÍA

- a) Proceso de revisión de los Papeles de Trabajo
- b) Diagnóstico de Hallazgos
- c) Corrección final del Informe que se realizara.

### 7.6.10. TÉRMINOS UTILIZADOS POR EL MANUAL

En la elaboración del presente manual fueron utilizados indistintamente la siguiente terminología:

**Control interno.** Todas las medidas utilizadas por una empresa para protegerse contra errores, desperdicios o fraudes y para asegurar la confiabilidad de los datos contables.

Está diseñado para ayudar a la operación eficiente de una empresa y para asegurar el cumplimiento de las políticas de la empresa.

**Capacitación del Personal.** Es la adquisición de conocimientos y el mejoramiento de aptitudes, capacidades, entendimiento y condiciones naturales de una persona, así como el desarrollo de sus creencias y valores que forman parte de su comportamiento.

**Dictamen.** Opinión o juicio que se emite por escrito, respecto a los estados financieros u otras actividades, como resultado de una auditoría financiera.

**Economía.** Se obtiene cuando se reduce al mínimo el costo de los recursos que se emplean en una actividad, con la debida consideración a su calidad apropiada.

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16



MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL  
CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA  
SELECCIÓN DE PERSONAL



**Eficacia.** El grado en que se cumplen los objetivos y la relación entre el efecto deseado en una actividad y su efecto real.

**Eficiencia.** La relación que existe entre el producto (en término de bienes, servicios u otros resultados) y los recursos empleados en su producción.

**Entidad (empresarial).** Una unidad económica que realiza transacciones comerciales que se deben registrar, resumir y reportar. Se considera la entidad separada de su propietario o propietarios

**Evidencia de auditoría.** Las pruebas que obtiene el auditor durante la ejecución de la auditoría, que hace patente y manifiesta la certeza o convicción sobre los hechos o hallazgos que prueban y demuestran claramente éstos, con el objetivo de fundamentar y respaldar sus opiniones y conclusiones.

**Fiscalizar.** Hacer el oficio de fiscal. Criticar y traer a juicio las acciones u obras de alguien.

**Hallazgos.** Son el resultado de un proceso de recopilación y síntesis de información: la suma y la organización lógica de información relacionada con la entidad, actividad, situación o asunto que se haya revisado o evaluado para llegar a conclusiones al respecto o para cumplir alguno de los objetivos de la auditoría.

**Informe de auditoría.** Expresión escrita por el auditor respecto a los resultados de las verificaciones realizadas durante la ejecución de la auditoría, manifestando sus criterios y comentarios respecto a los estados financieros y otros hechos económicos.

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16



MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL



**Informe de los auditores.** El informe emitido después de auditar un tema o los estados financieros de una empresa.

**Limitaciones al alcance de la auditoría.** Factores externos a la unidad de auditoría que hayan impedido al auditor obtener toda la información y explicaciones que considere necesarias para cumplir con los objetivos de su trabajo.

**Normas de auditoría:** Constituyen el conjunto de reglas que deben cumplirse para realizar una auditoría con la calidad y eficiencias indispensables.

**Objetividad (evidencia objetiva).** La valoración de los activos y la medición del ingreso se basan en lo posible en la evidencia objetiva, tal como los precios de cambio en transacciones a largo plazo.

**Objetivo de la auditoría.** Propósito o fin que persigue la auditoría, o la pregunta que se desea contestar por medio de la auditoría.

**Papeles de trabajo.** Documentos que contienen la evidencia que respalda los hallazgos, opiniones, conclusiones y juicios del auditor. Deben incluir toda la evidencia que haya obtenido o preparado el auditor durante la auditoría.

**Plan.** Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla. Escrito en que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra.

**Prevención.** Acción y efecto de prevenir. Preparación y disposición que se hace anticipadamente para evitar un riesgo.

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16



MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL  
CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA  
SELECCIÓN DE PERSONAL



**Procedimiento de auditoría.** Las acciones que realiza el auditor para llevar a cabo sus labores de revisión.

**Programa de auditoría.** Documento que establece los procedimientos de auditoría relacionados con el tema, actividad o asunto objeto de revisión.

**Riesgo.** Posibilidad de que no puedan prevenirse o detectarse errores o irregularidades importantes.

**Riesgo inherente.** Existe un error que es significativo y se puede combinar con otros errores cuando no hay control.

**Riesgo de control.** Error que no puede ser evitado o detectado oportunamente por el sistema de control interno.

**Riesgo de detección.** Se realizan pruebas exitosas a partir de un procedimiento de prueba inadecuado.

**Recursos Humanos.** Popularmente se denomina como recursos humanos a los empleados que se desempeñan en una empresa, en tanto, también se denominará de ese modo al área o departamento de una compañía que se ocupa exclusivamente de la elección del personal y de su posterior contratación luego que se ha escogido entre los aspirantes .

**Supervisión.** Requisito esencial en la auditoría que conduce a un adecuado control y dirección en todas las etapas, para que asegure que los procedimientos, técnicas y pruebas que se realizan, se vinculen en forma competente y eficaz con los objetivos que se persiguen.

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16



MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL



**Selección de Personal.** La selección de personal, es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada.

**Técnicas de auditoría.** Métodos que el auditor emplea para realizar las verificaciones planteadas en los programas de auditoría, que tienen como objetivo la obtención de evidencia.

**Talento Humano.** El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad).

## 7.6.11. INFORMACIÓN DE RESULTADOS

### 7.6.11.1. INTRODUCCIÓN

El equipo auditor debe celebrar una reunión con la autoridad responsable de la Empresa auditada y con los responsables de las funciones auditadas con el propósito de presentar e informar los hallazgos de la Auditoría de tal manera que se logre su comprensión clara para reconocer la veracidad de los hallazgos.

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

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16



**“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA CIUDAD DE LA PAZ CASO DE ESTUDIO: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA SAGRADA FAMILIA LTDA.**



MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL  
CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA  
SELECCIÓN DE PERSONAL



### **7.6.11.2. INFORME FINAL**

Se refiere al informe definitivo, que debe entregarse de manera técnica, profesional y oportuna a los miembros de la Junta Directiva de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Sagrada Familia Ltda.”.

Realizado por: OACM

Fecha: 01/03/16

Revisado por: OAL

Fecha: 01/12/16



## CAPÍTULO VIII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 8.1 CONCLUSIONES

Después de haber analizado la información recopilada en las visitas efectuadas a la Cooperativa “La Sagrada Familia Ltda.”, se concluye lo siguiente:

##### **A) Ambiente de control**

- No existe código de conducta ni marco normativo, el comportamiento de los empleados no es el esperado, el respeto a la integridad personal entre compañeros no existe.
- El personal operativo de la cooperativa no reciben las capacitaciones necesarias para el desarrollo de sus actividades.
- La cooperativa cuenta con manuales de funciones deficientes, no poseen políticas de administración y procedimientos escritos, lo que hace una difícil realización de las actividades.
- Cuenta con una Junta de Vigilancia, mas sin embargo no cumplen con todas las funciones asignadas, no existe una supervisión en el control interno (actual), no existen capacitaciones periódicas para el personal, para enfrentar las innovaciones que exigen actualización para estar a la vanguardia antes los retos que presenta la tecnología y la competencia a que está expuesta la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Sagrada Familia Ltda.

##### **B) Valoración de riesgos**

- El análisis de los riesgos está enfocada solamente al área de producción (de forma empírica) y en mínima categoría al área administrativa.

##### **C) Actividades de control.**

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda., no cuenta con un sistema de control que garantice la seguridad los procesos o procedimientos que permiten desarrollar sus actividades, las cuales están expuestas a riesgos en su ejecución.



#### **D) Información y comunicación**

- No cuentan con sistema computarizado para el manejo de la información administrativa, obteniendo un proceso lento para desarrollar las actividades que corresponden en la recopilación y procesamiento de datos, para la presentación de los respectivos informes.

#### **E) Monitoreo**

- Según el análisis realizado de control interno basado en informe COSO, es importante que la cooperativa implemente este sistema que le permita tener un control efectivo, solo requiere que la administración reconozca el reto de su dirección.

### **8.2 RECOMENDACIONES**

De acuerdo a las conclusiones anteriores, se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda. “La Sagrada Familia Ltda.”, considerar las siguientes recomendaciones:

#### **Ambiente de Control:**

- a) Aplicar el código de conducta sugerido, para mejorar el ambiente de todos los aspectos correspondientes al desarrollo de las actividades operativas y personales.
- b) Los manuales de funciones deberán ser específicos para cada puesto, evitando sobre carga de actividades, además se deberá establecer políticas de administración actualizadas y definidas para el plan de trabajo anual, que sirva de guía a la administración en el desarrollo de las operaciones diarias.

#### **Evaluación del Riesgo:**

Es necesaria la implementación de mecanismos, que permitan identificar y minimizar los riesgos relevantes, el incremento de la competencia existente genera pérdida de clientes potenciales por factores como precios, calidad y atención al cliente.

#### **Actividades de control:**

Aplicar los procesos y pasos descritos en el modelo de control interno propuesto, que servirá para el manejo adecuado de las actividades operativas, logrando minimizar los riesgos y el cumplimiento a que está expuesta la cooperativa.



### **Monitoreo.**

- a) A la Junta de Vigilancia, se recomienda fomentar la función de supervisar continuamente el cumplimiento de la aplicación del sistema de Control Interno, garantizando que cada actividad y proceso sea aplicado efectivamente corrigiendo además las fallas que puedan producirse en la implementación del mismo.
- b) Verificar que se realicen capacitaciones al personal en general en las siguientes áreas: atención al cliente, trabajo en equipo, normas de conducta institucional; manejo adecuado de los equipos y sistema contable computarizado.
- c) Verificar la implementación sugerida del modelo de control interno basado en el informe COSO, con el fin de obtener un desarrollo efectivo de sus actividades.



## ANEXOS

### ANEXO 1- MARCAS DE AUDITORÍA

<b>∑ Total de personal seleccionado</b>
<b>% Porcentaje observados</b>
<b>∩ Total incorporados</b>
<b>≈ Papeles verificadas.</b>
<b>∞ Soportes originales vistos.</b>
<b>√ Verificado y cruzado con registros de RRHH</b>



## ANEXO 2 – DIAGNÓSTICO FODA

		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convenios para prestar el servicio.</li> <li>2. Rigurosa selección de trabajadores y capacitación en atención al cliente.</li> <li>3. Aplican un concepto innovador y excelente servicio.</li> <li>4. Respaldo financiero, de Infraestructura y mobiliario.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer Calidad en las Áreas de trabajo.</li> <li>2. Corto tiempo de inicio de operaciones</li> <li>3. Escaso acceso y relación con organismos gubernamentales para evitar perjuicios en la cobertura y calidad del servicio.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presencia de una diversidad de empleados</li> <li>2. Creciente tendencia por experiencia laboral y talento humano</li> <li>3. Inclusión de nuevos Mecanismos de Selección de Personal</li> <li>4. Preferencia de las técnicas de Selección de Personal</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar nueva lista de empleados en cada área de trabajo</li> <li>3. Buscar la captación de la excelencia innovación y calidad de servicio.</li> <li>3. Lograr el liderazgo en el mercado en el mediano plazo.</li> <li>4. Incremento de los ingresos gracias a la calidad del Personal.</li> <li>5. Desarrollar mejores canales de comunicación con clientes</li> <li>6. Capacitar y mantener actualizados al personal.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratar personal experimentado en el rubro para asegurar la dirección del negocio</li> <li>2. Establecer la diferenciación con el servicio que se brinda de acuerdo al mercado.(</li> <li>3. Identificar y seleccionar a los mejores clientes</li> </ol>
<b>AMENAZAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los competidores están implantando parte del concepto de Cooperativas con % bajos de créditos</li> <li>2. Los competidores brindan un servicio esmerado y mejor horario de atención.</li> <li>3. Ausencia de un Manual propia que regule el funcionamiento de los RRHH</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promocionar las cualidades de la Cooperativa La Sagrada Familia Ltda</li> <li>3. Diseñar y ampliar el horario de atención ajustada a la afluencia del público.</li> <li>4. Implementar el sistema de ir hacia el cliente para los Créditos</li> <li>5. Ajustarse a las disposiciones y normas legales y sanitarias.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear nuevos incentivos al Personal Constante para optar por la preferencia del cliente.</li> <li>2. Lograr una relación constante con las autoridades y organismos para evitar complicaciones en los servicios.</li> </ol>



### ANEXO 3 – MATRIZ DE RIESGOS

N°	RIESGO IDENTIFICADO	TIPO DE RIESGO	CODIFICACION DEL RIESGO A-M-B	PRUEBAS SOBRE CONTROL INTERNO SI-NO	PROCEDIMIENTOS SUSTANTIVOS S-T-O	CONTROLES QUE MINIMICEN EL RIESGO
1	¿Existen normas y procedimientos escritos para regular la Selección de Personal?	RI	<b>M</b>	SI	<b>T</b>	Si existe y por ello se debe planear y ejecutar el contenido a las áreas que alcanzaran. las mismas
2	RRHH, ¿está separado del resto de los departamentos?	RI	<b>M</b>	SI	<b>T</b>	Si existe una jefatura de RRHH y Talento Humano que no está vinculada con ninguna otra área de trabajo.
3	¿Es adecuada la segregación de funciones entre el Servicio de Información y los Departamentos de Talento Humano?	RI	<b>A</b>	NO	<b>S</b>	Si, para un mejor control y supervisión de los empleados.
4	¿El personal de RRHH participa en capacitaciones?	RI	<b>A</b>	NO	<b>O</b>	Si, periódicamente para analizar el desempeño de los empleados.

**“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA CIUDAD DE LA PAZ CASO DE ESTUDIO: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA SAGRADA FAMILIA LTDA.**



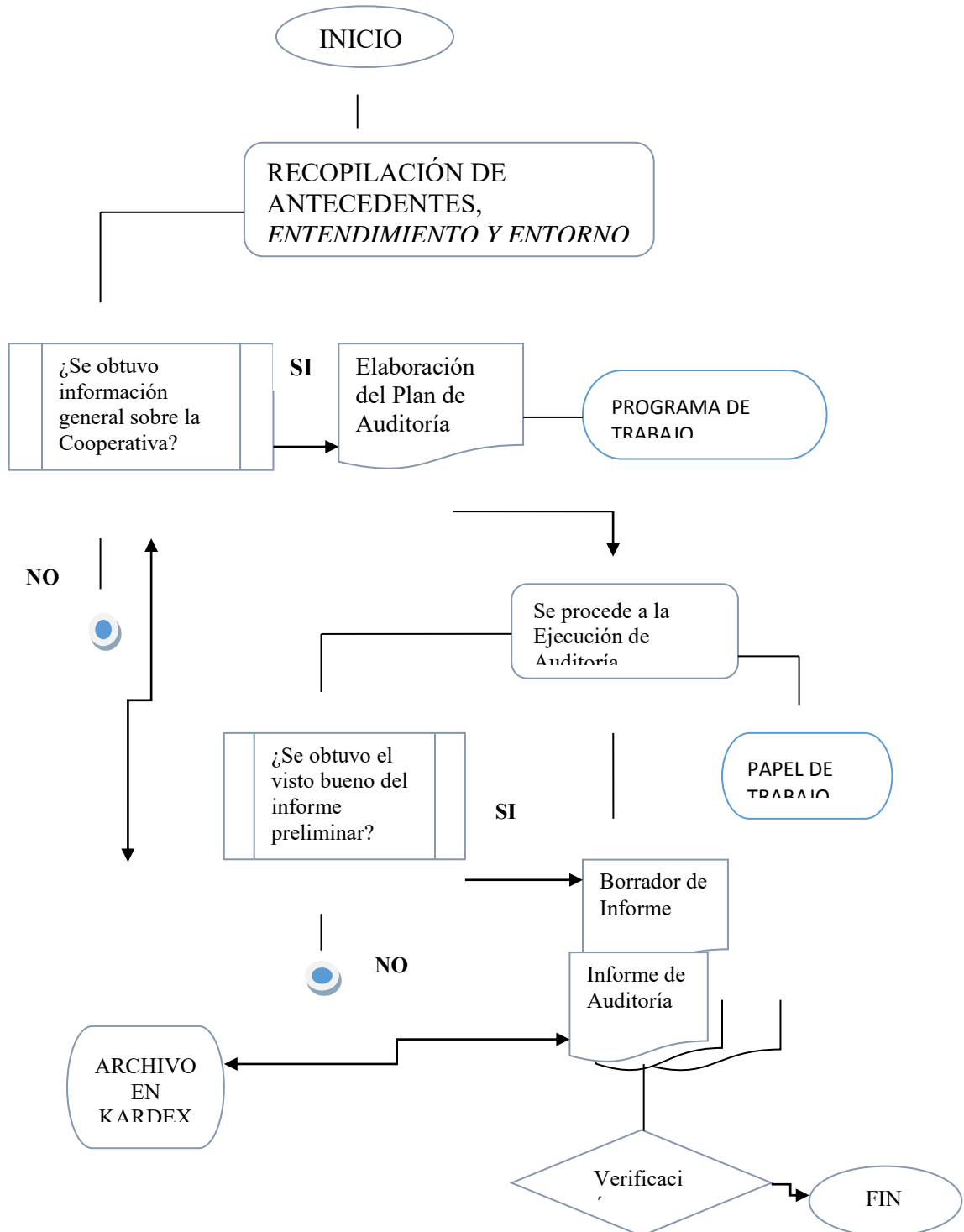
5	¿Contratar Personal para diferentes Unidades sin la autorización de Gerencia General?	RI	<b>B</b>	SI	<b>O</b>	No, está en sus funciones esta tarea.
6	¿Se describen con detalle las funciones y responsabilidades del personal?	RFR	<b>A</b>	NO	<b>S</b>	Si se tiene un Perfil de cada empleado archivado en KARDEX.
7	El personal de RRHH ¿conoce perfectamente cuáles son sus responsabilidades?	RFR	<b>A</b>	NO	<b>S</b>	Por eso se debe realizar pruebas de evaluación a los empleados y ver el desempeño.
8	¿Es imposible que se implemente un Manual de Auditoría de Selección de Personal?	RFR	<b>M</b>	SI	<b>T</b>	No, ya que es más que de suma importancia para el manejo eficaz y eficiente del personal de la Cooperativa.





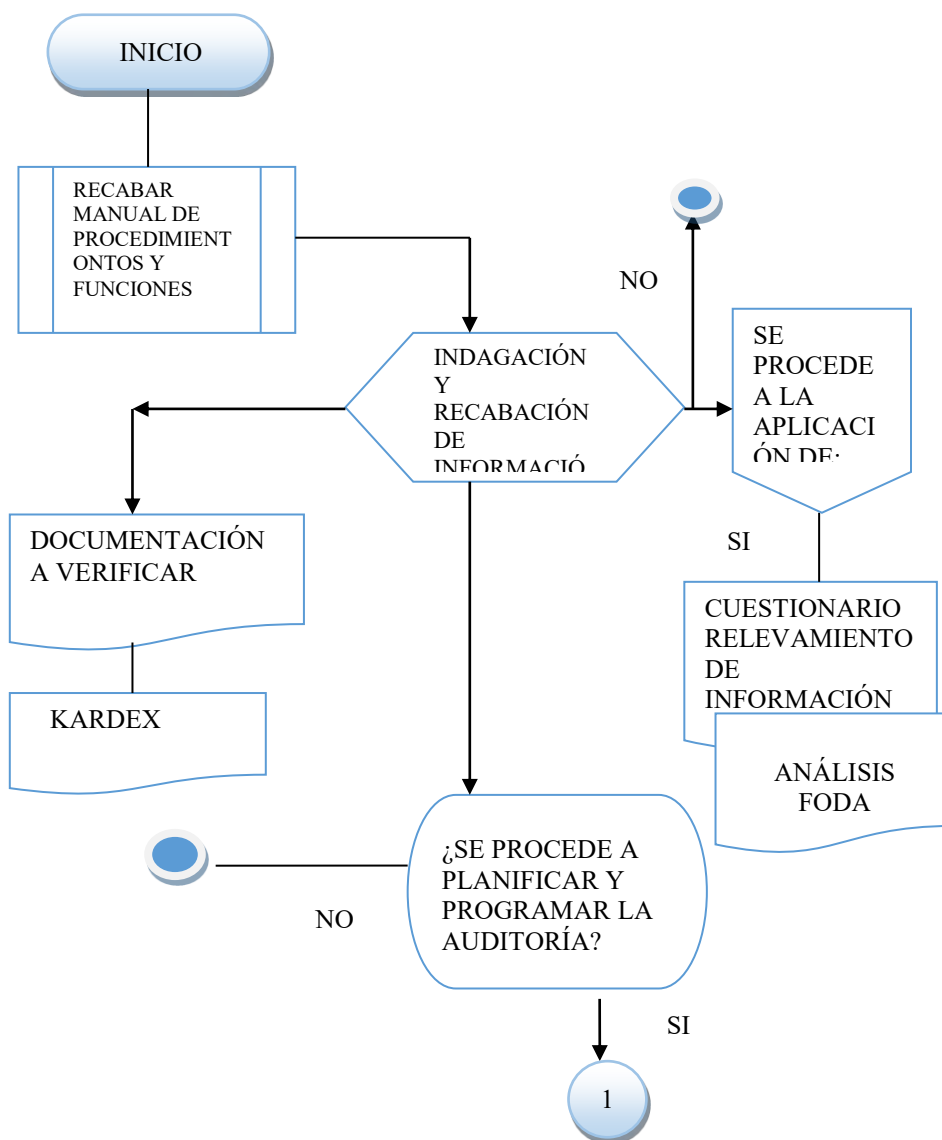
**ANEXO 4 - FLUJO GRAMAS**

**PROCESO DE AUDITORÍA PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA COOPERATIVA LA SAGRADA FAMILIA LTDA.**



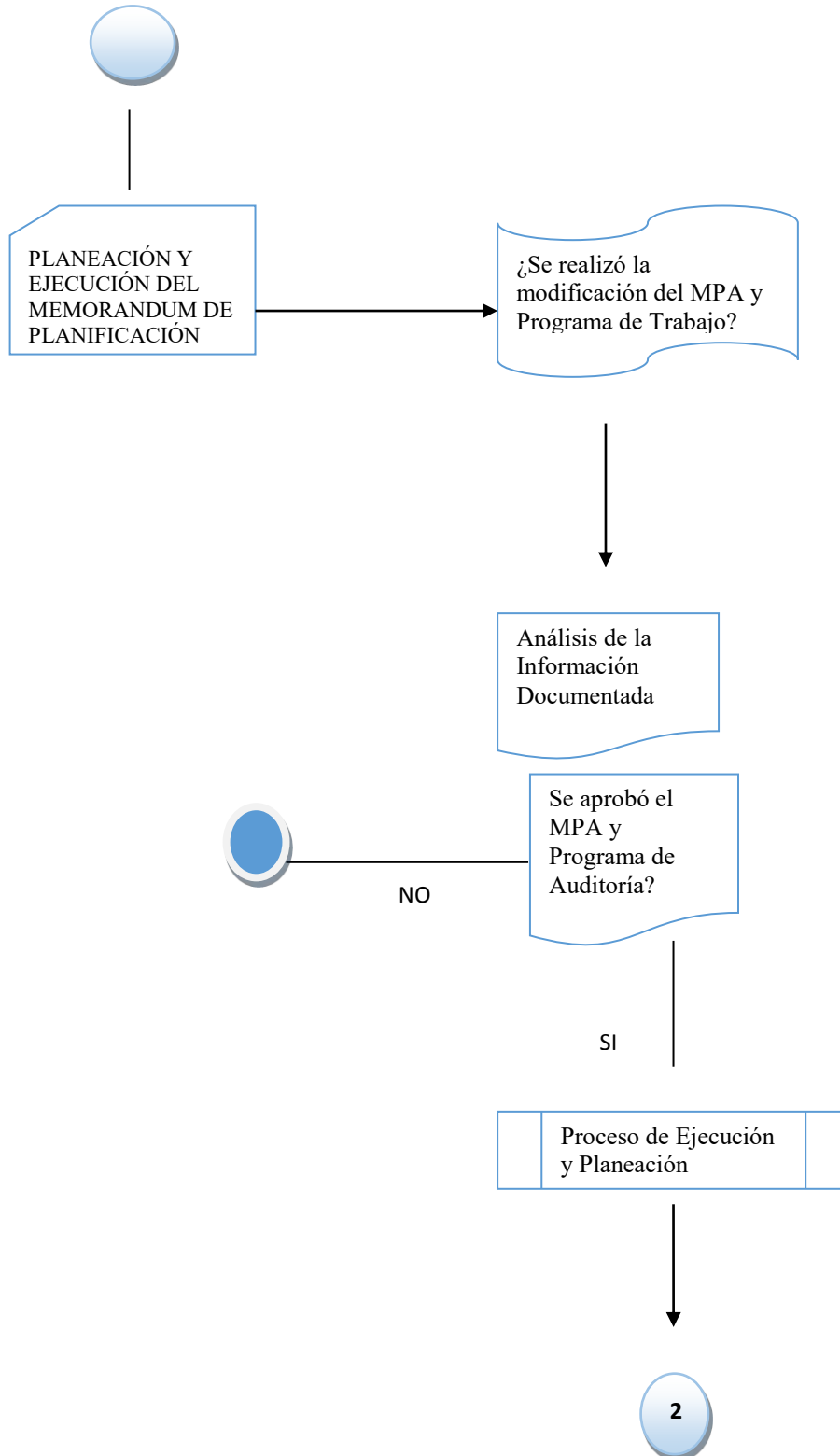


## FLUJOGRAMA DE RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES, ENTENDIMIENTO Y ENTORNO



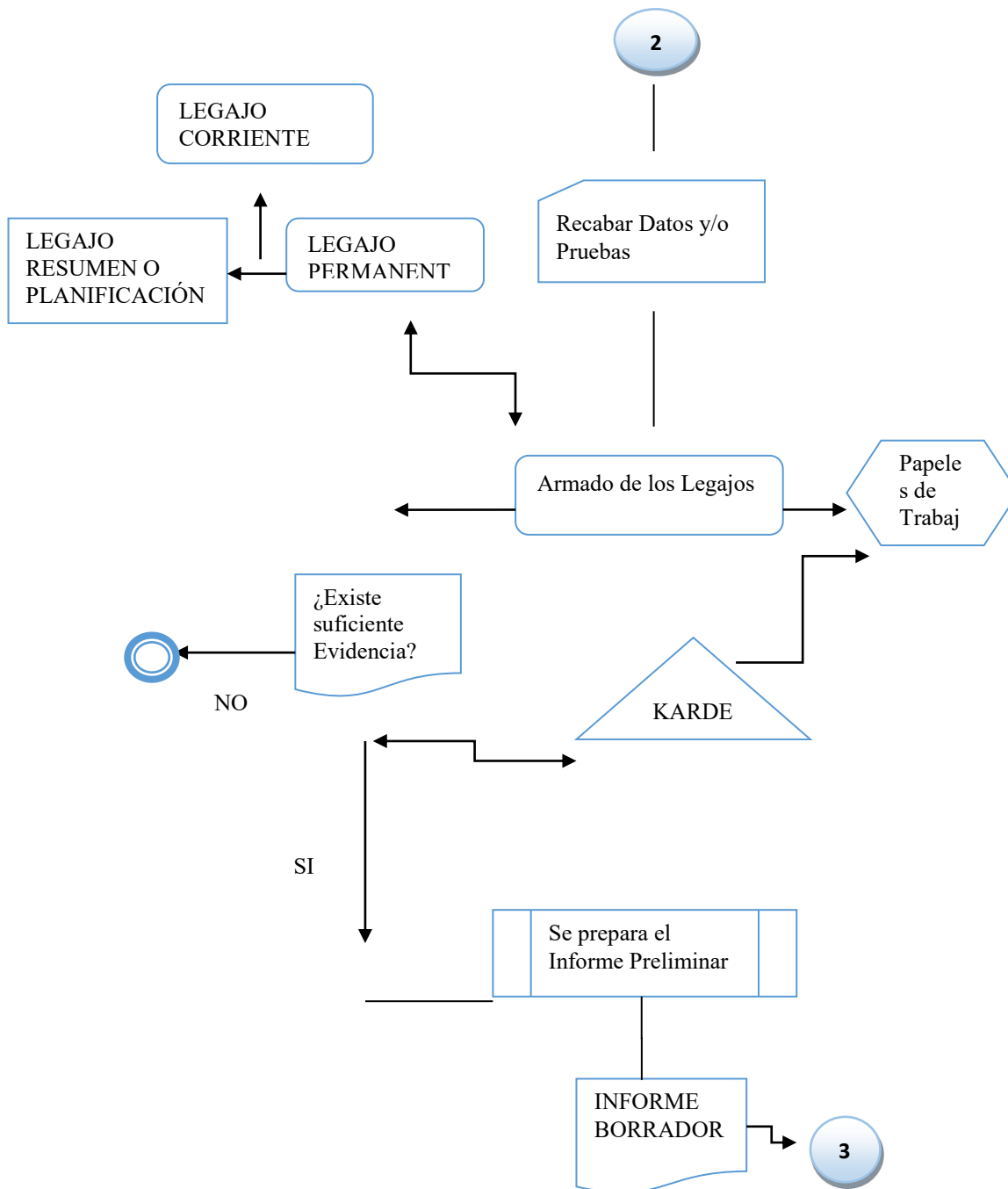


## FLUJO GRAMA DEL MEMORÁNDUM DE AUDITORÍA Y PROGRAMA DE TRABAJO



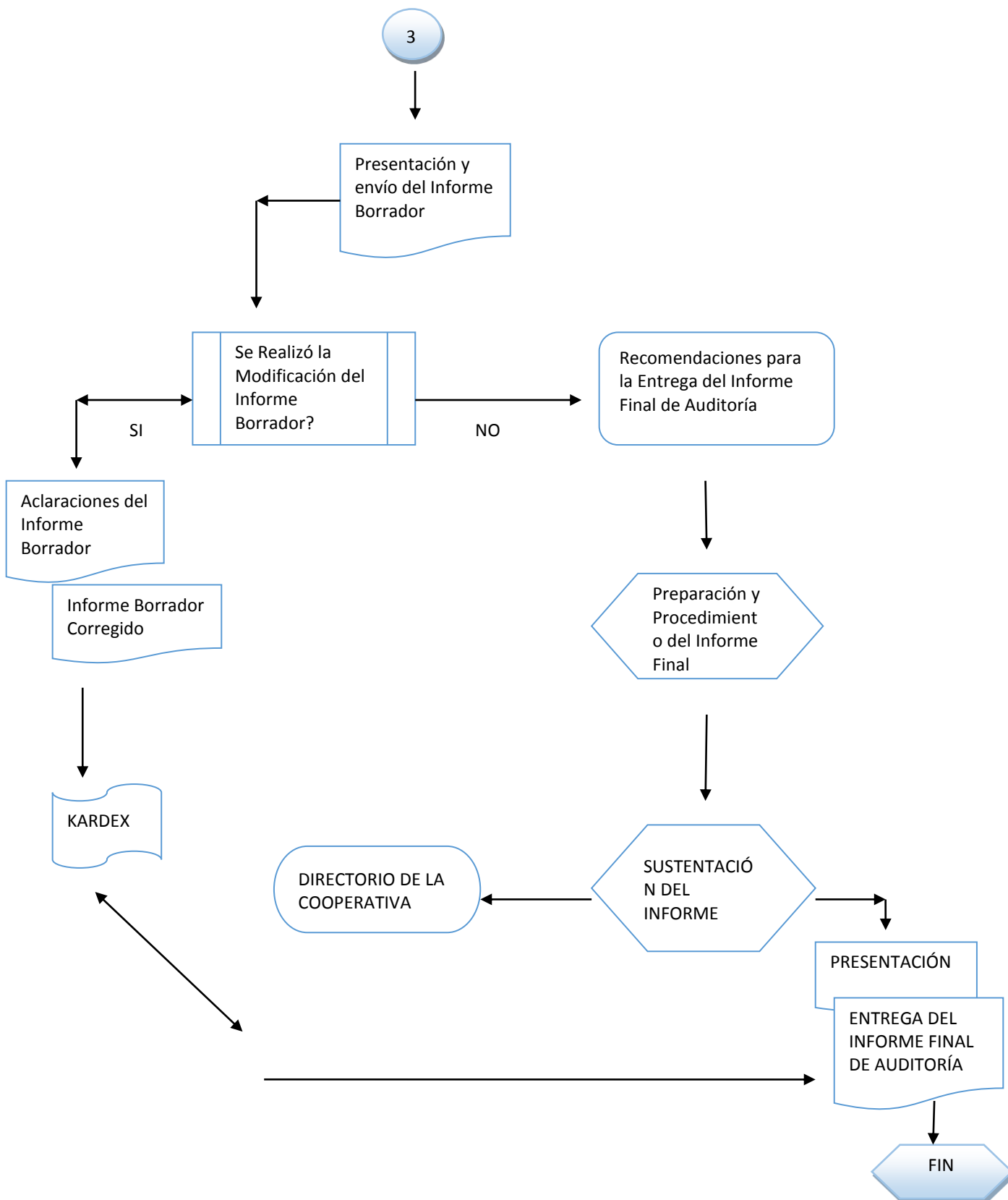


## FLUJO GRAMA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA





## FLUJOGRAMA DEL INFORME DE AUDITORÍA





## ANEXO 5 – INFORME FINAL DE AUDITORÍA

### INFORME FINAL DE AUDITORÍA

**Para:** Asamblea General

**De:** Auditoría Interna

**Asunto:** Informe Final de Auditoría

**Fecha:** xxxx

---

#### a) Parte Introductoria

Se dará una justificación sobre el examen que se realizara, respaldado por el jefe de Auditoría Interna encargado del examen.

#### b) Objetivo

El objetivo es básicamente describir el propósito del examen de la Auditoría y el Auditor encargado de la Auditoría debe efectuar su opinión o dictamen.

#### c) Opinión

La conclusión a la que llegue el Auditor debe estar en base a la Evidencia obtenida en la etapa de Ejecución de la Auditoría y verificar si el Control Interno sobre la Selección de Personal esta ejecutado de forma correcta o no.

#### d) Hallazgos

Esta información obtenida será precisa y clara, donde se clasificara por deficiencias y excepciones y se debe preparar recomendaciones y comentarios del Gerente y dichos resultados sean de interés para los Funcionarios de la Entidad auditada.



## ANEXO 6. FORMULARIO DE CONVOCATORIA INTERNA

<b>CONVOCATORIA INTERNA</b>			
La Gerencia General de la Cooperativa La Sagrada Familia Ltda , convoca al personal de la Institución a participar en el <b>CONCURSO DE MERITOS Y EXAMEN DE COMPETENCIA</b> para cubrir el siguiente cargo:			
<b>Nº DE REFERENCIA</b>		<b>CARGO</b>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS POR CARGO CONVOCADO</b>			
Los postulantes deben cumplir los siguientes requisitos:			
FORMACIÓN			
<b>REQUISITOS</b>			
1.			
2.			
<b>EXPERIENCIA</b>			
Experiencia específica en:			
Habilidad y Actitudes:			
Los interesados deberán presentar sus cartas de postulación y Currículo Vitae al Departamento de Recursos Humanos con documentos respaldatorios hasta el día..... a horas.....impostergablemente. Para mayor información dirigirse al Departamento de Recursos Humanos. La Paz, .....			
<b>DPTO. DE RECURSOS HUMANOS</b>		<b>GERENCIA GENERAL</b>	



## **BIBLIOGRAFÍA**

- 1.- GARCÍA FERRER Gemma, Investigación Comercial, Madrid España, Septiembre 2012.
- 2.- HERNADEZ SAMPIERI, Roberto, Metodología de la Investigación, Mc Graw-Hill Interamericana, 2010.
- 3.- DÍAZ NARVÁEZ, Víctor Patricio, Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística, Segunda Edición, Agosto 2009.
- 4.- BEHAR RIVERO, Daniel Salomón, Metodología de la Investigación, Editorial Shalom, 2008.
- 5.- RIAÑO, Sebastián, Cooperativas Internacionales, 2008.
- 6.- Dr. J.E La Calle, Módulo de Introducción a la Psicología, Universidad de Jaén, España.
- 7.- Ramón Ruiz Limón, Historia y Evolución del pensamiento Científico
- 8.- GARCÍA CÓRDOVA Fernando. 2002. Editorial Limusa, Recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionario
- 9.- MURILLO TORRECILLA Javier, Metodología de Investigación Avanzada
- 10.- GOMEZ CEJA Guillermo, “Planeación y Organización de Empresas”, Octava Edición, Edit. McGraw-Hill, México, 1994,
- 11.- Peláez & Gómez Contabilidades, La Auditoría
- 12.- UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL, Argentina. Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos. (Noviembre, 2012)
- 13.- B. William, Werther, Jr.; Keith Davis. Administración de personal y recursos humanos, 6ta Edición, 2008
- 14.- NIÑO ROJAS, Victor Miguel, Metodología de la Investigación, Diseño y Ejecución, Primera Edición, 2011
- 15.- CARDENAS, Rubén Dario, La Gestión Humana desde el Desempeño Organizacional, Editorial Grin Verlag, 2014



**“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA CIUDAD DE LA PAZ CASO DE ESTUDIO: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA SAGRADA FAMILIA LTDA.**



16.- ORTIZ Ibañez, L.O. :(2010) Manual de procesos y procedimientos. Bases estratégicas y organizacionales, Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2010b/689/](http://www.eumed.net/libros/2010b/689/)

17.- Control Interno (Informe COSO) Samuel Alberto Mantilla. Los nuevos conceptos de Control Interno Coopers&Lybrand , Madrid-España

18.- Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, 16 de marzo.

**“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA CIUDAD DE LA PAZ CASO DE ESTUDIO: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA SAGRADA FAMILIA LTDA.**

