UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LA CAJA NACIONAL DE SALUD DE LA CIUDAD DE LA PAZ

Proyecto de Grado para la obtención del Grado de Licenciatura

POR: MERY GRACIELA MONRROY MENDOZA

TUTOR: MG. SC. FELIPE EULOGIO VALENCIA TAPIA

LA PAZ - BOLIVIA
2013

DEDICATORIA:

Dedico el presente trabajo a mi familia que es el más valioso tesoro que me regalo Dios. Con todo mi amor a mis amados papitos Pedro y Graciela, a mis queridos hermanos por sus consejos, apoyo incondicional y su amor desmedido Javier, Richard, Eva, Marlene. Ely, Waldo, David, Heber y Carla por su paciencia, amor y comprensión.

Por su amistad sincera, apoyo incondicional y lucha continua a esas mujeres que han marcado una huella profunda en mi sendero; Cecy gracias por el apoyo en mi formación personal y profesional. Sandra, Mabel, Rita, Sara, Guille y Jorme que siempre han estado conmigo en las alegrías y tristezas, en los momentos tan importantes de mi vida y en la de mi familia... las quiero hermanitas!

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir en esta tierra, por sus bendiciones, su consuelo y cuidado permanente.

A mi papito Pedro, por haber confiado ciegamente y mantener viva la esperanza de ver culminar mis estudios y ser una buena profesional, a mi linda mamita Graciela, por ser la persona que siempre ha luchado por todos sus hijos y me ha impulsado en momentos de flaqueza implorando siempre mi bienestar con todo su amor, fuerza y ternura .

A mi Familia que llena de luz mi existencia, por la fuerza y el apoyo que me brindan para alcanzar mis metas, que Dios los bendiga.

Agradezco al Licenciado Felipe Valencia Tapia por todo el apoyo y tiempo dedicado a la tutoría del presente Proyecto de Grado, por su profesionalismo, calidez humana y su incondicional paciencia.

A todos los docentes de la carrera de Contaduría Pública por contribuir a mi formación profesional

Muchas Gracias!

ÍNDICE GENERAL

	PAG.
RESUMEN EJECUTIVO	8
INTRODUCCIÓN	10
MODALIDAD DE TITULACIÓN	11

CAPÍTULO I

MARCO INSTITUCIONAL DE LA CAJA NACIONAL DE SALUD

1.1. BASE LEGAL DE CREACIÓN.	13
1.1.1. MISIÓN DE LA ENTIDAD	14
1.1.2. VISIÓN DE LA ENTIDAD.	15
1.1.3. OBJETIVOS DE LA CAJA NACIONAL DE SALUD DE LA PAZ.	15
1.2. ESTRUCTURA DE LA CAJA NACIONAL DE SALUD DE LA PAZ	16

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO, JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2.1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	17
2.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	18
2.2.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	18
2.2.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	19
2.2.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	19
2.3. ALCANCE	20

2.3.1. TEMÁTICO 20
2.3.2. ESPACIAL 20
2.3.3. TEMPORAL 20

CAPÍTULO III.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 21
3.1.1. FUENTES PRIMARIAS 21
3.1.1.1. OBSERVACIÓN 21
3.1.1.2. CUESTIONARIOS 21
3.1.1.3. ENTREVISTA 22
3.1.2. FUENTES SECUNDARIAS 22
3.2. TÉCNICAS DE TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN 22
3.2.1. EL ANÁLISIS 22
3.2.2. LA SÍNTESIS 23
3.2.3. LA DEDUCCIÓN 23
3.2.4. LA INDUCCIÓN 23
3.3. PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA 24
3.4. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES 24
3.4.1. VARIABLE DEPENDIENTE 24
3.4.2. VARIABLE INDEPENDIENTE 24

CAPÍTULO IV

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

4.1. DEFINICIÓN DE AUDITORÍA 25
4.2. DEFINICIÓN DE SISTEMA 26
4.3. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN 27

4.3.1. PLANIFICACIÓN 28
4.3.2. ORGANIZACIÓN 29
4.3.3. EJECUCIÓN 29
4.3.4. CONTROL 30
4.4. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL 31
4.4.1. ¿PARA QUÉ SE ADMINISTRA AL PERSONAL? 31
4.4.2. ¿CÓMO SE ADMINISTRA AL PERSONAL? 32
4.4.2.1. LA PLANIFICACIÓN 32
4.4.2.2. EL RECLUTAMIENTO. 33
4.4.2.3. LA SELECCIÓN 33
4.4.2.4. LA CONTRATACIÓN. 33
4.4.2.5. LA INDUCCIÓN DE PERSONAL (SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL) 34
4.4.2.6. EL DISEÑO, DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS 34
a) DISEÑO DE CARGOS 34
b) DESCRIPCIÓN DE CARGOS 35
c) ANÁLISIS DE CARGOS 35
4.4.2.7. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 36
4.4.2.8. REMUNERACIÓN 37
4.4.2.9. ENTRENAMIENTO 37
4.4.2.10. CONTROL DE PERSONAL 38
4.5. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL 38
4.6. MARCO LEGAL DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL 40
4.7. IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL 42
4.8. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO 43
4.8.1. COMPONENTES DE CONTROL INTERNO 44
4.8.1.1. MONITOREO 44
4.8.1.2. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN 45
4.8.1.3. ACTIVIDADES DE CONTROL 45
4.8.1.4. RESPUESTA AL RIESGO 45
4.8.1.5. EVALUACIÓN DE RIESGOS 45
4.8.1.6. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS 45
4.8.1.7. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS 45
4.8.1.8. AMBIENTE DE CONTROL 46
4.8.2. RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS Y LOS COMPONENTES 46
4.8.3. CLASIFICACIÓN DE CONTROL INTERNO 47
4.8.3.1. CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO 47

4.8.3.2. CONTROL INTERNO CONTABLE 47
4.9. MANUAL 48
4.9.1. MANUAL ADMINISTRATIVO. 48
4.9.2. MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES. 49

CAPÍTULO V

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA (MPA) CAJA NACIONAL DE SALUD DE LA CIUDAD DE LA PAZ

5.1. TÉRMINOS DE REFERENCIA 50
5.1.1. ANTECEDENTES 50
5.1.2. OBJETIVO DEL EXAMEN 50
5.1.3. OBJETO DEL EXAMEN 50
5.1.4. ALCANCE DEL EXAMEN 50
5.2. METODOLOGÍA. 51
5.2.1. NORMAS, PRINCIPIOS Y DISPOSICIONES LEGALES A SER APLICADAS EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO. 51
5.2.2. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES A NIVEL DE EMISIÓN DE INFORMES 51
5.3. ACTIVIDADES Y FECHAS DE MAYOR IMPORTANCIA 53
5.4. INFORMACIÓN SOBRE LOS ANTECEDENTES Y OPERACIONES DE LA ENTIDAD Y SUS RIESGOS INHERENTES 54
5.4.1. ANTECEDENTES 54
5.4.2. MARCO LEGAL 54
5.4.3. FACTORES DE RIESGOS QUE PUEDAN AFECTAR LAS OPERACIONES 55
5.5. PRINCIPALES SEGMENTOS RESPONSABLES DE LA CAJA NACIONAL DE SALUD (CNS) RELACIONADOS CON EL OBJETO DE LA AUDITORÍA 55
5.5.1. DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA CAJA NACIONAL DE SALUD 55
5.5.2. LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA 57
5.5.3. DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 60
5.5.4. SISTEMA DE INFORMACIÓN 60
5.6. AMBIENTE DE CONTROL 60
5.6.1. FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN 60
5.6.2. INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS 61
5.6.3. COMPETENCIA PROFESIONAL 61

5.6.4. ATMÓSFERA DE CONFIANZA 62
5.6.5. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA 62
5.7. ENFOQUE DE AUDITORÍA ESPERADO 62
5.8. APOYO ESPECIALISTAS 63
5.9. ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO 63
5.10. PROGRAMA DE TRABAJO 63

CAPÍTULO VI.

PAPELES DE TRABAJO

6.1. DEFINICIÓN 65
6.2. MARCO NORMATIVO QUE RIGE LA PREPARACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO 65
6.3. OBJETIVO DE LA PREPARACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO 66
6.4. ASPECTOS QUE CONDICIONAN LA CANTIDAD DE LOS PAPELES DE TRABAJO 67
6.5. CARACTERÍSTICAS DE LOS PAPELES DE TRABAJO 67
6.6. INFORMACIÓN MÍNIMA QUE DEBEN CONTENER LOS PAPELES DE TRABAJO. 68
6.7. REFERENCIACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO 70
6.7.1. OBJETIVO DE LA REFERENCIACIÓN 70
6.7.2. REGLAS PARA LA REFERENCIACIÓN 70
6.8. CORREFERENCIACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO 71
6.9. MARCAS DE AUDITORÍA 71
6.10. LEGAJO DE PAPELES DE TRABAJO 72
6.10.1. ETAPA DE PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA 73
6.10.1.1. LEGAJO PERMANENTE 73
6.10.1.2. LEGAJO DE PROGRAMACIÓN 74
6.10.2. ETAPA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA 74
6.10.2.1. EL LEGAJO CORRIENTE 74
6.10.3. LA ETAPA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS 74
6.10.3.1. EL LEGAJO RESUMEN 74
6.11. SEGURIDAD Y ARCHIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO 75

CAPÍTULO VII

MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LA CAJA NACIONAL DE SALUD DE LA CIUDAD DE LA PAZ

ÍNDICE DEL MANUAL DE AUDITORÍA 77
1.1. OBJETIVO DEL MANUAL 77
1.2. UNIDADES QUE INTERVIENEN 77
1.3. BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA 77
1.3.1. BENEFICIOS PARA LA CAJA NACIONAL DE SALUD 77
1.3.2. BENEFICIOS PARA EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. 78
1.4. PASOS PARA LA AUDITORÍA 78
1.5. ÁREAS QUE CUBRE LA AUDITORÍA 78
1.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE LA AUDITORÍA 79
1.6.1. VERIFICACIÓN DE DOCUMENTACIÓN 79
1.6.2. ENFOQUE ESTADÍSTICO 79
1.6.3. ENFOQUE LEGAL 80
1.6.4. ENFOQUE POR OBJETIVOS 80
1.7. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN 80
1.7.1. ENTREVISTAS 80
1.7.2. ANÁLISIS HISTÓRICO 80
1.8. INFORME DE AUDITORÍA 80

CAPÍTULO VIII

APLICACIÓN DEL MANUAL

CONTENIDO DE MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA (MPA) 82
MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA (MPA) 83
TÉRMINOS DE REFERENCIA 83
1.1. ANTECEDENTES 83

1.2. OBJETIVO DEL EXAMEN 83
1.3. OBJETO DEL EXAMEN 83
1.4. ALCANCE DEL EXAMEN 83
1.5. METODOLOGÍA. 84
1.6. NORMAS, PRINCIPIOS Y DISPOSICIONES LEGALES A SER APLICADAS EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO. 84
1.7. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES A NIVEL DE EMISIÓN DE INFORMES 85
1.8. ACTIVIDADES Y FECHAS DE MAYOR IMPORTANCIA 86
2. INFORMACIÓN SOBRE LOS ANTECEDENTES Y OPERACIONES DE LA ENTIDAD Y SUS RIESGOS INHERENTES 87
2.1. ANTECEDENTES 87
2.2. MARCO LEGAL 87
2.3. Principales Segmentos Responsables de la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz(CNS) relacionados con el Objeto de la Auditoría 88
2.3.1. LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA CAJA NACIONAL DE SALUD 88
2.3.2. LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA: 90
2.3.3. DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 93
2.3.4. FACTORES DE RIESGOS QUE PEUDAN AFECTAR LAS OPERACIONES 93
3. SISTEMA DE INFORMACIÓN 94
4. AMBIENTE DE CONTROL 94
4.1. FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN 94
4.2. INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS 95
4.3. COMPETENCIA PROFESIONAL 95
4.4. ATMÓSFERA DE CONFIANZA 95
4.5. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA 96
5. ENFOQUE DE AUDITORÍA ESPERADO 96
6. APOYO ESPECIALISTAS 97
7. ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO 97
8. PROGRAMA DE TRABAJO 97
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA *99*
OBJETIVOS: 99
- Objetivo General 99
- Objetivo Específico 99
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA EVALUAR EL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL 103
REQUISITOS PARA APERTURA DE CARPETAS 111
INFORME DE CONTROL INTERNO PARA CAJA NACIONAL DE SALUD DE LA

CIUDAD DE LA PAZ 113

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES 117
RECOMENDACIONES 117
GLOSARIO DE TERMINOS 117
BIBLIOGRAFIA 118
ANEXOS

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LA CAJA NACIONAL DE SALUD DE LA CIUDAD DE LA PAZ

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Proyecto de Grado, consta de 8 capítulos, estructurados conforme a las exigencias de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, como también de la Carrera de Contaduría Pública, pertenecientes a la Universidad Mayor de San Andrés.

En el capítulo uno, se desarrollan aspectos generales del Proyecto, conforme a los siguientes contenidos:

Antecedentes, donde se hace un análisis de la importancia del Control como una etapa primordial en la Administración de Personal, además de señalar los beneficios que esta función conlleva para la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz.

Los Antecedentes y Objetivos Institucionales, donde se describen los fundamentos de la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz optimizando la gestión de Recursos Humanos.

El Planteamiento del Problema, en este punto se identifica la problemática que atraviesa la Entidad en lo referido a su Sistema de Control Interno con relación al Sistema de Administración de Personal y además se identifica una nueva herramienta para fortalecer la Administración Financiera y Administrativa y de esta manera, mejorar su rendimiento y competitividad.

Los Objetivos determinados, permiten responder al Planteamiento y pregunta de la problemática definida. Por ello la propuesta final, busca coadyuvar en el

Fortalecimiento del Sistema de Control Interno Eficiente relacionado al Proceso de Selección de Personal, sobre la base de la aplicación de un Manual de Auditoría para Evaluar el Control Interno del Sistema de Administración de Personal. El Marco metodológico, en el cual se presenta la investigación documental y de campo, ha sido desarrollado, con el fin de obtener información cualitativa y cuantitativa, como referencial, que ayudó a la elaboración del Manual de Auditoría señalado, también se realizó entrevistas a la Máxima Autoridad Ejecutiva, ya que ésta tiene el máximo poder de decisión a la hora de aplicar cualquier proyecto dentro de la Entidad.

En la justificación, se menciona la importancia que tiene un Sistema de Control Interno y una herramienta de Control para la MAE, así como para los Servidores Públicos de la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz, además la importancia de la consolidación de un Sistema de Control Interno más eficiente, es fundamental para mejorar la Planificación Administrativa en la Organización en lo que respecta a Selección de Personal.

En la Metodología de la Investigación se muestra el tipo de investigación utilizado para este proyecto. Las Variables, conforman otro de los puntos importantes en la descripción de la temática de trabajo que se integra en este Proyecto.

En el Marco Teórico, se integran las definiciones de Auditoría, Sistema, Administración, Planificación, Organización, Ejecución y Control de Recursos Humanos, Administración de Personal. Los Procesos para la dotación de Recursos Humanos, La Selección de Personal, La Auditoría, El Control Interno, La Auditoría de Recursos Humanos y el Manual, así como las técnicas de recopilación de información, son las conceptualizaciones que se han considerado de forma principal para la fundamentación teórica del Proyecto y la elaboración de la propuesta del Manual de Auditoría respectivo.

En el capítulo ocho se desarrolla la propuesta del Manual diseñado como producto final del Proyecto de Grado, constituye un instrumento importante para evaluar la correcta Administración del Proceso de Selección de los Recursos Humanos en la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz, además de haber sido elaborado conforme a los criterios técnicos y la formación adquirida en la Carrera de Contaduría Pública, lo cual podrá ser considerado como un aporte práctico en la elaboración de este tipo de herramientas, Administrativo-Financieras. Para terminar con las Conclusiones y Recomendaciones del Estudio Efectuado, y fundamentalmente la Propuesta del Manual de Auditoría para Evaluar el Control Interno del Sistema de Administración de Personal en la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las Entidades están inmersas en un campo más competitivo que requiere un alto grado de compromiso del personal. Es necesario aplicar un buen control de las actividades desarrolladas por el personal para el logro de los objetivos de largo plazo y que éstos contribuyan a una mayor eficiencia y utilización de los recursos de la Entidad.

Para lo cual se requiere que los Sistemas de Administración de Recursos Humanos[1] y Control Interno, procuren obtener el mayor rendimiento y desempeño en las actividades que el personal desarrolla en la Organización.

Por ser el Recurso Humano, el más importante de cuanto disponen las Organizaciones Sociales para el cumplimiento de sus objetivos, las Empresas Públicas y/o Privadas, buscan y seleccionan al mejor personal.

Una de las partes esenciales en el Proceso de Selección de Personal exitoso, incluye puestos claramente definidos, instrumentados objetivos de evaluación

[1] Chiavenato, Idalberto; Administración de Recursos Humanos/El Capital Humano de las Organizaciones.

psicotécnica, conocimientos, antecedentes y procesos de contratación estandarizados. Internamente, el liderazgo en las Empresas Públicas, se debe enfocar en estrategias efectivas para obtener el desarrollo y la ayuda necesarios para retener y maximizar el valor del capital humano.

La eficiencia en el trabajo y la productividad, son motivos de preocupación constante; es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos, se buscan afanosamente.

Somos conscientes de que en la Tarea de Auditar las Políticas y las Prácticas de Recursos Humanos de las Organizaciones, lo fundamental no es la recopilación de una serie de datos o ratios de cada Área, sino el estudio de la correlación entre los datos de las diferentes Áreas.

Es por ello que el reflejo, dentro de las Entidades va a ser muy importante, tanto cualitativa como cuantitativamente, representando una parte significativa del total de gastos que durante el ejercicio económico incurre la Entidad, incidiendo de forma directa o indirecta en el resultado de la misma, o bien activándose como mayor valor de ciertos elementos.

Bajo estos preceptos se considera de importancia, diseñar un Manual de Auditoría para la Evaluación de Control Interno del Sistema de Administración de Personal en la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz.

MODALIDAD DE TITULACIÓN

Dentro de las modalidades de Titulación vigentes, el “Proyecto de Grado” es una de las modalidades para los Estudiantes Egresados de la Carrera de Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Mayor de San Andrés primera Casa Superior de Estudios en Bolivia formadora de profesionales en sus distintas áreas.

El “Proyecto de Grado” es un trabajo de investigación, programación y diseño de un proyecto de uso social cumpliendo exigencias de metodología científica con profundidad, similar al de una Tesis de Grado, orientado a temas que tengan relevancia en la solución de problemas específicos de un determinado tema, en el Marco de las Leyes, Normas y Teorías, sobre la base de las cuales se proponen Guías, Manuales, etc.

En el presente trabajo se elaborará un “Manual de Auditoría Para la Evaluación de Control Interno del Sistema de Administración de Personal en la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz”, con el Objetivo de establecer Guías de Evaluación de aplicación práctica en nuestra Carrera y con las Recomendaciones fruto de estas Evaluaciones se reduzca el Riesgo de que las Entidades del Sistema Público, mantengan en sus Planillas o Nóminas a Personal no competente que en vez de coadyuvar al éxito Organizacional perjudique al mismo.

El Proyecto de Grado, tiene como contenido el desarrollo de un “Manual de Auditoría Para la Evaluación de Control Interno del Sistema de Administración de Personal considerando como caso de estudio a la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz.

CAPITULO I

CAPÍTULO I

MARCO INSTITUCIONAL DE LA CAJA NACIONAL DE SALUD

1.2. BASE LEGAL DE CREACIÓN.

La Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz (CNS), inicia sus actividades como Caja Nacional de Seguridad Social (CNSS), etapa que abarca de Diciembre de 1956 hasta Marzo de 1987 y comprende la promulgación del Código de Seguridad Social en fecha 14 de Diciembre de 1956 y su Decreto Reglamentario o Reglamento del Código de Seguridad Social al 30 de Septiembre de 1959.

En esta etapa también comprendidos el Decreto Ley de Racionalización de Aportes de 28 de Marzo de 1972, el Decreto de Ley de Reformas al Código de Seguridad Social y el Decreto Ley de Complementación de Reformas de 3 de Junio de 1977.

La promulgación del Código de Seguridad Social, significó un avance de la Seguridad Social Boliviana con relación a los demás países latinoamericanos. Sin embargo, desde su inicio la administración de los seguros establecidos en el citado Código no cumplieron con el principio de unidad de gestión, por cuanto se encargo la gestión del Seguro Social Obligatorio a varias instituciones, siendo la más importante, la Caja Nacional de Seguridad Social, entidad matriz gestora del Seguro Social Obligatorio integral, con mas del 80% de asegurados activos y pasivos, pertenecientes a la mayoría de las ramas de actividad económica.

Las prestaciones señaladas en el Código de Seguridad Social comprendían los regímenes de enfermedad, maternidad, riesgos profesionales, invalidez, vejez, muerte y el régimen especial de asignaciones familiares.

Después de 30 años de administración integral del Seguro Social, el 15 de Abril de 1987 se promulga la Ley Financial 924, que en su artículo tercero afecta los esquemas Administrativo y Financiero del Sistema de Seguridad Social, procediéndose a la separación de los seguros, administrados integralmente hasta ese entonces.

Dejándose a las Cajas la Administración de los Seguros a corto plazo: Enfermedad, Maternidad y Riesgos Profesionales, y a los Fondos Complementarios la administración de las prestaciones a largo plazo: Invalidez, Vejez y Muerte, aspectos que son ratificados por su Decreto Reglamentario Nº 21637 del 25 de Junio de 1987.

En consecuencia la Caja Nacional de Seguridad Social, que hasta Marzo de 1987, administraba el seguro integral, se convierte en la Caja Nacional de Salud, institución descentralizada de derecho público sin fines de lucro, con personalidad jurídica, autonomía de gestión y patrimonio independiente, encargada de la gestión aplicación y ejecución del régimen de Seguridad Social a Corto Plazo: Enfermedad, Maternidad y Riesgos Profesionales, instituidos por el Código de Seguridad Social, su Reglamento, la Ley Financial 924, el Decreto Supremo 21637 y demás disposiciones legales conexas.

1.2.1. MISIÓN DE LA ENTIDAD

La misión de la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz a través de sus Administraciones Regionales y Agencias Distritales, es brindar protección integral en el campo de la salud a toda su población protegida como parte activa y componente de la población boliviana.

Se rige por los principios de Universalidad, Solidaridad, Unidad de Gestión, Economía, Oportunidad y Eficacia en el otorgamiento de las

prestaciones de salud, optimizando el uso de recursos y buscando ampliar el nivel de cobertura.

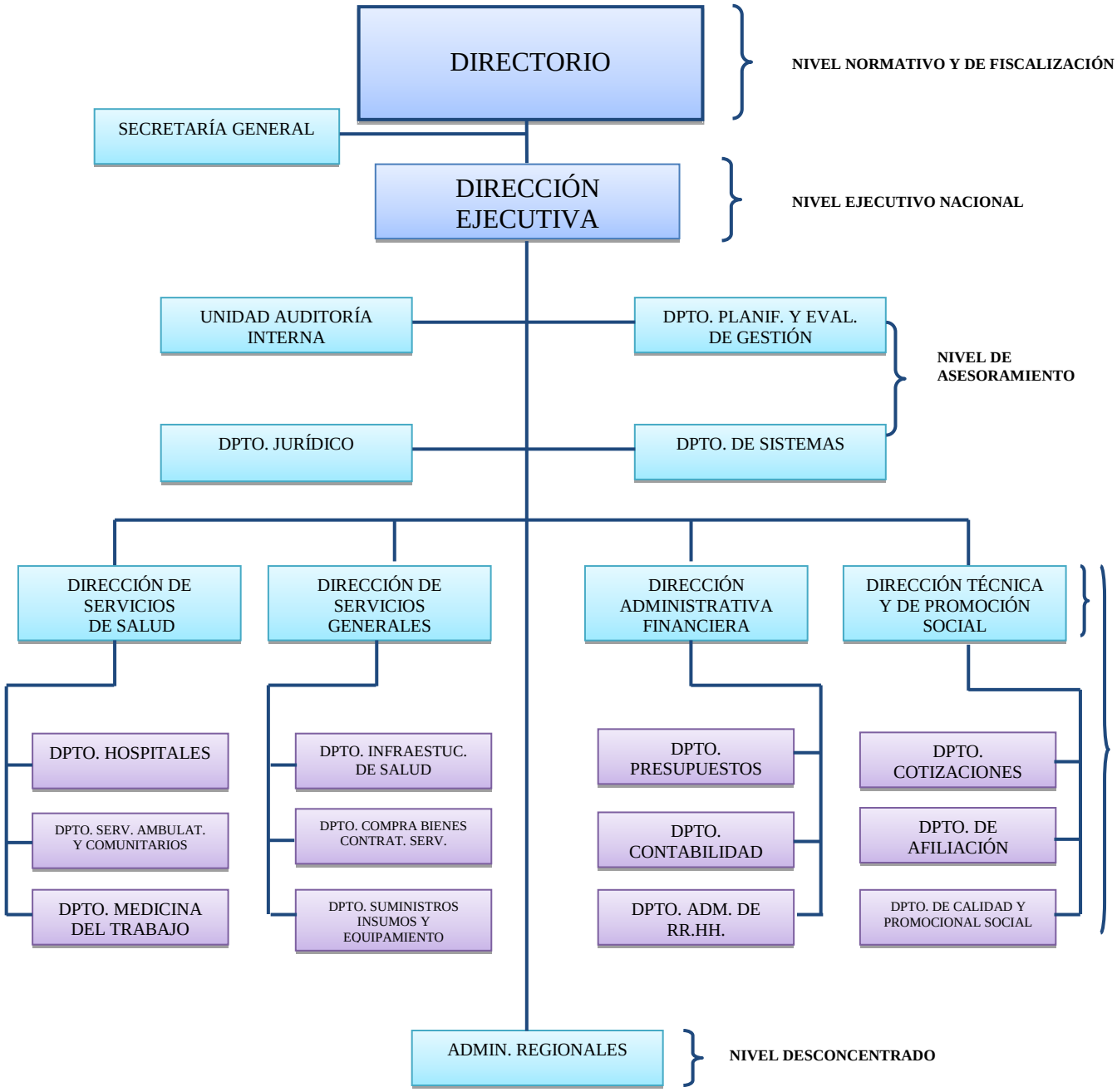
1.2.2. VISIÓN DE LA ENTIDAD.

La Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz busca mantener el liderazgo nacional en la provisión de seguros de corto plazo, con Efectividad, Equidad y Calidad probada.

1.2.3. OBJETIVOS DE LA CAJA NACIONAL DE SALUD DE LA PAZ.

- ✓ Optimizar la gestión de Recursos Humanos asignando y utilizando personal médico, paramédico, administrativos y de servicios en función de parámetros e indicadores estándar.
- ✓ Remodelar, refuncionalizar y construir hospitales además de policlínicos, acorde a los niveles de la demanda.
- ✓ Brindar atenciones en salud con calidad a la población asegurada con la implementación de planes, programas y control de calidad.
- ✓ Lograr el equilibrio financiero, incrementando los ingresos y optimizando el gasto. Incrementar la población cubierta y disminuir el nivel de desafiliaciones.
- ✓ Refuncionalizar el modelo de atención en salud (Medicina Familiar y Comunitaria) hasta alcanzar niveles óptimos de eficacia, eficiencia y economía.
- ✓ Implementar por fases, un modelo de administración con desconcentración administrativa, financiera y técnica.
- ✓ Proveer a los centros médicos de manera oportuna, suficientes medicamentos, insumos, materiales y equipo médico.
- ✓ Mejorar los índices de productividad y rendimiento (salud y administración) hasta cubrir la demanda insatisfecha.

1.3. ESTRUCTURA DE LA CAJA NACIONAL DE SALUD DE LA PAZ



CUADRO 1: Estructura de La Caja Nacional de Salud
Fuente: Dpto. Nal. Planificación y Evaluación Regional INASES 024/04-20/03/04

CAPITULO II

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO, JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

2.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Organización, es el punto donde convergen diferentes recursos productivos para ser utilizados en el desarrollo de sus operaciones, en procura de alcanzar con Eficiencia y Eficacia sus objetivos.[2] Un desafío que la Institución tiene pendiente, está relacionado con su modernización técnico administrativa, expresada en políticas y normas que respondan a las exigencias actuales para el Sistema de Administración de Personal.

La ausencia y/o ineficacia de la Administración de Personal y Control Interno en las Áreas Administrativas y Operativas, es signo de una Administración débil e inadecuada, presentando un campo propicio para el acontecimiento de la Burocracia, Actos Fraudulentos y Corrupción.

Por lo expuesto y en consideración a que el sistema actual presenta deficiencias de Control Interno el presente Trabajo, pretende minimizar los Riesgos y Efectos de las Debilidades descritas, identificando Deficiencias y Excepciones de Control Interno, a objeto de emitir recomendaciones que coadyuven a la mejora de la Cultura de Control Interno relacionado con el Sistema de Administración de Personal en la Caja Nacional de Salud.

2.4.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

No existe un Manual de Auditoría para la Evaluación del Departamento de Administración de Recursos Humanos en la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz (CNS).

[2] Centro Nacional de Capacitación (CENCAP)

La inexistencia de Manuales para Evaluar y Controlar, los procedimientos de Control Interno relacionados al Departamento de Administración de Recursos Humanos.

2.5. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

¿La elaboración de un Manual de Auditoría para la Evaluación de Control Interno del Sistema de Administración de Personal en la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz, permitirá emitir Recomendaciones que coadyuvarán al mejoramiento de la Cultura de Control Interno respecto al Sistema de Administración de Personal en la Caja Nacional de Saludde la Ciudad de La Paz, y de esta manera disminuir los aspectos negativos en el comportamiento Organizacional para el logro de sus Objetivos Institucionales, aportará a nuestra Carrera una guía a ser aplicada prácticamente en Trabajos similares?

2.5.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Una forma eficiente de establecer procedimientos es a través de la formulación de Manuales de diferentes usos, es por esta razón que Enrique Fayol y Frederick
Winslow Taylor resaltaban la importancia de dejar constancia escrita de la forma más efectiva y eficiente de realizar los procedimientos.[3]

La ausencia de actualización del Reglamento del Sistema de Administración del Personal “Manual de Funciones”, y Formularios de Evaluación al Desempeño para el manejo de Recursos Humanos, lo cual origina la necesidad de implementar un Manual de Auditoría Para Evaluación de Control Interno del Sistema de Administración de Personal en la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz, emitir un informe sobre:

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

- ✓ El trabajo realizado.
- ✓ Los principales problemas detectados.
- ✓ Y la determinación de recomendaciones.

2.5.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La metodología que se ***empleará*** en el presente trabajo, se describe a continuación:

- ✓ De manera general se utilizará el método científico, que permite utilizar técnicas e instrumentos de investigación. Cabe mencionar que los trabajos de consultoría no siguen una metodología rígida es por eso que se aplicarán diferentes métodos de los cuales tienen preponderancia el método deductivo – inductivo.
- ✓ Para estructurar el marco teórico, se ha realizado la indagación de las actividades de la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz.

2.5.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El Manual de Auditoría nos permitirá evaluar el Control Interno relacionado con el Manejo del Sistema de Administración de Personal, se realiza aplicando los conocimientos teóricos y conceptuales. Complementando con conceptos, procesos e instrumentos de evaluación desarrollada en base a consulta bibliográfica de cuyo Trabajo se emitirán Recomendaciones de Control Interno para evitar la aplicación de un débil e inadecuado Sistema de Administración de Personal.

Coadyuvando en las labores de Auditorías similares en las Cajas de Salud que permitirá la utilización de los conocimientos adquiridos en la UMSA para realizar trabajos profesionales de este tipo.

2.6. ALCANCE

Los alcances del presente proyecto se miden a nivel temático, espacial y temporal y se tomarán en cuenta los siguientes aspectos.

2.6.1. TEMÁTICO

El Proyecto de Grado tiene un alcance en la evaluación del desempeño institucional, cuyos principales componentes son la adecuada Administración de Personal en la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz.

2.6.2. ESPACIAL

El Proyecto de Grado se realiza en la Ciudad de La Paz, en el Sector Público, aplicado en la Caja Nacional de Salud, sin embargo el Manual de Auditoría para la Evaluación de Control Interno del Sistema de Administración de Personal se puede aplicarse a cualquier regional de la Caja Nacional.

2.6.3. TEMPORAL

El Manual de Auditoría para la Evaluación de Control Interno del Sistema de Administración de Personal en la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz, será de aplicación inmediata

CAPITULO III

CAPÍTULO III.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las fuentes utilizadas para la elaboración del presente trabajo son las siguientes:

3.4.3. FUENTES PRIMARIAS

Es información oral o escrita que es recopilada directamente a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un proceso, como ser: observación y revisión documental y estructurada, entrevistas o encuestas, con el personal de la institución.

3.4.3.1. OBSERVACIÓN

En un sentido mucho más amplio, en el contexto de reflexión de la Epistemología de la Complejidad, comprendido como la forma en que un observador (individuo o colectivo: como sistema social) realiza sus operaciones de conocimiento construyendo una diferencia entre lo marcado como objeto de ese conocer y lo que está más allá de esa marca.[4]

Esta técnica permitirá determinar las actividades cotidianas relacionadas al Sistema de Administración de Personal en la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz.

3.4.3.2. CUESTIONARIOS

Técnica estructurada para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas y orales, que debe responder un entrevistado. Por lo regular, el cuestionario es solo un elemento de un paquete de Recopilación de Datos. Los procedimientos del

[4]Mejía, Raúl. Metodología de la Investigación. Bogotá-Colombia. 2008. Pág. 63

trabajo de campo, como las instrucciones para seleccionar, acercarse e interrogar a los entrevistados.[5]

La Técnica del Cuestionario, es un medio que permitirá la recolección de datos en forma precisa y adecuada, de tal manera que se identifiquen elementos necesarios que ayuden al desarrollo de la investigación.

3.4.3.3. ENTREVISTA

La entrevista es un medio por el cual se obtiene información importante sobre algún tema determinado, realizando una serie de preguntas.

Entonces la investigación recopilará la información necesaria a partir de la elaboración de un cuestionario y entrevistas, donde se plasmarán los objetivos que guían la presente investigación.[6]

La técnica presentada permitirá determinar el desarrollo de las actividades relacionadas al Sistema de Administración de Personal, a través de entrevistas a sus Trabajadores, Empleados, etc.

3.4.4. FUENTES SECUNDARIAS

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

3.5. TÉCNICAS DE TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

3.5.1. EL ANÁLISIS

Todo Trabajo de Investigación, utiliza como método general el **análisis** que consiste en la desmembración del universo (conjunto) en sus elementos componentes que tengan relación entre ellos.[7]

---

[5] Ídem.

[6] LOZANO Guillermo, www.psicopedagogia.com

Considerando analítico, aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, concreto o abstracto, en sus componentes, o que trata de descubrir las causas, la naturaleza y los efectos de un fenómeno descomponiéndolo en sus elementos

3.5.2. LA SÍNTESIS

La síntesis consiste en la reunión racional de los elementos dispersos de un todo para estudiarlos en su totalidad.

Análisis y Síntesis son correlativos y absolutamente inseparables. El análisis es la descomposición de un todo en sus partes. La síntesis es la reconstrucción de todo lo descompuesto por el análisis.

3.5.3. LA DEDUCCIÓN

En otros casos se empleará el **método deductivo**, porque a partir del análisis del Manual de Auditoría se podrá solucionar aspectos particulares de los trámites.

Permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares.[8]

3.5.4. LA INDUCCIÓN

También se utilizará el **método inductivo**, porque a partir de apreciaciones particulares (utilización) se llegará a generalizar para poder extender los conceptos a hechos generales. La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis

---

[7] HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. *Metodología de la Investigación*. Edit. McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de CV. 2004

[8] EMI; Apuntes de Metodología de la Investigación.

ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas.[9]

3.6. PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA

Los procedimientos a realizarse son los siguientes:

- ✓ Elaboración del Memorándum de Planificación de Auditoría.
- ✓ Desarrollar el trabajo de campo de acuerdo al cronograma predeterminado en el Memorándum de Planificación de Auditoría.
- ✓ Elaboración de Dictamen de Auditoría.
- ✓ Presentación del informe con los resultados alcanzados en dicho trabajo.

3.7. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

3.7.1. VARIABLE DEPENDIENTE

La Variable Dependiente está representada por el Manual de Auditoría para la Evaluación de Control Interno del Sistema de Administración de Personal en la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz (CNS).

3.7.2. VARIABLE INDEPENDIENTE

La Variable Independiente está identificada con la Eficiencia de las Auditorías similares, en función de la aplicación o no del presente Manual de Auditoría.

[9] Ibídem. Pág. 65

CAPITULO IV

CAPÍTULO IV

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

4.1. DEFINICIÓN DE AUDITORÍA

Parte especializada de la Contabilidad, posee una metodología técnicamente adelantada, plasmada en un plan de trabajo que incluye programas específicos, utilizados por auditores (externos e internos) se encargan de efectuar un servicio específico, de acuerdo con Normas Básicas de Auditoría.[10]

El término de Auditoría se ha empleado incorrectamente con frecuencia ya que se ha considerado como una evaluación, cuyo único fin es detectar errores y señalar fallas. A causa de esto, se ha tomado la frase "tiene Auditoría", como sinónimo de que, en dicha Entidad, antes de realizarse la Auditoría, ya se habían detectado fallas.

El concepto de Auditoría es mucho más que esto. Es un examen crítico que se realiza con el fin de evaluar la eficacia y eficiencia de una sección, un organismo, una Entidad, etc.
La palabra Auditoría, proviene del latín *auditorius* y de esta proviene la palabra Auditor, que se refiere a todo aquel que tiene la virtud de oír. [11]

La Auditoría es un examen crítico pero no mecánico, que no implica la preexistencia de fallas en la Entidad Auditada y que persigue el fin de Evaluar y Mejorar la Eficacia y Eficiencia de una sección o de un organismo.

[10] **Normas de Auditoría y Contabilidad – Consejo Técnico Nacional de Auditoría y Contabilidad – Colegio de Auditores de Bolivia - 2003**
[11] **COOK Jonh W. y WINKLE Gary, (1987), Auditoría 3º Edición Mc. Graw-Hill Buenos Aires Argentina Pag. 27**

4.2 DEFINICIÓN DE SISTEMA

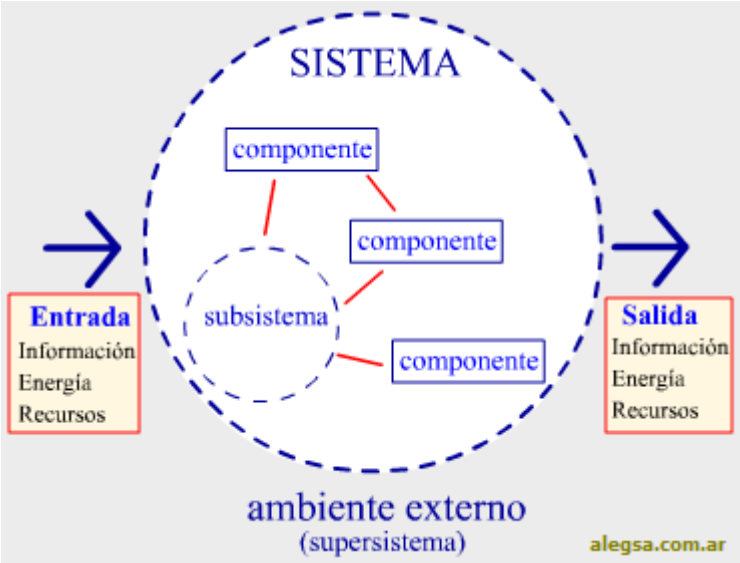
Según Fernando Pozo, sistema es un “conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes está integrada a través de una ordenación lógica, que encadena sus actos a un fin común”.
Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados, que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia.

Un sistema puede ser físico o concreto (una computadora, un televisor, un humano) o puede ser abstracto o conceptual (un software). Cada sistema existe dentro de otro más grande, por lo tanto un sistema puede estar formado por subsistemas y partes, y a la vez puede ser parte de un súper sistema.

Los sistemas tienen límites o fronteras, que los diferencian del ambiente. Ese límite puede ser físico (el gabinete de una computadora) o conceptual. Si hay algún intercambio entre el sistema y el ambiente a través de ese límite, el sistema es abierto, de lo contrario, el sistema es cerrado.

El ambiente es el medio en externo que envuelve física o conceptualmente a un sistema. El sistema tiene interacción con el ambiente, del cual recibe entradas y se devuelven salidas. Un grupo de elementos no constituye un sistema si no hay una relación e interacción, que de la idea de un "todo" con un propósito (holismo y sinergia)

ESQUEMA GRÁFICO GENERAL DE UN SISTEMA



CUADRO 2. Gráfico esquemático de un sistema viste como un todo: su frontera, entradas y salidas, componentes y subsistemas

4.3 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Hitt, Black y Porter, definen la Administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".

Según Diez de Castro, García del Junco, Martin Jiménez y Periáñez Cristóbal, la **Administración** es "El conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización".

Para Koontz y Weihrich, la Administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

Reinaldo O. Da Silva, defina la Administración como "Un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización".

En base a las definiciones anteriores, se puede entender por Administración, que es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente adecuado en el que las personas, trabajando en equipos, alcancen con eficiencia objetivos preestablecidos.

La **Administración** como ciencia tiene propósitos definidos, y a su vez implica desarrollar **funciones fundamentales**[12] que permite a las "Organizaciones Sociales" lograr resultados de máxima eficiencia y está conformado por las funciones:

- ✓ Planificación
- ✓ Organización
- ✓ Ejecución y
- ✓ Control

4.3.1. PLANIFICACIÓN

La Administración precisa de la Planificación, porque a través de este medio se proyecta la imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles y las experiencias pasadas. Por lo tanto la Planificación consiste en decidir **cursos de acción**, que vayan acordes **con objetivos y/o metas**, para el logro **eficiente y eficaz** de los mismos.

Planificar consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias

[12] **Denominación que corresponde a G. Terry**

para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

En resumen, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.

4.3.2. ORGANIZACIÓN

La Administración requiere a la Organización, porque es el medio para lograr una acción colectiva efectiva. Entonces se define (Organización, entendida como parte del proceso administrativo y no como organización social) en el proceso para **ordenar y distribuir el trabajo**, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar los objetivos de mejor manera.

Es decir determinar que tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

4.3.3. EJECUCIÓN

Claro está que se puede Planificar y Organizar, pero no se logra ningún resultado tangible hasta que se llevan a cabo las decisiones respecto a las actividades propuestas y organizadas. Ejecutar significa “poner en acción o actuar”.

La ejecución es el hecho de influir en los individuos, miembros de la organización, a través del uso adecuado de medios o recursos contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por lo tanto tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración para que alcancen los objetivos y se esfuercen para lograrlo.

4.3.4. CONTROL

La prueba definitiva de una Administración efectiva es el resultado que se logra, es decir, producir los **resultados deseados.**

En virtud a lo anterior, es necesario contar con instrumentos que permitan evaluar los resultados y, si se requiere, adoptar medidas correctivas para el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base a metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.

CUADRO 3: RELACIÓN ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN
Fuente: Elaboración Propia

Estas cuatro funciones fundamentales están entrelazadas e interrelacionas, la ejecución de una función no concluye enteramente antes de que inicie la siguiente.

En la realidad, la Planificación está implícita en las funciones de Organización, Ejecución y Control. De igual manera, estos elementos de organización se emplean en la planificación, ejecución y control, donde cada una de las funciones de la administración afecta a las otras y todas están íntimamente relacionadas para formar el proceso administrativo.

De lograr los objetivos trazados, ejecutándose adecuadamente las funciones administrativas, en un marco de interrelación permanente, el

resultado deberá ser una combinación equilibrada e integrada de esfuerzos, llevados adelante por un grupo de trabajo bien informado y satisfecho.

4.4. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Administrar personal significa atraer y mantener a las personas en la organización social, para que trabajen y den el máximo de sí mismas 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 u análisis de cargos (También se denomina especificación de cargos. Es una unidad de organización que contiene funciones, facultades, deberes y responsabilidades que son únicos y diferentes a otros cargos - también algunos autores suelen denominarlo puesto), remuneración, evaluación del desempeño, movilidad (ascensos, transferencias, rotación y despido), capacitación y desarrollo, control y registro. De modo que el personal, contribuya favorablemente al logro de los objetivos organizacionales.

4.4.1. ¿PARA QUÉ SE ADMINISTRA AL PERSONAL?

Los objeticos de la Administración de Personal (el ¿para qué), se derivan de los objetivos organizacionales.

En este entendido, en forma paralela a los objetivos de la organización social, la Administración de Personal debe considerar los objetivos individuales de sus miembros. Por lo tanto, se administra personal para:

- ✓ Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos organizacionales.

- ✓ Crear, mantener y desarrollar las condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos organizacionales.
- ✓ Alcanzar la eficacia y eficiencia organizacional con el personal disponible.

4.4.2. ¿CÓMO SE ADMINISTRA AL PERSONAL?

A través de un conjunto de procesos, que implican operaciones y tareas secuenciales, que sí se establecen y ejecutan adecuadamente permitirán dotar y mantener personal competente, idóneo y permanentemente actualizado.

Los primeros cuatro procesos son:[13]:

- ✓ La Planificación
- ✓ El Reclutamiento
- ✓ La Selección.
- ✓ La Contratación.

4.4.2.1. LA PLANIFICACIÓN

Es un proceso que permite determinar, en forma sistemática, la demanda de empleos que tendrá una organización social en un periodo de tiempo determinado (corto, mediano y largo plazo) con este proceso se asegura que la organización social conozca y defina lo que quiete con relación al personal que necesita para conseguir sus objetivos estratégicos y operativos.

Sirve para establecer que, en forma permanente, se tendrá el personal adecuado a las necesidades organizacionales. Al planificar se debe analizar factores importantes como:

- o Factores internos respecto a necesidades actuales y futuras en materia de personal.

[13] CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Personal, Quinta Edición.

- Factores del entorno que influirán en las acciones y decisiones de personal.

4.4.2.2. EL RECLUTAMIENTO.

Es el proceso que tiene por objeto la búsqueda activa de personal basada en las demandas de la organización social para ocupar un cargo en acefalía (vacante) o de reciente creación y de proveer al proceso de selección de la mayor cantidad de candidatos potenciales.

4.4.2.3. LA SELECCIÓN

Es escoger al candidato adecuado para el cargo que la organización social quiere que se ocupe, para contribuir al logro de sus objetivos propuestos.

El Proceso de Selección consiste en una serie de operaciones o pasos secuenciales que se realizan para decidir, mediante el análisis de la hoja de vida (currícula) y la aplicación de sus entrevistas y pruebas de aptitudes, conocimientos y psicológicas, qué candidatos deben ser contratados.

Se inicia cuando una persona solicita el empleo y finaliza con la contratación.

4.4.2.4. LA CONTRATACIÓN.

Es el proceso en el que se formaliza mediante un documento escrito, la relación laboral entre la organización social y el personal contratado, como resultado del cual se generan un conjunto de derechos y obligaciones para ambas partes (empleador y empleado).

Una vez que se ha desarrollado la contratación de personal, éste se complementa con los siguientes procesos[14]:

- Inducción (Socialización Organizacional)
- EL Diseño, Descripción y Análisis de Cargos
- Evaluación del Desempeño.
- La Remuneración (Compensación)
- Entrenamiento (Capacitación) y desarrollo de personal, y
- Control de las Acciones de Personal.

4.4.2.5. LA INDUCCIÓN DE PERSONAL (SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL)

Es proceder al proceso de socialización organizacional del personal (inducción) para que este alcance un nivel satisfactorio de desempeño laboral. La inducción consiste en:

- Informar al personal acerca de los objetivos organizacionales, su estructura, jerarquías, funciones, etc.
- Ayudar en la socialización con sus compañeros de trabajo.

Una vez que el personal ha sido seleccionado para ocupar un nuevo cargo éste debe ser integrado al contexto organizacional a través de actividades que permitan conocer sus prácticas y filosofía predominantes, con el objetivo de integrarlos a su cultura, su contexto y sistema.

4.4.2.6. EL DISEÑO, DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

d) DISEÑO DE CARGOS

El diseño de cargos, es la especificación del contenido, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos para

[14] CHIAVENATO Idalberto, Ibid.

cumplir los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales del ocupante del cargo.

El diseño de cargos, representa el modelo que los gestores de personal emplean para proyectar los cargos individuales y combinarlos en áreas y unidades organizacionales.

Un cargo compone de todas las actividades desempeñadas por una persona y que ocupa posición en el organigrama, es decir, se constituye en una unidad organizacional que conlleva un conjunto de funciones, tareas, deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos.

La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el área donde está situado.

e) DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Es la enumeración detallada de las funciones o tareas de cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones (cómo lo hace) y los objetos del cargo (por qué lo hace).

f) ANÁLISIS DE CARGOS

Es la identificación de los requisitos que debe cumplir el ocupante (la persona) para poder desempeñarse en el cargo.

Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se lo analiza en relación con los aspectos extrínsecos; o sea, los requisitos que el ocupante debe tener para desempeñarse en el cargo.

Diseño, Descripción y Análisis de Cargos

Diseño de cargos	
* Especificación del contenido del cargo * Métodos de trabajo para desempeñar el cargo * Relaciones de cargo con los demás cargos	
⇩	
Descripción de Cargos (Aspectos Intrínsecos)	
1. Título del Cargo	Nivel del cargo Subordinación Supervisión Comunicación Posición en la estructura
2. Contenido del Cargo	Enumeración de las funciones o tareas inherentes al cargo
⇩	
Análisis de Cargos (Aspectos Extrínsecos)	
Factores de Especificaciones	Requisitos mentales Requisitos físicos Responsabilidades Condiciones de trabajo

CUADRO 4: análisis de cargos
Fuente: Elaboración propia

4.4.2.7. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Es la apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro, se constituye en un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

El desempeño varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionales que influyen significativamente. Una de las variables fundamentales es el esfuerzo individual, que depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que ocupa en la organización social.

4.4.2.8. REMUNERACIÓN

Es la compensación que recibe la persona como retorno por la ejecución de funciones o tareas organizacionales.

Básicamente es una relación de intercambio entre las personas y la organización social. Cada persona hace transacciones con su trabajo para obtener retribuciones financieras y no financieras. La retribución financiera puede ser directa o indirecta.

4.4.2.9. ENTRENAMIENTO

El entrenamiento o comúnmente la capacitación, es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, para contribuir al logro de los objetivos de la organización social y mejorar su desempeño, así como para desarrollarse personal y profesionalmente.

En consecuencia, con el entrenamiento se pretende transmitir conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización social, de las funciones y el ambiente y desarrollo de habilidades.

4.4.2.10. CONTROL 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 se trata de asegurar que éstas áreas y unidades marchen de acuerdo a los objetivos planificados, a partir de controlar el desempeño del personal que trabaja en ellas, relacionadas con sus funciones o tareas, deberes y responsabilidades inherentes al cargo que desempeñan.

El proceso de control que comprende las siguientes fases:

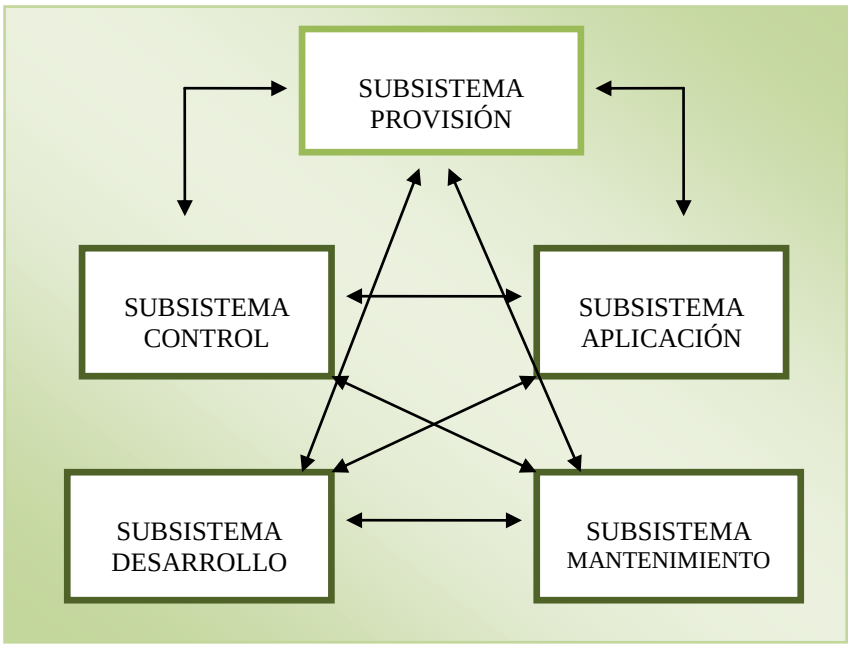
- Establecimiento de estándares, que representan el desempeño deseado.
- Seguimiento o monitoreo, que mide el desempeño de las personas.
- Comparación del desempeño con los estándares deseados.
- Acción correctiva, cuando existen desviaciones en el desempeño deseado.

4.5. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Es un conjunto de componentes, partes o subsistemas interrelacionados e interdependientes que forman un todo funcional encadenado y armónico que al interior de una organización social, permite proveer, mantener y lograr la participación del personal para que contribuya de manera eficiente al logro de sus objetivos estratégicos y operativos.

Grafico N° 5

Componentes de la Administración de Personal



CUADRO 5: Componentes de Administración de Personal
Fuente: Elaboración Propia

El Sistema de Administración de Personal, está constituida por un conjunto de subsistemas y procesos que se interrelacionan dinámicamente. Estos son[15]:

- ✓ Subsistema de Provisión, con sus procesos de: Planificación de Personal, Reclutamiento, Selección y Contratación.
- ✓ Subsistema de Aplicación, con sus procesos de: Inducción, Diseño de Cargos, Descripción y Análisis de Cargos, Evaluación del Desempeño y Movilidad.
- ✓ Subsistema de Mantenimiento, con sus procesos de: Remuneración o Retribución, Beneficios Sociales e Higiene y Seguridad.
- ✓ Subsistema de Desarrollo, con sus procesos de: Capacitación, Desarrollo de Personas y Desarrollo Organizacional.

15 **CHIAVENATO, Idalberto.** Administración de Personal. Quinta Edición.

- ✓ Subsistema de Control, con sus procesos de: Base de Datos, Información y Auditoría de Personal.

LOS OBJETIVOS DE LOS COMPONENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

SUBSISTEMA	OBJETIVO	PROCESOS
Provisión	Quién irá a trabajar en la organización social Selección	Planificación Reclutamiento
Aplicación	Que harán las personas en la organización social	Integración Diseño de cargos Descripción y análisis de cargos Evaluación del desempeño Movilidad.
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización social	Remuneración o compensación Beneficios Sociales Higiene y Seguridad en el trabajo
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Control	Cómo saber quiénes son que hacen las personas en la organización social	Base de datos Sistema de información Auditoría de Personal

CUADRO 6: Los Objetivos de los Componentes de la Administración de Personal
Fuente: Elaboración Propia

4.6. MARCO LEGAL DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (SAP) [16]

La Ley Nº 1178 de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales , promulgada el 20 de Julio de 1990, las Normas Básicas de los Sistemas de Programación de Operaciones y Organización Administrativa, el Estatuto del Funcionario Público, las Normas Básicas del Sistema de Administración de

[16] **Contraloría General de la Republica**. CENCAP.

Personal (SAP) y otras disposiciones complementarias, en materia de personal para el sector público.

La Ley Nº 1178, según el Artículo 2ª, regula tres grupos de Sistemas: Para Programar y Organizar las actividades; para Ejecutar las actividades programadas; y para Controlar la gestión del sector público.

El Sistema de Administración de Personal, que es el objeto de estudio, se encuentra entre los sistemas para ejecutar las actividades programadas.

Para cumplir con este mandato de la Ley, el Ministerio de Hacienda como Órgano Rector, promulga las Normas Básicas del Sistema de Personal, en su segunda versión, mediante Decreto Supremo Nº 26115 de 16 de marzo de 2001, publicándose en la Gaceta Oficial el 21 de Marzo del mismo año.

Estas normas son un conjunto de disposiciones especializadas en material de Administración de Personal, para apoyar la implantación del Sistema de Administración de Personal en todas las entidades del sector público boliviano, de acuerdo a lo que determinan los Artículos 3º y 4º de la Ley Nº 1178.

4.7. IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Este Sistema es fundamental para la gestión de las entidades públicas, ya que permite la Planificación, Organización, Ejecución y Control de las acciones del personal, en el marco de su: planificación estratégica, vale decir, visión, misión, objetivos institucionales, políticas y estrategias, programación de operaciones anual y estructura organizacional.

Esto significa que los criterios que establezcan las entidades públicas en los Sistemas de Programación de Operaciones y Organización Administrativa, servirán de soporte fundamental para implantar su Sistema de Administración de Personal, además, que permitirán el logro de sus objetivos planificados.

En este contexto, las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, cuyo propósito central es la eficiencia en la función pública, prevé subsistemas, normas, procesos y procedimientos para: dotar de personal a las entidades públicas; evaluar su desempeño; establecer criterios de movilidad funcionaria; su capacitación productiva; y registrar las acciones propias del sistema y de los servidores públicos. En términos generales, con la implantación de éstas normas se busca que la Administración de Personal en el sector público boliviano:

- ✓ Sea eficaz, eficiente y económica.
- ✓ Genere información útil, oportuna y confiable.
- ✓ Que los servidores públicos asuman plena responsabilidad por sus acciones u omisiones, rindiendo cuenta de los recursos públicos que se les confía y de los resultados de su aplicación.
- ✓ Desarrollar la capacidad de gestión de las entidades públicas.

4.8. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO

El Control Interno[17] es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa, es un sistema que incluye todas las medidas adoptadas por una organización con el fin de:

- ✓ Proteger los recursos contra despilfarros, fraudes, negligencias e ineficiencia económica.
- ✓ Asegurar la exactitud, veracidad y confiabilidad de los datos contables y operacionales.
- ✓ Asegurar y estimular el estricto cumplimiento de las políticas trazadas por la empresa.
- ✓ Promover y evaluar la seguridad, el rendimiento y la calidad de la mejora continua en los diferentes departamentos o divisiones de la Empresa.

Es decir, el centro de atención es el interior de un negocio o cualquier otro tipo de Entidad, como, por ejemplo las Universidades, la Administración Pública, Organizaciones sin fines de lucro o un plan de prestaciones sociales.[18]
El Control Interno[19], incluye todas las acciones que los ejecutivos llevan a cabo en su intento por asegurar que los resultados reales concuerden con los planificados.

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

---

[17] **http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml**
[18] **Principios y Normas Básicas y Generales de Control Interno,** emitidas por la Contraloría General del Estado
[19] **CENTELLAS ESPAÑA**, **Rúben**. **Auditoría Operacional,** 2da. Edición**.**

Posiblemente esta definición es más amplia que el significado que a veces se atribuye al término. Reconoce que un "Sistema de Control Interno se proyecta más allá de aquellas cuestiones que se relacionan directamente con las funciones de los Departamentos de Contabilidad y Financieros".

El Control Interno se refiere a los métodos seguidos por una compañía 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 entidad.[20]

El Control Interno es el sistema interior de una compañía que está integrado por el Plan de Organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados para proteger los activos; para obtener exactitud y la confiabilidad de datos e informes operativos, promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la Entidad, comunicar las Políticas Administrativas y estimular y medir el cumplimiento de las mismas.[21]

4.8.1. COMPONENTES DE CONTROL INTERNO

El Control Interno consta de ocho componentes que se encuentran interrelacionados entre sí:

4.8.1.1. MONITOREO

El monitoreo y la evaluación significa recoger y usar información. Mientras que en la mayoría de los aspectos de nuestras vidas se reconoce la importancia de la información, en el contexto de

[20] **HOLMES W. A.** Principios de Auditoría, Control Interno.
[21] **COOK J. W.** Auditoría, Definición del Control Interno

Proyectos y Organizaciones no se reconoce la importancia de la información obtenida del monitoreo y evaluación.

4.8.1.2. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Los Sistemas de Información y Comunicación permiten que el Personal capte e intercambie la información requerida para Desarrollar, Gestionar y Controlar sus operaciones

4.8.1.3. ACTIVIDADES DE CONTROL

Establecimiento y ejecución de las Políticas y Procedimientos que sirvan para alcanzar los objetivos de la Empresa

4.8.1.4. RESPUESTA AL RIESGO

La respuesta al riesgo es la parte más importante del proceso de riesgo

4.8.1.5. EVALUACIÓN DE RIESGOS

Toda Entidad debe conocer los riesgos a los que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificarlos, analizarlos y tratarlos

4.8.1.6. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

Para que un sistema reaccione ágil y flexiblemente de acuerdo con las circunstancias, deber ser supervisado

4.8.1.7. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Son los objetivos o metas que la Entidad sigue con la realización de la tarea los que determinarán, en buena parte, el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución**.**

4.8.1.8. AMBIENTE DE CONTROL

El personal es el núcleo del negocio, como así también el entorno donde trabaja.

Dada la interrelación y dinamismo existente entre los diferentes componentes mencionados, nos permite inferir que el Sistema de Control Interno no es un proceso lineal y en serie donde un componente influye exclusivamente al siguiente, sino que es un proceso interactivo y multidireccional, donde cualquier componente influye en el otro.

4.8.2. RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS Y LOS COMPONENTES

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

CUADRO 7: Los Objetivos de los Componentes de la Administración de Personal
Fuente: Elaboración Propia

4.8.3. CLASIFICACIÓN DE CONTROL INTERNO

Se clasifica en:

- ✓ Control Interno Administrativo
- ✓ Control Interno Contable

4.8.3.1. CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

El Control Interno Administrativo, no está limitado al plan de la organización y procedimientos que se relaciona con el proceso de decisión que lleva a la autorización de intercambios.

Son aquellas medidas que se relacionan principalmente con la eficiencia operacional y la observación de las políticas establecidas en el área de la organización, ejemplo: las medidas de seguridad, los accesos restringidos.

Cuando los objetivos fundamentales son:

a) Promoción de la eficiencia en la operación de la Entidad.
b) Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la Entidad.

4.8.3.2. CONTROL INTERNO CONTABLE

El Control Interno Contable, comprende medidas que se relacionan principalmente con el Plan de la Organización y los Procedimientos y Registros que se refieren a la protección y salvaguarda de activos de la Entidad y consecuentemente a la confiabilidad de los registros de la información contable y financiera que están diseñados para suministrar seguridad razonable, ejemplo: los comprobantes contables pre numerados:

a) Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración.

b) Las operaciones se registran:

   1. Para permitir la preparación de Estados Financieros de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados o cualquier otro criterio aplicable.

   2. Para mantener datos relativos a la custodia de los activos.

c) El acceso a los activos sólo se permitirá de acuerdo con autorizaciones de la administración de la Entidad.

d) Los datos registrados relativos a la custodia de los activos, son comparados con los activos existentes durante intervalos razonables, tomándose las medidas pertinentes y apropiadas con respecto a cualquier diferencia.

Estos tipos de controles brindan seguridad razonable

4.10. MANUAL

Son documentos detallados y de utilización práctica que guían los procedimientos a ser aplicados y contienen en forma adecuada y sistemática información acerca de la Organización de la Entidad.[22]

4.9.1. MANUAL ADMINISTRATIVO.

Los Manuales Administrativos son aquellos instrumentos que apoyan el funcionamiento de la organización a través de la especificación de bases jurídicas, atribuciones, estructuras, objetivos, políticas, determinación de

[22] Ortega Mariño, Macario; Organización, Edición III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999.

campos de competencia, deslindamiento de responsabilidades, funciones, actividades, operaciones o puestos, y en general toda la información amplia y detallada del quehacer de la organización.

Los manuales, son una forma sencilla, directa, uniforme y autorizada de presentar la información que trata de los deberes y responsabilidades de un empleado, los reglamentos bajo los cuales tendrá que trabajar y las políticas y prácticas de la empresa.

4.9.2. MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES.

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento normativo donde se describe las funciones, objetivos, características, los requisitos y responsabilidades de cada cargo que se desarrolla en una organización, así también un conocimiento integral de este, permitiendo un mejor desarrollo del ente en la sociedad.

El MOF proporciona información a los servidores, directivos y funcionarios sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización.

Su importancia facilita el proceso de inducción del personal y permite el perfeccionamiento y/o orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación. Determina las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia. Proporciona información a los funcionarios y servidores sobre sus funciones específicas, su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus funciones.

CAPITULO V

CAPÍTULO V

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA (MPA)
CAJA NACIONAL DE SALUD DE LA CIUDAD DE LA PAZ

5.1. TÉRMINOS DE REFERENCIA

5.1.1. ANTECEDENTES

En cumplimiento de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal se considera necesaria la implantación de un Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno del Sistema de Administración de Personal en la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz.

5.1.2. OBJETIVO DEL EXAMEN

Verificar los grados de Implantación e Implementación y Desarrollo del Control Interno relacionado con el Sistema de Administración de Personal en la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz.

5.1.3. OBJETO DEL EXAMEN

Verificar la legalidad y suficiencia de los documentos relacionados con el Control Interno correspondiente al Sistema de Administración de Personal en la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz.

5.1.4. ALCANCE DEL EXAMEN

El examen se efectuará de acuerdo al Manual de Normas de Auditoría Gubernamental emitidas mediante Resolución CGR/026/2005 de fecha 24/02/2005 y la evidencia en que se basan los resultados y hallazgos de Auditoría de acuerdo al requerimiento de las circunstancias.

5.2. METODOLOGÍA.

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

- ✓ Aplicación de Procedimientos de Auditoría necesarios para obtener evidencia suficiente tales como Indagación, Análisis, Confirmación, Verificación, solicitud de documentación e información a instancias correspondientes entre otros.

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

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

Nuestro examen se desarrollará de acuerdo con los lineamientos definidos en las siguientes disposiciones legales:

Legal:

- ✓ Ley de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales No. 1178 del 20 de julio de 1990.
- ✓ Ley 3351 de Organización del Poder Ejecutivo de 21/02/2006.
- ✓ Decreto Supremo No. 29057 disposición transitoria de modificaciones al D. S. 28631 aprobado en fecha 14/03/2007.
- ✓ Decreto Supremo Nº 27327 Marco de Austeridad.
- ✓ Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, aprobadas con Decreto Supremo No. 26115 y su Reglamentación.
- ✓ Otras disposiciones requeridas en el transcurso del examen.

Técnicas:

- ✓ Guía para la elaboración de informes de Auditoría Interna con Indicios de Responsabilidad por la función pública aprobada con Resolución CGR/036/2005 de 10/03/2005 de la Contraloría General de la República, hoy en día Contraloría General del Estado Plurinacional.
- ✓ Manual de Normas de Auditoría Gubernamental N/CE/10-A al M/CE/10-H aprobadas con Resolución CGR/079/2006 de 04/04/2006 de la Contraloría General del Estado Plurinacional.
- ✓ Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental Aprobado con Resolución CGR-1/070/2000

5.2.2. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES A NIVEL DE EMISIÓN DE INFORMES

En función a los hallazgos de Auditoría que hubiere, se emitirá el informe correspondiente incluyendo información que facilite su comprensión, expuesto de manera convincente y objetiva, de corresponder se emitirá el informe con indicios de Responsabilidad por la Función Pública.

Con los resultados alcanzados, se emitirá el informe de acuerdo a las Normas de Auditoría Gubernamental; y hacer conocer el informe a la Máxima Autoridad Ejecutiva de la Entidad y a la Contraloría General del Estado Plurinacional de Bolivia.

La composición del equipo de trabajo y actividades a ejecutarse, será realizada a tiempo completo por el Auditor Interno, supervisado por el Supervisor de la Entidad.

5.3. ACTIVIDADES Y FECHAS DE MAYOR IMPORTANCIA

Descripción actividad	**Fechas de**	
	Inicio	**Finalización**
Conocimiento y Planificación	05/06/12	10/06/12
Recopilación de Antecedentes	13/06/12	24/08/12
Elaboración de Planillas	20/06/12	12/10/12
Ejecución del Examen	15/10/12	30/11/12
Resumen y Presentación de observaciones de Control Interno	05/12/12	18/12/12
Elaboración de los Papeles de Trabajo	20/12/12	11/01/13
Referenciación y Correferenciación	14/01/13	18/01/13
Confección de Carpeta y Presentación	20/02/13	25/02/13

Nota.-Es importante señalar que las fechas establecidas son tentativas y han sido determinadas sobre la base del desarrollo de tareas en condiciones normales. Situaciones extraordinarias (motivadas interna o externamente), pueden alterar el cronograma previsto precedentemente.

5.4. INFORMACIÓN SOBRE LOS ANTECEDENTES Y OPERACIONES DE LA ENTIDAD Y SUS RIESGOS INHERENTES

5.4.1. ANTECEDENTES

La Caja Nacional de Salud (CNS), inicia sus actividades como Caja Nacional de Seguridad Social (CNSS), etapa que abarca de Diciembre de 1956 hasta Marzo de 1987 y comprende la promulgación del Código de Seguridad Social en fecha 14 de Diciembre de 1956 y su Decreto Reglamentario o Reglamento del Código de Seguridad Social al 30 de Septiembre de 1959

5.4.2. MARCO LEGAL

Después de 30 años de administración integral del Seguro Social, el 15 de Abril de 1987 se promulga la Ley Financial 0924, que en su artículo tercero afecta los esquemas administrativo y financiero del Sistema de Seguridad Social, procediéndose a la separación de los seguros, administrados integralmente hasta ese entonces.

Dejándose a las Cajas la Administración de los Seguros a corto plazo: Enfermedad, Maternidad y Riesgos Profesionales a corto plazo y a los Fondos Complementarios la administración de las prestaciones a largo plazo: Invalidez, Vejes y Muerte, aspectos que son ratificados por su Decreto Reglamentario Nº 21637 del 25 de Junio de 1987.

En consecuencia la Caja Nacional de Seguridad Social, que hasta Marzo de 1987, administraba el seguro integral, se convierte en la Caja Nacional de Salud, institución descentralizada de derecho público sin fines de lucro, con personalidad jurídica, autonomía de gestión y patrimonio independiente, encargada de la gestión aplicación y ejecución del régimen de Seguridad Social a Corto Plazo: Enfermedad, Maternidad y Riesgos Profesionales, instituidos por el Código de Seguridad Social, su Reglamento, la Ley Financial 924, el Decreto Supremo 21637 y demás disposiciones legales conexas.

5.4.3. FACTORES DE RIESGOS QUE PUEDAN AFECTAR LAS OPERACIONES

Como resultado del análisis de comprensión de la Unidad Auditada, se toman aquellos aspectos que deben recibir una especial atención ya que se enfrenta a diversos riesgos que puedan afectar la consecución y el logro de objetivos, la evaluación de riesgos relevantes que sirvan como base para determinar, que actividades de control son necesarios.

La Evaluación de los Riesgos de Auditoría va a estar directamente relacionada con la naturaleza, alcance y oportunidad de los Procedimientos de Auditoría a aplicar. Una vez evaluados los Riesgos Inherentes, de Control y de Detección, y conocido el Riesgo de Auditoría, se debe evaluar varias combinaciones de procedimientos y ver cuál es el conjunto más eficiente que satisface los Objetivos para cada una de las afirmaciones.

5.5. PRINCIPALES SEGMENTOS RESPONSABLES DE LA CAJA NACIONAL DE SALUD (CNS) RELACIONADOS CON EL OBJETO DE LA AUDITORÍA

Las principales Áreas relacionadas con el objeto de la Auditoría son:

5.5.1. DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA CAJA NACIONAL DE SALUD

Son atribuciones del Director Ejecutivo:

- ✓ Ejercer la representación legal de la Institución.
- ✓ Dirigir a la Institución en todas sus actividades administrativas, financieras, legales, reglamentarias y técnico operativas especializadas, en el marco de la misión Institucional y atribuciones establecidas para la C.N.S.
- ✓ Proponer Políticas, Planes y Proyectos Institucionales al Directorio de la C.N.S.

- ✓ Firmar Cheques, Letras de cambio, Boletas de Garantía y otros documentos mercantiles, conjuntamente con el Director Administrativo Financiero, controlando y precautelando la estabilidad económica y financiera de la Institución.
- ✓ Realizar transacciones a objeto de monetizar Letras de Cambio, Bonos de Tesoro, Notas de Crédito Fiscal y otros, previa aprobación del Directorio.
- ✓ Otorgar poderes generales y especiales; y de las funciones para el cumplimiento de actos jurídicos y/o administrativos.
- ✓ Presentar al Directorio el Plan Estratégico Institucional, el Programa Operativo Anual, el Presupuesto Institucional de cada Gestión, la Ejecución Presupuestaria, los Estados Financieros, la evaluación de las Prestaciones de Salud y el avance de Proyectos.
- ✓ Presentar al Directorio su aprobación: Los Reglamentos Internos, Manuales de Organización y Funciones, Manuales de Procedimientos y los Reglamentos Específicos de los Sistemas de la Ley Nº 1178.
- ✓ Mantener relaciones con organismos patronales y laborales de los asegurados, cuidando que los compromisos estipulados sean compatibles con los fines y objetivos de la institución.
- ✓ Supervisar, evaluar y controlar las prestaciones de los Seguros de Enfermedad, Maternidad y Riesgos Profesionales a Corto Plazo.
- ✓ Ejercer la supervisión técnico-administrativa y financiera de las Direcciones, Administraciones Regionales y Agencias Distritales.
- ✓ Autorizar las operaciones económicas-financieras y rubricar las ordenes de pagos.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las Leyes, Disposiciones Legales, Estatuto Orgánico, Reglamentos y otras Normas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la Caja Nacional de Salud en el nivel ejecutivo operativo.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las Resoluciones de Directorio, con derecho

de representarlas en caso de ser contrarias al ordenamiento legal vigente.

- ✓ Presentación de Estados Financieros y Evaluación del POA para consideración del Directorio, dentro del primer semestre de la gestión.
- ✓ Designar, nombrar, promover, remover, sancionar y exonerar personal de conformidad a Normas, Procedimientos y Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la Ley Nº 1178 y otros que fueran aprobados por el Directorio.
- ✓ Participar en reuniones de Directorio en calidad de Secretario, con derecho a voz y no a voto.
- ✓ Gestionar financiamiento nacional o internacional en el marco de los objetivos y funciones dela C.N.S., previa autorización del Directorio.
- ✓ Instruir la adopción de medidas correctivas emergentes de las recomendaciones de los informes de Auditoría Interna y Externa.
- ✓ Dictar Normas Administrativas y de institucionalización, para la conducción de la C.N.S.
- ✓ Solicitar autorización al Directorio para la suscripción de convenios o contratos internacionales.
- ✓ Ejecutar el plan de Institucionalización de la C.N.S. en forma continua.
- ✓ Designar a las autoridades regionales y distritales.

5.5.2. LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

La Dirección Administrativa Financiera es la Unidad Operativa del nivel superior administrativo, encargada de organizar, administrar y controlar los recursos financieros que se utilizan para el funcionamiento de la institución. Administra y planifica la correcta distribución y utilización de los Recursos Humanos en los niveles Profesional, Técnico Administrativo y de Apoyo de la Institución.

El Director Administrativo Financiero, será un profesional del área económica – financiera, preferentemente con Maestría en Finanzas o

similar, con conocimientos en Seguridad Social, con seis años de experiencia profesional en cargos jerárquicos relacionados con el área de salud o de la Seguridad Social.

Administra y planifica la correcta distribución y utilización de los recursos humanos en los niveles Profesional, Técnico y Administrativo y de Apoyo a la Institución.

Esta Dirección, estará a cargo de un profesional designado por el Director Ejecutivo de una terna resultante de un concurso de méritos y examen de competencia de acuerdo a Reglamento Específico de Administración de Personal, el ejercicio de las funciones es incompatible con el desempeño de otro cargo público o privado rentado con relación laboral o independiente, porque su relación tiene carácter de exclusividad, con excepción de la docencia universitaria a medio tiempo.

Son funciones y atribuciones del Director Administrativo Financiero:

- ✓ Planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar las actividades de carácter técnico – administrativo y financiero, para el adecuado funcionamiento de las áreas médico y administrativas y la oportuna prestación de servicios de salud a nivel nacional y regional.
- ✓ Organizar, dirigir y controlar la aplicación de los sistemas de Organización Administrativa, Administración de Personal, Programación de Operaciones, Presupuesto, Contabilidad y Tesorería con excepción de los Sistemas de contratación de Bienes y Servicios y Control Gubernamental.
- ✓ Dirigir y coordinar investigaciones y estudios sobre costos para los servicios médicos que presta la C.N.S. para cada uno de los seguros que administra.
- ✓ Dirigir la elaboración del Balance Consolidad y Estado de Resultados de cada gestión y presentarlos a consideración del Director Ejecutivo y del Directorio.
- ✓ Autorizar juntamente con el Director Ejecutivo las operaciones

económico-financieras y rubricar las ordenes de pago.

- ✓ Elaborar y supervisar el presupuesto por programas y actividades en sus capítulos de ingresos y egresos y coordinar con el Departamento de Planificación y Evaluación la elaboración del POA Institucional en el ámbito nacional y regional.
- ✓ Ejecutar el Programa Operativo Anual (POA) de su área y priorizar los requerimientos en función del presupuesto aprobado.
- ✓ Evaluar el cumplimiento de los Objetivos mediante las metas alcanzadas en el Programa Operativo Anual (POA) de su área e Institucional.
- ✓ Supervisar los procedimientos contables de todas las operaciones económico-financieras de la C.N.S. a nivel nacional y regional.
- ✓ Determinar cuando menos trimestralmente la situación financiera de la institución, mediante la evaluación de los Estos Financieros.
- ✓ Controlar y prever la suficiencia de los recursos financieros con relación a sus obligaciones.
- ✓ Ejecutar el Presupuesto de cada gestión, en coordinación con la Dirección Ejecutiva y las Direcciones de Área.
- ✓ Controlar y fiscalizar los sistemas de recaudación en coordinación con la Dirección Técnica y de Promoción Social.
- ✓ Conjuntamente al Director Ejecutivo, proceder a la designación del Personal de la Institución o a la destitución por causales justificadas de acuerdo al Reglamento Interno de Personal, Reglamento Específico y Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.
- ✓ En caso de ausencia temporal, el Director Administrativo Financiero será reemplazado por cualquiera de los Jefes de Departamento bajo su dependencia, excepto por el Jefe de Departamento de Contabilidad por razones de Control Interno.

5.5.3. DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos de la C.N.S., esta sujeta a las regulaciones de la Ley General del Trabajo, DS Nº 24630 DE 23/05/97, D.S. Nº 26115 de 16/03/01 Norma Básica (Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la C.N.S., Reglamento Interno de Personal y demás disposiciones legales vigentes, encomendadas por la Dirección Administrativa Financiera.

5.5.4. SISTEMA DE INFORMACIÓN

La Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz, utiliza su propio Sistema Contable donde refleja la información financiera como es el pago al personal, de acuerdo a información requerida por el Auditor, emite la siguiente información:

- ✓ Comprobantes contables de las partidas presupuestarias y cuentas contables
- ✓ La Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz, cuenta con un Sistema Contable a través del SIGMA.

5.6. AMBIENTE DE CONTROL

Producto de las Auditorías y otras revisiones efectuadas en la Entidad se ha determinado ciertos aspectos que llaman la atención sobre los procesos de Contratación.

5.6.1. FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN

Para el fortalecimiento y exteriorización a este componente consideramos que: el Departamento de Administración de Recursos Humanos, tiene un Control Interno deficiente con respecto a la información del Sistema de Administración de Personal para la Entidad.

La Dirección Administrativa Financiera, es a quién le corresponde evaluar las actividades de control a través del tiempo, este control debe funcionar mediante supervisión continua y evaluaciones puntuales, además la información que se obtenga tendrá la capacidad de impedir o identificar si ocurrieron cambios en la Escala Salarial del personal de la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz.

5.6.2. INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS

La Integridad y los Valores Éticos son elementos esenciales del Ambiente de Control afectando el diseño, la Administración y el Monitoreo de otros componentes del Control Interno.

5.6.3. COMPETENCIA PROFESIONAL

La Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz, debe contar con personal capaz, con aptitudes técnicas y con experiencia suficiente como para poder desempeñar su labor de forma eficaz y eficiente.

Esta capacidad técnica se fundamenta en la formación y experiencia pudiéndose potenciar con el desarrollo de las habilidades mediante capacitación específica.

Resulta muy importante la preparación del Manual de Auditoría, un plan de organización eficaz, elaboración de objetivos y procedimientos generales, siendo que estas deben ser elaboradas con mucho cuidado y de manera que resulte aceptable, ya que sin estos instrumentos básicos no se podrá establecer ningún plan eficaz. Se debe tomar en cuenta que la Entidad no es estática, debe modificarse para ajustarse a cada nueva circunstancia que surja de un cambio estratégico, operacional o función.

5.6.4. ATMÓSFERA DE CONFIANZA

El Máximo Ejecutivo de la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz, debe crear ésta atmósfera de confianza mediante la implantación de un adecuado Sistema de Comunicaciones que fomente el intercambio de información y la participación de todos los funcionarios.

Los informes deben ser transmitidos, mediante una comunicación eficaz, incluyendo circulación ascendente, descendente y transversal de la información.

5.6.5. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La implantación de la Administración Estratégica comprende una planificación a corto, mediano y largo plazo de acuerdo con los lineamientos del Sistema de Administración de Personal (SAP). Obviamente esta implantación también es responsabilidad directa de la Máxima Autoridad Ejecutiva de la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz.

Por tanto se debe fortalecer el Control Interno de la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz y un mejor control por parte del Gerente General y los Gerentes Regionales, para lograr una mayor fluidez y agilidad en las operaciones garantizando la dotación de Personal Idóneo en los diferentes niveles de gestión y atención.

5.7. ENFOQUE DE AUDITORÍA ESPERADO

Considerando la estructura de la información de la Entidad, así como los diversos factores de riesgos que pudieran suscitar durante la ejecución del examen, hemos definido que nuestro Enfoque de Auditoría será de estricto cumplimiento de Disposiciones Legales respecto al Sistema de Administración de Personal de la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz.

5.8. APOYO ESPECIALISTAS

En caso de suscitarse o presentarse aspectos que requieran la opinión independiente de un Profesional especializado sobre un tema específico, se efectuará el requerimiento correspondiente

5.9. ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO

FUNCIONARIO	Nº DE DÍAS	COSTO	
		DÍA	TOTAL
Jefatura	8		
Supervisora	12		
Auditor Interno	40		
TOTAL	60		

5.1.0. PROGRAMA DE TRABAJO

El Programa de Trabajo constituye un listado de los procedimientos a ejecutar, elaborados a la medida de las operaciones y/o componentes auditados. El o los Programas de Trabajo debe prepararse bajo la responsabilidad del Supervisor y su equipo de trabajo, y aprobado por el máximo responsable del Departamento de Administración de Recursos Humanos.

El programa de trabajo contendrá mínimamente, los siguientes elementos:

- ✓ Objetivos de Auditoría.
- ✓ Listado de procedimientos objeto a ejecutar para alcanzar los objetivos planteados.
- ✓ La extensión y alcance de las pruebas (procedimientos) a ejecutar.
- ✓ Método de selección de la muestra, de ser necesario.
- ✓ Relación objetivo/procedimiento.
- ✓ Referencia a Papeles de Trabajo donde se ejecutará cada procedimiento.

- ✓ Hecho por (destinada a iníciales y fecha del Auditor que ejecutará los procedimientos).

El Programa de Trabajo de Auditoría se adjunta al presente Memorándum de Planificación.

RESPONSABLES	CARGO	INICIALES	RUBRICA	FECHA
	Auditor Interno			
	Supervisor de la Unidad Auditoría Interna			
	Jefe de la Unidad de Auditoría Interna			

CAPITULO VI

CAPÍTULO VI.

PAPELES DE TRABAJO

6.1. DEFINICIÓN

Los Papeles de Trabajo[23] comprenden la totalidad de los documentos preparados o recibidos por los Auditores, de manera que en conjunto constituyan un compendio de la información utilizada y de las pruebas efectuadas en la ejecución de su trabajo, junto con las decisiones tomadas para llegar a formarse la opinión. Constituyen, por tanto, el nexo de unión entre el trabajo de campo y el informe de la Auditoría.

El propósito de los Papeles de Trabajo es ayudar en la planificación y realización de la Auditoría, en la supervisión y revisión de la misma y en suministrar evidencia del trabajo realizado, de tal modo que sirvan de soporte a las conclusiones, opiniones, comentarios y recomendaciones incluidos en el informe.

Los Papeles de Trabajo deben contener información suficiente a los efectos de permitir que un Auditor experimentado, sin conexión previa con la Auditoría, identifique la evidencia que soportan, las conclusiones y juicios más significativos de los Auditores.

6.2. MARCO NORMATIVO QUE RIGE LA PREPARACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO

El Marco Normativo que rige la preparación de los Papeles de Trabajo está dado por:

- ✓ Las Normas de Auditoría Gubernamental (NAG). En el acápite referido a Evidencia, de cada una de las Normas específicas por tipo de Auditoría, hacen referencia a la preparación de los Papeles de Trabajo. Tal es así que, por ejemplo, La Norma de Auditoría Financiera 224 Evidencia, en el punto aclaratorio 09, señala: “Los

[23] Zuazo,Irma. **Papeles de Trabajo de Auditoria Externa, Interna y Gubernamental,.**

Papeles de Trabajo comprenden la totalidad de los documentos preparados o recibidos por los Auditores gubernamentales, 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".

- ✓ La Norma 1 – Normas Básicas de Auditoría de Estados Financieros, del Consejo Técnico Nacional de Auditoría y Contabilidad del Colegio de Auditores de Bolivia, en el párrafo 2.4 Documentación, señala que "El Auditor debe documentar aquellos asuntos que sean importantes para proporcionar evidencia de que la Auditoría se practicó de acuerdo con las presentes normas"
- ✓ Normas Internacionales de Auditoría (NIA) Sección 230: "Los Papeles de Trabajo representan una ayuda en la planeación, ejecución, supervisión y revisión del trabajo, y proporcionan la evidencia necesaria que respalda la opinión del Auditor".

6.3. OBJETIVO DE LA PREPARACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO

La preparación de los Papeles de Trabajo, principalmente, tienen tres propósitos:

- ✓ Proporcionar evidencia del trabajo realizado y de las conclusiones obtenidas.
- ✓ Facilitar y servir como evidencia de la supervisión y revisión del trabajo de Auditoría.
- ✓ Servir como elemento de juicio para evaluar el desempeño Técnico de los Auditores y que otros puedan revisar la calidad de la Auditoría.

Los Papeles de Trabajo ocupan una función excepcionalmente relevante en las Auditorías del Sector Público, los mismos que pueden ser requeridos por otras

instancias a efecto de comprobar los hechos reportados en los informes de Auditoría.

6.4. ASPECTOS QUE CONDICIONAN LA CANTIDAD DE LOS PAPELES DE TRABAJO

La extensión de la documentación a incluir dependerá del juicio profesional del Auditor. La cantidad y contenido de los Papeles de Trabajo estarán afectados por los siguientes factores:

- ✓ La naturaleza de la Auditoría.
- ✓ El tipo de informe a emitir.
- ✓ La naturaleza y complejidad de la actividad de la Entidad.
- ✓ Las características y condiciones de los respaldos de la Información a ser Auditada.
- ✓ El Grado de Confianza en la efectividad del Control Interno.

En cada Auditoría, los Papeles de Trabajo deben diseñarse y organizarse según las circunstancias y las necesidades del Auditor. El uso de papeles normalizados contribuye a mejorar la eficacia en la preparación y revisión, facilita también la delegación de tareas proporcionando un elemento para controlar su calidad.

6.5. CARACTERÍSTICAS DE LOS PAPELES DE TRABAJO

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

- ✓ **Claridad**: El usuario de la información debe ser capaz de entender el propósito, naturaleza, alcance y las conclusiones sobre el trabajo ejecutado sin el mayor inconveniente al ver los P/T.
- ✓ **Concisos**: Significa que los P/T deben contener temas y aspectos relevantes para el logro de los objetivos de auditoría, definidos durante la etapa de programación, evitando incluir comentarios

extensos y superfluos, que crean confusión o dificulten la supervisión.

- ✓ **Pertinencia**: Implica que los P/T incluyen evidencia suficiente y competente que respalden el cumplimiento de los objetivos de Auditoría y por ende soporten la formación de un juicio profesional.
- ✓ **Objetividad**: Significa que los P/T reflejan sólo los hechos analizados, tal y como han sucedido, evitando incluir aspectos personales que puedan distorsionar el análisis y evaluación de la evidencia de Auditoría obtenida.
- ✓ **Lógica**: Los P/T deben elaborarse con criterio lógico, estableciendo una secuencia natural entre los hechos analizados, los procedimientos aplicados, la evidencia de la auditoría obtenida y los objetivos de auditoría alcanzados. Los P/T deben reunir las siguientes características de calidad.
- ✓ **Orden**: Los P/T deben permitir manejar, entender y supervisar las cédulas que conforman los legajos de P/T, para lo cual debe existir un sistema uniforme, coherente y lógicamente ordenados.
- ✓ **Integridad**: Implica incluir en toda cédula de trabajo, el propósito**,** naturaleza, alcance, oportunidad y los resultados de los procedimientos ejecutados.

6.6. INFORMACIÓN MÍNIMA QUE DEBEN CONTENER LOS PAPELES DE TRABAJO.

En general, todo Papel de Trabajo debe contener como mínimo:

- ✓ ***Encabezamiento****:* Incluirá el nombre de la Entidad Pública, ejercicio económico, tipo de Auditoría y Área o componente específico, objeto de la Auditoría.
- ✓ ***Referencias:*** Cada Papel de Trabajo tendrá su propia referencia, y deberá indicar las hojas de trabajo relacionadas de acuerdo con un sistema de referencias cruzadas o correferencias que permita la revisión.

- ✓ ***Fecha e Identificación de quién preparó el Papel de Trabajo:*** Mediante rúbrica de la persona que ha contribuido a su elaboración, así como la fecha de realización.
- ✓ ***Fecha e Identificación de quién supervisó el trabajo:*** Mediante INÍCIALES de la persona que revisó el trabajo realizado, como constancia de la supervisión efectuada.
- ✓ ***Referencia al paso del Programa de Trabajo:*** A fin de conocer el objetivo de preparación de la cédula.
- ✓ ***El análisis realizado:*** El mismo estará en función a la ejecución de los procedimientos de Auditoría a fin de cumplir con lo definido en los Programas de Trabajo.
- ✓ ***Alcance del trabajo****:* Relacionando el análisis realizado con el total del rubro, cuenta u operación, objeto del examen, indicando el tamaño de las muestras y la forma de su obtención.
- ✓ ***Método de muestreo:*** Cuando sea aplicable será necesario hacer referencia al método de muestreo aplicado.
- ✓ ***Fuente de la información obtenida:*** Se señalará los Registros Contables o archivo en base al cual fue preparada la cédula, referencia a los documentos base y las personas que la facilitaron.
- ✓ ***Explicación de las marcas de Auditoría utilizadas:*** En la parte inferior de la cédula se deberá realizar una descripción del significado de las marcas de Auditoría utilizadas en la misma, en el caso de que ésta explicación se encuentre en otra cédula se hará referencia a la misma.
- ✓ ***Conclusiones:*** Cuando corresponda*, se realizará una* exposición sucinta de los resultados logrados con el trabajo, una vez finalizado.
- ✓ ***Documentación preparada o proporcionada por la Entidad*:** En el caso de que la cédula haya sido confeccionada y proporcionada por la Entidad, en ésta se deberá consignar las INÍCIALES PPE (papel proporcionado por la Entidad) y se registrará el trabajo realizado y las

referencias y correferencias necesarias, a fin de establecer la utilidad de incluir estas cédulas como parte de los P/T.

- ✓ El Auditor debe tener en cuenta que el contenido y la disposición de los documentos de trabajo reflejan su grado de preparación, experiencia y conocimiento.

6.7. REFERENCIACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO

La referenciación consiste en un sistema de codificación utilizado para organizar y archivar los P/T.

6.7.1. OBJETIVO DE LA REFERENCIACIÓN

El objetivo de la referenciación es facilitar la identificación y el acceso a los P/T para propósitos de:

- ✓ Supervisión
- ✓ Revisión
- ✓ Consulta
- ✓ Demostración del trabajo realizado

6.7.2. REGLAS PARA LA REFERENCIACIÓN

La referenciación de los P/T deben seguir las siguientes reglas:

- ✓ Las referencias deben ser escritas en color rojo.
- ✓ Cuando se usa referenciación alfanumérica se debe utilizar una misma letra para identificar los P/T correspondientes a igual rubro, componente o ciclo de transacciones, asignando un número correlativo según el orden de archivo: *A-1, A-1.1, A-2.*
- ✓ Es conveniente usar subíndices o quebrados para identificar P/T que pertenecen a un mismo análisis: *A-1; A-1/1; A-2/3.1.*
- ✓ Cuando se haya eliminado un P/T, debe explicarse en la hoja anterior o siguiente al P/T retirado que la referencia faltante no fue utilizada: *A-1, A-1/1, A-1/3 (A-1/2 no fue utilizada).*

6.8. CORREFERENCIACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Son las referencias cruzadas utilizadas para indicar que una cifra o dato dentro de un P/T tiene relación directa con igual o iguales cifras o datos que figuran en otros P/T.

- ✓ Su Objetivo es permitir relacionar cifras o datos entre si y hacer un seguimiento al análisis realizado.
- ✓ La correferenciación de los P/T debe seguir las siguientes reglas:
  - Al igual que la Referenciación, es conveniente escribir las correferencias en color diferente al utilizado en el resto del papel, usualmente en color rojo.
  - Las correferencias deben ser escritas alrededor de cada partida o dato trabajado.
  - Las correferencias solamente deben correferenciar cifras idénticas.
  - La correferenciación siempre utiliza dos referencias, una que va y otra que viene:
  - La posición de la referencia debe indicar la dirección en que va la misma, si proviene de una cifra debe colocarse a la izquierda o arriba de dicho importe (viene de....); si se lleva de atrás hacia delante debe colocarse a la derecha o debajo del importe (va a....).
  - Una cifra o dato no puede tener más de dos correferencias (de donde viene y a donde va)

6.9. MARCAS DE AUDITORÍA

Son señales o tildes utilizadas para indicar brevemente el trabajo realizado sobre importes, partidas, saldos y/o datos sujetos a revisión. Es importante señalar que estas marcas no tienen significado por sí mismas y por ende, siempre que se utilicen deben ser explicadas para que los usuarios interpreten de manera idéntica e inequívoca el significado de un determinado símbolo.

Las Marcas de Auditoría tienen el objetivo de explicar en forma sucinta, la aplicación de una determinada Tarea o Técnica de Auditoría, inherente al trabajo mismo o las tareas de revisión del trabajo.

Al emplear las Marcas de Auditoría deben tenerse presente las siguientes reglas:

- ✓ Es conveniente escribir las marcas en color diferente al utilizado en el resto del papel.
- ✓ Deben ser escritas al margen derecho o izquierdo del dato que ha sido revisado.
- ✓ Para referenciar un conjunto de cifras y evitar la repetición de la marca en cada una de ellas, es conveniente utilizar signos de agrupación que los engloben.
- ✓ El significado de la marca debe ser anotada en forma clara y concisa en la parte inferior de los P/T o hacer referencia al P/T donde se explica la misma.
- ✓ No se debe utilizar una misma marca para representar asuntos diferentes.
- ✓ Debe evitarse recargar el papel con el uso excesivo de marcas, ya que ello crea confusión y dificulta la supervisión.

Entre las ventajas del uso de marcas pueden citarse las siguientes:

- Permite el ahorro de tiempo, ya que se escriben rápidamente, de esta manera eliminan la necesidad de aclaraciones innecesarias.
- Evitan repetir explicaciones similares y detalladas en diferentes P/T.
- Facilitan la rápida y eficiente supervisión de los P/T.

6.1.0. LEGAJO DE PAPELES DE TRABAJO

Durante todo el Proceso de la Auditoría (Planificación, Ejecución y Comunicación de resultados) se van generado P/T con características especiales, considerando la etapa de la Auditoría en la que se originaron, por lo

que se hace necesario archivar los mismos, contemplando cada una de estas etapas, a estos archivos se los denomina “Legajos de Papeles de Trabajo”.
Cada organización de Auditoría tiene normalizado la forma y contenido de estos legajos, a continuación describimos de manera general, el contenido de los Legajos de Papeles de Trabajo, considerando la etapa de la Auditoría en la que se originan.

6.10.1. ETAPA DE PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

6.10.1.1. LEGAJO PERMANENTE

Durante la Etapa de Planificación se debe obtener información relevante sobre las actividades de la Entidad. Gran parte de la información obtenida en esta etapa se archivará en un Legajo de Papeles de Trabajo denominado “Legajo Permanente”; este debe contener información y documentación para consulta continúa de los Auditores, a fin de brindar datos útiles durante todas las etapas de la Auditoría y en exámenes futuros.

De acuerdo a lo establecido en la Norma de Auditoría Gubernamental 217 Relevamiento de información, en ciertos casos se puede requerir la realización de un relevamiento de información a efectos de establecer el grado de auditabilidad o en la práctica también se lo utiliza para definir el tipo de Auditoría a realizar, al ejecutar este trabajo de relevamiento, también se conforma este legajo permanente.

En el caso de las Unidades de Auditoría Interna, las mismas ya cuentan con un Legajo Permanente, el mismo que debe ser actualizado en función a las modificaciones que se presenten tanto de la Normativa Legal como interna de la Entidad.

6.10.1.2. LEGAJO DE PROGRAMACIÓN

Los P/T relacionados con la planificación del Examen de Auditoría se incluyen en un legajo denominado "Legajo de Programación".

El objetivo de este legajo es documentar el proceso de Planificación de la Auditoría, incluye: El Memorándum de Planificación de Auditoría, los Programas de Trabajo, los Procedimientos de diagnóstico y actividades previas a la planificación y la Correspondencia recibida y expedida durante el proceso de la Auditoría.

6.10.2. ETAPA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

6.10.2.1. EL LEGAJO CORRIENTE

En este legajo se documenta el cumplimiento de los procedimientos programados y la obtención de evidencias suficientes y competentes que sustenten las conclusiones, opiniones, comentarios y recomendaciones incluidos en el Informe de Auditoría. El contenido de este legajo variará considerando el tipo de Auditoría realizada, sin embargo de manera general en este legajo se puede archivar: Las conclusiones sobre el trabajo realizado, la Planilla de deficiencias o hallazgos, los Programas de Trabajo, etc.

6.10.3. LA ETAPA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

6.10.3.1. EL LEGAJO RESUMEN

Este legajo se lo conforma con el propósito de: Obtener una visión global sobre los resultados del trabajo, comprobar el cumplimiento de las Normas de Auditoría Gubernamental y conocer en forma sintética los principales hallazgos y limitaciones presentadas durante la ejecución del trabajo. Incluye toda la información

significativa relacionada con la emisión del informe de Auditoría, resultante del examen realizado y la conclusión del trabajo.

6.11. SEGURIDAD Y ARCHIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Los P/T, como registros que respaldan el trabajo realizado y el informe del Supervisor y Auditores de la Unidad de Auditoría Interna, pertenecen a la entidad y deben archivarse y/o guardarse bajo llave para evitar su sustracción o uso indebido.

CAPITULO VII

CAPÍTULO VII

MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LA CAJA NACIONAL DE SALUD DE LA CIUDAD DE LA PAZ

ÍNDICE DEL MANUAL DE AUDITORÍA

1.1.	OBJETIVO DEL MANUAL…..…….….	76
1.2.	UNIDADES QUE INTERVIENEN……..	76
1.3.	BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA….……..……..…	76
1.3.1.	BENEFICIOS PARA LA CAJA NACIONAL DE SALUD……...	76
1.3.2.	BENEFICIOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS……..…	77
1.4.	PASOS PARA LA AUDITORÍA ……..……..	77
1.5.	ÁREAS QUE CUBRE LA AUDITORÍA……..……..	77
1.6.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE LA AUDITORÍA……..…	78
1.6.1.	VERIFICACIÓN DE DOCUMENTACIÓN……..……...…	78
1.6.2.	ENFOQUE ESTADÍSTICO...……	78
1.6.3.	ENFOQUE LEGAL…… ……..……..	79
1.6.4.	ENFOQUE POR OBJETIVOS…….…….……..	79
1.7.	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN……...……..	79
1.7.1	ENTREVISTAS……	79
1.7.2.	ANÁLISIS HISTÓRICO…….…	79
1.8.	INFORME DE AUDITORÍA…….……..	79
APLICACIÓN DEL MANUAL		
	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO……..	
	MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA……..……	
	PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA……	
	CÉDULA ANALÍTICA…….……	
	BIBLIOGRAFÍA……	

MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LA CAJA NACIONAL DE SALUD DE LA CIUDAD DE LA PAZ

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 la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz, cumpla con sus labores de control interno posterior de manera sistemática y ordenada, constituyendo un documento de consulta permanente para el desarrollo de las Auditorías.

1.2. UNIDADES QUE INTERVIENEN

- Dirección de Recursos Humanos
- Departamento de Administración de Personal

1.3. BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA

Los beneficios de la Auditoría son los siguientes:

- Identifica las deficiencias del Sistema de Administración de Personal.
- Influye en el cumplimiento de Normas y Procedimientos Legales.
- Identifica problemas de importancia crítica.
- Garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales.

1.3.1. BENEFICIOS PARA LA CAJA NACIONAL DE SALUD

- Señala las lagunas que existen en la Entidad, el trabajo y el encadenamiento de los Puestos y Funciones.

- Es una de las bases para mejorar el Sistema de Administración de Personal.

1.3.2. BENEFICIOS PARA EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

a) Verifica los requisitos que deben cumplir al designar, nombrar, promover, remover, sancionar y exonerar personal de conformidad a Normas, Procedimientos y Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la Ley Nº 1178 y otros que fueran aprobados por el Directorio.

b) Permite colocar al Servidor Público en el puesto más conveniente de acuerdo a sus aptitudes y capacidades.

1.4. PASOS PARA LA AUDITORÍA

El Auditor debe tomar en cuenta los aspectos del Sistema de 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.

1.5. ÁREAS QUE CUBRE LA AUDITORÍA

- ✓ Sistema de información sobre el Sistema de 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, orientación y desarrollo profesional (Tasa de efectividad en el aprendizaje, Planes de Promoción)
- ✓ Control y Evaluación de la Entidad.
- ✓ Auditorías de Personal (función del Departamento de Recursos Humanos y Evaluación de los Gerentes de Línea).

Es importante saber si las Máxima Autoridad Ejecutiva está cumpliendo en forma adecuada tanto las Políticas de la Entidad así como sus Reglamentos internos, NB-SAP y su Reglamento Específico.

1.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE LA AUDITORÍA

La Técnicas a utilizar son las siguientes:

1.6.1. VERIFICACIÓN DE DOCUMENTACIÓN

El Auditor verifica si toda la documentación solicitada está de acuerdo al Reglamento Específico del SAP así como de las NB-SAP, de la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz.

1.6.2. ENFOQUE ESTADÍSTICO

A partir de los registros existentes, el Auditor genera estándares estadísticos contra los cuales se evalúan la información obtenida.

1.6.3. 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.

1.6.4. 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.

1.7. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos más utilizados son los siguientes:

1.7.1. ENTREVISTAS

Las entrevistas directas con el Personal a todo nivel son una poderosa herramienta para obtener información acerca de las actividades de efectuadas y para identificar Áreas que necesitan mejorar. Los comentarios del entrevistado se registran y después se analizan durante la Auditoría para identificar las deficiencias del Control Interno y otros problemas.

1.7.2. ANÁLISIS HISTÓRICO

Permite adquirir información esencial sobre concursos de méritos, examen de Competencias, forma de contratación, Capacitaciones, etc., a los funcionarios de la Entidad.

1.8. INFORME DE AUDITORÍA

Es una descripción global de las actividades de Recursos Humanos en la Entidad. Incluye tanto los juicios positivos por los aspectos que se han

logrado así 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.

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

El informe que se remite a la Máxima Autoridad Ejecutiva, para su respectiva consideración.

Gracias a la información del Informe de la Auditoría, la Máxima Autoridad Ejecutiva puede adoptar una perspectiva global respecto a la función de cómo se está desempeñando el Sistema de Administración de Personal.

CAPITULO VIII

CAPÍTULO VIII

APLICACIÓN DEL MANUAL

CONTENIDO DE MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA (MPA)

1.	**TÉRMINOS DE REFERENCIA**
1.1.	Antecedentes
1.2.	Objetivo del examen
1.3.	Objeto del examen
1.4.	Alcance del examen
1.5.	Metodología.
1.6.	Normas, Principios y Disposiciones Legales a ser aplicadas en el desarrollo del trabajo
1.7.	Principales responsabilidades a nivel de Emisión de Informes
1.8.	Actividades y fechas de mayor importancia
2.	**INFORMACIÓN SOBRE LOS ANTECEDENTES OPERACIONES DE LA EMPRESA Y SUS RIESGOS INHERENTES**
2.1	Antecedentes
2.2	Marco Legal
2.3	Principales segmentos responsables de la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz relacionados con el objeto de la Auditoría
2.4	Organismos y Entidades vinculadas con el objeto de la Auditoría
2.5	Factores de riesgos que puedan afectar las operaciones
3.	**SISTEMA DE INFORMACIÓN**
4.	**AMBIENTE DE CONTROL**
4.1.	Filosofía de la Dirección
4.2.	Integridad y Valores Éticos
4.3.	Competencia Profesional
4.4.	Atmósfera de Confianza
4.5.	Administración Estratégica
5.	**ENFOQUE DE AUDITORÍA ESPERADO**
6.	**CONSIDERACIÓN SOBRE SIGNIFICATIVIDAD**
7.	**APOYO ESPECIALISTAS**
8.	**ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**
9.	**PROGRAMA DE TRABAJO**

LC-1/1

1

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA (MPA)

CAJA NACIONAL DE SALUD DE LA CIUDAD DE LA PAZ

1. TÉRMINOS DE REFERENCIA

1.1. ANTECEDENTES

En cumplimiento de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal se considera necesaria la implantación de un Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno del Sistema de Administración de Personal en la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz.

1.2. OBJETIVO DEL EXAMEN

Verificar los grados de Implantación e Implementación y Desarrollo del Control Interno relacionado con el Sistema de Administración de Personal en la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz.

1.3. OBJETO DEL EXAMEN

Verificar la legalidad y suficiencia de los documentos relacionados con el Control Interno correspondiente al Sistema de Administración de Personal en la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz.

1.4. ALCANCE DEL EXAMEN

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.

1.5. 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.

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

Nuestro examen se desarrollará de acuerdo con los lineamientos definidos en las siguientes disposiciones legales:

Legal:

- ✓ Ley de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales No. 1178 del 20 de julio de 1990.

LC-1/1

1.3

- ✓ Ley 3351 de Organización del Poder Ejecutivo de 21/02/2006.
- ✓ Decreto Supremo No. 29057 disposición transitoria de modificaciones al D. s. 28631 aprobado en fecha 14/03/2007.
- ✓ Decreto Supremo Nº 27327 Marco de Austeridad.
- ✓ Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, aprobadas con Decreto Supremo No. 26115 y su Reglamentación.
- ✓ Otras disposiciones requeridas en el transcurso del examen.

Técnicas:

- ✓ Guía para la elaboración de informes de Auditoría Interna con Indicios de Responsabilidad por la función pública aprobada con Resolución CGR/036/2005 de 10/03/2005 de la Contraloría General de la República, hoy en día Contraloría General del Estado Plurinacional.
- ✓ Manual de Normas de Auditoría Gubernamental N/CE/10-A al M/CE/10-H aprobadas con Resolución CGR/079/2006 de 04/04/2006 de la Contraloría General del Estado Plurinacional.
- ✓ Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental Aprobado con Resolución CGR-1/070/2000

1.7. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES A NIVEL DE EMISIÓN DE INFORMES

En función a los hallazgos de Auditoría que hubiere, se emitirá el informe correspondiente incluyendo información que facilite su comprensión,

expuesto de manera convincente y objetiva, de corresponder se emitirá el informe con indicios de Responsabilidad por la Función Pública.

Con los resultados alcanzados, se emitirá el informe de acuerdo a las Normas de Auditoría Gubernamental; y hacer conocer el informe a la Máxima Autoridad Ejecutiva de la Entidad y a la Contraloría General del Estado Plurinacional de Bolivia.

La composición del equipo de trabajo y actividades a ejecutarse, será realizada a tiempo completo por el Auditor Interno, supervisado por el Supervisor de la Entidad.

1.8. ACTIVIDADES Y FECHAS DE MAYOR IMPORTANCIA

Descripción actividad	Fechas de	
	Inicio	Finalización
Conocimiento y Planificación (*)		
Recopilación de Antecedentes (*)		
Elaboración de Planillas (*)		
Ejecución del Examen (*)		
Resumen y Presentación de observaciones de Control Interno (*)		
Elaboración de los Papeles de Trabajo (*)		
Referenciación y Correferenciación (*)		
Confección de Carpeta y Presentación (*)		

Nota.-Es importante señalar que las fechas establecidas son tentativas y han sido determinadas sobre la base del desarrollo de tareas en condiciones normales. Situaciones extraordinarias (motivadas interna o externamente), pueden alterar el cronograma previsto precedentemente.

2. INFORMACIÓN SOBRE LOS ANTECEDENTES Y OPERACIONES DE LA ENTIDAD Y SUS RIESGOS INHERENTES

2.1. ANTECEDENTES

La Caja Nacional de Salud (CNS), inicia sus actividades como Caja Nacional de Seguridad Social (CNSS), etapa que abarca de Diciembre de 1956 hasta Marzo de 1987 y comprende la promulgación del Código de Seguridad Social en fecha 14 de Diciembre de 1956 y su Decreto Reglamentario o Reglamento del Código de Seguridad Social al 30 de Septiembre de 1959

2.2. MARCO LEGAL

Después de 30 años de administración integral del Seguro Social, el 15 de Abril de 1987 se promulga la Ley Financial 0924, que en su artículo tercero afecta los esquemas administrativo y financiero del Sistema de Seguridad Social, procediéndose a la separación de los seguros, administrados integralmente hasta ese entonces.

Dejándose a las Cajas la Administración de los Seguros a corto plazo: Enfermedad, Maternidad y Riesgos Profesionales a corto plazo y a los Fondos Complementarios la administración de las prestaciones a largo plazo: Invalidez, Vejez y Muerte, aspectos que son ratificados por su Decreto Reglamentario Nº 21637 del 25 de Junio de 1987.

En consecuencia la Caja Nacional de Seguridad Social de la Ciudad de La Paz, que hasta Marzo de 1987, administraba el seguro integral, se convierte en la Caja Nacional de Salud, institución descentralizada de derecho público sin fines de lucro, con personalidad jurídica, autonomía de gestión y patrimonio independiente, encargada de la gestión aplicación y ejecución del régimen de Seguridad Social a Corto Plazo: Enfermedad, Maternidad y Riesgos Profesionales, instituidos por el Código de

Seguridad Social, su Reglamento, la Ley Financial 924, el Decreto Supremo 21637 y demás disposiciones legales conexas.

2.3. Principales Segmentos Responsables de la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz (CNS) relacionados con el Objeto de la Auditoría

Las principales Áreas relacionadas con el objeto de la Auditoría son:

2.3.1. LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA CAJA NACIONAL DE SALUD

Son atribuciones del Director Ejecutivo:

a) Ejercer la representación legal de la Institución.
b) Dirigir a la Institución en todas sus actividades administrativas, financieras, legales, reglamentarias y técnico operativas especializadas, en el marco de la misión Institucional y atribuciones establecidas para la C.N.S.
c) Proponer Políticas, Planes y Proyectos Institucionales al Directorio de la C.N.S.
d) Firmar Cheques, Letras de cambio, Boletas de Garantía y otros documentos mercantiles, conjuntamente con el Director Administrativo Financiero, controlando y precautelando la estabilidad económica y financiera de la Institución.
e) Realizar transacciones a objeto de monetizar Letras de Cambio, Bonos de Tesoro, Notas de Crédito Fiscal y otros, previa aprobación del Directorio.
f) Otorgar poderes generales y especiales; y de las funciones para el cumplimiento de actos jurídicos y/o administrativos.
g) Presentar al Directorio el Plan Estratégico Institucional, el Programa Operativo Anual, el Presupuesto Institucional de cada Gestión, la Ejecución Presupuestaria, los Estados Financieros, la evaluación de las Prestaciones de Salud y el

avance de Proyectos.

h) Presentar al Directorio su aprobación: Los Reglamentos Internos, Manuales de Organización y Funciones, Manuales de Procedimientos y los Reglamentos Específicos de los Sistemas de la Ley Nº 1178.

i) Mantener relaciones con organismos patronales y laborales de los asegurados, cuidando que los compromisos estipulados sean compatibles con los fines y objetivos de la institución.

j) Supervisar, evaluar y controlar las prestaciones de los Seguros de Enfermedad, Maternidad y Riesgos Profesionales a Corto Plazo.

k) Ejercer la supervisión técnico-administrativa y financiera de las Direcciones, Administraciones Regionales y Agencias Distritales.

l) Autorizar las operaciones económicas-financieras y rubricar las ordenes de pagos.

m) Cumplir y hacer cumplir las Leyes, Disposiciones Legales, Estatuto Orgánico, Reglamentos y otras Normas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz en el nivel ejecutivo operativo.

n) Cumplir y hacer cumplir las Resoluciones de Directorio, con derecho de representarlas en caso de ser contrarias al ordenamiento legal vigente.

o) Presentación de Estados Financieros y Evaluación del POA para consideración del Directorio, dentro del primer semestre de la gestión.

p) Designar, nombrar, promover, remover, sancionar y exonerar personal de conformidad a Normas, Procedimientos y Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la Ley Nº 1178 y otros que fueran aprobados por

el Directorio.

q) Participar en reuniones de Directorio en calidad de Secretario, con derecho a voz y no a voto.
r) Gestionar financiamiento nacional o internacional en el marco de los objetivos y funciones dela C.N.S., previa autorización del Directorio.
s) Instruir la adopción de medidas correctivas emergentes de las recomendaciones de los informes de Auditoría Interna y Externa.
t) Dictar Normas Administrativas y de institucionalización, para la conducción de la C.N.S.
u) Solicitar autorización al Directorio para la suscripción de convenios o contratos internacionales.
v) Ejecutar el plan de Institucionalización de la C.N.S. en forma continua.
w) Designar a las autoridades regionales y distritales.

2.3.2. LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA:

La Dirección Administrativa Financiera es la Unidad Operativa del nivel superior administrativo, encargada de organizar, administrar y controlar los recursos financieros que se utilizan para el funcionamiento de la institución. Administra y planifica la correcta distribución y utilización de los Recursos Humanos en los niveles Profesional, Técnico Administrativo y de Apoyo de la Institución.

El Director Administrativo Financiero, será un profesional del área económica – financiera, preferentemente con Maestría en Finanzas o similar, con conocimientos en Seguridad Social, con seis años de experiencia profesional en cargos jerárquicos relacionados con el área de salud o de la Seguridad Social.

Administra y planifica la correcta distribución y utilización de los recursos humanos en los niveles Profesional, Técnico y Administrativo y de Apoyo a la Institución.

Esta Dirección, estará a cargo de un profesional designado por el Director Ejecutivo de una terna resultante de un concurso de méritos y examen de competencia de acuerdo a Reglamento Específico de Administración de Personal, el ejercicio de las funciones es incompatible con el desempeño de otro cargo público o privado rentado con relación laboral o independiente, porque su relación tiene carácter de exclusividad, con excepción de la docencia universitaria a medio tiempo.

Son funciones y atribuciones del Director Administrativo Financiero:

a) Planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar las actividades de carácter técnico – administrativo y financiero, para el adecuado funcionamiento de las áreas médico y administrativas y la oportuna prestación de servicios de salud a nivel nacional y regional.

b) Organizar, dirigir y controlar la aplicación de los sistemas de Organización Administrativa, Administración de Personal, Programación de Operaciones, Presupuesto, Contabilidad y Tesorería con excepción de los Sistemas de contratación de Bienes y Servicios y Control Gubernamental.

c) Dirigir y coordinar investigaciones y estudios sobre costos para los servicios médicos que presta la C.N.S. para cada uno de los seguros que administra.

d) Dirigir la elaboración del Balance Consolidad y Estado de

Resultados de cada gestión y presentarlos a consideración del Director Ejecutivo y del Directorio.

e) Autorizar juntamente con el Director Ejecutivo las operaciones económico-financieras y rubricar las ordenes de pago.

f) Elaborar y supervisar el presupuesto por programas y actividades en sus capítulos de ingresos y egresos y coordinar con el Departamento de Planificación y Evaluación la elaboración del POA Institucional en el ámbito nacional y regional.

g) Ejecutar el Programa Operativo Anual (POA) de su área y priorizar los requerimientos en función del presupuesto aprobado.

h) Evaluar el cumplimiento de los Objetivos mediante las metas alcanzadas en el Programa Operativo Anual (POA) de su área e Institucional.

i) Supervisar los procedimientos contables de todas las operaciones económico-financieras de la C.N.S. a nivel nacional y regional.

j) Determinar cuando menos trimestralmente la situación financiera de la institución, mediante la evaluación de los Estos Financieros.

k) Controlar y prever la suficiencia de los recursos financieros con relación a sus obligaciones.

l) Ejecutar el Presupuesto de cada gestión, en coordinación con la Dirección Ejecutiva y las Direcciones de Área.

m) Controlar y fiscalizar los sistemas de recaudación en coordinación con la Dirección Técnica y de Promoción Social.

n) Conjuntamente al Director Ejecutivo, proceder a la designación del Personal de la Institución o a la destitución por causales justificadas de acuerdo al Reglamento Interno de Personal, Reglamento Específico y Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

o) En caso de ausencia temporal, el Director Administrativo

Financiero será reemplazado por cualquiera de los Jefes de Departamento bajo su dependencia, excepto por el Jefe de Departamento de Contabilidad por razones de Control Interno.

2.3.3. DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

La Administración de Recursos Humanos de la C.N.S., esta sujeta a las regulaciones de la Ley General del Trabajo, DS Nº 24630 DE 23/05/97, D.S. Nº 26115 de 16/03/01 Norma Básica (Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la C.N.S., Reglamento Interno de Personal y demás disposiciones legales vigentes, encomendadas por la Dirección Administrativa Financiera.

2.3.4. FACTORES DE RIESGOS QUE PUEDAN AFECTAR LAS OPERACIONES

Como resultado del análisis de comprensión de la Unidad Auditada, se toman aquellos aspectos que deben recibir una especial atención ya que se enfrenta a diversos riesgos que puedan afectar la consecución y el logro de objetivos, la evaluación de riesgos relevantes que sirvan como base para determinar, que actividades de control son necesarios.

La Evaluación de los Riesgos de Auditoría va a estar directamente relacionada con la naturaleza, alcance y oportunidad de los Procedimientos de Auditoría a aplicar.

Una vez evaluados los Riesgos Inherentes, de Control y de Detección, y conocido el Riesgo de Auditoría, se debe evaluar varias combinaciones de procedimientos y ver cuál es el conjunto

más eficiente que satisface los Objetivos para cada una de las afirmaciones.

3. SISTEMA DE INFORMACIÓN

La Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz, utiliza su propio Sistema Contable donde refleja la información financiera como es el pago al personal, de acuerdo a información requerida por el Auditor, emite la siguiente información:

- Comprobantes contables de las partidas presupuestarias y cuentas contables
- La Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz, cuenta con un Sistema Contable a través del SIGMA.

LC-1/1

4. AMBIENTE DE CONTROL

1.8

Producto de las Auditorías y otras revisiones efectuadas en la Entidad se ha determinado ciertos aspectos que llaman la atención sobre los procesos de Control.

4.1. FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN

Para el fortalecimiento y exteriorización a este componente consideramos que: el Departamento de Administración de Recursos Humanos, tiene un Control Interno deficiente con respecto a la información del Sistema de Administración de Personal para la Entidad.

La Dirección Administrativa Financiera, es a quién le corresponde evaluar las actividades de control a través del tiempo, este control debe funcionar mediante supervisión continua y evaluaciones puntuales, además la información que se obtenga tendrá la capacidad de impedir o identificar si

ocurrieron cambios en la Escala Salarial del personal de la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz.

4.2. INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS

La Integridad y los Valores Éticos son elementos esenciales del Ambiente de Control afectando el diseño, la Administración y el Monitoreo de otros componentes del Control Interno.

4.3. COMPETENCIA PROFESIONAL

La Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz, debe contar con personal capaz, con aptitudes técnicas y con experiencia suficiente como para poder desempeñar su labor de forma eficaz y eficiente.

Esta capacidad técnica se fundamenta en la formación y experiencia pudiéndose potenciar con el desarrollo de las habilidades mediante capacitación específica.

Resulta muy importante la preparación del Manual de Auditoría, un plan de organización eficaz, elaboración de objetivos y procedimientos generales, siendo que estas deben ser elaboradas con mucho cuidado y de manera que resulte aceptable, ya que sin estos instrumentos básicos no se podrá establecer ningún plan eficaz. Se debe tomar en cuenta que la Entidad no es estática, debe modificarse para ajustarse a cada nueva circunstancia que surja de un cambio estratégico, operacional o función.

4.4. ATMÓSFERA DE CONFIANZA

El Máximo Ejecutivo de la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz, debe crear ésta atmósfera de confianza mediante la implantación de un adecuado Sistema de Comunicaciones que fomente el intercambio de información y la participación de todos los funcionarios.

Los informes deben ser transmitidos, mediante una comunicación eficaz, incluyendo circulación ascendente, descendente y transversal de la información.

4.5. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La implantación de la Administración Estratégica comprende una planificación a corto, mediano y largo plazo de acuerdo con los lineamientos del Sistema de Administración de Personal (SAP). Obviamente esta implantación también es responsabilidad directa de la Máxima Autoridad Ejecutiva de la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz.

Por tanto se debe fortalecer el Control Interno de la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz y un mejor control por parte del Gerente General y los Gerentes Regionales, para lograr una mayor fluidez y agilidad en las operaciones garantizando la dotación de Personal Idóneo en los diferentes niveles de gestión y atención.

5. ENFOQUE DE AUDITORÍA ESPERADO

Considerando la estructura de la información de la Entidad, así como los diversos factores de riesgos que pudieran suscitar durante la ejecución del examen, hemos definido que nuestro Enfoque de Auditoría será de estricto cumplimiento de Disposiciones Legales respecto al Sistema de Administración de Personal de la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz.

CONSIDERACIÓN SOBRE SIGNIFICATIVIDAD

DETERMINACIÓN DEL RIESGO INHERENTE	VALORACIÓN		
	ALTO	MODERADO	BAJO
Posibles incumplimientos a la Actualización de los Reglamentos Internos de la Entidad respecto al Sistema de Administración de Personal.			

LC-1/1

6. APOYO ESPECIALISTAS

En caso de suscitarse o presentarse aspectos que requieran la opinión independiente de un Profesional especializado sobre un tema específico, se efectuará el requerimiento correspondiente.

7. ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO

LC-1/1

FUNCIONARIO	Nº DE DÍAS	COSTO	
		DÍA	TOTAL
Jefatura	8		
Supervisora	12		
Auditor Interno	40		
TOTAL	60		

1.12

8. PROGRAMA DE TRABAJO

El Programa de Trabajo constituye un listado de los procedimientos a ejecutar, elaborados a la medida de las operaciones y/o componentes auditados.

El o los Programas de Trabajo debe prepararse bajo la responsabilidad del Supervisor y su equipo de trabajo, y aprobado por el máximo responsable del Departamento de Administración de Recursos Humanos.

El programa de trabajo contendrá mínimamente, los siguientes elementos:

- ✓ Objetivos de Auditoría.
- ✓ Listado de procedimientos objeto a ejecutar para alcanzar los objetivos planteados.
- ✓ La extensión y alcance de las pruebas (procedimientos) a ejecutar.
- ✓ Método de selección de la muestra, de ser necesario.
- ✓ Relación objetivo/procedimiento.
- ✓ Referencia a Papeles de Trabajo donde se ejecutará cada procedimiento.
- ✓ Hecho por (destinada a iníciales y fecha del Auditor que ejecutará los procedimientos).

El Programa de Trabajo de Auditoría se adjunta al presente Memorándum de Planificación.

RESPONSABLES	**CARGO**	**INICIALES**	**RÚBRICA**	**FECHA**
	Auditor Interno			
	Supervisor de la Unidad Auditoría Interna			
	Jefe de la Unidad de Auditoría Interna			

CAJA NACIONAL DE SALUD

PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA

OBJETIVOS:

- **Objetivo General**

  Verificar los grados de Implantación, Implementación y desarrollo del Control Interno del Sistema de Administración de Personal en la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz (CNS).

- **Objetivo Específico**

1. Analizar con que Reglamentos Internos, Políticas, Procedimientos, Manuales y Normativa, cuenta la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz (CNS).

2. Identificar las Deficiencias y Excepciones del Control Interno relacionados con el Sistema de Administración de Personal.

3. Verificar si el personal cumple con los Términos de Referencia de los Procesos de Contratación.

4. Determinar y Recomendar sobre las deficiencias encontradas en la revisión de documentación.

5. Que el personal cumpla con los requisitos que menciona el Perfil de Cargos.

LC-1/1

2.1

Entidad: Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz (CNS).

Alcance: Una gestión

No.	DESCRIPCIÓN	Relación con el Objetivo	Ref. P/T	Hecho Por:	Supervisor
I	**OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN**				
1.1	Solicitar al Departamento de Administración de Recursos Humanos de Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz (CNS) y/o a las unidades que correspondan proporcionarnos información y documentación necesaria para la ejecución del trabajo.	1		MGM	
II	**PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA**				

2.1	Prepare el Memorándum de Planificación de Auditoría, para la realización de la Auditoría.		LC-1/1$_1$		
2.2	Prepare una Cédula Resumen para verificar que las carpetas Personales de los trabajadores permanentes y eventuales de la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz muestren los siguientes documentos: a. Ficha Personal de Planta. b. Memorándum de designación. c. Declaración jurada de incompatibilidad y conflictos de intereses. d. Hoja de vida y/o currículum vitae. e. Certificado de Nacimiento y Libreta de Servicio Militar (varones). f. Certificado de Matrimonio o Libreta Familiar. g. Declaración Jurada de Bienes y Rentas. h. Calificación de años de Servicio. i. Afiliación a la CNS j. Evaluación del desempeño del Funcionario.		al LC-1/1$_{1.12}$ LC-1/1$_4$	MGM	
2.3	Prepare un Cuestionario de Control Interno.				LC-1/1 2.2
2.4 **2.5.**	En base a los puntos examinados, en caso de existir diferencias investigar y				

	respaldar. Concluya sobre la confiabilidad de la Documentación.	6	LC-1/1$_3$ al LC-1/1$_{3.1}$		
III	**ELABORACIÓN DE PLANILLAS DE DEFICIENCIAS**				
3.1 **3.2**	A la conclusión del trabajo de campo y con carácter previo a la redacción del informe en limpio elabore planillas de deficiencias que contengan los atributos de, condición, criterio, causa, efecto y recomendación Una vez concluido el trabajo deberá presentar los papeles de trabajo debidamente referenciados y correferenciados.	5		MGM	

LC-1/1

2.3

REVISADO POR:	**SUPERVISOR DE AUDITORÍA INTERNA**	**Fecha:**	**Firma**
APROBADO POR:	**JEFE DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**	**Fecha:**	**Firma**

LC-1/1

3

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA EVALUAR EL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL

Proceso de Selección de Personal

Entidad: Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz (CNS)

ASPECTOS CONDICIONANTES	SI	NO	N/A
1. ¿El encargado de Recursos Humanos considera los siguientes aspectos sobre el Personal? ➢ ¿Verifica que se hayan cumplido con las Normas y otras Disposiciones Legales vigentes en el momento de la Contratación del Personal? ➢ ¿Efectúa un relevamiento periódico de los datos personales de los funcionarios? ➢ ¿Verifica que las carpetas personales de los funcionarios estén respaldados con documentación suficiente? ➢ ¿Verifica que los nombramientos sean emitidos por las Autoridades Competentes correspondientes?	X	X X X	
2. ¿El encargado de Recursos Humanos verifica que se haya posesionado al Servidor Público nombrado por el Responsable del Área o de la Unidad Funcional correspondiente?		X	
3. ¿El encargado de Recursos Humanos plantea Cursos de Capacitación para los Trabajadores en las diferentes Áreas de la Entidad?		X	
4. ¿El encargado de Recursos Humanos verifica que el archivo del personal activo contenga la cantidad de fichas personales que sea consistente con la cantidad de ítems que la Entidad posee hasta la fecha?		X	
5. ¿La Dirección Administrativa Financiera exige y verifica que se actualicen los datos de los funcionarios según las modificaciones generadas por los cambios en su identificación y desempeño personal?		X	

LC-1/1

3.1

Proceso de Diseño de Cargos, Descripción y Análisis de Cargos

Entidad: Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz (CNS)

ASPECTOS CONDICIONANTES	SI	NO	N/A
1. ¿El encargado de Recursos Humanos considera los siguientes aspectos sobre el Diseño de Cargos?			
➢ ¿Se tiene implementado el Diseño de cargos en la institución?		X	
➢ ¿Se ha especificado el contenido del cargo y los métodos de trabajo para desempañar el cargo?		X	
➢ ¿Se tiene identificado las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo?		X	
➢ ¿Se realizan análisis de evaluación y clasificación de las descripciones y los requisitos de los puestos de trabajo?		X	
2. ¿El encargado de Recursos Humanos considera los siguientes aspectos sobre la Descripción y Análisis de Cargos?			
➢ ¿Se tiene estructurada las características para identificar los requisitos a cumplir por el ocupante?	X		
➢ ¿Se cumple con los objetivos de la Descripción y Análisis de Cargos?		X	
➢ ¿Están relacionados los propósitos y procesos de obtención de datos para determinar los requisitos de calificación?		X	

Proceso de Evaluación de Desempeño

Entidad: Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz (CNS)

ASPECTOS CONDICIONANTES	SI	NO	N/A
1. ¿El encargado de Recursos Humanos considera los siguientes aspectos sobre la Evaluación del Desempeño del Personal?			
➢ ¿Está satisfecho con los formularios de evaluación del desempeño que se emplean para las diferentes categorías de empleados? ¿Cuáles son las razones principales de su descontento?	X		
➢ ¿Les gusta el sistema? ¿Les gusta a los empleados el sistema existente?	X	X	
➢ ¿Las habilidades y capacidades pueden ser variables fundamentales dentro este proceso?			

Proceso de Movilidad de Personal

Entidad: Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz (CNS)

ASPECTOS CONDICIONANTES	SI	NO	N/A
1. ¿El encargado de Recursos Humanos considera los siguientes aspectos sobre la Movilidad del Personal?			
➢ ¿La CNS cuenta con un adecuado Manual de Funciones dónde contemple la Promoción, Rotación, Transferencia, Jubilación y Retiro del Personal?	X		
➢ ¿Se cuenta con un Sistema de Archivo sobre la documentación del Personal?	X		
➢ ¿Cuál es el procedimiento y procesamiento sobre la base de datos e información para la Movilidad del Personal?			X
➢ ¿Se tiene definido al responsable de la operativización de los instrumentos que utilizaran en los procesos?	X		
➢ ¿Los trabajadores de la CNS, conocen y están conscientes de éstos procesos?	X		

Proceso de Remuneración o Compensación y Beneficios Sociales

Entidad: Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz (CNS)

ASPECTOS CONDICIONANTES	SI	NO	N/A
1. ¿El encargado de Recursos Humanos considera los siguientes aspectos sobre la Remuneración de Personal?			
➢ ¿Existe una política salarial dentro la institución?	X		
➢ ¿Se determina la evaluación de puestos de trabajo y los aumentos salariales?	X		
➢ ¿Existe una clasificación de puestos y bandas salariales?	X		
➢ ¿Se dispone de algún sistema de retribución por méritos o de incentivos?	X		
En caso afirmativo, explica la lógica en que se basa su uso. En caso negativo, explique por qué no existen.	X		
➢ ¿Se mantiene el equilibrio entre los intereses financieros de la institución y su política de relaciones con los empleados?	X		
➢ ¿Existe un departamento de personal que mantenga un registro completo del personal con todos los datos necesarios?	X		
➢ ¿Existe separación de funciones dentro la institución?	X		
➢ ¿Dentro la institución, existen planes de incentivos?	X		
➢ ¿Los empleados gozan de beneficios sociales?	X		

Proceso de Higiene y Seguridad en el Trabajo

Entidad: Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz (CNS)

ASPECTOS CONDICIONANTES	SI	NO	N/A
1. ¿El encargado de Recursos Humanos considera los siguientes aspectos sobre la Higiene y Seguridad del Personal?			
➢ ¿Existe condiciones ambientales de trabajo?	X		
➢ ¿Cuáles son los mecanismos principales que existen para mantener la seguridad y la higiene en la organización?		X	
➢ ¿Existe algún problema en concreto?	X		
➢ ¿Existen políticas de la empresa respecto a la prevención de accidentes y de las enfermedades laborales?	X		
➢ ¿Está satisfecho con los sistemas actuales que emplean?	X		
➢ ¿Existen planes de seguridad laboral?	X		
➢ ¿Recogen regularmente información sobre la seguridad laboral e higiene?	X		
➢ ¿Se toman medidas correctivas con la información proporcionada?		X	
➢ ¿Quisiera hacer algún otro comentario sugerencia respecto de la seguridad e higiene en el trabajo?			

Proceso de Capacitación y Desarrollo del Personal

Entidad: Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz (CNS)

ASPECTOS CONDICIONANTES	SI	NO	N/A
1. ¿El encargado de Recursos Humanos considera los siguientes aspectos sobre la capacitación y desarrollo del personal?			
➢ ¿Se efectúa regularmente un análisis de la necesidad de formación?		X	
➢ ¿Se decide de qué manera se formaran los empleados?		X	
➢ ¿Se diseñan programas de formación (en cuanto a contenidos)? ¿Cuál es su lógica?			X
➢ ¿Se evalúa la eficacia de los diferentes programas de formación?		X	
➢ ¿Debería haber cambios respecto a la formación del puesto de trabajo?	X		
➢ ¿Existe algún sistema o capacitación para animar a los empleados a desarrollar sus capacidades?			X

Proceso de Información del Personal

Entidad: Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz (CNS)

ASPECTOS CONDICIONANTES	SI	NO	N/A
1. ¿El encargado de Recursos Humanos considera los siguientes aspectos sobre el Sistema de Registro?	X		
➢ ¿Existe un sistema de información de recursos humanos?	X X		
➢ ¿Cuenta con un sistema de registro e información de personal o base de datos del personal?	X		

➢ ¿Existe procesos de evaluación para monitoreo de las personas? ➢ ¿Existen procesos de control?			

LC-1/1

4

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

CAJA NACIONAL DE SALUD DE LA CIUDAD DE LA PAZ

CÉDULA ANALÍTICA DE CARPETAS DEL PERSONAL DE PLANTA

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

Nº	**NOMBRES Y APELLIDOS**	**CARGO**	**REQUISITOS PAR LA APERTURA DE CARPETAS**										**OBSERVACIONES ACLARACIONES**
			1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	
1	Cesar Ayala Gonzales	Gerente General	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✕	✔	✔	✔	
2	Rigoberto Sossa Coronel	Gerente de Administración y Finanzas	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✕	✔	✔	✔	
3	Luis Rodolfo Velasco Hooper	Gerente Comercial	✔	**N/A**	✔	✔	✔	✔	✕	✔	✕	✔	Por invitación directa
4	Adolfo García Pinedo	Gerente de Operaciones	✔	✔	✔	✔	✕	✔	✕	✕	✔	✔	
5	Lucio Chacón	Gerente Regional LPB	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✕	✔	✕	✔	
6	Edil Perez Severich	Gerente Regional SRZ	✔	✔	✔	✕	✔	✔	✕	✔	✕	✔	
7	Juan Seborga Miranda	Agente Regional Tarija	✔	✔	✔	✔	✔	✕	✕	✔	✕	✔	
8	Oscar Cardona Saenz	Agente Regional Cobija	✔	✔	✔	✔	✔	✕	✕	✔	✔	✔	

REQUISITOS PARA APERTURA DE CARPETAS

1 FICHA PERSONAL DE PLANTA

2 MEMORÁNDUM DE DESIGNACIÓN

3 DECL. JURADA DE INCOMPATIBILIDAD Y CONFLICTOS DE INTERESES

4 HOJA DE VIDA/CURRÍCULUM VITAE

5 CERTIFICADO DE NACIMIENTO Y LIBRETA DE SERVICIO MILITAR

6 CERTIFICADO DE MATRIMONIO O LIBRETA FAMILIAR

7 DECLARACIÓN JURADA DE BIENES Y RENTAS

8 CALIFICACIÓN DE AÑOS DE SERVICIO

9 AFILIACIÓN A LA CNS

10 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL FUNCIONARIO

FUENTE:	Carpetas del Personal de Planta de la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz (CNS) proporcionado por el Departamento de Administración de Recursos Humanos.
OBJETIVO: Informativo Revisión de Procesos de Contratación de personal	Verificar los grados de Implantación, Implementación y desarrollo del Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal en la Caja Nacional de Salud de la

eventual de la Administradora Boliviana de Carreteras, proporcionada por la Unidad de Recursos Humanos.	Ciudad de La Paz (CNS).
T/R	
	Verificado con los antecedente personales del personal de planta
N/A	No aplicable
X	No adjunta documentación de acuerdo a los requisitos.
3	Personal activo de la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz (CNS) que no presento el certificado de calificación de años de servicios de acuerdo a los requisitos para la apertura de carpetas
CONCLUSIÓN:	De la revisión efectuada a las carpetas personales de la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz (CNS), hemos evidenciado de algunos funcionarios la ausencia de fichas personales de planta, documentación de respaldo del Currículum Vitae, certificados técnicos o en provisión nacional y certificados de calificación de años de servicio no presentados por el funcionario por falta de información y difusión al personal de la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz (CNS), asimismo, la Unidad de Recursos Humanos no proporciono en su totalidad dichas carpetas para su revisión respectiva. **Informativo** Revisión de Procesos de Contratación de personal eventual de la Administradora Boliviana de Carreteras, proporcionada por la Unidad de Recursos Humanos. FALTA LA APLICACIÓN PRÁCTICA DE TAL MANERA QUE PODAMOS ESTABLECER DEFICIENCIAS Y EXCEPCIONES DE

	CONTROL INTERNO OBVIAMENTE QUE RESPONDAN AL PROGRAMA O CUESTIONARIOS.

ICI/1.3
5

INFORME DE CONTROL INTERNO

PARA: CAJA NACIONAL DE SALUD DE LA CIUDAD DE LA PAZ

FECHA: 12/08/2013

REF.: Recomendaciones de Control Interno emergentes de la Auditoría para la Evaluación del Control Interno del Sistema de Administración de Personal de la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz.

En la revisión efectuada al Proceso de Selección de Personal, se establecieron Deficiencias y Excepciones de Control Interno que revelo a continuación:

1.- ¿El encargado de Recursos Humanos plantea Cursos de Capacitación para los Trabajadores en las diferentes Áreas de la Entidad?

CONDICIÓN

Por la revisión efectuada, se ha establecido que no existen Procedimientos Formales para la realización de Cursos de Capacitación para los Trabajadores en las diferentes Áreas de la Entidad?

CRITERIO

De acuerdo a lo establecido por las Técnicas de la Administración Moderna, para contar con Personal Competitivo es necesario efectuar una actualización constante en todas las áreas en las que se desenvuelve el personal. Más aún si está en relación a la salud.

CAUSA

De acuerdo a la revisión efectuada y lo manifestado por la Máxima Autoridad Ejecutiva se debe a que se contrata al Personal sobre la base Convocatorias Públicas, por lo que considera que está trabajando con gente capaz y profesional en el área requerida.

ICI/1.3
5.1

EFECTO

Esta situación provoca que la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz no cuente con Personal capacitado que demuestre su experiencia en el desempeño de sus funciones y sea más competitivo.

RECOMENDACIÓN

Se Recomienda a la Máxima Autoridad Ejecutiva que apliquen las Técnicas de Administración Moderna para realizar Cursos de Actualización y Capacitación constante para el Servidor Público en lo que respecta al servicio de salud.

COMENTARIOS DE LA MAE

Manifestaron su aceptación a la presente recomendación.

> **¿El encargado de Recursos Humanos considera los siguientes aspectos sobre el Diseño de Cargos?**
>
> **¿Se tiene implementado el Diseño de cargos en la institución?**

CONDICIÓN

Por la revisión efectuada, se ha establecido que no se tiene implementado el Diseño de Cargos en la Institución.

CRITERIO

De acuerdo a lo establecido por la revisión de la documentación se ha establecido que la Institución cuenta con un Diseño de cargos que es importante implementarlo para mejorar el servicio de salud.

CAUSA

De acuerdo a la revisión efectuada y lo manifestado por la Máxima Autoridad Ejecutiva se debe a que no se cuenta con el tiempo suficiente y el personal adecuado para realizar esta implementación.

ICI/1.3
5.1

EFECTO

Esta situación provoca que la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz no cuente el Diseño de cargos requerido, provocando que personal que no está capacitado en el área en que se desenvuelve ejerza sus funciones sin el debido conocimiento de la labor que realiza.

RECOMENDACIÓN

Se Recomienda a la Máxima Autoridad Ejecutiva que implanten el Diseño de Cargos en la Institución lo más antes posible para mejorar el rendimiento del Servidor Público en general.

COMENTARIOS DE LA MAE

Manifestaron su aceptación a la presente recomendación.

¿Se cumple con los objetivos de la Descripción y Análisis de Cargos?

CONDICIÓN

Por la revisión efectuada, se ha establecido que no se cumple con los objetivos de la Descripción y Análisis de Cargos en la Institución.

CRITERIO

De acuerdo a lo establecido por la revisión de la documentación se ha establecido que la Institución cuenta con un Diseño de cargos que es importante implementarlo para mejorar el servicio de salud y lograr los objetivos de la Descripción y Análisis de Cargos en la Institución.

CAUSA

De acuerdo a la revisión efectuada y lo manifestado por la Máxima Autoridad Ejecutiva se debe a que no se cuenta con el tiempo suficiente y el personal adecuado para realizar esta implementación y seguimiento para realizar la Descripción y Análisis de Cargos en la Institución.

ICI/1.3
5.1

EFECTO

Esta situación provoca que la de la Ciudad de La Paz de Salud no utilice las herramientas que le son necesarias como el Diseño, Descripción y Análisis de cargos requerido, provocando que personal que no está capacitado en el área en que se desenvuelve ejerza sus funciones sin el debido conocimiento de la labor que realiza.

RECOMENDACIÓN

Se Recomienda a la Máxima Autoridad Ejecutiva que hagan uso de estas herramientas para mejorar el rendimiento del Servidor Público en general.

COMENTARIOS DE LA MAE

Manifestaron su aceptación a la presente recomendación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El aporte realizado a la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz (CNS) con el "Manual de Auditoría para la Evaluación de Control Interno del Sistema de Administración de Personal" facilitará:

Conclusiones:

- La aplicación adecuada del Reglamento Interno del Personal.
- Identificar las Deficiencias en el Proceso de Selección de Personal.
- El identificar los factores Internos y Externos que afectan el logro de las metas.
- Identificar si los Cargos cumplen con los requisitos mínimos de Contratación.
- No existe coherencia en la Estructura Orgánica de la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz, presentada en su Estatuto Orgánico con la publicada en la página Web de la institución.

Recomendaciones.

Se recomienda a la Dirección Administrativa Financiera de la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz (CNS) tomar los recaudos correspondientes con la finalidad de que la Entidad aplique el Manual de Auditoría con el objeto de contar con la seguridad que el plantel de funcionarios de esta Entidad corresponda a personal idóneo y capaz de contribuir eficientemente al logro de los objetivos institucionales y además pueda acceder a la Carrera Administrativa.
La aplicación del Manual de Auditoría permitirá a la Entidad identificar si se cumplen con las Normas y procedimientos Legales en el Proceso de Selección de Personal

BIBLIOGRAFÍA

- AICP – Declaraciones sobre Normas de Auditoría, SAS 320.09
- Admón, Andrew F. Sikula; Personal – Editorial Limusa. 1979.
- Anthony, Robert, "El Control de Gestión" Marco, Entorno Proceso", (Harvard Business School. Ed. Deusto, Barcelona, 1998).
- Burbano, Jorge E. – Auditoría De Personal
- Chiavenato Idalberto – Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Colombia, 2002, Primera Edición.
- Bolivia, 24 de Octubre de 2007, Decreto Supremo Nº 29318
- Francisco Blanco Illesca "El Control Integrado de Gestión" (México, editorial Limusa, 1994).
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos, Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, México, 1998, Segunda Edición.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica Y Social – ILPES "Manual de Indicadores de desempeño en el sector público", (Chile, noviembre 2005).
- Jonh W. Cook y Gary, Winkle (1987), Auditoría 3º Edición Mc. Graw-Hill Buenos Aires Argentina.
- Bolivia, 20 de julio de 1990, Ley de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales Ley Nº 1178, Primera Edición.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; Metodología – Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, Impreso en Colombia, 1995.
- Normas de Auditoría y Contabilidad - Consejo Técnico Nacional de Auditoría y Contabilidad - Colegio de Auditores de Bolivia – 2003.

- Ortega Mariño, Macario; Organización, Edición III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999.
- Bolivia, Contraloría General del Estado Plurinacional 2011, Principios y Normas Básicas y Generales de Control Interno.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD "Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Los Resultados de Desarrollo" (2007)
- Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública – D. S. Nº 23318 – A del 03 de noviembre de 1992.
- Slosse A. Carlos, Gordicz Juan Carloa "Auditoría un Enfoque Empresarial" Ediciones Macchi, Buenos Aires Argentina 1995.
- Terán Gandarillas, Gonzalo; Temas de Contabilidad Básica, Editorial Educación y Cultura, 1ra. Edición, Cochabamba – Bolivia, 1999.
- www.monografias.com
- Chiavenato Idalberto; Fundamentos de Administración de Personal
- Perdomo Moreno, Abraham, Fundamentos de Control Interno.
- Ley No 2027; Estatuto del Funcionario Público del 27 de Octubre de 1999.
- Código de Ética; Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz.
- Estatuto Orgánico; Caja Nacional de Salud de la Ciudad de La Paz.
- Centellas España, Ruben – Gonzales Alanes Carlos; "El Control Interno y Tratamiento Contable de Disponibilidades", Edición. Ceca, 2004.
- CENCAP, Fundamentos de Administración de Personal, La Paz 2003.
- Ortega, Macario; Administración de Sistemas Gerenciales.
- Cascio, Wayne F.. 1.993. Productividad del Recurso Humano. Legis Editores. Santafé de Bogotá, Colombia.

- R.S. Nº 17064 Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.
- Hernandez Sampieri, Roberto y otros. *Metodología de la Investigación*. Edit. McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de CV. 2004
- Leonard, William P.; "Auditoría Administrativa Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativos", Edit. Diana, 2002.
- Mantilla, Samuel CONTROL INTERNO, Edit. McgrawHill, 2000,