

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



“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA
EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA
MICROEMPRESA ALPAQUITA PAULA MENESES”

**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS
ESTUDIANTES NO GRADUADOS**

**MODULO ACTUALIZACIÓN NIVELACIÓN Y
EVALUACIÓN**

Trabajo Informe presentada para la obtención del Grado de Licenciatura

POR: CALLATA ALBA ISABEL

LA PAZ – BOLIVIA
Noviembre, 2017

DEDICATORIA

*A mis padres, Pastor Callata , Alejandra Alba y hermanas, por todo el apoyo que me
brindaron.*

A mi esposo e hijos, que son la alegría y fortaleza en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, por darme la vida y sus bendiciones.

A mi familia por el apoyo incondicional que siempre me brindaron.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo fue dirigido y realizado en la microempresa Alpaquita Paula Meneses en la paz murillo zona villa el Carmen.

En un mundo tan competitivo como el de hoy, el ser eficiente en los negocios no es un objetivo más, si no un requerimiento indispensable para continuar en el mercado, donde la competencia cada día va en aumento. Se trata de instituciones públicas o empresas privadas y microempresas, el objetivo que cada una persigue es el mismo, ser los mejores, brindando servicios o productos de alta calidad; en este entorno, el capital humano, se ha convertido en una ventaja competitiva para las organizaciones, porque es lo único que le agrega un valor diferencial a las mismas; por ser inimitable, insustituible y el factor clave del éxito o fracaso de las empresas.

La Microempresa “Alpaquita Paula Meneses”, al ser una asociación dedicada a la producción de tejidos y comercialización de la misma, no cuenta con una guía o procedimientos adecuados para evaluar el control interno con relación a la selección del personal, aspecto que perjudica la imagen de la microempresa, pues la Microempresa “Alpaquita Paula Meneses”, es una Microempresa que está llegando a mas clientes. Con el riesgo de incorporar personal no idóneo provocando retrasos en la entrega de productos aspecto que perjudicaría de manera significativa la imagen de la microempresa.

La microempresa no puede ser competitiva ni productiva si su equipo de trabajo no es competente ni calificado, por tal motivo, se tienen que tomar las medidas necesarias para poder contratar personal calificado y competente, con el propósito de fortalecer sus producciones de trabajo, pero sin una adecuada selección de personal, este objetivo sería imposible de cumplir.

El inadecuado procedimiento de contratación de personal hoy en día está originando prejuicios en empresas y microempresas, es así que se origina la necesidad de laborar un manual de auditoría para evaluar el control interno relacionado con el proceso de selección de personal en la Microempresa Alpaquita Paula Meneses que beneficiara al conjunto de integrantes dentro de la Microempresa, para encarar de mejor manera sus quehaceres.

El presente manual constituirá como un modelo a seguir para futuras evaluaciones al proceso de selección de personal en Microempresas similares, éste documento incluye una descripción de todo el trabajo que debe desarrollar el auditor para la planificación, ejecución y comunicación de resultados sobre el examen realizado, todo el trabajo descrito en el manual y que debe ser desarrollado por el auditor.

Una vez que se culmine la auditoría para la evaluación del control interno relacionado con el proceso de selección de personal, en base a todos los procedimientos de auditoría descritos en el manual, el auditor estará en condiciones de emitir un informe, en el cual presentará los resultados sobre el examen practicado, dicho informe revelará las deficiencias y excepciones de control interno relacionado con el proceso de selección de personal en la microempresa Alpaquita Paula Meneses.

La elaboración de un manual de auditoría para evaluar el control interno relacionado con la selección de personal sirve para utilizar como una guía de aplicación real y practica, coadyuvara a la cultura de control interno de la empresa respecto a este proceso.

INDICE

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Situación Problemática	3
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
2.1. Objetivo General	4
2.2. Objetivos Específicos	4
3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
3.1. Justificación Teórica	4
3.2. Justificación Metodológica	5
3.3. Justificación Práctica	5
3.4. Justificación Social	5
3.5. justificación profesional	6
3.6. justificación económica	6
4. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	6
4.1. Ámbito Geográfico	6
4.2. Ámbito Político, Social o Económico	7
4.3. Ámbito Industrial- Sectorial	7
4.4. Ámbito Financiero	7
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS	7
5.1. Tipos de Investigación	7
5.1.1. Método explicativo	7
5.1.2. Método de análisis	8
5.1.3. Método inductivo	8
5.1.4. Método deductivo	9

5.1.5.	Estudio Exploratorio	9
5.1.6.	Estudio Descriptivo	9
5.2.	Fuentes y técnicas para recolección de información	10
5.2.1.	Fuentes primarias	10
5.2.1.1.	La observación	10
5.2.1.2.	Cuestionarios	11
5.2.1.3.	Entrevista	11
5.2.1.4.	Flujogramas	12
5.2.1.5.	Técnicas del muestreo aplicable	12
5.2.2.	Fuentes secundarias	13
5.3.	Instrumentos aplicados	13
5.4.	Resultado del Instrumento Aplicado	20
6.	MARCO PRÁCTICO	25
6.1.	Definición de manual	25
6.2.	Gestión del talento Humano	30
6.3.	Definición de Auditoría	36
6.4.	Control Interno	41
6.5.	Aplicación Práctica del Manual	50
6.6.	Análisis F.O.D.A.	54
6.7.	Planificación de la Auditoría	55
7.	CONCLUSIONES	62
8.	BIBLIOGRAFIA	
9.	ANEXOS	

1. INTRODUCCIÓN

En un mundo tan competitivo como el de hoy, el ser eficiente en los negocios no es un objetivo más, si no un requerimiento indispensable para continuar en el mercado global, donde la competencia cada día va en aumento. Se trata de instituciones públicas o empresas privadas y microempresas, el objetivo que cada una persigue es el mismo, ser los mejores, brindando servicios o productos de alta calidad; en este entorno, el capital humano, se ha convertido en una ventaja competitiva para las organizaciones, porque es lo único que le agrega un valor diferencial a las mismas; por ser inimitable, insustituible y el factor clave del éxito o fracaso de las empresas.

El papel que desarrollan las personas en una organización empresarial se ha transformado a lo largo de los tiempos; en un inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa, en la actualidad se habla del talento humano y es considerado el factor clave de la organización, puesto que en las personas reside el conocimiento y la creatividad, no obstante la tendencia actual va más allá, ahora se habla de administrar con las personas, esto significa conducir la organización con las personas, las cuales pueden ser vistas como socias de la organización, como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades indispensables y sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones, en consecuencia las personas constituyen el capital intelectual de la organización; sin embargo, lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de las personas en la organización y siguen practicando una gestión empresarial que no tiene en cuenta al factor humano con la importancia que le corresponde, uno de esos sectores es el correspondiente en las empresas

Una empresa no puede ser competitiva si su equipo de trabajo no es competente, por tal motivo, las organizaciones tienen que tomar las medidas necesarias para poder contratar personal calificado y competente, con el propósito de fortalecer sus producciones de

trabajo, pero sin una administración de procesos adecuada en el departamento encargado de reclutar y seleccionar al personal, este objetivo sería imposible de cumplir.

la microempresa “Alpaquita Paula Meneses” es fundada 2014 empieza como una iniciativa de actividad familiar que se dedica a la producción de prendas de vestir artesanales la Sra. microempresaria “Paula Meneses” vio como oportunidad de negocio producir prendas hechas a mano, utilizando como materia prima lana e hilo y como herramientas de trabajo grochet y palillo de tejido de esta manera produciendo variedad de prendas como ser: ponchos, mantillas, carteras, cuelleras y otros 100% artesanales, siendo su mercado para dichos productos mujeres de la ciudad de la paz.

En el año 2014 la microempresa se presentó al curso de capacitación gratuita sobre el tema de marketing para orientar a todos los productores artesanales para mejorar su conocimiento del mercado.

Según informaciones de la Adel (agencia de desarrollo económico local) en el año 2014 en fecha 11 de octubre, la microempresa realiza un convenio con la sub alcaldía de Cotahuma, para presentarse en ferias que se realizan en las diferentes zonas que comprende el macro-distrito para mejorar su comercialización de las prendas. La Sra. Paula Meneses decide afiliarse a otras microempresas de producción artesanal denominadas “AYNI SUMAMPARA”, la afiliación tuvo como objetivo mejorar las ventas.

La microempresa lleva más de tres años en funcionamiento con esta actividad. Es así que la microempresa Alpaquita, al ser una microempresa que cuenta con clientes fijos, concentra en su interior, personal encargado de realizar actividades y funciones en cuanto se refiere a la confección de tejidos, actualmente cuenta con mecanismos y herramientas inadecuados para la selección de su personal, con el riesgo de incorporar personal no idóneo de acuerdo las exigencias y requisitos que exige la microempresa. por ello surge la importancia de elaborar un manual de auditoría que permita evaluar el control interno involucrado con el proceso de selección de personal, el cual proporcionará una herramienta para la realización de auditorías similares y en definitiva será aporte a un eficiente proceso

que coadyuve a seleccionar personal de manera óptima en la microempresa Alpaquita Paula Meneses.

Es importante que dicha microempresa cuente con un manual de auditoría que permita evaluar el control interno en el proceso de selección de personal de la Microempresa para tener a futuro una herramienta para el uso de los auditores y la administración pueda contar con personal idóneo, responsable y eficiente que cumpla todos los principios éticos y responsabilidad que sustentan a la microempresa, logrando así fortalecer la imagen de la microempresa.

Bajo estos preceptos, surge la importancia de la elaboración de un “manual de auditoría para la evaluación del control interno relacionado con la selección de personal en la microempresa Alpaquita Paula Meneses el cual coadyuvará a que las empresas que realizan tejidos con lana de alpaca puedan contar con una herramienta para la realización de auditorías similares y en definitiva se coadyuve en seleccionar de forma óptima al personal.

La elaboración de un manual de auditoría para la evaluación del control interno relacionado con la selección de personal en la microempresa Alpaquita Paula Meneses con recursos propios será un aporte para la carrera y al mismo tiempo permitirá la identificación de deficiencias y excepciones de control interno relacionadas con el proceso que nos ocupa para formular recomendaciones tendientes a subsanarlas.

1.1. Situación Problemática

La microempresa “Alpaquita Paula Meneses”, al ser una asociación dedicada a la producción de tejidos y comercialización de la misma, no cuenta con una guía o procedimientos adecuados para evaluar el control interno con relación a la selección del personal, aspecto que perjudica la imagen de la microempresa, pues la microempresa “Alpaquita Paula Meneses”, es una microempresa que está llegando a más clientes. Con el riesgo de incorporar personal no idóneo provocando retrasos en la entrega de productos aspecto que perjudica de manera significativa la imagen de la microempresa.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Objetivo General

Elaborar un manual de auditoría que permita evaluar el control interno referente al proceso de selección de personal en la microempresa “Alpaquita Paula Meneses”

2.2. Objetivos Específicos

- Explicar deficiencias y excepciones de control interno relacionadas con el proceso de selección de personal.
- Determinar los puntos importantes relacionados con el proceso de selección de personal.
- Detallar todas las características del contenido del manual de auditoría.
- Examinar la eficiencia y viabilidad del manual de auditoría desarrollado.
- Señalar los factores que afectarán su aplicación y desarrollo.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Justificación Teórica

Al considerar la relevancia teórica se considera si el trabajo logra llenar o satisfacer lagunas de conocimiento o puede contribuir a la formación de nuevos conocimientos.

Una forma eficiente de establecer procedimientos, es a través de la formulación de manuales de diferentes usos, es por esta razón resalta la importancia de dejar constancia escrita de la forma más efectiva y eficiente de realizar los procedimientos, por tanto al ver la ausencia de políticas, normas y procedimientos para realizar la auditoría para la evaluación del control interno relacionado con la selección del personal en la microempresa “Alpaquita de Paula Meneses”, es que surge la necesidad de implementar un manual referente a este asunto.

3.2. Justificación Metodológica

La relevancia metodológica si realiza aportes de métodos que coadyuven a la investigación y otras actividades de la vida humana. Explicar de forma general, la utilidad de la contribución del trabajo, de preferencia utilizar el mayor número de criterios que se explican.

De manera general se utilizará el método científico, que permite utilizar técnicas e instrumentos de investigación. Cabe mencionar que los trabajos de investigación no siguen una metodología rígida es por eso que se aplicarán diferentes métodos de los cuales tienen preponderancia el método deductivo y el método inductivo.

3.3. Justificación Práctica

Esta relevancia práctica si contribuye a resolver un problema en forma práctica, utilidad de lo investigado.

La elaboración del manual de auditoría para el proceso de selección personal, permitirá aplicar los conocimientos adquiridos durante los cinco años de estudio en la carrera de contaduría pública y permitirá prácticamente evaluar el control interno relacionado con el proceso de selección de personal en la microempresa “Alpaquita de Paula Meneses”

3.4. Justificación Social

Se puede considerar como justificación social donde se deben exponer quienes serán los beneficiados del trabajo de investigación.

Se refiere al hecho de que el trabajo que se está llevando a cabo debe constituir

La elaboración de un manual de auditoría para evaluar el control interno relacionado con la selección de personal sirviera como una guía de aplicación real. Asimismo, coadyuvará en la cultura de control interno de la microempresa “Alpaquita de Paula Meneses”, como también a microempresas similares

3.5. Justificación Profesional

Con la propuesta de elaboración de un manual de auditoría para la evaluación del control interno relacionado con el proceso de selección de personal, se busca que el presente estudio colabore a los contadores públicos para que desempeñen sus funciones y actividades, eficaz y eficientemente en auditorías similares.

3.6. Justificación Económica

El presente proyecto considera que la elaboración de un manual de auditoría para la evaluación del control interno relacionado con el proceso de selección de personal, a otras entidades a contar con personal idóneo y por ende mejorar los resultados económicos.

La selección de personal en la microempresa Alpaquita Paula Meneses se justifica a medida en que ayudara a resolver el problema de la inadecuada selección de personal y beneficiara al conjunto de integrantes dentro de la microempresa, para encarar de mejor manera sus quehaceres.

Es necesario conocer la estructura organizacional de la microempresa, lo cual ayudara a profundizar la comprensión acerca de cómo funciona el personal.

La elaboración de un manual de auditoría para evaluar el control interno relacionado con la selección de personal sirve para utilizar como una guía de aplicación real y práctica, coadyuvara a la cultura de control interno de la empresa respecto a este proceso.

4. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Ámbito Geográfico

El presente estudio realizado a la microempresa “Alpaquita de Paula Meneses”, está ubicado en la ciudad de La Paz - Provincia Murillo en la zona villa el Carmen Calle 3.

4.2. Ámbito Político, Social o Económico

La microempresa no está regulado por nomas ya que es una microempresa que cuenta con muy poco personal, además que se esta se constituyo en el año 2014 y en ese entonces solamente era ella y una hermana quienes sabían acerca de tejido. Y conforme fue creciendo esta recién recluta a más personal.

Se encuentra en el ámbito terciario ya que se dedica a rubro de de la producción manufacturera.

4.3. Ámbito Industrial- Sectorial

La presente investigación se realizara en el ámbito manufacturero. Ya que esta se dedica al tejido a mano con lana de alpaca y no cuenta con maquinas industriales.

4.4. Ámbito Financiero

La elaboración de un manual de auditoría para evaluar el control interno relacionado la selección de personal se realiza a una microempresa privada entonces podríamos decir que al ser privada quiere obtener beneficios entonces está proyectada a fines de lucro.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1. Tipos de Investigación

5.1.1. Método Explicativo

Los estudios o investigaciones explicativas, son aquellas que van más allá de los estudios descriptivos. Una investigación explicativa “pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian”¹. *HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto; FERNÁNDEZ Collado, Carlos; BAPTISTA Lucio, Pilar; Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, Interamericana, 2006, pág.108.*

Es decir, pretenden explicar las causas y el por qué ocurren determinados fenómenos o eventos, como también, bajo qué condiciones se manifiestan. Por tanto, buscan encontrar las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos.

Este tipo de investigaciones son útiles cuando se conoce lo bastante un fenómeno para empezar a buscar explicaciones de por qué es como es.² *PALENQUE reyes, Humberto; Tópicos de Investigación, pàg.62.*

En este caso, se explicará la relación que tiene el proceso de selección de personal en la microempresa “Alpaquita Paula Meneses”, en base a la aplicación de un manual de auditoría para la optimización del mismo.

5.1.2. Método de Análisis

Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas³. *BERNAL Torres, Cesar Augusto; "Metodología de la Investigación, para*

administración, economía, humanidades y ciencias sociales". Pearson Educación México, 2006.

Estas operaciones no existen independientes una de la otra; el análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo.

5.1.3. Método Inductivo

En la inducción, se trata de generalizar el conocimiento obtenido en una ocasión a otros casos u ocasiones semejantes que pueden presentarse en el futuro o en otros contextos. La inducción es uno de los objetivos de la ciencia⁴. *BERNAL Torres, Cesar Augusto; "Metodología de la Investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales". Pearson Educación México, 2006.*

Se partirá de casos específicos observados en la microempresa "Alpaquita Paula Meneses", para generalizar los mismos en un concepto general.

5.1.4. Método Deductivo

Parte de un marco general de referencia y se va hacia un caso en particular, en la Deducción se comparan las características de un caso objeto con la definición que se ha acordado para una clase determinada de objetos y fenómenos. Para las personas familiarizadas con la teoría de los conjuntos puede decirse que la deducción consiste en descubrir si un elemento dado pertenece o no la conjunto que ha sido previamente definido⁵. *BERNAL Torres, Cesar Augusto; "Metodología de la Investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales". Pearson Educación México, 2006.*

En la presente investigación también se utilizarán los siguientes Estudios: El Estudio Exploratorio y el Estudio Descriptivo.

5.1.5. Estudio Exploratorio:

En pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos; se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, que no ha sido abordado antes o porque no se dispone de medios para llegar a mayor profundidad.⁶ *MEJÍA Ibáñez, Raúl; Metodología de la Investigación, 2010, pág. 17*

5.1.6 Estudio Descriptivo:

Busca referir situaciones, especificar propiedades importantes de personas, grupos comunidades o cualquier fenómeno objeto de estudio. Desde el punto de vista científico, describir es medir; entonces se selecciona una serie de cuestiones, se mide cada una de ellas independientemente y se expone las mismas⁷. *MEJÍA Ibáñez, Raúl; Metodología de la Investigación, 2010, pág. 17*

También cabe señalar que los estudios descriptivos “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”⁸ *HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto; FERNÁNDEZ Collado, Carlos; BAPTISTA Lucio, Pilar; Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, Interamericana, 2006, pág. 102*

En el trabajo, se utiliza el método descriptivo para describir a la microempresa “Alpaquita Paula Meneses”, como su personal.

5.2. Fuentes y técnicas para recolección de información

5.2.1. Fuentes Primarias

Las fuentes primarias constituyen el objetivo de la información bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan información de primera mano, directa y original, no abreviada ni traducida.

Las técnicas específicas que apoyan para el desarrollo del trabajo, así cuando no exista documentación que sustente el diseño de los sistemas operativos y sus procesos se podrían desarrollar encuestas entrevista y observaciones. Estas herramientas permitirán el

desarrollo de técnicas narrativas y la elaboración de flujo gramas para complementar y clasificar el revelamiento. Para los sistemas administrativos se desarrollaran directamente cuestionarios específicos serán elaborados en función de los parámetros de diseño establecidos por las normas básicas a continuación definiremos el concepto de las técnicas aplicadas en el presente trabajo son:

5.2.1.1.La observación

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

La Observación es una actividad cotidiana del investigador y fundamental de la Investigación Científica, está presente en todas las actividades de esta índole, independiente del tipo de Trabajo con el que se Trabaja ⁹ *MEJÍA, Ibáñez, Raúl; Metodología de la Investigación. Bogotá-Colombia. 2010, pág. 164*

Se hizo una visita a la microempresa de la Sra. Paula Meneses con el fin de conocer todas las actividades que se realiza dentro de la microempresa así como también con cuanto personal trabaja y como realizan sus actividades cada uno de ellos.

5.2.1.2. Cuestionarios

Técnica estructurada para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas y orales, que debe responder un entrevistado. Por lo regular, el cuestionario es solo un elemento de un paquete de recopilación de datos. Los procedimientos del trabajo de campo, como las instrucciones para seleccionar, acercarse e interrogar a los entrevistados. ¹⁰ *MEJÍA, Raúl. Metodología de la Investigación. Bogotá-Colombia. 2008.*

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

5.2.1.3. Entrevista

La entrevista es un medio por el cual se obtiene información importante sobre algún tema determinado, realizando una serie de preguntas. Entonces la investigación recopilará la información necesaria a partir de la elaboración de un cuestionario y una entrevista, donde se plasmaran los objetivos que guían la presente investigación. *Guillermo Lozano, www.psicopedagogia.com*

Se entrevistara a la Sra. Paula Meneses propietaria de la microempresa para obtener información de primera mano. Además la entrevista permitirá determinar el desarrollo de las actividades que ejecutan las Personas involucradas en el proceso de contratación de personal nuevo en la microempresa.

5.2.1.4. Flujo gramas

Esta técnica consiste en la representación grafica del sistema. Operación o ciclo transaccional mediante la utilización de una serie de símbolos normalizados e interconectado desde el principio hasta el final del proceso.¹¹ *Contraloría General de la República, guía para la evaluación del control interno, 2004 pág. 16*

5.2.1.5. Técnicas del muestreo aplicable

El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos el universo de las operaciones sujetas al examen por el auditor. El muestreo aplicable en las pruebas de cumplimiento se denomina “muestreo de atributos”. Este muestreo se utiliza para estimar la tasa de ocurrencia o no ocurrencia de un evento por circunstancia determinada dentro de un universo. En las pruebas de cumplimientos los atributos son controles que el auditor desea controlar su funcionamiento.

La decisión por optar por un muestreo estadístico o no estadístico es una cuestión que depende del juicio del auditor respecto a la manera de obtener mayor evidencia de auditoría apropiada para la prueba de cumplimiento. ¹² *Contraloría General de la República, guía para la evaluación del control interno, 2004 pág. 56-57*

5.2.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son aquellas que constituyen datos reelaborados, estas fuentes procesan información de primera mano, donde se reportan y comentan brevemente artículos, tesis, disertaciones y otros documentos en general.

Es la recopilación de información bibliográfica referente al tema, libros especializados sobre Auditoría, Selección de Personal o de Recursos Humanos y Administración de Personal, Leyes, Normas, Resoluciones, Decretos, Glosarios y Páginas de Internet.

5.3. Instrumentos aplicados

Las técnicas de auditoría más utilizadas para reunir evidencia son:

Técnicas de Verificación ocular	Técnicas de Verificación oral	Técnicas de Verificación escrita	Técnicas de Verificación documental	Técnicas de Verificación física
Comparación	Indagación	Análisis	Comprobación	Inspección
Observación	Entrevista	Confirmación	rastreo	
	Encuesta	Tabulación	Revisión selectiva	

Los procedimientos son instrumentos y herramientas particulares de trabajo a realizar así tenemos: La inspección y revisión de documentos, prueba de recorrido, programa de auditoría, base de selección, pruebas de cumplimiento.

✓ Inspección y revisión de documentos

Consiste en verificar que los controles claves identificados, transacciones y saldos sean debidamente respaldados por la documentación sustentaría pertinente.

✓ **Pruebas de cumplimiento**

Son aquellas pruebas que nos proporcionan evidencia sobre los controles clave en los cuales hemos decidido confiar, en el sentido que estos existen y han operado eficazmente durante el periodo bajo examen.¹³ *Contraloría General de la República, Manual de Auditoría Externa Gubernamental. Sec. 200*

✓ **Pruebas de Recorrido**

Es una técnica de auditoría consistente en tomar una pequeña muestra de documentos o registros que recientemente se hayan procesado en un sistema, efectuando un recorrido a través de los diferentes archivos y registros para confirmar que el sistema documentado estuvo vigente durante el periodo examinado. Esta prueba proporciona seguridad de que las conclusiones van a orientarse hacia un sistema estuvo y/o esta en operación.¹⁴ *Guía de Auditoría SAYCO, 1993, pág. 24.*

Observación Interna de la Microempresa

Es necesario conocer la estructura organizacional de la microempresa, lo cual ayuda a profundizar la comprensión acerca de cómo funciona.

CUADRO N° 1
CANTIDAD DE EMPLEADOS

NÚMERO DE EMPLEADOS EN LA MICROEMPRESA	
PROPIETARIA	1
PERSONAL	7

Fuente: Elaboración propia con base a la observación.

Se visitó a la microempresa Alpaquita Paula Meneses con el fin de conocer un poco más de la misma y realizada la observación se verifico que:

La microempresaria es propietaria y cuenta con 7 empleados, 6 son del género femenino y una persona del género masculino, la propietaria realiza el reclutamiento de su personal poniendo anuncios en periódicos y también recurre a amigos quienes saben acerca del tejido con lana de alpaca para hacer la respectiva contratación.

Además se verifico que la propietaria no realiza capacitaciones de ningún tipo, se constató que no tiene mucha comunicación con el personal que contrato por medio de anuncios de periódicos.

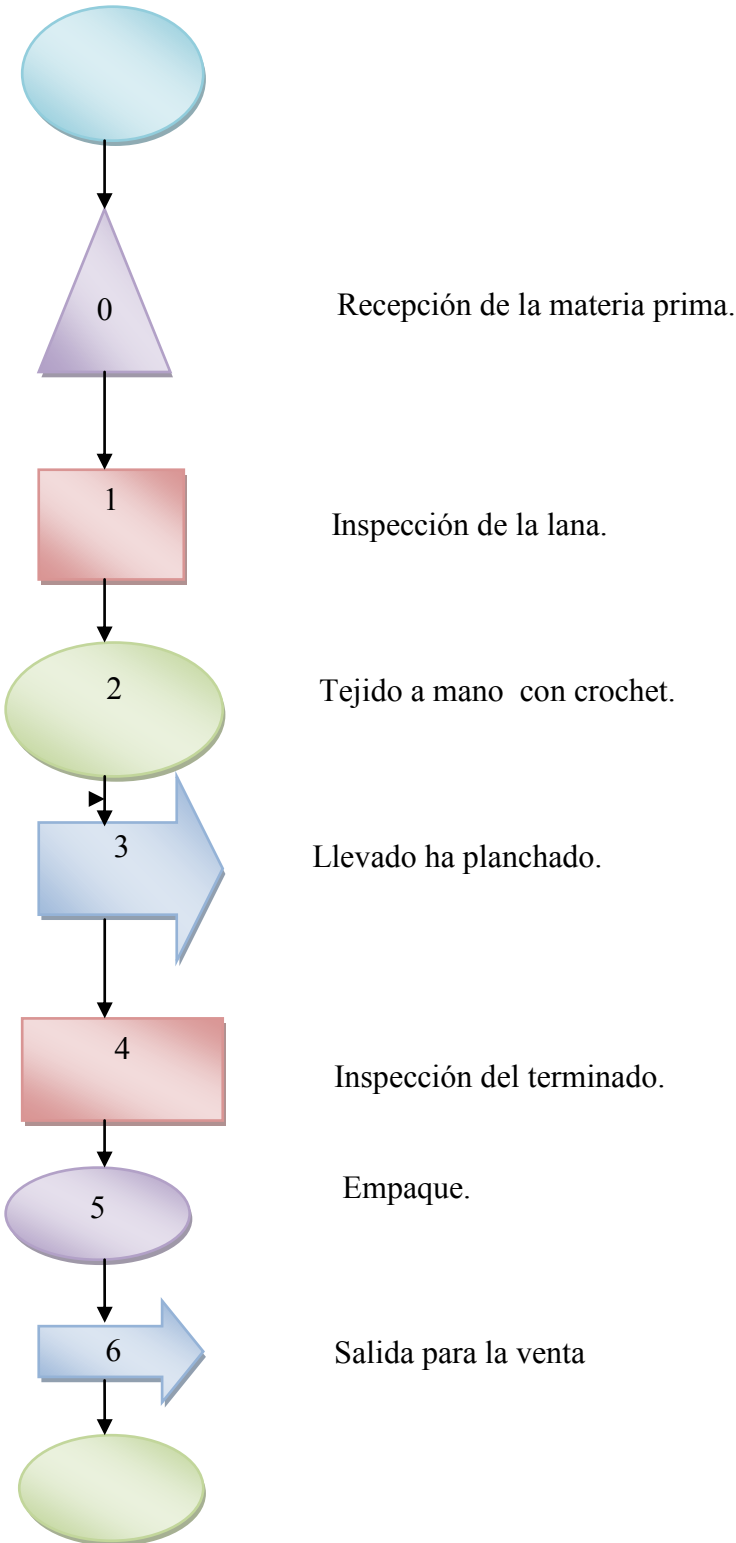
La microempresaria trabaja con ellos en la elaboración de productos con lana de alpaca y se constató que muchas de las personas que trabajan con la microempresaria realizan su trabajo fuera de la microempresa ya que la manipulación de la lana de alpaca es demorosa.

La microempresa no cuenta con maquinarias industriales pero cuenta con herramientas de trabajo como:

- ✓ Crochet
- ✓ Planchas

Estas dos herramientas básicas que la microempresaria utiliza para la elaboración de sus productos son los principales recursos para la elaboración de tejidos con lana de alpaca.

FIGURA N°. 1 FLUJOGRAMA DE PRODUCCION



Fuente: elaboración propia en base a la observación.

Pasos de producción

Desarrollo de los procedimientos para la elaboración de los distintos productos con lana de alpaca.

- ✓ Recepción de la materia prima.

La microempresa hace un pedido de lana de alpaca a proveedores de confianza ya que esta lana debe de ser de calidad, esta persona está encargada de hacer llegar la lana directamente a la microempresa que está ubicada en la casa de la dueña.

- ✓ Inspección de la lana.

La Sr Paula Meneses dueña de la microempresa Alpaquita hace una revisión detallada del producto antes de realizar el tejido.

- ✓ Tejido realizado a mano.

Se realiza el tejido según el diseño de punto que se ha escogido por parte de la clientela y si no fuese así el punto es escogida por la dueña.

- ✓ Planchado.

Se da cuando la prenda ya está elaborada para el asentamiento de la misma ya que después de ser elaborado sufre arrugas y además de ser lavada.

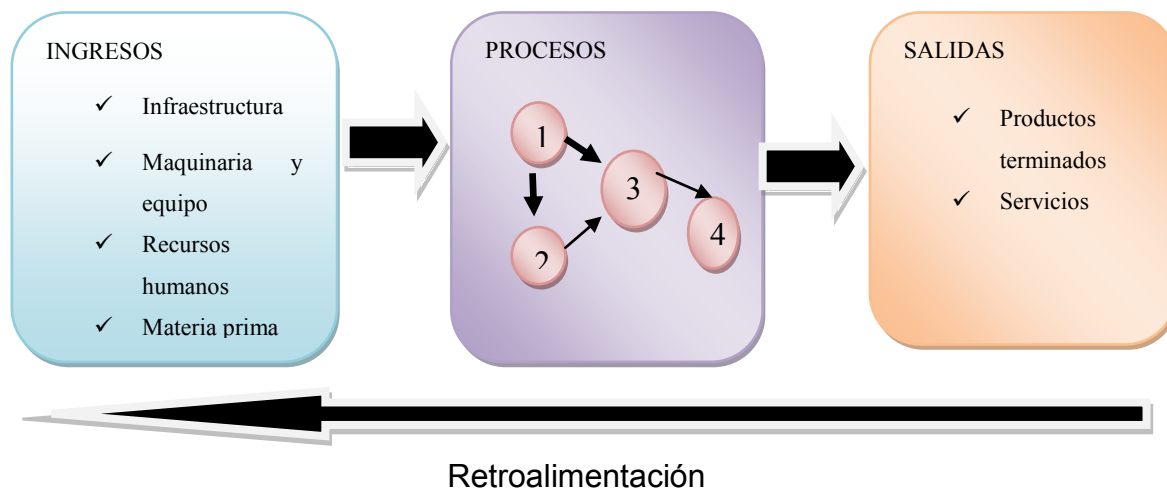
- ✓ Inspección final.

Las prendas realizadas pasan a ser revisadas por la microempresaria para ver si cumplen con los requisitos de la dueña y también se hace una inspección detallada por parte de los clientes cuando estos son a pedido, finalmente estos son empaquetados.

- ✓ Salida a la venta.

Después de pasar por el proceso de producción se realiza las ventas en ferias realizadas por la Alcaldía.

FIGURA N°. 2 CADENA DE PRODUCCIÓN



En la cadena de producción se puede observar que la microempresa cuenta con todo lo necesario para poder confeccionar. Se puede observar que existe falta de maquinaria, que mejoraría la calidad del producto y reduciría el tiempo de producción ya que lo realiza todo a mano.

PROCESO DE PRODUCCION



Fuente: Elaboración propia con base a la observación.

CUADRO N° 2

PRODUCTOS QUE REALIZA LA MICROEMPRESA

CHOMPA	MANTILLAS
PONCHOS	CUELLERAS

Fuente: Elaboración propia con base a la observación.

La microempresa se caracteriza por producir variedades de productos siendo que es especialista en los ponchos. Asimismo, realiza otros tipos de prendas que están producidas según el gusto de los clientes y por pedidos de los mismos.

La microempresaria quiere llegar a hacer nuevos diseños y en menor tiempo posible como enaguas que son usadas mayormente por señoras de pollera, es entonces que con la elaboración de un manual de auditoría para evaluar el control interno para la selección de personal es muy importante para que pueda reclutar a personal más calificado.

El instrumento que se ocupó para realizar una indagación en la microempresa fue el cuestionario que se realizó a todos los empleados de la microempresa. Para así poder conocer al detalle como realiza las actividades tanto los empleados como la microempresaria.

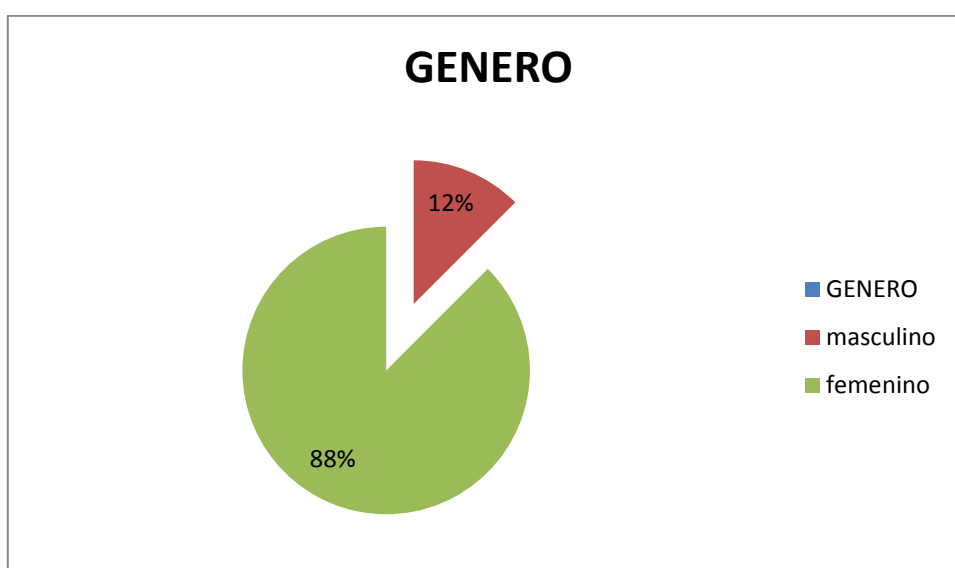
En el cuestionario se pudo evidenciar que la microempresa cuenta con personal masculino y femenino, además que las personas que realizan el trabajo son de clase media y alta, este personal fue contratado directamente por la dueña señora Paula Meneses.

El personal que tiene es captado por anuncios por periódico y algunos por medio de una amistad de la dueña.

5.4. RESULTADOS DEL INSTRUMENTO APLICADO

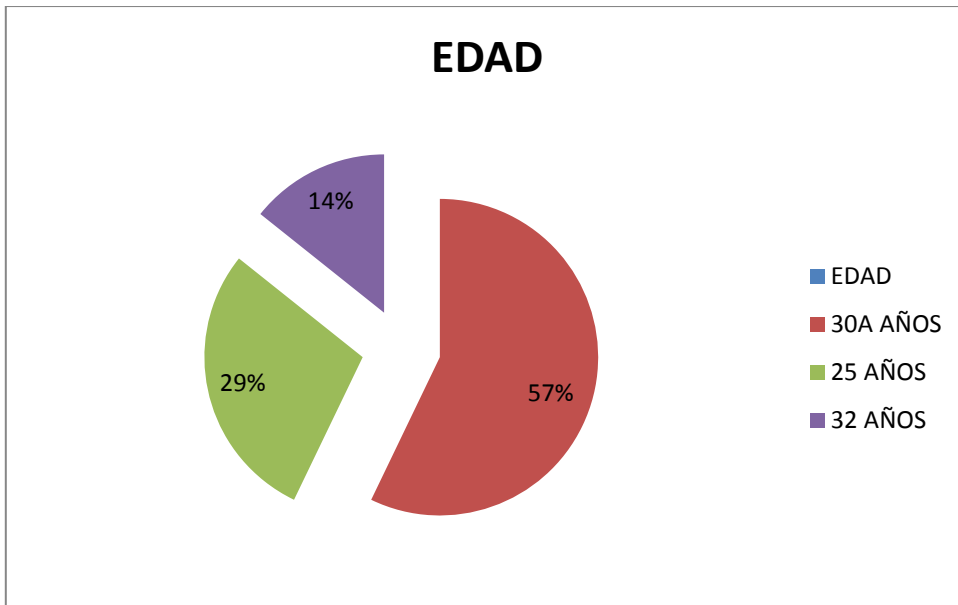
Representación gráfica del cuestionario aplicado al personal de la microempresa Alpaquita Paula Meneses.

Estas tortas fueron elaboradas en base al cuestionario que se aplicó al personal de la microempresa con el fin de conocer un poco más acerca de lo que realizan, la función de cada en la microempresa y si se sienten comprometidos con ella.



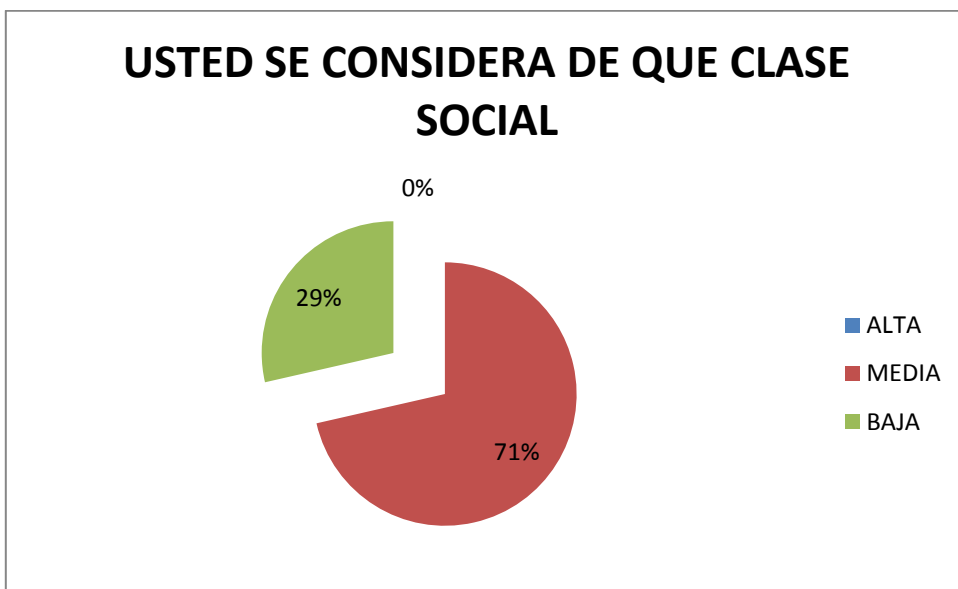
Según la encuesta que se realizó en la microempresa Alpaquita Paula Meneses trabajan 7 personas en lo cual las mujeres representan un 88% y los varones representan un 12%.

Entonces se puede decir que la microempresa está conformada tanto por varones y mujeres.



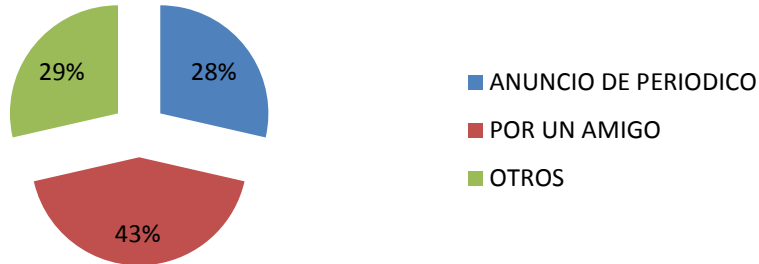
Los rangos de las personas que trabajan con la Microempresaria Paula Meneses oscilan entre un porcentaje de 30 años representan un 57% y los de 25 años trabajan un 29% y tan solo el 14% de 32 años.

Se llega a la conclusión que los empleados oscilan entre los 25 y 32 años.



Se observó que la clase social que se considera cada uno del personal es el 71% son de clase media y el 29% se consideran de clase baja.

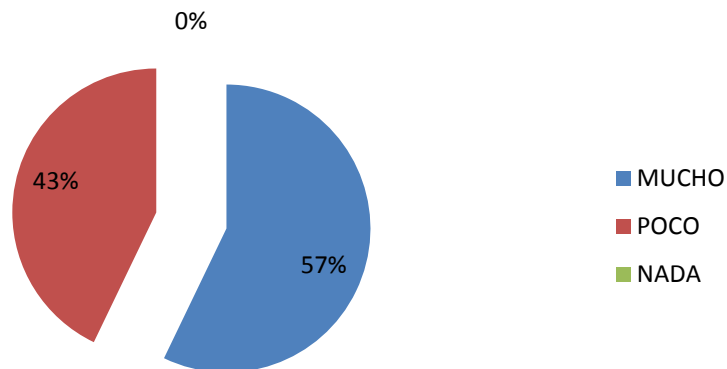
USTED COMO INGRESO A LA MICROEMPRESA



Las personas que ingresaron a trabajar son por el anuncio de periódico un 28% el 43% representan por un amigo o conocido y por un 29% por otros.

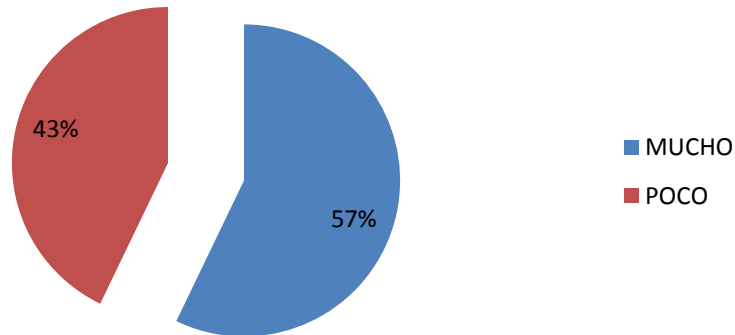
Ase llegó a la conclusión de la microempresaria pone anuncios de periódicos además que recibe referencias de amigos y otros.

USTED TIENE EXPERIENCIA EN LA ELABORACION DE TEJIDOS CON LANA DE ALPACA



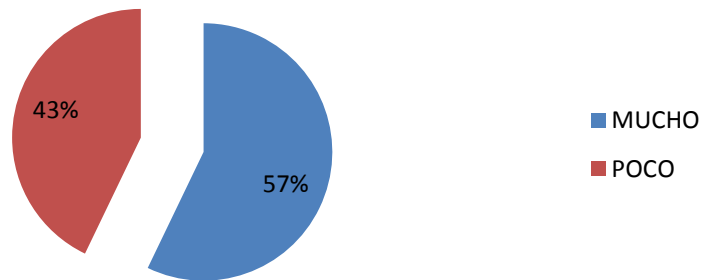
En el siguiente gráfico se puede observar que con un 57% saben realizar los productos con lana de Alpaca con un 43% poco saben de la elaboración ya que no tienen mucha experiencia.

LA MICROEMPRESA CUMPLE CON CAPACITACIONES



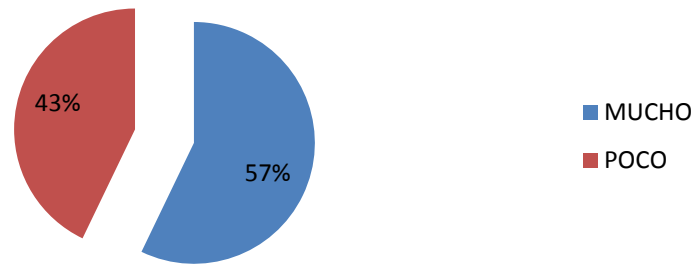
Se observó que la microempresa no cuenta con capacitación para las personas que trabajan en la microempresa es por eso que el siguiente grafico

LA COMUNICACION CON LA MICROEMPRESARIA ES BUENA



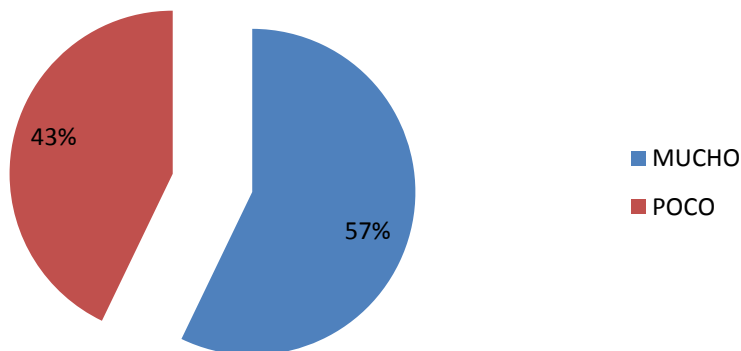
Se observó que con un 71% de las personas que trabajan con la microempresaria tienen buena comunicación con la microempresaria y restando con un 29% no se comunica lo suficiente con la con la dueña.

SU JEFE TIENE OBJETIVOS REALISTAS EN CUANTO A SUS TEJIDOS CON LANA DE ALPACA



Según las encuestas se vio que con un 71% dicen que sus objetivos son realistas y se puede llegar a la meta pero con un 29% no están de acuerdo ya que alegan que manipular la lana de alpaca es un poco dificultoso.

A USTED LE GUSTA SU TRABAJO



Con un 71% les gusta realizar el trabajo con lana de Alpaca ya que están muy acostumbrados a esta y representando con un 29% les gusta poco el trabajo que realizan por que alegan que es dificultoso.

6. MARCO PRÁCTICO

6.1. Definición de Manual

Los manuales son documentos detallados y de utilización práctica que guían los procedimientos a ser aplicados y contienen en forma adecuada y sistemática información acerca de la organización de la empresa. ¹⁵ *ORTEGA Mariño, Macario; Organización, Edición III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999.*

- **Objetivo de un Manual**

Los objetivos de un manual de procedimientos van en caminados a uniformar y controlar el cumplimiento de las funciones, simplificar las responsabilidades, facilitar las labores de auditoría y la evaluación del control interno, de modo tal que, tanto los empleados como los jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente, de esta forma se podrá reducir los costos al aumentar la eficiencia.

- **Ventajas del uso de un Manual**

Entre las principales ventajas del uso de un manual podemos mencionar a las siguientes:

- a) Facilita las labores de auditoría.
- b) Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- c) Ayuda en la inducción y capacitación del personal nuevo.
- d) Ayuda a uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo.
- e) Coadyuva en la determinación de responsabilidades por fallas o errores.
- f) Aumenta la eficiencia de los empleados.
- g) Ayuda a la coordinación para evitar duplicidades de funciones.
- h) Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos.

- **Procedimientos para la Elaboración de un Manual**

Los pasos que deben seguirse para la elaboración de un manual de procedimientos, son los siguientes: delimitación de procedimientos, recolección de información, análisis de la

información, análisis del procedimiento, preparación del proyecto del manual, aprobación del manual, aplicación y cumplimiento del manual.¹⁶

<http://www.monografias.com/trabajos96/paso-paso-elaboracion-Manuales-procedimientos/paso-paso-elaboracion-Manuales-procedimientos.shtml>.

✓ **Delimitación de Procedimientos**

Delimitar un procedimiento significa determinar con la mayor precisión posible qué tipo de procedimiento es el que se va a analizar, dónde iniciará y dónde terminará. Al tener esta información claramente definida se podrá determinar los objetivos del procedimiento que servirán de guía para la recolección y análisis de datos que se utilizarán para la elaboración de una propuesta del Manual de procedimientos.

✓ **Recolección de Información**

La recolección de información se refiere a la obtención de documentos y datos que serán sometidos a análisis para conocer los procesos que actualmente se siguen, y en base a eso proponer o modificar los procesos que se consideran convenientes.

✓ **Análisis de la Información**

Esta fase consiste en analizar cada uno de los elementos o grupos de datos que se obtuvieron durante la recolección de información, con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa actual.

✓ **Análisis del Procedimiento**

Una vez que todas las actividades han sido analizadas y en base al resultado se considerará qué es necesario mejorar o rediseñar en un procedimiento, se debe clasificar la información de la siguiente forma:

- a) Eliminar, toda la información que no es útil.
 - b) Cambiar, algún procedimiento que pueda simplificar el trabajo.
 - c) Mejorar, los procedimientos que pudieron ser eliminados, combinados o cambiados.
-

- d) Mantener, o conservar las actividades que no fueron eliminadas, combinadas, Cambiadas o mejoradas.

- **Preparación Proyecto del Manual**

Cuando ya se tiene disponible toda la información del manual se procede a integrarlo; para tal actividad se requiere de la participación de todas las personas que colaboraron en la recolección y análisis de la información para la presentación del manual y revisión del contenido.

- **Aprobación del Manual**

La aprobación del Manual procederá cuando el manual ha quedado debidamente estructurado, el encargado del proyecto debe someterlo a las instancias correspondientes para su aprobación y convocará a su grupo de trabajo para la última revisión de la documentación que se presentará.

- **Aplicación y Cumplimiento del Manual**

Después de autorizado el manual de procedimientos, se debe proceder a la aplicación del mismo, así también se evaluará su correcto cumplimiento a través de los resultados obtenidos en los procesos, los cuales deben ser los indicados en dicho manual.

- **Contenido del Manual de Procedimientos**

Un manual de procedimientos debe contener los elementos que se describen a continuación: Portada, Índice, Introducción, Alcance, Objetivos, Descripción de los procedimientos y Glosario.¹⁷<http://www.Monografia.com/trabajos96/paso-paso-Manuales-procedimientos/paso-paso-elaboración-Manuales-procedimiento.shtml>

✓ **Portada**

Puede ser llamada también carátula, ésta debe identificar la institución a la que pertenece, el área administrativa que lo elaboró, el título del Manual y la fecha de elaboración.

✓ **Índice**

En este apartado se describe de forma específica y de manera resumida y ordenada, los capítulos o apartados que forman la estructura del manual, así como el número de hoja en que se encuentra ubicado cada uno de estos.

✓ **Introducción**

Es la explicación que inicialmente se dirige al lector sobre el contenido del manual, su utilidad, los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él.

✓ **Alcance**

Consiste en la descripción del área o campo de aplicación del manual, es decir, a quienes afecta o que límites tiene.

✓ **Objetivos**

Los objetivos representan el propósito final que se persigue con la implantación del manual. La formulación de los mismos debe ser breve, clara y precisa.

✓ **Descripción de los Procedimientos**

Es la narración cronológica de cada una de las actividades que deberán agruparse en etapas, y que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando quién, qué, cómo, dónde y cuándo se hace.

✓ **Glosario**

Es el conjunto de definiciones de la terminología técnica utilizada en el texto del manual. Debe ser presentado por orden alfabético y proporcionar elementos para una adecuada comprensión del mismo, facilitando su consulta

• **Aplicación práctica del Manual**

En Toda empresa tiene que tener un manual de funciones, ya que así se lleva un control sobre las funciones que tiene el personal que conforman la empresa. Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa, ya que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo, por eso vamos a dedicar este post para informar sobre la importancia de un manual de funciones.

Este manual consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.

La elaboración de un manual de funciones consta de siete pasos:

- ✓ Visita a la empresa y entrevista con los responsables para la obtención de información sobre: la organización de la empresa, el objetivo que tiene y las características de las diferentes áreas y puestos de trabajo.
- ✓ Análisis del estado de la organización de la empresa.
- ✓ Documentación y racionalización del estado actual de la organización.
- ✓ Elaboración de un anteproyecto de manual de funciones.
- ✓ Contrastar el contenido del anteproyecto con el personal de la empresa.
- ✓ Modificación, correcciones y/o ampliaciones del anteproyecto si las hubiera.
- ✓ Presentación del manual de funciones de la empresa.

Beneficios y utilidad que tiene un manual de funciones:

- ✓ Al determinar y delimitar los campos de actuación de cada colaborador, permite que las personas interactúen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.
- ✓ Elimina desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones, cuellos de botella, circuitos de trabajos irracionales, etc.
- ✓ Es un instrumento muy útil para planificar la plantilla de la empresa y la posible variación de los puestos de trabajo, así como para definir planes de carrera.
- ✓ Los conocimientos específicos la empresa puede poseer al elaborar el manual de funciones.

6.2. Gestión del talento Humano

- **Definición de Administración de Recursos Humanos**

La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas”, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. Bajo esta perspectiva se considera a las “personas” como un recurso más a gestionar en la empresa.

- **Definición de la Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, se basa en tres aspectos fundamentales:¹⁸ *CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.*

- a) **Los Seres Humanos**, están dotados de personalidad y poseen conocimientos indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.

- b) **Activadores Inteligentes de los Recursos Organizacionales**, Las Personas son fuente de impulso propio que dinamizan la Organización.
- c) **Socios de la Organización**, Invierten en la Organización esfuerzo, dedicación, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc.
- **Objetivos de la gestión del talento humano**

Son objetivos de la gestión del talento humano los siguientes:¹⁹ *Idem*.

- a) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- b) Proporcionar competitividad a la organización.
- c) Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- d) Permitir el aumento de la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- e) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- f) Administrar el cambio.
- g) Desarrollar comportamientos socialmente responsables.

- **Proceso de Admisión de Personas**

Son los procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa, e incluye el reclutamiento y selección de personas.²⁰ *CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.*

El proceso de admisión de personas ayudara a la microempresa “Alpaquita Paula Meneses”, a tener un mejor reclutamiento y selección de su personal.

- **Reclutamiento**

Es el proceso mediante el cual la Organización atrae Candidatos para abastecer su proceso selectivo, el reclutamiento puede ser:

- a) **Reclutamiento interno**, se aplica candidatos que trabajan en la organización, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. se lleva a cabo a través de oferta de ascensos o transferencias.
- b) **Reclutamiento externo**, se dirige a los candidatos que están fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.

- **Selección de Personas**

Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible.

- **Modelos de Selección de Personas**

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

- a) **Modelo de admisión forzosa**, en este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta. Este modelo no incluye la alternativa de rechazar el candidato.
- b) **Modelo de selección**, en este modelo existen varios candidatos para cubrir una vacante. las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo que se pretenda llenar. en este caso se presentan sólo dos alternativas:
Aprobación (si es aprobado, el Candidato deberá ser admitido)
Rechazo (Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios Aspirantes a ocupar el cargo y sólo uno de ellos podrá ser aceptado).
- c) **Modelo de clasificación**, en éste modelo hay varios Candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes y varias vacantes para cada Candidato. Pueden ocurrir dos

alternativas para el Candidato: **Ser aprobado** (si es aprobado, el Candidato o deberá ser admitido) o **Ser rechazado** (si es rechazado, entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que éstos se agoten; de ahí la denominación de clasificación).

- **Técnicas de Selección de Personas**

Para la selección de personas se puede utilizar técnicas, las Técnicas de selección se agrupan en cinco categorías:

- ✓ Entrevista
- ✓ Pruebas de conocimiento o capacidad
- ✓ Pruebas psicométricas
- ✓ GG Pruebas de Personalidad y
- ✓ Técnicas de simulación.

- **Proceso de Aplicación de Personas**

Son los procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la Empresa, y orientar y acompañar su desempeño.

Incluyen orientación de las personas Diseño, análisis, descripción de cargos, y evaluación del desempeño.²¹ *CHIAVENATO, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.*

- **Orientación de las Personas**

La orientación de las personas es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de aprovisionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y objetivos.

- **Diseño Análisis y Descripción de Cargos**

El Análisis de Cargos es la información sobre lo que hace el Ocupante del cargo y el conocimiento, habilidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada. Describir un cargo significa relacionar qué hace la Persona, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. Diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

- ✓ El conjunto de tareas o atribuciones que el Ocupante deberá desempeñar.
- ✓ Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones.
- ✓ A quien deberá reportar, es decir, quien es su superior inmediato.
- ✓ A quien deberá supervisar y dirigir, es decir, quienes son sus subordinados.

- **Evaluación del Desempeño**

La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo y de esta forma el empleado pueda recibir una retroalimentación respecto a su desempeño.

- **Proceso de Compensación de las Personas**

Son los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, los procesos de ofrecer compensaciones ocupan un lugar destacado entre los principales procesos de gestión de personas en las organizaciones. La palabra compensación o recompensa significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien e incluye a: las remuneraciones, programa de incentivos, beneficios y servicios. ²²

<http://recursoshumanosperu.blogspot.com/2007/09/compensaciones-laborales.html>

- **Remuneraciones**

La remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago, recompensas dadas a los empleados derivadas del empleo. La remuneración total, es el paquete de recompensas cuantificables que una persona recibe por su trabajo, existen los siguientes tipos de recompensas: recompensas financieras y recompensas no financieras.

- **Programas de Incentivos**

Además de la remuneración es necesario incentivar a las personas para que logren metas y resultados desafiantes, el sistema de recompensas debe tener un programa de incentivos capaz de incrementar las relaciones de intercambio entre las personas y la organización.

- **Beneficios y Servicios**

La remuneración no solo busca recompensar a las personas sino hacerles más fácil la vida, la oferta de beneficios y servicios a los empleados, es una forma indirecta de remuneración, los beneficios son ventajas concedidas por las organizaciones a los empleados como pago adicional al salario, su diseño debe mantener una relación entre costo y beneficio además de obedecer a dos criterios: El Principio del retorno de la inversión y el de la mutua responsabilidad.

- **Proceso de desarrollo de Personas**

Representa la necesidad de traer del interior del Ser Humano las potencialidades interiores. Los procesos de desarrollo implican tres estratos que se superponen: ²³ *CHIAVENATO, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.*

- ✓ **El Entrenamiento**, es mejoramiento del comportamiento de las Personas.

- ✓ **El Desarrollo de Personas**, relacionada con la orientación hacia el futuro.
- ✓ **El Desarrollo Organizacional**, es una actividad a largo plazo para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación organizacional.

- **Proceso de Retención de Personas**

Son los procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, de modo tal que se mantengan a las personas satisfechas a largo plazo en la organización. Estos procesos buscan proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro así como garantizar las relaciones amigables y de cooperación, elementos importantes en la definición de la permanencia de las personas en la organización y, más que eso, en su motivación para el trabajo y la consecución de los objetivos organizacionales.²⁴

<https://prezi.com/cxmyokkpf3ev/proceso-de-retencion-de-personal/>

- **Proceso de Monitoreo de Personas**

Son los procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Los procesos de monitorear están

6.3. Definición de Auditoría

Parte especializada de la contabilidad, posee una metodología técnicamente adelantada, plasmada en un plan de trabajo que incluye programas específicos, utilizados por auditores (externos e internos) que se encargan de efectuar un servicio específico, de acuerdo con normas generales de auditoría.²⁵ *TERÁN Gandarilla, Gonzalo; Temas de Contabilidad Básica, Editorial Ecuación y Cultura, 1ra. Edición, Cochabamba – Bolivia, 1999.*

Se define a la auditoría de recursos humanos como el proceso por el cual se evalúa la eficacia y la eficiencia de las políticas y las prácticas de la gestión de recursos humanos, con la finalidad de indicar las prácticas adecuadas, los posibles fallos, problemas y proponer soluciones y sugerencias de mejora.

- **Tipos de auditoria**

- ✓ **Auditoría interna**

“la auditoría interna es la actividad de evaluar en forma independiente, dentro de una organización, operaciones contables, financieras y administrativas y de otra naturaleza, como base para prestar un servicio constructivo y de operación a la administración”

- ✓ **Auditoría externa**

Es el estudio crítico, objetivo y sistemático, efectuado por un auditor o firma de auditores independientemente (ajenos a la organización de estudio) de los aspectos económicos, financieros y administrativos: con el fin de evaluarlos y luego preparar un dictamen u opinión respecto a la situación de la gestión administrativa.

- **Definición de evidencia de auditoria**

“es la información obtenida por el auditor durante el proceso de auditoría para respaldar sus conclusiones y opiniones. Incluye aquella derivada de nuestras evaluaciones del riesgo inherente riesgo de control interno y la aplicación de pruebas de cumplimiento y sustantivas. la evidencia está referida a comprobar las afirmaciones hechas en la información financiera auditada. El grado de valides de la evidencia depende del criterio del auditor, a diferencia de la evidencia legal, que esta circunscrita a reglas rígidas”

- **Clases de evidencia de Auditoria**

La videncia se obtiene a través de las pruebas de cumplimiento, que van a proporcionar al auditor una seguridad razonable de que los controles internos están en uso y operado tal y como fueron diseñados. Llamada también evidencia de control , que respalda las

afirmaciones sobre los componentes y en consecuencia, nos permite tomar decisiones sobre modificar o reducir el alcance de la evidencia sustantiva, que se obtiene a través de las pruebas sustantivas, que brindan satisfacción de los saldos y afirmaciones expuestas en los estados financieros: valides de los datos, integridad, razonabilidad del sistema contable.

- **Ventajas de la Auditoría**

- ✓ Entre las ventajas que la Auditoría podemos citar las siguientes:
- ✓ Permite realizar una evaluación general de la Gestión del Personal.
- ✓ Permite detectar el exceso de costes sociales o la identificación de costes no contemplados inicialmente.
- ✓ Permite prevenir posibles problemas futuros, mediante la recomendación de acciones preventivas.
- ✓ Habilita un espacio para evaluar las políticas y funciones del Personal que permita describirlas, analizarlas y mejorarlas buscando la innovación permanente.
- ✓ Favorece el cambio.
- ✓ Estimula la uniformidad de las Políticas y Prácticas del Personal de la Empresa, mediante la documentación de las mismas.

- **Objeto de la Auditoría**

El objetivo de la auditoría consiste en apoyar a los miembros de la entidad en el desempeño de sus actividades. Para ello la auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.²⁶

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.

- **Etapas de la Auditoría**

Son cuatro las etapas que comprende la Auditoría las cuales pasamos a detallar a continuación:

- ✓ Etapa I: Planeación de la Auditoría.
- ✓ Etapa II: Ejecución de la Auditoría.
- ✓ Etapa III: Informe de Auditoría.
- ✓ Etapa IV: Seguimiento al Informe de Auditoría.

ETAPA I: Planeación de la auditoría

La etapa de planificación general comprende desde el conocimiento y comprensión de la Organización hasta la formulación y aprobación del plan de auditoría. En términos generales, esta etapa incluye un análisis integral de todos los elementos internos y externos a la organización, con la finalidad de determinar los eventos que cuentan con la mayor relevancia para cumplir con la misión y objetivos estratégicos, y que a su vez, cuentan con el mayor nivel de riesgo. En base a estos elementos, se debe formular un plan de auditoría que incluya las materias que deberían requerir mayor dedicación para la función de auditoría.

ETAPA II: ejecución de la auditoría

El objetivo de esta etapa es obtener y analizar toda la información del proceso que se audita, con la finalidad de obtener evidencia suficiente, competente y relevante, es decir, contar con todos los elementos que le aseguren al auditor el establecimiento de conclusiones fundadas en el informe acerca de las situaciones analizadas en terreno, y en base a estos análisis, generar y fundamentar las recomendaciones que debería acoger la administración.

En esta etapa se deberá:

- ✓ Contar con suficiente información, la que tiene que ser de carácter confiable, relevante y útil de manera que permita alcanzar los objetivos del trabajo.
- ✓ Basar las conclusiones del trabajo en adecuados análisis y evaluaciones.
- ✓ Registrar información relevante que permita soportar las conclusiones y los resultados del trabajo.
- ✓ Supervisar adecuadamente la ejecución de la Auditoría, para asegurar el desarrollo profesional del Personal, el logro de los objetivos y la calidad del trabajo.

ETAPA III: Informe de Auditoría.

La etapa de informe o comunicación de los resultados considera la emisión de un informe con análisis y recomendaciones factibles de implementar, que conlleven un alto impacto en la organización.

ETAPA IV: Seguimiento al Informe de Auditoría

Esta etapa está destinada a asegurarse que se han tomado todas las medidas necesarias para tratar los riesgos informados como altos o no aceptables, ya que sólo mediante la adecuada implementación de los compromisos tomados por la Gerencia, se logrará un impacto positivo mediante la agregación de valor a los procesos en la Organización. Para lograr dicho impacto, se debe asegurar la adecuación, eficacia y oportunidad de las medidas adoptadas, asegurándose que se corrigen las desviaciones y se logran los resultados deseados en la forma y en los tiempos previstos.

- **Procedimientos y Técnicas de Auditoría**
- **Definición de procedimiento de Auditoría**

Los procedimientos de auditoría son: el conjunto de técnicas de investigación aplicables a un grupo de hechos o circunstancias.²⁷

- **Definición de Técnica de Auditoría**

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria que fundamente sus opiniones y conclusiones, su empleo se basa en su criterio o juicio, según las circunstancias y son utilizadas para obtener material de evidencia.²⁸ <http://www.gerencie.com/procedimientos-y-tecnicas-de-Auditoria.html>

- **Papeles de Trabajo**

Son el conjunto de Cédulas y documentación que contienen los datos e información obtenidos por el Auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite al suscribir su Informe.

6.4. Control Interno

- **Definición y Objetivos del Control Interno**

El control interno es el conjunto de actividades, normas, programas, procedimientos manuales adoptados por una entidad con cinco objetivos: ²⁹ *Mg. Sc. Felipe Eulogio Valencia Tapia.*

- ✓ Salvaguarda de Activos.
- ✓ Promover que los Estados Financieros y la información gerencial sea útil, oportuna, confiable y verificable.
- ✓ Promover la eficiencia, eficacia y economía de las actividades.
- ✓ Promover la adhesión de políticas.
- ✓ Promover el cumplimiento de leyes y normas.

El control interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en la entidad, para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a la práctica ordenada por la gerencia.³⁰ *MANTILLA Samuel Alberto; Control Interno (Informe COSO)- Los nuevos conceptos de Control Interno Coopers&Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España, Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid 1997.*

- **Tipos de Control**

- ✓ **Concomitante:** (permanente) es el que se realiza durante el proceso de desarrollo en busca de desarrollo de las actividades en busca de alcanzar un objetivo. Tenemos dos subtipos de controles: Detectivo (identifica una desviación antes de concluir un proceso). Y el Preventivo (previene desviaciones antes de iniciar el proceso)
- ✓ **Posterior:** es aquel que se realiza una vez alcanzado el objetivo. Llamado también control correctivo ya que identifica desviaciones una vez concluido el proceso (por ejemplo, control de calidad una vez terminado el producto)

- **Componentes del Control Interno**

El control interno de acuerdo al comité de organizaciones patrocinadoras de la comisión de normas, por sus siglas en inglés coso, está conformado por ocho componentes interrelacionados entre sí, los cuales son:

- ✓ Ambiente de Control.
- ✓ Establecimiento de Objetivos.
- ✓ Identificación de Eventos.
- ✓ Evaluación de Riesgos.
- ✓ Respuesta al Riesgo.

- ✓ Actividades de Control.
- ✓ Información y Comunicación.
- ✓ Monitoreo.

Ambiente de Control

El ambiente de control es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, es el conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno, abarca el tono de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía de administración de riesgo y el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual ellos operan. Los principales factores del ambiente de control son:³¹ *MANTILLA Samuel Alberto; Control Interno (Informe COSO)- Los nuevos conceptos de Control Interno Coopers&Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España, Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid 1997.*

- ✓ la filosofía y estilo de dirección de la gerencia.
- ✓ La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los Manuales de procedimiento.
- ✓ La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la Organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- ✓ Las formas de asignación de responsabilidades y desarrollo del Personal.

El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

Objetivos de la Evaluación del Control Interno

Van encaminados a la obtención de resultados confiables y oportunos, en base a los cuales se puedan tomar decisiones. Algunos de los objetivos generales son:

- ✓ Tener un conocimiento general de la organización y del área a evaluar, ya que servirá de base para planificar la evaluación del control interno.
- ✓ Evaluar las condiciones del control interno existentes en cada actividad, así como su interrelación con otras áreas para determinar el grado de riesgo en la ejecución de las operaciones.
- ✓ Identificar las áreas críticas para evaluar el control interno y en base al resultado, proporcionar recomendaciones que permitan solventar las deficiencias encontradas.
- ✓ Determinar el grado de eficiencia y efectividad en los registros contables, depósitos bancarios, conciliación de saldos, etc.

Establecimiento de Objetivos.

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución. La administración de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.³² *MANTILLA Samuel Alberto; Control Interno (Informe COSO)- Los nuevos conceptos de Control Interno Coopers&Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España, Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid 1997.*

Identificación de Eventos

Los eventos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos. una organización debe identificar los eventos y debe diagnosticarlos como oportunidades o riesgos, de modo tal, que pueda mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades identificadas.³³ *Ídem.*

- **Evaluación de Riesgos**

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con base en datos pasados internos (pueden considerarse de carácter subjetivo) y externos (más objetivos).

- **Respuesta al Riesgo**

Una vez evaluado el riesgo la dirección selecciona las posibles respuestas al mismo en relación a las necesidades de la empresa, las respuestas al riesgo pueden ser:

- a) **Evitarlo:** Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo.
- b) **Reducirlo:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
- c) **Compartirlo:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.
- d) **Aceptarlo:** No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo en cuanto a la visión del portafolio de riesgos en la respuesta a los mismos.

- **Actividades de Control**

Son las políticas y procedimientos que se establecen e implantan para asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan de manera adecuada y oportuna.

- **Información y Comunicación**

La información es necesaria en todos los niveles de la organización para hacer frente a los riesgos identificados, la información relevante se identifica, captura y comunica en forma y

plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación efectiva debe realizarse en sentido amplio y fluir por toda la organización en todos los sentidos, fluyendo hacia abajo, a través, y hacia arriba de la microempresa.

- **Monitoreo**

Sirve para monitorear que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo a lo largo del tiempo y efectuar modificaciones si es que así se requiere. el monitoreo se puede medir a través de: actividades de monitoreo continuo, evaluaciones puntuales e independientes o una combinación de ambas formas.³⁴ *MANTILLA Samuel Alberto; Control Interno (Informe COSO)- Los nuevos conceptos de Control Interno Coopers&Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España, Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid 1997.*

- **Relación entre los Objetivos y los Componentes del Control Interno**

El control interno es importante para la empresa en su totalidad o para cada una de sus partes (filiales, divisiones, unidades de negocio y actividades funcionales), de esta forma uno puede centrar su atención, por ejemplo, al entorno de control para una categoría de objetivo para una determinada división de la empresa.

- **Evaluación del Control Interno**

La evaluación del control interno consiste en la revisión y análisis de todos los procedimientos que han sido incorporados al ambiente y estructura de control interno, así como a los sistemas que mantiene la organización para el control e información de las operaciones y sus resultados, con el fin de determinar si estos concuerdan con los objetivos institucionales, para el uso y control de los recursos, así como la determinación de la

consistencia del rol que juega el sector en el que se desarrolla.³⁵ *Mg. Sc. Felipe Eulogio Valencia Tapia.*

En consecuencia podemos decir que la evaluación del control interno relacionado con el proceso de selección de personal es la revisión y análisis de los procedimientos que la gerencia de la empresa ha implementado para llevar adelante la selección de personal, con el propósito de identificar deficiencias y excepciones y formular recomendaciones para la optimización de dicho proceso.

- **Objetivos de la Evaluación del Control Interno.**

Van encaminados a la obtención de resultados confiables y oportunos, en base a los cuales se puedan tomar decisiones. Algunos de los objetivos generales son:

- ✓ Tener un conocimiento general de la Organización y del Área a Evaluar, ya que servirá de base para planificar la Evaluación del Control Interno.
- ✓ Evaluar las condiciones del Control Interno existentes en cada actividad, así como su interrelación con otras áreas para determinar el grado de riesgo en la ejecución de las operaciones.
- ✓ Identificar las áreas críticas para evaluar el Control Interno y en base al resultado, proporcionar recomendaciones que permitan solventar las deficiencias encontradas.
- ✓ Determinar el grado de eficiencia y efectividad en los registros contables, depósitos bancarios, conciliación de saldos, etc.

- **Proceso de Evaluación del Control Interno**

Para evaluar el control interno es necesario llevar a cabo una planeación, la cual debe basarse en las leyes, políticas, procedimientos, normas, etc., que rigen la actividad que se evaluará. En este proceso de evaluación del control interno se aplicarán los siguientes procedimientos:

- ✓ Planificación de la Evaluación
 - ✓ Ejecución de la Evaluación
-

- ✓ Supervisión
- ✓ Informe de Evaluación
- ✓ Seguimiento.

- **Planificación de la Evaluación**

Permite establecer los procedimientos que serán aplicados en la Evaluación del Control Interno de forma eficiente y efectiva, para la obtención de resultados de calidad. A continuación se describen los pasos que se consideran necesarios para realizar la planeación:

- a) **Decisión del trabajo a realizar:** La necesidad de evaluar el control interno puede darse por la falta de aplicación de dicha evaluación o porque han surgido situaciones que hacen considerar la necesidad de evaluarlo.
- b) **Asignación de responsables:** El jefe de la auditoría es quien asignará el personal que considere apto para evaluar el control interno, con independencia y objetividad, pericia y cuidado profesional.
- c) **Familiarización:** Permite conocer la naturaleza y procedimientos de las operaciones; se recopila información mediante la indagación del archivo permanente y corriente, la cual debe estar relacionada con las áreas que están sujetas a evaluación, etc.
- d) **Estudio y evaluación preliminar:** El objetivo de este punto es comprobar que los procesos indicados en la información recopilada, sean los que efectivamente están siendo aplicados en la práctica.
- e) **Elaboración de flujos de procedimientos:** Consiste en elaborar un flujo grama en el que de forma gráfica se describen los procedimientos, utilizando simbología definida para el efecto.
- f) **Elaboración del programa de evaluación:** El programa es la etapa final de la planeación, y en él se establecen los pasos a seguir en el desarrollo del trabajo con eficiencia, eficacia y economía.

- g) Elaboración del cronograma de actividades:** Esta herramienta será de gran utilidad para establecer el tiempo de aplicación de las diferentes actividades establecidas para la Evaluación del Control Interno.
- h) Aprobación:** El Jefe de la Unidad de Auditoría es quien autoriza la programación realizada, previamente revisada.

- **Ejecución de la Evaluación**

En esta etapa se aplica el programa de evaluación, se analizan las muestras establecidas, se aplican pruebas sustantivas, se elaboran papeles de trabajo, se identifican posibles deficiencias, y se obtienen evidencias suficiente y competente, que respalden el trabajo realizado.

- **Supervisión**

Consiste en hacer las revisiones necesarias al trabajo realizado por los auditores, a los hallazgos y deficiencias encontradas, a la evidencia obtenida, a los papeles de trabajo, a la redacción del informe, etc.

- **Informe de evaluación**

El informe contiene el resultado del trabajo realizado, así como, las recomendaciones a los hallazgos o deficiencias encontradas. Previo a presentar el informe definitivo, éste debe ser discutido con las autoridades superiores.

- **Seguimiento**

Consiste en verificar el cumplimiento de las recomendaciones que la unidad de auditoría interna dejó.

La microempresa deberá hacer un seguimiento con los puntos que la unidad de auditoría dejó, este seguimiento debe de ser realizada por la dueña la señora Paula Meneses para que se dé cumplimiento de las recomendaciones

6.5. Aplicación Práctica del Manual

MICROEMPRESA ALPAQUITA PAULA MENESES

RESUMEN DE ENTREVISTA RECURSOS HUMANOS

Fecha de la entrevista: 9 de octubre 2017

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

Nombre del Entrevistado: Propietaria Sra. Paula Meneses (RRHH)

Propósito de la entrevista: **Recopilación Antecedentes**

Entes y obtención de entendimiento del proceso a auditar

PUNTOS A ABARCAR

1. **Antecedentes de la Unidad**
2. **Organización de la Unidad**
3. **Principales Funciones de la Unidad**

RESUMEN

(AUD= Isabel Callata , RRHH= propietaria)

- **Antecedentes de la microempresa**

AUD: ¿cuenta la microempresa cuenta con un asistente de RRHH?

Microempresaria:

No, ya que la microempresaria realiza la selección de su personal.

- **Organización en la Microempresa**

AUD: ¿Cuántas Personas trabajan en la Unidad?

RRHH: Solo estoy Yo.

AUD: ¿de quién depende la microempresa?

Microempresaria:

De mi misma

AUD: ¿cuenta con un manual de funciones?

Microempresaria:

No.

AUD: ¿qué funciones cumple como microempresaria?

Microempresaria:

- Administro la microempresa.
- Publico requerimiento de personal por medio del periódico.
- Pregunto si saben tejer con lana de alpaca.
- Realizo el pago al personal.
- Doy referencias del Personal cuando otras Empresas llaman para pedir referencias del mismo.

NOTAS.- Cuando se realizo la entrevista a la microempresaria mencionó las principales funciones que desarrolla explico a detalle cada una de ellas, asimismo explico también la ejecución de las principales funciones que desarrolla.

MICROEMPRESA ALPAQUITA PAULA MENESES

CUESTIONARIO

RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

Nombre del Informante: Recursos Humanos

Elaborado por: Auditoría Interna

Fecha: 17 de octubre de 2017

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

NRO.	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	REF.
8	¿Los documentos que se originan en el Proceso de Selección de Personal están ordenados de inicio a fin y debidamente archivados?		✓		
9	¿Se elabora un cronograma de actividades cuando se inicia el proceso de Contratación de Personal nuevo?	✓			
10	¿Se utiliza algún Sistema Informático para registrar el Proceso de Selección del Personal nuevo?		✓		
11	¿Se tiene definido los documentos mínimos, necesarios para contratar a una Persona?	✓			

REFERENCIAS:

La Microempresa no cuenta con Licencias de Funcionamiento, NIT, ROE, certificado de Funda empresa, documentos de afiliación a la CNS y a las AFPS.

La Unidad de Recursos Humanos está conformada por solo una Persona que es la dueña.

La microempresaria es la única que realiza los contratos.

6.6. Análisis F.O.D.A.

MICROEMPRESA ALPAQUITA PAULA MENESES

ANÁLISIS FODA

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

Fecha de Elaboración: 12 de octubre del 2017

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento del Mercado manufacturero.	Competencia de otras microempresas que solicitan personal actualizado y calificado.
Maquinas tecnológicas para simplificación de tiempo.	Políticas laborales implementadas por el Gobierno.
FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Formalidad de la Microempresa que ofrece mejores condiciones de trabajo.	Personal dentro de la Microempresa que no está calificado para elaboración de los productos.
Buen ambiente de trabajo para el Personal.	Rotación del Personal.

6.7. Planificación de la Auditoría

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

AUDITORÍA INTERNA
MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

- **Términos de Referencia**
- **El Objetivo del Examen.**

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

- **Responsabilidad en Materia de Informes.**

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

- **Alcance.**

El Examen comprenderá la revisión de los principales procedimientos que se efectuaron y se ejecutan para la Selección del Personal, y establecer el grado de Eficiencia, Efectividad y Economía de las mismas con fecha de corte el 17 de octubre de 2017.

- **Normas vigentes para el desarrollo de la auditoría.**

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

- ✓ Normas de Auditoría.
- ✓ Ley General del Trabajo.
- ✓ Código de Comercio.

- **Fecha de presentación del informe.**

El Informe del Auditor interno debe ser remitido a la Asamblea de Socios de la Empresa, hasta el 17 de octubre de 2017.

- **Antecedentes y Operaciones de la Microempresa**

Historia de la Microempresa.

La microempresa de la Sra. Paula Meneses fue constituida por una iniciativa familiar para ofrecer al Mercado Paceño productos elaborados con lana de alpaca hecha a mano.

Por otro lado la microempresa de Alpaquita de la Sra. Paula Meneses tiene como objetivo fidelizar a sus clientes asiduos como también captar nuevos clientes ofreciendo como atributo un producto de calidad y diseños exclusivos. En el año 2014 la Microempresaria se presentó al curso de capacitación gratuita sobre el tema de Marketing para orientar a su personal sobre el conocimiento del mercado.

La Microempresa cuenta con principios y valores respecto a sus actividades que desarrolla que son los siguientes:

- **RESPONSABILIDAD:** la microempresa gana confianza cumpliendo con las labores del mercado de esa manera captó mayor aceptación del mercado Paceño.
- **INNOVACION:** implica respaldar la iniciativa y creatividad del personal tolerando errores y buscando acción permanente para mejorar los productos.
- **HONESTIDAD:** Se basa en la moral y la conducta con sus clientes y colaboradores de

Acuerdo a sus principios y normas establecidas por la sociedad.

- Trabajo en Equipo: Estimula el trabajo participativo del personal, generando actitudes de participación, confianza y comunicación entre los miembros de la Microempresa.

- Naturaleza de las Operaciones:

La Microempresa ofrece productos elaborados hechos a mano con diseños exclusivos y a gusto del cliente además está abierta a otro tipo de pedidos referente a prendas de vestir con lana de alpaca, estos productos se encuentran en ferias ya que tiene un convenio con la alcaldía y sus productos son expuestos en cuatro puntos:

- Plaza San Pedro.
- Plaza España.
- Plaza Camacho.
- Tumusla (mañaneras)

Estos tres puntos de venta fueron otorgados por un convenio con la alcaldía gracias a la asociación AYNÍ SUMAMPARA, el último es un puesto alquilado.

Actualmente la microempresa cuenta con un personal de 7 personas siendo 6 de sexo femenino y 1 masculino.

- **Estructura organizativa.**

De acuerdo a las entrevistas sostenidas con la Sra. Paula Meneses propietaria no cuenta con su misión ni visión siendo que la microempresa lleva 3 años en funcionamiento en el mercado Paceño.

- **Sistemas de información y control.**

En lo que respecta a la unidad de recursos humanos, no cuenta con ningún tipo de sistema que le ayude a gestionar el proceso de selección de personal, ni ningún otro proceso a su cargo, de acuerdo a la información obtenida, directa mente de la señora Paula Meneses propietaria.

La microempresaria realiza, entrevistas y otros con la ayuda de una libreta de manera tradicional hace un cuestionario donde hace preguntas básicas.

Entonces podemos decir que no existe un cronograma de solicitud de contratación de personal nuevo, Cuando la microempresa requiere de más empleados para la realización de tejidos, la responsable de recursos humanos se como lo dijimos antes es la microempresaria la cual se dedica a la publicación de requerimiento de

personal.

- **Análisis de Riesgos**

El análisis de riesgos comprenderá los riesgos inherentes, de control y de detección y permitirá definir las implicancias de dichos riesgos en la ejecución del trabajo de auditoría, es decir que los resultados de la calificación de los riesgos servirán para definir la naturaleza, alcance y oportunidad de las pruebas. Véase dicho análisis en la matriz de riesgos.

Entonces podemos decir que este los riesgos que puede tener el contratar personas no adecuadas.

- **Enfoque de auditoría.**

El enfoque de auditoría está basado en el riesgo, dicho de otro modo, el enfoque está relacionado estrechamente con la valoración del mismo; para su adecuada gestión, y considerando la naturaleza de la auditoría, en este examen se utilizará pruebas de cumplimiento sin que esto sea una limitante para la utilización de procedimientos de validación o sustantivas (de detalle y revisión analítica) o una combinación de ambas, las cuales podrán ser empleadas por el auditor si así lo

- **Administración del trabajo**

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

FIGURA N°. 3
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	MES DE OCTUBRE DE 2017											18	19	
	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17				
Recopilación de antecedentes de la microempresa y el entendimiento del entorno.														
Elaboración del Memorándum de Planificación de Auditoría (MPA).														
Elaboración del Programa de Trabajo.														
Ejecución de la Auditoría de acuerdo al MPA y Programa de Trabajo.														

Programa de trabajo

Los programas de trabajo a seguir para el desarrollo de la auditoría son los que se detalla en el documento adjunto programas de trabajo.

MICROEMPRESA ALPAQUITA PAULA MENESES

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE SOLICITUD DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL
NUEVO**

Objetivo: Analizar el proceso de solicitud de contratación de personal nuevo para identificar debilidades en el mismo.

Alcance: El alcance del presente análisis es el proceso de Solicitud de Contratación de Personal Nuevo ejecutado por la microempresaria.

Fecha: 9 octubre del 2017

Desarrollo del análisis

Deficiencia identificada:

La propietaria realiza la contratación de manera deficiente ya que como dijimos antes esta no cuenta con un manual para percibir personal nuevo.

En el proceso actual las solicitudes de contratación son efectuadas personalmente.

Deficiencia identificada: Falta de comunicación formal debidamente documentada para la Solicitud de Contratación de Personal Nuevo. Falta de profesionalismo de la microempresaria en el momento de la contratación debido que muchos del personal son familiares y amigos y pocos fueron contratados por medio del periódico.

Notas:

- ✓ Se pudo constatar que el personal operativo solicito contratación de personal nuevo.
- ✓ Se pudo verificar que el personal operativo recurrió a un representante para solicitar un nuevo personal esta solicitud se realizó de manera directa.

ALPAQUITA PAULA MENESES.

**AUDITORÍA INTERNA
MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

- **Términos de referencia**

- **El objetivo del examen.**

El Objetivo del Examen es Evaluar el Control Interno Relacionado con la Selección de Personal en la microempresa Alpaquita para emitir una opinión respecto a los grados de Control utilizados para éste Proceso.

- **Responsabilidad en materia de informes.**

La Microempresaria es responsable de dar toda la información de cómo fueron contratados cada uno de su personal para que el auditor realice una opinión.

- **Alcance.**

El Examen comprenderá la revisión de los principales procedimientos que se efectuaron y se ejecutan para la Selección del Personal, y establecer el grado de Eficiencia, Efectividad y Economía de las mismas con fecha de corte el 17de octubre de 2017.

7. CONCLUSIONES

El trabajo realizado en fases, ayudó a determinar un diagnóstico acerca de la situación actual de la microempresa Alpaquita Paula Meneses y en particular en el proceso de selección de personal que se realiza en dicha microempresa; por otro lado, se pudo constatar mediante entrevistas, indagaciones, observaciones, visitas y otros procedimientos que se realizaron, las deficiencias y excepciones que el proceso de contratación de personal por parte de la dueña, este modo de contratación no era tan factible, entonces estas deficiencias fueron informadas mediante el informe final de auditoría, en este informe también se planteó recomendaciones para subsanar las deficiencias y excepciones, la aplicación de estas recomendación se la hizo llegar a la microempresaria dueña quien deberá tomar dichas conclusiones para la mejor selección de personal, esta recomendación coadyuvará a que la microempresa contrate al mejor candidato disponible para un cargo requerido, el trabajo de la persona contratada tendrá una repercusión directa en el logro de los objetivos de la microempresa.

Por lo explicado en el párrafo anterior, el manual de auditoría para evaluar el control interno relacionado con el proceso de selección de personal en la microempresa Alpaquita Paula Meneses. Se constituyó en un aporte importante para el área de auditoría interna de la microempresa. Es por eso que el manual fue aprobado por la Sra. Paula Meneses dueña de la microempresa y es de aplicación actual por parte de la unidad de auditoría interna de Alpaquita.

Esta auditoría interna beneficiará al conjunto de integrantes dentro de la microempresa, para encarar de mejor manera sus quehaceres.

CUESTIONARIO

CUESTIONARIO

ESTE INSTRUMENTO TIENE COMO OBJETIVO OBTENER LOS RESULTADOS CON RESPECTO AL LOS EMPLEADOS LABORALES Y SU MOTIVACIONES.

NOTA.- Solamente marcar una casilla por pregunta, elegir la opción que valora más en comparación con las otras. Estos datos solo se usarán para fines académicos de la Universidad.

Datos Personales

1. Género:

Masculino

Femenino

2. Edad

.....

3. usted se considera de clase:

✓ Alta

✓ Media

✓ Baja

4. Usted como ingreso a trabajar en la microempresa?

A. Anuncio de periódico

B. Por un amigo

C. Otros

5. ¿Usted tiene experiencia en la elaboración de tejidos con Lana de Alpaca?

✓ Poco

✓ Mucho

✓ Nada

6. ¿Usted cuantos años trabaja en la microempresa?

R.....

7. ¿La microempresa cumple con capacitación?

SI

NO

8. ¿la comunicación con la microempresario se buena?

SI

NO

9. ¿Su jefe tiene objetivos realistas en cuanto a los tejidos de alpaca que se realiza?

SI

NO

10. ¿A usted le gusta su trabajo?

SI

NO

BIBLIOGRAFÍA

1. BERNAL Torres, Cesar Augusto; "Metodología de la Investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales". Pearson Educación México, 2006.
2. CORONEL Tapia, Carlos R. "Auditoria en base a riesgos y modelos de negocio". Primera edición la Paz – Bolivia 2016.
3. CHIAVENATO, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.
4. HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto; FERNÁNDEZ Collado, Carlos; BAPTISTA Lucio, Pilar; Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, Interamericana, 2006, pág.108.
5. MANTILLA Samuel Alberto; Control Interno (Informe COSO)- Los nuevos conceptos de Control Interno Coopers&Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España, Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid 1997.
6. MEJÍA Ibáñez, Raúl; Metodología de la Investigación, Bogotá-Colombia.2010, pág. 17.
7. 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.
8. ORTEGA Mariño, Macario; Organización, Edición III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999.
9. PALENQUE reyes, Humberto; Tópicos de Investigación.

10. TERÁN Gandarilla, Gonzalo; Temas de Contabilidad Básica, Editorial Ecuación y Cultura, 1ra. Edición, Cochabamba – Bolivia, 1999.
11. Mg. Sc. VALENCIA Tapia Felipe Eulogio.
12. Contraloría General de la República, guía para la evaluación del control interno, 2004 pág. 16.
13. Guillermo Lozano, www.psicopedagogia.com
14. Guía de Auditoría SAYCO, 1993, pág. 24.
15. <http://www.monografias.com/trabajos96/paso-paso-elaboracion-Manuales-procedimientos/paso-paso-elaboracion-Manuales-procedimientos.shtml>
16. <http://recursoshumanosperu.blogspot.com/2007/09/compensaciones>

ANEXOS

CUESTIONARIO

ESTE INSTRUMENTO TIENE COMO OBJETIVO OBTENER LOS RESULTADOS CON RESPECTO AL LOS EMPLEADOS LABORALES Y SU MOTIVACIONES.

NOTA.- Solamente marcar una casilla por pregunta, elegir la opción que valora más en comparación con las otras. Estos datos solo se usarán para fines académicos de la Universidad.

Datos Personales

1. Género:

Masculino

Femenino

2. Edad

.....

3. usted se considera de clase:

✓ Alta

✓ Media

✓ Baja

4. Usted como ingreso a trabajar en la microempresa?

D. Anuncio de periódico

E. Por un amigo

F. Otros

5. ¿Usted tiene experiencia en la elaboración de tejidos con Lana de Alpaca?

✓ Poco

✓ Mucho

✓ Nada

6. ¿Usted cuantos años trabaja en la microempresa?

R.....

7. ¿La microempresa cumple con capacitación?

SI

NO

8. ¿la comunicación con la microempresario se buena?

SI

NO

9. ¿Su jefe tiene objetivos realistas en cuanto a los tejidos de alpaca que se realiza?

SI

NO

10. ¿A usted le gusta su trabajo?

SI

NO









