

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**  
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y AUDITORÍA  
**UNIDAD DE POSTGRADO**



**MONOGRAFÍA**

**MAESTRÍA EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL Y CONTROL DE  
GESTIÓN**

**“DIPLOMADO EN AUDITORÍA INTEGRAL GUBERNAMENTAL”**

TEMA: MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO EN EL  
PROCESO DE SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
(CASO: INSTITUTO NACIONAL DE INNOVACIÓN AGROPECUARIA Y FORESTAL)

Postulante: Julio Gerardo Arias Vilela  
Docente: Dr. Libardo Tristancho Calderón PhD.

La Paz – Bolivia  
2018

## *AGRADECIMIENTO*

*Agradezco a DIOS por darme salud, fuerza e iluminar mi vida con su infinita luz.*

*A mi hermosa familia por todo su apoyo y amor incondicional.*

*Julio Gerardo Arias Vilela*

## ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
2.1	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
3.	OBJETIVOS.....	3
3.1	OBJETIVOS GENERALES.....	3
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
4	JUSTIFICACIÓN.....	4
4.1	JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA.....	4
4.2	JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	4
4.3	JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	5
5	MARCO CONCEPTUAL.....	5
5.1	AUDITORÍA.....	5
5.2	AUDITORÍA GUBERNAMENTAL.....	6
5.3	CONTROL INTERNO.....	6
5.4	PROGRAMA OPERATIVA ANUAL INDIVIDUAL (POAI).....	7
5.5	MANUAL.....	8
5.6	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (SAP).....	8
6	MARCO METODOLÓGICO.....	9
7	MARCO PRÁCTICO (PROPUESTA).....	12
7.1	MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA (MPA).....	12
7.2	PROGRAMA DE AUDITORÍA.....	26
8	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	28
9	CONCLUSIONES.....	35
10	RECOMENDACIONES.....	36
11	BIBLIOGRAFÍA.....	37

## RESUMEN

Actualmente en Bolivia, el Sistema de Administración de Personal (SAP), es el menos eficaz y el más vulnerable, situación propicia para generar actos de corrupción, por esta razón la investigación formula la siguiente pregunta: ¿Cómo ayudar al Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal, en la evaluación del control interno en el proceso de selección de recursos humanos?

Para responder a esta pregunta, el trabajo traza como principal objetivo, el diseñar un manual de auditoría para ayudar al Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF), a evaluar del control interno en el proceso de selección de recursos humanos, con el fin de efectuar el cumplimiento de normas, disposiciones legales, procedimientos y requisitos establecidos por la institución.

En el desarrollo de la investigación se utilizó el método deductivo, que permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas, a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general.

Las partes de la monografía son: Introducción, donde se realizó una breve explicación de la importancia del trabajo y los motivos que llevaron a su realización; Planteamiento del problema, donde se enuncia la problemática existente y los motivos por los que se decidió realizar la investigación. La Formulación del problema, expresado en una pregunta de investigación a resolver. Los Objetivos, exponiendo como se piensa abordar la problemática. Justificación de la investigación, tanto académica, teórica y práctica. Luego aparece el Marco conceptual, donde se desarrollan los conceptos más importantes del problema. Después se pasa al Marco práctico, en el que se muestra el desarrollo del trabajo traducido en la elaboración del Memorándum de Planificación de Auditoría (MPA) que es la materialización de todo el proceso de planificación, el Programa de Trabajo y el Manual propuesto; finalmente se desarrollan las Conclusiones del trabajo y las Recomendaciones.

## **1. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación, pretende constituirse en una herramienta útil que orientará y organizará el trabajo que realiza la Unidad de Auditoría Interna, con el propósito de contribuir al logro de los objetivos de la Institución.

El manual establece, la secuencia lógica de una serie de actividades y pasos traducidos en procedimientos a seguir, así como establecer un método estándar para ejecutar operaciones de auditoría.

El uso de este manual, permitirá al personal de auditoría interna, consultar un conjunto de referencias que permitirán realizar una evolución del control interno en el proceso de selección de recursos humanos en sus distintas fases como son: la planificación, ejecución y comunicación de resultados, también la aplicación del mismo en auditorías similares.

Se considera que este manual coadyuvará a incrementar la eficiencia de la unidad de Auditoría, porque se convierte en una guía de trabajo, estableciendo de manera clara, ordenada, secuencial, detallada y sencilla las actividades a realizar durante la auditoría.

La importancia del desarrollo de un manual consiste, en que ayudara a la institución al ser una guía de aplicación práctica para el desenvolvimiento del trabajo de campo del auditor, contribuyendo a una evaluación constante y efectiva del proceso de selección de los recursos humanos, al mismo tiempo el manual contribuirá y fomentará la calidad de las auditorías que se practiquen.

Para el desarrollo del presente trabajo lo primero que se hará es plantear el problema de investigación y la formulación del problema, luego los objetivos generales, objetivos específicos y el marco conceptual que sustenta la investigación, a partir de ella serán explicados algunos elementos propios de esta investigación.

En un segundo momento se realizará la presentación del Memorándum de Planificación de Auditoría (MPA) que es donde se traduce todo el proceso de planificación, que estará acompañado de un programa de trabajo que establece los procedimientos a seguir en la ejecución de la auditoría para llegar a la comunicación de resultados.

En un último momento de la monografía se presentará el manual de auditoría para evaluar el control interno en el proceso de selección de recursos humanos caso: Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal – INIAF, las conclusiones y las recomendaciones.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente en el Estado Plurinacional de Bolivia de todos los Sistemas de Administración y Control Gubernamental que se establecen en la Ley N° 1178, el Sistema de Administración del Personal (SAP), es el menos eficaz y por consiguiente el más vulnerado, situación favorable para que se presenten actos de corrupción y/o de fraudes, por ello, es necesaria la elaboración de un manual para coadyuvar en la selección del personal indicado para el puesto correcto.

Los recursos humanos son requeridos en las instituciones para el desarrollo de sus operaciones, procurando alcanzar con eficacia, eficiencia y economía sus objetivos, en Bolivia, la mayoría de las instituciones tienen pendiente esta relación entre la organización y sus recursos humanos para lograr una coordinación eficiente que se refleje en las políticas y normas que respondan a las exigencias actuales para tener un adecuado Sistema de Administración de Personal (SAP) y, por lo tanto, al mejor personal en el puesto indicado para él.

Es por estas razones, y porque el sistema actual presenta deficiencias de control interno, que el presente trabajo, pretende minimizar los riesgos y efectos de las debilidades descritas, identificando deficiencias, a objeto de emitir recomendaciones que coadyuven a la mejora del control interno relacionado con el Sistema de

Administración de Personal (SAP) y a la selección de los recursos humanos adecuados.

Actualmente, no se cuenta con un manual de auditoría adecuado para la evaluación del control interno en el proceso de selección de recursos humanos en el INIAF, problema que contribuye a las siguientes deficiencias:

- Falta de mecanismos y guías de procedimientos de evaluación para la selección de recursos humanos que permitan la contratación de empleados calificados e idóneos que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la institución.
- Al carecer de un manual de auditoría para la evaluación del control interno, relacionado con el proceso de selección de recursos humanos, esto impide la detección del personal más eficiente o de la elección de los puestos idóneos para el personal idóneo, además que disminuye la productividad e incrementa costos.
- Los files de personal de los servidores no adjuntan la documentación mínima requerida.
- Falta de procedimientos de reclutamiento y selección de los recursos humanos.
- Rotación continúa de personal que genera gastos a la institución.

## **2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo ayudar al Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF) en la evaluación del control interno en el proceso de selección de recursos humanos?

## **3. OBJETIVOS**

### **3.1 OBJETIVOS GENERALES**

Diseñar un manual de auditoría para ayudar al Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF), a evaluar del control interno en el proceso de

selección de recursos humanos, con el fin de efectuar el cumplimiento de normas, disposiciones legales, procedimientos y requisitos establecidos por la institución.

### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las deficiencias del control interno relacionados con el proceso de selección de recursos humanos.
- Realizar recomendaciones sobre las deficiencias encontradas en la revisión de la documentación.
- Determinar las características sobre la forma de selección de los recursos humanos.

## **4 JUSTIFICACIÓN**

La elaboración de un manual de auditoría para evaluar el control interno en el proceso de selección de personal, coadyuva al control interno, cultura organizacional, y evaluación de los procesos adoptados para la auditoría a realizar en el área de recursos humanos, y sirve para utilizar como una guía de aplicación real y práctica.

### **4.1 JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA**

La investigación pretende diseñar un manual de auditoría que servirá para evaluar el control interno en el proceso de selección de recursos humanos, esta investigación nos permitirá aplicar los conocimientos adquiridos en este diplomado, y a su vez, los conocimientos teóricos / conceptuales establecidos en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (NB - SAP), Normas de Auditoría Gubernamental (NAG).

### **4.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Los padres de la administración científica Fayol y Taylor resaltaban la importancia de dejar constancia escrita como la forma más efectiva y eficiente de realizar los



procedimientos. Es por ello que una práctica muy eficiente es establecer procedimientos a través de la formulación de manuales de diferentes usos.<sup>1</sup>

La carencia del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal (RE-SAP), el Manual de Organización y Funciones (MOF), los Programas Operativos Anuales Individuales (POAI's) y formularios de evaluación de desempeño para el manejo de recursos humanos, origina la necesidad de diseñar un manual de auditoría para evaluar del control interno, relacionado con el proceso de selección de los recursos humanos.

### **4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

La elaboración de un manual de auditoría para evaluar el control interno, pretende resolver el problema de la selección adecuada de recursos humanos, evaluando el control interno relacionado con el proceso de selección de personal, proponiendo una guía que al aplicarse ayude a realizar auditorías de forma más eficiente, concluyendo con el informe de auditoría que contendrá las recomendaciones para mejorar el funcionamiento del Sistema de Administración del Personal (SAP).

## **5 MARCO CONCEPTUAL**

El marco conceptual del presente trabajo, se refiere a todo el respaldo teórico conceptual sobre el cual se fundamenta el proceso de este trabajo.

### **5.1 AUDITORÍA**

Es la acumulación y evaluación objetiva de evidencia para establecer e informar sobre el grado de correspondencia entre la información examinada y los criterios establecidos. El objetivo de una auditoría es usualmente, expresar una opinión sobre el o los elementos sujetos al examen.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Méndez Álvarez y Carlos Eduardo, 1995.

<sup>2</sup> CGE – Bolivia. Manual de Normas de Auditoría Gubernamental. 2005, p.11.

## **5.2 AUDITORÍA GUBERNAMENTAL**

Es la acumulación y evaluación objetiva, independiente, imparcial, de evidencia para establecer e informar sobre el grado de correspondencia entre la información examinada y criterios establecidos.

La auditoría gubernamental se practica a todas las entidades del sector público, sin excepción, entendiéndose por tales la Presidencia y Vicepresidencia de la República, los Ministerios, las unidades administrativas de la Contraloría General del Estado Plurinacional y de las Cortes Electorales; el Banco Central de Bolivia, las Superintendencias de Bancos y de Seguros, las Corporaciones de Desarrollo y las Entidades Estatales de Intermediación Financiera; las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional; los Gobiernos Departamentales, las Universidades y las Municipalidades; las instituciones, organismos y empresas de los gobiernos nacional, departamental y local, y toda otra persona jurídica donde el Estado tenga la mayoría del patrimonio.<sup>3</sup>

## **5.3 CONTROL INTERNO**

El control interno es el conjunto de actividades, políticas, programas, procedimientos, manuales, normas, instructivos adoptados por una entidad con los objetivos de:

- Salvaguardar los Activos.
- Promover la eficiencia, eficacia y economía de las actividades.
- Promover que los Estados Financieros y la información sea útil, oportuna, confiable y verificable.
- Promover el cumplimiento de leyes y normas.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> CGE – Bolivia. Normas Generales de Auditoría Gubernamental. 2012.

<sup>4</sup> Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental. 2000.

### **Componentes del control interno:**

El control interno de acuerdo al Comité de organizaciones patrocinadoras de la comisión de normas, (COSO II), está conformado por ocho componentes interrelacionados entre sí, los cuales son:

- a. Ambiente de control.
- b. Establecimiento de objetivos.
- c. Identificación de eventos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos.
- d. Evaluación de riesgos con probabilidad de impacto.
- e. Respuesta al riesgo.
- f. Actividades de control.
- g. Información y comunicación.
- h. Supervisión y monitoreo.

### **5.4 PROGRAMA OPERATIVA ANUAL INDIVIDUAL (POAI)**

Las Normas Básicas del Sistema de Administración del Personal (NB-SAP) en su artículo 17° establece: el POAI es el proceso mediante el cual, se definen los objetivos de cada puesto, sus funciones y los resultados que se esperan de su desempeño. Los POAI's son consecuencia lógica del POA, y la sumatoria de estos instrumentos está orientada a lograr los resultados de gestión institucional. El conjunto de POAI's de una entidad constituyen el Manual de Puestos de la misma; sus objetivos fundamentales son:

- Es el instrumento que sirve como elemento de medición y comparación de resultados propuestos y resultados logrados, es decir es el documento institucional, inherente a cada funcionario, bajo cuyo contenido se regulan las funciones y los resultados que todo servidor público debe alcanzar, a través del ejercicio de un puesto.

- Se constituye en la base para la evaluación del desempeño. Vale decir, que resultaría altamente subjetivo emprender una evaluación del desempeño formal, si no se tendría previamente formulado el POAI.<sup>5</sup>

## **5.5 MANUAL**

Tiene como principales funciones elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo, homogeneizar los conocimientos y presentar en forma sistemática información que guía y facilita las actividades de los usuarios.

Para que el manejo del manual sea sencillo y pueda ser utilizado por cualquier persona, este debe ser de fácil comprensión, esto significa que debe mostrar en forma detallada los procedimientos y pasos a seguir; debe ser de consulta y apoyo, para orientar al auditor en una forma lógica y sistemática; también debe ser flexible porque está sujeto a cambios de acuerdo a las necesidades de los usuarios.

## **5.6 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (SAP)**

Es el conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública de personal.

El Sistema de Administración de Personal (SAP) se estructura en base a los siguientes subsistemas:

- Subsistema de Dotación de Personal
- Subsistema de Evaluación del Desempeño
- Subsistema de Movilidad de Personal
- Subsistema de Capacitación Productiva

---

<sup>5</sup> Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, 2003.

- Subsistema de Registro<sup>6</sup>

## **6 MARCO METODOLÓGICO**

### **6.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.**

Se tomará un enfoque de investigación cualitativo porque al investigar se plantea un problema, pero no se seguirá un proceso definido claramente, el trabajo se basará en observar los hechos y durante el proceso desarrolla una teoría coherente para representar lo que observa.

El enfoque cualitativo se puede describir como un conjunto de prácticas que transforman la realidad observable en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos.

### **6.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es de tipo Descriptiva porque reseña rasgos y cualidades del objeto, en las investigaciones descriptivas, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. Al respecto Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio señalan: “Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas”.

Este tipo de investigación se lleva a cabo cuando se desea encontrar la solución de los problemas que surgen en organizaciones. Se efectúan descripciones de los fenómenos a estudiar, a fin de justificar las disposiciones y prácticas vigentes o elaborar planes más inteligentes que permitan mejorarlas. Su objetivo no es sólo

---

<sup>6</sup> Norma Básica del Sistema de Administración de Personal, 2003.

determinar el estado de los problemas analizados, sino también es comparar la situación existente con las pautas aceptadas.

### **6.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación tiene un diseño no experimental, longitudinal ya que se analizarán los cambios de categorías, sucesos o relaciones a través del tiempo, esto hace referencia al aporte que el trabajo entrega a la sociedad.

La investigación se inserta en un espacio / tiempo, y debe entregar un aporte al lugar de donde surgió el problema (el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal – INIAF), en consecuencia la importancia social es aquello que el trabajo está solucionando, mejorando, comprendiendo.

### **6.4 MÉTODOS**

#### **6.5 Método Deductivo**

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

#### **6.6 La Síntesis**

El conocimiento de la realidad puede obtenerse a partir de la identificación de las partes que conforman el todo, o como resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad iniciando con los elementos más simples de conocer para ascender poco a poco, gradualmente, al conocimiento de lo más complejo. Implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada uno de ellos pueda relacionarse con el conjunto en la función, que desempeñan con referencia al problema de investigación.

## **6.7 Observación**

En un sentido más amplio, en el contexto de reflexión de la epistemología de la complejidad, comprendido como la forma en que un observador, 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.

Esta técnica permitirá determinar las actividades cotidianas relacionadas al Sistema de Administración de Personal de la institución.

## **6.8 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

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

#### **FUENTES PRIMARIAS**

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

#### **FUENTES SECUNDARIAS**

Es toda la información bibliográfica recopilada relativa al tema, libros especializados sobre auditoría, selección de recursos humanos y administración de personal, leyes, normas básicas, normativa específica, resoluciones, decretos supremos y páginas de internet.

## **6.9 PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA**

Los procedimientos a realizarse son los siguientes:

- Elaboración del Memorándum de Planificación de Auditoría (MPA).

- Desarrollar el trabajo de campo de acuerdo al cronograma predeterminado en el Memorándum de Planificación de Auditoría (MPA) y seguir lo definido en el programa de auditoría. (Ejecución)
- Elaboración del informe de Auditoría.
- Presentación del informe con los resultados alcanzados en dicho trabajo (Comunicación de resultados).

## **7 MARCO PRÁCTICO (PROPUESTA)**

### **7.1 MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA (MPA)**

**“AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE INNOVACIÓN AGROPECUARIA Y FORESTAL – INIAF”**

**TÉRMINOS DE REFERENCIA.**

**ANTECEDENTES.**

En cumplimiento al Programa Operativo Anual (POA) y al Reglamento Especifico Sistema de Administración de Personal (RE - SAP) se ha planificado la auditoría para evaluar el control interno en el proceso de selección de recursos humanos del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF)

**OBJETIVO DEL EXAMEN**

Expresar una opinión independiente sobre el grado de implantación y desarrollo del control interno en el proceso de selección de recursos humanos del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF).

**OBJETO DEL EXAMEN**

Los documentos relacionados con el control interno correspondiente al Sistema de Administración de Personal (SAP), Programas Operativos Anuales Individuales



(POAI) del personal, Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal (RE - SAP), Files de personal, y otra documentación necesaria para sustentar el informe, correspondiente.

## **ALCANCE DEL EXAMEN**

El examen se realizará en cumplimiento de las Normas de Auditoría Gubernamental, y comprenderá examinar toda la documentación de respaldo, documentación contractual correspondiente a la Gestión 2017.

## **METODOLOGÍA.**

La metodología para desarrollar el presente examen se la realizará conforme a Programas de Auditoría en relación a las operaciones sujetas al examen, que incluye procedimientos y técnicas que permitirán obtener evidencia suficiente y competente.

- Se solicitará toda la documentación, procesada la contratación del personal.
- Se solicitará la normativa relacionada con la selección de los recursos humanos.
- Efectuamos la trazabilidad del procedimiento a través de la elaboración de una narrativa que coadyuve a la comprensión de su funcionamiento.
- Se verificaran los procesos de selección de personal.
- Se verificará el Programa Operativo Anual gestión 2017.
- Se verificará las planillas de personal a nivel Nacional.
- Se elaborará y realizará las pruebas de recorrido, para comprender el proceso del sistema de control interno.
- Se elaborará y realizará las pruebas de cumplimiento, para verificar las actividades de control implantadas en los ciclos administrativos.
- Se elaborará y realizará las pruebas sustantivas
- Se considerará otros procedimientos orientados al cumplimiento del objetivo de nuestro examen.

## **NORMATIVA APLICADA**

- Ley de Administración y Control Gubernamentales Ley N° 1178 del 20 de julio de 1990.
- Creación del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF) mediante Decreto Supremo N° 29611 de 25 de junio de 2008.
- Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental aprobados con Resolución N° CGR-1/070/2000 de fecha 21 de septiembre de 2000 emitidas por la Contraloría General de la República.
- Normas de Auditoría Gubernamental, aprobadas mediante Resolución N° CGE/094/2012 de fecha 27/08/2012 por la Contraloría General del Estado.
- Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (NB - SAP), aprobados mediante Resolución Suprema N° 22295 del 04 de marzo de 2005.
- Normas de Gestión de Recursos de Donación D.S. N° 29308.
- Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal (RE-SAP) del INIAF, elaborado en base a la NB - SAP
- Otra normativa vigente para el desarrollo de la auditoría.

## **RESPONSABILIDAD EN MATERIA DE INFORMES**

El informe presentará los resultados del análisis sobre la “Auditoría para evaluar el control interno en el proceso de selección de recursos humanos del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF) por la gestión 2017.”, respaldado con evidencia suficiente, competente y pertinente, contenida en los papeles de trabajo.

El titular de la Unidad de Auditoría Interna (UAI) es responsable por la opinión que emita en función a la auditoría realizada. Si durante el transcurso de la auditoría se detectaren hallazgos significativos o de relevancia, éstos serán comunicados según exijan las circunstancias en el informe de control interno y/o con indicios de responsabilidad

## **INFORMES A PRESENTAR**

El examen de la “Auditoría para evaluar el control interno en el proceso de selección de recursos humanos del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF), por la gestión 2017”, derivará en la presentación del informe de control interno.

Si durante el transcurso de la Auditoría se detectaren hallazgos significativos, estos serán objeto de informes independientes, según exijan las circunstancias.

## **ANTECEDENTES Y BASE LEGAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE INNOVACIÓN AGROPECUARIA Y FORESTAL**

En la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, elaborada durante el gobierno del Presidente Juan Evo Morales Ayma, se establece una nueva política económica fundamentada en la economía comunitaria, privada y estatal. En este contexto, determina que el Estado, las comunidades y los actores privados son los llamados a impulsar el desarrollo productivo nacional.

Para tal efecto, el “Plan Nacional de Desarrollo (PND) Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien”, aprobado mediante Decreto Supremo N° 29272 de fecha 12 de septiembre del 2007, en su artículo 6 menciona cuatro pilares del plan, uno de ellos es “Bolivia Productiva” que está orientado hacia la transformación, el cambio integrado y diversificación de la matriz productiva, logrando el desarrollo de los Complejos Productivos integrales y generando excedentes, ingreso y empleo con la finalidad de cambiar el patrón primario exportador excluyente. Además, está conformada por los sectores estratégicos generadores de excedentes y los sectores generadores de empleo e ingreso. De manera transversal, se encuentran los sectores de infraestructura para el desarrollo productivo y de apoyo a la producción. (D.S. N° 29272 del 12/09/2007, Art. N° 6)

Además, se ha logrado construir y consolidar el Plan Estratégico Institucional (PEI) del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF) que será implementado durante el periodo del 2015 al 2020.

## **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

La estructura organizacional del INIAF responde a un nivel superior conformado por los miembros del Directorio, normado por el Estatuto Orgánico que establece las funciones y atribuciones de sus miembros, el mismo está presidido por la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.

En atención al Estatuto Orgánico del INIAF, modificado el 12 de enero de 2009, los niveles de organización son los siguientes:

### ➤ **Nivel Directivo**

El Directorio es la máxima instancia resolutoria y normativa que garantiza el cumplimiento de los objetivos de la Institución, el mismo está conformado por cinco miembros:

- Ministra o Ministro de Desarrollo Rural y Tierras.
- Viceministra o Viceministro de Desarrollo Rural y Agropecuario.
- Una o un representante del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural.
- Una o un representante del Ministerio de Medio Ambiente y Agua.

### ➤ **Nivel Ejecutivo**

Se encuentra conformado por la Máxima Autoridad Ejecutiva (Director General Ejecutivo) del INIAF designado mediante Resolución Suprema.

### ➤ **Nivel Operativo**

Se encuentra conformado por tres direcciones técnicas y una administrativa financiera, trece oficinas entre departamentales y centros experimentales y centros de producción, todas ellas operativizan las líneas estratégicas de la Institución abarcando los diferentes campos de acción institucional.

## **NATURALEZA DE LAS OPERACIONES.**

### **OBJETIVOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE INNOVACIÓN AGROPECUARIA Y FORESTAL (INIAF).**

El Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF) tiene los siguientes objetivos.

- Incrementar y mejorar de forma integral y sustentable los factores y condiciones de producción, insumos y procesos productivos.
- Mejorar la producción, productividad y calidad de productos agropecuarios y forestales, a través de actividades de investigación científica y participativa, innovación, asistencia técnica, generación y producción de semilla de calidad y difusión de conocimientos, saberes y tecnología, priorizando la seguridad y soberanía alimentaria.
- Fortalecer a los actores y sus relaciones en el marco del desarrollo rural agropecuario y forestal.

## **MISIÓN**

El INIAF es la autoridad competente y rectora del Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal, que tiene los roles de generar tecnologías, establecer lineamientos y gestionar las políticas públicas de innovación agropecuaria y forestal, con la finalidad de contribuir a la seguridad y soberanía alimentaria, en el marco del diálogo de saberes, la participación social, y la gestión de los recursos genéticos de

la agro biodiversidad como patrimonio del Estado. (Decreto Supremo N° 29611, del 25 de junio de 2008; Creación del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF).

## **VISIÓN**

El INIAF es referente nacional e internacional en innovación agropecuaria y forestal, con un modelo de gestión fortalecido e institucionalizado, para la generación y desarrollo de innovación y tecnologías, gestión de políticas públicas y de saberes, la provisión de servicios accesibles y de calidad, para beneficio de productoras y productores agrícolas, pecuarios y forestales y la sociedad boliviana en su conjunto. (Decreto Supremo N° 29611, del 25 de junio de 2008; Creación del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF).

## **ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LA ENTIDAD**

Dirigir, realizar y ejecutar procesos de investigación, innovación, asistencia técnica, apoyo a la producción de semillas, recuperación y difusión de conocimientos, saberes, tecnologías, y manejo y gestión de recursos genéticos.

## **ENTIDAD TUTORA**

La entidad que ejerce tuición sobre el INIAF es el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.

## **Características de los principales usuarios y/o beneficiarios**

Entre los principales usuarios que utilizan la información generada por la institución tenemos a los siguientes:

Usuarios externos: El sector agropecuario y forestal, profesionales en el campo de la asistencia técnica, pequeños y medianos productores, organizaciones sociales, ministerio de desarrollo rural y tierras, contraloría general del estado.

Usuarios internos: Dirección general ejecutiva, direcciones, unidades, áreas, departamentales y regionales de la entidad a nivel nacional.

### **Características de los servicios que brinda**

Bajo este marco el desafío es avanzar hacia la seguridad y soberanía alimentaria del país, asegurando la oferta de alimentos saludables para la población y ampliando la contribución de la producción agropecuaria y forestal a los medios de vida de la población y al desarrollo del país.

En ese sentido, se trata de impulsar la gestión sustentable de los recursos naturales, que haga posible la mejora de los medios de vida y el vivir bien de los pueblos indígenas originarios campesinos y de la sociedad rural en su conjunto, a través del aprovechamiento de los recursos naturales renovables, pero sin poner en riesgo la conservación de los ecosistemas, de los paisajes naturales y de la biodiversidad.

### **AMBIENTE DE CONTROL**

La evaluación del ambiente de control se efectuó de las operaciones relacionadas con el objeto de la presente auditoría como se detalla a continuación:

### **FACTORES DE ANÁLISIS.**

#### **Integridad y Valores Éticos.**

En principio manifestar que la dirección superior muestra interés por la ética de los servidores públicos de la entidad; sin embargo, por distintos factores, no se ha implementado el Código de Ética respectivo, en relación a la comunicación y prácticas éticas de la dirección superior, esta predica con el ejemplo sobre el comportamiento ético pretendido, asimismo propicia una cultura organizacional con énfasis en la integridad y el comportamiento ético, como ejemplo considerar que no se conocen vulneraciones a la ética funcionaria por parte de los ejecutivos de la entidad.

También manifestar que los servidores públicos de la entidad, en su generalidad responden positivamente a la integridad y los valores éticos, existiendo entre otros una cultura de rendición de cuentas con características de integridad, confiabilidad y oportunidad, así también los servidores públicos prestan colaboración para cumplir las exigencias excepcionales de la entidad relacionadas con el servicio a los usuarios. Por otra parte, aclarar que no se conocen actos fraudulentos o contrarios a la Ética que involucren a los servidores públicos operativos del INIAF.

### **Administración Estratégica.**

Los objetivos estratégicos son consistentes con la misión de la Entidad; asimismo, los objetivos de gestión son consistentes con los objetivos estratégicos de la Entidad, en consideración a estos elementos importantes se elabora el Plan Estratégico, considerando el marco normativo vigente, las estrategias diseñadas son consistentes con los Planes Generales de Desarrollo (PGDs) y el Plan Nacional de Desarrollo (PND), además que han sido elaboradas sobre la base de las normas básicas del Sistema Nacional de Planificación y el Sistema Nacional de Inversión Pública.

Para fines de concientización, sobre los objetivos proyectados, se realiza la difusión interna del contenido del Plan Estratégico de la Entidad y el POA, permitiendo también a los servidores públicos el acceso a la consulta de esta herramienta de trabajo, además se hace énfasis en que los responsables de las áreas y unidades conozcan la importancia y contribuyan con las operaciones a su cargo respecto al cumplimiento de las estrategias y de los objetivos institucionales.

### **Filosofía de la Dirección.**

Como un aspecto importante se determina el logro de objetivos de gestión, al respecto la dirección superior exige el cumplimiento de objetivos bajo criterios de eficacia y eficiencia en el marco legal que rige las actividades de la entidad.

La dirección superior respeta la aplicación del control interno, en ese contexto toma acciones oportunas, procurando corregir las deficiencias del control interno, también la



dirección superior exige el respeto de los controles internos establecidos y mantiene una actitud de no tolerancia sobre incumplimientos significativos.

En la entidad tiene respeto por la independencia de la Unidad de Auditoría Interna en cuanto a la programación, ejecución y comunicación del resultado de sus actividades. La UAI depende jerárquicamente de la máxima autoridad ejecutiva; además, dispone de los recursos suficientes para poder dar cumplimiento a su POA.

### **Competencia del Personal.**

En relación a la competencia y experiencia de los ejecutivos que ocupan los cargos de mayor responsabilidad; es decir, la máxima autoridad ejecutiva y sus asesores directos, afirmar que estos tienen formación profesional y experiencia acorde con las operaciones principales desarrolladas por la entidad, asimismo los responsables jerárquicos de las áreas y unidades tienen experiencia en las operaciones que están bajo su responsabilidad.

Los perfiles de puestos son determinados de acuerdo con el nivel de responsabilidad, naturaleza y complejidad de las operaciones a desarrollar, en ese sentido la entidad ha establecido los requisitos de competencia requeridos para los puestos clave o trabajos específicos que necesitan un alto nivel de desempeño profesional.

La evaluación del desempeño de los servidores públicos, es aplicada para proveer información con el fin de mejorar el desempeño y tomar medidas correctivas.

En la entidad no existen servidores públicos de carrera, pero si se realizan actividades que contribuyen a la capacitación del personal, fundamentadas en las necesidades detectadas, principalmente por los resultados de la evaluación del desempeño.

### **Políticas de Administración de Personal.**

En relación a la definición de políticas para la administración del personal, estas se encuentran formalizadas en el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal; sin embargo, las políticas no son actualizadas de acuerdo con las circunstancias.

Sobre las políticas de reclutamiento del personal no se encuentra establecido el procedimiento de someter a un examen especialmente minucioso de los historiales o currículum vitae que presentan cambios frecuentes de trabajo o períodos amplios de inactividad, asimismo sobre la investigación de si los candidatos han tenido procesos o si tienen procesos pendientes relacionados con responsabilidades por la función pública.

Entre las políticas para la promoción del personal, para las promociones verticales en la entidad, no se ha considerado el criterio de transparencia y/o que los candidatos no hayan tenido cuestionamientos o problemas vinculados con la Ética.

La estabilidad laboral de los servidores públicos que demuestran desempeños adecuados, está considerada como política, para este fin la entidad demuestra su interés manifiesto y sincero por mantener y capacitar a los servidores públicos con buenos desempeños y comportamientos éticos.

En las políticas de administración de personal, se aplican procedimientos para que los servidores públicos de todas las dependencias de la entidad conozcan las políticas de administración de personal definidas por la dirección superior; además, también se comunica en el proceso de inducción a los nuevos servidores públicos sobre las políticas de administración de personal.

Sobre la aplicación de políticas de administración de personal, esta tiende a ser inequívoca, objetiva y oportuna; además, se ha determinado formalmente quién o quiénes deben aplicar las distintas políticas para el manejo del personal.

### **Atmósfera de Confianza.**

Un aspecto importante es la comunicación sin barreras, misma que contribuye a facilitar el acercamiento entre los distintos niveles organizacionales, al respecto la entidad ha establecido y difundido una política de puertas abiertas, así también han considerado la implementación de mecanismos para que los niveles inferiores puedan presentar propuestas o sugerencias, en ese entendido la dirección superior promueve

e incentiva la proposición de mejoras, y efectúa reconocimientos a los servidores públicos que las han sugerido.

Considerando que la comunicación efectiva favorece la confianza mutua, se ha llegado a tener certeza en relación a que los emisores conocen sobre que los mensajes han sido correctamente entendidos por los receptores, antes de la ejecución de las instrucciones correspondientes.

## **EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA Y ENFOQUE DE AUDITORÍA.**

En la ejecución de la Auditoría se pueden identificar el riesgo inherente, riesgo de control y el riesgo de detección.

La existencia del riesgo inherente está presente por la susceptibilidad que los documentos presentados contengan errores o irregularidades significativas, antes de considerar la efectividad de los sistemas de control. Entre estos factores consideramos la naturaleza de las actividades de la entidad, y el tipo de operaciones financieras, de las cuales una parte importante está sujeto a desembolsos de organismos financiadores externos.

El riesgo de control podría estar afectado por la aplicación de la R.A N° 048 de fecha 14 de abril de 2011 en la que se delega a los Responsables Departamentales y Regionales las siguientes atribuciones: Administrar y ejecutar presupuesto asignado; manejar cuentas fiscales y realizar operaciones bancarias, financieras, comerciales y administrativas necesarias para el cumplimiento de sus funciones; contratar bienes y servicios en las modalidades de contratación menor y directa por montos inferiores a Bs20.000,00

El riesgo de detección será considerado según el resultado de los riesgos inherente y de detección. También se debe tomar en cuenta que este riesgo es asumido por el auditor gubernamental.

En función a los riesgos existentes en el proceso de una auditoría, se procedió a considerar los objetos del examen generados en los distintos procesos o la

documentación que respalda a los mismos, determinando según análisis todos los factores relevantes que estos conllevan implícita o explícitamente, aspecto que en cada caso nos permiten determinar el enfoque de la auditoría, es decir para examinar la documentación se realizaran pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas, finalmente con estos elementos se diseñaran los procedimientos que deberán ser aplicados en nuestro examen.

### **RIESGO INHERENTE**

Consideramos que la existencia del riesgo inherente, está presente por la susceptibilidad que los documentos examinados, la inexistencia de procedimientos definidos ocasionen errores o irregularidades significativas. Estos factores nos llevan a establecer un Riesgo Inherente Moderado.

### **RIESGO DE CONTROL**

Como resultado del relevamiento de información, realizado en base a la verificación de los documentos, se ha evidenciado que no se cuenta con una guía o manual que permita tener consistencia y uniformidad en el proceso de selección de los recursos humanos de la institución, motivo por el cual se ha determinado un nivel de Riesgo de Control Moderado.

### **RIESGO DE DETECCIÓN**

El riesgo de detección siempre estará presente en la ejecución de todas nuestras pruebas, debido a que existe la incertidumbre de que nuestros procedimientos de auditoría no lleguen a detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna, si existieran. Por lo expuesto consideramos un Riesgo de Detección Moderado.

## **ENFOQUE DE AUDITORÍA**

Basados en el relevamiento de información efectuado para la “Auditoría para evaluar el control interno en el proceso de selección de los recursos humanos en la gestión 2017”, y como resultado de la evaluación de riesgos detallada en el punto anterior se concluye que existe un ambiente de control débil, por lo que se prevé el análisis el 90% de la documentación existente correspondiente al periodo objeto de análisis.

## **ESTRATEGIA DE LA AUDITORÍA**

Se efectuara una revisión del 90% de los documentos relacionados con el objeto de la presente auditoría, así como la revisión de hechos posteriores relacionados que puedan resultar de interés para el presente análisis.

## **ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**

El trabajo se realizará mediante un cronograma con fechas de inicio y conclusión y presupuesto de horas auditor, necesarios para la realización de nuestro examen, como se detalla:

### **Descripción actividad**

Conocimiento y planificación	17/03/2018 - 17/04/2018
Ejecución de pruebas sustantivas (Trabajo de campo)	20/04/2018 - 10/05/2018
Elaboración del Informe	11/05/2018 - 23/06/2018

## 7.2 PROGRAMA DE AUDITORÍA

### UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

#### INIAF

### AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE INNOVACIÓN AGROPECUARIA Y FORESTAL – INIAF EN LA GESTIÓN 2018

#### OBJETIVOS:

1. Evaluar el control interno en el proceso de selección de recursos humanos del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal - INIAF.
2. Determinar las características sobre la forma de selección de los recursos humanos.
3. Identificar las deficiencias del control interno relacionados con el proceso de selección de recursos humanos.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T.	HECHO POR
1	Evaluar y estudiar del sistema de control interno relacionado con el proceso de selección de personal.		
2	Identificar los procedimientos y políticas vigentes para la contratación, selección y reclutamiento de personal.		
3	Solicitar normativa y/o instructivos vigentes relacionada con contratación, selección y reclutamiento de personal.		
4	Analizar los procedimientos que utiliza la institución para determinar las cualidades y aptitudes que debe poseer el personal para el buen desempeño de sus labores.		

5	Determinar los documentos que son utilizados en el Proceso de selección.		
6	Verificar el archivo y la integridad de los files de personal realizados por la Unidad de Recursos Humanos.		
7	Verificar físicamente que los contratos de trabajo cumplan con los requisitos establecidos.		
8	<p>Verificar que los files de personal contengan mínimamente la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos originales.</li> <li>• Memorándum de designación o posesión.</li> <li>• documentación personal del empleado (fotocopias de Cedula de Identidad, Certificado de Nacimiento).</li> <li>• Fotocopia de títulos profesional o certificados que acrediten la formación académica requerida para el puesto).</li> <li>• fotocopia del certificado SIPPASE actualizado</li> <li>• Libreta de Servicio Militar (requisito obligatorio en el caso de los varones).</li> <li>• Certificado emitido por la Escuela de Gestión Pública del conocimiento de un idioma originario.</li> <li>• Programa Operativo Anual Individual (POAI)</li> <li>• Términos de Referencia.</li> <li>• Declaraciones Juradas de Bienes y Rentas (si corresponde).</li> <li>• Declaración de no incompatibilidad funcionaria</li> <li>• Hoja de vida actualizada</li> <li>• Afiliación a la Caja de Caminos</li> <li>• Evaluaciones de desempeño</li> </ul>		
9	Verificar y analizar las últimas evaluaciones realizadas al personal.		
10	Determinar si se ha dado cumplimiento a las políticas y procedimientos relacionados con la preselección y Selección del Personal.		
11	Comprobar si se cumple con las leyes laborales		

	vigentes en el país.		
12	<b>CONCLUSIONES</b> Concluya de acuerdo con los resultados del examen realizado.		
13	Prepare cédulas de deficiencias de observación.		
<b>INSTITUTO NACIONAL DE INNOVACIÓN AGROPECUARIA Y FORESTAL - INIAF</b>		<b>INICIALES</b>	<b>RUBRICAS</b>
<b>ELABORADO POR:</b>			<b>FECHA</b>

## **8 MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **INTRODUCCIÓN**

Este Manual se constituye como una herramienta que coadyuvará al logro de una adecuada sistematización de operaciones, procedimientos y tareas administrativas dentro de la institución, contribuyendo a la institución con métodos estándar para la ejecución de auditorías relacionadas a la selección de recursos humanos.

El uso del presente manual, permitirá a la unidad de auditoría interna de la institución, la evaluación eficaz, eficiente y oportuna del proceso de selección de los recursos humanos, información que permitirá a la Unidad de Auditoría Interna planificar, ejecutar y comunicar los resultados de la auditoría.



El diseño del manual ayudara a realizar el trabajo de campo de las auditorías realizando una evaluación constante de sus controles internos fomentando a la calidad en las auditorías similares, identificando deficiencias en la unidad de recursos humanos, identificando problemas críticos en el proceso de selección de personal y corroborando el cumplimiento del ordenamiento jurídico administrativo relacionado con el personal de la institución.

## **OBJETIVO DEL MANUAL**

El objetivo del presente manual de auditoría es describir los pasos, procedimientos, actividades y guías de trabajo para realizar la planificación y ejecución de una auditoría para evaluar el control interno en el proceso de selección de recursos humanos en el Instituto Nacional de Innovación Agropecuario y Forestal – INIAF, constituyéndose en un documento de consulta permanente para el desarrollo de auditorías similares.

## **ALCANCE DEL MANUAL**

La finalidad del presente Manual es lograr ser una herramienta de trabajo, que incluya todos los procedimientos vinculados de manera específica a la evaluación del control interno en el proceso de selección de recursos humanos del Instituto Nacional de Innovación Agropecuario y Forestal – INIAF, de una manera práctica y operativa y, que además pueda ser utilizada con un considerable grado de sencillez por todos los posibles usuarios.

## **DOCUMENTOS DE REFERENCIA**

El diseño del Manual está basado en los siguientes documentos:

1. Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia
2. Ley N° 1178 de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales.
3. Norma Básica del Sistema de Administración del Personal (NB - SAP).
4. Reglamento Específico del Sistema de Administración del Personal (RE - SAP)
5. Estructura Organizacional de la Institución

6. Manual de Operación y Funciones
7. Instructivos emitidos por el ente tutor y por la institución
8. Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental.
9. Otros documentos referentes al proceso de selección de personal

## **RESPONSABILIDADES**

La responsabilidad por la gestión de auditoría interna pertenece al Jefe de la Unidad de Auditoría Interna, mientras que la responsabilidad del objeto de auditoría recae en las áreas o unidades auditadas.

## **PARTICIPANTE DE LA AUDITORÍA**

### **JEFE DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**

El jefe de la UAI es el responsable de programar las auditorías, establecer el alcance de la auditoría, notificar a las unidades involucradas, realiza la evaluación de los miembros de la UAI, establecer las fechas de las auditoría y los tiempos para que coordinen con los responsables auditados.

Realiza la coordinación para la identificación de recomendaciones respecto a los hallazgos del informe de auditoría, en caso de no hacer un supervisor, él es quien debe supervisar el trabajo de los auditores.

### **EQUIPO DE AUDITORÍA**

Son los responsables de ejecutar el programa de trabajo de la auditoría, revisar los documentos y procedimientos, y realizar todo el trabajo de campo, realizar la documentación de evidencia suficiente y competente en los papeles de trabajo, elaborar y realizar entrevistas al personal, registrando los hechos y recopilando información para la elaboración del informe de Auditoría.

## **PERSONAL AUDITADO**

Responsables de las acciones u omisiones que contravengan el ordenamiento jurídico administrativo, apoya el desarrollo de la auditoría, a fin de asegurar un examen al objeto de auditoría. También son responsables de realizar la implementación oportuna y efectiva de acciones detectivas, correctivas, preventivas e inmediatas que aseguren la forma de subsanar los hallazgos reportados en el informe de auditoría.

## **CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL**

El manual pretende ser de fácil comprensión porque muestra en forma detallada la secuencia de procedimientos, y se encuentran detallados los pasos a seguir; Tiene que ser viable, esto implica que el manual debe tener la cualidad o condición de factibilidad, es decir que se pueda hacer o realizar sin mayores problemas; es de consulta y apoyo, porque orienta al auditor en una forma sistemática y lógica; debe ser flexible, porque debe tener la condición de ser sujeto a cambios de acuerdo a las necesidades de los diferentes usuarios de la institución.

## **ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL**

Cuando se produzcan cambios significativos en la estructura organizacional de la Unidad de Auditoría Interna o las relacionadas con sus atribuciones, este manual deberá ser actualizado bajo la responsabilidad del jefe de la Unidad de Auditoría Interna y aprobado por la Máxima Autoridad Ejecutiva de la institución.

## **PASOS A SEGUIR PARA REALIZAR LA AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS (CASO: INIAF):**

### **PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA**

Para empezar con el trabajo, primero, el auditor debe realizar el relevamiento de información donde deberá solicitar información y tener un cabal entendimiento sobre:

- Misión, visión, planificación estratégica institución (PEI), Plan Operativo Anual (POA), Organigrama de la Entidad, políticas, Planes Operativos Anuales Individuales (POAIs), manuales.
- Determinar la auditabilidad del objeto de la evaluación
- Identificar áreas de alto riesgo
- Identificar amenazas
- Identificar controles débiles

El auditor deberá definir claramente:

- Definir el objetivo de la auditoría
- Definir el alcance de la auditoría
- Definir el objeto de la auditoría
- Definir la metodología para la auditoría
- Normas, principios y disposiciones legales aplicables
- Determinar el equipo de auditoría, recursos y sus tiempos

Finalmente en esta etapa el auditor debe traducir toda la planificación en el Memorándum de planificación de auditoría (MPA), y elaborar los Programas de trabajo.

## **EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**

En esta fase el auditor deberá realizar la obtención de evidencias suficiente y competente para sustentar los hallazgos y las observaciones que tendrán sus respectivas recomendaciones.

El auditor deberá:

- Ejecutar el MPA y el Programa de Trabajo de Auditoría.
- Evaluar el área de auditoría (Unidad de Recursos Humanos).
- Efectuar Pruebas de cumplimiento (Al proceso de selección de personal)
- Efectuar Pruebas sustantivas.
- Revisar y evaluar la Documentación.

- Verificar el cumplimiento de las normas legales que sean aplicables con la Selección de Personal.
- Corroborar la capacidad de gestión y la competencia del sistema de control interno correspondiente al proceso de selección del personal en la institución.
- Obtener evidencia suficiente, competente, útil, relevante.
- Elaborar la planilla de deficiencias considerando los atributos de los hallazgos:
  - Condición
  - Criterio
  - Causa
  - Efecto
  - Recomendación
- Referenciar y co-referenciar los programas de trabajo, planillas de deficiencias y las evidencias obtenidas.
- Revisión y supervisión por parte del supervisor de auditoría.

## **CONCLUSIÓN Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

Al concluir la etapa de ejecución de la auditoría al proceso de selección de personal, el auditor, debe elaborar conclusiones, presentar resultados, hallazgos y recomendaciones.

El objetivo de la comunicación de resultados es emitir el informe final de auditoría a los usuarios.

El auditor deberá:

- Elaborar el acta de validación de resultados para consensuar con los auditados.
- Preparar toda la documentación necesaria para la validación (Papeles de Trabajo).
- Programar y llevar a cabo la reunión de validación.
- Hacer firmar el acta de validación con los auditados y firmar el acta.
- Elaborar el informe final en base al acta de validación de resultados.

- Incluir conclusiones y recomendaciones generales.
- Referenciar y co-referenciar entre las planillas de deficiencias, acta de validación de resultados y el informe definitivo.
- Firmar el informe de auditoría definitivo.
- Entregar a el informe a la MAE, órgano tutor y a la Contraloría General del Estado.

### **Informe de auditoría**

El auditor debe identificar hechos o situaciones (hallazgos) que afectan de forma adversa el proceso de dotación de recursos humanos de la entidad, que sean relevantes para comunicados en el informe.

Los atributos del hallazgo son: Condición, criterio, causa, efecto y recomendación:

**Condición:** Es la evidencia de auditoría necesaria para comprobar o refutar las afirmaciones que contiene la documentación correspondiente a la selección de personal para proporcionar así al auditor una base para expresar su opinión.

**Criterio:** Son todas las normas y el ordenamiento jurídico administrativo con la que el auditor mide la Condición; permite la evaluación de la condición actual.

**Causa:** Son las razones o motivos por los cuales ocurrió la Condición, el porqué del incumplimiento del criterio o normativa.

**Efecto:** Es el resultado adverso o potencial de la Condición encontrada, representa la pérdida en términos monetarios originada por el incumplimiento de los criterios, en el proceso de selección de personal está representado por el incumplimiento a la normativa legal.

**Recomendación:** Es la propuesta de solución a las deficiencias encontradas durante el examen ejecutado. Las recomendaciones deben tener un carácter preventivo o correctivo y deberán indicar qué parte de los procesos de la institución requiere

mejoras o correcciones, las recomendaciones deben ser precisas y prácticas orientadas a eliminar las irregularidades detectadas.

Es necesario verificar el cumplimiento de los compromisos asumidos para la mejora continua; se deben realizar seguimientos oportunos a la implementación de las recomendaciones efectuadas por la Unidad de Auditoría Interna.

## **9 CONCLUSIONES**

La investigación realizada, permitió elaborar una propuesta de un Manual de auditoría para la evaluar el control interno en el proceso de selección de recursos humanos del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal - INIAF, la misma coadyuvó para identificar las deficiencias de control interno relacionados con el proceso de selección de recursos humanos; determinar las características sobre la forma de selección de los recursos humanos (en la etapa del relevamiento de información/ Planeación), y en el informe de auditoría realizar recomendaciones sobre las deficiencias encontradas en la revisión de la documentación para subsanarlas y alcanzar la eficiencia en los procesos de selección de recursos humanos.

La ejecución del trabajo de campo, permitió determinar un diagnóstico real de la situación actual y los procesos de selección de personal que lleva adelante la institución, la misma que no cuenta con instrumentos de seguimiento, control y evaluación, de la gestión de recursos humanos.

Se ha determinado mediante indagaciones y observaciones, las características sobre la forma de selección de personal, mismas que son aplicadas en base a las decisiones de la Máxima Autoridad Ejecutiva o de los Jefes de áreas, careciendo de instrumentos técnicos para la evaluación y selección. En el análisis realizado se identificó que la Institución carece de Programa Operático Anual Individual (POAI), Manuales y Normativa actualizada para la administración de sus recursos humanos, en especial del proceso de selección.

Es necesario que se implanten las recomendaciones formuladas, producto de la aplicación del manual.

## **10 RECOMENDACIONES**

Concluido el trabajo se recomienda a las Dirección Administrativa Financiera del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal tomar en cuenta e implementar el presente manual de auditoria para evaluar el control interno en el proceso de selección de recursos humanos con el objeto de contar con la seguridad de que la institución cuenta con personal idóneo y capaz de alcanzar eficientemente los objetivos institucionales y además pueda acceder a la carrera administrativa.

La aplicación del manual de auditoría permitirá a la entidad identificar si se cumplen con las normas específicas y procedimientos legales en el proceso de selección de personal.



## 11 BIBLIOGRAFÍA

Gaceta Oficial. Constitución Política del Estado. Febrero 2010. La Paz – Bolivia.

Gaceta Oficial. Ley N° 1178 - Ley de Administración y Control Gubernamental. 20 de julio de 1990.

Gaceta Oficial. Ley N° 341 – Ley de Participación y Control Social. Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha Contra la Corrupción.

Gaceta Oficial. Ley N° 2027 – Ley del Estatuto del Funcionario Público. 27 de octubre 1999.

Gaceta Oficial. Decreto Supremo N° 214 – Políticas Nacionales de Transparencia y Lucha Contra la Corrupción.

Gaceta Oficial. Decreto Supremo N° 23318 - A Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública.

Gaceta Oficial. Ley N° 004 – Ley de Lucha Contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas “Marcelo Quiroga Santa Cruz”. 31 de marzo de 2010.

Coca Suárez Arana, P. (2017). Transparencia, Ética Pública y Lucha contra la Corrupción en la Administración Pública. La Paz – Bolivia.

Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores INTOSAI. Norma ISSAS 100 Principios Fundamentales de Auditoría del Sector Público.

Taylor Donal H. y Glezen G. William (1996), “Auditoría e Integración de Conceptos y Definiciones.”

AICP – Declaraciones sobre Normas de Auditoría, SAS 320.09

CINTEFOR (2001). Manual de Competencias Laborales.

Lea Plaza López Juan Carlos. (2018). Serie de apuntes en clases, La Paz – Bolivia.

ACKOFF L. Russel. Un Concepto de Planeación de Empresas. Limusa. 7ª reimpresión. (1984).

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTALUCIO, Pilar; Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, México, D.F., 1998.

MEJÍA IBÁÑEZ, Raúl. "Metodología de la Investigación". Edit. Sagitario SRL. Ed.2008.

Monografías.com (2012). Planeación de Recursos Humanos. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos93/planeación-de-recursos-humanos/planeación.shtml>.

Eumed.net. enfoque cuantitativo. Recuperado de [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque\\_cualitativo.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html)