

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



**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA
EVALUAR EL CONTROL INTERNO, RELACIONADO
CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN
ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES
“CASO DE ESTUDIO: VISIÓN MUNDIAL”**

Proyecto de Grado Para la Obtención del Grado de Licenciatura

POR: ALAN DOUGLAS MÁRQUEZ CASTRO

TUTOR: Mg. Sc. NICOMEDES RENÉ MEJÍA FLORES

LA PAZ – BOLIVIA

2016



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

DEDICATORIA

A mis amados Padres y Hermana, por brindarme una constante Motivación Anímica, Económica y Moral para realizar el presente Trabajo. Sin ellos este Proyecto no sería Realidad y sin duda alguna este Proyecto es tanto mío como de ellos.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

AGRADECIMIENTOS

Los resultados de este Proyecto de Grado son gracias:

A Valerio y Maxi, mis padres, compañeros de vida y amigos.

A Vannia, mi hermana, la motivación principal en mi vida.

A mi Tutor y amigo, el Lic. René Mejía, por ser el Pilar Fundamental para la realización de este Trabajo, con su Sabiduría, Paciencia y Profesionalismo. Y al Dr. Luis Aparicio Delgado, por su incondicional ayuda

A mis Compañeros y Amigos, que siempre exigían y esperaban ansiosamente la conclusión del Presente.

Al resto de mi Familia, que mantiene el deseo de mi superación Personal y Profesional.



ÍNDICE

CAPÍTULO I

POLÍTICAS DE ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

1.	POLÍTICAS DE ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL	18
1.1.	NATURALEZA DE LA INSTITUCIÓN	18
1.2.	MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN	19
1.3.	VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN	19
1.4.	VALORES Y PRINCIPIOS	19
1.5.	ÁREA DE INTERVENCIÓN	19
1.6.	PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO LABORAL	20
1.6.1.	Áreas De Trabajo	21
1.6.2.	Áreas De Acción	21
1.6.3.	Embajadores	22
1.7.	ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL	23
1.8.	ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL (VMB)	24

CAPÍTULO II

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

2.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS	25
2.1.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	25



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

2.1.1.	Justificación Teórica	25
2.1.2.	Justificación Metodológica	25
2.1.3.	Justificación Práctica	26
2.2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	26
2.3.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	27
2.4.	PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS	27
2.4.1.	Objetivo General	27
2.4.2.	Objetivos Específicos	28
2.5.	IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	28
2.5.1.	Variables Dependientes	28
2.5.2.	Variables Independientes	29
2.6.	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	29

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.1.	ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.2.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.2.1.	La Investigación Cualitativa	31
3.3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	32
3.3.1.	Investigación Descriptiva	32
3.3.2.	Investigación Explicativa	32
3.4.	MÉTODOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN	33



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

3.5.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	35
3.5.1.	La Observación	35
3.6.	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	37

CAPÍTULO IV

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

4.	MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	38
4.1.	MANUAL	38
4.1.1.	Elaboración De Un Manual	38
4.2.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	38
4.2.1.	Beneficios	39
4.3.	RECURSOS	39
4.3.1.	Definición	39
4.4.	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	39
4.5.	PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	40
4.6.	SELECCIÓN DE PERSONAL	40
4.6.1.	Concepto De Selección	41
4.7.	LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE COMPARACIÓN	42
4.8.	LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE DECISIÓN	42
4.9.	TÉCNICAS DE SELECCIÓN	42
4.9.1.	Entrevista	43
4.9.2.	Pruebas de Conocimiento o Capacidad	44
4.9.3.	Pruebas Psicométricas	44



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

4.9.4.	Pruebas de Personalidad	45
4.10.	EL PROCESO DE SELECCIÓN	45
4.11.	DOTACIÓN DE PERSONAL EN VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA	46
4.12.	POLÍTICAS PARA FORTALECER LA DOTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	48
4.12.1.	Políticas Generales	48
4.12.2.	Políticas Específicas	48
4.13.	AUDITORÍA	49
4.14.	OBJETIVOS	49
4.15.	VENTAJAS DE LA AUDITORÍA	50
4.15.1.	Auditoría Externa	50
4.15.2.	Auditoría Interna	50
4.15.3.	Auditoría De Recursos Humanos	51
4.15.3.1.	Beneficios	51
4.15.3.2.	Ámbito de Aplicación	52
4.16.	ÁREAS CUBIERTAS POR LA AUDITORÍA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	52
4.17.	CONTROL	53
4.17.1.	Proceso del Control	54
4.18.	CONTROL INTERNO	54
4.18.1.	Definición	54
4.18.2.	Sistema de Control Interno	56
4.18.3.	Principios del Control Interno	56



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

4.18.4.	Elementos del Control Interno	57
4.18.5.	Evaluación del Control Interno	58
4.19.	EVALUADORES DEL CONTROL INTERNO	58
4.20.	COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	59
4.21.	CONTROL INTERNO DE PERSONAL	60
4.22.	MANUAL DE AUDITORÍA	61
4.22.1.	Objetivo del Manual de Auditoría	61
4.23.	MANUAL DE AUDITORÍA Y TALENTO HUMANO	62

CAPÍTULO V

PAPELES DE TRABAJO

5.	PAPELES DE TRABAJO	63
5.1.	NORMAS APLICABLES PARA LA PREPARACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO	63
5.2.	PREPARACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO	64
5.2.1.	Objetivos	64
5.2.2.	Requisitos Para Los Papeles De Trabajo	64
5.2.3.	Propósito De Los Papeles De Trabajo	65
5.3.	MARCAS Y NOTAS	65
5.3.1.	Marcas En Los Papeles De Trabajo	66
5.4.	ARCHIVO DE PAPELES DE TRABAJO	66
5.5.	COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS	67
5.5.1.	Etapas Para La Elaboración Del Informe De Auditoría	68
5.5.2.	Preparación Del Borrador Del Informe	68



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

5.5.3.	Emisión Del Informe Preliminar Y Discusión Con Parte Auditada	69
5.5.4.	Adición Al Informe, Comentarios Y/O Evidencias Adicionales Que Modifiquen El Informe	69
5.5.5.	Preparación Y Remisión Del Informe Final	69
5.5.6.	Esquema De Informe De Auditoría	70
5.6.	COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO PARA LA EVALUACIÓN	71
5.6.1.	El Entorno De Control	72
5.6.2.	El Establecimiento De Objetivos	74
5.6.3.	Identificación De Eventos De Riesgo	74
5.6.4.	Evaluación De Riesgos	75
5.6.4.1.	Valoración Del Riesgo	76
5.6.4.2.	El Procedimiento Para La Valoración Del Riesgo	77
5.6.5.	Respuesta Al Riesgo	77
5.7.	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	78
5.8.	SISTEMAS	78
5.9.	ACTIVIDADES DE CONTROL	78
5.10.	MONITOREO Y REVISIÓN	80

CAPÍTULO VI

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

6.	MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA	83
6.1.	OBJETIVO GENERAL	83
6.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	83
6.3.	ALCANCE DEL EXAMEN	83



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

6.4.	METODOLOGÍA	84
6.5.	NORMAS, PRINCIPIOS Y DISPOSICIONES LEGALES A SER APLICADAS EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO	84
6.6.	PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS A UTILIZAR	84
6.7.	ELABORACIÓN Y ENTREGA DEL INFORME	85
6.7.1.	Estructura Del Informe	86

CAPÍTULO VII

DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL MANUAL DE AUDITORÍA

“MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA”

1.	ANTECEDENTES	88
1.1.	OBJETIVO DEL MANUAL	88
1.2.	UNIDADES INTERVENTORAS	88
1.3.	BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA	89
1.4.	BENEFICIOS PARA VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA	89
1.5.	BENEFICIOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	89
1.6.	PROPÓSITO DE LA AUDITORÍA INTERNA	89
1.6.1.	Alcance de las Actividades de Auditoría Interna	90
1.6.2.	Responsabilidad de la Unidad de Auditoría Interna	90
1.6.3.	Competencia Técnica del Personal	90
1.6.4.	Pasos para la Auditoría	91
1.6.5.	Áreas que cubre la Auditoría	91
1.6.6.	Técnicas de Investigación de la Auditoría	92



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

1.6.6.1.	Verificación de Documentos	92
1.6.6.2.	Enfoque Estadístico	92
1.6.6.3.	Enfoque Legal	92
1.6.6.4.	Enfoque por Objetivos	92
1.6.7.	Instrumentos de Investigación	92
1.7.	INFORME DE AUDITORÍA	93
2.	PAPELES DE TRABAJO	93
3.	CONCEPTO DE EVIDENCIA	93
3.1.	CLASIFICACIÓN DE EVIDENCIA DE AUDITORÍA	93
3.1.1.	Evidencia de Control	94
3.1.2.	Evidencia Sustantiva	94
3.2.	CARACTERÍSTICAS DE LA EVIDENCIA DE AUDITORÍA	94
3.2.1.	Competencia	94
3.2.2.	Suficiencia	95
3.3.	TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE EVIDENCIA DE AUDITORÍA	95
3.3.1.	Técnicas de Auditoría	95
3.3.2.	Procedimientos de Auditoría	97
4.	SUPERVISIÓN DE LA AUDITORÍA	98
4.1.	PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS DE SUPERVISIÓN	99
4.1.1.	En la Planificación y Programación de la Auditoría	99
4.1.2.	En la Etapa de Ejecución de la Auditoría	99
4.1.3.	En la Etapa de Conclusión y Comunicación de Resultados	100



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

4.1.4.	Registros y Constancia de Supervisión	101
4.2.	CUESTIONARIOS DE CONTROL DE CALIDAD	102
5.	INFORME DE AUDITORÍA	102
5.1.	PROPÓSITO DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA	102
5.2.	IMPORTANCIA DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA	102
5.3.	CARACTERÍSTICAS DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA	103
5.4.	EMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA	103
6.	PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA	103
6.1.	RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y ENTENDIMIENTO DEL ENTORNO	103
6.2.	MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA (MPA)	104
6.3.	PROGRAMAS DE TRABAJO	104
7.	EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	104
7.1.	IMPORTANCIA DE LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	104
7.2.	ACTIVIDADES INMERSAS EN LA EJECUCIÓN DE AUDITORÍA	104
8.	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	105
8.1.	PREPARACIÓN Y REMISIÓN DEL INFORME FINAL	105
9.	ANEXOS	106
10.	FLUJOGRAMAS DE PROCESOS	113
APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MANUAL		
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	168
	BIBLIOGRAFÍA	170
	ANEXOS	173



ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO I: Situación Geográfica de Visión Mundial en el Planeta	20
GRÁFICO II: Situación Geográfica de Visión Mundial en Bolivia	21
GRÁFICO III: Kevin Jenkins, Presidente Visión Mundial	23
GRÁFICO IV: Precisiones para Elaboración Papeles de Trabajo	65
GRÁFICO V: Componentes del Control Interno para Evaluación	71

ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

FLUJOGRAMA I: Organigrama General Visión Mundial Bolivia	24
FLUJOGRAMA II: Selección en Una Sola Etapa	45
FLUJOGRAMA III: Selección Secuencial en Dos Etapas	46
FLUJOGRAMA IV: Selección Secuencial en Tres Etapas	46
FLUJOGRAMA V: Relaciones del Sistema de Control Interno	55
FLUJOGRAMA VI: Esquema del Informe de Auditoría	70



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

RESUMEN

Todas las Organizaciones cuentan con Recursos Materiales, Financieros, Tecnológicos y Humanos para alcanzar sus Metas, siendo este último Recurso el más Elemental para el Logro de los Objetivos, en tal sentido es fundamental contar con un Personal altamente Capacitado y Calificado para ocupar los Cargos vacantes en la Organización, lo cual se logra con un buen Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

Mediante el Proyecto de Grado se determinaron todas las Actividades que se presentan en el Proceso de Reclutamiento y Selección de la Organización No Lucrativa “Visión Mundial”, así también la Importancia de dichos Procesos para la Institución, toda esta Tarea se plasmó en un Manual de Auditoría que será en beneficio del Reclutamiento y Selección de Personal. La Investigación fue de Campo y de Carácter Descriptivo y la Población estuvo conformada por los Trabajadores fijos que gestionan las Actividades en Visión Mundial, quienes suministraron la Información en el Desarrollo Metodológico a través de la Observación, Cuestionarios y demás Tareas.

Los Resultados de este Estudio permitieron detallar las Fallas y la Importancia que tienen los Procesos de Reclutamiento y Selección para la Institución estudiada y los Procedimientos que establece la Ley del Voluntariado en Bolivia.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

SUMMARY

All Organizations have Material, Financial, Technological and Human Resources to get its Goals, the latter being the most Basic Resource for the Achievement of the Goals, that's why it is essential to have a Highly Trained and Qualified Personnel to fill vacant Positions in the Organization, which is achieved with a good Recruitment and Selection of staff.

Through the Graduation Project were determined all Activities inside the Process of Recruitment and Selection of Non-Profit Organization "World Vision", so too the Importance of these Processes for the Institution, all this Work was reflected in the Audit Manual that will benefit the Recruitment and Selection. Research was Set and Descriptive, and Population was composed of permanent Staffs who manage Activities in World Vision who provided the Information in the methodological Development through Observation, Questionnaires and other Tasks.

The Results of this Study let detail the Failures and the Importance of Recruitment and Selection Processes for the Institution studied and the Procedures established by the Law on Volunteering in Bolivia.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

INTRODUCCIÓN

Dentro de una Organización, la Administración de Recursos Humanos está compuesta por una Serie de Procesos, tales como: Reclutamiento, Selección, Capacitación, Compensación y Evaluación de Desempeño, que permiten gestionar el Talento del Recurso Humano en las Organizaciones, por ello es vital que las Empresas implementen estos Elementos porque permitirá contar con Empleados Competentes y de Alto Rendimiento para poder facilitar el Cumplimiento de los Objetivos, ya que el Recurso encargado de poner en Práctica todas las Actividades o Tareas de una Empresa es el Recurso Humano.

De tal modo, dos de los Procesos Primordiales en las Organizaciones son el Reclutamiento y Selección, que permiten la Contratación del Personal idóneo para las Vacantes que existan en una Empresa, con el Fin de aprovechar sus Potencialidades y conocimiento para el Desarrollo. Asimismo contribuye en Escoger e Incorporar a los Sujetos más competentes para los Cargos, debido a que las Organizaciones, para obtener Éxito dependen del Recurso Humano.

Además permite conseguir Individuos que posean las Actitudes y Habilidades para los Puestos Disponibles que se presenten en el Futuro, reduce la Rotación de Personal, mejora el Ambiente Laboral tomando en cuenta su Rendimiento y optimizan el Proceso Productivo.

Por consiguiente, nace la Necesidad de estudiar el Proceso de Reclutamiento y Selección, en la División de Personal de Visión Mundial, con la Intención de detectar las Causas que afectan a la Organización en la Contratación de un Personal Idóneo y determinar las Secuelas que genera al no utilizarse adecuadamente los Lineamientos del Control Interno.



CAPÍTULO I

POLÍTICAS DE ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

1. POLÍTICAS DE ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

1.1. NATURALEZA DE LA INSTITUCIÓN

Visión Mundial Bolivia es una Organización Cristiana de Ayuda Humanitaria, Desarrollo e Incidencia Pública, experta en Protección, dedicada a trabajar con Niños, Niñas, sus Familias y Comunidades para sobreponerse de la Pobreza e Injusticia sin importar su Religión, Raza, Grupo Étnico o género. Inspirados por nuestros valores cristianos, estamos dedicados a trabajar con la población más vulnerable.

Visión Mundial Bolivia trabaja en el País desde los Años 80 realizando Acciones de Protección, Incidencia y Desarrollo Integral. Está presente en 46 Municipios del País en los Departamentos de Oruro, Cochabamba, Chuquisaca, La Paz, Potosí, Tarija y Santa Cruz a través de 50 Programas de Desarrollo de Área (PDA), ubicados en Comunidades Rurales y Periurbanas con altos Índices de Pobreza, donde se cuenta con Capacidad Técnica y Administrativa Instalada y Equipos Multidisciplinarios de Profesionales que trabajan enfocados en los Niños, Niñas, Adolescentes y Jóvenes, sus Familias y Comunidades.

Visión Mundial apoyó en el 2014 a más de 150.000 Niños y Niñas en más de 1,400 Comunidades Rurales¹.

¹ Memorias Visión Mundial Año 2014, Cumplimiento de Metas de los Programas de Desarrollo de Área de la Gestión.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

1.2. MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Visión Mundial es una Confraternidad Internacional de Cristianos cuya Misión es seguir a Jesucristo, nuestro Señor y Salvador, trabajando con los Pobres y Oprimidos, para promover la Transformación Humana, buscar la Justicia y testificar las Buenas Nuevas del Reino de Dios.

1.3. VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN

“Nuestra Visión para cada Niño y Niña, Vida en toda su Plenitud, Nuestra Oración para cada Corazón, la Voluntad para hacer esto posible”.

1.4. VALORES Y PRINCIPIOS

La Confraternidad de Visión Mundial comparte una Idea Común que se basa en Seis Valores Centrales. Estos Valores son los Principios Fundamentales que Orientan y Determinan lo que la Organización hace.

- Somos Cristianos.
- Valoramos a las Personas.
- Estamos comprometidos con los Pobres.
- Somos Mayordomos.
- Somos Socios.
- Somos Sensibles.

1.5. ÁREA DE INTERVENCIÓN

Visión Mundial Internacional sirve a cerca de 100 Millones de Personas, en aproximadamente 100 Países del Mundo, en las Regiones de Asia, Latinoamérica y el Caribe, África, el Medio Este y Europa del Este. Con más de 45,000 Empleados Trabajando en una Variedad de Contextos a través de 1,600 Programas de Desarrollo de Área.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial^{*}



GRÁFICO I: Situación Geográfica de Visión Mundial en el Planeta

1.6. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO LABORAL

El Enfoque de Desarrollo prioriza el Bienestar de los Niños y las Niñas, especialmente de los más Vulnerables y busca permitir a sus Familias, a las Comunidades Locales y Socios Abordar las Causas Subyacentes de la Pobreza. Estas Necesidades no son solamente la Falta de Acceso a las Necesidades Básicas como Agua, Alimento o Cuidado de la Salud, sino también las Desigualdades de Género o la Discriminación por Grupo Étnico o las Prácticas Abusivas como la Explotación o Violencia que afecta a la Niñez.

Para hacer Efectivo este Enfoque, Visión Mundial Bolivia (VMB) cuenta con los denominados “Programas de Desarrollo de Área” también conocidos como PDA’s que son Organizaciones de Base Comunitaria insertadas dentro de Jurisdicciones y Mancomunidades de Municipios. Uniendo esfuerzos VMB, sus Socios y las Organizaciones de Base, trabajan en Asocio buscando alcanzar el Desarrollo Sostenido de los Niños, Niñas, Adolescentes, Jóvenes, sus Familias y Comunidades.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial[®]

1.6.1. Áreas De Trabajo

- Asuntos Humanitarios y de Emergencias.
- Relacionamiento Estratégico con Organizaciones basadas en la Fe y Campañas.
- Educación, Salud y Seguridad Alimentaria.
- Protección de la Niñez y Adolescencia.
- Política Pública, Participación y Movilización.
- Voluntariado.

1.6.2. Áreas De Acción

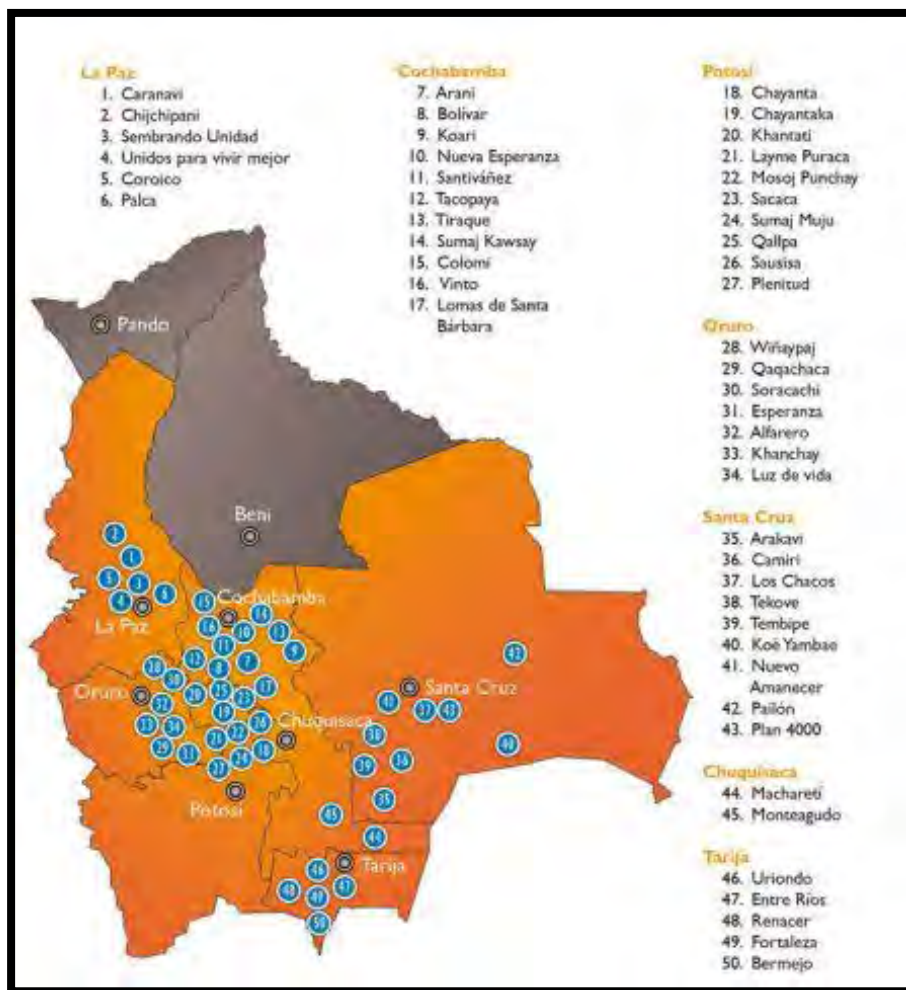


GRÁFICO II: Situación Geográfica de Visión Mundial en Bolivia (PDA's).



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

1.6.3. Embajadores

El Programa de Embajadores, es una Iniciativa de Visión Mundial Bolivia, orientada a promover Alianzas con Personalidades y Empresas Destacadas en la Sociedad Boliviana. Tiene la Finalidad de promover un Trabajo Mancomunado entre Actores Públicos y Privados en torno a una CAUSA que contribuya a la Resolución de una Problemática que afecte a la Niñez y Juventud boliviana más vulnerable.

Estos son nuestros Embajadores y Embajadoras por la niñez y adolescencia:

- Beatriz Canedo Patiño, Diseñadora Internacional de Modas.
- Guido Loayza, Presidente Club Bolívar.
- Oscar Villegas, Director Técnico Divisiones Inferiores Club Bolívar.
- Alberto Salcedo, Anciano Pastor Ekklesia.
- Jimena Antelo, Periodista Presentadora Televisiva.
- José Pomacusi, Periodista Productor Ejecutivo PAT.

El Programa de Embajadores también captó la Atención de Personas Jurídicas, como ser:

- TIGO, que implementó la Campaña “conTIGO Barremos la Violencia de la Escuela” a Nivel Nacional.
- Boliviana de Aviación (BOA), con la Sensibilización en Temáticas relacionadas al Desarrollo Integral de la Niñez a través de su *Revista Destinos*.
- Gran Angular, con un Trabajo para la Elaboración Audiovisual para el Programa Responsabilidad Social Empresarial.
- Coca Cola, apoyando en la Organización de la Copa Mundial 2014 con la Colaboración de Productos para Adolescentes y Jóvenes representantes de Bolivia en el Mundial.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

- Manaco, realizando el Pintado de Escuelas en las Comunidades de Acción en Cochabamba y la entrega de Zapatos a Niños y Niñas de Zonas Vulnerables.
- SIMSA, realizo la Donación de Productos Nutritivos para incluir en el Desayuno Escolar de Zonas con alto Índice de Desnutrición Infantil.
- Sagitario, colabora con la Impresión de Material orientado a la Sensibilización o el Levantamiento de Fondos.

1.7. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

Kevin Jenkins, Presidente de Visión Mundial Internacional, una compañía global de oficinas nacionales independientes instruidas en la misma misión y visión humanitaria. “Los invito a unírseos. Juntos podemos hacer una diferencia a través de la pasión, profesionalidad y un compromiso inquebrantable de ayudar a los hijos de Dios y realizar una mejor vida en toda su plenitud. Esa es nuestra Visión Mundial” (Kevin Jenkins)



GRÁFICO III: Kevin Jenkins, Presiente de Visión Mundial Internacional

Alberto Mosquera, Director Regional Bolivia. “Quiero destacar el Invalorable y Permanente Aporte de cada uno de los Miembros del Equipo Técnico y Administrativo de la Organización, en sus diferentes Instancias, es decir, la Oficina Nacional, las Oficinas Locales y los Programas de Desarrollo de Área. Les puesto garantizar que sin su Cotidiano

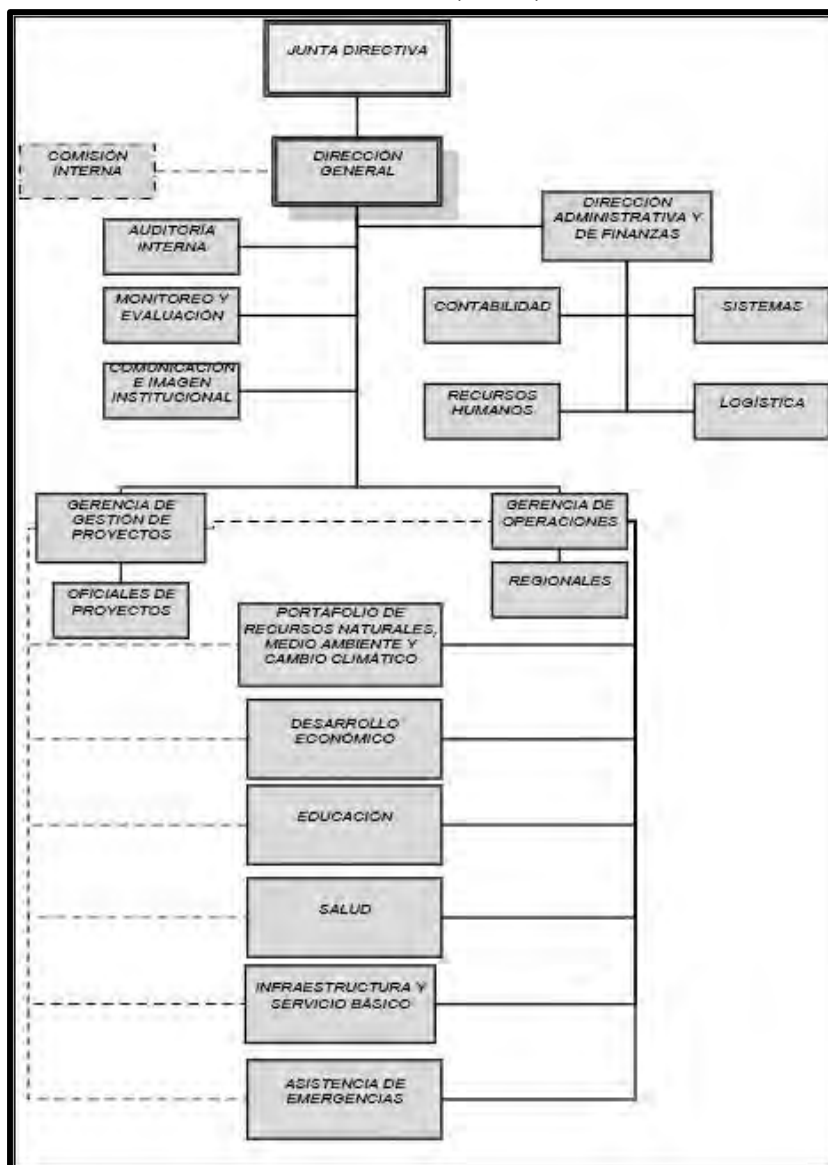


ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES



Esfuerzo y Sacrificio, todos los Avances, Logros, Resultado e Impactos no hubiesen sido posibles y esto nos llena de enorme Gratitud y Reconocimiento para cada uno de ellos”².

1.8. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL (VMB)



FLUJOGRAMA I: Organigrama General de Visión Mundial Bolivia

² Artículo Extraído del Jornal “La Prensa”, 28 de Septiembre de 2014.



CAPÍTULO II

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

2.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. Justificación Teórica

El Estudio del Tema Propuesto toma en cuenta la Prioridad de contar con un apropiado Sistema de Control Interno para los Recursos Humanos en las Organizaciones No Gubernamentales, para lo cual se efectuó una Revisión de los Conceptos Teóricos y Documentales del Control Interno, la Administración de Recursos Humanos, así como Referencias de las ONGs, esta Revisión Teórica es Trascendental ya que estos Lineamientos son la Base de la Propuesta.

2.1.2. Justificación Metodológica

El Manual de Auditoría proporcionará Información más Confiable, lo que logrará desarrollar de Manera Eficiente y Eficaz en las Actividades de Recursos Humanos, específicamente en Selección de Personal. El Estudio compone un Enfoque Cuantitativo y Cualitativo, de tipo Descriptivo-Explicativo.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

De este modo se resalta la Importancia del Manual, ya que se proponen Pautas orientadas a las ONGs y a los Procesos que lo integran. Esto obviamente beneficiará la Gestión Organizacional en la Toma de Decisiones y en el Seguimiento del Control Interno.

2.1.3. Justificación Práctica

El Manual de Auditoría permitirá efectuar una Labor Concreta en el Control Interno de forma Sistematizada y orientada al Departamento de Recursos Humanos, lo cual facilitará un Manejo Administrativo más Transparente, para luego realizar las Auditorías respectivas. Por lo cual estas Organizaciones podrán manejarse bajo un Sistema Eficaz y Eficiente, capaz de proporcionar Información Veraz y Utilizable en la Toma de Decisiones.

2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Movimiento de una Organización se basa en Problemas y Soluciones, estas se despliegan de un Extremo a Otro en la medida en que se amplía el Número del Personal, las Cifras de Producción, los Servicios y la Prestación de Bienes o Servicios, inevitablemente se complican los Procedimientos. Por ello la Ejecución de un Control Interno de Calidad es Relevante para una Óptima Administración, en el Caso de Estudio las ONGs, favorece el Uso Adecuado de los Recursos Humanos, Financieros y Materiales con el fin de obtener Mejores Resultados en las Actividades Administrativas y Operativas.

En base a la Información Presentada por los Miembros del Consejo de Administración, se muestran tres particularidades destacadas:

- 1º. No se están cumpliendo en su totalidad los Objetivos de los Programas de Desarrollo de Área (PDA).
- 2º. No se realiza un informe de Control de Calidad de Apoyo del Trabajo de Voluntarios, Pasantes y Practicantes, en cuanto a Cumplimiento de Metas a Corto y Largo Plazo.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

3°. No se cuenta con Personal Necesario en la Rama de Humanidades, como Psicólogos, Antropólogos, Educadores Físicos, Laicos, Sociólogos, Trabajadores Sociales, Nutricionistas, etc.

Es por esta Razón que se realiza la Propuesta del Manual de Auditoría para evaluar el Control Interno en el Proceso de Selección del Personal en la Organización no Lucrativa Visión Mundial, y de esta manera sortear Ausencias o Vacíos Legales en este Proceso, donde los Jefes de Recursos Humanos logren de manera efectiva cumplir con su Labor y le permita también al Auditor Interno y Externo evitar la realización de Expectaciones que vayan en contra de la Organización, además de ello se podrán Seleccionar a las Personas que se encuentren con las Capacidades Físicas, Intelectuales y Psicológicas, comprometidas con las Primacías competitivas aplicadas al Tipo de Organización, para así lograr una Visión Exportadora, colaborando de este modo al Cumplimiento de la Labor de Visión Mundial que va dirigida a Niños, Niñas y Adolescentes.

2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿El Manual de Auditoría Para Evaluar el Control Interno Relacionado con la Selección de Personal en Organizaciones no Gubernamentales, Caso de Estudio: Visión Mundial, se constituirá en un aporte a la Profesión de Contaduría Pública para la realización de Trabajo Similares y al mismo tiempo permitirá establecer Deficiencias y Excepciones de Control Interno relacionadas con el Proceso anotado para formular Recomendaciones tendientes a subsanarlas?

2.4. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

2.4.1. Objetivo General

El Objetivo del Manual es Facilitar la Labor cuando el Trabajo de Auditoría se encuentre en Proceso. Trabaja como un Compendio y, entre otras cosas, se suministran Pautas sobre cómo relacionarse con los Informes de Auditoría, realizar Mejoras de



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

Servicios de Auditoría y escribir Diseños de Labores para Auditorías; también propone al Personal de Visión Mundial la posibilidad de comprender qué es una Auditoría, cuál es el Rol del Auditor y qué se puede lograr con las Auditorías.

2.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar los Objetivos de Control Interno, en la Organización de estudio establecida como Caso Práctico.
- Establecer una Estructura del Proceso del Control Interno requerido por las Organizaciones de Estudio
- Determinar la Participación del Personal, en los Manuales diseñados para el Sistema de Control Interno elaborado.
- Elaborar una Propuesta práctica para la Implementación del Control Interno en el Departamento de Recursos Humanos de las ONGs, a través de Manuales Operativos.
- Contribuir a Docentes y Estudiantes en el Proceso de Elaboración de Proyecto de Grado o Trabajo Dirigido.
- Contribuir a Visión Mundial con Sugerencias de Auditoría para el Proceso de Selección de Personal.

2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

2.5.1. Variables Dependientes

En base a las Justificaciones ya hechas se identificaron las siguientes Variables Dependientes:

- a) El Manual de Auditoría para la Evaluación de Control Interno para la apta Selección de Personal para Organizaciones no Gubernamentales, que cumplen Funciones sociales con Financiamiento de Terceros (Donaciones).



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

- b) El Informe de Control Interno Conteniendo Recomendaciones para subsanar las Deficiencias y Excepciones establecidas en la Aplicación Práctica del Manual.

2.5.2. Variables Independientes

Del mismo modo se encontraron las siguientes Variables Independientes:

- a) Eficacia y Eficiencia en Labores similares en Función de la utilización del Manual de Auditoría Para Evaluar el Control Interno Relacionado con la Selección de Personal en Organizaciones no Gubernamentales.
- b) Calidad del Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal en Visión Mundial, en función de la Implantación, Implementación y Desarrollo de la Recomendaciones Fruto del Manual.

2.6. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El Alcance del Manual de Auditoría en base a Selección de Personal, está determinado espacialmente en las Oficinas de Recursos Humanos de cada Organización no Lucrativa y en el Caso específico de Estudio de Visión Mundial Bolivia, ubicada en la ciudad de La Paz. Todas las Características y Procedimientos del Manual podrán ser replicadas en todas las demás Unidades Regionales dependientes de la Organización de estudio (Cochabamba, Chuquisaca, Santa Cruz, Potosí, Tarija). En este sentido se involucran a los siguientes Actores Administrativos: El Director Administrativo-Financiero, el Jefe de Recursos Humanos de la Oficina Nacional, el Asistente de Recursos Humanos, a su vez en las oficinas regionales se adicionará al Coordinador Regional.



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

La Investigación empleada se caracteriza en la Búsqueda de la Aplicación o Utilización de los Conocimientos que se adquieren, el tipo de investigación que se realizará en el Trabajo Dirigido será a través de la Descripción y Aplicación de:

- Las Normas que regulan el Proceso de Selección de Personal.
- La Metodología actual aplicada en la Evaluación de la Selección.
- El Desarrollo y aplicación de la Metodología de Evaluación del Proceso de Selección de Recursos Humanos en Visión Mundial Bolivia.

El Autor Carlos Méndez A. señala “Los Alcances de la Investigación son los Fundamentos Teóricos y Aspectos que se quieren Probar frente a un Aspecto que tiene que ver con la Planeación de la manera como se va a proceder en la Realización de la Investigación y el Nivel de Profundidad a que se quiere llegar en el Conocimiento Propuesto, Método y las Técnicas que han de Utilizarse”³.

³ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. “Metodología – Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas”.



3.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la Elaboración del Proyecto de Grado, se hace referencia al Enfoque Cualitativo de Hernández Sampieri, donde indica que: “El Enfoque Cualitativo se guía por Áreas o Temas significativos de la Investigación, sin embargo en lugar de que la claridad sobre la Pregunta de Investigación de Hipótesis preceda a la Recolección y Análisis de los Datos, los Estudios Cualitativos pueden desarrollar Preguntas e Hipótesis antes, durante o después de la Recolección y el Análisis de los Datos. Con frecuencia, estas Actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las Preguntas de Investigación más importantes y después, para Refinarlas y Responderlas”⁴.

3.2.1. La Investigación Cualitativa

La Investigación Cuantitativa es aquella en la que se Recogen y Analizan Datos Cuantitativos sobre Variables de Estudio, en el Campo de Especialidad respectivo. Para Hurtado y Toro (1998), "La investigación Cuantitativa tiene una Concepción Lineal, es decir que haya Claridad entre los Elementos que conforman el Problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el Problema, también le es importante saber qué Tipo de Incidencia existe entre sus Elementos"⁵.

A partir de esta Conceptualización el presente Proyecto integra un Enfoque de tipo Cuantitativo ya que se identificaron Elementos Objetivos, Concretos y Documentados de los Sistemas de Control Interno, que permitieron orientar la Alternativa de Mejoramiento del Sistema de Control Interno para los Recursos Humanos en la Organización de Estudio, con la Aplicación de un Método principalmente Deductivo.

⁴ Hernández Sampieri, Roberto “Metodología de la Investigación”

⁵ Ortega Mariño, Macario, “Organización”, Edición III



3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Algunos Autores como Babbie (1979), Selltiz et Al (1965) identifican tres Tipos de Investigación: Exploratoria, Descriptiva y Explicativa. Así como Dankhe (1986) quién propone cuatro tipos de estudios: Exploratorios, Descriptivos, Correlacionales y Experimentales. Hay quienes prefieren denominar estos últimos, Estudios Explicativos en lugar de Experimentales pues consideran que existen Investigaciones No Experimentales que pueden aportar Evidencias para explicar las Causas de un Fenómeno. Con estos Fundamentos Teóricos el Tipo de Investigación que se aplicó fue Descriptivo y Explicativo⁶.

3.3.1. Investigación Descriptiva

“Los Estudios Descriptivos miden de manera más bien Independiente los Conceptos o Variables a los que se refieren. Aunque, desde luego, pueden Integrar las Mediciones de cada una de dichas Variables para decir Cómo Es y Cómo se Manifiesta el Fenómeno de Interés, su Objetivo no es indicar Cómo se Relacionan las Variables Medidas”⁷.

Por lo cual el Propósito de este Proyecto radica en Especificar, de la manera más Precisa posible e Independientemente, las Características de los Conceptos que componen el Objeto de Estudio, en este caso el Sistema de Control Interno de los Recursos Humanos de las organizaciones y de la Organización concreta de estudio Visión Mundial, para así Describir los Resultados de lo Investigado.

3.3.2. Investigación Explicativa

En vista de que las Características de los Estudios Explicativos van más allá de la Descripción de Conceptos o Fenómenos o Establecimiento de Relaciones, están dirigidos a Responder a las Causas de los Eventos Físicos o Sociales. Como su nombre lo indica,

⁶ Mejía, Raúl, “Metodología de la Investigación”

⁷ Hernández Sampieri, Roberto “Metodología de la Investigación”.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

su Interés se centra en Explicar por qué ocurre un Fenómeno y en qué Condiciones se da éste, o por qué dos o más Variables están Relacionadas entre sí.

3.4. MÉTODOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los Métodos Específicos que se utilizaron para alcanzar los Objetivos de la Presente Investigación son:

El Análisis. “El análisis es la Separación Material o Mental del Objeto de Investigación en sus Partes Integrantes con el propósito de Descubrir los Elementos esenciales que lo conforman”⁸.

Con la Aplicación de este Método se pudo efectuar el Análisis de la Documentación de Respaldo y las Referencias Técnico-Científicas que forman parte del Contenido del Proyecto.

La Síntesis. “La Síntesis consiste en la Integración Material o Mental de los Elementos o Nexos esenciales de los Objetos, con el Objetivo de fijar las Cualidades y Rasgos Principales Inherentes al Objeto”⁹.

El Análisis presupone a la Síntesis, y viceversa. Análisis y Síntesis son de manera correlativa y absoluta Inseparables. Las Síntesis es una Totalidad, la cual contiene todo el Sistema de Relaciones. Sintetizar es: Rehacer, Recomponer, Decir o Representar mucho en poco, de manera Fiel, Justa y Clara... En consecuencia, la Síntesis sin el Análisis arroja Resultados Ajenos a la Realidad.

⁸ López Noguero Fernando “El Análisis de Contenido como Método de Investigación” Universidad de Huelva 2012.

⁹ López Noguero Fernando “El Análisis de Contenido como Método de Investigación” Universidad de Huelva 2012.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

El Análisis y la Síntesis aunque son diferentes, no actúan separadamente. Ellos constituyen una Unidad Concebida como Método Analítico-Sintético del Conocimiento Científico.

Por ello se Sintetizan algunos Criterios del Trabajo de Campo, en Resultados y Conclusiones del Análisis efectuado, así como la Elaboración de Cuadros Sinópticos y Descriptivos que resumen algunos Aspectos referidos al Sistema de Control Interno y la propuesta en base al Control Interno. Además este Método posibilitó Identificar las Falencias y Dificultades del Control Interno de los Recursos Humanos en la Organización de Estudio.

La Deducción. La Deducción consiste en Descubrir Conocimientos partiendo de lo General a lo Particular y permite extender los Conocimientos que se tienen sobre una clase determinada de Estudio a otro cualquiera que pertenezca a esa Misma Clase. “El Método Deductivo es aquel que parte de Datos Generales aceptados como Válidos y que, por medio del Razonamiento Lógico, pueden deducirse varias Suposiciones. La palabra *Deductivo* proviene del latín *Deductio* que significa Sacar o Separar Consecuencias de Algo. La Deducción desempeña un papel muy importante en la Ciencia ya que, gracias a ella, se aplican los Principios Descubiertos a Casos Particulares. La Matemática es la Ciencia Deductiva por Excelencia: parte de Axiomas y Definiciones. La Deducción es el enlace de Juicios que llevan a la Inferencia. Una Inferencia o Razonamiento es la Combinación de dos o más Juicios. En sentido riguroso, Inferir significa obtener un Juicio llamado Conclusión”.

Este es el principal Método Aplicado que deriva directamente de la Investigación o Enfoque Cuantitativo, el mismo que determina la Inferencia de los Datos Obtenidos para arribar a ciertas Conclusiones que son Deducidas de la Información y Datos Obtenidos en el Proceso Investigativo.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

La Inducción. La Inducción consiste en la Obtención de Conocimientos de lo Particular a lo General, de los Hechos a las Causas.

En Términos Generales, el Método Inductivo es el que va de lo Particular a lo General. Es decir, aquel que, partiendo de Casos Particulares, permite llegar a Conclusiones Generales¹⁰. El Término Inductivo proviene del latín *Inductio*, que significa Conducir, Introducir, Llevar a una gran Ventaja de la Inducción es que impulsa al Investigador a ponerse en Contacto directo con las Cosas. El Fundamento de la Inducción es la Experiencia. La Inducción puede ser aplicada cuando se estudia a un Conjunto de Objetos Pequeños de Forma Relativa, porque pueden examinarse todos y cada uno de ellos. Para aplicar el Método Inductivo se requiere que el Conocimiento en principio tenga Contacto Directo con las tareas Reales y, a la vez, parta de la Determinación Aproximada de la Serie de Fenómenos que se van a Inducir.

La Inducción y la Deducción se complementan al igual que el Análisis y la Síntesis, por esto se pudo aplicar el Método Inductivo en medida de la Operación de los Instrumentos de Investigación Primarios utilizados en este Trabajo como son la Entrevista y la Encuesta.

3.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las Técnicas de Recolección de Datos que se utilizaron en esta investigación fueron las siguientes:

3.5.1. La Observación

“La Observación consiste en el Registro Sistemático, Válido y Confiable de Comportamiento o Conducta manifestada. Puede utilizarse como Instrumento de Medición en muy diversas Circunstancias. La Observación puede ser Participante o No

¹⁰ Mejía Ibáñez, Raúl “Metodología de la Investigación”



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

Participante. En la Primera, el Observador interactúa con los Sujetos Observados y en la Segunda no ocurre esta Interacción”¹¹.

En Términos Generales, puede dividirse la Observación en dos grandes clases: *Observación Estructurada o Controlada* y en *Observación No Estructurada o No Controlada*.

La Primera consiste en Establecer de antemano los Aspectos que se han de observar, en la Segunda se anotan los Hechos Observados sin recurrir a la ayuda de Técnicas Especiales. Es decir, se hacen Apuntes de aquellos que, en lo personal, se considere Significativo para, más adelante, Clasificar y Utilizar los Datos que requieran los Objetivos de la Investigación¹².

Puede agregarse que la Observación también asume la forma de *Participante* y *No Participante*. A la Primera se le atribuye la Posibilidad de examinar al Grupo de forma Interna y Externa. La Segunda, la No Participante, se trata de una Observación con Propósitos definidos para estudiar al Grupo y en la que el Observador permanece ajeno a éste.

Esta técnica fue desarrollada en Momentos de Intervención con la Visión Mundial Bolivia, observando Particularidades del Entorno en su Aspecto Interno, así como identificando Elementos que son parte del Control Interno y pueden ser visualizados inmediatamente en la Información que Ofrece o Integra.

- La Entrevista
- Recopilación Documental

¹¹ Hernández Sampieri, Roberto “Metodología de la Investigación”

¹² Rodríguez Valencia, Joaquín “Como elaborar y usar los manuales administrativos”



3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

“Después de recabar la Información Deseada, a través de los Instrumentos contruidos para tal fin, esta deberá procesarse para elaborar la Interpretación Final. La Última Etapa del Proceso de Investigación consiste en Interpretar los Resultados Obtenidos con la ayuda de los Instrumentos contruidos para ello. Dicha Interpretación es el Producto de la Operación que se realiza entre el Análisis y la Síntesis. Es decir, es el Proceso Mental con el cual se trata de Encontrar una Significación más Completa y Amplia de la Información Empírica Recabada”.

Así pues, si se emplearon varias Técnicas para recabar la Información, por ello se recomienda Analizar e Interpretar por separado los Datos. Asimismo se elaboró una Síntesis de los Resultados y Conclusiones para dar Explicación al Problema Investigado. Por último, se procedió a Realizar una Síntesis General¹³.

Considerando lo señalado anteriormente, los Pasos a seguir para el Procesamiento de Información en esta Investigación han sido los siguientes:

- ✓ Sistematización, Etapa en la cual se realizó una Verificación y Ordenamiento sistemático de la Información Recolectada.
- ✓ Análisis y Discusión, una vez ordenada la Información, ésta fue sometida a un Análisis y Discusión, para la Obtención de Conclusiones Finales.
- ✓ Síntesis, en esta parte se fijaron las Características Principales del Objeto de Estudio, es decir se obtuvo una Propuesta como Trabajo Final.
- ✓ Redacción, en esta Fase se presenta en Forma Escrita la Información ya Ordenada y Clasificada respecto al Tema de Estudio, es decir, lo que significa el Texto del Trabajo Final con la Propuesta y los Anexos necesarios para una mejor Comprensión del Lector.

¹³ Benavides, Olga. “Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas”



CAPÍTULO IV

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

4. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

4.1. MANUAL

Un Manual a Nivel General es un Instrumento Administrativo que apoya la Realización del Quehacer Institucional Cotidiano. En ellos se consigan, en forma metódica, las Operaciones que deben seguirse para la Ejecución de las Funciones de toda la Organización, o de una de las varias Unidades Administrativas, dependiendo el Ámbito de Aplicación de los Manuales.

4.1.1. Elaboración De Un Manual

Su elaboración depende de la Información y las Necesidades de cada Empresa, para determinar con que tipos de Manuales se debe contar, cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los Aspectos de cualquier Área Componente de la Organización, su Alcance se ve Limitado únicamente por las Exigencias de la Administración.

4.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los Manuales de Procedimientos permiten: Uniformar y Controlar el Cumplimiento de las Rutinas de Trabajo y evitar su Alteración Arbitraria, simplificar las Fallas o Errores, facilitar las Labores de Auditoría, la Evaluación del Control Interno y su Vigilancia, la



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

conciencia en los Empleados y Jefes de Visión Mundial Bolivia acerca de que si el Trabajo se está realizando o no adecuadamente, además de otras Ventajas Adicionales.

4.2.1. Beneficios

- Permite conocer el Funcionamiento Interno por la Descripción de Tareas, Ubicación, Requerimientos y a los Puestos Responsables de su Ejecución.
- Auxilian en la Inducción del Puesto, el Adiestramiento y Capacitación del Personal.
- Aumenta la Eficiencia de los Empleados, indicándoles lo que Deben Hacer y Cómo Deben Hacerlo y evitan la Duplicidad.

4.3. RECURSOS

4.3.1. Definición

“La Organización reúne varios Recursos para alcanzar Determinados Objetivos. Ya que sin Recursos no pueden Lograrse los Objetivos. Los Recursos son Medios que las Organizaciones poseen para realizar sus Tareas y Lograr sus Objetivos, por eso decimos que se clasifican en 5 grupos:

- Recursos Físicos o Materiales.
- Recursos Financieros.
- Recursos Humanos.
- Recursos Mercadológicos.

4.4. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es un Área extremadamente Sensible a la Mentalidad que impera en las Organizaciones, razón por la cual es Contingente y Situacional. Depende de la Cultura que exista en cada Organización, así como de la Cultura Organizacional que se adopte. Este igualmente depende de las Características del Contexto Ambiental, del giro de la



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

Organización, de las Características Internas, de sus Funciones y Procesos de un sin número de otras Variables Importantes.

Las Personas ya no son un Desafío sino una Ventaja Competitiva para aquellas Organizaciones que saben manejarlas. Las Personas ya no son el Recurso Organizacional más Importante sino el Socio Principal del Negocio, el que le da Dinamismo, Vigor e Inteligencia¹⁴.

4.5. PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

Administrar personal significa Atraer y Mantener a las Personas en la Organización Social, para que trabajen y den el Máximo de Sí Mismos con una Actitud Positiva y Favorable.

La Administración de Personal, conocida también como Administración de Recursos Humanos, requiere de Planificar, Organizar, Ejecutar y Controlar las Acciones del Personal para promover su Desempeño Eficiente a través de Procesos de Planificación; Reclutamiento; **Selección**; Contratación; Diseño, Descripción y Análisis de Cargos; Remuneración; Evaluación del Desempeño; Movilidad (Ascensos, Transferencias, Rotación y Despidos); Capacitación y Desarrollo; y Control y Registro. De modo que el Personal, contribuya favorablemente al Logro de los Objetivos Organizacionales.

4.6. SELECCIÓN DE PERSONAL

El Reclutamiento y Selección de Personal son dos Fases de un mismo Proceso. El Reclutamiento es una Actividad de Divulgación, una Actividad Positiva y de Invitación. La Selección es una Actividad de Impedimentos, de Escogencia, de Opción y Decisión, de Clasificación, y por consiguiente, Restrictiva.

¹⁴ Alles, Martha Alicia. "Elija al Mejor: Como Entrevistar por Competencias"



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

Al Reclutamiento le corresponde atraer de Manera Selectiva, mediante varias Técnicas de Divulgación, a Candidatos que cumplen con los Requisitos Mínimos que el cargo exige; en la **Selección** se escogen entre los Candidatos Reclutados aquellos que tengan mayores Probabilidades de Adaptarse al Cargo ofrecido. En consecuencia el Reclutamiento tiene como Objetivo Específico suministrar la Materia Prima para la Selección de los Candidatos. El Objetivo Específico de la Selección es Escoger y Clasificar los Candidatos más adecuados para satisfacer las Necesidades de la Organización¹⁵.

4.6.1. Concepto De Selección

La Selección de Recursos Humanos puede definirse como la Elección del Individuo Adecuado para el Cargo, o, en un sentido más amplio, escoger entre los Candidatos Reclutados a los más Adecuados, para ocupar los Cargos Existentes en la Organización, tratando de mantener o aumentar la Eficiencia y el Rendimiento del Personal. De esta manera, la Selección busca Solucionar dos Problemas fundamentales:

- Adecuación de la Persona al Cargo, y
- Eficiencia de la Persona en el Cargo.

El Criterio de Selección se fundamenta en los Datos y en la Información que se posean respecto del Cargo que va ser Proveído. Las Condiciones de Selección se basan en las Especificaciones del Cargo, cuya finalidad es dar mayor Objetividad y Precisión a la Selección del Personal para ese Cargo¹⁶.

La Selección se configura, básicamente, como un Proceso de Comparación y Decisión, puesto que, de un lado, están el Análisis y las Especificaciones del Cargo que proveerá, y

¹⁵ Alles, Martha Alicia. “Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias”

¹⁶ Wayne R, Mondy y Noé, Robert M. “Administración de Recursos Humanos”



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

de otro, Candidatos profundamente Diferenciados entre sí, los cuales compiten por el Empleo¹⁷.

4.7. LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE COMPARACIÓN

La Selección debe mirarse como un Proceso Real de Comparación entre dos Variables: Las Exigencias del Cargo y el Perfil de las Características de los Candidatos que se presentan, esto con el fin de mantener la Objetividad y la Precisión. La Primera Variable la suministran, el Análisis y la Descripción del Cargo y la segunda se obtiene mediante la Aplicación de Técnicas de Selección. A través de la Comparación, el Área encargada de la Selección de los Recursos Humanos presenta ante la Unidad, Área o Gerencia Solicitante, los Candidatos Aprobados en el Proceso de Selección, los cuales estarán encargados de la Decisión de Escoger, Aceptar o Rechazar a los Candidatos presentados.

4.8. LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE DECISIÓN

Una vez que se establezcan las Comparaciones entre las Características Exigidas por el Cargo y las que poseen los Candidatos, puede suceder que algunas de ellos cumplan con las Exigencias y merezcan ser Postulados para la Unidad, Área o Gerencia Solicitante que acepte los Candidatos aprobados durante el Proceso de Comparación, debe limitarse a Realizar y Aplicar las Técnicas de Selección y recomendar a aquellos Candidatos que juzguen como más Idóneos para el Cargo. La Decisión Final de Aceptar o Rechazar a los Candidatos es siempre Responsabilidad de la Unidad, Área o Gerencia Solicitante.

4.9. TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Como la Selección de Recursos Humanos es una Comparación y de Toma de Decisiones, para que tenga Validez es necesario que tenga un Patrón o Criterio determinado.

¹⁷ Chiavenato, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”



4.9.1. Entrevista

Durante el Proceso Selectivo, la Entrevista Personal es el Factor que más influye en la Decisión Final respecto de la Aceptación o no de un Candidato al Empleo. La Entrevista de Selección debe ser dirigida con gran Habilidad y Tacto, para que realmente pueda producir los Resultados Esperados.

Entrevistar es probablemente el Método que más se utiliza en la Selección, no obstante que en este Proceso existe Demasiada Subjetividad, por lo general dos o más Entrevistadores no concuerdan en la Evaluación de un Candidato. Sin embargo, el hecho de que existan Desacuerdos entre los Entrevistadores no es una buena Razón para desechar la Entrevista como Técnica Básica para Selección. Los Objetivos Intangibles, atribuidos a la Entrevista, son importantes para el buen Desempeño en el Cargo, y la Evaluación que una Persona capacitada haga es mejor que ninguna¹⁸.

Entrevista Dirigida, cuando el Entrevistador sigue un Camino Establecido previamente, el cual sirve como Lista de Verificación, por lo general este Proceso es Sencillo, Fácil y Rápido porque exige hacer Anotaciones Mínimas, lo cual permite que el Entrevistador se concentre en el Sujeto y no en las Anotaciones y Secuencia de la Entrevista. Este Método es criticado por algunas que afirman que Restringe y Limita bastante el Margen de Actuación del Entrevistador.

Entrevista No Dirigida, es cuando sigue el Curso de las Preguntas-Respuestas-Preguntas, es decir cuando No hay un Camino Preestablecido para cada Entrevista. El Entrevistador sigue la Línea de Menor resistencia o la Extensión de Temas, no preocupándose por la Secuencia, si no por el Nivel de Extensión de Temas y por el Nivel de Profundidad que la Entrevista pueda permitir.

¹⁸ Alles, Martha Alicia. “Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias”



4.9.2. Pruebas de Conocimiento o Capacidad

Las Pruebas de Conocimiento o de Capacidad tienen como Objetivo evaluar el Grado de Nociones, Conocimientos o Habilidades adquiridos mediante el Estudio, la Práctica o el Ejercicio.

- a) Según la **Manera** como las Pruebas se apliquen pueden ser:
 - ⊗ Orales, Preguntas o Respuestas verbales.
 - ⊗ Escritas, Preguntas o Respuestas escritas.
 - ⊗ De Realización, Ejecución de un Trabajo.
- b) En cuanto al **Área de Conocimientos**, las Pruebas pueden ser Generales, cuando tienen que ver con Nociones de Cultura o Conocimientos Generales; Específicas, cuando indagan Conocimientos Técnicos directamente Relacionados con el Cargo de Referencia.
- c) En cuanto a la manera como se elaboran las Pruebas de Conocimientos, cuando se realizan por Escrito, pueden clasificarse en:
 - ⊗ **Tradicionales**, de tipo Narrativo, Expositivo; poseen Pocas Preguntas formuladas en el Momento del Examen, y exigen Respuestas Largas.
 - ⊗ **Objetivas**, mediante Pruebas Objetivas; poseen mayor Número de Preguntas, abarcan un Área grande Conocimientos del Candidato y exigen Respuestas Breves y Precisas.
 - ⊗ **Mixtas**, cuando utilizan tanto la Tradicional como la Objetiva; consta de una Parte Objetiva en forma de Test y de otra en Forma de Preguntas Narrativas.

4.9.3. Pruebas Psicométricas

Se basa en el Análisis de Muestras del Comportamiento Humano, sometiéndose a Examen bajo Condiciones Normativas, verificando la Aptitud, para intentar Generalizar y Prever cómo se manifestara ese Comportamiento en determinada Forma de Trabajo. La



Prueba Psicométrica es una Medida Objetiva y Estandarizada de una Muestra de Comportamiento. En general, se refiere a Capacidades, Aptitudes, Intereses o Características del Comportamiento Humano e incluye la Determinación del “Cuanto”, es decir, la Cantidad de aquellas Capacidades, Aptitudes, Intereses o Características del comportamiento del Candidato¹⁹.

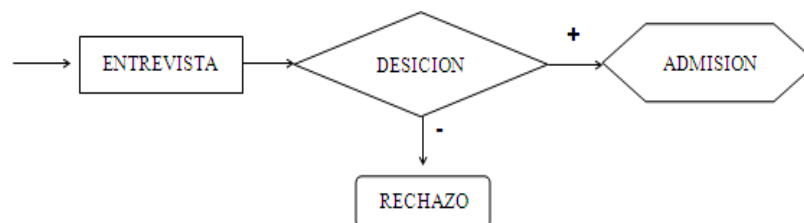
4.9.4. Pruebas de Personalidad

Las Pruebas de Personalidad pretenden analizar las diversas Expresiones de Personalidad como Motivación, Frustración y de Interés, determinados por el Carácter (Rasgos Adquiridos) y por el Temperamento (Rasgos Innatos).

4.10. EL PROCESO DE SELECCIÓN

El siguiente paso es determinar las Técnicas de Selección que deberán aplicarse. Puesto que por lo general se emplea más de una Técnica de Selección, las alternativas disponibles son bastantes variadas, entre las principales se encuentran:

1. **Selección en Una Sola Etapa.** Este enfoque hace que las Decisiones se basen en los Resultados de una sola Prueba.

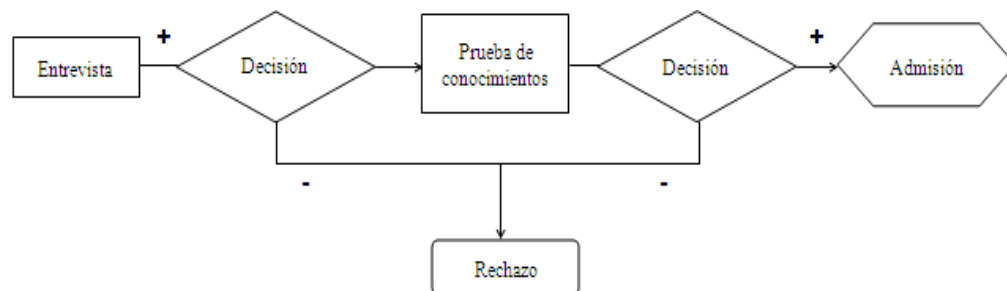


2. **Selección Secuencial en Dos Etapas.** Puede tomarse la decisión de Postergar la Selección, cuando la Información Estudiada en el Primer Paso se juzga

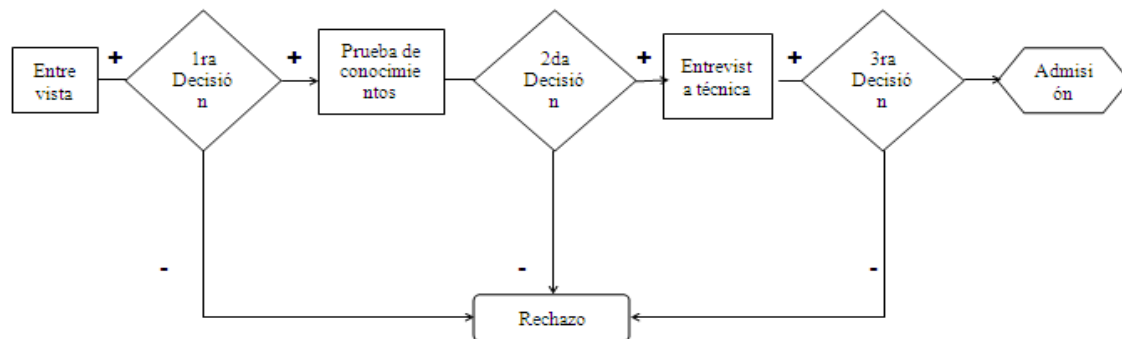
¹⁹ Alles, Martha Alicia. “Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias”



Insuficiente para Aceptar o Rechazar al Aspirante. Su Objetivo es mejorar la Eficiencia del Programa de Selección, mediante el Plan Secuencial, que permite al Responsable de la Decisión seguir Probando siempre que tenga Duda acerca de Aceptar o Rechazar al Candidato.



3. **Selección Secuencial en Tres Etapas.** Es un Proceso de Selección que incluye una Secuencia de Tres Decisiones tomadas con base en Tres Técnicas de Selección.



4.11. DOTACIÓN DE PERSONAL EN VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA

El Subsistema de Dotación de Personal, tiene como Objetivo Proporcionar a Visión Mundial Bolivia, candidatos Aptos e Idóneos, seleccionados competitivamente a través de Procesos Técnicos, Transparentes y Capaces de contribuir efectivamente los Objetivos



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial¹

de la Organización. Este subsistema, comprende los Procesos de Reclutamiento y Selección.

El Reclutamiento, es el Proceso que busca Candidatos Potenciales, aptos para llenar un Puesto Vacante, siempre y cuando exista un Ítem en la Planilla Presupuestaria, tiene por finalidad promover al Proceso de Selección, un Número adecuado de Postulantes Potenciales, idóneos para ocupar un Puesto Vacante en Visión Mundial Bolivia. La Modalidad de Reclutamiento por las que se podrá optar será mediante las siguientes formas:

- Convocatoria Pública;
 - Convocatoria Pública Interna; dirigida al Personal Regular de Visión Mundial Bolivia.
 - Convocatoria Pública Externa; dirigida tanto a los Funcionarios de la Organización como a Personas Ajenas de la Misma.
- Invitación Directa; admisible únicamente en los Cargos de Libre Nombramiento.

La Selección, permite a Visión mundial Bolivia, la Elección de Personal, verificando una Transparente Valoración Curricular, de Capacidades y Cualidades Personales, determinando de esta manera, el Ingreso de una Persona Capaz y Adecuada al servicio de la Organización.

La Dirección debe asegurarse que se incorporen los Mejores Delegados para los Puestos Vacantes. La Incorporación de Personas que No son Competentes origina Desacreditación y Desconfianza hacia el Interior de la Organización sobre la Dirección y particularmente, en la Gestión de Recursos Humanos. Al respecto la MAE debe fijar las Políticas Correspondientes y debe hacer cumplir el Reglamento Específico para la Administración de Personal²⁰.

²⁰ Memorias Visión Mundial Gestión 2014.



4.12. POLÍTICAS PARA FORTALECER LA DOTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.12.1. Políticas Generales

- ❖ Todas las Personas que trabajen en la Organización deben ser tratadas como Personas Adultas y siempre debe primar el Respeto en las Relaciones Interpersonales y la Justicia en las Decisiones que lo involucren.
- ❖ La Existencia de una Organización No Lucrativa depende fundamentalmente de la Calidad de su Personal; por lo tanto, los Recursos Humanos constituyen el Activo más importante para la Entidad y se los debe considerar en consecuencia.

4.12.2. Políticas Específicas

- ❖ La Selección de Personal debe respetar la Igualdad en las Oportunidades de Empleo sin Discriminación de Raza, Sexo o Religión de los Postulantes.
- ❖ La Selección de Personal implica elegir la Persona Idónea que mejor satisface los Criterios establecidos para el Puesto Vacante en base de su Mérito, Capacidad, Antecedentes Laborales y Atributos Personales definidos en la Programación Operativa Anual individual del Puesto a cubrir.
- ❖ Los Encargados del Proceso de Selección deben garantizar la Transparencia del Proceso.
- ❖ Los Puestos deben ser valorados equitativamente considerando principalmente el Mercado Laboral Nacional, la Disponibilidad de Recursos y las Políticas Presupuestarias de la Organización.
- ❖ La Convocatoria Externa de Personal sólo debe ser utilizada cuando la Oferta Interna de Personal no satisfaga las Necesidades de la Organización.

Estas Políticas deben reconocer la Importancia del principal Recurso con que cuentan las Organizaciones No Lucrativas y la necesidad de demostrar el Cuidado por el mismo mediante el Respeto de sus Derechos. La Aplicación de las Políticas adecuadas fortalece



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

el Ambiente de Trabajo y colabora efectivamente en el Mejoramiento del Desempeño Individual. Los principales Riesgos que se relacionan con este factor son los siguientes:

- ❖ Decisiones Inapropiadas sobre la Administración de Personal ante la Inexistencia de Políticas adecuadas.
- ❖ Desconocimiento de los Funcionarios sobre las Políticas de la Organización para la Administración de Personal.

4.13. AUDITORÍA

“Es la Acumulación y Evaluación Objetiva de Evidencia para establecer e Informar sobre el Grado de Correspondencia entre la Información examinada y Criterios establecidos”²¹.

“La Auditoría es el Proceso sistemático de Examinar, Documentar, Obtener, Acumular y Evaluar Evidencias e informar, sobre el Objetivo Examinado y Grado de Correspondencia con los Criterios Establecidos, de acuerdo al Tipo de Auditoría que se realice, con el propósito de añadir Valor al Objeto de la Revisión, mediante un Informe que debe satisfacer las Necesidades de los Clientes y de los Usuarios”²².

“Es el Examen de Información por parte de una Tercera Persona, distinta de la que la preparó y del Usuario, con la intención de establecer su Razonabilidad dando a conocer los Resultados de su Examen, a fin de aumentar la Utilidad que tal Información posee”²³.

4.14. OBJETIVOS

En sentido general los principales Objetivos que constituyen a la Auditoría son el Control de la Función, el Análisis de la Eficiencia de los Sistemas, la Verificación del

²¹ Cook, John W. y Winkle, Gary, “Auditoría”

²² Coronel Tapia, Carlos R. “Auditoría Financiera”

²³ Porter W, Thomas “Auditoría: Un Análisis Conceptual”



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

Cumplimiento de la Normativa General de la Empresa, en cada ámbito y la revisión de la eficaz Gestión de los Recursos Materiales, Humanos e Informáticos.

El objetivo de una Auditoría no es solo señalar las Fallas y los Problemas, sino también presentar Sugerencias y Soluciones.

4.15. VENTAJAS DE LA AUDITORÍA

Entre las Ventajas de su utilización, podemos comentar las siguientes:

- ✓ Permite detectar el Exceso de Costos Sociales o la Identificación de Costos No contemplados Inicialmente. Permite aplicar posibles Problemas Futuros, con la posibilidad de Reacciones para su Prevención. Por eso es vital una Correcta Valoración de Puestos de Trabajo.
- ✓ Al evaluar el Control Interno, permite Identificar Deficiencias y Excepciones de Control Interno, entendiéndose como Deficiencias la falta de Controles y Controles Vulnerados.

4.15.1. Auditoría Externa

La Auditoría Externa es un Examen efectuado por Profesionales externos a la Entidad auditada, con el propósito de Emitir una Opinión Independiente en base a los Objetivos bajo los cuales fue llevado a cabo el Examen, el Contador Público que realiza Auditoría externa da “FE PUBLICA” sobre el Examen Realizado, existen diferentes Tipos de Auditoría. Por ejemplo: Auditoría Financiera, Auditoría Tributaria, Auditoría Administrativa, Computacional o Informatizada y otros²⁴.

4.15.2. Auditoría Interna

La Auditoría Interna es una Función de Control posterior de la Organización, que se realiza a través de una Unidad Especializada, cuyos integrantes no participan en las

²⁴ Coronel Tapia, Carlos R. “Auditoría Financiera”



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

Operaciones y Actividades Administrativas. Su propósito es Contribuir al Logro de los Objetivos de la Organización mediante la Evaluación Periódica del Control Interno.

La Auditoría Interna es una Función de Control esencial en todo tipo de Organizaciones. Es realizado por los Auditores Internos con el objetivo de ayudar a los Miembros de una Organización en el Cumplimiento efectivo de sus Responsabilidades; mediante Análisis, Evaluaciones, Recomendaciones y Asesoría²⁵. Al realizar estas funciones, puede considerarse a los Auditores Internos como parte del Control Interno de la Organización, ellos representan un Control Interno de alto nivel que funciona Midiendo y Evaluando la Efectividad de otros Controles. Las Normas de Auditoría establecen que la Función de Auditoría Interna es parte del componente del Seguimiento del Control Interno de una Organización.

4.15.3. Auditoría De Recursos Humanos

Una Auditoría de Recursos Humanos evalúa las Actividades de Administración de Personal en una Organización con el objetivo de mejorarlas. La Auditoría puede cubrir un Departamento, una División o toda la Corporación. Es decir es el proceso por el cual se evalúa la Eficacia y la Eficiencia de las Políticas y las Prácticas de Gestión de Recursos Humanos, con la finalidad de indicar las Prácticas Adecuadas, los posibles Fallos y Problemas, y proponer Soluciones y Sugerencias de mejora. A veces, la Evidencia acerca de la Eficacia o Eficiencia de las prácticas será Contable y Objetiva, pero no deben despreciarse otros Tipos de Evidencias²⁶.

4.15.3.1. Beneficios

Los Beneficios de la Auditoría de Recursos Humanos son muchos como los siguientes:

²⁵ Coronel Tapia, Carlos R. “Auditoría Financiera”

²⁶ Whittington, O. Ray; Pany, Kurt; “Auditoría un Enfoque Integral”



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

- Identifica el Grado de Contribución del Departamento de Personal a la Organización.
- Mejora la Imagen Profesional del Departamento de Personal.
- Estimula una mayor Responsabilidad y Profesionalidad entre los miembros del Departamento de Personal.
- Clarifica los Deberes y Responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos.
- Identifica Problemas de Importancia Crítica con relación al Personal.
- Alienta la Uniformidad de las Políticas y Prácticas de Personal, especialmente en Empresas Descentralizadas.
- Reduce los Costos de Recursos Humanos a través de Procedimientos de Personal más Eficientes.
- Sensibiliza hacia la Necesidad de Cambios en el Departamento de Personal.
- Garantiza el Cumplimiento de las Disposiciones Legales.

4.15.3.2. **Ámbito de Aplicación**

La Auditoría analizará si los Gerentes de Línea están siendo responsables en materia de Recursos Humanos, así como si se cumple con los procedimientos y políticas establecidas al respecto. También se verificará si cumple con las Reglas en general y, especialmente, con las Disposiciones Legales.

4.16. **ÁREAS CUBIERTAS POR LA AUDITORÍA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

- Sistema de Información sobre la Administración de Personal.
- Planes de Recursos Humanos Administración de la compensación (Planes de Sustitución y Reemplazo Niveles de Sueldos, Salarios e Incentivos).
- Análisis de Puestos (Descripciones y Especificaciones de Puestos).



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

- Obtención y Desarrollo del Personal, Reclutamiento y Selección (Fuentes externas de Personal, Procedimientos de Selección, etc.).
- Capacitación, Orientación y Desarrollo profesional (Tasa de Efectividad en el Aprendizaje, Planes de Promoción).
- Control y Evaluación de la Organización (Técnicas de Evaluación del Desempeño, Entrevistas de Evaluación).
- Auditorías de Personal (Función del Departamento de Recursos Humanos y Evaluación de los Gerentes de Línea).

4.17. CONTROL

“El Control en términos Pragmáticos no es si no unir el Cumplimiento de las Normas con la Responsabilidad del Individuo, fijando Puntos Estratégicos donde vigilar su Rendimiento y concentrarse en los Desvíos o Excepciones a lo predeterminado, para evaluarlos en cuanto a Magnitud e Importancia; y en última instancia, realizar una Acción para corregir esas Irregularidades”²⁷.

“El Objetivo del Control es ejercer una Influencia deliberada para conseguir un Objetivo predeterminado, en la definición existen dos Conceptos relacionados:

- Para ejercer el Control, es necesario la Existencia de Objetivos predeterminados y la Existencia de Indicadores de Medición. Sin objetivos de esta naturaleza, el Control carece de Sentido.
- Controlar implica ejercer Influencia sobre Alguien o sobre Algo con el fin de Alcanzar Objetivos.”²⁸

²⁷ Centellas España, Rubén; Gonzales Alanes Carlos; “El Control Interno y Tratamiento Contable de Disponibilidades”

²⁸ Centellas España, Rubén; Gonzales Alanes Carlos; “El Control Interno y Tratamiento Contable de Disponibilidades”



4.17.1. Proceso del Control

El Proceso de Control conforma las siguientes Etapas:

- Medición de lo realizado, revisar si los medios utilizados en la Medición son adecuados. Es importante que el Medio informe Oportunamente, de manera que permita tomar las Medidas Preventivas Necesarias y no incurrir en Discrepancias con las Normas Establecidas.
- Establecimiento de Estándares, consiste en fijar una Base o Norma para comparar lo realizado; a fin de poder llevar a cabo la Evaluación. Esta Norma señala los Resultados que se esperen obtener (Planes, Objetivos, Programas, etc.); mediante Estándares fijados por medios más exactos como son los Métodos Estadísticos o Técnicas Matemáticas.
- Corrección de las Desviaciones, en esta etapa, se corrigen las Desviaciones Identificadas en la Anterior, tomando las Medidas necesarias al respecto.
- Evaluación de los Resultados, en esta fase se compara lo Realizado con las Normas Establecidas, para conocer como han concluido las Operaciones y poder determinar si las Normas están Correctamente Establecidas o se deben rectificar.

4.18. CONTROL INTERNO

4.18.1. Definición

El Control Interno es el conjunto de Normas, Programas, Procedimientos Manuales con cinco objetivos clave:

- a) Salvaguarda de Activos.
- b) Promover los E.E.F.F. y la Información Gerencial sea Útil, Oportuna, Confiable y Verificable.
- c) Promover la Eficiencia, Eficacia y Economía de las Actividades.
- d) Promover la Adhesión de Políticas de la Entidad.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

e) Promover el cumplimiento de Leyes y Normas²⁹.

Es un Proceso compuesto por una Cadena de Acciones, integrado a las Actividades Administrativas y Operativas de cada Organización, cuya Implantación es Responsabilidad del Consejo de Administración y la Máxima Autoridad Ejecutiva, (dicha Responsabilidad no se delega), los mismos se encargan de su Ejecución, además de todo el Personal³⁰.

El Control Interno se refiere a los Métodos seguidos por una Organización para proteger sus Activos, para proteger a la Entidad en contra del Mal Uso de los Activos, para evitar que se incurra indebidamente en Pasivos, para asegurar la Exactitud y Confiabilidad de toda la Información Financiera y de Operación, para evaluar la Eficiencia en las Operaciones y para cerciorarse si ha habido una Adhesión a la Política que tenga establecida la Entidad³¹.



FLUJOGRAMA V: Relaciones del Sistema de Control Interno

²⁹ Valencia Tapia, Felipe – Apuntes Universitarios

³⁰ Centellas España, Rubén; Gonzales Alanes Carlos; “El Control Interno y Tratamiento Contable de Disponibilidades”

³¹ Coronel Tapia, Carlos R. “Auditoría Financiera”



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

El Control Interno es un Proceso efectuado por el Consejo de Directores de la Organización, Gerencia y todo el Personal. Sirve para proporcionar una Razonable Seguridad en relación con el Logro de los Objetivos de las siguientes Categorías:

- a. Seguridad de la Información Financiera,
- b. Efectividad y Eficiencia de las Operaciones, y
- c. Cumplimiento con las Leyes y Regulaciones aplicables.

El mejor Sistema de Control Interno es aquel que no deteriora las Relaciones de Empresa-Clientes y mantiene en un Nivel de alta Dignidad Humana las Relaciones de Dirigentes y Subordinados; su Función es aplicable a todas las Áreas de Operación de los Negocios, de su Efectividad depende que la Administración obtenga la Información necesaria para seleccionar las Alternativas que mejor convengan a los Intereses de la Entidad³².

4.18.2. Sistema de Control Interno

Es una Serie de Políticas y Procedimientos (Controles Internos), adoptados por la Organización para ayudar al Cumplimiento del Objetivo Administrativo de asegurar, en la medida de lo posible, la Ejecución Ordenada y Eficiente de las Actividades, incluyendo la Sujeción a las Políticas Administrativas, la Segregación de Funciones, la Salvaguarda de Activos, la Prevención y Detección de Fraudes y Errores, la Exactitud e Integridad de los Registros Contables y la Prevención Oportuna de Información Financiera Contable³³.

4.18.3. Principios del Control Interno

De acuerdo a las Normas Generales y Básicas de Control Interno Privado, los principios que se aplican en el sector no Lucrativo son:

- Naturaleza de Control Interno.

³² Mantilla Samuel, "Control Interno"

³³ Coronel Tapia, Carlos R. "Auditoría Financiera"



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

- Calidad de Control Interno.
- Responsabilidad.
- Jerarquía de Controles.
- Criterio y Juicio Personal y Profesional.

4.18.4. Elementos del Control Interno

Los Elementos sobre los cuales se basa el Sistema de Control Interno deberán ser amplios para cubrir todo el Contexto de la Organización, que se expresa en los siguientes elementos:

- a) **Objetivos y Planes Definidos:** Los Planes y Objetivos de la Organización deben cumplir con los Requisitos siguientes: Definidos y Expresados por Escrito, útiles para la Toma de Decisiones, Comunicados oportunamente al Personal y Aceptados y usados por el Empleado.
- b) **Estructura de Organización:** Es un Proceso que consiste en Identificar y Agrupar el Trabajo que será desarrollado, definiendo la Responsabilidad necesaria y estableciendo Relaciones que hagan posible trabajar al Empleado en forma Efectiva para el Cumplimiento de Objetivos.
- c) **Normas y Procedimientos:** Las *Normas*, definen los Parámetros de Actuación de las Funciones de Elaboración, Revisión y Autorización de las Operaciones. Los *Procedimientos* representan los Métodos empleados para procesar las diferentes Actividades, un sistema de Control Interno, debe disponer de Procedimientos Efectivos y Documentados para realizar las Operaciones.
- d) **Sistema de Información Confiable:** La Información debe ser un recurso importante para el Proceso de Dirección de la Organización, será necesaria una Información Oportuna, Periódica y Contable, utilizando al efecto los Avances más significativos.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

- e) **Recursos Humanos:** Las Personas son realmente las que ponen en marcha las Actividades de una Organización. El Éxito de un Sistema de Control Interno, depende básicamente de la Calidad del Personal, ya que el mejor Sistema de Control puede fallar sino se dispone de Servidores idóneos para llevarlo a la Práctica.

Una Eficiente Política de Personal debe incluir: Selección cuidadosa del Empleado, Preparación adecuada, Existencia de un Plan motivado por necesidades, de Número y Capacidad de Personas a emplear, Existencia de un Sistema de Supervisión apropiado de las Tareas asignadas, Existencia de un Sistema de Incentivos acorde con la Responsabilidad asumida y Destreza demostrada por los Empleados (Remuneración, Ascensos, Bonos, etc.), como Medición Periódica del Rendimiento, Vacaciones obligatorias anuales y Notación adecuada, Desempeño de Labores dentro de las Normas Establecidas y Condiciones de Trabajo adecuadas³⁴.

4.18.5. Evaluación del Control Interno

Es un Proceso ejecutado por Auditores Internos y Externos para la Determinación de su Eficacia o para programar la Naturaleza, Alcance y Oportunidad de los Procedimientos de Auditoría. Esta Evolución puede tener diversos Alcances dependiendo del Objetivo de la Auditoría a realizar.

4.19. EVALUADORES DEL CONTROL INTERNO

La Evaluación del Control Interno debe ser realizada por los Auditores que realizan la Auditoría Interna y Externa de la Organización, al respecto se establece:

Auditoría Interna: La Auditoría Interna se practicara por una Unidad especializada de la propia Organización, que realizara las siguientes Actividades en forma separada, Combinada o Integral, evaluar el Grado de Cumplimiento y Eficacia de los Sistemas de

³⁴ Coronel Tapia, Carlos R. "Auditoría Financiera"



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

Administración y de los Instrumentos de Control Interno incorporados a ellos; determinar la Confiabilidad de los Estados Financieros; y analizar los Resultados y la Eficiencia de las Operaciones.

Auditoría Externa: La Auditoría Externa será Independiente e Imparcial y en cualquier momento podrá examinar las Operaciones o Actividades ya realizadas por la Organización, a fin de calificar la Eficacia de los Sistemas de Administración y Control Interno; opinar sobre la Confiabilidad de los Registros Contables y Operativos; dictaminar sobre la Razonabilidad de los Estados Financieros y evaluar los Resultados de Eficiencia y Economía de las Operaciones. Sus Recomendaciones discutidas y Aceptadas por la Entidad auditada son de obligatorio cumplimiento.

4.20. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

Dentro del Marco Integrado se identifican ocho Componentes de Control Interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de Gestión de la Organización. Los mismos son:

- **Ambiente de Control**, El Ambiente de Control marca la pauta del Funcionamiento de una Organización e influye en la Concienciación de sus Empleados respecto al Control. Es la base de todos los demás componentes de Control Interno, aportando Disciplina y Estructura.
- **Evaluación de los Riesgos**, La Evaluación de los Riesgos consiste en la Identificación y Análisis de los Riesgos relevantes para la Consecución de los Objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser Gestionados los Riesgos.
- **Actividades de Control**, Las Actividades de Control son las Políticas y los Procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las Instrucciones de la Dirección. Ayudan a asegurar que se toman las Medidas Necesarias para controlar los Riesgos relacionados con la Consecución de los Objetivos de la Organización.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial[®]

- **Información y Comunicación**, Es necesario Identificar, Recopilar y Comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada Empleado con sus Responsabilidades. Los Sistemas Informáticos producen Informes que contienen Información Operativa, Financiera y Datos sobre el Cumplimiento de las Normas que permite dirigir y controlar el Negocio de forma adecuada.
- **Supervisión o Monitoreo**, Los Sistemas de Control Interno requieren Supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado Funcionamiento del Sistema a lo largo del Tiempo.
- **Establecimiento de Objetivos**, Los Objetivos se establecen a nivel estratégico, estableciendo con ellos una Base para los Objetivos Operativos, de Reporte y de Cumplimiento.
- **Respuesta a los Riesgos**, Evaluados los Riesgos Relevantes, la Gerencia determina cómo responder a ellos. Las Respuestas a los Riesgos incluyen la Transferencia, Tratamiento, Interrupción de la Actividad y Tolerancia del Riesgo.
- **Identificación de Eventos**, La Gerencia identifica los Eventos Potenciales que de ocurrir, afectarían a la Organización. Los Eventos necesitan ser clasificados, si representan Oportunidades o al contrario afectarán la Capacidad de la Organización para implantar la Estrategia y alcanzar los Objetivos con Éxito (Riesgos).³⁵

4.21. CONTROL INTERNO DE PERSONAL

Es asegurarse que las diversas Áreas y Unidades Organizacionales puedan 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.

³⁵ Coronel Tapia, Carlos R. “Auditoría Financiera”



4.22. MANUAL DE AUDITORÍA

El Manual trabaja como una Enciclopedia y ofrece, por ejemplo, una Guía sobre cómo efectuar el Relevamiento Preliminar, Planificación, Trabajo de Campo, Comunicación de Resultados, tratar los Informes de Auditoría, la Licitación de Servicios de Auditoría; en qué se debe pensar fundamentalmente ante una Auditoría, qué hacer frente a Sospechas de Corrupción y cómo realizar una Descripción de Tareas para Auditoría³⁶.

Uno de los mayores Desafíos hoy en día, es conseguir que los Patrocinios del llamado Estado del Bienestar, que fue muy abordado en la Década de los Noventa, se extienda por todos los Países y alcance a todas las Personas, especialmente aquellas que pertenecen a Grupos Desfavorecidos de Recursos Naturales y Económicos para una vivencia estable³⁷.

4.22.1. Objetivo del Manual de Auditoría

El Objetivo del Manual es facilitar la Labor cuando el Trabajo de Auditoría se encuentre en proceso. El Manual trabaja como un Compendio y, en consecuencia, una parte de la Información aparece repetida. Entre otras cosas, se suministran pautas sobre cómo relacionarse con los Informes de Auditoría, realizar Mejoras de Servicios de Auditoría y escribir Diseños de Labores para Auditorías; también propone al Personal de Visión Mundial la posibilidad de comprender qué es una Auditoría, cuál es el Rol del Auditor y qué se puede lograr con las Auditorías.

Otro Objetivo del Proyecto es contribuir a Docentes y Estudiantes en el Proceso de Elaboración de Proyecto de Grado, describiendo las Etapas a seguir en el desarrollo del mismo, brindando la Estructura del Perfil de Proyecto, la Estructura del Documento final del Proyecto de Grado y los aspectos de forma que deben cuidar ambos Documentos.

³⁶ Cook, John W. y Winkle, Gary, "Auditoría"

³⁷ Ortega Mariño, Macario, "Organización"



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial[®]

4.23. MANUAL DE AUDITORÍA Y TALENTO HUMANO

El Manual de Auditoría para la Gestión del Talento Humano de Organizaciones no Gubernamentales sirve de Herramienta para fortalecer la encomendable labor de Visión Mundial, que reflejan que el Equipo Humano es el principal Recurso de cualquier Organización, pero sobretodo en las Entidades sin Ánimo de Lucro. Quienes trabajan en ellas lo hacen porque habitualmente se identifican con los Fines acciones que desarrollan.

Es tarea de Recursos Humanos contribuir a crear y mantener un buen Ambiente de Trabajo, cuidando de detalles tales como el Entorno Físico en el que se desarrolla la Actividad o los Medios materiales auxiliares utilizados (informáticos, de oficina, etc.). De esa forma saldrán a la luz y se aprovecharán mejor la Preparación y los Conocimientos del Equipo³⁸.

Las Entidades sin Ánimo de Lucro suelen nacer gracias al Impulso y Determinación de Personas que buscan responder a Necesidades de un determinado Colectivo³⁹.

³⁸ Alles, Martha Alicia. "Diccionario de Comportamientos: Gestión por Competencias. ¿Cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos?"

³⁹ Memorias Visión Mundial Gestión 2013.



CAPÍTULO V

PAPELES DE TRABAJO

5. PAPELES DE TRABAJO

5.1. NORMAS APLICABLES PARA LA PREPARACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Los Papeles de Trabajo deben dar una impresión de Metodología y Orden, orientada a una clara distinción entre lo Importante y lo Trivial, por lo que deben observarse las normas siguientes en la preparación de los Papeles de Trabajo:

- Cada Hoja de Trabajo debe ser adecuadamente identificada con el nombre de la Empresa auditada, una descripción de la información preparada, el periodo cubierto y la fecha correspondiente.
- Debe utilizarse una o varias hojas por separado para cada asunto. Cualquier información de valor suficiente para requerir su inclusión en los Papeles de Trabajo, amerita una hoja para evitar pasar por alto información registrada en el reverso.
- Todos los Papeles de Trabajo deben contener índices que los relacionen con la Hoja de Trabajo. Debe prepararse una Hoja Sumaria para cada cuenta, control o función básica, a la cual se referirán todos los Papeles de Trabajo detallados.



5.2. PREPARACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO

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.

5.2.1. Objetivos

Objetivos principales que deben cumplir los Papeles de Trabajo:

- Registra de manera Ordenada, Sistemática y Detallada los Procedimientos y Actividades realizadas por el Auditor.
- Documentar el trabajo efectuado para futura Consulta y Referencia.
- Proporcionar la base para la Preparación del Informe.
- Minimizar los esfuerzos a las Auditorías posteriores.
- 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 y demás normativa aplicable.

Determinar las Modificaciones a los procedimientos y al Programa de Auditoría para las próximas revisiones.

5.2.2. Requisitos Para Los Papeles De Trabajo

Es importante mencionar que independientemente del tipo de Auditoría que se esté ejecutando, los Papeles de Trabajo y Cédulas deben reunir los siguientes requisitos:

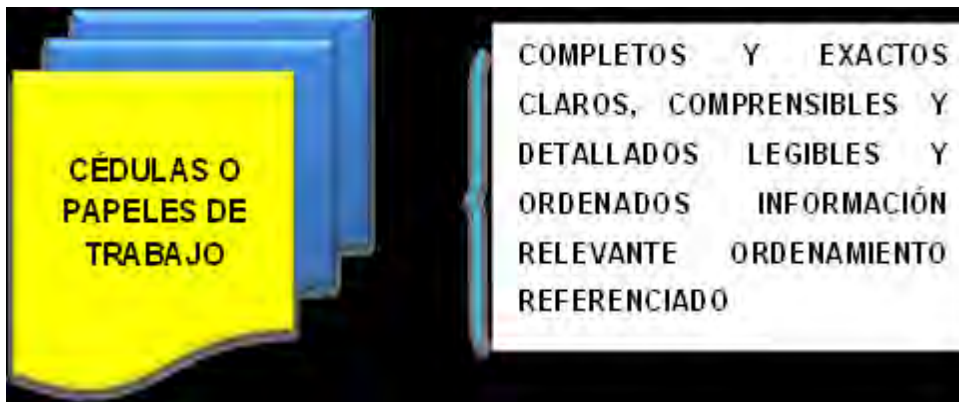


GRÁFICO IV: Precisiones para la Elaboración de Papeles de Trabajo

5.2.3. Propósito De Los Papeles De Trabajo

Los Papeles de Trabajo deben ser elaborados por el Auditor con los siguientes propósitos:

- Evidenciar y Registrar las Labores realizadas
- Registra los Resultados
- Respalda el Informe del Auditor.
- Indica el Grado de Confianza del Sistema de Control Interno.
- Fuente de Información
- Mejorar la Calidad del Examen
- Facilitar la Revisión y Supervisión

5.3. MARCAS Y NOTAS

Las Marcas y Las notas de Auditoría son símbolos que utiliza el Auditor para poder dejar constancia de las Pruebas y Técnicas de Auditoría que se aplicarán, estas Marcas y Notas generalmente se deben registrar con lápiz de color rojo.



5.3.1. Marcas En Los Papeles De Trabajo

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.

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.

5.4. ARCHIVO DE PAPELES DE TRABAJO

Según su utilización y contenido, los Papeles de Trabajo se clasifican en los archivos que a continuación se enuncian:

- **Archivo Corriente**
 - Índice y Contenido de los Papeles de Trabajo
 - Planeación de la Auditoría
 - Memorándum de Planeación
 - Resumen de Deficiencias
 - Programas
- **Archivo Permanente**
 - Antecedentes y Organización de la Entidad
 - Estructura organizativa de la Entidad



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial¹

- Reglamentos, Normas, etc. de la Entidad
- Correspondencia enviada.
- Correspondencia recibida
- Informes de Auditoría
- Resumen de Observaciones y Recomendaciones
- **Archivo Administrativo**
 - Plan de Auditoría y Presupuesto
 - Cronograma de Auditoría
 - Personal Asignado
 - Conclusiones, Recomendaciones y Opiniones
 - Hechos Posteriores.
 - Modificaciones relevantes en la Entidad
 - Limitaciones en el Alcance
 - Informes de Auditoría
 - Debilidades y Fortalezas de la Entidad
 - Amenazas y Oportunidades de la Entidad

5.5. COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS

Después de terminar la fase de recolección de evidencia y antes de preparar el informe de Auditoría definitivo, 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 Auditor⁴⁰.

⁴⁰ Ortega Mariño, Macario, “Organización”



5.5.1. Etapas Para La Elaboración Del Informe De Auditoría

La elaboración del Informe se realiza a través de dos etapas:

→ Borrador del Informe

El borrador de informe forma parte de los Papeles de Trabajo, el cual deberá contener información que podrá ser modificada, a través de la Evidencia que presente la parte auditada con relación a los Hallazgos presentados. El Auditor evaluará la Veracidad de la misma y sobre esa procederá a mantener o eliminar aquellas situaciones que pudieran haber sido Observadas y Presentadas en el Informe Definitivo.

→ Informe Final

Se refiere al Informe Definitivo, que debe entregarse de manera Técnica, Profesional y Oportuna a los miembros de la Junta Directiva.

5.5.2. Preparación Del Borrador Del Informe

Cuando los Hallazgos de Auditoría ya han sido revisados por el Jefe de Equipo y Supervisor de Auditoría, estos serán comunicados de manera verbal a las personas relacionadas directamente con los Hallazgos para que expresen sus comentarios con evidencia documental. Cuando las Explicaciones o Comentarios, así como la documentación anexa a la respuesta que den las personas relacionadas con los Hallazgos de Auditoría, no cumplan el principio de Suficiencia y Competencia de conformidad al Juicio Profesional del Auditor, el Jefe de Equipo mantendrá en firme dichos hallazgos y los comunicará a la Máxima Autoridad de la Empresa a través de una Carta de Gerencia, para posteriormente dar inicio con ayuda del Auditor a la preparación del borrador informe, el cual será presentado al comité de Auditoría para su Revisión y Análisis correspondiente.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

La función de preparar los Hallazgos consiste en dotar al Jefe de Equipo elementos de Juicio Cuantitativo y Cualitativo que le permitan preparar el Borrador de Informe de Auditoría -el Borrador del Informe deberá ser revisado de forma Minuciosa y Detalladamente por el supervisor de Auditoría- el cual deberá contener la siguiente información:

- Introducción
- Objetivo y Alcance de la Auditoría
- Resultados de la Auditoría
- Conclusiones generales
- Anexos

5.5.3. Emisión Del Informe Preliminar Y Discusión Con Parte Auditada

En este apartado el Auditor deberá emitir un Informe Preliminar y discutirlo con las personas relacionadas con los Hallazgos de Auditoría, con la finalidad de superar los Hallazgos y Observaciones antes de emitir el Informe Final a la Junta Directiva.

5.5.4. Adición Al Informe, Comentarios Y/O Evidencias Adicionales Que Modifiquen El Informe

Se comprenderán Comentarios y/o Evidencias que modifiquen el informe de Auditoría a todas aquellas Respuestas o Explicaciones con evidencia documental presentadas por las personas involucradas directamente con los Hallazgos de Auditoría y todas aquellas evidencias que se obtengan posteriores al examen.

5.5.5. Preparación Y Remisión Del Informe Final

Después de haber discutido el Borrador de Informe con las personas relacionadas directamente con los Hallazgos de Auditoría y haber obtenido explicaciones con Evidencia Documental y que cumplan con el principio de suficiencia y competencia de conformidad al juicio profesional del Auditor.



El Auditor deberá preparar y emitir el Informe Final a la Junta Directiva. Esta etapa corresponde a la Elaboración del Informe de Auditoría realizada. Los informes de Auditoría deberán estar sustentados con Evidencia Suficiente, Competente y Pertinente de los hechos observados; la redacción deberá ser clara, Concisa y Precisa.

5.5.6. Esquema De Informe De Auditoría

A continuación se presenta un Detalle Esquemático, que describe las características básicas y fundamentales que debe tener un Informe de Auditoría:



FLUJOGRAMA VI: Esquema de Informe De Auditoría



5.6. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO PARA LA EVALUACIÓN

Para efectuar una Evaluación Integral de los Controles Internos, este deberá iniciarse al nivel de la toma de decisiones de la Organización, las cuales pudieran tener un Efecto Dominante sobre la Organización. Esto incluye una consideración de los factores en cada uno de los componentes del Control Interno, que pueden tener un efecto sobre el Riesgo de Errores o Fraude. Estos ocho componentes interrelacionados, en el presente caso son:



GRÁFICO V: Componentes del Control Interno para la Evaluación

Una documentación y evaluación del Control Interno a nivel de Empresa por sí misma no provee una perspectiva completa del Control Interno de una Empresa. Sin embargo, es un punto de partida importante porque la evaluación de los controles a nivel de Empresa, particularmente cuando se identifican debilidades, puede tener un efecto significativo sobre la evaluación general de la eficacia de los controles internos y los procedimientos para reportar información financiera o del manejo de sus Recursos Humanos⁴¹.

⁴¹ Coronel Tapia, Carlos R. "Auditoría Financiera", Primera Edición, 2008



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

Con el fin de ayudar a la Gerencia en la Evaluación del Control Interno a nivel de Empresa, en este trabajo se presenta varios puntos a considerar para cada uno de los ocho componentes del Control Interno. Estos puntos no abarcan todo, y no todos los puntos listados serán aplicables a todas las Empresas. Factores Internos y Externos únicos para una Empresa en particular –como la de este Proyecto- pueden dar como resultado que las Empresas desarrollen mecanismos de control únicos, y esos factores y mecanismos de control únicos pueden dar lugar a considerar puntos adicionales.

5.6.1. El Entorno De Control

El Entorno de Control refleja la pauta fijada por la Gerencia y la actitud general, la conciencia y las acciones de los dueños u otros, con respecto a la importancia del Control Interno y el énfasis puesto sobre el control en las políticas, procedimientos, métodos y estructura organizacional de la Empresa. Esto es el fundamento para todos los otros componentes del Control Interno, que proveen disciplina y estructura.

A. Conciencia de Control de la Gerencia y Estilo Operativo

- Cómo se establece la Estructura de la Empresa (p. ej., No es dominada por uno o unos pocos individuos) y la Supervisión por parte de la Gerencia.
- Existe o no, un mecanismo establecido para Educar y Comunicar regularmente a la Gerencia y a los empleados la importancia de los controles internos y elevar el nivel de entendimiento de los controles.
- La Gerencia corrige las deficiencias identificadas en el Control Interno.

B. Compromiso de la Gerencia a ser Competente

- El personal debe tener la Capacidad y el Entrenamiento necesarios para su nivel de Responsabilidad asignado o la Naturaleza y complejidad del negocio.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

- La Gerencia debe integrar la voluntad de consultar con los Auditores y tratar asuntos significativos que se relacionan con el Control Interno de los recursos y asuntos contables.
- La Gerencia tiene el compromiso de proveer suficiente personal para mantener el ritmo de crecimiento y/o complejidad de la Empresa.

C. Estructura Organizacional, Asignación de Autoridad y Responsabilidades

- La estructura organizacional debe ser adecuada para el tamaño, actividades operacionales, y ubicación de la Empresa.
- Determinar la estructura y los Procesos para asignar los Recursos Humanos requeridos por la Empresa (Reclutamiento y Selección).
- Identificar las políticas establecidas para aquellos asuntos como aceptación de nuevos negocios, conflictos de interés, y prácticas de seguridad. Y como ellas son comunicadas a la Organización.
- Cuáles son las políticas y procedimientos para la autorización y aprobación del Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos.
- Se realiza la supervisión y monitoreo de las operaciones, incluyendo personal.

D. Políticas y Prácticas Específicas de Recursos Humanos

- Las normas y procedimientos para la contratación, adiestramiento, motivación, evaluación, promoción, remuneración, traslados y terminación de personal deben ser aplicables a todas las áreas funcionales (p.ej., contabilidad, mercadeo, otros).
- Que procedimientos de investigación, existen, para la selección de solicitantes de empleo, particularmente para personal con acceso a activos susceptibles a sustracción.
- Se tienen políticas y procedimientos claros. Estos a su vez se emiten, actualizan y modifican. Como se comunica el personal en toda la Empresa.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

- Las funciones, los Manuales de referencia u otras formas de comunicación que informen al personal sobre sus obligaciones, deben estar claramente establecidas.
- Como se evalúa el desempeño del trabajo, y como se revisa periódicamente a cada empleado.

5.6.2. El Establecimiento De Objetivos

Objetivos del Control Interno y Procedimientos de la Empresa.

Con el levantamiento de procedimientos por parte de los empleados se pretenden alcanzar los siguientes Objetivos:

- Implementar métodos y procedimientos del Sistema de Control Interno de la Empresa.
- Identificar las funciones del personal en cada actividad, trámite, proceso, operación o transacción.
- Determinar el tiempo invertido en cada una de las actividades para establecer la duración total del procedimiento. Ejemplo: cuánto tiempo se gasta el trámite de un contrato, una cuenta, recepción de suministros, etc.
- Sentar la base documental para la elaboración de los Manuales de Procedimientos y Funciones.
- Estimular la innovación, perfeccionamiento y actualización constante.

5.6.3. Identificación De Eventos De Riesgo

El objetivo específico de esta etapa, es identificar los eventos de riesgo en cada uno de los Procesos, en este caso de Reclutamiento y Selección de los Recursos Humanos. Debe entonces responderse a las preguntas sobre que puede suceder, dónde, cuándo, cómo y por qué.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

La identificación del riesgo se basa en elaborar una lista exhaustiva de eventos que pueden tener efecto en los Objetivos de los Procesos. La identificación de los eventos de riesgo se realizará a través de la aplicación de una encuesta a las áreas responsables de los diferentes procesos denominados Administración del Riesgo, que contiene los conceptos esenciales para tal fin.

- El Análisis y Medición del Riesgo

Esta etapa permite establecer criterios de calificación y evaluación de los riesgos que permitan tomar decisiones pertinentes sobre su tratamiento. El nivel de riesgo se determina relacionando la posibilidad de ocurrencia (probabilidad) con la consecuencia (impacto).

Por la primera se entiende la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia, si se ha materializado (Por ejemplo: No. de veces / año), o de factibilidad teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque este no se haya materializado. Por impacto se entiende como las consecuencias que puede ocasionar a la Organización la materialización del riesgo.

5.6.4. Evaluación De Riesgos

La Evaluación de Riesgos es la identificación y análisis de riesgos relevantes (tanto internos como externos) al logro de los Objetivos, formando una base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados.

Se deben establecer y comunicar los Objetivos a nivel de Empresa, incluyendo cómo están apoyados por planes estratégicos y complementados a nivel de Proceso o aplicación. Asimismo establecer un Proceso de Evaluación de Riesgo, incluyendo la estimación de la importancia de los riesgos, la evaluación de la probabilidad de su ocurrencia, y la determinación de las acciones necesarias a seguir.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

- Son establecidos, comunicados y monitoreados los Objetivos de negocios. Son comunicados a toda la Empresa los elementos clave del plan estratégico de la Empresa, de manera que los empleados tengan un entendimiento básico de la estrategia general de la Empresa. El plan estratégico de la Empresa y los Objetivos de negocio deben complementarse entre sí.
- Existe un plan o Proceso que periódicamente revise y actualice los Programas de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos. El plan o Proceso estratégico debe ser revisado y aprobado por los Propietarios.
- Se debe estructurar Procesos para asegurar que la Empresa conozca los cambios en el entorno operativo y de Recursos Humanos, para que luego pueda revisar tales cambios y determinar los efectos, si es que existe alguno, así también que los cambios puedan tener sobre las prácticas organizacionales de la Empresa.
- Establecer canales de comunicación entre las unidades de la Empresa y/o todos los individuos a cargo de monitorear las actividades, para que la Gerencia y los niveles respectivos conozcan los cambios en las regulaciones que podrían afectar las prácticas laborales de la Empresa.

5.6.4.1. Valoración Del Riesgo

La Valoración del Riesgo es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles identificados en el Elemento de Control, denominado "Controles", del Sub-Sistema de Control de Gestión.

Se realiza esta acción con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y fijación de políticas. Para esta etapa se hace necesario tener claridad sobre los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones.

Para realizar la valoración de los controles existentes es necesario recordar que estos se clasifican en:



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

- **Preventivos:** Aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo, para prevenir su ocurrencia o materialización.
- **Correctivos:** Aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad después de ser detectado un evento no deseable; también permiten la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia.

5.6.4.2. El Procedimiento Para La Valoración Del Riesgo

- a) Para la evaluación de los controles existentes es necesario describirlos estableciendo si son preventivos o correctivos y responder a las siguientes preguntas:
 1. ¿Los controles están documentados?
 2. ¿Se están aplicando en la actualidad?
 3. ¿Son efectivos para minimizar el riesgo?
- b) Una vez ha respondido todas las preguntas proceda a realizar la valoración.
- c) Calificados y evaluados los riesgos, analícelos frente a los controles existentes en cada riesgo. Pongéelos según la tabla establecida, teniendo en cuenta las respuestas a las preguntas anteriormente formuladas.

5.6.5. Respuesta Al Riesgo

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos, las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.

La Gerencia, debe evaluar cuál es la respuesta al riesgo de la Organización en función de las cuatro categorías siguientes:

- **Evitar:** Salir de las actividades que generan riesgos.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

- Reducir: Actuar para reducir la probabilidad de ocurrencia, el impacto del riesgo o ambos.
- Compartir: Trasladar o transferir una parte del riesgo.
- Aceptar: No acometer ninguna acción que afecte a la probabilidad o al impacto.

5.7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Los Sistemas de Información y Comunicación apoyan la identificación, captura e intercambio de información en una forma y oportunidad que permiten a la Gerencia y a otro personal apropiado cumplir con sus responsabilidades⁴².

5.8. SISTEMAS

Los Sistemas de Información proveerán a la Gerencia, los reportes necesarios sobre el desempeño de la Empresa en relación a los Objetivos establecidos, incluyendo información interna y externa relevante. Proporcionar también estos datos, a la gente apropiada, con el detalle necesario y a tiempo, para permitir cumplir con las responsabilidades de forma eficaz y eficiente⁴³.

La Gerencia debe comunicar los deberes y responsabilidades de control de los empleados en una manera eficaz, y establecer los canales de comunicación para que la gente reporte situaciones perjudiciales o que impliquen riesgos.

5.9. ACTIVIDADES DE CONTROL

Las Actividades de Control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia sean cumplidas.

⁴² Coronel Tapia, Carlos R. "Auditoría Financiera"

⁴³ Alles, Martha Alicia. "Desempeño por Competencias"



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

Existen políticas y procedimientos necesarios con respecto a que cada una de las actividades de la Empresa y los controles administrativos y/o financieros señalados por la política, son aplicados.

- Revisa la Empresa sus políticas y procedimientos de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos periódicamente para determinar si continúan siendo apropiados para las actividades de la Empresa.
- Tienen los miembros de la Gerencia responsabilidad (ownership) sobre las políticas y los procedimientos. La responsabilidad incluye asegurarse que las políticas y los procedimientos sean apropiadas para las actividades de la Empresa en todas sus áreas.

La Gerencia tiene Objetivos claros en términos de presupuesto, utilidades y otras metas financieras y de operación, y estos Objetivos están claramente escritos, y son comunicados a toda la empresa, en particular al personal, siendo activamente monitoreados. Como están integrados los Sistemas de planificación y de reporte para identificar variaciones en el rendimiento planificado de los Recursos Humanos y comunicar estas variaciones al nivel apropiado de la Gerencia. El nivel de la Gerencia apropiado investiga las variaciones y toma acciones correctivas apropiadas y oportunas.

- Existe un Sistema de Presupuesto y de Recursos Humanos.

Son comunicadas y discutidas por los Propietarios con Gerencia las variaciones en el rendimiento planificado a nivel financiero y de los Recursos Humanos, por lo menos trimestralmente.

Los deberes son lógicamente divididos o segregados (manualmente o a través de la implementación de Sistemas o Manuales de Control apropiados) entre diferentes personas, para reducir el riesgo de fraude o de acciones impropias.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

- Son revisados los organigramas para asegurar que existe una segregación apropiada de deberes, funciones y responsabilidades.
- Se requieren aprobaciones apropiadas de parte de la Gerencia antes de permitir acceso a un individuo a aplicaciones y bases de datos específicas de los controles establecidos, Registros y Archivos de Kárdex, Files y otros antecedentes de Recursos Humanos.
- Existe prohibición para que el personal detenga responsabilidades o deberes incompatibles en departamentos de servicios, comercialización y ventas.
- Hay Procesos para revisar periódicamente (p. ej. trimestral, semestralmente) los Procesos del Sistema y controles de acceso del personal a las diferentes aplicaciones y bases de datos, para determinar si los privilegios del Sistema y accesos de control son apropiados al manejo administrativo del personal de la Empresa.

Se realizan comparaciones periódicas de movimiento de personal a partir del Reclutamiento y Selección, que son registrados en el Sistema de la Empresa. Existen adecuados resguardos para prevenir acceso no autorizado o la manipulación y destrucción de documentos, registros y archivos del área.

5.10. MONITOREO Y REVISIÓN

Monitoreo es un Proceso que evalúa la calidad de desempeño del Control Interno a través del tiempo.

Se realizan evaluaciones periódicas del Control Interno y el personal, mientras realiza sus deberes regulares, se puede evidenciar que el Sistema de Control Interno está funcionando.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

- Los procedimientos que la Gerencia establece, permiten revisar los Procesos de control, asegurándose que los controles de personal y otros complementarios, están siendo aplicados tal como se esperaba.
- Que procedimientos existen para monitorear al personal, cuando los controles son omitidos (over ridden) y para determinar si la omisión (over ride) fue apropiada.
- Existen políticas/procedimientos de Recursos Humanos para asegurar que se toman acciones correctivas de forma oportuna cuando ocurren excepciones en el manejo administrativo del personal.

La Gerencia implementa las recomendaciones de Control Interno de los Auditores Internos e Independientes (realizadas) sobre el manejo de Recursos Humanos. Se corrigen las deficiencias conocidas en forma oportuna, y se responde apropiadamente a los informes y las recomendaciones efectuadas en materia de Personal.

- Las acciones que toma la Gerencia son adecuadas y oportunas para corregir deficiencias en el Proceso de Reclutamiento y Selección, reportados por la función de Control Interno.
- Responde la Gerencia en forma oportuna y apropiada a las observaciones de los Auditores Independientes y a sus recomendaciones en relación al Control Interno y a las políticas y procedimientos de la Empresa relativas al manejo de Recursos Humanos.
- Recibe la Empresa recomendaciones de los expertos en la temática de personal, y si es así, como se tratan los hallazgos o situaciones evidenciadas.
- Existen otras funciones de Semi-Auditoría que reportan a la Gerencia y afectan el entorno de control general en lo referido a los Recursos Humanos.

Hay una función de Auditoría Interna referida al manejo de los Recursos Humanos en la Empresa, que la Gerencia utiliza para apoyar sus actividades de Monitoreo y Seguimiento.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

- Es adecuado el nivel de calificación del personal de la Empresa, su adiestramiento, y habilidades especializadas dado el entorno laboral (p. ej., Profesionales y Personal seleccionado con experiencia y capacitación en ambientes complejos y de trabajo con Empresas productivas).
- Es independiente la función del Auditor Interno (en términos de autoridad y relaciones de reporte) de las actividades que audita, en lo referido a los Recursos Humanos de la Empresa.
- Se prohíbe a los Directivos o Jefaturas, tener responsabilidades operativas que tengan conflictos con su función de monitorear a los Recursos Humanos.
- El alcance de las actividades planificadas del Control Interno y la Auditoría, son revisados en forma anticipada con Gerencia.
- Desarrolla el profesional Auditor, un plan anual que considera el riesgo en la determinación de la asignación de Recursos Financieros y especialmente Humanos.
- Tiene el Auditor Interno, autoridad para examinar cualquier aspecto de las operaciones de la Empresa y los Sistemas o Procesos de Control Interno de los Recursos Humanos.
- Son reportados los resultados de las actividades del Auditor Interno a Gerencia.



CAPÍTULO VI

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

6. MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

6.1. OBJETIVO GENERAL

Emitir una opinión independiente, respecto al Grado de Implantación, Implementación y desarrollo del Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal en Visión Mundial Bolivia.

6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar la legalidad y suficiencia de la documentación que respalda los Términos de Referencia del Proceso de Contratación.
- Ayudar a la Gerencia a lograr la Administración más eficiente de las operaciones de la Empresa, estableciendo procedimientos para incorporarse a sus planes.
- Revelar y corregir la ineficiencia en los Procesos.
- Recomendar cambios necesarios en las diversas fases de los Procesos.
- Informes Legales.
- Documentos que aprueben la Escala Salarial.

6.3. ALCANCE DEL EXAMEN

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



6.4. METODOLOGÍA

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

- Aplicación de procedimientos de Auditoría necesarios para obtener evidencia suficiente, tales como indagación, análisis, confirmación, verificación, solicitud de documentación e información a instancias correspondientes entre otros.
- El Trabajo se documentará con evidencia pertinente, suficiente y competente a fin de fundamentar los resultados del mismo.

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

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

6.6. PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS A UTILIZAR

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



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

Procedimientos:

- Evaluación y estudio del Sistema Contable para la contratación de Personal.
- Evaluación y estudio del Sistema de Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal.

Técnicas:

- Inspección.
- Observación.
- Cálculo.

6.7. ELABORACIÓN Y ENTREGA DEL INFORME

El informe de Auditoría deberá cumplir una triple finalidad:

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

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

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



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

6.7.1. Estructura Del Informe

La estructura debe contener los siguientes puntos:

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



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial[®]

CAPÍTULO VII

DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL MANUAL DE AUDITORÍA

**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN
DEL CONTROL INTERNO, SELECCIÓN DE PERSONAL
EN VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA”**

Visión Mundial[®]



“MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA”

1. ANTECEDENTES

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

1.1. OBJETIVO DEL MANUAL

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

1.2. UNIDADES INTERVENTORAS

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



1.3. BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA

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

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

1.4. BENEFICIOS PARA VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA

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

1.5. BENEFICIOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

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

1.6. PROPÓSITO DE LA AUDITORÍA INTERNA

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

En consecuencia, la Unidad de Auditoría Interna, ejerce el Control Interno posterior, con criterio independiente de las operaciones que audita.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

Retroalimenta a los diferentes niveles Gerenciales, a través de la evaluación de los sistemas operativos y administrativos, generando recomendaciones de Control Interno con el fin de coadyuvar a la consecución de objetivos de gestión e institucionales de la Entidad.

1.6.1. Alcance de las Actividades de Auditoría Interna

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

1.6.2. Responsabilidad de la Unidad de Auditoría Interna

La Unidad de Auditoría Interna, reporta los resultados de su Trabajo a la Asamblea de Socios y responde ante la misma por la imparcialidad y calidad profesional del Trabajo realizado. Desde el punto de vista técnico (profesional) la principal responsabilidad del Auditor es la de emitir un Informe con las Conclusiones y Recomendaciones profesionales necesarias para mejorar la efectividad, la economicidad y la eficiencia de las operaciones o actividades auditadas.

1.6.3. Competencia Técnica del Personal

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

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



1.6.4. Pasos para la Auditoría

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

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

1.6.5. Áreas que cubre la Auditoría

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

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



1.6.6. Técnicas de Investigación de la Auditoría

La Técnicas a utilizar son las siguientes:

1.6.6.1. Verificación de Documentos

El Auditor verifica si los files Personales de todo el Personal de Visión Mundial Bolivia, cuentan con documentación suficiente de acuerdo a los respectivos documentos base de Contratación.

1.6.6.2. Enfoque Estadístico

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

1.6.6.3. Enfoque Legal

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

1.6.6.4. Enfoque por Objetivos

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

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

1.6.7. Instrumentos de Investigación

Los instrumentos más utilizados son los siguientes:

- Entrevistas
- Análisis Históricos



1.7. INFORME DE AUDITORÍA

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

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

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

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

2. PAPELES DE TRABAJO

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

3. CONCEPTO DE EVIDENCIA

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

3.1. CLASIFICACIÓN DE EVIDENCIA DE AUDITORÍA

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



3.1.1. Evidencia de Control

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

3.1.2. Evidencia Sustantiva

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

3.2. CARACTERÍSTICAS DE LA EVIDENCIA DE AUDITORÍA

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

3.2.1. Competencia

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

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



3.2.2. Suficiencia

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

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

3.3.1. Técnicas de Auditoría

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

- **Análisis:** Consiste en la descomposición del Todo en partes homogéneas, es decir, separar y evaluar los elementos o partes que conforman, con el fin de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes.
- **Comparación:** Técnica de verificación ocular por medio de la cual se determina similitudes o diferencias entre dos o más conceptos o hechos.
- **Entrevista:** Las Entrevistas pueden ser efectuadas al Personal de la Entidad auditada o Personas beneficiarias de los Programas o Actividades a su cargo.
- **Encuesta:** Las Encuestas pueden ser útiles para recopilar información de un gran universo de datos o grupos de Personas. Su ventaja principal radica en la economía



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

en términos de costo y tiempo; sin embargo, su desventaja se manifiesta en su inflexibilidad, al no obtenerse más de lo que se pide.

- **Comprobación:** Esta técnica de verificación documental tiene el objeto de verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las transacciones u operaciones efectuadas por una Entidad, mediante, la verificación de los documentos que las respaldan.
- **Recálculo:** Consiste en pruebas matemáticas o recálculos a operaciones ya realizadas.
- **Reconciliación:** Consiste en concordar datos relacionados pero independientes entre sí, esto permite determinar la validez y veracidad de los datos, registros e Informes sujetos a examen.
- **Confirmación:** Es una técnica de verificación escrita que permite obtener información escrita de Funcionarios o Terceras Personas que participan o ejecutan parte de las operaciones sujetas a verificación.
- **Declaraciones o certificaciones:** Es el resultado de investigaciones realizadas por Personas que las avalan con su firma.
- **Indagación:** Esta técnica consiste en la averiguación y obtención de información que se hace sobre un hecho, por lo general de manera verbal, para obtener elementos de juicio al respecto.
- **Recuento físico o inspección:** Es el Examen Físico y ocular de Activos en general, para verificar o cerciorarse de su existencia, características o autenticidad.
- **Observación:** Es una técnica de verificación ocular, por medio de la cual el Auditor se cerciora Personalmente de hechos y circunstancias relacionados a la ejecución de operaciones.
- **Rastreo:** Esta técnica de verificación documental, consiste en seguir una operación de un punto a otro, es decir, desde su inicio hasta su conclusión.



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

3.3.2. Procedimientos de Auditoría

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

- **Indagaciones y Manifestaciones de la Gerencia,** Consiste en obtener información de parte del Personal de la Entidad en forma oral o escrita.
- **Procedimientos de Diagnóstico,** Este tipo de Procedimientos, implica analizar la información sobre un componente determinado, con la finalidad de identificar Áreas de alto riesgo, debilidades potenciales en los sistemas o fallas que pudieran o pueden ocurrir en el sistema.
- **Inspección y Revisión de Documentos,** Consiste en verificar que las transacciones se encuentren respaldados con la documentación de sustento.
- **Reconstrucción del Flujo Operacional,** Consiste en recorrer, por medio de una muestra, las transacciones, los controles o las funciones de procesamiento, para asegurarse de la conexión de una operación o un saldo.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

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

4. SUPERVISIÓN DE LA AUDITORÍA

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

La actividad de Supervisión incluye:

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



4.1. PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS DE SUPERVISIÓN

4.1.1. En la Planificación y Programación de la Auditoría

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

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

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

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

4.1.2. En la Etapa de Ejecución de la Auditoría

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

- Dirigir y controlar continuamente que el Trabajo asignado al Equipo de Trabajo sea ejecutado y entregado oportunamente.
- Verificar que los procedimientos establecidos en los Programas de Trabajo, hayan sido ejecutados en su integridad por los Auditores.
- Revisar los Papeles de Trabajo elaborados por los Auditores.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

- Las observaciones emergentes de la supervisión durante la ejecución del Trabajo de campo, se plasmará en la “Planilla de Pendientes”

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

4.1.3. En la Etapa de Conclusión y Comunicación de Resultados

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

- Revisar el contenido del Proyecto de Informe de Auditoría, verificando que todas las observaciones de Control Interno y/o hallazgos, estén debidamente sustentados en los Papeles de Trabajo.
- Verificar que todos los aspectos sustanciales contenidos en los respectivos Informes técnicos y legales, sean considerados en el Informe de Auditoría.
- Verificar que la estructura y contenido del Proyecto de Informe de Auditoría cumplan con los requisitos mínimos exigidos en el presente manual.
- Verificar que el proyecto de Informe de Auditoría esté debidamente rubricado y/o firmado por él o los Auditores responsables de su preparación.

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

- Verificar que los Papeles de Trabajo cuenten con la Evidencia de Supervisión a cargo del Supervisor.
- Verificar que la Evidencia de Auditoría obtenida en el transcurso del Trabajo sea Suficiente y Competente a objeto de sustentar adecuadamente los hallazgos y conclusiones expuestas en el Informe de Auditoría.
- Verificar que el Informe de Auditoría contenga la estructura general emanada del presente Manual.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

- Verificar que todas las observaciones de Control Interno y/o hallazgos, reportados en el Proyecto de Informe de Auditoría, tengan el adecuado sustento en los Papeles de Trabajo.
- Verificar que el contenido del Informe de Auditoría, cumple los requisitos mínimos tanto de forma y fondo exigidos por el presente Manual.
- Verificar que los Legajos de Papeles de Trabajo emergentes de la Auditoría, según sea el caso, estén debidamente organizados, y firmados por el Equipo que ejecutó el Trabajo.
- De ser necesario, plasmar las observaciones emergentes de la Supervisión en la “Planilla de Pendientes”

4.1.4. Registros y Constancia de Supervisión

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

El Supervisor deberá:

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

El Jefe de la Unidad de Auditoría Interna deberá:

- Sellar y colocar la fecha, así como la disposición anotada en los Papeles de Trabajo, también colocará la firma y aprobación del MPA, Programas de Trabajo e Informes a cargo del Jefe de la Unidad de Auditoría Interna, esto constituirá evidencia de la supervisión ejercida.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

- Las observaciones resultantes del proceso de Supervisión ejercido por el Jefe de la Unidad de Auditoría Interna, se plasmarán de ser necesario en la "Planilla de Pendientes".

4.2. CUESTIONARIOS DE CONTROL DE CALIDAD

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

5. INFORME DE AUDITORÍA

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

5.1. PROPÓSITO DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA

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

5.2. IMPORTANCIA DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA

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

- Sí la Entidad y/o sus Áreas dependientes están logrando los objetivos y metas para los cuales fueron creadas.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

- Sí las operaciones se efectuaron de manera económica, eficaz y eficiente.
- Si la Entidad está dando cumplimiento a las disposiciones legales vigentes, y toda otra normativa interna vigente.
- Si las Áreas de la Entidad dieron cumplimiento a la implantación de las recomendaciones aceptadas, de acuerdo al cronograma de implantación, correspondientes a Informes de Auditoría Interna, como de Auditoría externa.

5.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA

Los Informes de Auditoría deben cumplir las siguientes características:

- Veracidad.
- Completo y conciso.
- Claridad y Tono Constructivo.
- Objetividad.
- Oportunidad.

5.4. EMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA

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

6. PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

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

6.1. RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y ENTENDIMIENTO DEL ENTORNO

Esta actividad está dirigida a obtener información general sobre la Organización y el contexto en que se desenvuelve, para la correcta obtención de la información el Auditor



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

deberá aplicar el “Cuestionario de Recopilación de Antecedentes, Entendimiento y Entorno”.

6.2. MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA (MPA)

Una vez que el Auditor obtuvo la comprensión y conocimiento de la Entidad, deberá elaborar el Memorándum de Planificación de Auditoría (MPA). El MPA es un documento, que resume los aspectos clave de la Planificación del Examen.

6.3. PROGRAMAS DE TRABAJO

Los Programas de Trabajo constituyen un listado de los procedimientos a ejecutar, elaborados a la medida de las operaciones y/o componentes Auditados.

7. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

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

7.1. IMPORTANCIA DE LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

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

7.2. ACTIVIDADES INMERSAS EN LA EJECUCIÓN DE AUDITORÍA

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

- Ejecución de los Procedimientos de Auditoría.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

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

8. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

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

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

8.1. PREPARACIÓN Y REMISIÓN DEL INFORME FINAL

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



9. ANEXOS

ANEXO 1 – MARCAS DE AUDITORÍA

VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA

MARCAS DE AUDITORÍA

FORMA	COLOR	SIGNIFICADO
	Rojo	Documentación con soporte legal.
	Rojo	Documentación sin soporte.
	Rojo	Proceso Verificado.
	Rojo	Conciliado.
	Rojo	Proceso correcto.
	Rojo	Proceso observado.



**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES**



ANEXO 2 – CUESTIONARIO DE CONTROL DE CALIDAD

Elaborado por.....				
Fecha.....				
NRO.	PREGUNTAS	SI	NO	OBS.
1	¿Se efectuó la recopilación de antecedentes?			
2	¿Se obtuvo una comprensión del negocio?			
3	¿Las entrevistas están documentadas?			
4	¿Se aplicó el cuestionario de Relevamiento de Información?			
5	¿Se elaboró el Memorándum de Planificación de Auditoría?			
6	¿Se elaboró el Programa de Trabajo de Auditoría?			
7	¿Se documentó las Evidencias obtenidas en el proceso de Ejecución de Auditoría?			
8	¿Los Papeles de Trabajo están debidamente Referenciados y Correferenciados?			
9	¿Se elaboró las planillas de deficiencias detectadas en el proceso de ejecución de la Auditoría?			
10	¿Todos los Papeles de Trabajo fueron revisados por el Supervisor?			
11	¿Los Papeles de Trabajo tienen la marca de revisión?			
12	¿Se elaboró y discutió el borrador de Informe?			
13	¿Se tiene la constancia de presentación del Informe final de Auditoría?			



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

ANEXO 3 – CUESTIONARIO DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

Nombre del Informante:

Elaborado por:

Fecha:

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



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

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



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

**ANEXO 4 – MEMORÁNDUM REVISIÓN DE INFORME FINAL DE
AUDITORÍA**

MEMORÁNDUM

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

A: Gerencia

De: Auditoría Interna

Asunto: Remisión de Informe de Auditoría al Control Interno Relacionado Con el
Proceso de Selección de Personal

Fecha: de de

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

Sin otro particular, atentamente

Firma
Nombre del Auditor

Adj. Documentos descritos.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

ANEXO 5 – INFORME FINAL DE AUDITORIA

INFORME /.....

A: Gerencia

De: Auditoría Interna

Asunto: Informe Final de Auditoría

Lugar y Fecha: La Paz de de.....

1. INTRODUCCIÓN

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

2. OBJETIVO

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

3. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

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

4. OPINIÓN

En este punto el auditor deberá indicar si el control interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal, está Parcialmente Implantando, Deficientemente Implantando o Completamente Implantado salvo las Deficiencias y Excepciones que se detallarán en el



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

punto Nro. 5 del Informe, la conclusión a la que llegue el Auditor debe estar en base a la Evidencia obtenida en la etapa de Ejecución de la Auditoría.

5. HALLAZGOS

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

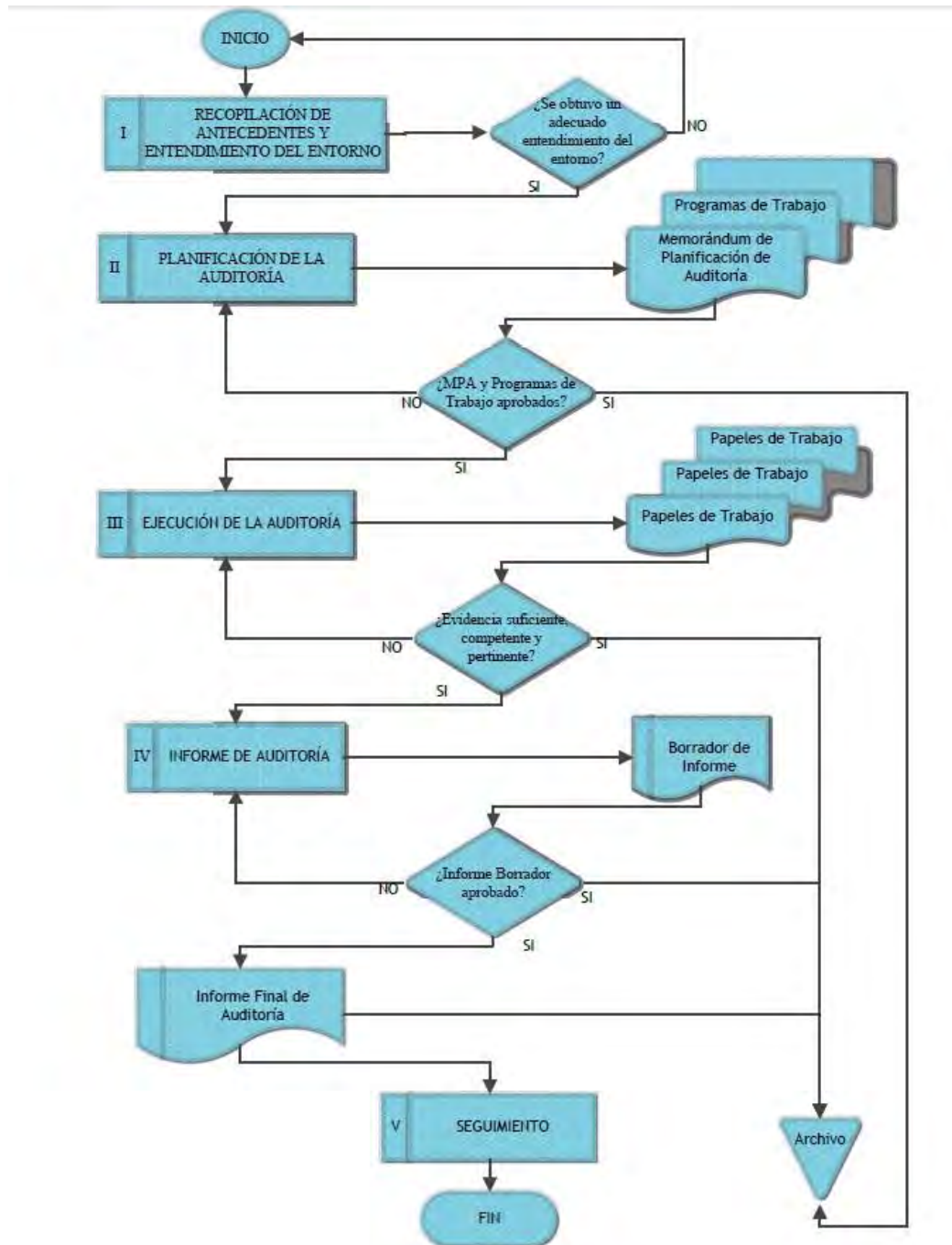
En este punto el Auditor presentará:

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



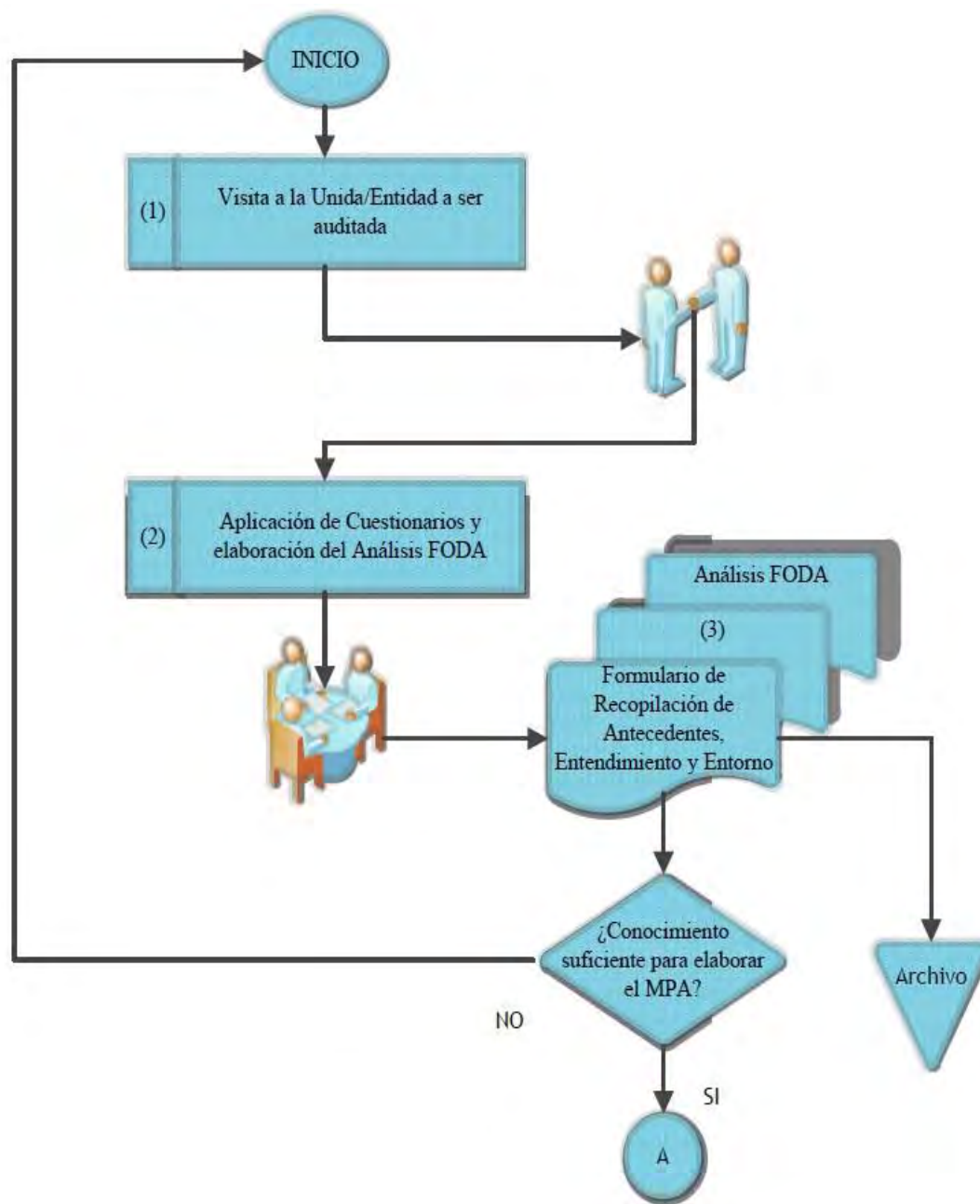
10. FLUJOGRAMAS DE PROCESOS

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



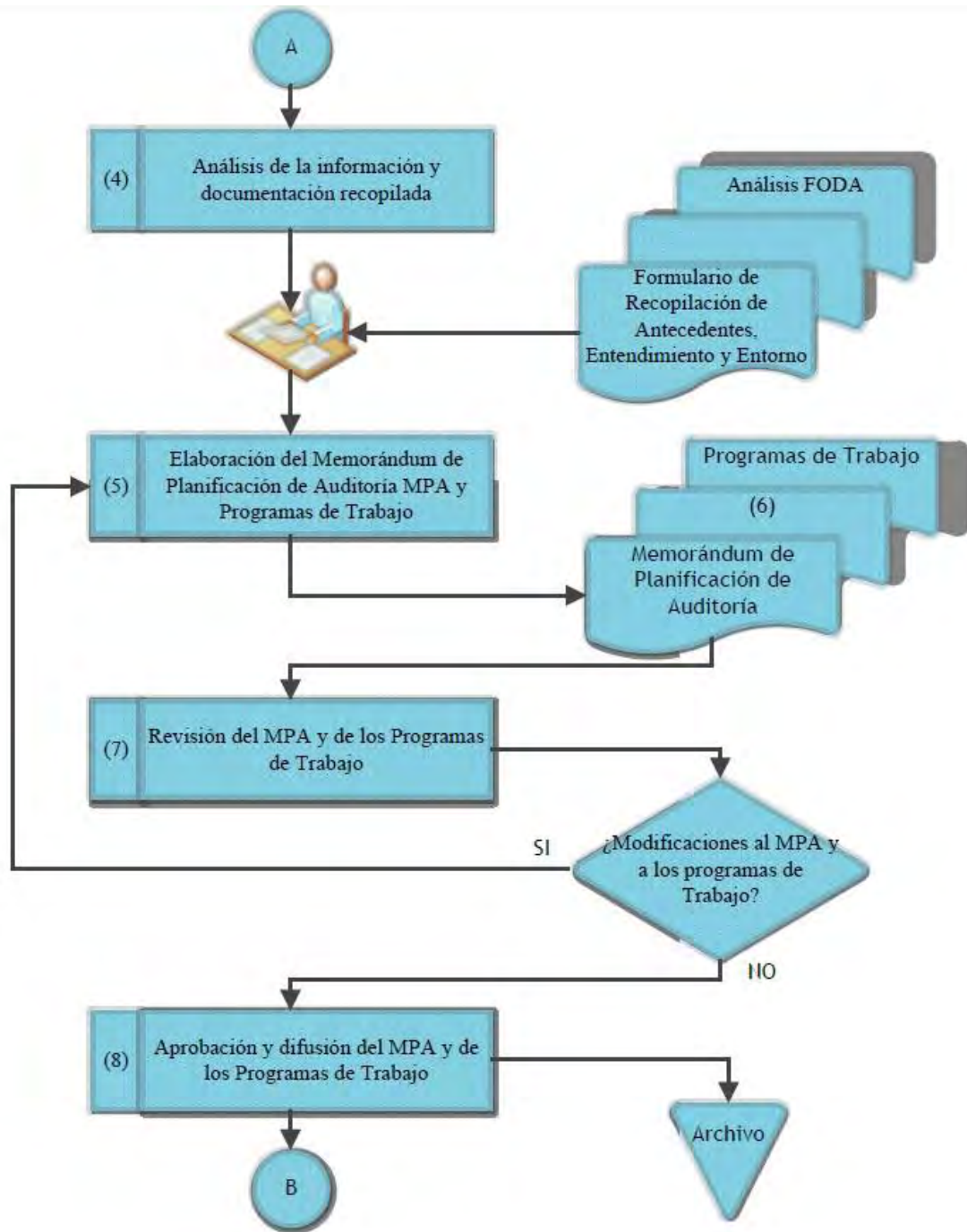


FLUJOGRAMA II – RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y ENTENDIMIENTO DEL ENTORNO



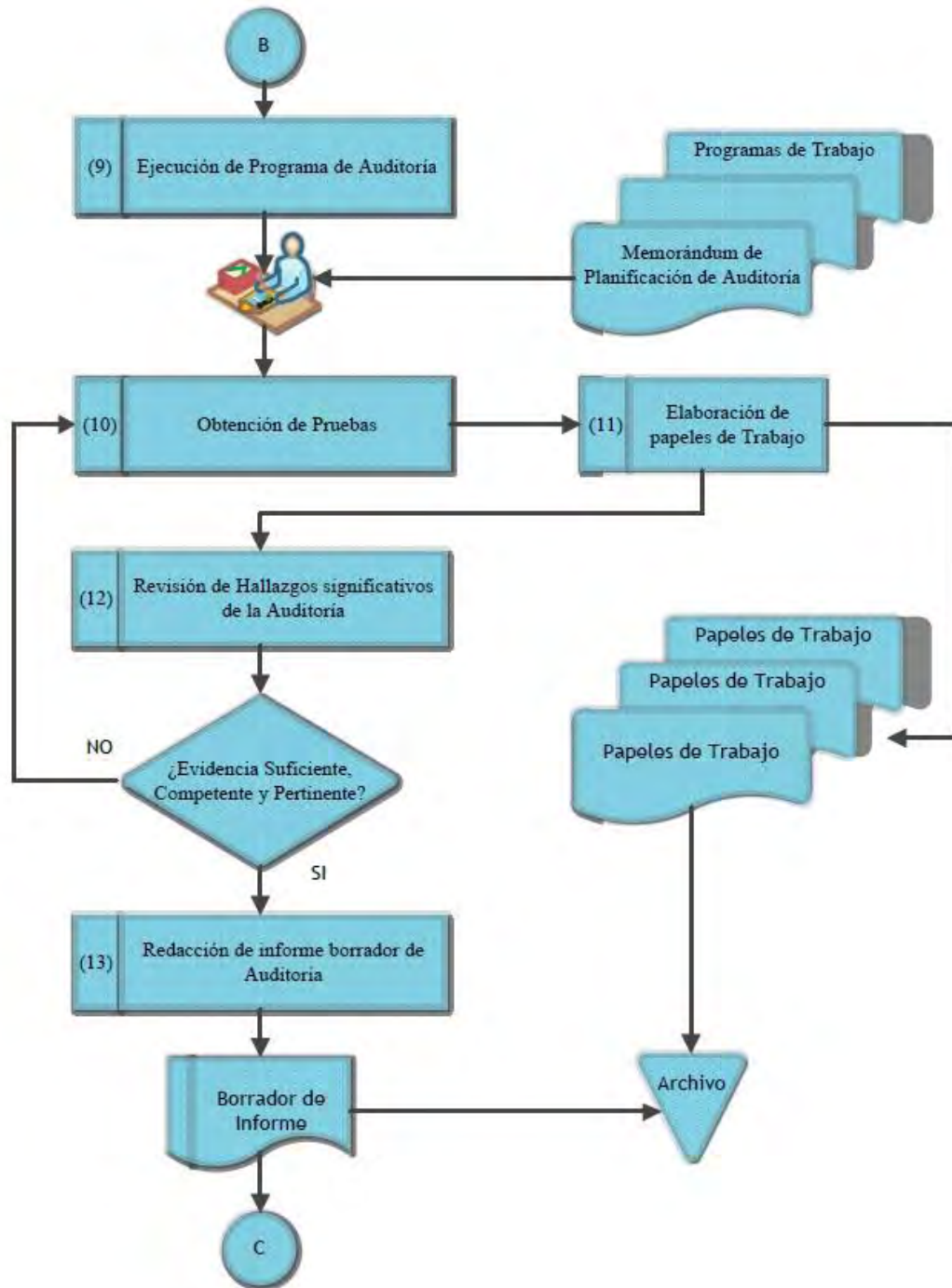


FLUJOGRAMA III – ELABORACIÓN DEL MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA Y PROGRAMAS DE TRABAJO



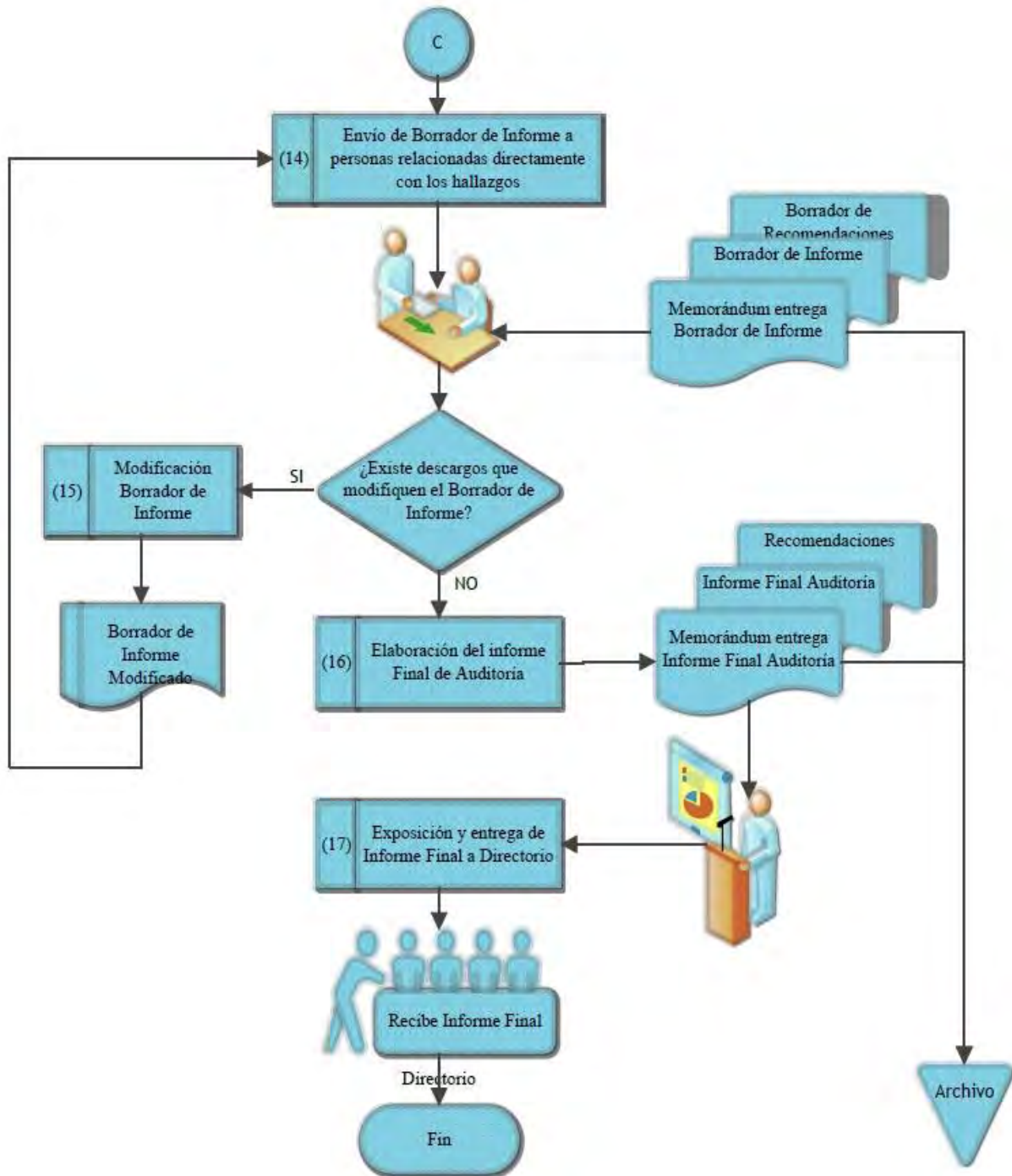


FLUJOGRAMA IV – EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA





FLUJOGRAMA V – INFORME DE AUDITORÍA





APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MANUAL

INTRODUCCIÓN

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

ETAPA: RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y ENTENDIMIENTO DEL ENTORNO

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

- **Entrevista.**
- **Cuestionario.**
- **Observación.**
- **Análisis FODA.**



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA

RESUMEN DE ENTREVISTA GERENCIA GENERAL

LP-1
1 de 3

Fecha de la entrevista: 21 de Octubre de 2015

Hora de inicio: 9:30 am Hora de finalización: 11:50 am

Área Entrevistada: Gerencia General

Propósito de la entrevista: **RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y
OBTENCIÓN DE ENTENDIMIENTO DE LA
ENTIDAD**

PUNTOS A ABARCAR

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA
2. MARCO LEGAL DE LA EMPRESA
3. ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA
4. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA
5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

RESUMEN

(AUD= Auditor, GG= Gerencia General)

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

AUD: Coménteme un poco sobre la historia de la Empresa

GG: Visión Mundial Bolivia trabaja en el País desde los Años 80 realizando Acciones de Protección, Incidencia y Desarrollo Integral. Está presente en 46 Municipios del País en los Departamentos de Oruro, Cochabamba, Chuquisaca, La Paz, Potosí, Tarija y Santa Cruz a través de 50 Programas de Desarrollo de Área



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

2. MARCO LEGAL DE LA EMPRESA

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

LP-1
2 de 3

GG: Las actividades de la Empresa están enmarcadas en lo establecido en la Constitución Política del Estado, el Código de Trabajo, Código Civil, el Decreto Supremo 26140, el Decreto Supremo 29308, etc. En general en todas las Leyes de Bolivia en lo que a su campo normativo se refiere, como por ejemplo Normativa Laboral, Normativa Municipal, Normativa sobre ONGs, Donaciones y otros.

3. ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA

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

GG: La única actividad prioriza el Bienestar de los Niños y las Niñas, especialmente de los más Vulnerables y busca permitir a sus Familias, a las Comunidades Locales y Socios Abordar las Causas Subyacentes de la Pobreza. Estas Necesidades no son solamente la Falta de Acceso a las Necesidades Básicas como Agua, Alimento o Cuidado de la Salud, sino también las Desigualdades de Género o la Discriminación por Grupo Étnico o las Prácticas Abusivas como la Explotación o Violencia que afecta a la Niñez.

4. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

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

GG: Sí, nuestra Misión seguir a Jesucristo, nuestro Señor y Salvador, trabajando con los Pobres y Oprimidos, para promover la Transformación Humana, buscar la Justicia y testificar las Buenas Nuevas del Reino de Dios. Nuestra Visión para cada Niño y Niña, Vida en toda su Plenitud, Nuestra Oración para cada Corazón, la Voluntad para hacer esto posible.



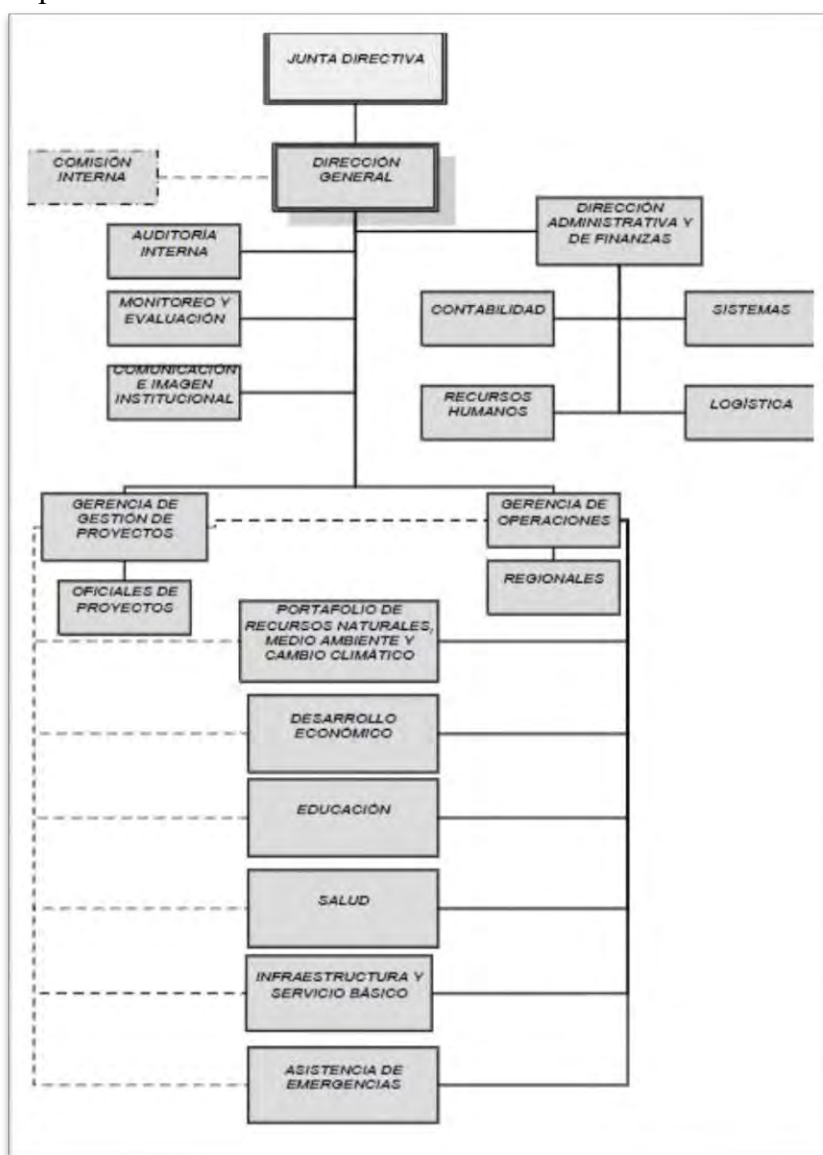
5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

LP-1
3 de 3

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

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

NOTA.- La Gerencia General imprimió y entrego el Organigrama de la Empresa, el cual se adjunta al presente documento.





ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA

RESUMEN DE ENTREVISTA RECURSOS HUMANOS

LP-2
1 de 3

Fecha de la entrevista: 22 de Octubre de 2015

Hora de inicio: 9:00 am Hora de finalización: 11:45 am

Funcionaria Entrevistada: Responsable de Recursos Humanos

Propósito de la entrevista: **RECOPIACIÓN ANTECEDENTES Y OBTENCIÓN
DE ENTENDIMIENTO DEL PROCESO A AUDITAR**

PUNTOS A ABARCAR

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

RESUMEN

(AUD= Auditor, RRHH= Recursos Humanos)

1. ANTECEDENTES DE LA UNIDAD

AUD: ¿Cómo ingresó y cuánto tiempo ya trabaja en Visión Mundial Bolivia?

RRHH: Ingresé a trabajar a la Empresa hace dos años, mediante un requerimiento de Personal que sacó la Empresa en el periódico, presenté el Formulario de Aplicación, envié mis documentos, me presenté, di las pruebas que me tomaron, posteriormente me llamaron para una entrevista, luego me llamaron indicando que fui contratada.

Inicialmente ingrese como Asistente de Recursos Humanos, posteriormente me ascendieron a Responsable de Recursos Humanos.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

2. ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD

AUD: ¿Cuántas Personas trabajan en la Unidad?

RRHH: Solo estoy Yo.

AUD: ¿De quién depende en la Empresa?

RRHH: Mi Jefe directo es el Gerente General.

AUD: ¿Tiene su Manual de Funciones?

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

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

RRHH: Sí, las conozco (mencionó la misma Visión y Misión que la Gerencia General describió)

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

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

3. PRINCIPALES FUNCIONES DE LA UNIDAD

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

RRHH: Las principales funciones que desempeño son:

- Recibo las solicitudes de contratación de Personal nuevo que necesitan otras Unidades.
- Publico los Requerimientos de Personal en el periódico.
- Reviso los currículums que la Gente envía.
- Tomo pruebas para contratar Personal nuevo.

LP-2
2 de 3



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

- Elaboro los Contratos de Trabajo del Personal nuevo.
- Hago visar los Contratos de Trabajo en el Ministerio.
- Afilio al Personal nuevo en la CNS y AFPs.
- Elaboro formularios de permisos del Personal.
- Elaboro Memorándums de llamadas de atención (de acuerdo a requerimiento).
- Elaboro Formularios de otorgación de vacaciones.
- Llevo el control del saldo de las vacaciones.
- Llevo el control de la asignación de los subsidios de lactancia.
- Entrego Papeletas de Pago.
- Archivo todos los documentos en los Files del Personal.
- Elaboro Certificados de Trabajo.
- Elaboro Finiquitos del Personal que se retira.
- Organizo las reuniones del Personal.
- Atiendo los requerimientos de la CNS, AFPs y Ministerio de trabajo.
- Ayudo a elaborar la rotación del Personal de forma anual.
- Realizo tramites en la CNS cuando una Persona esta con baja de Maternidad para que nos hagan los descuentos de aportes que nos corresponde.
- Preparo los formularios de aportes a la CNS y AFPs.
- Actualizo el ROE.
- Presento las Planillas Trimestrales en el Ministerio de Trabajo.
- Atiendo las quejas del Personal.
- Busco cursos de capacitación para el Personal.
- Doy referencias del Personal cuando otras Empresas llaman para pedir referencias del mismo.

LP-2
3 de 3

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



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA

Nombre del Informante: Recursos Humanos

Elaborado por: Auditoría Interna

Fecha: 23 de Octubre de 2015

LP-3
1 de 3

NRO.	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	REF.
1	¿La Empresa posee Escritura de Constitución?	✓			
2	¿La Empresa posee permisos legales de funcionamiento y operación?	✓			<u>A</u>
3	¿La representación de la Empresa está debidamente documentada mediante otorgamiento de un Poder?	✓			
4	¿La Empresa cuenta con una Estructura Organizativa?	✓			
5	¿La Empresa Cuenta con una Unidad de Recursos Humanos encargado de ejecutar el proceso de Selección de Personal?	✓			<u>B</u>



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

6	¿Existe un Manual de Procedimientos para la Selección de Personal?		✓		LP-3 2 de 3
7	¿La Unidad de Recursos Humanos tiene definido las etapas a seguir para la contratación de Personal Nuevo?	✓			
8	¿En el proceso de Selección de Personal intervienen al menos dos Instancias de la Empresa?	✓			<u>C</u>
9	¿Los documentos que se originan en el Proceso de Selección de Personal están ordenados de inicio a fin y debidamente archivados?	✓			
10	¿Se elabora un cronograma de actividades cuando se inicia el proceso de Contratación de Personal Nuevo?	✓			
11	¿Se utiliza algún Sistema Informático para registrar el Proceso de Selección del Personal Nuevo?	✓			
12	¿Se tiene los Perfiles de Cargo definidos para utilizarlos en el	✓			



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

	proceso de Selección de Personal?				
13	¿Se tiene definido los documentos mínimos, necesarios para contratar a una Persona?	✓			LP-3 3 de 3

REFERENCIAS:

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

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

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



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA

ANÁLISIS FODA

LP-4
1 de 1

Unidad de Objeto de Análisis: RR HH – Proceso de Selección de Personal

Fecha de Elaboración: 24 de Octubre de 2015

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento del Público en el cual la Organización desarrolla sus actividades.	Crecimiento abismal de las tasas de Pobreza y Mortandad infantil en el país.
Visto Bueno por parte de la Sociedad y sus patrocinadores, en cuanto a las labores realizadas.	Políticas laborales implementadas por el Gobierno.

FACTORES INTERNOS:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Fe compartida dentro la Organización.	Rotación del Personal.
Formalidad de la Organización que ofrece mejores condiciones al Personal.	Número de Personas que conforman el departamento de Recursos Humanos.
Buen ambiente de trabajo para el Personal.	Falta de personal Voluntario para el trabajo de Proyectos de Desarrollo de Área.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

ETAPA: PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

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

VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA

AUDITORÍA INTERNA

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

1. TÉRMINOS DE REFERENCIA

1.1. OBJETIVO DEL EXAMEN

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

1.2. RESPONSABILIDAD EN MATERIA DE INFORMES

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

1.3. ALCANCE

LPN-1
1 de 7



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

El Examen comprenderá la revisión de los principales procedimientos que se efectuaron y se ejecutan para la Selección del Personal, y establecer el grado de Eficiencia, Efectividad y Economía de las mismas con fecha de corte el 20 de Octubre de 2015.

LPN-1
2 de 7

1.4. NORMAS VIGENTES PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA

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

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

1.5. FECHA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME

El Informe del Auditor interno debe ser remitido a la Máxima Autoridad Ejecutiva, hasta el 07 de Noviembre de 2015.

2. ANTECEDENTES Y OPERACIONES DE LA ENTIDAD

2.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

Visión Mundial Bolivia es una Organización Cristiana de Ayuda Humanitaria, Desarrollo e Incidencia Pública, experta en Protección, dedicada a trabajar con Niños, Niñas, sus Familias y Comunidades para sobreponerse de la Pobreza e Injusticia sin importar su Religión, Raza, Grupo Étnico o género. Inspirados por



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

nuestros valores cristianos, estamos dedicados a trabajar con la población más vulnerable.

LPN-1
3 de 7

La Confraternidad de Visión Mundial comparte una Idea Común que se basa en Seis Valores Centrales. Estos Valores son los Principios Fundamentales que Orientan y Determinan lo que la Organización hace.

- **Somos Cristianos:**

Nos esforzamos por imitar a Jesucristo en su Identificación con los Pobres y los Oprimidos y en su Interés especial por la Niñez.

- **Valoramos a las Personas:**

Consideramos que todas las Personas son creadas y amadas por Dios.

- **Estamos comprometidos con los Pobres:**

Servimos a los Pueblos más necesitados y promovemos la Transformación de sus Condiciones de Vida.

- **Somos Mayordomos:**

Somos Transparentes en nuestro Trato con Donantes, Comunidades, Gobiernos y Público en General.

2.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

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



2.3. MISIÓN Y VISIÓN

- **MISIÓN**, Visión Mundial es una Confraternidad Internacional de Cristianos cuya Misión es seguir a Jesucristo, nuestro Señor y Salvador, trabajando con los Pobres y Oprimidos, para promover la Transformación Humana, buscar la Justicia y testificar las Buenas Nuevas del Reino de Dios.
- **VISIÓN**, Nuestra Visión para cada Niño y Niña, Vida en toda su Plenitud, Nuestra Oración para cada Corazón, la Voluntad para hacer esto posible.

LPN-1
4 de 7

2.4. NATURALEZA DE LA EMPRESA

Visión Mundial Bolivia trabaja en el País desde los Años 80 realizando Acciones de Protección, Incidencia y Desarrollo Integral. Está presente en 46 Municipios del País en los Departamentos de Oruro, Cochabamba, Chuquisaca, La Paz, Potosí, Tarija y Santa Cruz a través de 50 Programas de Desarrollo de Área (PDA), ubicados en Comunidades Rurales y Periurbanas con altos Índices de Pobreza, donde se cuenta con Capacidad Técnica y Administrativa Instalada y Equipos Multidisciplinarios de Profesionales que trabajan enfocados en los Niños, Niñas, Adolescentes y Jóvenes, sus Familias y Comunidades.

3. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y DE CONTROL

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

En lo que respecta a la Unidad de Recursos Humanos, no cuenta con ningún tipo de Sistema que le ayude a gestionar el proceso de Selección de Personal, ni ningún otro proceso a su cargo, de acuerdo a la información obtenida, la Responsable de Recursos Humanos, realiza los Formularios, Entrevistas y Otros con la ayuda de



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

hojas de cálculo en Excel. Los archivos que se generan en el Excel son utilizados por la Encargada de Recursos Humanos para controlar todo el proceso de Selección de Personal, así como otros procesos a cargo de la Unidad.

LPN-1
5 de 7

Respecto al Proceso de Selección de Personal, los requerimientos de contratación de Personal nuevo son enviados a la Responsable de Recursos Humanos en algunas ocasiones vía correo electrónico y en otras ocasiones es solicitada de forma verbal, en ambos casos las solicitudes son efectuadas por los Responsables de una determinada Unidad; no existe un Cronograma de Solicitud de Contratación de Personal nuevo, estos requerimientos surgen a consecuencia de renunciaciones y/o retiros del Personal de planta. Recibida la solicitud de contratación de Personal nuevo, la Responsable de Recursos Humanos procede a publicar el requerimiento en un Periódico local, para posteriormente recibir los currículums de los Postulantes, evaluar a los mismos, entrevistarlos y posteriormente contratar a uno de Ellos.

4. AMBIENTE DE CONTROL

Le Gerencia General de la Empresa es consciente de que el Ambiente de Control es el fundamento de todos los demás componentes del Control Interno, en esa medida la Gerencia está en un proceso continuo para la implementación de una cultura Organizacional preventiva al riesgo enmarcada en el Control Interno. Para este efecto la Gerencia de Visión Mundial Bolivia evalúa constantemente todos los procesos vinculados a la actividad principal de la Empresa, así como los Procedimientos Administrativos, de modo tal que la cultura de Control Interno se encuentre cimentada en todas las Unidades de la Empresa.

En lo que respecta a la Unidad de Recursos Humanos, la Responsable de la misma, tiene una formación académica en Psicología en tal sentido, la Persona a cargo



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

desconoce el concepto de Ambiente de Control y la importancia del mismo en una Empresa.

LPN-1
6 de 7

5. ANÁLISIS DE RIESGOS

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

6. ENFOQUE DE AUDITORÍA

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



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

7. ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO

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

LPN-1
7 de 7

- | | |
|---|------------|
| ○ Inicio de la programación estratégica | 03/10/2015 |
| ○ Inicio de la programación detallada | 04/10/2015 |
| ○ Elaboración del cuestionario de Control Interno | 05/10/2015 |
| ○ Elaboración de la plantilla de respaldos y respuestas | 07/10/2015 |
| ○ Ejecución de procedimientos de aplicación general | 17/10/2015 |
| ○ Elaboración de planillas de deficiencia | 20/10/2015 |
| ○ Emisión de borrador del Informe | 24/10/2015 |
| ○ Validación del Informe | 26/10/2015 |

8. PROGRAMA DE TRABAJO

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



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
 PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
 RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
 EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES



VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA
 EVALUACIÓN DEL RIESGO

LC-1
 1 de 2

CÓD.	RIESGO IDENTIFICADO	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN DEL RIESGO		
			INHERENTE	DE CONTROL	DE DETECCIÓN
R1	Realizar Contratación de Personal sin la Autorización de la Gerencia	Contratar Personal para diferentes Unidades sin la Autorización de Gerencia	Alto	Alto	Bajo
R2	Iniciar el Proceso de Selección de Personal para un puesto innecesario.	Solicitar la contratación de Personal para un cargo innecesario en la empresa.	Alto	Alto	Moderado
R3	No identificar las necesidades de la empresa respecto al cargo.	Ejecutar el proceso de Selección de Personal, sin saber las funciones de la persona a contratar.	Moderado	Bajo	Bajo
R4	No difundir adecuadamente el requerimiento de Personal.	No utilizar los medios adecuados de difusión para dar a conocer a las personas el requerimiento del Personal	Moderado	Moderado	Bajo
R5	Dedicar poco tiempo al proceso de Selección de Personal.	No dar la importancia a la ejecución de un buen proceso de	Alto	Alto	Moderado



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

		selección de Personal, acortando el tiempo del mismo y por ende suprimiendo las actividades inmersas.			LC-1 2 de 2
R6	Elegir a un candidato por simpatía o afinidad.	No contratar a la persona Idónea para el puesto, sino a otra porque cae bien al seleccionador o tiene algún grado de afinidad.	Alto	Moderado	Moderado



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA

PROGRAMA DE TRABAJO

LPN-2
1 de 3

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON
LA SELECCIÓN DE PERSONAL

OBJETIVOS:

El programa de trabajo tiene las siguientes direcciones:

- Dar a conocer al Auditor los Procedimientos de Auditoría que debe seguir para la evaluación del Control Interno Relacionado con la Selección de Personal en Visión Mundial Bolivia.
- Obtener Evidencia, suficiente y pertinente que sustente los hallazgos obtenidos en la ejecución del Programa de Auditoría.

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



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

2. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

LPN-2
2 de 3

2.1	De Recursos Humanos, obtenga todas las Etapas que se siguen para el proceso de Selección de Personal.	LC-2	AMC
2.2	Observe que se cumplan todas las Etapas inmersas en el Proceso de Selección de Personal.	LC-3	AMC
2.3	Mediante la verificación ocular, reconstruya el flujo operacional de las Etapas que se siguen en el proceso de Selección de Personal.	LC-4	AMC
2.4	De Recursos Humanos, obtenga el proceso de Solicitud de Contratación de Personal Nuevo.	LC-5	AMC
2.5	Verifique que en el proceso obtenido intervienen al menos dos Instancias de la Empresa y compruebe que es aplicado por las Unidades participantes de dicho Proceso.	LC-6	AMC
2.6	Mediante la verificación ocular, reconstruya el flujo operacional de la Solicitud de Contratación de Personal nuevo y compruebe que sea el mismo que proporcionó Recursos Humanos.	LC-7	AMC
2.7	De Recursos Humanos, obtenga el Perfil de Cargo del último Requerimiento de Personal.	LC-8/1	
2.8	Compruebe que el Requerimiento de Personal fue publicado considerando el Perfil de Cargo del Puesto Requerido.	LC-8	AMC
2.9	De Recursos Humanos, obtenga todos los medios de difusión utilizados para dar a conocer el Requerimiento de Personal.	LC-8/2	AMC



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

2.10	Compruebe que por el medio de difusión, el Requerimiento de Personal llegó al menos a 10 Personas.	LC-9	LPN-2 3 de 3
2.11	De Recursos Humanos obtenga los Documentos mínimos requeridos para que una Persona sea Contratada	LC-10	AMC
2.12	Solicite 13 Files de Empleados de planta (Al azar, de diferentes Unidades) y verifique que los Requisitos exigidos por la Empresa para contratar a una Persona, estén archivados en los Files seleccionados.	LC-11	AMC
3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS			
3.1	Elabore el Informe Final y remitirlo al Directorio mediante un Memorándum de Remisión de Informe Final.	AUD / 2015	AMC

ETAPA: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

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



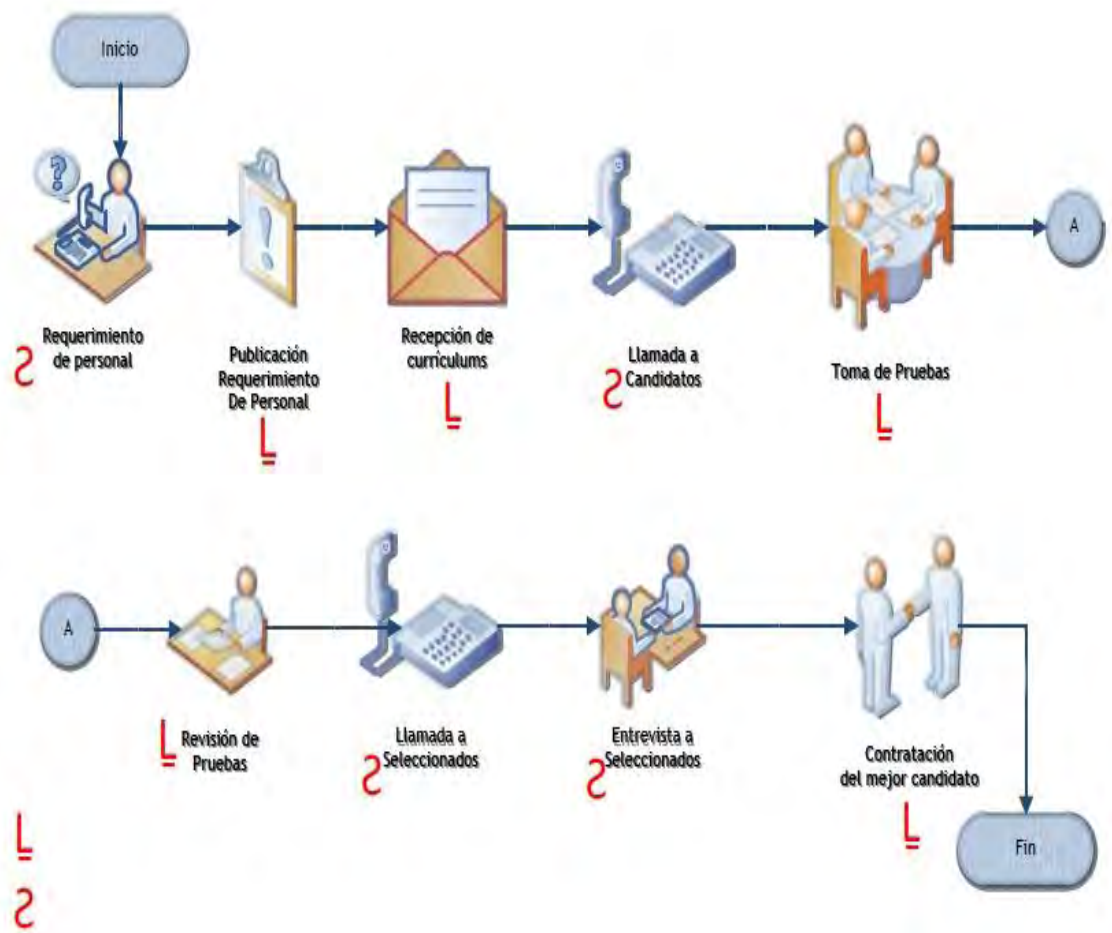
ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES



VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA

OBTENCIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN
DE PERSONAL SEGÚN PUNTO 2.1 EN LPN-2

LC-2
1 de 1





ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA

CÉDULA DE TRABAJO

LC-2-1
1 de 3

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

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

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

FECHA: 29 de Octubre de 2015

DESARROLLO DEL ANÁLISIS:

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

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

ETAPA RECEPCIÓN DE CURRÍCULUMS.- En esta etapa previa recepción se califican primero los Formularios de Aplicación para proceder a la admisión de



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

Currículums, una vez recibidos, se acogen después de un Estudio minucioso de sus Aptitudes, Formación y Valores de todos los Candidatos.

LC-2-1
2 de 3

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

ETAPA TOMA DE PRUEBAS.- En esta Etapa se aplican las pruebas a los Candidatos, las pruebas mínimas que deberán aplicarse para el cargo de referencia son las de Prueba de Personalidad y Prueba de Aptitudes y Valores, estas pruebas son aplicadas por la Responsable de Recursos Humanos en base a tiempos pre establecidos.

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

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

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



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

un Informe de Entrevista, donde se plasme la apreciación del entrevistado, este documento junto con el Informe de la Prueba servirá como base de referencia para decidir a qué Candidato contratar.

LC-2-1
3 de 3

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

DEFICIENCIAS IDENTIFICADAS:

- Para el inicio del proceso de Selección de Personal, Recursos Humanos no cuenta con un documento de autorización de contratación de Personal nuevo, el cual debe ser aprobado por Gerencia General.
- No existe una etapa en la cual se elabore el Requerimiento de Personal en base al Perfil del Cargo requerido.
- No existe una Etapa de Revisión de Currículums, Etapa que debe ser ejecutada antes de la llamada de Candidatos para toma de prueba, con la finalidad de reducir el universo de Candidatos tomando en cuenta a los que cumplen con los requisitos exigidos en el Requerimiento publicado.
- En la etapa de la entrevista de los Candidatos seleccionados, no se elabora un Documento en el cual se registre el cumplimiento de ésta etapa y se registre los resultados de la entrevista del Candidato.
- No existe una Etapa de verificación de referencias del Candidato, esta Etapa debería efectuarse antes de que se contrate al Candidato, con la finalidad de verificar las referencias que éste haya brindado a la Empresa.

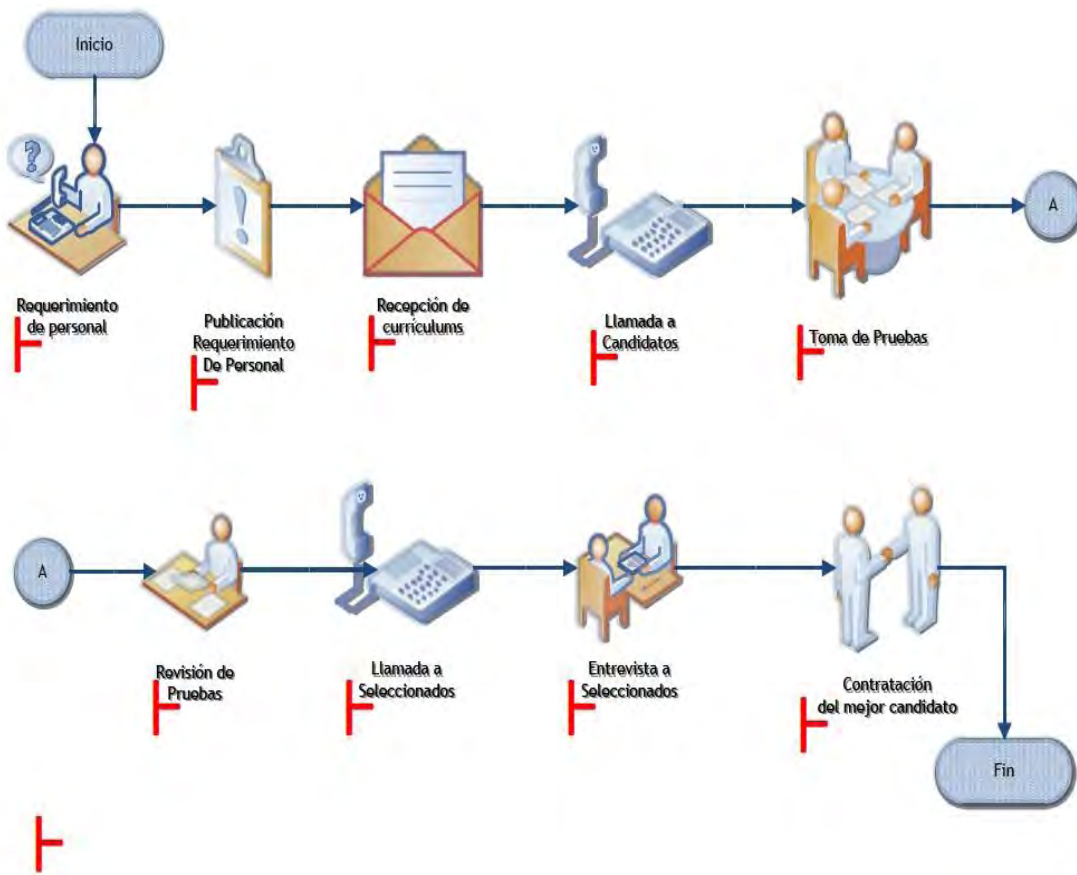


VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA

LC-3
1 de 1

VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE LAS ETAPAS DEL
 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL, SEGÚN PUNTO 2.2

EN LPN-2

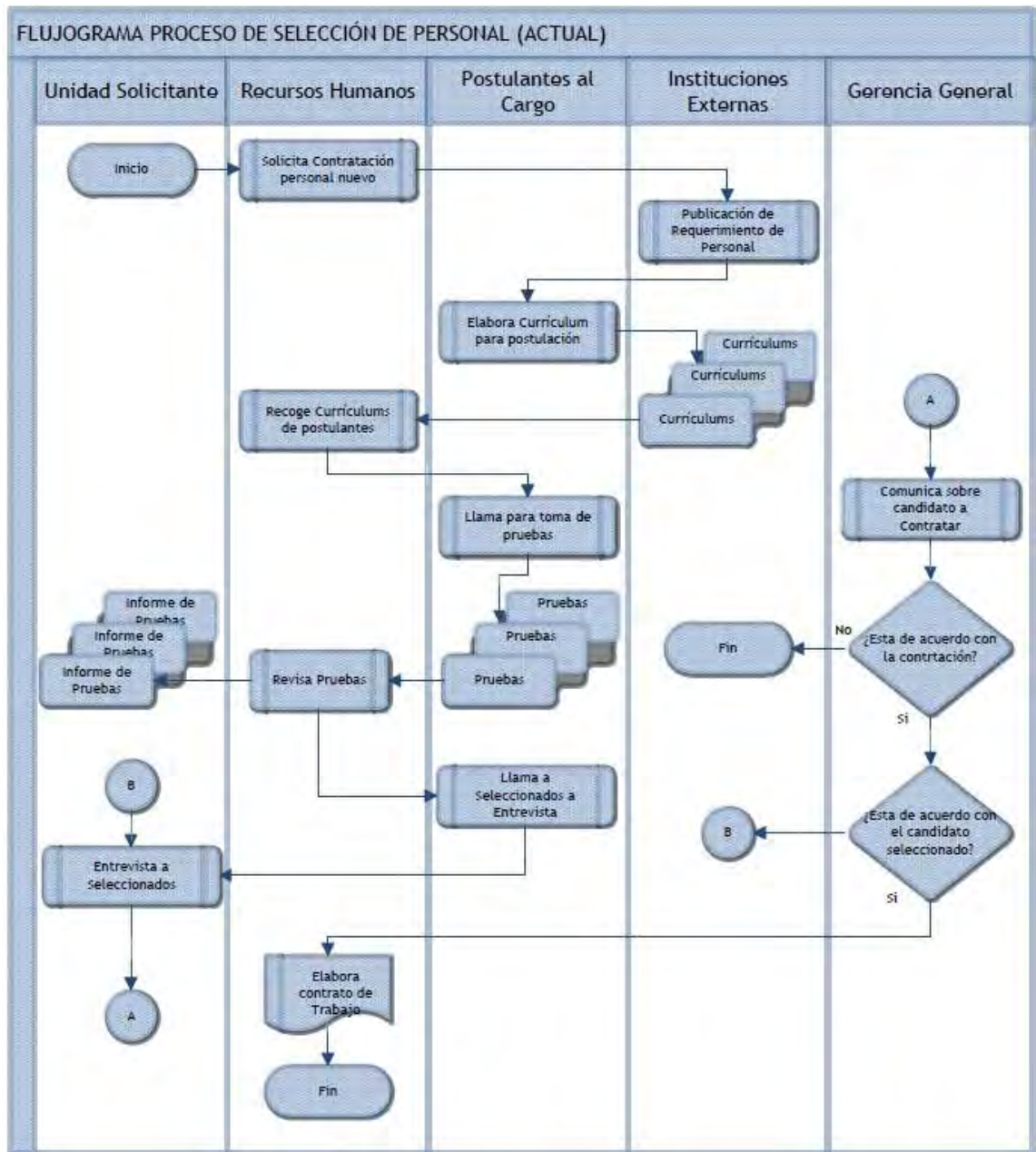




VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA

RECONSTRUCCIÓN DEL FLUJO OPERACIONAL DE LAS
 ETAPAS QUE SE SIGUEN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
 PERSONAL, SEGÚN PUNTO 2.3 EN LPN-2

LC-4
 1 de 1

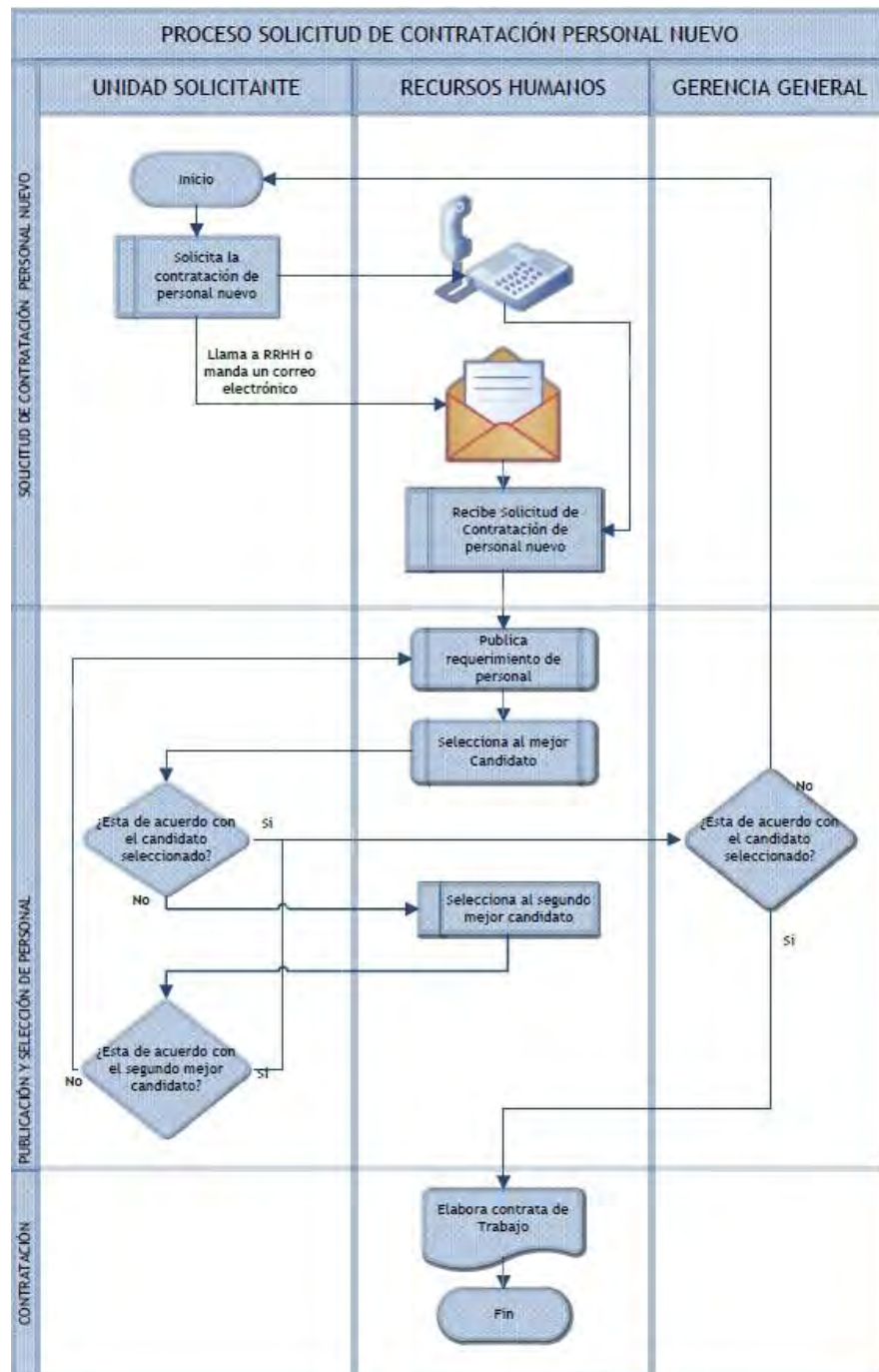




**OBTENCIÓN DEL PROCESO DE SOLICITUD DE
 CONTRATACIÓN DE PERSONAL NUEVO SEGÚN PUNTO 2.4 EN
 LPN-2**

LC-5
 1 de 1

VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA





VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA

CÉDULA DE TRABAJO – ANÁLISIS DEL PROCESO DE
SOLICITUD DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL NUEVO

LC-5/1
1 de 2

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

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

FECHA: 30 de Octubre de 2015

DESARROLLO DEL ANÁLISIS

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





ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

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

LC-5/1
2 de 2

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

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

DEFICIENCIA IDENTIFICADA: Falta de comunicación formal debidamente documentada para la Solicitud de Contratación de Personal Nuevo. Considerando que Gerencia General debe ser la instancia que apruebe la Solicitud de Contratación de Personal Nuevo, debe ser ésta instancia la que dé a conocer a Recursos Humanos por escrito la autorización de contratación, para que ésta Unidad tenga el sustento necesario y pueda dar inicio al proceso ya mencionado.

No se tiene ninguna otra observación sobre el Proceso de Solicitud de Contratación de Personal Nuevo.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA

CÉDULA DE TRABAJO PARA PRUEBA DE CUMPLIMIENTO DE
PROCESO, SEGÚN PUNTO 2.5 EN LPN-2

LC-6
1 de 2

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

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

FECHA: 02 de Noviembre de 2015

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

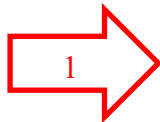




ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

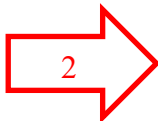
Visión Mundial

NOTAS:

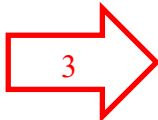


Se pudo confirmar que la Unidad de Operaciones de la Empresa fue la Unidad que inició el proceso de Solicitud de Contratación de Personal Nuevo.

LC-6
2 de 2



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



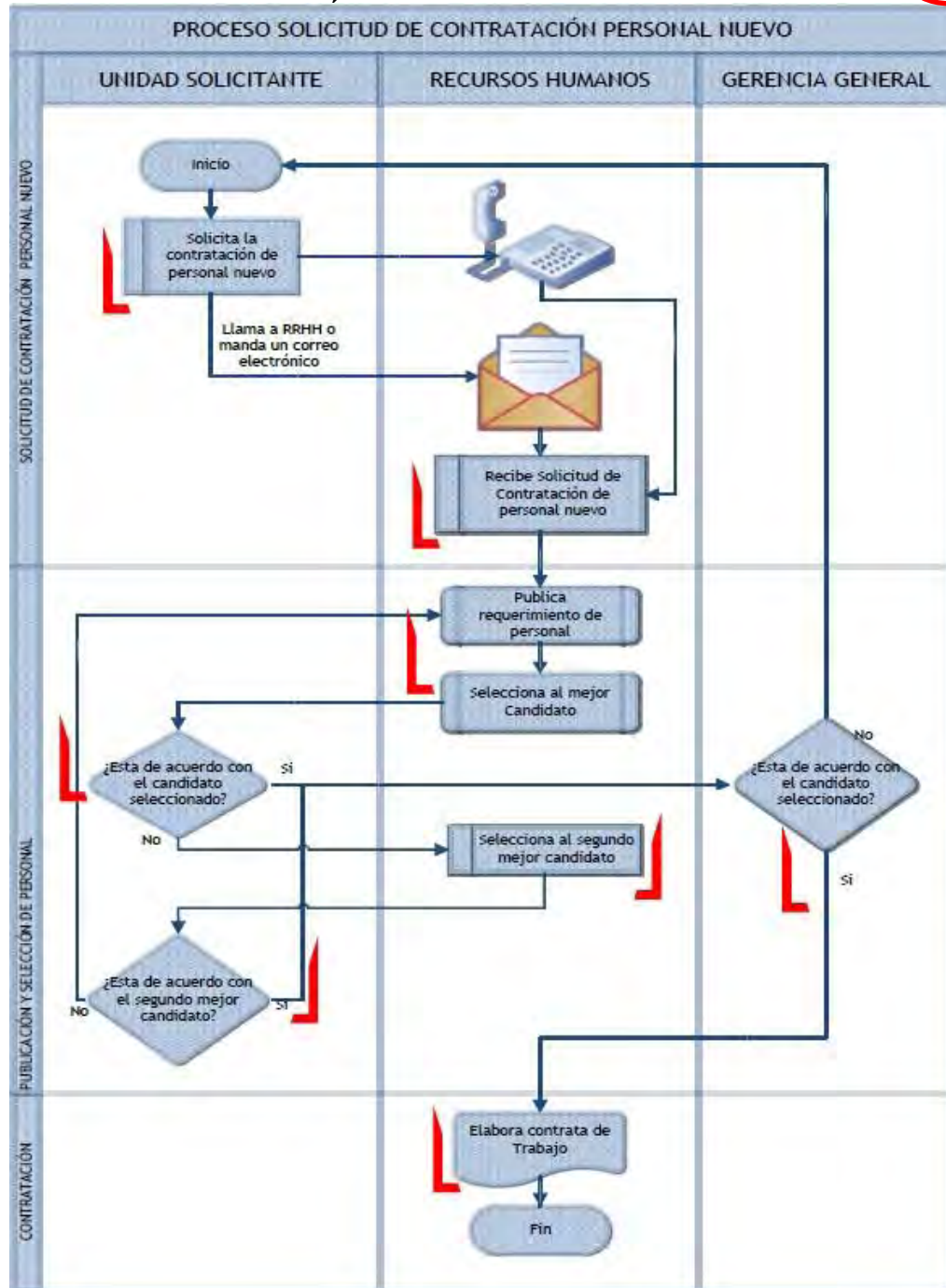
Se confirmó con la Responsable de Recursos Humanos la recepción del correo electrónico de solicitud y recepción de la llamada telefónica.



VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA

RECONSTRUCCIÓN DEL FLUJO OPERACIONAL DE LA
SOLICITUD DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL NUEVO,

LC-7
1 de 1





ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA

CÉDULA DE TRABAJO – COMPARACIÓN PERFILES DE
CARGO Y REQUERIMIENTOS PUBLICADOS, SEGÚN PUNTO

LC-8
1 de 1

2.8 EN LPN-2

OBJETIVO: Comprobar que los Requerimientos de Personal fueron publicados considerando los Perfiles de Cargo.

FECHA: 02 de Noviembre de 2015

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

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



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

OBTENCIÓN DEL CARGO, SEGÚN PUNTO 2.7 EN LPN-2

LC-8/1
1 de 1

PERFIL DE CARGO:

COORDINADOR (A) DE PROYECTO

MISIÓN DEL PUESTO:

Asegurar y coordinar la implementación operativa y financiera del Consorcio “Fortalecimiento de la Resiliencia a Inundaciones en Comunidades de las Cuencas de los Ríos Beni y Mamoré”.

PRINCIPALES FUNCIONES:

- Armonizar y alinear procesos institucionales del Consorcio TAROPE.
- Asegurar el cumplimiento de calidad e integración de las operaciones en terreno.
- Monitoreo y supervisión general del proyecto.

FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

- Licenciatura en Ciencias Sociales, Humanas Exactas en segunda instancia. **A**
- Experiencia mínima de 2 años de trabajo a nivel de coordinación y de toma de decisiones con el Sector Público. **B**
- Experiencia mínima de 4 años de trabajo en materia de gestión de riesgos, coordinación interinstitucional con la cooperación internacional, ONGs o Actores Humanitarios. **C**
- Disponibilidad para Desplazarse en toda el área del proyecto. **D**
- Licencia para conducir, Categoría “A”.

COMPETENCIAS DESEABLES:

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



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

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

LC-8/2
1 de 1

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

PUBLICACIÓN EN PERIÓDICO DE CIRCULACIÓN NACIONAL

Visión Mundial

Ayuda Humanitaria y Protección Civil

REQUERIMIENTO DE PERSONAL
Sea parte del cambio, Organizaciones de Desarrollo Social, requieren incorporar a su equipo de trabajo, servicios profesionales para los cargos de:

REF: 01 UN(A) COORDINADOR(A) DE PROYECTO
Base De trabajo Trinidad, Beni
El propósito del puesto es:
Asegurar y coordinar la implementación operativa y financiera del Consorcio "Fortalecimiento de la Resiliencia a Inundaciones en Comunidades de las Cuencas de los Ríos Beni y Mamoré" armonizando y alineando los procesos institucionales del Consorcio TAROPE a los lineamientos estratégicos de la Dirección General de Ayuda Humanitaria y Protección Civil de la Unión Europea (DG-ECHO), para asegurar el cumplimiento de calidad e integración de las operaciones en terreno en función de los requerimientos del donante ECHO

Requisitos

- Licenciatura en Ciencias Sociales, Humanas, Exactas en segunda instancia.
- Experiencia mínima de 2 años de trabajo a nivel de coordinación y de toma de decisiones con el Sector Público.
- Experiencia mínima de 4 años de trabajo en materia de gestión de riesgos, coordinación interinstitucional con la cooperación internacional, ONGs o Actores Humanitarios.
- Experiencia en planificación, monitoreo y evaluación de proyectos de la Unión Europea (ECHO).
- Disponibilidad para desplazarse en toda el área del proyecto.
- Licencia para Conducir, Categoría "A".

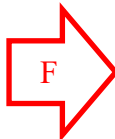
REF: 02 UN(A) TECNICO(A) DE EDUCACION EN GESTION DE RIESGOS
Base de Trabajo: Trinidad, Beni

Propósito del puesto: Fortalecer y coordinar acciones con las autoridades Departamentales, municipales, pueblos indígenas y organizaciones sociales para incrementar la sostenibilidad de los resultados propuestos por el proyecto: "Fortalecimiento de la Resiliencia Comunitaria ante inundaciones en las Cuencas de los Ríos Beni y Mamoré"

Requisitos de formación y experiencia:

- Licenciatura en Educación, Psicología, Trabajo Social, Comunicación.
- Experiencia mínima de 1 año de trabajo en Emergencias y conocimiento de las últimas disposiciones legales en Gestión de Riesgos.
- Experiencia de 2 años de trabajo con ONGs u Organismos de Cooperación.
- Disponibilidad para desplazarse en toda el área del proyecto
- Licencia de conducir, categoría B (deseable).

ACCION HAMBRE **Aktion Deutschland Hilft** **Visión Mundial** **GVC**





ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA

PRUEBA DE MEDIOS DE DIFUSIÓN REQUERIMIENTOS DE
PERSONAL

LC-9
1 de 1

SEGÚN PUNTO 2.10 EN LPN-2

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

ALCANCE: Proceso de Difusión del Requerimiento de Personal.

FECHA: 03 de Noviembre de 2015

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO EMPLEADO:

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

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

CONCLUSIONES:

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



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

**OBTENCIÓN DE LOS DOCUMENTOS MÍNIMOS REQUERIDOS A
PRESENTAR**

LC-10
1 de 1

SEGÚN PUNTO 2.11 EN LPN-2

VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA

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

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



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

ETAPA: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

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

VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA

MEMORÁNDUM

AUD/2015

Para: Máxima Autoridad Ejecutiva – Visión Mundial Bolivia

De: Auditoría Interna

Asunto: Remisión Informe de Auditoría al Control Interno Relacionado Con el Proceso de Selección de Personal

Fecha: 07 de Noviembre de 2015

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

Sin otro particular, atentamente:

Firma

Auditor Interno

Adj. Documentos descritos.
c.c. Archivo.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA

INFORME DE AUDITORÍA INTERNA

Para: Asamblea de Socios

De: Auditoría Interna

Asunto: Informe de Auditoría al Control Interno Relacionado Con el
Proceso de Selección de Personal

Fecha: 07 de Noviembre de 2015

1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la planificación de Auditoría, se realizó el examen al Proceso de Selección de Personal, proceso que es ejecutado por la Unidad de Recursos Humanos en coordinación con otras Unidades, con fecha de corte 20 Noviembre de 2015.

2. OBJETIVO

El Objetivo de este examen es evaluar el Control Interno Relacionado con la Selección de Personal en Visión Mundial Bolivia para emitir nuestra opinión al respecto.

3. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

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



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

4. OPINIÓN

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

5. HALLAZGOS DE AUDITORÍA

a. RESUMEN DE HALLAZGOS

Nro.	HALLAZGOS	PRIORIDAD
DEFICIENCIAS:		
1	Inexistencia de un Manual de Procedimientos para la Selección de Personal.	
2	Inexistencia de archivo de la Documentación generada en el proceso de Selección de Personal.	
3	Inexistencia de un Cronograma de fechas y Actividades para la ejecución del proceso de Selección de Personal.	
4	Falta de un Sistema Informático que coadyuve a las labores de Unidad de Recursos Humanos y en particular al Proceso de Selección de Personal.	
5	Único medio de difusión de Requerimiento de Personal.	
6	Único medio de recepción de Currículos de Candidatos.	



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

EXCEPCIONES:		
7	No existe una Aprobación escrita de Gerencia General que autorice a una unidad el inicio del proceso de Selección de Personal nuevo.	
8	Publicación de Requerimientos de Personal no acordes al Perfil del Cargo.	
9	Incumplimiento en la documentación Mínima Requerida para contratación de Personal Nuevo.	
10	No se realiza una revisión de los Currículos de Candidatos para reducir el universo de Personas que rendirán las pruebas del caso.	
11	No se verifica las referencias del Candidato a contratar.	

PRIORIDAD:



Alta



Media



Baja



b. HALLAZGOS EN DETALLE

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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



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

Comentarios de Gerencia: Se tomará en cuenta la recomendación.

5. Único medio de difusión de Requerimiento de Personal.

Descripción: Se pudo verificar que la publicación en Prensa es el único medio de difusión que utiliza la Empresa para dar a conocer sus Requerimientos de Personal (Véase LC-8/2) En caso de que el medio utilizado actualmente llegare a fallar o fuera insuficiente, y no se tenga una segunda opción, el proceso de Contratación de Personal puede verse retrasado de forma considerable.

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

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

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

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



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

Recomendación: Se recomienda a la Gerencia General, instruya a todas las Unidades de la Empresa que todo Requerimiento de Personal debe ser aprobado Previamente por dicha instancia, por otro lado se recomienda a la Gerencia General, instruya a la Unidad de Recursos Humanos que solo puede iniciar el proceso de Contratación de Personal Nuevo previa aprobación por escrito de la Gerencia General.

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

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

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

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

Comentarios de Gerencia: Se tomará en cuenta la recomendación.

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

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



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

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

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

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

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

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

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

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

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

Descripción: De acuerdo a las revisiones efectuadas se pudo verificar que una vez que se termina con las entrevistas se procede a decidir a qué Candidato contratar, dicha



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

contratación es efectuada sin la verificación de las referencias que el Candidato incluyó en su currículum (Véase **LC-2**, **LC-2/1**, **LC-3** y **LC-4**).

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

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



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

▪ CONCLUSIONES

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

Por tanto este Documento, ha sido elaborado como una Herramienta para una Evaluación constante del Desempeño y Funcionamiento de los Controles Internos relacionados con la Selección de Personal en la Organización.

Por lo expuesto en el párrafo anterior, el Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno Relacionado con la Selección de Personal en Organizaciones No Gubernamentales, y en particular del caso estudiado, la Organización Visión Mundial Bolivia, se constituyó en un aporte importante para el área de Auditoría Interna de la Organización, es por eso que el Manual fue aprobado por las Instancias correspondientes de la Empresa y es de aplicación actual por parte de la Unidad de Auditoría Interna de visión Mundial Bolivia.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

▪ **RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la Organización gestionar la Aprobación del presente Manual para Auditoría, asimismo la Difusión del mismo a todo el Personal involucrado en el Logro de los Objetivos y Áreas relacionadas al Proceso de Selección de Personal, con la finalidad de evaluar constantemente la Efectividad del Sistema de Control Interno existente.

Una vez que la Organización tome la decisión de adoptar el Manual para Auditoría para evaluar el Proceso de Selección de Personal, deberá contar con un Plan que le permita su Aplicación de forma efectiva.

El Plan deberá consistir en un Conjunto de Acciones que permita poner en marcha la Propuesta del presente Manual para Auditoría, facilitando de esa manera su correcta Adopción y Ejecución estableciéndose asimismo los Lineamientos y Controles necesarios. El propósito es que la Organización al implementarlo deberá considerar las Herramientas necesarias en el Desarrollo del Manual, ya que es importante para lograr mejorar los Controles correspondientes al Proceso de Selección de Personal.



BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, MARTHA ALICIA. “Desempeño por Competencias”. Evaluación 360°. Argentina. Ediciones Granica S.A. 2002.
- ALLES, MARTHA ALICIA. “Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias”. Segunda Edición. Argentina: Ediciones Granica S.A. Julio de 2004.
- ALLES, MARTHA ALICIA. “Diccionario de Comportamientos: Gestión por Competencias. ¿Cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos?” Argentina. Ediciones GRANICA S.A. 2005.
- ALLES, MARTHA ALICIA. “Elija al Mejor: Como Entrevistar por Competencias”. Segunda Edición. Segunda Edición. Argentina: Ediciones Granica S.A. Noviembre de 2004.
- BENAVIDES, OLGA. “Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas”. Bogotá. McGraw-Hill. 2002
- BLOCK, ALBERTO; Gómez, María Estela; “Contabilidad, Presupuestos y Control Interno”, Edit. Trillas.
- CASTRO, JESÚS ANTONIO M.C. “Curso Tutorial: Recursos Humanos” I, Unidad III. Manuales.
- CENTELLAS ESPAÑA, RUBÉN; GONZALES ALANES CARLOS; “El Control Interno y Tratamiento Contable de Disponibilidades”, Edit. Ceca, 2004.
- CHIAVENATO, IDALBERTO, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

- CHIAVENATO, IDALBERTO, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Quinta Edición Mc Graw-Hill. Interamericana Editores, Colombia 1999.
- COOK, JOHN W. Y WINKLE, GARY, “Auditoría”, 3º Edición, Mc. Graw-Hill, Buenos Aires Argentina, 1997.
- CORONEL TAPIA, CARLOS R. “Auditoría Financiera”, Primera Edición, 2008.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO, “Metodología de la Investigación”, Edit. McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de CV. 2004.
- JERICÓ PILAR. “Gestión del Talento: Del Profesional con Talento al Talento Organizativo”. Madrid. Pearson Educación. 2001
- LEVY LEBOYER CLAUDE. “La Gestión de las Competencias”. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.1996
- MANTILLA SAMUEL, “Control Interno” cuarta edición, Edit. McgrawHill, 2000.
- MEJÍA IBÁÑEZ, RAÚL “Metodología de la Investigación”. Edit. Sagitario SRL Ed. 2008.
- MÉNDEZ ÁLVAREZ, CARLOS EDUARDO. ”Metodología, Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas”. Editorial Mc Graw Hill. 2da. Edición. Impreso en Colombia. 1995.
- ORTEGA MARIÑO, MACARIO, “Organización”, Edición III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999.
- PORTER W, THOMAS “Auditoría: Un Análisis Conceptual”. Edit. Diana S. A. Ed. 1ra 1980.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN “Como elaborar y usar los manuales administrativos”. 3ª. Edición.
- SHAWN, WILLIAM S. “¿Cómo escoger el personal adecuado?: Un programa para hacer la entrevista eficaz”. Bogotá. Grupo Editorial Norma. 1991.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

- SPENCER & SPENCER. “Competence at Work: Models for Superior Performance”. New York. 1993.
- TERÁN GANDARILLAS, GONZALO, “Temas de Contabilidad Básica”, Editorial Educación y Cultura, 1ra. Edición, Cochabamba – Bolivia, 1999.
- WAINE R, MONDY Y NOÉ, ROBERT M. “Administración de Recursos Humanos”. Editorial Prentice Hall. México. 1997.
- WHITTINGTON, O. RAY; PANY, KURT; “Auditoría un Enfoque Integral”, Edit. McgrawHill, 2000.



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

ANEXOS

ANEXO 1

LEGAJO PROGRAMACIÓN

ENTIDAD:

Nº	CONTENIDO	REF. P/T
1	Memorándum de Asignación	
2	Programa de Cierre de Gestión	
3	Programa de Auditoría	

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

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



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

ANEXO 2

LEGAJO RESUMEN

ENTIDAD:

Nº	CONTENIDO	REF. P/T
1	Informe Resultante	
2	Otros	

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

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



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

ANEXO 3

LEGAJO CORRIENTE

ENTIDAD: VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA

Nº	CONTENIDO	REF. P/T
1	Memorandum de Asignación	
2	Acta de Compatibilización entre los informes de Auditoría de Unidad de Auditoría Interna e informe Legal de la Unidad Jurídica	
3	Informe Legal de la Unidad Jurídica	
4	Programa de Trabajo de Auditoría	
5	Cédulas Analíticas de la Revisión de Documentación	
6	Informe Preliminar	
7	Correspondencia Recibida y Despachada	
8	Planilla de Tiempos	
9	Planilla de Pendientes	

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



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

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



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

ANEXO 4

LEGAJO DE NOTIFICACIONES

ENTIDAD:

Nº	CONTENIDO	REF. P/T
1	Cuadro de Control de Plazos	
2	Notas de Comunicación de Resultados del informe Preliminar	
3	Formulario de Entrega	
4	Solicitudes de Ampliación de Plazo y Respuestas	
5	Informe Legal y Formularios de Notificación de Dictamen	

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

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



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

ANEXO 5

LEGAJO CORRIENTE

(PRIMER SEGUIMIENTO)

ENTIDAD:

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



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Visión Mundial

LC-S	Seguimiento
------	-------------

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



**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES**



ANEXO 6

FORMULARIO DE APLICACIÓN – VISIÓN MUNDIAL BOLIVIA

FORMULARIO ÚNICO DE APLICACIÓN ACTUALIZADO					
Con la finalidad de obtener información estandarizada de los postulantes, se ha elaborado el presente formulario único de aplicación. Agradecemos completar rigurosamente este formulario; puede hacerlo a máquina o a mano con bolígrafo y letra molde. Gracias! .					
Anote cuidadosamente el nombre del cargo y la ubicación geográfica de la vacancia a la que postula.					
CARGO AL QUE POSTULA	<input type="text"/>				
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	<input type="text"/>				
FECHA DE POSTULACIÓN	<input type="text"/>				
DATOS PERSONALES					
Anote sus datos personales tal como estan registrados en su carnet de identidad, si cambió de dirección señale la actual.					
Nombres:	<input type="text"/>	Apellido Paterno:	<input type="text"/>		
Apellido Materno:	<input type="text"/>	Apellido de Casada:	<input type="text"/>		
Dirección Actual:	<input type="text"/>				
N° C.I.:	<input type="text"/>	Telf. Domicilio:	<input type="text"/>		
Telf Celular:	<input type="text"/>	Telf. Oficina:	<input type="text"/>		
Fecha de Nacimiento:	<input type="text"/>				
Lugar de Nacimiento:	<input type="text"/>	Nacionalidad :	<input type="text"/>		
Edad:	<input type="text"/>	Género:	M	<input type="text"/>	
Estado Civil:	<input type="text"/>	N° de Hijos:	<input type="text"/>		
e-mail:	<input type="text"/>				
FE CRISTIANA					
¿ A qué iglesia pertenece ?					
<input type="text"/>					
¿Que actividades desarrolla en su iglesia?					
<input type="text"/>					
Marcar con X					
Conduce movilidades?	SI	NO	Auto	Moto	Otros(Indique)
Tiene Licencia de conducir?	SI	NO	Categoría		



**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES**



DATOS DE INTERES			
Tiene familiares en Visión Mundial Bolivia.	Si	no	
Detalle el grado de relación familiar.			
Ha trabajado anteriormente en Visión Mundial Bolivia.	Si	No	
Que cargo desempeñó			
Cual es su pretensión salarial en Bs.			

FORMACION ACADÉMICA

Sobre la base de la documentación que usted debe presentar cuando se lo solicite, indique el área de formación obtenida, la institución de donde egresó o se tituló, el año de inicio y conclusión de sus estudios e indique si ha obtenido el título correspondiente.

Nivel Académico	Área de Formación (Carrera)	Institución	Del año/AI año	Titulo	
				Si	No
Téc.Medio(2 años)					
Téc.Superior (3 años)					
Egresado					
Licenciatura					
Diplomado					
Especialidad					
Maestría					
Doctorado					

CONOCIMIENTO DE PAQUETES COMPUTACIONALES

Indique los paquetes computacionales que conoce, el nivel de conocimiento y el lugar (Instituto, Universidad, etc.)

Paquete	Nivel	Lugar de Estudios
Microsoft office		
Microsoft Excel		
Power Point		
Internet		
Otros		



**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES**



CONOCIMIENTO DE IDIOMAS

Indique los idiomas que conoce, el nivel de conocimiento y el lugar (Instituto, Universidad, etc.) donde realizó sus estudios.

Idioma	Nivel	Lugar de Estudios
Inglés		
Aymara		
Quechua		
Guarani		
Otro		

OTROS CURSOS RELACIONADOS CON EL CARGO QUE POSTULA

Indique sólo aquellos cursos **relacionados** con el cargo al que postula (**últimos 5 años**).

Año	Duración en Horas	Nombre del Curso	Instituto

EXPERIENCIA LABORAL

En base a la documentación de respaldo que usted deberá presentar cuando se lo solicite, describa la experiencia laboral que sea **relevante y pertinente** al cargo que postula; Si en una misma entidad ocupó 2 puestos diferentes, utilice 2 recuadros diferentes. En la casilla de Jerarquía del cargo indique si el cargo correspondía a un nivel de gerencia, jefatura, asesoría, profesional, técnico, auxiliar, etc. Comience por el puesto actual o el más reciente.

Cargo	Entidad	Jerarquía del cargo	Sector	
			Público	Privado
Fecha de Inicio		Total tiempo trabajado	Meses	Años
Fecha de Finalización				
Describa las principales funciones desempeñadas:				
Nombre del supervisor:				
Cargo del supervisor:				
Ultimo haber percibido:				
Motivo de la				



**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA
PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES**



Cargo	Entidad	Jerarquía del cargo	Sector	
			Público	Privado
Fecha de Inicio		Total tiempo trabajado	Meses	Años
Fecha de Finalización				
Describa las principales funciones desempeñadas:				
Nombre del supervisor:		Teléfono:		
Cargo del supervisor:				
Ultimo haber percibido:				
Motivo de la desvinculación:				
REFERENCIAS LABORALES				
Indique los datos solo de personas que hayan supervisado su trabajo, que no sean familiares ni amigos personales.				
Nombre	Organización	Cargo	Telf. Oficina	Telf. Celular
DECLARACION JURADA				
Declaro que toda la información brindada en el presente formulario de aplicación es verdadera y autorizo a la institución a verificar los datos en caso de ser necesario.				
Entiendo que brindar información falsa invalida mi postulación.				
Firma del postulante				