

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



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL
CONTROL INTERNO RESPECTO AL PROCESO DE
SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA
IMPORTADORA”
CASO DE ESTUDIO EMPRESA “SICA”**

Proyecto de Grado para la obtención del Grado de Licenciatura

POR : CHOQUE CALLISAYA FREDDY
: CI. 4843454 LP

TUTOR ACADÉMICO : Mg. Sc. FELIPE VALENCIA TAPIA

LA PAZ - BOLIVIA
Noviembre 2013

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

Proyecto de Grado:

**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL
CONTROL INTERNO RESPECTO AL PROCESO DE
SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA
IMPORTADORA”**

Presentado por: Univ. Freddy Choque Callisaya

Para optar el Grado Académico de **Licenciado**

Nota numeral:

Nota Literal:

Ha sido aprobado.....

Director de Carrera de Contaduría Pública: Lic. Luis Medina
Rivero

Tutor: Mg. Sc. Felipe Valencia Tapia

Tribunal: Mg. Sc. Ronny Yáñez Mendoza

Tribunal: Lic. Juan Pérez Vargas

Tribunal: MBA-MACF Javier Ángel Mendoza Elías

DEDICATORIA

“Gracias a esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda. Con todo mi cariño para mis Padres Simón y Cristina y mis Hermanos Grover y Dubert”

AGRADECIMIENTOS

“A ti Dios mío, por guiarme, por demostrarme que soy uno de tus hijos preferidos.... Y principalmente por permitirme realizar el sueño más importante en mi vida”

“En especial deseó agradecer al Mg. Sc. Felipe Valencia Tapia mi Tutor por toda su paciencia y sus conocimientos que me sirvieron de gran ayuda”



CONTENIDO	Pág.
RESUMEN.....	5
INTRODUCCIÓN	7
MODALIDAD DE PROYECTO DE GRADO	8
CAPÍTULO I	9
1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.1. BASE LEGAL DE CREACIÓN	9
1.2. MISIÓN	9
1.3. VISIÓN	9
1.4. OBJETIVO GENERAL	10
1.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	10
CAPÍTULO II	11
2. MARCO METODOLÓGICO	11
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
2.1.1 Formulación del Problema	11
2.2. DETERMINACIÓN DE VARIABLES.....	11
2.2.1 Variables Dependientes	11
2.2.2 Variables Independientes.....	12
2.2.3. Operativización de Variables.....	12
2.3. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS.....	12
2.3.1 Objetivo General.....	12
2.3.2 Objetivos Específicos	13
2.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
2.4.1 Justificación Teórica.....	14
2.4.2 Justificación Metodológica.....	15
2.4.3 Justificación Práctica	16
CAPÍTULO III	17
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	17
3.1 EL ANÁLISIS.....	17
3.2 LA SÍNTESIS	17
3.3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
3.3.1 Tipos de Estudio.....	18
3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	19
3.4.1. Método Deductivo	19
3.4.2. Método Inductivo.....	20
3.4.3. Método Analítico.....	20
3.5. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	21
3.5.1. Fuentes Primarias.....	21
3.5.2. Fuentes Secundarias.....	22
3.6. PROCEDIMIENTOS PARA LA REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA	22



CAPÍTULO IV	23
4. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	23
4.1. AUDITORÍA	23
4.2. CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA	24
4.3 AUDITORÍA OPERATIVA.....	24
4.4 AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS	26
4.5 EMPRESA	26
4.6 MANUAL	27
4.6.1. Elaboración de un Manual	27
4.6.2. Proceso de Evaluación de un Manual	27
4.7. RECURSOS HUMANOS.....	29
4.8. PROCESOS DE AUDITORÍA	30
4.8.1. Etapas del Proceso de Auditoría	30
4.8.1.1. Etapa de Planificación	30
4.8.1.2. Etapa de Ejecución	35
4.8.1.3. Etapa de Conclusión	42
4.9. DEFINICIÓN DE CONTROL	43
4.10. ETAPAS DEL PROCESO DE CONTROL	44
4.11. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO	44
4.12. PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO CLASIFICADOS POR ÁREAS DE INFLUENCIA.....	48
4.12.1. Aplicables a la Estructura Orgánica.....	48
4.12.2. Aplicables a la Administración y Desarrollo de Personal	48
4.12.3. Principios Relacionados con el Control y la Contabilidad	48
4.13. CLASES DE CONTROL INTERNO	49
4.13.1. Control Interno Financiero Contable	49
4.13.2. Control Interno Administrativo	50
4.13.3. Control Interno Previo	51
4.13.4. Control Interno Concurrente.....	51
4.13.5. Control Interno Posterior	51
4.14. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	52
4.14.1. Ambiente de Control.....	53
4.14.2. Establecimiento de Objetivos	61
4.14.3. Identificación de Eventos.....	62
4.14.4. Evaluación de Riesgos	65
4.14.5. Respuesta al Riesgo	67
4.14.6. Actividades de Control	70
4.14.7. Información y Comunicación	71
4.14.8. Monitoreo	74



CAPÍTULO V	77
5. MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA	77
5.1. TERMINOS DE REFERENCIA	77
5.1.1. Antecedentes	77
5.1.2. Objetivo	77
5.1.3. Objeto.....	77
5.1.4. Alcance	77
5.1.5. Normas Técnicas y Legales para la Auditoría.....	78
5.1.6. Responsabilidad en Materia de Informes.....	78
5.1.7. Informes a Presentar	79
5.1.8. Fecha de Presentación de Informes	79
5.2. INFORMACIÓN SOBRE LOS ANTECEDENTES, OPERACIONES DE LA EMPRESA Y SUS RIESGOS	80
5.2.1. Antecedentes de Creación de SICA.....	80
5.2.2. Estructura Organizativa	80
5.2.3. Equipo de Trabajo.....	81
5.2.4. Determinación de Riesgos Inherentes.....	81
5.2.5. Enfoque de Auditoría.....	81
5.2.6. Estrategia de Auditoría	82
5.2.7. Muestreo de la Auditoría	82
5.2.8. Programa de Trabajo.....	82
5.2.9. Administración del Trabajo	83
5.3. ANALISIS FODA.....	84
CAPÍTULO VI	86
6. PAPELES DE TRABAJO	86
6.1. MARCO NORMATIVO QUE RIGE LA PREPARACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO.....	86
6.2. OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE LOS PAPELES DE TRABAJO	87
6.3. CATEGORÍAS DE LOS PAPELES DE TRABAJO	87
6.4. SISTEMAS DE REFERENCIACIÓN Y CORREFERENCIACIÓN	88
6.5. MARCAS O TILDES DE AUDITORÍA.....	89
6.6. CORRESPONDENCIA	89
6.7. SUPERVISIÓN Y PUNTOS PENDIENTES POR CONCLUIR.....	89
6.8. INFORMACIÓN MÍNIMA QUE DEBEN CONTENER LOS PAPELES DE TRABAJO.....	90
6.9. ETAPA DE EJECUCIÓN.....	91
6.9.1. Legajo Permanente	92
6.9.2. Legajo Corriente	93
6.9.3. Legajo Resumen.....	94
6.10. SEGURIDAD Y ARCHIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO	101



CAPÍTULO VII	104
7. MANUAL PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	104
GLOSARIO DE TÉRMINOS	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	



RESUMEN

Existe una necesidad de conformar una nueva Visión de la Auditoría de Recursos Humanos desde un Enfoque Sistémico, de tal manera de ubicarla como un Componente muy importante, encargada de proteger el buen funcionamiento del Sistema de Control Interno, siendo además, la de salvaguardar el buen funcionamiento de la Empresa a los efectos de su Supervisión y logro de las Metas propuestas.

Asimismo, la experiencia ha demostrado, las Debilidades que en materia de Control Interno adolecen las Empresas, por ello la principal función que desempeña la Auditoría de Recursos Humanos en la Sociedad es la de permitir a sus integrantes que tomen decisiones sobre bases más sólidas al hacerlo a partir de una Información asegurada a la que ha dotado de Credibilidad, a través de un examen Profesional, Objetivo, Independiente, Sistemático, Constructivo y Selectivo de Evidencias, efectuado con posterioridad a la Gestión de los Recursos Humanos, con el objeto de determinar la Confiabilidad de la Información, ver el grado de cumplimiento de Objetivos y metas, así como respecto de la Adquisición, Protección y Empleo de los Recursos y, si estos fueron administrados con Racionalidad, Eficiencia, Economía y Transparencia, en el cumplimiento de la Normativa Legal.

La realización del presente Proyecto de Grado donde se realizó una Investigación respecto a la forma óptima de realizar la Evaluación del Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal para plasmarlo en un Manual de Auditoría, documento que fue Aprobado y Aplicado Prácticamente, permitió Evaluar el Control Interno respecto al Proceso de Selección de Personal, así se pudo Evidenciar las



Debilidades del Control Interno las cuales están plasmadas en el Informe con Recomendaciones de Control Interno como resultado de la aplicación práctica del Trabajo.



INTRODUCCIÓN

En vista de que en nuestra Carrera de Contaduría Pública presenta varias modalidades de titulación, he optado por una de las modalidades de titulación que es el Proyecto de Grado, porque vi provechoso para mi futuro profesional realizar un Manual de Auditoría que me servirá como experiencia práctica y será beneficioso en cuanto a la Ejecución de una Auditoría de Recursos Humanos, en ese entendido busco fortalecer mis conocimientos adquiridos plasmándolos bajo la Supervisión de mi Tutor que dará seguimiento al Trabajo Realizado con Eficiencia, Eficacia y Economía al desarrollo de las Actividades.

La Empresa “SICA” que es objeto de Estudio, se encarga de la Importación de todo tipo de repuestos para el parque Automotor, los mismos corresponsables con el Desarrollo de la Nación, capaces de prestar un Servicio Excelente y Competitivo a todos los Clientes a Nivel Nacional.

El Manual lo efectué con el propósito de tener un lineamiento que seguir cuando se elabore este tipo de Auditoría y así tener una visión bien determinada de los procedimientos que serán realizados.

El presente Manual es de aplicación práctica, fue aprobado por la Empresa SICA, ayudará para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno de la Empresa, a efectos de cumplir con los Objetivos, permitiéndonos realizar un Marco Teórico y Práctico para establecer Mecanismos y/o Controles Efectivos. El Manual es para Auditoría Interna.



⇒ **Modalidad de Proyecto de Grado**

La Universidad Mayor de San Andrés, como la primera casa superior de Estudios de Bolivia, formadora de profesionales en sus distintas áreas y específicamente de la Carrera de Contaduría Pública tiene entre uno de sus Objetivos primordiales, el de coadyuvar con el Estudiante en la Titulación mediante las distintas Modalidades de Graduación: Examen de Grado, Defensa de Tesis y en este caso el Proyecto de Grado.

El PROYECTO DE GRADO es una de las modalidades de titulación para Estudiantes Egresados de la Carrera de Contaduría Pública - Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Mayor de San Andrés, que consiste en realizar un Proyecto sobre diferentes temas relacionados a la Carrera que pueda contribuir a la Sociedad y a los Estudiantes.



CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. BASE LEGAL DE CREACIÓN

La Empresa fue constituida el 1 de febrero de 1997, mediante Testimonio de Constitución N°1501/97, como una Empresa Unipersonal, bajo la Razón Social “SICA”, inscrita y registrada en el Servicio de Impuestos Nacionales con el N° de NIT 2340954011, en la Fundación para el Desarrollo Empresarial (FUNDEMPRESA), con matricula N° 368952 y con domicilio legal en la ciudad del Alto Av. 6 de Marzo, zona Bolívar A, sin embargo debido al crecimiento de las operaciones a partir de la gestión 2005, instalo 2 sucursales en las ciudades de Cochabamba y Santa Cruz.

El objeto de la Empresa es la Importación de todo tipo de Repuestos para el Parque Automotor.

1.2.MISIÓN

Somos la Empresa Importadora y Comercializadora de Repuestos, corresponsables con el Desarrollo de la Nación, capaz de prestar un Servicio Excelente y Competitivo a nuestros Clientes a Nivel Nacional.

1.3.VISIÓN

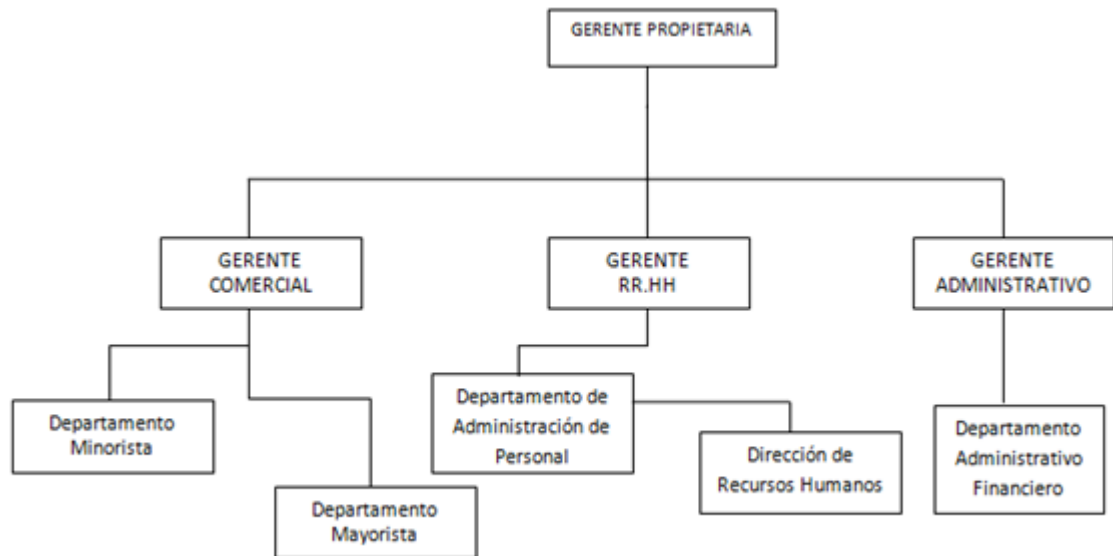
Ser una Empresa Líder en el Mercado Nacional en la Importación y Comercialización de repuestos, reconocida por su capacidad de prestar un Servicio altamente Confiable, con Calidad, Efectividad y Eficiencia.



1.4. OBJETIVO GENERAL

- Reforzar su posición en el Mercado frente a la competencia directa.
- Mejorar los Procesos de Motivación y Estímulo de los Clientes Internos en un Proceso de Estabilidad Laboral.

1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL





CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La presente Investigación se realiza debido a la inexistencia de una Guía para Evaluar el Proceso de Selección de Personal, que ayude a Medir, Evaluar, Cualitativa y Cuantitativamente una adecuada Selección de Personal de tal forma que se contrate al Personal más adecuado para el desempeño del cargo requerido.

La carencia de un Manual de Auditoría para Evaluar el Control Interno respecto al Proceso de Selección de Personal en una Empresa Importadora.

2.1.1. Formulación del Problema

¿La Formulación de un Manual de Auditoría para Evaluar el Proceso de Selección de Personal en la Empresa Importadora SICA, se constituirá en un aporte a la Carrera para realizar Auditorías similares en este tipo de Empresas y al mismo tiempo permitirá la Identificación de Deficiencias y Excepciones de Control Interno para emitir Recomendaciones tendientes a Subsanaslas?

2.2.DETERMINACIÓN DE VARIABLES

2.2.1. Variables Dependientes

Las Variables Dependientes son: el Informe con Recomendaciones de Control Interno para mejorar la Cultura de Control Interno relacionado al Proceso de Selección de Personal.



2.2.2. Variables Independientes

Las Variables Independientes son: La Calidad del Control Interno del Proceso de Selección de Personal en función de la aplicación o no de las Recomendaciones de Control Interno.

2.2.3. OPERATIVIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	CONCEPTUALIZADOR	DIMENSIÓN	INDICADORES	ACCIONES/VALORES
Informe con Recomendaciones de Control Interno	Determinar mediante la Evaluación y Verificación, las Recomendaciones sobre el Control Interno del Proceso de Selección de Personal	Estudio Previo.	Recabar información acerca de los aspectos más importantes del Proceso de Selección de Personal	Tener conocimiento sobre los aspectos más importantes de la Empresa.
		Examen de las Áreas Críticas	Identificación de Riesgos. Desarrollo de Hallazgos.	Verificar la existencia de Controles. Aplicar Pruebas de Detalle.
		Comunicación de los Hallazgos.	Conocimiento y aceptación del Informe	El Informe de Resultados con las Recomendaciones
Calidad de Control Interno del Proceso de Selección de Personal	Establecer el grado de Eficacia en la implementación del Control Interno en el Proceso de Selección de Personal	Implantación	Verificar la existencia de controles.	Identificar la existencia de Reglamentos y como fueron difundidos.
		Eficacia	Logro de los objetivos.	Entrevistas Cuestionarios Evaluación del manejo de los Recursos Humanos
		Implementación y Grado de Desarrollo	Cumplimiento de Reglamentos	Pruebas de Cumplimiento

2.3. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

2.3.1. Objetivo General

Diseñar un Manual de Auditoría para Evaluar el Control Interno respecto al Proceso de Selección de Personal en una Empresa Importadora.



2.3.2. Objetivos Específicos

- Evaluar el Control Interno Respecto al Proceso de Selección de Personal.
- Evaluar y sugerir Técnicas de reclutamiento para la Selección de Personal con los Atributos requeridos y conseguir que se adapten a la Organización.
- Determinar mediante Entrevistas, Indagaciones y Observaciones, las características sobre la forma de Selección de Personal en la Empresa Importadora.
- Realizar un Análisis de la situación actual de los Procesos de Selección de Personal de la Organización.
- Analizar con que Reglamentos Internos, Políticas, Procedimientos, Manuales y Normativa cuenta la Empresa.
- Mantener actualizado los registros del Personal que trabajan en la Empresa, con el propósito de que se mantenga un archivo del Personal elegible vigente.

2.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La ausencia de un Manual de Auditoría para Evaluar el Control Interno respecto al Proceso de Selección de Personal en la Empresa SICA, que coadyuve al Control de la Organización, en cuanto, al Seguimiento y Evaluación de los Procesos adoptados para la Selección de los Recursos Humanos, que servirá para utilizar una Metodología de Aplicación Real y Práctica, para ser implementada.



2.4.1. Justificación Teórica

Existen tres razones principales por las cuales el Auditor debe implementar este Manual: Para permitir que el Auditor obtenga Evidencia Competente y Suficiente, permitir lograr Eficiencia, Confianza y Credibilidad.

Al obtener Evidencia Competente la Unidad de Auditoría ha de reducir al mínimo la Responsabilidad Legal y mantener una buena reputación y mayor Credibilidad.

Taylor resaltaba la importancia de dejar constancia escrita de la forma más Efectiva y Eficiente de realizar los Procedimientos.

La ausencia de Políticas, Reglas, Normas, Manuales, para el manejo de Recursos Humanos, origina la necesidad de implementar un Manual de Auditoría para Evaluar el Control Interno respecto al Proceso de Selección de Personal en una Empresa Importadora.

Emitir un Informe sobre:

- El Trabajo Realizado.
- Los Principales Problemas detectados.
- Causas que afecten el Funcionamiento y la Economía de la Empresa.
- Factores de Riesgos Administrativos.
- Determinación y Recomendaciones.

La justificación Teórica de esta Investigación se refiere a conocer el Propósito de implementar un “Manual de Auditoría para Evaluar el Control Interno respecto al



Proceso de Selección de Personal en la Empresa Importadora SICA”, situando Prácticas y nuevos conceptos de Evaluación de Control.

2.4.2. Justificación Metodológica

El desarrollo del Manual requiere de un Planteamiento Metodológico que cumpla con los requisitos de la rigurosidad Científica que debe existir en todo Proyecto de Grado.

El presente Manual debe cumplir con un requisito esencial, que consiste en determinar la Metodología a utilizarse. Esta es elegida de acuerdo a su adaptabilidad al Problema y al Tema, para que tengan orden y cumplan con los Cronogramas establecidos para su Realización y así estar en condiciones de conocer el Tiempo necesario para su Ejecución.

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.
- Se aplicarán diferentes Métodos de los cuales tienen preponderancia el Método Deductivo – Inductivo.
- Para constituir el Marco Teórico, se realizara la indagación de Actividades de una Empresa Importadora.



2.4.3. Justificación Práctica

De acuerdo con los Objetivos de la Investigación, su resultado permite encontrar soluciones concretas a los Problemas de la Organización y la Estructura Interna que inciden en los Resultados de la Empresa.

La Necesidad de realizar una Evaluación o Examen de la Administración de Recursos Humanos, relacionados con los Procesos de Selección que puedan existir.

El Control para aumentar la Credibilidad de la Información generada por dichos Sistemas de Evaluación, aportando una Seguridad Razonable mediante la Emisión de un Manual de Auditoría para Evaluar el Control Interno respecto al Proceso de Selección de Personal en la Empresa Importadora SICA con el que se pretende Evaluar los Mecanismos de Selección adoptados por la Empresa.



CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. EL ANÁLISIS

“Inicia su Proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones Causa-Efecto entre los elementos que componen su objeto de Investigación. El Análisis descompone el todo en sus partes”.¹

3.2. LA SÍNTESIS

Es un Proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se Formula una Teoría que unifica los diversos Elementos. Consiste en la Reunión Racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad. El Investigador Sintetiza las superaciones en la imaginación para establecer una Explicación Tentativa que someterá a prueba. El Análisis y la Síntesis, aunque son Diferentes, no Actúan separadamente, más por el contrario se complementan.

3.3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para un adecuado desarrollo del Trabajo, la Información es la Materia Prima de la Investigación.

¹Méndez 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.



“La Investigación aplicada que se caracteriza porque busca la Aplicación o Utilización de los conocimientos que se adquieren, será el tipo de Investigación que se realizará en el presente Trabajo”.²

“Los Alcances de la Investigación, los fundamentos Teóricos y aspectos que se quieren probar frente a un aspecto que tiene que ver con la Planeación de la manera como se va a proceder en la realización de la Investigación y el nivel de profundidad a que se quiere llegar en el Conocimiento propuesto, Método y las Técnicas que han de utilizarse”.³

3.3.1. Tipos de Estudio

Según el nivel de conocimiento (Observación, Descripción, Explicación), se debe formular el tipo de Estudio, es decir de acuerdo al tipo de Información que espera obtener, así como el nivel de Análisis que deberá realizar.

Estos se clasifican en:

a) Estudio Descriptivo

“Los Estudios Descriptivos Evalúan o Recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del Fenómeno a Investigar. Desde el punto de vista Científico, describir es medir. Esto es, en un Estudio Descriptivo seleccionar una serie de cuestiones y medir cada una de ellas independientemente, para describir lo que se Investiga”.⁴

² Roberto Hernández, Metodología de la Investigación; Cuarta Edición.

³ Carlos Méndez Álvarez, “Guía para elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Mc Graw Hill 1995.

⁴ Hernández Sampieri Roberto, Metodología de la Investigación



b) Estudio Explicativo

Los Estudios explicativos van más allá de la descripción, están dirigidos a responder a las Causas y en qué condiciones se dan estos Eventos, Sucesos y Fenómenos Físicos y Sociales.

Tomamos estos dos tipos de Estudio con el propósito de exponer con claridad en el Informe final, los Hallazgos y Deficiencias detectadas por los Procedimientos Analíticos realizados por la Auditoría Especial mencionada, los mismos que fueron establecidos en los Objetivos del tema.

3.4. METÓDO DE INVESTIGACIÓN

Para la Evaluación y su desarrollo se aplicaran los siguientes Métodos:

- Método Deductivo
- Método Inductivo
- Método Analítico

3.4.1. Método Deductivo

“Es el Conocimiento Deductivo 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”.⁵

⁵Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar; Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, México, D.F., 1998.



“Este Método parte de datos generales para llegar a hechos particulares, está relacionado al Razonamiento Lógico abstracto, gracias a este Método se aplica acciones que nos sirven para identificar hechos generales para llegar a hechos concretos y Específicos”.⁶

Este Método lo utilizaremos para poder Organizar, Presentar, Analizar, Generalizar los Resultados de la Evaluación de los Subsistemas de Seguimiento y Evaluación.

3.4.2. Método Inductivo

“Es una forma de Raciocinio o Argumentación. Por tal razón conlleva un Análisis Ordenado, Coherente y Lógico del problema de Investigación, tomando como Referencia premisas verdaderas. Tiene como Objetivo llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo. A partir de verdades particulares, concluimos en verdades generales”.⁷

Este Método se aplica en la Información Individualizada que comienza con datos particulares que permiten inferir en lo General. Es decir que, partiendo de casos particulares, permite llegar a conclusiones Generales. La inducción permite al investigador a ponerse en contacto directo con el Objeto de Investigación.

3.4.3. Método Analítico

“Este Método realiza la descomposición de un todo en sus elementos, halla los principios, las relaciones y dependencias que existen en un todo.

⁶Cea D´Ancona, M. (1998). Metodología cuantitativa. Estrategias y Técnicas de Investigación Social. Cap. I. Coordenadas Históricas de la Investigación Social. España. Síntesis S.A

⁷Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar; Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, México, D.F., 1998.



Para llevar a cabo esta Investigación con base en el Método Analítico es necesario desarrollar los siguientes pasos: Observación, Descripción, Examen Crítico, descomposición de partes, enumeración de las partes, Ordenamiento y Clasificación”.⁸

3.5. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Las Fuentes utilizadas para la elaboración del presente Trabajo son las siguientes:

3.5.1. Fuentes Primarias

Las Técnicas aplicables en la Auditoria durante la Ejecución de cada una de las fases y con el propósito de obtener y reunir Evidencias son las siguientes:

- Entrevistas; Permite obtener Información concreta de los Empleados, que trabajan en la Empresa, es una interrelación entre el Investigador y las Personas que componen el Objeto de Estudio, esta Técnica proporciona ventajas como la precisión en las preguntas, para posteriormente ser Verificadas y Confirmar las respuestas en el momento que se efectúa la Entrevista.
- Encuestas; Permite obtener Información de los Empleados mediante preguntas, que nos ayudarán a comprender más sobre la Empresa.
- Cuestionarios; Son preguntas formuladas en forma escrita, no es indispensable la presencia del Auditor, considerando el Marco Legal y las Variables Identificadas como parte del desarrollo de la Evaluación del Control Interno.

⁸Cea D’Ancona, M. (1998). Metodología cuantitativa. Estrategias y Técnicas de Investigación Social. Cap. I. Coordenadas Históricas de la Investigación Social. España. Síntesis S.A



3.5.2. Fuentes Secundarias

Se trata de Información escrita que ha sido recopilada por Personas que han recibido tal Información a través de otras fuentes, como ser Libros, Manuales, Normas Técnicas, Glosarios y otros.

3.6. PROCEDIMIENTOS 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 del Informe de Control Interno.
- Presentación del Informe con los resultados alcanzados en dicho Trabajo.



CAPÍTULO IV

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

4.1. AUDITORÍA

La Auditoría es la Acumulación y Evaluación objetiva de Evidencia para establecer e informar sobre el grado de correspondencia entre la Información examinada y criterios establecidos.

También se define que la Auditoría, “Es el Examen Objetivo y Sistemático de las operaciones Financieras y Administrativas, realizado por Profesionales con posterioridad a Ejecución con la finalidad de Evaluarlas, Verificar y Elaborar un Informe que contenga Observaciones, Conclusiones, Recomendaciones y el correspondiente Dictamen”.⁹

En una Auditoría de Estados Financieros, los Auditores se comprometen a reunir Evidencia y a proporcionar un alto nivel de Seguridad de que los Estados Financieros siguen los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados u otra base apropiada de Contabilidad.¹⁰

Según las Normas Internacionales de Auditoría (NIA 110), señala que “El Objetivo de una Auditoría de Estados Financieros es hacer posible al Auditor expresar una Opinión sobre si los Estados Financieros están preparados respecto de todo lo sustancial, de acuerdo a un Marco de Referencia para reportes Financieros identificado o a otros criterios. Las frases usadas para Expresar la Opinión del Auditor son “dar un punto de

⁹ Valeriano Ortiz, Luis Fernando. “Auditoría Administrativa”. Editorial SM, Lima, Perú 1997. Pág. 44.

¹⁰ WHITTINGTON, Ray; PANY, Kurt, “Auditoría un Enfoque Integral”, Editorial McGraw-Hill, 2011.



vista verdadero y justo” o “presentar en forma Razonable, entonos los aspectos sustanciales”, que son Términos Equivalentes”.¹¹

4.2. CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

El campo de Aplicación de la Auditoría es muy amplio y por tanto se hace difícil plantear una clasificación de los mismos; sin embargo, para la elaboración de este Trabajo veremos la Auditoría de la siguiente manera:

- Por la naturaleza de las Actividades
 - ✓ Auditoría Operativa.

4.3. AUDITORÍA OPERATIVA

Es el Examen del Flujo de Transacciones llevadas a cabo en una o varias Áreas funcionales que constituyen la Estructura de una Organización, con el propósito de incrementar o lograr la Eficiencia, Eficacia y Economía en las Actividades Operativas de la Entidad o Empresa proponiendo las recomendaciones que se consideren necesarias.

“Se refiere a una revisión integral de una Unidad Operativa o de una Organización completa con la finalidad de Evaluar sus Sistemas, Controles y Desempeño, en la forma establecida por los Objetivos de la Gerencia.

Su enfoque esta direccionado en maximizar la Eficiencia, Eficacia y Economía de las operaciones al interior de la Organización”.¹²

Para la mejor comprensión de la Auditoría Operativa definiremos las Tres “Es”:

¹¹ Normas Internacionales de Auditoría, (NIA 110)

¹² Coronel Tapia, Carlos; Auditoría Financiera, Primera Edición La Paz – Bolivia 2008, pag. 13.



- **Eficacia**, denominada también Efectividad, se refiere al logro o al alcance de los Objetivos propuestos, las Metas Programadas, o los Resultados deseados. De tal forma que una Actividad, Operación, Proyecto, Programa o Gestión, según sea el grado de alcance que se proyecta, será Efectiva en la medida en que los Propósitos, Metas o Resultados sean Obtenidos, Alcanzados o Logrados.

Las Metas a las que tiende la Eficacia son Mensurables y Cuantitativas.

- **Economía**, en el desarrollo de las Operaciones es Minimizar los Costos, o sea gastar solamente lo Razonablemente necesario o prudente para alcanzar un Objetivo, una Meta o un Resultado deseado.

Es incurrir en el Costo óptimo para alcanzar un Objetivo, una Meta o un Resultado. Se refiere a los términos y condiciones bajo las cuales se adquieren los Recursos; una Operación Económica obtiene Recursos de Calidad y en Cantidad apropiada al mínimo Costo posible, sujeto al mayor bienestar de todos los integrantes del Proceso correspondiente.

Es un parámetro de medición de la Auditoría Operativa que implica el Control de los insumos que ingresan al Proceso Productivo de Bienes o Servicios con el fin de ejecutar los Procesos a los menores Costos posibles, y la adquisición de los insumos teniendo en cuenta; Cantidad adecuada, buena Calidad, oportunidad en la adquisición, y Precios Razonables. Además los Insumos deben protegerse adecuadamente para evitar desperdicios.

- **Eficiencia**, es el criterio integral de la Eficacia y la Economía, es decir la Eficiencia tiende al logro de los Objetivos minimizando Costos y optimizando Resultados.



De esta manera la Auditoría Operativa, relaciona la Productividad de las Operaciones o Actividades, con un estándar de desempeño o con una medida o criterio de comparación. Bajo este criterio la Auditoría Operativa es sinónimo de Auditoría de Eficiencia, pues es claro que ésta involucra además los conceptos de Efectividad y Economicidad. La Eficiencia generalmente se expresa en términos porcentuales.

Eficiencia es la relación entre los Resultados obtenidos, y los Recursos empleados para producirlos, sujeto a la búsqueda del mayor bienestar del colectivo conformado por quienes lo producen y de los destinatarios de la Producción.

4.4. AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

Se define Auditoría de Recursos Humanos como el Proceso por el cual se evalúa la Eficacia y la Eficiencia de las Políticas y las Prácticas de gestión de Recursos Humanos, con la finalidad de indicar las Prácticas adecuadas, los posibles fallos y problemas, y proponer soluciones y sugerencias de mejora. A veces, la Evidencia a cerca de la Eficacia o Eficiencia de las Prácticas será Contable y Objetiva, pero no deben despreciarse otros tipos de Evidencias.

4.5. EMPRESA

“Grupo Social en el que, a través de la Administración del Capital y el Trabajo, se producen Bienes y/o Servicios, tendentes a la satisfacción de las Necesidades de la Comunidad”.¹³

¹³Ortega Mariño, Macario; Administración General, Editorial Imprenta III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999.



4.6. MANUAL

“Documentos detallados que contienen en forma adecuada y Sistemática Información acerca de la Organización de la Empresa”.¹⁴

4.6.1. Elaboración de un Manual

Una de las funciones principales que tiene la Unidad de Organización, Métodos y Sistemas, es la Elaboración y Actualización de Manuales Administrativos y de Control Interno.

4.6.2. Proceso de Evaluación de un Manual

El Proceso de Evaluación de un Manual de Auditoría para el Proceso de Selección de Personal requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus Etapas de Integración, delineando un Proyecto en el que se consiguen todos los Requerimientos, Fases y Procedimientos que fundamentan la Ejecución del Trabajo.

- a) **Responsables.** Para iniciar los Trabajos que conducen a la integración del Manual, es indispensable prever que no queda diluida la Responsabilidad de la Conducción de las Acciones en diversas Personas, sino que debe designarse a un Supervisor que conozca y domine el tema, para ello la

¹⁴www.monografias.com



Empresa puede nombrar a la Persona que tenga los Conocimientos y la Experiencia Necesarios para llevarlo a cabo.

b) Delimitación del Universo de Estudio. Los Responsables de efectuar la Auditoría para el Proceso de Selección de Personal, debe definir y delimitar el Universo de Trabajo.

- **Estudio Preliminar,** Este paso es indispensable para conocer en forma global las Funciones y Actividades que se realizan en el Área o Áreas donde se va a actuar, para posteriormente definir la Estrategia Global para el Levantamiento de Información.
- **Fuentes de Información.** Las fuentes son los Archivos de la Organización, Directivos y Empleados, Áreas de Trabajo y los Clientes y/o Usuarios.
- **Mecanismos de Información:** Recursos Computacionales que permitan el acceso a Información Interna o Externa a la Empresa que sirven como soporte al Estudio.

c) Preparación del Proyecto. Con los elementos preliminares para llevar a cabo el Manual de Auditoría relacionado con el Proceso de Selección de Personal, se debe preparar el Documento de partida para concretarlo, el cual debe quedar integrado por la propuesta Técnica que tendrá el Marco Teórico y la Referencia Metodológica; así como los Resultados, Beneficios que se esperan obtener, Alcance de Aplicación, Recursos, Costos y toda la Información complementaria.



d) Programación y Ejecución del Trabajo de Elaboración. Determinar el cronograma para la Realización Integral del Proyecto y proceder a su Ejecución con la:

- Captación de la Información, mediante la Investigación documental, la consulta a Sistemas de Información, Encuestas, Entrevistas, Cuestionarios Observación Directa.
- Integración de la Información.
- Análisis de la Información.
- Preparación del Proyecto del Manual.
- Validación.
- Estructura Final.
- Presentación del Manual para su Aprobación.
- Implantación del Manual.
- Mecanismos de Información y Difusión.

4.7. RECURSOS HUMANOS

“Conjunto de Experiencias, Habilidades, Aptitudes, Actitudes, Conocimientos, Voluntades, etc. de las Personas que integran una Organización. (Derivado de las Personas, no son las Personas)”.¹⁵

¹⁵Chiavenato Adalberto – Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Colombia, 2002, Primera Edición.



4.8. PROCESO DE AUDITORÍA

La Auditoría es un Proceso secuencial de pasos, con un punto de partida y otro de terminación y está constituida por tres etapas: sin embargo, los límites de tales etapas no son tajantes ni rígidos.

La terminación de la Auditoría de un año naturalmente conduce y proporciona el ingreso a la Etapa de Planificación de la Auditoría del próximo, ya que el conocimiento obtenido de la Auditoría de cada año se acumula y es aprovechado por las Auditorías siguientes.

4.8.1. ETAPAS DEL PROCESO DE AUDITORÍA

4.8.1.1. Etapa de Planificación

En esta fase se establecen las relaciones entre Auditores y la Empresa, para determinar el alcance y los Objetivos. Se hace un bosquejo de la situación de la Empresa, acerca de su Organización, Sistema Contable, Controles Internos, Estrategias y demás elementos que le permitan al Auditor elaborar el Programa de Auditoría que se llevara a efecto.

El Auditor llevará a cabo su Trabajo, debiendo aplicar sus conocimientos especializados y sujetarse a ciertas Normas y Procedimientos previamente establecidos que vienen a constituirse como requisitos obligatorios para efectuar el Trabajo de Auditoría; a esta Etapa se denomina Planeación del Trabajo de Auditoría.

El Auditor debe planear su Trabajo de modo que le permita conducir, de manera Eficiente y Oportuna, una Auditoría que sea Eficaz.

Planeación de Auditoría será, Investigar de acuerdo al Resultado esperado, formar o elaborar planes para decidir de una manera anticipada el Trabajo a desarrollar, sujeto a la



flexibilidad de las contingencias que se presenten a un buen juicio y criterio del Auditor, es decir, anticiparse a lo que va a hacer estableciendo planes futuros.

➤ **Objetivo de la Planificación**

En esta etapa obtenemos o actualizamos nuestros conocimientos sobre la Empresa y su entorno Económico y de Control, que finaliza con la elaboración del Memorándum de Planeación y de un Plan de Trabajo.

El Objetivo de la Etapa de Planificación consiste en determinar que Procedimientos de Auditoría corresponderá realizar y cómo y cuándo se ejecutarán.

Durante esta Etapa se realizarán, entre otras cosas:

- a. Conocimiento del negocio, comprensión del Sistema de Contabilidad, de las Políticas y Procedimientos de Control Interno.
- b. Evaluar el nivel del Riesgo de Auditoría.
- c. Establecer el grado de Confianza que se espera tener en el Control Interno.
- d. Determinar y Programar la Naturaleza, Oportunidad y Alcance de los Procedimientos.
- e. Coordinar el Trabajo que habrá de efectuarse.

La Planificación comprende:

- a. La determinación de los Procedimientos de Auditoría a ser aplicados y el Alcance de los mismos.
- b. La distribución adecuada de esos Procedimientos en el tiempo.



- c. La designación de los colaboradores si fuere necesario y la distribución de las tareas de Auditoría entre ellos.

➤ **Etapas del Proceso de Planificación**

i. Planificación Estratégica

Define la estrategia global a seguir, reúne el conocimiento acumulado de la Empresa, la Información adicional obtenida como secuencia de un primer acercamiento a las Actividades ocurridas en el periodo a Auditar y resume en este conocimiento en la definición de decisiones preliminares para cada componente.

❖ **Entrevistas Preliminares**

La comprensión del Ente es fundamental para realizar una Planificación Efectiva y una Auditoría Eficiente.

El Auditor necesita tener cierto nivel de conocimiento del Negocio, que le permita identificar los Eventos, Transacciones y Prácticas que a su juicio pueden tener un efecto significativo sobre la Información Financiera y puede obtener dicho conocimiento de:

- La naturaleza y forma de Constitución.
- Memoria Anual de la Empresa.
- Informes Externos sobre Consultorías.
- Los Papeles de Trabajo de la Auditoría del año anterior y otros Archivos Pertinentes.
- Entrevistas, discusiones con el Personal Administrativo de la Empresa.



- Manual de Políticas y Procedimientos.

❖ **Conocimientos Acumulado**

El conocimiento adquirido en Trabajos de Auditoría Recurrentes para un Ente en particular tiene un valor agregado que debe aprovecharse en años sucesivos.

En una Auditoría Recurrente, se acumulan conocimientos sobre el Negocio, su medio de Control, su Administración y sus Sistemas de Información, Contabilidad y Control. Además la Evidencia de Auditoría obtenida como parte de Exámenes anteriores, por lo general, continúa teniendo relevancia.

❖ **Obtención de Información Adicional**

La Información adicional necesaria, estará en función a los siguientes aspectos:

- Responsabilidad que el Auditor asume respecto al Trabajo, emisión de Informes, Responsabilidad Legal.
- La Naturaleza, y Oportunidad de los Informes u otras comunicaciones que se esperan.
- Estudio de los Reglamentos.
- Las Políticas Contables adoptadas por la Empresa y los cambios que ocurran con ellas.
- Analizar el Negocio y sus Riesgos Inherentes, comprensión de la situación Económica de la Empresa, factores que influyen sobre el éxito o fracaso, el efecto de las condiciones Económicas y Políticas del momento.
- La identificación de los niveles de Materialidad para fines de la Auditoría.



- La Naturaleza y alcance de la Evidencia de Auditoría por obtener.

❖ **Consideraciones Prácticas**

Se define para cada Componente que Procedimientos Específicos deberán realizarse; requiere entonces que únicamente, los miembros más expertos del Equipo de Trabajo de una Auditoría participen en esta Estrategia, que será un esfuerzo concentrado de aquellos que más Experiencia y Capacidad posean sobre el tema de Auditoría.

El resultado de todo este Proceso puede documentarse en un Memorándum que resuma la obtención de Información adicional y definición del Enfoque de Auditoría para cada Componente. Esta documentación va a ser el “input” necesario para la segunda Etapa del Proceso de Planificación; donde, a partir de ese Enfoque determinado, se decidirán los Procedimientos específicos a realizar.

ii. Planificación Detallada

En la Planificación Detallada se Trabaja para cada Componente en particular, en forma separada del resto de los Componentes. Uno de los factores “Claves” que hacen el Enfoque de Auditoría, consiste en concentrar los esfuerzos de Auditoría en las Áreas Críticas o de mayor Riesgo y en lo particular en lo que se denominan Afirmaciones.

Los Procedimientos de Auditoría seleccionados constituyen la base para la preparación del Programa de Trabajo. El Programa de Trabajo es el detalle, para cada Procedimiento, de los pasos necesarios a seguir en el momento de su ejecución, con la indicación del alcance a aplicar y la oportunidad de su aplicación.

El resultado de la Etapa de Planificación Detallada se documenta a través de los que se llama “Programas de Trabajo” que incluye cada uno de los Procedimientos (relación



secuencial ordenada de las distintas pruebas) a aplicar para cada Componente y en cada visita de Auditoría con indicación del alcance y los pasos a seguir.

Las ventajas que se pueden señalar de los Programas de Trabajo son:

- Establecer la División del Trabajo y Responsabilidades en el Equipo de Trabajo.
- Ahorro de tiempo para estar dando explicaciones verbales.
- Contiene los Procedimientos Esenciales para la Empresa.
- Se Observa claramente el Avance de la Auditoría en cada Sección del Examen.
- Es una base para la Planeación y Programación de Auditorías de gestiones subsecuentes.
- Facilita la Supervisión del Trabajo y la realización de los Papeles de Trabajo.

PLANILLA DE APRECIACIÓN DE RIESGO Y ACTIVIDADES DE CONTROL

Objetivos	Objetivos de Control Interno (O.C.I.)	Factores de Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia	Acciones o Actividades de Control	Evaluación y Conclusiones

4.8.1.2. Etapa de Ejecución

En esta Etapa se realizan diferentes tipos de Pruebas y Análisis a Procedimientos de Selección de Personal para determinar su Efectividad. Se detectan los errores, si los hay,



se evalúan los Resultados de las Pruebas y se identifican los Hallazgos. Se elaboran las Conclusiones y Recomendaciones y se las comunican a las Autoridades en la Empresa.

Aunque las tres Etapas son importantes, esta Etapa viene a ser el centro de lo que es el Trabajo de Auditoría, donde se realizan todas las Pruebas y se utilizan todas las Técnicas o Procedimientos para encontrar las Evidencias de Auditoría que sustentaran el Informe.

➤ **Evidencia de Auditoría**

Es el elemento de juicio que obtiene el Auditor como Resultado de las Pruebas que realiza. Es la convicción acerca del funcionamiento de los Controles Internos y si están debidamente soportados en tiempo y contenido por los hechos Económicos y circunstanciales que realmente han ocurrido.

La Evidencia puede ser obtenida:

- De los Sistemas de la Empresa, de la documentación que respalda todas las actividades de la Empresa.
- De la Gerencia, Empleados y otros terceros relacionados con la Empresa.

⇒ **Características de la Evidencia**

La principal característica de la Evidencia, es que tiene que ser Competente y Suficiente.

Se dice que la Evidencia es Competente, cuando está relacionada con la Calidad de la Evidencia obtenida y es necesario además que sea:

- Confiable, Estable, Objetiva y Verificable.
- Pertinente y Relevante al objeto de la Auditoría o a otro aspecto bajo Estudio, y conduce a la aceptación o rechazo de las aseveraciones efectuadas por la Administración.
- Auténtica, cuando es verdadera en todas sus características (Veraz)



- Verificable, que puede ser demostrada en cualquier momento y que al aplicarse diferentes pruebas se lleguen a conseguir el mismo resultado.
- Neutral, se refiere a que el Resultado y las Conclusiones determinadas sobre Hechos u Observaciones, no debe ser diseñado para apoyar Intereses Especiales.
- Objetivo, implica que los Procedimientos bajo las cuales fue generada la Evidencia fueron adecuados apropiados y que, las conclusiones obtenidas representa la realidad del hecho.

➤ **Tipos de Evidencia**

- Evidencia Física.
- Evidencia Testimonial.
- Evidencia Documental.
- Evidencia Analítica.

⇒ **Evidencia Física**

Se obtiene la Evidencia Física por medio de una Inspección u Observación directa de:

- ✚ Actividades ejecutadas por las Personas.
- ✚ Documentos y Registros.
- ✚ Hechos relativos al Objetivo del Examen.

La Evidencia Física se documenta en un Memorándum que resume los asuntos Revisados, Papeles de Trabajo que muestran la Naturaleza y Alcance de la Verificación practicada, pudiendo ser el Resultado de una Inspección y estar representada por Fotografías, Cuadros, Mapas u otras Representaciones Gráficas. El obtener y utilizar



Evidencia Gráfica es una forma Eficaz de explicar o describir una situación en un Informe.

El Auditor debe obtener Evidencia Física, como por ejemplo "Muestras" en respaldo de sus Hallazgos. La Efectividad de la labor de Auditoría varía según se adquiera familiaridad con la Naturaleza Física de las Operaciones, Bienes y otros Recursos de la Empresa. La habilidad de Informar acerca de una Condición identificada es mucho más convincente que declaraciones basadas en otros tipos de Evidencia.

Es una buena práctica que dos miembros del Equipo de Auditoría efectúen la Inspección Física. Igualmente, deben efectuarse las coordinaciones necesarias con los Funcionarios a cargo de la Empresa, para que éstos les acompañen y corroborar los Hallazgos. Es práctico firmar el Memorándum o Acta de Inspección, según sea el caso, a fin de evitar cualquier controversia acerca de la precisión de los Hallazgos de Auditoría, los cuales deben formar parte de los Papeles de Trabajo.

El adecuado uso de la Técnica de Observación, incluyendo el reconocimiento del valor de la Evidencia Física depende, en gran parte, del Auditor que efectúa el Trabajo.

⇒ **Evidencia Testimonial**

Es la información obtenida de otros a través de Cartas o Declaraciones recibidas en respuesta a indagaciones o por medio de Entrevistas. El resultado de las Entrevistas pueden expresarse en un Memorándum basado en Notas tomadas durante ellas. Es conveniente que tales declaraciones estén firmadas por los Funcionarios o Empleados Entrevistados. Las declaraciones se tornan más importantes y útiles, si están corroboradas por revisiones de los Registros y las Pruebas Físicas de Inventario.



Las declaraciones de Funcionarios de la Empresa son Fuentes valiosas de Información (Explicaciones, Justificaciones o Líneas de Razonamiento) y proporcionan elementos de Juicio que no serían fáciles de obtener a través de una Prueba de Auditoría.

⇒ **Evidencia Documental**

Es aquella Plasmada en Escritos y Registros, como Documentos, Contratos y Otros. La forma más común de Evidencia en la Auditoría consiste de Documentos clasificados como:

- ✚ Externos: aquellos que se originan fuera de la Empresa.
- ✚ Internos: aquellos que se originan dentro de la Empresa.

El Auditor debe Evaluar la Confiabilidad de la Evidencia Documental utilizada en respaldo de sus Hallazgos de Auditoría. Por ejemplo, un Documento Externo que se obtenga directamente de su lugar de origen es más Confiable que el mismo Documento obtenido en la Empresa. Siempre debe considerarse la posibilidad de que los Documentos obtenidos en la Empresa podrían estar alterados. Cualquier alteración importante debe investigarse. Si el Auditor no está seguro de que las alteraciones son apropiadas, sería conveniente efectuar una Verificación de la Fuente de Origen.

Los factores que aseguran la confiabilidad de la evidencia interna son:

- ✚ Si los Documentos han circulado fuera de la Empresa.
- ✚ Si los Procedimientos de Control Interno de la Empresa son satisfactorios para asumir que la Evidencia es Precisa y Confiable.
- ✚ Si la Evidencia está sola o si sirve para corroborar otros Tipos de Evidencia.



La Evidencia Interna que circula fuera de la Empresa puede tener la misma Confiabilidad que la Evidencia Externa. Relativamente pocos Tipos de Documentos están sujetos a Revisión y Aprobación Externa.

Los Procedimientos Internos tienen un efecto importante en la Confiabilidad de la Evidencia Documental que se origina en la Empresa y que circula sólo en ella. Por ejemplo, una Tarjeta de Control de Asistencia sería Evidencia Confiable de la labor efectuada si:

- ✚ El Empleado Registra su hora de Ingreso a la Oficina en el Reloj de Control;
- ✚ El Área de Personal verifica la Tarjeta de Control, comparándola con la Información del Área de Trabajo; y,
- ✚ Los Auditores Internos o la Administración efectúan Revisiones Sorpresivas de Asistencia.

⇒ **Evidencia Analítica**

Se obtiene al Analizar o Verificar la Información. El Juicio Profesional del Auditor acumulado a través de la Experiencia Orienta y Facilita el Análisis.

➤ **Fuentes de Evidencia de Auditoría**

Para que la Evidencia de Auditoría sea aceptable, debe ser Creíble y Confiable. La Calidad de la Evidencia varía considerablemente según sea la Fuente que la origina y estas pueden tener origen en:

- Libros de Contabilidad.
- Cálculos Matemáticos.
- Existencia Física (Existencia y Propiedad).



- Cartas de Declaraciones.
- Declaraciones Verbales.
- Actividades de los Empleados (Informes).
- Transacciones con terceros relacionados con la Empresa.

➤ **Riesgos de Auditoría**

La naturaleza a nivel del Riesgo de Auditoría influye sobre la Naturaleza, Oportunidad y Alcance de los Procedimientos de Auditoría Planificados. En la Planificación se seleccionan fuentes de satisfacción de Auditoría en relación con la naturaleza o nivel de los Riesgos.

En la Planificación Detallada se determinan Factores de Riesgo presentes en cada Componente: los Procedimientos deben estar relacionados con esos Factores, puesto que deben orientarse a detectar los Errores o Irregularidades que ellos representan.

⇒ **Procedimientos de Auditoría**

Se denomina Procedimientos de Auditoría al conjunto de técnicas aplicables para la obtención de Evidencia que proporcione “Satisfacción de Auditoría”.

- Procedimientos de Cumplimiento.

Denominados también Pruebas de Cumplimiento, son aquellos cuyo objetivo es obtener Evidencia de los Procedimientos de Control Interno, si están siendo aplicados en forma establecida y en los cuales, el Auditor va a basar su Confianza.

Asimismo, se puede mencionar que tienen como propósito comprobar la Efectividad de los Sistemas de Control Interno, reuniendo Evidencia suficiente sobre la Eficacia de dicho Sistema.



Para la obtención de Evidencia mediante Pruebas de Cumplimiento, el Auditor tiene que tomar en cuenta y evaluar las siguientes Afirmaciones:

- ✚ Existencia: El Control existe.
- ✚ Eficacia: El Control esta Efectivamente Funcionando.
- ✚ Continuidad: El Control ha Funcionado así durante todo el periodo.

Las Técnicas que se emplean son: la Observación, la Indagación con el Personal de la Empresa, el Examen de Evidencia Documental de los Controles y la repetición de los Procedimientos de Control.

- Procedimientos Sustantivos.

Denominado también Pruebas Sustantivas, tiene como propósito obtener Evidencia de Auditoría relacionada con la Integridad, Exactitud y Validez de la Información, en caso contrario, descubrir los posibles Errores o Irregularidades Significativas, que podrían contener los mismos.

4.8.1.3. Etapa de Conclusión

Finalmente es elaborado el Informe de Auditoría conteniendo:

1. Informe sobre la Estructura del Control Interno de la Empresa.
2. Conclusiones y recomendaciones resultantes de la Auditoría.
3. Deben detallarse en forma clara y sencilla, los Hallazgos encontrados.

En esta fase se analizan las comunicaciones que se dan entre la Empresa y los Auditores, es decir:

- a. Comunicaciones de la Empresa, y
- b. Comunicaciones del Auditor.



En las comunicaciones del Auditor están:

- a. Memorando de Requerimientos.
- b. Comunicación de Hallazgos.
- c. Informe de Control Interno.

Si en el transcurso del Trabajo de Auditoría surgen hechos o se encuentran algunos o algún Hallazgo que a juicio del Auditor es grave, se deberá hacer un Informe Especial, dando a conocer el hecho en forma inmediata, con el propósito de que sea corregido o enmendado a la mayor brevedad.

Así mismo, si al analizar el Sistema de Control Interno se encuentran serias debilidades en su Organización y contenido, se elaborara el Informe sobre la Evaluación del Control Interno. El Informe del Auditor, debe estar elaborado de forma Sencilla y Clara, ser Constructivo y Oportuno.

Las Personas Auditadas deben estar siendo informadas de todo lo que acontezca alrededor de la Auditoría, por tanto, podrán tener acceso a cualquiera Documentación relativa a algún hecho encontrado.

4.9. DEFINICIÓN DE CONTROL

Es un Conjunto integrado de actos y operaciones tendientes a identificar la realidad o sea los Resultados Examinados, compararla con un modelo preestablecido a fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes, conforme a ese modelo, finalmente adecuarla a los fines del desarrollo integral.

Principios de Control

Los principios de Control son:



- Establecimiento de Estándares.
- Importancia y Necesidad del Control.
- Principios de la Excepción.

4.10. ETAPAS DEL PROCESO DE CONTROL

- Establecimiento de las Normas.
- Recolección y Concentración de Datos.
- Medición y Valorización y Datos.
- La Comparación.
- Utilización de Resultados de la Comparación.

4.11. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO

Se entiende como Control Interno todos los Sistemas y Procesos que establece la Dirección de la Empresa con la finalidad de maximizar la Eficiencia de las Operaciones, obtener Información Financiera Confiable, mantener la Seguridad de los Activos y cumplir las Leyes a las que está sujeta la Empresa.

“Un Proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del Personal de la Empresa, diseñado con el objeto de proporcionar un Grado de Seguridad Razonable en cuanto a la consecución de Objetivos dentro de las siguientes categorías:

- a. **Confiability en la Presentación de Información Financiera;** relacionada con la elaboración y publicación de Estados Financieros fiables



- b. **Eficacia y Eficiencia de las Operaciones;** se refiere a los Objetivos Empresariales básicos de una entidad, incluyendo los Objetivos de rendimiento y de rentabilidad y la salvaguarda de los Recursos.
- c. **Cumplimiento de las Leyes y Regulaciones Aplicables;** a las cuales está sujeta la Empresa”.¹⁶

El Control es una función inherente a todo Sistema u Organización. Su propósito fundamental es la consecución de los Objetivos del Sistema o de la Organización. Los mecanismos de Control permiten prevenir y detectar desviaciones a fin de tomar las acciones Correctivas y Preventivas correctamente.

El Control Gubernamental es una función fundamental de la Administración Pública cuyos fines son:

- La consecución de los Objetivos Nacionales a través de la Aplicación de las Políticas y Programas Gubernamentales en un marco de Eficacia, Eficiencia, Economía, Licitud y Transparencia.
- La credibilidad de la rendición de cuentas por el uso de los Recursos Públicos, elemento esencial para afianzar el Sistema Democrático. Esta rendición de cuentas es obligación de todo Servidor Público y comprende los Objetivos, la forma y los resultados del uso de los Recursos Públicos que fueron confiados a su Administración.
- La Prevención, Detección y Corrección de la comisión de irregularidades en contra de los intereses del Estado.

¹⁶ Informe COSO, “Control Interno: Marco de Referencia Integrado”, 1992



- La Evaluación de la gestión a la luz de las Políticas Gubernamentales.

Los Sistemas de Administración y de operación de las Entidades Públicas, debe tener inmersos dentro de sus procedimientos Administrativos y Operativos, los Controles Internos adecuados para que las operaciones se ejecuten con Eficacia, Eficiencia, Economía, Transparencia y Licitud. El Control Interno no es independiente de las operaciones.

⇒ **Proceso de Control Interno**

El Informe COSO resalta la importancia de los Objetivos en el sentido que representan la orientación básica de todos los Recursos y Esfuerzos y proporcionan una base sólida para un Control Interno Efectivo. La fijación de Objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito. Una vez que tales factores han sido identificados, la Gerencia tiene la responsabilidad de establecer criterios para medirlos y prevenir las causas que atenten contra ellos a través de mecanismos de Control e Información.

El Proceso continúa con la Auto Evaluación de riesgos que constituye una responsabilidad ineludible para todo los niveles que están involucrados en el logro de los Objetivos. Dicha Auto Evaluación dará origen a las Actividades de Control necesarias para que la Gerencia y demás personal de la entidad puedan cumplir diariamente con sus Actividades asignadas.

Estas Actividades están relacionadas con las Políticas, Sistemas y Procedimientos y comprenden, entre otras, la Aprobación, Autorización, Verificación, Conciliación, Inspección, revisión de indicadores de rendimiento; como también, las relacionadas con



la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones y el ejercicio de una supervisión adecuada.

Las Actividades de Control tienen distintas características. Pueden ser Manuales o Computarizadas, Gerenciales u Operacionales, General o Específicas, Preventivas, Defectivas o Correctivas. Sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas están destinadas a minimizar los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la Entidad, su misión y Objetivos, así como a la protección de los Recursos.

El Proceso de Control Interno no podría llevarse a cabo en forma Efectiva sino se implantan medios adecuados de Información y comunicación. Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la Gerencia sobre sus responsabilidades en el Control y la forma en que las Actividades individuales se relacionan con el Trabajo de otros. Asimismo, se debe contar con medios para comunicar Información relevante hacia los mandos superiores, así como a Entidades Externas.

Por último, el Proceso de Control se complementa con la Supervisión y Seguimiento debido a que las condiciones sobre las que se aplican los Controles no son estáticas y requieren de ajustes de acuerdo con las circunstancias. La Gerencia deberá llevar a cabo la revisión y Evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los Sistemas. Dicha Evaluación dependerá de las condiciones específicas de cada Organización, de los distintos niveles de riesgos existentes y del grado de efectividad mostrado por los distintos componentes y elementos de Control.

La Evaluación debe conducir a la identificación de los Controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover con el apoyo decidido de la Gerencia, su reforzamiento e



implantación. Esta Evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las Actividades de supervisión diaria en los distintos niveles funcionales de la Organización; de manera independiente por personal que no es responsable directo de la Ejecución de las Actividades (incluidas las de Control), o mediante la combinación de las dos formas anteriores.

4.12. PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO CLASIFICADOS POR ÁREAS DE INFLUENCIA

Los principios de Control Interno de acuerdo al Área de influencia se clasifican en:

4.12.1. Aplicables a la Estructura Orgánica

- a. Responsabilidad delimitada.
- b. Separación de funciones de carácter incompatibles.
- c. Instrucciones por escrito.

4.12.2. Aplicables a la Administración y Desarrollo Personal

- d. Selección de servidores hábiles y capacitados.
- e. Rotación de personal y vacaciones (No existen empleados imprescindibles).
- f. Sanciones.
- g. Ninguna persona debe ser responsable de una transacción completa.

4.12.3. Principios Relacionados con el Control y Contabilidad

- h. Aplicación de pruebas continuas de exactitud a las Operaciones.
- i. Control del uso de formularios pre numerados.
- j. Limitar el uso de Dinero en Efectivo.
- k. Contabilidad por partida doble.
- l. Utilización de cuentas de Control.



- m. Depósitos Inmediatos e Intactos.
- n. Limitar al mínimo el uso y mantenimiento de cuentas bancarias.
- o. Uso de equipos mecánicos y/o eléctricos con dispositivos de Control de Seguridad.

4.13. CLASES DE CONTROL INTERNO

Sobre la base de los criterios señalados en Control Interno se clasifica según su naturaleza y según el momento de su realización:

- Según su Naturaleza:
 - ✓ Control Interno Financiero – Contable.
 - ✓ Control Interno Administrativo.
- Según el Momento de su realización:
 - ✓ Control Interno Previo.
 - ✓ Control Interno Concurrente.
 - ✓ Control Interno Posterior.

4.13.1. Control Interno Financiero Contable

El Control Interno comprende el plan de Organización y todos los Métodos coordinados y medidas adaptadas dentro de una Empresa orientadas a la custodia de los bienes y la verificación de la exactitud y confiabilidad de los Registros e Informes Financieros, para dar una Seguridad Razonable de que:

- El acceso a los bienes y/o su disposición solo es permitido previa autorización.
- Salvaguardar sus Activos.



- Controlar y verificar la exactitud y confiabilidad de su Información Financiera, Contable.

El Objetivo del Control Interno Contable – Financiero es buscar que las operaciones y transacciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la Administración, y las transacciones se registren convenientemente para permitir la preparación de Estados Financieros de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y otras disposiciones.

4.13.2. Control Interno Administrativo

El Control Interno comprende el plan de Organización y todos los Métodos coordinado y medidas adaptadas dentro de una Empresa para dar Seguridad Razonable de que los Procesos de decisión que llevan a la autorización de transacciones y Actividades por la administración tiendan a:

- Promover la Eficiencia de las Operaciones.
- Alentar y estimular la Adhesión a las Políticas Gerenciales establecidas.
- Lograr el cumplimiento de las metas y Objetivo Programados.

El Objetivo del Control Interno Administrativo es el Examen y Evaluación de los Procesos de decisión en cuanto al grado de Efectividad, Eficiencia y Economía se refiere.



4.13.3. Control Interno Previo

El Control previo es el conjunto de mecanismos y procedimientos que se utilizan para analizar las operaciones que se hayan proyectado realizar, antes de su Autorización o de que esta suelta sus efectos, con el propósito de establecer su Legalidad, Veracidad, Conveniente y Oportunidad, en función de los planes y programas de la Entidad o Empresa. En ningún caso las Unidades de Auditoría Interna ni personas o Entidades Externas, ejercen Controles Previos. Tampoco podrá crearse una Unidad específica con tal propósito.

4.13.4. Control Interno Concurrente

Es aquel que se efectúa el momento de la Ejecución de una actividad determinada, no puede efectuarse antes ni después.

Por tanto es el conjunto de procedimientos destinados a garantizar que durante el Proceso de la realización de todo acto administrativo se adopten las acciones correctivas que fuesen necesarias para asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales, el logro de metas, Objetivos programados y la correcta Administración de Personal, los Recursos Materiales y Financieros.

4.13.5. Control Interno Posterior

El ejercicio de Control Interno Posterior, consiste en el Examen Financiero y operacional Efectuando con posterioridad a la Ejecución de las operaciones y Actividades de la Entidad o Empresa a cargo de una Unidad de Auditoría Interna de la respectiva Entidad.



Los Responsables Superiores también ejercerán Control Posterior sobre metas, Objetivos o resultados alcanzados por las operaciones o Actividades bajo su directa competencia, con el propósito de evaluarlas para mejorarlas en el futuro.

4.14. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno consta de ocho componentes inter-relacionados. Estos se derivan de la forma como la dirección maneja un negocio y están integrados con el Proceso de dirección. A pesar de que los componentes están presentes en todas las Entidades o Empresas, las pequeñas y medianas Compañías pueden implementarlos en forma diferente a como lo hacen las grandes. Sus Controles pueden ser menos formales y menos estructurados pero, con todo, una Compañía pequeña puede tener un eficaz Control Interno.

Los componentes son:

- Ambiente de Control.
- Establecimiento de Objetivos.
- Identificación de Eventos.
- Evaluación de Riesgos.
- Respuesta al Riesgo.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Monitoreo.



4.14.1. Ambiente de Control

El Ambiente de Control abarca el talante de una Organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el Riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del Ambiente de Control incluyen la filosofía de Gestión de Riesgos de una Entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el Consejo de Administración, la integridad, valores Éticos, competencia de su Personal y la forma en que la Dirección asigna la Autoridad, Responsabilidad, Organiza y Desarrolla a sus Empleados.

El Ambiente de Control, refleja la convicción de la dirección superior (MAE), la Gerencia (Nivel Ejecutivo) y demás Servidores de la Empresa sobre la importancia y la necesidad de la implantación y Aplicación del Control Interno, esto requiere además la dotación de todos los medios para su promoción; por lo tanto, es la base sobre la que se apoya el desarrollo de los otros componentes del Control Interno.

El Ambiente de Control se formaliza y fortalece con una Estructura Organizacional adecuada y la existencia de Políticas y Procesos formales para asegurar, razonablemente, el cumplimiento de los Objetivos institucionales, que la Información obtenida, procesada y revelada sea confiable, que el desarrollo de las Actividades de la Empresa sea consistente con las Disposiciones Legales Aplicables y, que los Recursos sean salvaguardados contra, pérdida, uso indebido y siniestro.

Es evidente que la dirección superior (MAE) es la primera responsable por el diseño y la implantación adecuada y oportuna del Control Interno; el resto de los Funcionarios y



su actitud ante el Control también constituyen, sin importar su posición dentro de la Organización de la Empresa, un elemento importante del Ambiente de Control.

Todos los componentes del Control Interno están interrelacionados y el Ambiente de Interno influye en cada uno de ellos porque refleja la actitud o predisposición de la Empresa hacia el cumplimiento de las Políticas y procedimientos establecidos; razón por la cual, constituye una condición necesaria pero no suficiente para que el Control Interno pueda ser considerado eficaz. En consecuencia, la existencia de un Ambiente de Control significativamente inadecuado o deficiente impedirá que el Control Interno presente el nivel de Eficacia necesario que proporcione una garantía razonable de la consecución de los Objetivos institucionales en un momento dado.

El Ambiente de Control de una Organización tiene un impacto significativo en el modo como se implanta la gestión de riesgos corporativos y en su funcionamiento continuado, constituyendo el contexto en que se aplican otros componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos, con un importante efecto positivo o negativo sobre ellos.

⇒ **Factores que influyen en el Ambiente de Control**

El Ambiente de Control está influenciado por el nivel de calidad de los siguientes factores:

- a. Filosofía de la Gestión de Riesgos.
- b. Cultura de Riesgo.
- c. Consejo de Administración/Dirección.
- d. Integridad y Valores Éticos.



- e. Compromiso de Competencia.
- f. Estructura Organizativa.
- g. Asignación de Autoridad y Responsabilidad.
- h. Políticas y Prácticas en Materia de Recursos Humanos.

a) **Filosofía de la Gestión de Riesgos**

La Filosofía de la Gestión de Riesgos de una Organización es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la Empresa contempla el Riesgo en todas sus actuaciones, desde el Desarrollo e Implantación de la Estrategia hasta sus Actividades cotidianas. Dicha Filosofía queda reflejada prácticamente en todo el que hacer de la Dirección al Gestionar la Empresa y se plasma en las declaraciones sobre Políticas, las Comunicaciones Verbales y Escritas y la Toma de Decisiones. Tanto si la Dirección pone su énfasis en las Políticas Escritas, Normas de Conducta, Indicadores de Rendimiento e Informes de Excepción, como si prefiere operar más informalmente mediante contactos personales con los Directivos Claves, lo críticamente importante es que desde ella se potencie la Filosofía, no sólo con palabras, sino con acciones diarias.

b) **Cultura de Riesgos**

Con el fin de obtener un mayor conocimiento sobre el grado de integración de la Filosofía de Gestión de Riesgos en la Cultura de la Empresa, algunas Empresas llevan a cabo una encuesta sobre la Cultura de Riesgos, midiendo la presencia y fortaleza de los atributos relacionados con ellos.



Algunas Empresas encuestan periódicamente, por ejemplo cada año, a toda su Plantilla y con mayor frecuencia a una muestra suya representativa. Algunas Empresas distribuyen los resultados de estas encuestas trimestralmente, para proporcionar un mayor conocimiento del pulso y tendencias continuas de la Empresa, lo que resulta especialmente útil en tiempos de cambio. Los resultados de dichas encuestas proporcionan indicadores de las Áreas de Fortalezas y Debilidades en la Cultura de una Organización.

c) Consejo de Administración / Dirección

El Ambiente de Control y el “Tono a la Cabeza” están influidos significativamente por el Directorio y el Comité de Auditoría de una Empresa. Los factores (de dicha influencia) incluyen la Independencia del Directorio o Comité de Auditoría con respecto a la Dirección, la Experiencia y Estatura Intelectual de sus Miembros, la medida de su involucramiento y examen de las Actividades, y la adecuación de sus acciones. Otro factor es el grado en que los asuntos difíciles se elevan a la consideración de la Dirección y se efectúa su seguimiento en lo que refiere a planes o a desempeño. La interacción del Directorio o del Comité de Auditoría con Auditores Internos y Externos es otro factor que afecta al Ambiente Interno.

Debido a su importancia, un Directorio, Junta Directiva u Órgano similar, Activo e involucrado, que posea un grado apropiado de pericia Gerencial, Técnica y de otra índole, unido a la necesaria estatura y capacidad intelectual que le permitan desempeñar adecuadamente las necesarias responsabilidades de Gobierno, Orientación y Vigilancia, es crítico para el Control Interno Eficaz. Y debido a que un Directorio debe estar



preparado para cuestionar y escrudiñar las Actividades de la Dirección, presentar visiones alternativas y tener el coraje para actuar frente al obvio mal proceder, es necesario que el mismo incluya Directores Externos.

d) **Integridad y Valores Éticos**

La Eficacia de la Gestión de Riesgos Corporativos no debe sobreponerse a la integridad y los Valores Éticos de las Personas que Crean, Administran y Controlan las Actividades de la Organización.

La Integridad y el compromiso con los Valores Éticos son propios del Individuo. Los Juicios de Valor, la Actitud y el Estilo se basan en Experiencias Personales. No hay ningún puesto más importante para influir sobre la Integridad y Valores Éticos que el de Consejero delegado y la alta Dirección, ya que establecen el talante al Nivel Superior y afectan a la Conducta del Resto del Personal de la Organización. Un talante adecuado al Nivel más Alto contribuye a que:

- Los Miembros de la Empresa hagan lo correcto, tanto desde el punto de vista legal como Moral.
- Se cree una Cultura de apoyo al Cumplimiento, comprometida con la Gestión de Riesgos Corporativos.
- No se navegue por Zonas “grises” en las que no existen Normas o pautas específicas de cumplimiento.
- Se fomente una voluntad de buscar ayuda e informar de los problemas antes de que éstos no tengan solución.



Las Organizaciones apoyan una Cultura de Valores Éticos e Integridad mediante la comunicación de documentos tales como una declaración de Valores fundamentales que establezca los Principios y Prioridades de la Empresa y un Código de Conducta. Este Código proporciona una conexión entre la Misión/Visión y las Políticas y Procedimientos Operativos. Sin ser una guía exhaustiva de conducta, ni un documento legal que perfile en gran detalle los protocolos clave de la Organización, un Código de Conducta es una declaración proactiva de las posiciones de la Empresa frente a las cuestiones Éticas y de cumplimiento. Estos Códigos también pueden ser útiles como guías de fácil utilización acerca de las Políticas relativas a la conducta de los Empleados y de la propia Organización.

e) **Compromiso de Competencia**

La competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para cumplir con las tareas que definen el Trabajo del individuo. Cuán bien estas tareas necesitan ser cumplidas generalmente es una decisión de la Dirección, la cual debe ser tomada considerando los Objetivos de la Empresa, las Estrategias y los planes de la Dirección para lograr estos Objetivos. Generalmente hay una compensación entre Competencia y Costo – no es necesario, por ejemplo contratar un Ingeniero Eléctrico para cambiar una lamparita.

La Dirección necesita especificar los niveles de competencia para Trabajos en particular y traducir esos niveles a requisitos de Conocimientos y Habilidades. El Conocimiento y las Habilidades necesarias pueden, por otro lado, depender de la Inteligencia, Entrenamiento y Experiencia del Individuo. Entre los muchos factores considerados al



desarrollar conocimiento y niveles de habilidad están la naturaleza y el grado de juicio a ser aplicado a un Trabajo Específico.

f) Estructura Organizativa

La Estructura Organizacional de una Empresa provee el marco dentro del cual son Planeadas, Ejecutadas, Controladas y Monitoreadas las Actividades, para el logro de los Objetivos a nivel de la Empresa. Las Actividades pueden referirse a lo que muchas veces se llama la cadena de valor: Recepción, Producción, Entrega, Mercadeo, Ventas y Servicios. Puede haber funciones de Respaldo, Relativas a Administración, Recursos Humanos o Desarrollo de Tecnología.

Entre los aspectos significativos al establecer una Estructura Organizacional relevante se incluye definir Áreas claves de Autoridad y Responsabilidad y establecer líneas apropiadas para llevar Informes. Por ejemplo, el Departamento de Auditoría Interna debe tener acceso irrestricto a un Funcionario de Alta Jerarquía que no sea directamente responsable de preparar los Estados Contables de la Compañía y tenga suficiente Autoridad para asegurar una cobertura apropiada de Auditoría y para hacer seguimientos sobre Hallazgos y Recomendaciones.

g) Asignación de Autoridad y Responsabilidad

Esta incluye asignación de Autoridad y Responsabilidad para Actividades operativas, y establecimiento de relacionamiento para la elevación de Informes y Protocolos de Autorización. Ella involucra el grado en que individuos y equipos son alentados a usar su iniciativa para encarar asuntos y resolver problemas, así como, los límites a su



Autoridad. También se refieren a Políticas que describen las Prácticas apropiadas de Negocio, Conocimiento y Experiencia del Personal Clave y Recursos proporcionados para cumplir sus cometidos.

Un desafío crítico es delegar solamente en la medida necesaria para lograr los Objetivos. Esto requiere que para tomar buenas decisiones de negocios, sea necesario asegurarse que la aceptación del Riesgo está basada en Prácticas sanas de identificación minimización del Riesgo, incluyendo dimensionamiento de Riesgos y ponderación de pérdidas potenciales versus ganancias.

h) Políticas y Prácticas en Materia de Recursos Humanos

Las Prácticas relativas a Recursos Humanos envían mensajes a los Empleados en cuanto a los niveles esperados de la Integridad, Comportamiento Ético y Competencia, dichas Prácticas se relacionan con las acciones referidas a Contratación, Orientación, Entrenamiento, Evaluación, Consejo, Promoción, Compensación y Corrección. Por ejemplo, las Normas para la Contratación de los individuos más calificados, con énfasis sobre Formación, Experiencia Laboral Previa, Éxitos Pasados, Evidencia de Integridad y Comportamiento Ético, demuestran el compromiso de una Empresa, envían un mensaje de que la Empresa está comprometida con su Gente. Las Políticas de entrenamiento que comunican Roles y Responsabilidades futuras e incluyen prácticas tales como Cursos y Seminarios de Entrenamiento, casos de Estudio simulados y ejercicios de desempeño de roles ilustran los niveles de desempeño y comportamiento esperados.



4.14.2. Establecimiento de Objetivos

Los Objetivos se fijan a escala estratégica estableciendo con ellos una base para los Objetivos Operativos, de Información y de Cumplimiento. Cada Empresa se enfrenta a una gama de Riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación Eficaz de Eventos, la Evaluación de sus Riesgos y la respuesta a ellos es fijar los Objetivos, que tienen que estar alineados con el Riesgo aceptado por la Empresa, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al Riesgo de la misma.

⇒ Objetivos Estratégicos

Al considerar las posibles formas alternativas de alcanzar los Objetivos Estratégicos, la Dirección identifica los Riesgos asociados a una gama amplia de elecciones estratégicas y considera sus implicaciones. Se pueden aplicar diferentes técnicas de identificación y Evaluación de los Riesgos, que se expondrán en capítulos posteriores, durante el Procesos de establecimiento de la estrategia.

⇒ Objetivos Relacionados

Los Objetivos al nivel de Empresa están vinculados y se integran con otros Objetivos más Específicos, que repercuten en cascada en la Organización hasta llegar a sub Objetivos establecidos, por ejemplo, en las diversas Actividades de Ventas, Producción, Ingeniería e Infraestructura.



4.14.3. Identificación de Eventos

La Dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la Empresa y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la Empresa para implantar la estrategia y lograr los Objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan Riesgos, que exigen la Evaluación y respuesta de la Dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la Dirección reconduce hacia la estrategia y el Procesos de fijación de Objetivos. Cuando identifica los eventos, la Dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la Organización

⇒ Técnicas de Identificación de Eventos

La Metodología de identificación de eventos en una Empresa puede comprender una combinación de Técnicas y Herramientas de apoyo. Las técnicas de identificación de eventos se basan tanto en el pasado como en el futuro.

La Dirección utiliza diversas técnicas para identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de los Objetivos. Estas técnicas se emplean en la identificación de Riesgos y Oportunidades. Por ejemplo, al implantar un nuevo Proceso de Negocio, Rediseñarlo o Evaluarlo. Pueden emplearse en conexión con la planificación estratégica o de Unidad de Negocio o al considerar nuevas iniciativas o un cambio en la Organización.



A continuación, se presenta una serie de técnicas comunes de identificación de eventos y su Aplicación.

- **Inventarios de Eventos**

Las Direcciones utilizan listados de eventos posibles comunes a un Sector o Área funcional específica. Estos listados se elaboran por el Personal de la Empresa o bien son listas externas genéricas y se utilizan, por ejemplo, con relación a un Proyecto, Procesos o Actividad determinada, pudiendo resultar útiles a la hora de asegurar una Visión coherente con otras Actividades similares de la Organización. Cuando se trata de listados generados externamente, el inventario se revisa y somete a mejoras, adaptando su contenido a las circunstancias de la Empresa, para presentar una mejor relación con los Riesgos de la Organización y ser consecuentes con el lenguaje común de Gestión de Riesgos Corporativos de la Empresa.

- **Talleres de Trabajo**

Los Talleres o Grupos de Trabajo Dirigidos para identificar eventos reúnen habitualmente a Personal de muy diversas funciones o niveles, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del Grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados, por ejemplo, con los Objetivos estratégicos de una Unidad de Negocio o de Procesos de la Empresa. Los resultados de estos talleres dependen habitualmente de la profundidad y amplitud de la Información que aportan los participantes.



Algunas Organizaciones, en conexión con el establecimiento de Objetivos, ponen en marcha un taller en que participa la alta Dirección, a fin de identificar eventos que podrían afectar al logro de Objetivos Corporativos Estratégicos.

- **Entrevistas**

Las entrevistas se desarrollan habitualmente entre Entrevistador y Entrevistado o, en ocasiones, con dos Entrevistadores para cada Persona Entrevistada, en cuyo caso el Entrevistador está acompañado por un Compañero que toma notas. Su propósito es averiguar los puntos de vista y conocimientos sinceros del entrevistado en relación con los acontecimientos pasados y los posibles acontecimientos futuros.

- **Cuestionarios y Encuestas**

Los cuestionarios abordan una amplia gama de cuestiones que los participantes deben considerar, centrando su reflexión en los factores internos y externos que han dado, o pueden dar lugar, a eventos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, según sea el Objetivo de la Encuesta. Pueden dirigirse a un Individuo o a varios o bien pueden emplearse en conexión con una encuesta de base más amplia, ya sea dentro de una Organización o esté dirigida a Clientes, Proveedores u Otros terceros.

- **Análisis del Flujo de Procesos**

El Análisis del Flujo de Procesos implica normalmente la representación esquemática de un Procesos, con el Objetivo de comprender las interrelaciones entre las Entradas, Tareas, Salidas y Responsabilidades de sus Componentes. Una vez realizado este esquema, los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los



Objetivos del Proceso. Al igual que con otras técnicas de identificación de eventos, el Análisis del Flujo de Procesos puede utilizarse en una Visión de la Organización a nivel global o a un nivel de detalle.

⇒ **Principales Indicadores de Eventos e Indicadores de Alarma**

Los principales Indicadores de Eventos, a menudo denominados principales Indicadores de Riesgo, son mediciones cualitativas o cuantitativas que proporcionan un mayor conocimiento de los Riesgos potenciales, tales como el precio del Combustible, la rotación de las cuentas de valores de los Inversores y el tráfico de un sitio de Internet. Para resultar útiles, los principales Indicadores de Riesgo deben estar disponibles para la Dirección de manera oportuna, lo que, dependiendo de la Información, puede implicar una frecuencia diaria, semanal, mensual o en tiempo real.

Los Indicadores de alarma se centran habitualmente en operaciones diarias y se emiten, sobre la base de excepciones, cuando se sobrepasa un umbral preestablecido. Las Empresas poseen a menudo Indicadores de alarma establecidos en Unidades de Negocio o Departamentos. Estos Indicadores, para ser eficaces, deben establecer el momento en que deberá informarse a los Directivos partiendo del tiempo necesario para poner en marcha una acción.

4.14.4. Evaluación de Riesgos

La Evaluación de Riesgos permite a una Empresa considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de Objetivos. La Dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva “Probabilidad e Impacto” y normalmente



usa una combinación de Métodos Cualitativos y Cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la Empresa. Los Riesgos se evalúan con un doble enfoque: Riesgo Inherente y Riesgo Residual.

⇒ **Riesgo Inherente y Residual**

El Riesgo Inherente es aquél al que se enfrenta una Empresa en ausencia de acciones de la Dirección para modificar su probabilidad o impacto. El Riesgo Residual es aquél que permanece después de que la Dirección desarrolle sus respuestas a los Riesgos.

El Riesgo Residual refleja el Riesgo remanente una vez se han implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la Dirección para mitigar el Riesgo Inherente. Estas acciones pueden incluir las estrategias de diversificación relativas a las concentraciones de Clientes, Productos u otras, las Políticas y Procedimientos que establezcan límites, autorizaciones y otros protocolos, el Personal de Supervisión para revisar medidas de rendimiento e implantar acciones al respecto o la automatización de criterios para estandarizar y acelerar la toma de decisiones recurrentes y la aprobación de transacciones. Además, pueden reducir la probabilidad de ocurrencia de un posible evento, su impacto o ambos conceptos a la vez.

⇒ **Metodología y Técnicas Cualitativas y Cuantitativas**

La metodología de Evaluación de Riesgos de una Empresa consiste en una combinación de técnicas Cualitativas y Cuantitativas. La Dirección aplica a menudo técnicas Cualitativas cuando los Riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están dispo-



nibles datos suficientes y creíbles para una Evaluación Cuantitativa o la obtención y Análisis de ellos no resulte eficaz por su coste. Las Técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en Actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.

Si bien algunas Evaluaciones Cualitativas de Riesgos se establecen en términos Subjetivos y otras en términos Objetivos, la calidad de estas evaluaciones depende principalmente del conocimiento y Juicio de las Personas implicadas, su comprensión de los acontecimientos posibles y del contexto y dinámica que los rodea.

Las Técnicas Cuantitativas pueden utilizarse cuando existe la suficiente Información para estimar la Probabilidad o el Impacto del Riesgo empleando mediciones de intervalo o de razón. Los Métodos Cuantitativos incluyen técnicas probabilísticas, no probabilísticas y de Benchmarking. Una consideración importante en la Evaluación Cuantitativa es la disponibilidad de Información precisa, ya sea de fuentes internas o externas, y uno de los retos que plantea el uso de estas técnicas es el de obtener suficientes datos válidos.

4.14.5. Respuesta al Riesgo

Una vez evaluados los Riesgos Relevantes, la Dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de Evitar, Reducir, Compartir y aceptar el Riesgo. Al considerar su respuesta, la Dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del Riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el Riesgo Residual dentro de las tolerancias al Riesgo establecidas.



La Dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del Riesgo Globalmente para la Empresa o bien una perspectiva de la Cartera de Riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la Empresa.

⇒ **Respuestas a los Riesgos: Evitar, Reducir, Compartir y Aceptar**

Para los Riesgos significativos, una Empresa considera típicamente las respuestas posibles dentro de una gama de opciones de respuesta.

⇒ **Respuesta al Riesgo según tipos posible**

Evitar	Compartir
<ul style="list-style-type: none">• Prescindir de una Unidad de Negocio, Línea de Producto o Segmento Geográfico.• Decidir no emprender nuevas iniciativas/Actividades que podrían dar lugar a Riesgos.	<ul style="list-style-type: none">* Adoptar Seguros contra Pérdidas inesperadas significativas.* Entrar en una Sociedad de Capital Riesgo/Sociedad compartida.* Establecer acuerdos con otras Empresas.* Protegerse contra los Riesgos utilizando instrumentos del Mercado de Capital a largo plazo.



	<ul style="list-style-type: none">* Externalizar Procesos de Negocios.* Distribuir el Riesgo mediante acuerdos contractuales con Clientes, Proveedores u otros Socios del Negocio.
Reducir	Aceptar
<ul style="list-style-type: none">* Diversificar las Ofertas de Productos.* Establecer límites Operativos.* Establecer Procesos de Negocio eficaces.* Aumentar la implicación de la Dirección en la toma de decisiones y el seguimiento.* Reequilibrar la Cartera de Activos para reducir el índice de riesgo con respecto a determinados tipos de pérdidas.* Reasignar el Capital entre las Unidades Operativas	<ul style="list-style-type: none">* Provisionar las posibles pérdidas* Confiar en las compensaciones naturales existentes dentro de una Cartera.* Aceptar el Riesgo si se adapta a las tolerancias al Riesgo existente.



Prácticamente todas las respuestas al Riesgo implican algún tipo de coste directo o indirecto que se debe sopesar en relación con el beneficio que genera. Se ha de considerar el coste inicial del Diseño e Implantación de una respuesta (Procesos, Personal y Tecnología), así como el coste de mantener la respuesta de manera continua.

A partir del Enfoque de Gestión del Riesgo para Unidades Individuales, la alta Dirección de una Empresa está en buena posición para crear una perspectiva de Cartera, a fin de determinar si el perfil de Riesgo de la Organización es acorde con su riesgo aceptado en relación con sus Objetivos.

4.14.6. Actividades de Control

Las Actividades de Control son las Políticas y Procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la Dirección a los Riesgos. Las Actividades de Control tienen lugar a través de la Organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de Actividades tan diversas como Aprobaciones, Autorizaciones, Verificaciones, Conciliaciones, Revisiones del funcionamiento Operativo, Seguridad de los Activos y Segregación de Funciones.

Las Actividades de Control surgen por la necesidad de minimizar los Riesgos y están bajo la responsabilidad de todos los Integrantes de la Organización de acuerdo con su participación Administrativa u Operativa. Toda Actividad u Operación significativa o crítica para un Objetivo Institucional debe estar bajo Control, es decir, que se deben realizar las Actividades identificadas por la Gerencia para reducir los Riesgos que afectan el logro de los Objetivos, estas Actividades de Control deben estar formalmente



establecidas y se agrupan en dos grandes categorías: Controles General y Controles Directos (Independientes, Gerenciales y de Procesamiento).

Después de haber seleccionado las respuestas al Riesgo, la Dirección identifica las Actividades de Control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los Riesgos se lleven a cabo adecuada y oportunamente.

4.14.7. Información y Comunicación

La Información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las Personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los Sistemas de Información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la Gestión de Riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los Objetivos. También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas Direcciones dentro de la Organización. Todo el Personal recibe un mensaje claro desde la alta Dirección de que deben considerar seriamente las responsabilidades de Gestión de los Riesgos Corporativos. Las personas entienden su papel en dicha gestión y cómo las Actividades individuales se relacionan con el Trabajo de los demás. Asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la Información significativa. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los Clientes, Proveedores, Reguladores y Accionistas.



⇒ **Información**

La Información se necesita a todos los niveles de la Organización para identificar, evaluar y responder a los Riesgos y por otra parte dirigir la Empresa y conseguir sus Objetivos.

La Información, tanto si procede de fuentes externas como internas, se recopila y analiza para establecer la Estrategia y los Objetivos, Identificar Eventos, analizar Riesgos, determinar respuestas a ellos y, en general, llevar a cabo la Gestión de Riesgos Corporativos y otras Actividades de Gestión.

Muchas Organizaciones poseen infraestructuras informáticas de elevada complejidad, desarrolladas a lo largo del tiempo para apoyar a los Objetivos Operativos, de Control de Gestión y Cumplimiento. En muchos casos, la Información generada por estos Sistemas en el curso normal del Negocio está integrada en el Proceso de Gestión de Riesgos Corporativos.

Los avances en la recogida, Procesamiento y Almacenamiento de datos han dado como resultado un crecimiento exponencial del volumen de datos. Con más datos disponibles –a menudo en tiempo real– para más gente en una Organización, el reto es evitar la “sobrecarga de Información”, asegurando el flujo de la Información adecuada, en la forma adecuada, al nivel de detalle adecuado, a las personas adecuadas y en el momento adecuado.



⇒ **Comunicación**

La Dirección proporciona comunicaciones específicas y orientadas que se dirigen a las expectativas de comportamiento y las Responsabilidades del Personal. Esto incluye una exposición clara de la Filosofía y Enfoque de la Gestión de Riesgos Corporativos de la Empresa y una delegación clara de Autoridad. La comunicación sobre Procesos y Procedimientos debería alinearse con la cultura deseada y reforzarla.

La comunicación resulta clave para crear el entorno “adecuado” y para apoyar al resto de componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos. Por ejemplo, las comunicaciones descendentes sobre la Filosofía de la Empresa y lo que se espera del Personal de la Organización, junto con el necesario flujo de Información ascendente, ayudan a introducir la filosofía de gestión de riesgos en la cultura de una Empresa. De manera similar, la dirección refuerza o modifica la Cultura de una Organización con sus palabras y sus acciones diarias.

Un Objetivo deseable es el de conseguir introducir a lo largo del tiempo la comunicación sobre Gestión de Riesgos Corporativos en los programas de comunicación de la Empresa, al nivel más amplio, en coherencia con la idea de incorporar la Gestión de Riesgos Corporativos al tejido de la Organización.

Muchas empresas utilizan la tecnología para facilitar la comunicación continua sobre la Gestión de Riesgos Corporativos. Las soluciones tecnológicas, como puede ser una intranet, pueden poner la Información sobre dicha gestión al alcance de todos los empleados de una manera sencilla y constante.



4.14.8. Monitoreo

Los Sistemas de Control Interno necesitan ser monitoreados, monitoreo es un Procesos que aprecia la calidad del desempeño de los sistemas a lo largo del tiempo. Esto es consumado a través de Actividades de monitoreo continuo, evaluaciones separadas o una combinación de ambos. El monitoreo continuo ocurre en el curso de las operaciones. Incluye Actividades regulares de Dirección y Supervisión y otras acciones que el personal realiza para desempeñar sus tareas. El alcance y frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá principalmente de una apreciación de Riesgos y de la Eficacia de los Procedimientos de monitoreo continuo. Las Deficiencias de Control Interno deben ser informadas a Niveles Superiores, siendo los asuntos serios informados al nivel directriz superior y al Directorio.

Los Sistemas de Control Interno cambian a lo largo del tiempo. La forma en que los Controles son aplicados puede evolucionar. Los procedimientos que una vez fueron eficaces pueden volverse menos eficaces o tal vez dejan de ser ejecutados. Esto puede deberse al ingreso de nuevo Personal, a la Eficacia variable de Adiestramiento y Supervisión, a la reducción de tiempo y Recursos o presiones adicionales. Además, las circunstancias para las cuales el Sistema de Control Interno fue diseñado originalmente pueden también cambiar, provocando que sea menos apto para advertir de los Riesgos inherentes a las nuevas condiciones. De acuerdo a ello, la dirección necesita determinar si el Sistema de Control Interno continúa siendo pertinente y capaz de encarar nuevos riesgos.



El monitoreo asegura que el Control Interno continúe operando con Eficacia. Este Proceso implica una apreciación adecuada, oportuna y por Personal apropiado del Diseño y Operación de los Controles y la realización de las acciones necesarias. Es aplicable para todas las Actividades dentro de una Organización, y a veces también a Contratistas externos. Por ejemplo, con la tercerización del procesamiento de los reclamos de gastos de cuidado sanitario a un Administrador Externo, en caso de afectar directamente dicho procesamiento los Costos de los subsidios, la Empresa querrá monitorear el funcionamiento de las Actividades y Controles del Administrador.

El monitoreo puede ser realizado de dos formas: a través de Actividades continuas o de evaluaciones separadas. Los Sistemas de Control Interno estarán habitualmente estructurados para monitorearse a sí mismos en forma continua en determinado grado. Cuanto mayor sea el grado de monitoreo continuo y su Eficacia, menor necesidad habrá de efectuar evaluaciones separadas. La frecuencia de las evaluaciones separadas necesarias para que la dirección tenga una seguridad razonable acerca de la Eficacia del Sistema de Control Interno es una cuestión de criterio de la Dirección. A la hora de tomar esta determinación, deben considerarse los siguientes aspectos: la naturaleza y grado de los cambios que ocurren y sus Riesgos asociados, la Competencia y Experiencia de las Personas que implantan los Controles, como así también los resultados del monitoreo continuo. Habitualmente, cierta combinación del monitoreo continuo y de las evaluaciones separadas asegurará que el Sistema de Control Interno mantenga su Eficacia a través del tiempo.



Debe reconocerse que los procedimientos de monitoreo continuo son construidos para las Actividades Operativas normales y recurrentes de una Empresa. Dado que los mismos son ejecutados en tiempo real, reaccionando en forma dinámica a condiciones cambiantes, y están arraigados en la Empresa, son más eficaces que los procedimientos realizados en conexión con evaluaciones separadas. Dado que las evaluaciones separadas se realizan con posterioridad al hecho, los problemas serán a menudo identificados con más rapidez por las rutinas de monitoreo continuo. Algunas Empresas con sólidas Actividades de Monitoreo continuo realizarán, no obstante una Evaluación separada de su sistema de Control Interno, o partes de él, cada pocos años. Una Empresa que percibe que necesita frecuentes evaluaciones separadas debe concentrarse en mejorar sus Actividades de monitoreo continuo y, de ese modo, enfatizar "Controles estructurados" sobre "Controles agregados".



CAPÍTULO V

5. MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

EMPRESA IMPORTADORA “SICA”

5.1. Términos de Referencia

5.1.1. Antecedentes

5.1.2. Objetivo

El Objetivo del Examen es expresar una Opinión Profesional e Independiente sobre el Grado de Implantación, Implementación y Desarrollo del Control Interno para el Proceso de Selección del Personal de SICA de acuerdo con Normas Básicas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

Los Objetivos Específicos del Examen son:

- Evaluar el Perfil del puesto con la Capacidad de los Postulantes; Evaluación Curricular, de Capacidad Técnica y de Cualidades Personales.
- Verificar que el Proceso de Selección de Personal cuente con documentación de respaldo Suficiente y Competente.

5.1.3. Objeto

Nuestro examen comprenderá la Revisión de la Convocatoria, Carpetas Personales de los Postulantes, Documentos de Evaluación de las Capacidades y Aptitudes de los mismos.

5.1.4. Alcance

Nuestro examen se realizó de conformidad con el Reglamento Interno de Selección de Personal la Evidencia en que se basan los Resultados y Hallazgos de Auditoría.



El Presente Informe, cubre únicamente aquellos aspectos observados durante el desarrollo de nuestro examen, en consecuencia, no incluye aquellos aspectos que de un estudio integral podrían resultar.

5.1.5. Normas Técnicas y Legales para la Auditoría

Nuestro “**Examen acerca del Grado de Implantación, Implementación y Desarrollo del Control Interno respecto al Proceso de Selección del Personal de SICA**”, se desarrollará de acuerdo con los lineamientos definidos en las siguientes disposiciones legales:

- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA’s)
- Normas Internacionales de Auditoría (NIA).
- Normas Para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna (NEPAI).
- Normas de Auditoría.
 - ✓ Norma de Auditoría No. 3 (Planificación del Trabajo de Auditoría).
 - ✓ Norma de Auditoría No. 5 (Documentos del Auditor).
- Ley General del Trabajo.
- Código de Comercio.
- Ley General del Trabajo
- Ley de Aduanas
- Código de Comercio
- Informe COSO



5.1.6. Responsabilidad en Materia de Informes

La Responsabilidad es del Propietario de SICA. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre el Grado de Implantación, Implementación y Desarrollo del Control Interno para el Proceso de Selección de Personal basados en nuestra Auditoría el cual estará plasmado en el Informe de Control Interno.

5.1.7. Informes a Presentar

- **Opinión profesional sobre el Grado de Implantación, Implementación y Desarrollo del Sistema de Control Interno respecto al Proceso de Selección del Personal de SICA.**

Expresar una Opinión Profesional e Independiente sobre el Grado de Implantación e Implementación y Desarrollo del Control Interno para el Proceso de Selección de Personal.

- **Informe de Control Interno**

Como resultado de nuestras Pruebas presentaremos un Informe con Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones sobre las Debilidades o Excepciones en el Proceso de Selección de Personal en SICA; las Recomendaciones contribuirán a mejorar el Sistema de Control Interno.

Las Observaciones de Control Interno serán reveladas cumpliendo con los siguientes aspectos; Condición, Criterio, Causa, Efecto, Recomendación y Comentario del Área y/o Unidad involucrada.

Si durante el transcurso de la Auditoría se detectaren Hallazgos significativos, estos serán objeto de Informes separados sobre los Controles o de Responsabilidades, según exijan las circunstancias.



5.1.8. Fecha de Presentación de los Informes

Nuestros Informes serán remitidos al Propietario de SICA a fecha estimada de presentación del Informe.

Descripción Actividad	FECHAS	
	DEL	AL
Planificación		
Ejecución (Trabajo de campo)		
Consolidación y Presentación de Observaciones de Control Interno		
Elaboración de informes		

5.2. Información sobre los Antecedentes, Operaciones de la Empresa y sus Riesgos

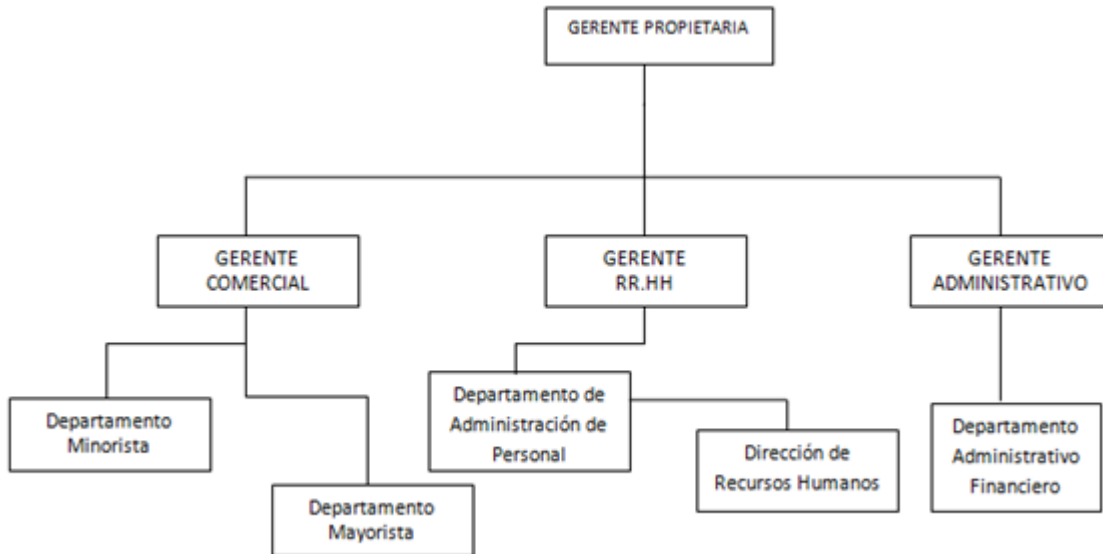
5.2.1. Antecedentes de Creación de SICA

La Empresa fue constituida el 1 de febrero de 1997, mediante Testimonio de Constitución N°1501/97, como una Empresa Unipersonal, bajo la Razón Social de Servicio de Importación Comercial Automotriz (SICA), inscrita y registrada en el Servicio de Impuestos Nacionales con el N° de NIT 3024317014, en la Fundación para el Desarrollo Empresarial (FUNDEMPRESA), con matrícula N° 368952y con domicilio legal en la ciudad del Alto Av. 6 de Marzo, zona Bolívar A, sin embargo debido al crecimiento de las operaciones a partir de la gestión 2005, instalo 2 sucursales en las ciudades de Cochabamba y Santa Cruz.



El Objeto de la Empresa es la Importación de todo tipo de Repuestos para el Parque Automotor.

5.2.2. Estructura Organizativa



5.2.3. Equipo de Trabajo

El equipo de trabajo estará conformado de la siguiente manera:

- Sénior
- Auditor Junior

5.2.4. Factores de riesgo 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.

Se mencionan los siguientes Riesgos:

Riesgo Inherente



- Posibles incumplimientos en la Actualización de los Reglamentos Internos de la Empresa respecto al Proceso de Selección de Personal.

Riesgo de Control

- Deficiencias en los Cursos y Capacitaciones del Personal de SICA.
- Falta de control en la Rotación de Personal e ingreso nuevo a SICA.

5.2.5. Enfoque de Auditoría

De acuerdo a la Evaluación del Sistema de Control Interno-Actividades en términos generales el enfoque de Auditoría para la Revisión del Proceso de Selección de Personal de SICA, es de Confianza Moderada en los controles, razón por la cual nuestros procedimientos serán de Cumplimiento y la aplicación de algunos Procedimientos Sustantivos.

5.2.6. Estrategia de Auditoría

- Analizaremos la Consistencia y Validez de la Documentación que respalde el Proceso de Selección de Personal,
- Verificaremos la existencia de Manuales Administrativos y de Organización, y para el Proceso de Selección de Personal.

5.2.7 Muestreo de la Auditoría

Con el Propósito de obtener conclusiones sobre el Grado de Implantación, Implementación y Desarrollo del Control Interno acerca del Proceso de Selección de Personal, y la imposibilidad de obtener un Programa Informático para obtener una Muestra Estadística, utilizaremos el Muestreo no Estadístico o Aleatorio, utilizando la pauta del Criterio del Auditor, cuando nos sea posible.



5.2.8. 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 de la UAI.

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 iniciales y fecha del Auditor que ejecutará los procedimientos).

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

5.2.9. Administración del Trabajo

Nuestro trabajo se realizará mediante un Cronograma con Fechas de Inicio y Conclusión y Presupuesto días Auditor, para la realización del **“Examen sobre el Grado de Implantación, Implementación y Desarrollo del Control Interno respecto al**



Proceso de Selección de Personal de SICA, el cual será implementado parcialmente y como se detalla:

Descripción Actividad	FECHAS	
	DEL	AL
Planificación		
Ejecución (Trabajo de campo)		
Consolidación y Presentación de Observaciones de Control Interno		
Elaboración de informes		

5.3. ANÁLISIS FODA

Se ha realizado un análisis Fortalezas – Debilidades; Oportunidades – Amenazas como parte del trabajo de campo, siendo el método inicial de la parte de la investigación como es la observación.

Se diseña el cuadro de matriz FODA, para el área de recursos humanos que a continuación se detalla:

MATRIZ FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">Existencia de una sección de personalPersonal adecuado en el puestoInfraestructura adecuada	<ul style="list-style-type: none">Ubicación no adecuadaPersonal limitadoAusencia manuales de procesos de reclutamiento y selección establecidosAusencia datos y registros del proceso



	de reclutamiento y selección
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Convenios con instituciones de formación permanente• Capacitación permanente del personal• Crecimiento acelerado en la producción, por tanto mayor demanda de personal.	<ul style="list-style-type: none">• Fuga de talentos.• Sanciones administrativas por incumplimiento de normas de auditoria.

Los resultados obtenidos indican que la empresa “SICA.”, carece de manuales de auditoria para el control interno del proceso de reclutamiento y selección de personal.



CAPÍTULO VI

6. PAPELES DE TRABAJO

Los Papeles de Trabajo se constituyen en un nexo entre el Trabajo de campo desarrollado y el Informe del Auditor. Por lo tanto se constituyen en un conjunto de cédulas preparadas o documentos obtenidos por el Auditor, que registran datos e Información recopilada, así como los resultados de las Pruebas realizadas durante el Examen respectivo.

En cualquier caso, siempre debe surgir claramente de los Papeles de Trabajo: el origen de los datos; si son informaciones obtenidas de los Sectores Operativos, el nombre del Empleado que las proporciona o la fuente de la que se obtuvo la Información; si son comprobantes a registrar, la denominación de éstos y finalmente cuando sea aplicable el número y alcance de la revisión.

6.1. 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:

- a) 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”.



b) 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”.

6.2. OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Los Papeles de Trabajo deben cumplir con los siguientes Objetivos:

- Proporcionan Evidencia del Trabajo realizado y de las conclusiones obtenidas al terminar la Auditoría.
- Permitir que los Auditores adopten un Enfoque Uniforme y disciplinado en la Ejecución de su Trabajo.
- Facilitan y sirven como Evidencia de la Supervisión sobre una base Sistemática y la Revisión del Trabajo realizado.
- Evidencian el cumplimiento de las Normas de Auditoría.
- Documentar aquella Información que puede ser utilizada en Exámenes futuros.
- Sirven como elemento de juicio para evaluar el desempeño técnico de los Auditores.

6.3. CATEGORÍAS DE LOS PAPELES DE TRABAJO

- Cuestionarios y Flujo gramas.
- Programas de Trabajo.
- Base de Selección y Método de Muestreo.

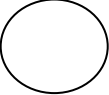


6.4. SISTEMAS DE REFERENCIACIÓN Y CORREFERENCIACIÓN

Un Sistema de Referenciación es un Método utilizado por los Auditores, cuya finalidad es identificar cada uno de los Papeles de Trabajo, mediante el uso de índices.

Las referenciación de los Papeles de Trabajo deben seguir las siguientes reglas:

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

Nombr e	
FIRMAS: de quien los prepara y lo revisa.	



6.5. MARCAS O TILDES DE AUDITORÍA

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

MARCA	SIGNIFICADO
P	El dato o asunto de que se trata, por ser aún incompleto o insuficiente, debe ser considerado en un siguiente programa.
E	El dato o asunto de que se trate debe ser ampliado mediante una entrevista o consulta.
C	Confirmar por escrito o verbalmente.
I	Inspeccionar u observar.
A	Analizar.
R	Dato o asunto que debe consignarse en una hoja resumen.

6.6. CORRESPONDENCIA

En el desarrollo de la labor de Auditoría, muchas veces es necesario dejar Evidencia de que fue realizado un determinado Procedimiento o dejar constancia sobre determinada situación (por ejemplo: Solicitud de Entrega de Documentación).

6.7. SUPERVISIÓN Y PUNTOS PENDIENTES POR CONCLUIR

La Supervisión debe ser ejercida por el Supervisor de Auditoría, la cual consiste en que todos los Papeles de Trabajo deben ser revisados. De esta manera se puede garantizar que los Procedimientos de Auditoría fueron llevados a cabo y que los Informes de Auditoría cuentan con el respectivo respaldo.



6.8. INFORMACIÓN MÍNIMA QUE DEBEN CONTENER LOS PAPELES DE TRABAJO

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

- a) Encabezamiento: Incluirá el nombre de la Empresa, Ejercicio Económico, Tipo de Auditoría y Área o componente específico, objeto de la Auditoría.
- b) 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.
- c) 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.
- d) Fecha e Identificación de quién supervisó el Trabajo: Mediante INICIALES de la Persona que revisó el Trabajo realizado, como constancia de la Supervisión efectuada.
- e) Referencia al paso del Programa de Trabajo: A fin de conocer el Objetivo de preparación de la cédula.
- f) 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.
- g) Alcance del Trabajo: Relacionando el Análisis realizado con el total de la cuenta u Operación, Objeto del Examen, indicando el tamaño de las muestras y la forma de su obtención.
- h) Método de muestreo: Cuando sea aplicable será necesario hacer referencia al Método de muestreo aplicado.



- i) 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.
- j) 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.
- k) Conclusiones: Cuando corresponda, se realizará una exposición sucinta de los resultados logrados con el Trabajo, una vez finalizado.
- l) Documentación preparada o proporcionada por la Empresa: En el caso de que la cédula haya sido confeccionada y proporcionada por la Empresa, en ésta se deberá consignar las INICIALES PPE (Papel Proporcionado por la Empresa) 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 Papeles de Trabajo.

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.

6.9. ETAPA DE EJECUCIÓN

La Documentación del Proceso de Auditoría básicamente se presentará en los siguientes

Legajos de Papeles de Trabajo:

6.9.1. Permanente

6.9.2. Corriente

6.9.3. Resumen



6.9.1. Legajo Permanente

El Legajo Permanente constituye un conjunto de documentos de carácter permanente elaborados por el Auditor u obtenidos de las diferentes Unidades de la Empresa y de terceros. Estos documentos están relacionados con los Antecedentes, Actividades, Información Económica, Financiera y el Control posterior ejercido por Auditoría.

El Legajo Permanente tiene como por objeto mantener Información que puede requerirse en el futuro. En forma periódica debe ser actualizado reemplazada la Información que contiene en los casos en que sea necesario.

a) Objetivo del Legajo

El Legajo Permanente deberá conservar Información y Documentación de consulta continua permanentemente actualizada constituyéndose en una herramienta útil para las diferentes Etapas de la Auditoría, especialmente en la Etapa de la Planificación.

Esta documentación será de consulta permanente por varias gestiones y como Evidencia de Auditoría, según las circunstancias, a diferencia de los documentos del Legajo Corriente, cuya utilidad es de proporcionar Evidencia de Auditoría exclusivamente por el ejercicio bajo examen.

b) Conformación del Legajo

Está conformado de la siguiente forma:

- Carátula Explicativa.



- Un Índice General, que detalle el contenido mínimo del Legajo y su referenciación con el índice específico.
- Cuadro de actualización, que muestre que el Legajo ha sido Confirmado, Revisado, y Aprobado.
- Un índice específico, en el cual se identifique cada uno de los aspectos a considerar en el Legajo, referenciados y correferenciados con los Papeles de Trabajo y Documentación de respaldo, estos documentos deberán estar debidamente Diligenciados, Fechados y Firmados.

6.9.2. Legajo Corriente

En este Legajo se mantiene la Información y documentación obtenida y/o prestada por el Auditor durante el Proceso de Ejecución del examen de Auditoría, que permite Evidenciar:

- El Cumplimiento de las Actividades programadas y las decisiones adoptadas durante la Etapa de Programación.
- La obtención de Evidencia de Auditoría suficiente y competente que sustente conclusiones y opiniones a las que arribe el Auditor, como base para la Emisión del Informe.
- La Documentación e Información que a criterio del Auditor, conforma este Legajo, puede estar referida a documentación preparada por el Personal, documentación obtenida por el Auditor directamente de terceros (Confirmaciones), cédulas elaboradas por el propio Auditor o reportes impresos de procedimientos ejecutados a través de medios magnéticos.



Este Legajo debe contener los papeles de Trabajo que muestren Evidencia Suficiente, Relevante y Competente, capaz de sustentar el Informe de Auditoría respectivo.

6.9.3. Legajo Resumen

Este Legajo incluirá toda la Información relacionada con la Etapa de Conclusión del Proceso de Auditoría y Emisión de Informes.

El propósito de este Legajo es compendiar Información significativa que se encuentra archivada en otros legajos, que permita al Auditor tener una visión global sobre el resultado de todo el Trabajo, conocer todos aquellos aspectos que se aparten de los estándares de Auditoría y requieran de un tratamiento y disposición específico y finalmente, comprobar el cumplimiento de las Normas de Auditoría relacionadas con la comunicación de resultados y emisión de Informes.

El Objeto de este Legajo es incluir Información que se encuentra relacionada con la fase de conclusión del examen de Auditoría. Su propósito es resumir los aspectos que en definitiva van a ser incluidos en el Informe de Auditoría respectiva.

a) Contenido

Los documentos que debe contener este Legajo son los siguientes:

- Puntos pendientes por concluir.
- Informe Emitido.
- Asuntos para disposición final del Gerente.
- Actas de discusión sobre aspectos importantes.



- Tiempo Insumido y Presupuestado.
- Listado de verificación de Conclusión de Auditoría.

b) Evidencia de Auditoría

Corresponde a la Información obtenida por el Auditor durante el Proceso del examen, con la finalidad de sustentar sus conclusiones y opiniones.

Incluye la Información que deriva de las evaluaciones de Riesgo Inherente, riesgo de Control y Aplicación de Pruebas de Cumplimiento y Sustantivas.

La Evidencia de Auditoría debe estar dirigida a comprobar el grado de validez de las Afirmaciones contenidas en la Información a ser examinada: El grado de validez, podemos medirla de dos formas:

- El Grado de Validez, Evidencia de Auditoría depende del Auditor.
- El Grado de Validez, Evidencia legal, está sujeto a las Normas Legales.

A continuación se presentan tres categorías de Evidencia documentaria, que proporcionan al Auditor diversos Grados de Confiabilidad.

- Evidencia documentaria, preparada y conservada por terceros.
- Evidencia documentaria preparada por terceros y conservada por la Empresa.
- Evidencia documentaria creada y conservada por la Empresa.



❖ Características

La Información obtenida debe ser:

- **Confiable.-** Debe provenir de fuente independiente, de un adecuado Control Interno y ser obtenido por Métodos Directos.
- **Suficiente.-** Debe sustentar las conclusiones tanto en calidad como en cantidad.
- **Económica.-** Debe ser producto de un adecuado Análisis Costo-Beneficio
- **Disponible.-** El acceso debe ser Irrestringido.
- **Oportuna.-** Debe obtenerse dentro del tiempo establecido para el examen.

Se debe obtenerse Evidencia de Auditoría Suficiente, Confiable y Oportuna, a fin de mantener en un nivel bajo. Las evaluaciones de Riesgo Inherente y de Riesgo de Control Interno son Componentes de la Evidencia de Auditoría.

La Evidencia de Auditoría depende de las circunstancias, pero en general:

- La Evidencia de Auditoría obtenida mediante Inspección, Observación y Visualización es más Confiable que la Información indirectamente.
- La Evidencia de Auditoría obtenida de fuentes externas a una Empresa es más Confiable para los propósitos de una Auditoría que aquella obtenida únicamente dentro de la Empresa.
- La Evidencia de Auditoría interna de varias fuentes que sugieren una conclusión generalmente es de calidad superior a aquella obtenida de una sola fuente.



➤ Los procedimientos que realizamos, la Evidencia acumulada y las conclusiones logradas durante la Auditoría están documentados en los Papeles de Trabajo para:

- Apoyar en la Planificación y realización del Trabajo.
- Proporcionar Evidencia del Trabajo a fin de respaldar el Informe.
- Demostrar la adhesión a las Normas de Auditoría.
- Proporcionar Información adecuada.
- Asistir en la Revisión y Supervisión.

❖ **Técnicas para Obtener Evidencia de Auditoría**

- a. Indagaciones y manifestaciones de la Institución.
- b. Encuesta.
- c. Observación.
- d. Comparación.
- e. Procedimiento de Diagnóstico.
- f. Actualización de Sistemas.
- g. Inspección y Revisión de Documentos.
- h. Reconstrucción del Flujo Operacional.
- i. Técnicas de Datos de Prueba.
- j. Procedimientos Analíticos.
- k. Recuento o Inspección Física.
- l. Conciliación.
- m. Confirmación de Saldos por Terceros.
- n. Confirmación Positiva.



- o. Confirmación Negativa.
- p. Confirmación Directa.
- q. Confirmación Indirecta.
- r. Análisis de Eventos Posteriores o Subsecuentes.

❖ **Prácticas para la Auditoría**

Las Prácticas de Auditoría son elementos auxiliares que facilitan la Aplicación de las Técnicas de Auditoría, al momento de identificar las condiciones existentes en el entorno, establecer las muestras de las operaciones a revisar o preparar la Síntesis de un Trabajo.

Las Prácticas definidas para la Auditoría se enuncian seguidamente:

- a. Pruebas Selectivas a Criterio del Auditor.
- b. Muestreo Estadístico y a Criterio o Juicio del Auditor.
- c. Síntomas.
- d. Intuición.
- e. Desconfianza.
- f. Resúmenes.

❖ **Documentación de Observaciones de Auditoría**

Durante el Proceso de la Auditoría se detectan Deficiencias o Debilidades, que representan Incumplimiento de Procedimientos y de Estructura de Control, o sea la falta de Procedimientos y Técnicas para lograr los Objetivos de todos los Sistemas. El Auditor podrá proponer recomendaciones que permitirán corregir en el futuro las irregularidades.



Los Papeles de Trabajo que se utilizan para analizar las Deficiencias, pueden ser planteadas bajo los siguientes tópicos:

⇒ **HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

Situación Deficiente y Relevante que se determina por medio de la aplicación de los Procedimientos de Auditoría en Áreas consideradas como Críticas y por lo tanto Examinadas y estructurada de acuerdo con determinados Atributos (Condición, Criterio, Causa, Efecto y Recomendaciones)

❖ **Condición**

La Condición es la revelación de "lo que es", es decir la "Deficiencia" o "Excepción", tal como fueron encontradas durante la Auditoría. La redacción incluye señalar en lo posible la cantidad de errores, en forma breve pero suficiente, en la medida de las posibilidades, será necesario incluir detalles completos o ejemplos de los errores encontrados.

❖ **Criterio**

Se exponen las Normas que regulan las Actividades del Área o Unidad que están sujetos a examen, es decir es la revelación de "lo que debe ser".

❖ **Causa**

La Causa es la revelación del origen del porqué sucedió la Deficiencia o Excepción, las causas son de gran ayuda para orientar adecuadamente las Recomendaciones.

Son Causas muy comunes, la falta de Capacitación, Comunicación, Inducción a los Manuales, Normas e Instructivos, Recursos Humanos o Materiales, Buen Juicio o Sentido Común, Honestidad, Interés o Motivación, Supervisión adecuada, delegación de Autoridad, etc.



❖ Efecto

El Efecto a consecuencia, es el Resultado o el Riesgo del resultado potencial, que resulta de mantener el actual procedimiento o condición, al comparar lo que es, con lo que deberá ser (Condición vs. Criterio). La identificación del "Efecto" es muy importante para resaltar la significación del problema.

Son Efectos típicos:

- El uso ineficiente de Recursos.
- Pérdida de Ingresos potenciales.
- Gastos indebidos.
- Pérdida real de Activos.
- Adquisición innecesaria de Pasivos.
- Contingencia de Pasivos.
- Violación de Disposiciones Legales.
- Ineficiencia en el rendimiento del Recurso Humano.
- Distorsión de Información etc.

❖ Recomendación

La Recomendación constituye la exposición del Criterio del Auditor, una vez concluido el Trabajo de Auditoría, esta depende de la profundidad del Análisis, relacionado con el Costo Beneficio y debe reflejar buen juicio con relación a lo que más conviene a la Empresa.

En gran parte una buena recomendación se basa en el Análisis de los Recursos y en la consideración del Costo/Beneficio de la misma. Son Recomendaciones típicas las sugerencias para: proteger los activos (prevenir pérdidas), aumentar la Eficiencia de los



Recursos, disminuir Costos, mejorar la Calidad, promover el Cumplimiento de Normas, etc.

6.10. SEGURIDAD Y ARCHIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Los Papeles de Trabajo, como registros que respaldan el Trabajo realizado y el Informe del Supervisor y Auditores, pertenecen a la Empresa y deben Archivar y/o Guardarse bajo llave para evitar su sustracción o uso indebido.

El Técnico e Aplicación en Sistemas, tiene la responsabilidad de cuidar (proteger) los papeles de Trabajo durante el desarrollo de una Auditoría o posterior a la misma, con la seguridad debida, según se detalla a continuación:

- a) Durante el desarrollo de la Auditoría los Papeles de Trabajo deben estar siempre bajo el Control de cada Auditor, quienes se deberán asegurar que los papeles no queden expuestos al acceso de Personas no autorizadas. Los Papeles de Trabajo o documentos de carácter confidencial o delicado, tales como Actas de Directorio, Documentación relacionada con aspectos que tengan que ver con Responsabilidades.
- b) Al término de una jornada de Trabajo, los Papeles de Trabajo deben ser mantenidos en lo posible en un mueble bajo llave o en su defecto asegurarse que la puerta principal de acceso al Área de Auditoría, se mantenga con llave.
- c) Los Papeles de carácter confidencial, nunca deben quedar fuera de Control del Auditor.



- d) Los Papeles de Trabajo deben ser consultados en las oficinas y ser mantenidos bajo llave o en su defecto, devueltos a archivo al término de la jornada de Trabajo, con autorización del Gerente o el Supervisor
- e) En caso de viaje, deben ser transportados por el propio Auditor. En caso de ser voluminoso deberá asegurarse de su correcto embarque y su posterior recepción conforme.
- f) La Oficina de Auditoría debe contar con un lugar adecuado para archivar los Papeles que no sean utilizados.
- g) El acceso al archivo principal de la oficina del Gerente o a quién delegare éste debe ser restringido, debiéndose llevar un registro permanente de todos los Papeles de Trabajo allí guardados y los posteriores retiros y devoluciones.



CAPÍTULO VII

6. MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RESPECTO AL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA IMPORTADORA

ÍNDICE	Pág.
1. OBJETIVO DEL MANUAL	105
2. UNIDADES QUE INTERVIENEN.....	105
3. BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA.....	105
4. PASOS DE LA AUDITORÍA	106
5. AREAS QUE CUBRE LA AUDITORÍA	106
6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE AUDITORÍA.....	107
7. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	108
8. INFORME DE AUDITORÍA	108
9. MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA	110



1. OBJETIVO DEL MANUAL

El presente Manual de Auditoría está orientado a proporcionar una guía de las políticas y procedimientos, para la Auditoría Interna de la Empresa “SICA” y así cumplir con las labores de Control Interno posterior de manera Sistemática y Ordenada, constituyendo un documento de consulta permanente para el desarrollo de las Auditorías.

2. UNIDADES QUE INTERVIENEN

- Dirección de Recursos Humanos
- Departamento de Administración de Personal

3. BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA

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

- Identifica las Deficiencias y Excepciones relacionadas con el Proceso de Personal.
- Garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones Legales respecto al Proceso de Contratación.
- Identificar problemas de importancia.



❖ **Beneficios para la Empresa Importadora (SICA)**

- Promover mejoras en la Efectividad, Eficiencia y Economía en las Operaciones y en los Controles de la Empresa.
- Ayuda a establecer y repartir mejor los Puestos Vacantes de trabajo.
- Es una de las bases para el Sistema de Ascensos.

❖ **Beneficios para el Departamento de Recursos Humanos**

- Provee los requisitos que deben cumplir al Seleccionar el Personal.
- Reconoce colocar al trabajador en el puesto más conforme de acuerdo a sus aptitudes.

4. PASOS PARA LA AUDITORÍA

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

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



5. ÁREAS QUE CUBRE LA AUDITORÍA

- Sistema de información sobre la Administración de Personal
- Técnicas de Administración de compensación (Planes de sustitución y reemplazo Niveles de sueldos, salarios e incentivos)
- Análisis de puestos (Descripciones y Especificaciones de Puestos)
- Capacitación y Orientación Profesional

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

6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE LA AUDITORÍA

Las Técnicas a utilizar son las siguientes:

❖ **Verificación de Documentación**

El Auditor verifica si las carpetas personales de todo el personal de SICA, cuentan con documentación suficiente y competente.

❖ **Enfoque Estadístico**

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

❖ **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.

❖ **Enfoque por Objetivos**

El Auditor coteja 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.

7. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos más utilizados son los siguientes:

❖ **Entrevistas**

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

❖ **Análisis Históricos**

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

8. INFORME DE AUDITORÍA



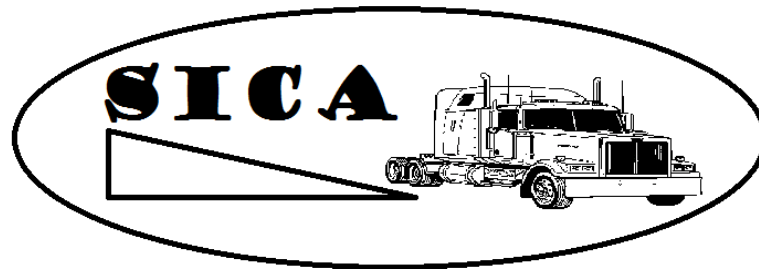
Es una descripción global de las actividades de Recursos Humanos en la Empresa. Incluye tanto los juicios positivos por los aspectos que se han logrado bien como las recomendaciones para poner en práctica medidas correctivas en las Áreas que lo requieren.

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

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

El informe que se remite al Propietario de la Empresa, para su respectiva consideración.

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



“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RESPECTO AL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA IMPORTADORA”

	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Nombre:	Freddy choque Callisaya		
Cargo:			
Fecha:	01-08-2012		



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 Técnicas para el desarrollo del trabajo de Auditoria.
- 1.7 Responsabilidad en materia de Informes
- 1.8 Fecha de presentación de los Informes

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

- 2.1 Antecedentes
- 2.2 Estructura Organizativa
- 2.3 Factores de riesgos que puedan afectar las operaciones

3. AMBIENTE DE CONTROL

- 4.1. Filosofía de la Dirección
- 4.2 Valores Éticos
- 4.3 Competencia Profesional
- 4.4 Atmósfera de Confianza
- 4.5. Administración Estratégica

4 ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO



5 PROGRAMA DE TRABAJO

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA (MPA)

MANUAL DE AUDITORIA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RESPECTO AL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA IMPORTADORA “SICA”

1. TÉRMINOS DE REFERENCIA

1.1. Antecedentes

En acatamiento de las que se requiere una oportunidad de mejora de estos aspectos que contribuyen a una mejor administración del proceso o ciclo de nómina que se considera necesaria la implantación de un Manual de Auditoría evaluar el Control Interno respecto al Proceso de Selección de Personal en la Empresa “SICA”.

1.2. Objetivo de la evaluación

El Objetivo del examen es expresar una Opinión Profesional e Independiente sobre el Grado de Implantación, Implementación y Desarrollo del Control Interno para el Proceso de Selección del Personal de SICA de acuerdo Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAs).

Los Objetivos específicos del examen son:

- Evaluar el Perfil del puesto con la capacidad de los Postulantes; Evaluación Curricular, de Capacidad Técnica y de Cualidades Personales.
- Verificar que el Proceso de Selección de Personal cuente con documentación de respaldo Suficiente y Competente.



1.3. Objeto de evaluación

Nuestro examen comprenderá la Revisión de la Convocatoria, Carpetas personales de los Postulantes, Documentos de Evaluación de las Capacidades y Aptitudes de los mismos.

1.4. Alcance de la evaluación

Nuestro examen se realizó de conformidad con el Reglamento Interno de Selección de Personal la Evidencia en que se basan los Resultados y Hallazgos de Auditoría.

El Presente Informe, cubre únicamente aquellos aspectos observados durante el desarrollo de nuestro examen, en consecuencia, no incluye aquellos aspectos que de un estudio integral podrían resultar.

1.5. Metodología

La metodología aplicada para efectuar la presente evaluación, las cuales incluyen 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 Técnicas para el desarrollo del trabajo de Auditoria.

Nuestro “**Examen acerca del Grado de Implantación, Implementación y Desarrollo del Control Interno respecto al Proceso de Selección del Personal de la Empresa SICA**”, se desarrollará de acuerdo con los lineamientos definidos en las siguientes disposiciones legales:

- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA’s)
- Normas Internacionales de Auditoría (NIA).
- Normas Para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna (NEPAI).
- Normas de Auditoría.
- ✓ Norma de Auditoría No. 3 (Planificación del Trabajo de Auditoría).
- ✓ Norma de Auditoría No. 5 (Documentos del Auditor).
- Ley General del Trabajo.
- Código de Comercio.
- Constitución Política del Estado.

1.7. Responsabilidad en Materia de Informes

La Responsabilidad es del Propietario de SICA. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre el Grado de Implantación, Implementación y Desarrollo del Control Interno para el Proceso de Selección de Personal basados en nuestra Auditoría el cual estará plasmado en el Informe de Control Interno.



1.7.1. Informes a Presentar

- **Opinión profesional sobre el Grado de Implantación, Implementación y Desarrollo del Sistema de Control Interno respecto al Proceso de Selección del Personal de SICA.**

Expresar una Opinión Profesional e Independiente sobre el Grado de Implantación e Implementación y Desarrollo del Control Interno para el Proceso de Selección de Personal.

- **Informe de Control Interno**

Como resultado de nuestras Pruebas presentaremos un Informe con Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones sobre las Debilidades o Excepciones en el Proceso de Selección de Personal en SICA; las Recomendaciones contribuirán a mejorar el Sistema de Control Interno.

Las Observaciones de Control Interno serán reveladas cumpliendo con los siguientes aspectos; Condición, Criterio, Causa, Efecto, Recomendación y Comentario del Área y/o Unidad involucrada. Si durante el transcurso de la Auditoría se detectaren Hallazgos significativos, estos serán objeto de Informes separados sobre los Controles o de Responsabilidades, según exijan las circunstancias.

1.8. Fecha de Presentación de los Informes

Nuestros Informes serán remitidos al Propietario de SICA a fecha estimada de presentación del Informe.

Descripción Actividad	FECHAS	
	DEL	AL
Planificación	01-08-2012	03-08-2012
Ejecución (Trabajo de campo)	07-08-2012	13-08-2012
Consolidación y Presentación de Observaciones de Control Interno	14-08-2012	20-08-2012
Elaboración de informes	21-08-2012	28-08-2012



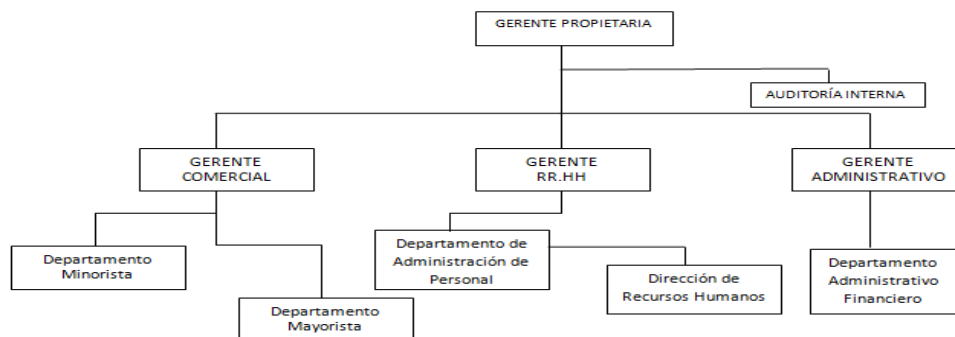
2. INFORMACIÓN SOBRE LOS ANTECEDENTES, OPERACIONES DE LA EMPRESA Y SUS RIESGOS

2.1. Antecedentes de Creación

La Empresa fue constituida el 1 de febrero de 1997, mediante Testimonio de Constitución N°1501/97, como una Empresa Unipersonal, bajo la Razón Social “SICA”, inscrita y registrada en el Servicio de Impuestos Nacionales con el N° de NIT 2340954011, en la Fundación para el Desarrollo Empresarial (FUNDEMPRESA), con matrícula N° 368952 y con domicilio legal en la ciudad del Alto Av. 6 de Marzo, zona Bolívar A, sin embargo debido al crecimiento de las operaciones a partir de la gestión 2005, instalo 2 sucursales en las ciudades de Cochabamba y Santa Cruz.

El Objeto de la Empresa es la Importación de Autopartes para todo tipo vehículos y camiones.

2.2. Estructura Organizativa



Gerente Propietario:

- a) Ejercer la representación legal de la Empresa;
- b) Ejerce la calidad de Máxima Autoridad;



- d) Supervisar a los Gerentes de Área y a todas las unidades de la Empresa en el cumplimiento de sus obligaciones;
- e) Firmar planillas de sueldos, viáticos, dietas y otras asignaciones reconocidas por Reglamentos Internos para el Personal de la Empresa;
- f) Otras actividades inherentes a su cargo.

Gerente de Administración:

Nivel Jerárquico de Planificación y Coordinación, responsable de implementar y ejecutar las Políticas, Planes y Programas; así como Emitir, Ejecutar y Cumplir los Reglamentos, Instructivos, Circulares y Órdenes. Asume la responsabilidad de sus actos de manera individual y solidaria con el Gerente.

Gerente Comercial:

El Gerente dirigirá y supervisará las tareas de los demás Departamentos de Comercio; así como gestionará y coordinará las Acciones intersectoriales, encomendadas por el Gerente Propietario.



2.3. Factores de riesgo 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.

Se mencionan los siguientes Riesgos:

Riesgo Inherente

- Posibles incumplimientos en la Actualización de los Reglamentos Internos de la Empresa respecto al Proceso de Selección de Personal.

Riesgo de Control

- Deficiencias en los Cursos y Capacitaciones del Personal de SICA.
- Falta de control en la Rotación de Personal e ingreso nuevo a SICA.

3. AMBIENTE DE CONTROL

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

➤ Filosofía de la Dirección

La Máxima Autoridad Ejecutiva es a quién le corresponde evaluar las actividades de control a través del tiempo, este control debe funcionar mediante supervisión continua y evaluaciones.



➤ **Valores Éticos**

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

➤ **Competencia Profesional**

SICA 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.

Atmósfera de Confianza

La Gerencia está creando una 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.

➤ **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).



11.5. 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 Proceso de Selección de Personal.		X	

DETERMINACIÓN DEL RIESGO CONTROL	VALORACIÓN		
	ALTO	MODERADO	BAJO
Carencias en los Cursos de Capacitaciones del Personal			X
Falta de control en la Rotación de Personal.		X	
Posible falta de sustento Legal para la elaboración de contratos.		X	

4. ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO

Descripción Actividad	FECHAS	
	DEL	AL
Planificación	01-08-2012	03-08-2012
Ejecución (Trabajo de campo)	07-08-2012	13-08-2012
Consolidación y Presentación de Observaciones de Control Interno	14-08-2012	20-08-2012
Elaboración de informes	21-08-2012	28-08-2012



5. 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 deben prepararse bajo la Responsabilidad del Supervisor y su Equipo de Trabajo.

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 iniciales y fecha del Auditor que ejecutará los procedimientos).



EMPRESA IMPORTADORA “SICA”

PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA

➤ Objetivo General

Verificar los grados de Implantación, Implementación y desarrollo del Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal en la Empresa “SICA”.

➤ Objetivo Específico

6. Verificar si las Carpetas del Personal cuentan con la documentación de respaldo Suficiente y Competente.
7. Verificar que la Empresa cuente con Reglamentos Internos, Políticas, Procedimientos, Manuales y Normativa.
8. Identificar las Deficiencias y Excepciones del Control Interno relacionados con el Proceso de Selección de Personal.
9. Que el Personal cumpla con los requisitos que menciona el Perfil de Cargos.
10. Determinar y Recomendar sobre las Deficiencias encontradas en la Revisión de Documentación.
11. Verificar si el personal cumple con los Términos de Referencia de los Procesos de Contratación.



PROGRAMA DE AUDITORIA

Empresa: SICA

Trayectoria: Una gestión

PASO	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	HECHO POR:	SUPERVISOR
1	PREPARACION DE LA INFORMACION			
1.1	Solicitar a la Dirección de Recursos Humanos Información y documentación necesaria para la Ejecución del Trabajo. Obtener una muestra de las Carpetas Personales.		CCF	
2	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA			
2.1	Prepare el Memorándum de Planificación de Auditoría, para la realización de la Auditoría.	_____	CCF	
2.2	Prepare una Cedula Resumen para verificar que las carpetas Personales de los trabajadores permanentes y eventuales que muestren los siguientes documentos: a. Código Personal de la Empresa b. Memorándum de designación. c. Hoja de vida y/o currículum vitae. d. Certificado de Nacimiento e. Libreta de Servicio Militar. 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.	LC-1/1 ₁ al LC-1/1 _{1.12} _____ LC-1/1 ₄ _____ LC-1/1 ₃		
2.3	Prepare un Cuestionario de Control Interno. En base a los puntos examinados, en caso de existir diferencias investigar y respaldar.	al LC-1/1 _{3.1} _____		
2.4	Concluya sobre la confiabilidad de la Documentación.	_____		



PASO	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	HECHO POR:	SUPERVISOR
3	ELABORACION DE PLANILLAS DE DEFICIENCIAS			
3.1	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		CCF	
3.2	Concluido el trabajo deberá presentar los papeles de trabajo debidamente referenciados.			

AUDITORIA	INICIALES	FECHA	FIRMA
ELABORADOR POR:	CCF	31/08/2012	
REVISADOR POR:			
APROVADO POR:			



**UNIDAD DE AUDITORÍA
INTERNA**

**EMPRESA IMPORTADORA “SICA”
PLANILLA ANALITICA DE CARPETAS PERSONALES**

Según Programa de Auditoría LC-1/1₄.

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	REQUISITOS PAR LA APERTURA DE CARPETAS										INGRESO / ALTAS	
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	j		
1	Juan Aliga Cruz	Gerente Comercial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	06/01/2002
2	Lourdes Sánchez Lima	Gerente de RR HH	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	05/06/2006	
3	Rudy Calle Tuco	Gerente Administrativo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	10/02/2007	
4	Wilder Rodríguez Mamani	Responsable de RR. HH	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	23/07/2009	
5	Roberto Cano Fernández	Contador	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	14/08/2010	
6	Martha Luz Candía López	Secretaria	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✓	15/05/2002	
7	Maribel Cruz Salinas	Secretaria	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓	28/07/2002	
8	Wendy Lucana Mita	Cajera La Paz	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✓	✓	12/01/2000	
9	Zulma Chávez Argollo	Cajera Cochabamba	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✓	06/01/2001	
10	Miguel Apaza	Cajero Santa Cruz	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	27/01/1999	
11	Carlos Poma Duran	Vendedor La Paz	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓	06/01/2002	
12	Benjamín Saldias Mamani	Vendedor Cochabamba	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✓	✓	13/04/1999	



14	Rogelio Mirando Salas	Vendedor Santa Cruz	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	11/ 08/2000
15	Silvia Luna Canqui	Mensajera	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✓	13/09/2004	
16	Jimmy Menacho Ruiz	Almacenero	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	22/12/2000	
17	Sergio Álvarez Quispe	Almacenero	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✓	18/02/1998	
18	Jacinto Colque Condori	Chofer	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓	06/03/2009	

REQUISITOS PARA APERTURA DE CARPETAS

A) FICHA PERSONAL DE PLANTA

B) CONTRATO DE TRABAJO VISADO POR EL MINISTERIO DE TRABAJO

C) CERTIFICADO DE NACIMIENTO

D) HOJA DE VIDA/CURRÍCULUM VITAE

E) LIBRETA DE SERVICIO MILITAR

F) CERTIFICADO DE MATRIMONIO O LIBRETA FAMILIAR

G) DECLARACIÓN JURADA DE BIENES Y RENTAS



I) AFILIACIÓN A LA CNS Y AFP'S

J) EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

FUENTE: Carpetas del Personal de los Trabajadores de "SICA" proporcionado por el Responsable de Recursos Humanos.

PROPOSITO: Verificar los grados de Implantación, Implementación y desarrollo del Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal en la Empresa SICA.

T/R

- ✓ Verificado con los antecedente personales del personal de planta
- ✗ No adjunta documentación de acuerdo a los requisitos.

CONCLUSIÓN: Verificada y analizada la documentación de respaldo de las Carpetas Personales de los Empleados de "SICA", concluimos que los mismos cuentan con la documentación suficiente y competente, excepto por las deficiencias del documento de la Libreta de Servicio Militar ya que en la lista del personal se encuentran mujeres y no sería necesario más por el contrario incluir como requisito Certificado de Nacimiento y Croquis de domicilio



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA VALUAR LA

UNIDAD ACTIVIDADES DE CONTROL

Proceso de Selección de Personal

Empresa: (SICA)

CUESTIONARIO	SI	NO	REALIZADO
<p>1. ¿Dentro de la Estructura Organizacional de la Empresa, existe un Departamento de Recursos Humanos o un Responsable de la Administración de Personal?</p> <ul style="list-style-type: none"> Nombre del Departamento <i>Recursos Humanos</i> Responsable <i>Lic. Lourdes Sánchez Lima</i> Dependencia <i>Gerencia de Recursos Humanos</i> <p>Comentarios : <i>Existe un Departamento encargado de la Administración del Personal.</i></p>	X		CCF
<p>2. ¿La Empresa, cuenta con herramientas normativas que regulen su actividad?</p> <ul style="list-style-type: none"> Reglamento Específico <p>Comentarios : <i>Cuenta con un Reglamento Específico para el Proceso de Selección de Personal, pero el mismo no está actualizado.</i></p>	X		CCF
<p>3. El Responsable de Recursos Humanos verifica los siguientes aspectos acerca del Personal?</p>			



<p>a) El cumplimiento de Normas y otras Disposiciones Legales vigentes en el momento de la Contratación del Personal.</p> <p>b) La actualización periódica de los datos personales de los Empleados.</p> <p>c) Las carpetas personales de los Empleados estén respaldados con documentación suficiente.</p> <p>d) Los nombramientos son emitidos por las Autoridades Competentes.</p> <p>Comentarios :</p> <p><i>El manejo de la información de los Trabajadores es muy deficiente no se tiene un registro actualizado de los mismos.</i></p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p>	<p>CCF</p>
<p>4. Se han determinado medidas de salvaguarda, que comprendan Actividades de protección para evitar daños, pérdidas y deterioro de la documentación?</p> <p>Comentarios :</p> <p><i>La Documentación Personal de los Empleados se encuentra ubicada en un estante que no tiene el más mínimo resguardo.</i></p>		<p>X</p>	<p>CCF</p>
<p>5. El Responsable de Recursos Humanos, mantiene codificados los documentos (Carpetas o Fails) de la Empresa, para lograr la identificación fácil, segura y la manipulación ágil de la documentación?</p> <p>Comentarios :</p> <p><i>El Responsable no tiene codificado los documentos de los Empleados.</i></p>		<p>X</p>	<p>CCF</p>
<p>6. ¿El encargado de Recursos Humanos plantea Cursos de Capacitación para los Trabajadores en las diferentes Áreas de la Empresa?</p> <p>Comentarios :</p>		<p>X</p>	<p>CCF</p>



<i>El Responsable nunca conto con los cursos de capacitación</i>			
7. ¿Existe algún sistema para animar o ayudar a los empleados a desarrollar sus capacidades? Comentarios : <i>Solo un día libre para aquellas personas que sobresalen en el trabajo</i>	X		CCF
8. ¿Existe alguna política para ayudar a los empleados que se encuentren en una meseta profesional en empresa? Comentarios : <i>No cuenta con ninguna política</i>		X	CCF
9. ¿Está en marcha algún programa concreto de mejora (círculos de calidad, enriquecimiento del puesto de trabajo, gestión de la calidad total, etc.)? ¿Qué impresión tiene respecto de su efectividad? Comentarios : <i>Se presentan programas de trabajo pero no se concluyen en su totalidad</i>	X		CCF
10. ¿Con qué frecuencia y evalúan oficialmente a los trabajadores en el desempeño de sus actividades? ¿Les gusta el sistema? ¿Les gusta a los empleados el sistema existente? Comentarios : <i>No existe ningún sistema de evaluación</i>		X	CCF



EMPRESA IMPORTADORA “SICA”

RIESGOS DE AUDITORIA

<u>Determinación del Riesgo Inherente</u>	<u>Valoración del Riesgo</u>		
	<u>Alto</u>	<u>Moderado</u>	<u>Bajo</u>
Ø Posibles incumplimientos en la Actualización de los Reglamentos Internos de la Empresa respecto al Proceso de Selección de Personal.			X
Ø No contar con personal idóneo para orientar la ejecución de las diferentes actividades que se desprenden de la naturaleza de las actividades dentro la empresa.		X	
Ø Posible contratación de personal que no cuente con buen estado de salud, es decir en el corto tiempo pueda entrar en baja médica.			X
Ø Posible contratación de personal femenino que este en estado de gestación.		X	
Ø No encontrar el personal adecuado y tener que decidir por el que mas se aproxima a ser apto para el cargo	X		
Ø Que el desarrollo de las nuevas tecnologías impida encontrar el personal adecuado para cada cargo.		X	
Ø Irregularidades en los procesos de selección por parte del o los responsables el mismo			X



<u>Determinación del Riesgo de Control</u>	<u>Valoración del Riesgo</u>		
	<u>Alto</u>	<u>Moderado</u>	<u>Bajo</u>
Ø Actualización de Reglamentos internos relacionados a procesos de selección de personal			X
Ø Capacitar al personal en áreas relacionadas		X	
Ø Selección de personal de acuerdo a examen médico			X
Ø Selección de personal femenino de acuerdo a análisis sanguíneo y prueba de sangre, ya que de ser así Representaría bajas o subsidios por lactancia.	X		
Ø Determinar en el proceso de selección, que la persona seleccionada cumpla todos y cada uno de los Requisitos, sin importar las veces en que se realice convocatorias.			X

AUDITORIA	INICIALES	FECHA	FIRMA
ELABORADOR POR:	CCF	31/08/2012	
REVISADOR POR:			
APROVADO POR:			



OBSERVACIONES SOBRE LA AUDITORIA DE EVALUCION DE CONTROL INTERNO RESPECTO AL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA IMPORTADORA “SICA”

1. PROCESOS DE INCUMPLIMIENTO DE DOCUMENTACION

Condición

De acuerdo a verificación realizada en la Empresa Importadora “SICA” existen documentación faltante de los empleadores las cuales no tienen toda la documentación requerida.

Criterio

Según las políticas y reglamentos de la Empresa todo empleado debe respaldar toda la documentación antes de su contratación para que así pueda iniciar con las actividades designadas.

Causa

Lamentablemente, las condiciones en las que se encuentran todas las documentaciones de los empleados no tienen un lugar designado las mismas están propensas a pérdidas u/o robos

Para enfrentar estas adversidades se ha establecido como medida necesaria resguardar un lugar netamente para documentación de empleados juntamente con su documentación y firma de contrato laboral.

Efecto

Las medidas de seguridad son pésimas las cuales ocasionan la pérdida de los contratos laborales, exámenes médicos, etc. Esta documentación de es ordenada hace 3 años.

Recomendación

Se recomienda a la Gerencia colocar toda la documentación en lugares que no estén a la vista de las personas y realizar un ordenamiento estricto de cada documento que sea indispensable para cualquier circunstancia.



2. Documentación no actualizada

a) Condición

Toda documentación de la Empresa acerca de la contratación de los empleados requisitos como ser Croquis, Domicilio Legal, Documentación Curricular, Etc. No cuentan con la actualización correspondiente.

a) Criterio

La Administración solo tiene conocimiento de sus empleados desde el primer momento en que se firma el contrato laboral.

b) Causa

En una entrevista con el Gerente de RRHH a Lic. Lourdes Sánchez indicó que lo señalado anteriormente, se debe a que los responsables de la Administración no tienen conocimiento de la documentación requerida que solo se dedican a la parte en las que desempeñan su trabajo.

c) Efecto

Originando que no se cuenta con información oportuna para la toma de decisiones.

d) Recomendación

Se recomienda a la Gerencia actualizar cada una de los fails de empleados para cualquier asenso o la verificación de antigüedad y experiencia laboral.



6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La Paz, 30 de Octubre de 2012

SEÑORES

“SICA”

PRESENTE

Emito el presente informe en relación a Evaluar el Control Interno Respecto al Proceso de Selección de Personal con el propósito de que sirva de prueba para la contratación de personal que facilitará:

- La Promoción de Puestos Vacantes y la buena División de Cargos de acorde a los requerimientos establecidos.
- Identificar las Deficiencias en el Proceso de Selección de Personal.
- 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.

Se recomienda a los Gerentes de la Empresa “SICA” tomar los recaudos correspondientes con la finalidad de que la Empresa aplique el Manual de Auditoría con el objeto de contar con la seguridad que el plantel de funcionarios de esta Empresa corresponda a Personal idóneo y capaz de contribuir eficientemente al logro de los objetivos institucionales.

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

Nombre, firma y sello del Responsable de la Unidad de Control Interno o del auditor responsable asignado.



BIBLIOGRAFÍA

- Coronel Tapia Carlos, “Auditoría Financiera”, Primera Edición La Paz-Bolivia 2008.
- Chiavenato Adalberto – Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Colombia, 2002, Primera Edición.
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar; Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, México, D.F., 1998.
- Informe COSO, “Control Interno: Marco de Referencia Integrado”, 1992
- 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 Internacionales de Auditoría, (NIA 110)
- Ortega Mariño, Macario; Administración General, Editorial Imprenta III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999.
- Principios de Auditoría, Whittington, decimocuarta Edición, Capítulo 2
- Terán Gandarillas Gonzalo; Temas de Contabilidad Básica, Editorial Ecuación y Cultura, 1ª edición, Cochabamba – Bolivia, 1999.
- Vela Gabriel, Auditoría Operativa y Gestión de Riesgos
- Valeriano Ortiz, Luis Fernando. “Auditoría Administrativa”. Editorial SM, Lima, Perú 1997.
- WHITTINGTON, Ray; PANY, Kurt, “Auditoria un Enfoque Integral”, Editorial McGraw-Hill, 2011.



➤ www.monografias.com

GLOSARIO DE TÉRMINOS

1. **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.
2. **Contrato.-** En términos General, es definido como un acuerdo privado, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser exigidas. Es un acuerdo de voluntades que genera derechos y obligaciones para las partes
3. **Demostración.-** Ostentación o manifestación Pública de fuerza, Poder, Riqueza, Habilidad, etc.
4. **Evaluar.-** Es un Proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los Jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los Servicios Producidos.
5. **Manual.-** Documentos detallados que contienen en forma adecuada y sistemática Información acerca de la Organización de la Empresa.
6. **Selección.-** Es una actividad de Impedimentos, de Escogencia, de Opción y Decisión.
7. **Capacitación.-** Es aprender, es aumentar la capacidad para Producir los Resultados que uno desea.



8. **Metodología.-** Conjunto de Métodos que se siguen en una Investigación científica o en una exposición doctrinal.
9. **Modelo.-** Esquema Teórico, generalmente en forma Matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución Económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el Estudio de su comportamiento.
10. **Nivel de Confianza.-** Medida de una cantidad con referencia a una escala determinada y la esperanza firme que se tiene de alguien o algo.
11. **Observación.-** Examinar atentamente y cumplir exactamente lo que se manda y ordena.
12. **Planificación.-** Plan general, Metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un Objetivo determinado, tal como el Desarrollo Armónico de una Ciudad, el desarrollo Económico, la Investigación Científica, el funcionamiento de una Industria, etc.
13. **Problema.-** Planteamiento de una situación cuya respuesta desconocida debe obtenerse a través de Métodos Científicos.
14. **Proposición.-** Manifestar con razones algo para conocimiento de alguien, o para inducirle a adoptarlo.
15. **Relación.-** Exposición que se hace de un hecho, la Conexión, correspondencia de algo con otra cosa.
16. **Tema.-** Proposición o Texto que se toma por asunto o materia de un discurso.
17. **Teoría.-** Conocimiento especulativo considerado con independencia de toda Aplicación.



ANEXOS I

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 Proceso de Selección de Personal.			

DETERMINACIÓN DEL RIESGO CONTROL	VALORACIÓN		
	ALTO	MODERADO	BAJO
Carencias en los Cursos de Capacitaciones del Personal			
Falta de control en la Rotación de Personal.			
Posible falta de sustento Legal para la elaboración de contratos.			



ANEXOS II

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

EMPRESA IMPORTADORA

PLANILLA ANALITICA DE CARPETAS PERSONALES

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	REQUISITOS PARA LA APERTURA DE CARPETAS										INGRESO / ALTAS	
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	j		

REQUISITOS PARA APERTURA DE CARPETAS

- A) FICHA PERSONAL DE PLANTA
- B) CONTRATO DE TRABAJO VISADO POR EL MINISTERIO DE TRABAJO
- C) CERTIFICADO DE NACIMIENTO
- D) HOJA DE VIDA/CURRÍCULUM VITAE
- E) LIBRETA DE SERVICIO MILITAR
- F) CERTIFICADO DE MATRIMONIO O LIBRETA FAMILIAR
- G) DECLARACIÓN JURADA DE BIENES Y RENTAS
- H) TÍTULO PROFESIONAL
- I) AFILIACIÓN A LA CNS Y AFP'S
- J) EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL



ANEXOS III

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA VALUAR LA

UNIDAD ACTIVIDADES DE CONTROL

Proceso de Selección de Personal

Empresa:

CUESTIONARIO	SI	NO	REALIZADO
<p>11. ¿Dentro de la Estructura Organizacional de la Empresa, existe un Departamento de Recursos Humanos o un Responsable de la Administración de Personal?</p> <ul style="list-style-type: none">Nombre del Departamento <i>Recursos Humanos</i>Responsable <i>Lic.</i>Dependencia <i>Gerencia de Recursos Humanos</i> <p>Comentario :</p>			
<p>12. ¿La Empresa, cuenta con herramientas normativas que regulen su actividad?</p> <ul style="list-style-type: none">Reglamento Específico <p>Comentarios :</p>			
<p>13. El Responsable de Recursos Humanos verifica los siguientes aspectos acerca del Personal?</p> <p>e) El cumplimiento de Normas y otras</p>			



<p>Disposiciones Legales vigentes en el momento de la Contratación del Personal.</p> <p>f) La actualización periódica de los datos personales de los Empleados.</p> <p>g) Las carpetas personales de los Empleados estén respaldados con documentación suficiente.</p> <p>h) Los nombramientos son emitidos por las Autoridades Competentes.</p> <p>Comentarios :</p>			
<p>14. Se han determinado medidas de salvaguarda, que comprendan Actividades de protección para evitar daños, pérdidas y deterioro de la documentación?</p> <p>Comentarios :</p>			
<p>15. El Responsable de Recursos Humanos, mantiene codificados los documentos (Carpetas o Fails) de la Empresa, para lograr la identificación fácil, segura y la manipulación ágil de la documentación?</p> <p>Comentarios :</p>			
<p>16. ¿El encargado de Recursos Humanos plantea Cursos de Capacitación para los Trabajadores en las diferentes Áreas de la Empresa?</p> <p>Comentarios :</p>			
<p>17. ¿Existe algún sistema para animar o ayudar a los empleados a desarrollar sus capacidades?</p> <p>Comentarios :</p>			
<p>18. ¿Existe alguna política para ayudar a los empleados que se encuentren en una meseta profesional en empresa?</p> <p>Comentarios :</p>			
<p>19. ¿Está en marcha algún programa concreto de mejora (círculos de calidad, enriquecimiento del puesto de trabajo, gestión de la calidad total, etc.)? ¿Qué impresión tiene respecto de su efectividad?</p> <p>Comentarios :</p>			



20. ¿Con qué frecuencia y evalúan oficialmente a los trabajadores en el desempeño de sus actividades? ¿Les gusta el sistema? ¿Les gusta a los empleados el sistema existente? Comentarios :			
---	--	--	--