

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



PROYECTO DE GRADO

Para la obtención del grado Académico de Licenciatura  
“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA  
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE  
SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA  
FINANCIERO”

CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ

Autor: Reynaldo Gonzales Guayao

TUTOR: Lic. Edwin Gutiérrez Zapana

LA PAZ – BOLIVIA

Noviembre, 2019

***DEDICATORIA***

*A mi Amada Esposa y mi Ángel, mi pequeña hija, por todo el apoyo que me brindaron que son la alegría en mi vida por las que doy cada aliento de vida diariamente*

***AGRADECIMIENTO***

*A Dios, por sus bendiciones.*

*Al Lic. Edwin Gutiérrez Zapana, por ayudarme a  
culminar esta meta en mi vida*



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

**RESUMEN EJECUTIVO**

La inexistencia de procedimientos que permitan evaluar el Control Interno en procesos tales como el de Selección de Personal, origina la necesidad de elaborar un Manual de Auditoría para Evaluación del Control Interno en el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos en el Sistema Financiero”, Caso de Estudio: Banco Fie S.A.- Regional La Paz.

El presente Manual constituirá un modelo a seguir para futuras evaluaciones al proceso de Selección de Personal en Entidades Financieras 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, estará enmarcado siempre en las Normas y/o requisitos aplicables al trabajo profesional del Auditor.

Una vez que se culmine la Auditoría para la Evaluación del Control Interno en el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos en Banco Fie S.A.-Regional La Paz, 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 en el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos Banco Fie S.A.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

INDICE

Capítulo I MARCO INSTITUCIONAL DE BANCO FIE S.A. ....	3
1. ANTECEDENTES, CAPACIDAD DE GENERACIÓN DE UTILIDAD, CALIDAD DE ACTIVOS Y LIQUIDEZ. ....	3
2. MISIÓN Y VISIÓN DEL BANCO FIE S.A. ....	5
2.1. MISIÓN ....	5
2.2. VISIÓN ....	5
3. PRINCIPIOS Y VALORES ORGANIZACIONAL ....	5
4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ....	6
Capítulo II JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DE OBJETIVOS. ....	8
1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	8
1.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	8
1.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA .....	9
1.4 JUSTIFICACIÓN PROFESIONAL .....	9
1.5 JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA.....	9
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
Capítulo III : METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	13
1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	13
2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	14
2.1. MÉTODO DEL ANÁLISIS .....	14
2.2. MÉTODO DE LA SÍNTESIS.....	14
2.3. MÉTODO INDUCTIVO .....	15
2.4. MÉTODO DEDUCTIVO .....	15
2.5. MÉTODO EXPLICATIVO.....	15
3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	16



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

3.1.	FUENTES PRIMARIAS .....	16
3.1.1.	LA OBSERVACIÓN.....	16
3.1.2.	CUESTIONARIOS.....	16
3.1.3.	ENTREVISTA.....	17
3.2.	FUENTES SECUNDARIAS .....	17
Capítulo IV MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL REFERIDO A “MANUALES DE PROCEDIMIENTOS” Y LA “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO” .....		18
1.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	18
1.1.	DEFINICIÓN DE MANUAL.....	18
1.2.	OBJETIVO DE UN MANUAL.....	18
1.3.	VENTAJAS DEL USO DE UN MANUAL.....	19
1.4.	PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL .....	19
1.4.1.	DELIMITACIÓN DE PROCEDIMIENTOS .....	19
1.4.2.	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	20
1.4.3.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	20
1.4.4.	ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO .....	20
1.4.5.	PREPARACIÓN PROYECTO DEL MANUAL .....	21
1.4.6.	APROBACIÓN DEL MANUAL .....	21
1.4.7.	APLICACIÓN Y CUMPLIMIENTO DEL MANUAL .....	21
1.5.	CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	21
1.5.1.	PORTADA.....	22
1.5.2.	ÍNDICE.....	22
1.5.3.	INTRODUCCIÓN .....	22
1.5.4.	ALCANCE.....	22
1.5.5.	OBJETIVOS .....	23
1.5.6.	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	23
1.5.7.	GLOSARIO .....	23



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

2.	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	23
2.1.	DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	23
2.2.	DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	24
2.3.	OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	24
2.4.	PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS .....	25
2.4.1.	RECLUTAMIENTO.....	25
2.4.2.	SELECCIÓN DE PERSONAS.....	25
2.5.	PROCESO DE APLICACIÓN DE PERSONAS .....	27
2.5.1.	ORIENTACIÓN DE LAS PERSONAS.....	27
2.5.2.	DISEÑO ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS .....	28
2.5.3.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	28
2.6.	PROCESO DE COMPENSACIÓN DE LAS PERSONAS .....	28
2.6.1.	REMUNERACIONES.....	29
2.6.2.	PROGRAMAS DE INCENTIVOS .....	29
2.6.3.	BENEFICIOS Y SERVICIOS.....	29
2.7.	PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS .....	30
2.8.	PROCESO DE RETENCIÓN DE PERSONAS.....	30
2.9.	PROCESO DE MONITOREO DE PERSONAS .....	30
Capítulo V MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL REFERIDO A LA “AUDITORÍA” Y AL “CONTROL INTERNO” .....		32
1.	AUDITORÍA.....	32
1.1.	DEFINICIÓN DE AUDITORÍA .....	32
1.2.	VENTAJAS DE LA AUDITORÍA .....	32
1.3.	OBJETO DE LA AUDITORÍA.....	33
1.4.	ETAPAS DE LA AUDITORÍA .....	33
1.4.1.	ETAPA I: PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	34
1.4.2.	ETAPA II: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA .....	34



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

1.4.3.	ETAPA III: INFORME DE AUDITORÍA.....	35
1.4.4.	ETAPA IV: SEGUIMIENTO AL INFORME DE AUDITORÍA .....	35
1.5.	PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA.....	36
1.5.1.	DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA .....	36
1.5.2.	DEFINICIÓN DE TÉCNICA DE AUDITORÍA .....	36
1.6.	PAPELES DE TRABAJO .....	36
1.7.	MARCAS DE AUDITORÍA .....	37
2.	CONTROL INTERNO .....	37
2.1.	DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO .....	37
2.2.	COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.....	38
2.2.1.	AMBIENTE DE CONTROL.....	38
2.2.2.	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.....	39
2.2.3.	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS.....	40
2.2.4.	EVALUACIÓN DE RIESGOS .....	40
2.2.5.	RESPUESTA AL RIESGO .....	40
2.2.6.	ACTIVIDADES DE CONTROL .....	41
2.2.7.	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	41
2.2.8.	MONITOREO.....	41
2.3.	RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS Y LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO .....	42
2.4.	EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO .....	43
2.4.1.	OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO .....	44
2.4.2.	PROCESO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	44
Capítulo VI	PRESENTACIÓN DEL “UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ.” .....	47
CAPITULO XII	- APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MANUAL .....	106





**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

1.	INTRODUCCIÓN.....	106
2.	ETAPA: RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y ENTENDIMIENTO DEL ENTORNO .....	106
8.	ETAPA: PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	117
Los principios y valores con los que Banco desarrolla sus actividades son los siguientes: 120		
3.	ETAPA: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.....	132
4.	ETAPA: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	156
5.	CONCLUSIONES.....	164
	BIBLIOGRAFÍA .....	165



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

## **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 trate de Instituciones Públicas o Empresas Privadas, 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, Entidades Financieras y otras.

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 a las Entidades Financieras que prestan Servicios al Público Interno y Externo.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

Una Entidad 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 equipos 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.

Bajo estos preceptos, surge la importancia de la elaboración de un “Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno en el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos en Banco Fie S.A., el cual coadyuvará a que el Banco Fie S.A., contará con una Herramienta para la realización de Auditorías similares y en definitiva se coadyuve en seleccionar de forma óptima al Personal.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

**CAPÍTULO I MARCO INSTITUCIONAL DE BANCO FIE S.A.**

**1. ANTECEDENTES, CAPACIDAD DE GENERACIÓN DE UTILIDAD, CALIDAD DE ACTIVOS Y LIQUIDEZ.**

**a) Antecedentes de la Entidad**

FIE ONG nació en este contexto de profunda crisis social, con el compromiso de cinco mujeres bolivianas, quienes propusieron mecanismos de atención a clientes en situaciones económicas muy difíciles por falta de empleo, que requerían recursos para mejorar la situación de sus “micro” emprendimientos económicos iniciados para asegurar el sustento de sus familias. En 1995, FIE inició los trámites para la constitución de un Fondo Financiero Privado que le permita tener la autorización respectiva para captar ahorros del público y ofrecer este servicio adicional a la clientela. Esta labor de intermediación financiera permitiría que FIE pueda ofrecer los créditos a tasas de interés menores, logrando captar más clientela tanto de crédito como de ahorros. En agosto de 1997 se recibió el permiso de constitución de Fondo Financiero Privado y el 16 de marzo de 1998 FFP FIE abrió sus puertas bajo esta figura legal. En 2002, el Fondo Financiero Privado FIE consolida su nueva imagen corporativa, incluyendo los colores azul y magenta que representan los lados masculino y femenino de toda sociedad, en adhesión al trabajo y esfuerzo de hombres y mujeres de Bolivia por alcanzar sus sueños. Actualmente cuenta con un patrimonio de más de 38 millones de dólares, asimismo cuenta con una excelente calidad de cartera, reflejada en uno de los niveles más bajos de mora en el sistema. Contando al 31 de enero de 2010 con 134 oficinas distribuidas en los 9 departamentos del país.

**b) Capacidad de generación de utilidades**



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

Al 30 de junio de 2017, Banco FIE registró un resultado positivo de Bs 39 millones, siendo casi 10% inferior a la ganancia obtenida a junio de 2016, cuando registró Bs 42,7 millones. El margen financiero bruto aumentó en Bs 30,3 millones, debido al aumento de los ingresos financieros en Bs 27,0 millones (principalmente intereses por cartera vigente), mientras que los egresos financieros disminuyeron en Bs 3,2 millones (básicamente egresos por intereses por obligaciones con el público). A junio de 2017, las comisiones netas cubrían el 4,0% de los gastos administrativos, levemente superior al registrado a diciembre de 2016 de 3,7%.

**c) Calidad de activos**

A junio de 2017, la cartera de préstamos aumentó un 4% en comparación a lo registrado a diciembre 2016, alcanzando un monto de Bs 8.996 millones; en tanto, los depósitos aumentaron en un 4,3% en el mismo período, alcanzando un monto de Bs 8.015 millones. A junio de 2017, la cartera vencida y en ejecución de Banco FIE representaba el 2,3% de los préstamos totales, siendo superior a la obtenida a diciembre de 2016, de 1,69%. La cartera irregular se encontraba cubierta en un 186% con provisiones.

**d) Liquidez**

Banco FIE registra moderados ratios de liquidez. A junio de 2017, los activos líquidos representaban el 16,5% de los activos totales. e. Solvencia y capitalización En términos de capitalización el banco muestra un moderado nivel, cumpliendo, con los requerimientos regulatorios. El ratio de capitalización (PN/Activos totales) de la institución a junio de 2017, era de 7,8%.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

## **2. MISIÓN Y VISIÓN DEL BANCO FIE S.A.**

Somos la Entidad pionera en Bolivia en la otorgación del microcrédito individual aplicando una tecnología propia, y un referente a nivel nacional e internacional en la atención a las demandas financieras de los sectores de la población con menores recursos.

### **2.1. MISIÓN**

Somos un Banco que ofrece soluciones financieras integrales de calidad para nuestra clientela, preferentemente al sector de la micro y pequeña empresa. Basamos nuestro accionar en la ética, generamos valor para nuestros grupos de interés y aportamos a la construcción de una sociedad sostenible, inclusiva y equitativa.

### **2.2. VISIÓN**

Ser el banco preferido por la clientela, reconocido por la sociedad y a nivel Internacional por su modelo de negocio ético, de calidad y responsabilidad social, priorizando la inclusión financiera.

## **3. PRINCIPIOS Y VALORES ORGANIZACIONAL**

Nuestro accionar y comportamiento social está basado y se sustenta en los siguientes valores:



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

- 3.1. Actuamos con **HONESTIDAD**, demostrando honradez y rectitud. Decimos la verdad más allá de las consecuencias. Buscamos ser congruentes entre lo que decimos y lo que hacemos.
- 3.2. Procedemos con **RESPETO**, brindando a las personas un trato digno, empático, tolerante y considerado y aceptando las diferencias.
- 3.3. Nos conducimos con **LEALTAD**, siendo fieles y consecuentes con los compromisos asumidos, con nuestros ideales y principios, considerando la confianza que merecen todos.
- 3.4. Cumplimos con **RESPONSABILIDAD** los compromisos y las metas que nos trazamos. Asumimos las consecuencias de lo que decimos y lo que hacemos.
- 3.5. Trabajamos con **TRANSPARENCIA**, mostrando nuestro accionar con claridad y oportunidad, sin ocultar ni cambiar información que pueda servir a terceros para la toma de decisiones.
- 3.6. Actuamos con **JUSTICIA**, siendo ecuánimes, imparciales, objetivos y equitativos en nuestras acciones y decisiones. Damos y pedimos a cada quién lo que le corresponde.

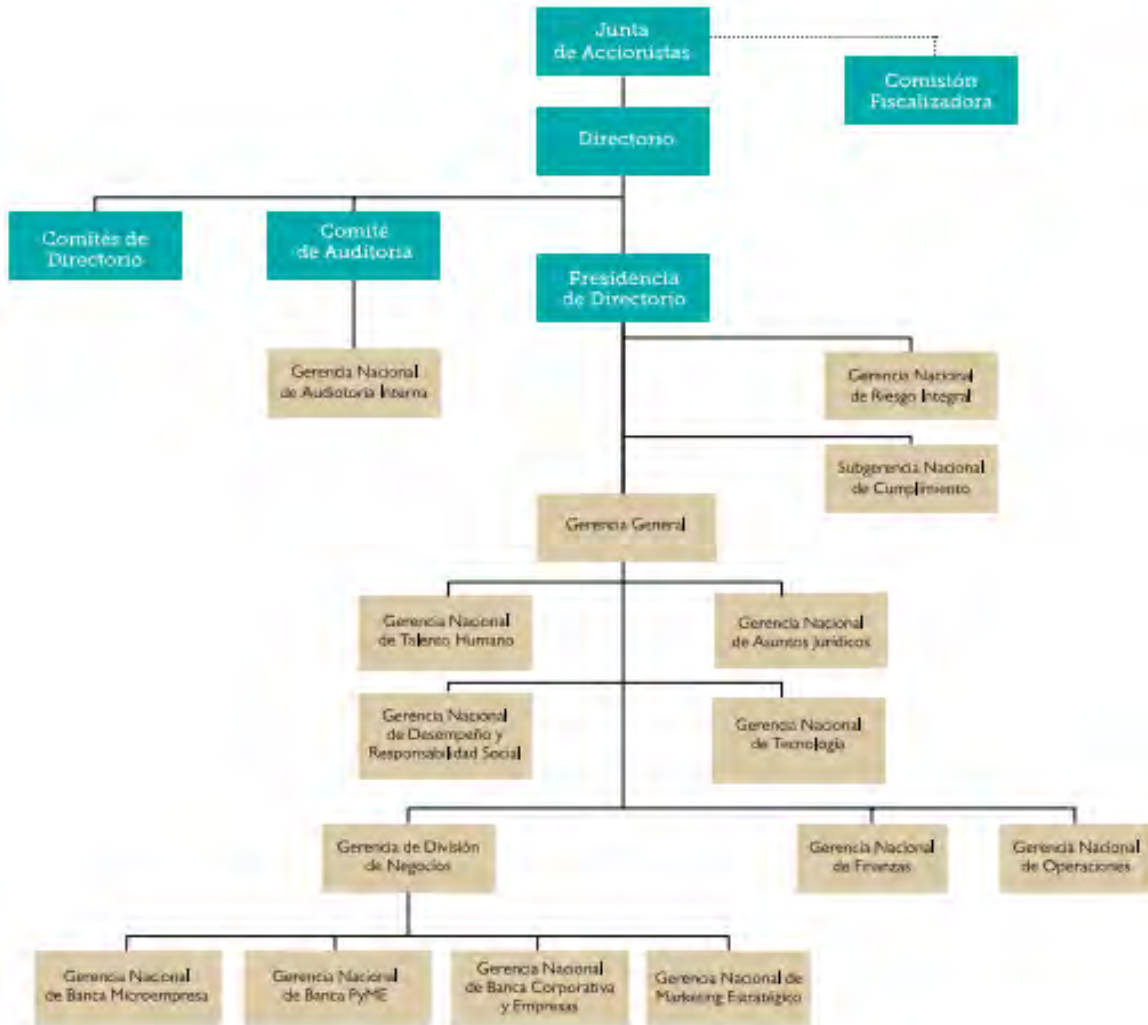
#### **4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

En el 2016, se rediseñó e inició la aplicación de una nueva estructura organizacional, la que acompañará los planes de expansión geográfica y de crecimiento de operaciones de la entidad con un horizonte de largo plazo. Esta nueva estructura preserva una organización



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

descentralizada, flexible, horizontal y participativa; donde se promueve el servicio, la innovación y una cultura ética como base de su accionar.







**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

**CAPÍTULO II JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DE OBJETIVOS.**

**1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Elaboración de un Manual de Auditoría para Evaluación del Control Interno en el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos en el Sistema Financiero, coadyuvará al Control, Organización, Seguimiento y Evaluación de los procesos adoptados para la Auditoría a realizar en el Área de Recursos Humanos, los cuales son necesarios y sirve para utilizar como una guía de aplicación real y práctica. Asimismo, coadyuvará en la Cultura de Control Interno del Banco respecto a este Proceso.

**1.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Una forma eficiente de establecer procedimientos, es a través de la formulación de Manuales de diferentes usos, es por esta razón que Enrique Fayol y Frederick Winslow Taylor resaltaban la importancia de dejar constancia escrita de la forma más efectiva y eficiente de realizar los procedimientos, por tanto al ver la ausencia de políticas, normas y procedimientos para realizar la Auditoría para Evaluación del Control Interno en el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos en el Sistema Financiero, es que surge la necesidad de implementar un Manual referente a este asunto.

**1.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

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



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

una metodología rígida es por eso que se aplicarán diferentes métodos de los cuales tienen preponderancia el Método Deductivo y el Método Inductivo.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

La elaboración del Manual de Auditoría permitirá aplicar los conocimientos adquiridos durante los cinco años de estudio en la U.M.S.A. así como los conocimientos adquiridos en otras instituciones de formación técnica, por otro lado, permitirá Evaluar del Control Interno en el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos en el Sistema Financiero.

### **1.4 JUSTIFICACIÓN PROFESIONAL**

Con la Elaboración de un Manual de Auditoría para Evaluación del Control Interno en el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos en el Sistema Financiero, se pretende coadyuvar a que los Auditores desarrollen sus funciones y actividades eficaz y eficientemente en Auditorías similares a Entidades Financieras similares.

### **1.5 JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA**

La presente Investigación considera que la Elaboración de un Manual de Auditoría para Evaluación del Control Interno en el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos en el Sistema Financiero, coadyuvará a las Entidades Financieras del mismo rubro a aumentar la calidad del servicio que brindan a través de sus Empleados, lo que conllevará a que los Clientes se sientan satisfechos y esto repercutirá en el incremento de volumen de operaciones y por ende en los beneficios económicos del Banco Fie S.A.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Mediante la revisión precedente en aspectos a la Selección de Oficiales de Créditos, del Banco Fie S.A.- Regional La Paz., se estableció que no existen guías o procedimientos adecuados para Evaluar el Control Interno en relación a la Selección de Oficiales de Créditos, este aspecto puede llegar a perjudicar la imagen del Banco Fie S.A., pues la calidad del Servicio que brinda, depende del trabajo que realiza su Personal, y por ende el riesgo reputacional del Banco puede verse incrementado.

### **2.1 FORMULACIÓN DEL CUESTIONAMIENTO DE INVESTIGACIÓN**

¿La elaboración de un manual de auditoría para la evaluación del control interno en el proceso de selección de oficiales de créditos en el sistema financiero se constituirá en un aporte para la Carrera y al mismo tiempo permitirá la identificación de Deficiencias y Excepciones de Control Interno en el proceso que nos ocupa para formular Recomendaciones tendientes a subsanarlas?

### **2.2 IDENTIFICACIÓN VARIABLES INDEPENDIENTES**

En base a la formulación del cuestionamiento de la investigación se pudo identificar las siguientes variables independientes:

- a) *Eficacia y eficiencia en labores de Auditorías* similares en Entidades Financieras similares a Banco Fie S.A.- Regional La Paz, en función del uso y aplicación del manual de auditoría para la evaluación del control interno en el proceso de selección de oficiales de créditos en el sistema financiero.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

- b) *La calidad del Control Interno* en el Proceso de Selección de Banco Fie S.A., en función de la implantación, implementación y desarrollo de las recomendaciones fruto del presente trabajo.

### **2.3 IDENTIFICACIÓN VARIABLES DEPENDIENTES**

En base a la formulación del cuestionamiento de la investigación se pudo identificar las siguientes variables dependientes:

- a) El *Manual de Auditoría* para la Evaluación del Control Interno en el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos en el Sistema Financiero.
- b) El *Informe de Control Interno* con Recomendaciones Tendientes a Subsanan las Deficiencias y Excepciones en el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos en Banco Fie S.A.- Regional La Paz.

## **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **3.1 OBJETIVO GENERAL.**

El Objetivo General de esta Investigación es: elaborar un Manual de Auditoría Para la Evaluación del Control Interno en el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos en Banco Fie S.A., Regional La Paz.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Los objetivos específicos de esta investigación son:

- a) Realizar un diagnóstico de la situación actual del Control Interno en el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos en Banco Fie S.A., Regional La Paz.
- b) Determinar los puntos críticos del Control Interno relacionado con el proceso de selección de personal para plasmarlos en el Manual que se elaborará en la presente investigación.
- c) Establecer metodologías eficientes para evaluaciones del Control Interno relacionadas con la Selección de Oficiales de Créditos en Banco Fie S.A., Regional La Paz.
- d) Establecer deficiencias y excepciones.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

**CAPÍTULO III : METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

**1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para llevar adelante esta investigación se utilizarán dos tipos de estudio: El estudio Exploratorio y el estudio Descriptivo.

En los Estudios Exploratorios el objetivo es examinar un Tema o Problema de Investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, y así aumentar el grado de familiaridad<sup>1</sup>. El problema que se abordará en esta investigación es la falta de un Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno en el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos en el Sistema Financiero, tema que no fue tratado anteriormente en el Banco Fie S.A., objeto de estudio.

En los Estudios Descriptivos se busca especificar las propiedades importantes de manera precisa e independiente en la Investigación para así describir y medir las variables o conceptos con los que tiene que ver y así decir como es y cómo se manifiesta<sup>2</sup>. El Estudio Descriptivo permitirá especificar las propiedades más importantes del objeto de análisis de la presente investigación. La descripción es uno de los subproductos de la observación y es el antecedente necesario para las explicaciones. La descripción permite reunir los resultados de la observación.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto; FERNÁNDEZ Collado, Carlos; Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, México, 1998, Segunda Edición.

<sup>2</sup> Ídem

<sup>3</sup> MEJÍA, Raúl. Metodología de la Investigación. Bogotá-Colombia. 2008.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

## **2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Los Métodos que se consideraron para el desarrollo de la presente investigación, son los siguientes:

### **2.1. MÉTODO DEL ANÁLISIS**

Todo Trabajo de Investigación utiliza como método general el Análisis, que consiste en la desmembración del universo (conjunto) en sus elementos componentes que tengan relación entre ellos.<sup>4</sup>

### **2.2. MÉTODO DE LA SÍNTESIS**

El conocimiento de la realidad puede obtenerse a partir de la identificación de las partes que conforman el todo (Análisis) o como resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad iniciando con los elementos más simples y fáciles 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. El análisis y la síntesis, aunque son diferentes, no actúan separadamente, más por el contrario se complementan.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto y otros. *Metodología de la Investigación*. Edit. McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de CV. 2004.

<sup>5</sup> 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.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

### **2.3. MÉTODO INDUCTIVO**

La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisa verdaderas. También se utilizará el método inductivo, porque a partir de apreciaciones particulares se llegará a generalizar para poder extender los conceptos a hechos generales.

### **2.4. MÉTODO DEDUCTIVO**

En otros casos se empleará el método deductivo, porque 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.

### **2.5. MÉTODO EXPLICATIVO**

La explicación es una fase de Conocimiento Científico que se encuentra precedida por la Observación y la Descripción. Explicar implica establecer relaciones entre rasgos de un objeto, situación, acontecimiento, etc., para lo cual es necesario utilizar la información proporcionada por la Descripción y las Observaciones que se han efectuado para determinar dichos rasgos.





**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

### **3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

#### **3.1. FUENTES PRIMARIAS**

Es información oral o escrita que es recopilada directamente a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un proceso, como ser: Observación, Cuestionarios, Entrevistas con el Personal de Banco Fie S.A., etc.

##### **3.1.1. 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<sup>6</sup>.

##### **3.1.2. 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.<sup>7</sup> 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.

---

<sup>6</sup> MEJÍA, Raúl. Metodología de la Investigación. Bogotá-Colombia. 2008.

<sup>7</sup> Ídem.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

### **3.1.3. 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 plasmarán los objetivos que guían la presente investigación.<sup>8</sup>

La entrevista permitirá determinar el desarrollo de las actividades que ejecutan las Personas involucradas en el proceso de contratación de Personal nuevo en Banco Fie S.A.

### **3.2. FUENTES SECUNDARIAS**

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.

---

<sup>8</sup> Guillermo Lozano, [www.psicopedagogia.com](http://www.psicopedagogia.com)



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

**CAPÍTULO IV MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL REFERIDO A  
“MANUALES DE PROCEDIMIENTOS” Y LA “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”**

**1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

La existencia de Manuales en una Organización es imprescindible, sin importar el tamaño de la Organización, puesto que en los Manuales se encuentra registrada y transmitida la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas de una Organización.

**1.1. 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 Entidad.<sup>9</sup>

**1.2. OBJETIVO DE UN MANUAL**

Los objetivos de un Manual de Procedimientos van encaminados 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.

---

<sup>9</sup> ORTEGA Mariño, Macario; Organización, Edición III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

### **1.3. 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.

### **1.4. 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.<sup>10</sup>

#### **1.4.1. DELIMITACIÓN DE PROCEDIMIENTOS**

---

<sup>10</sup> <http://www.monografias.com/trabajos96/paso-paso-elaboracion-Manuales-procedimientos/paso-paso-elaboracion-Manuales-procedimientos.shtml>.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

Delimitar un procedimiento significa determinar con la mayor precisión posible qué tipo de procedimiento es el que se va 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.

#### **1.4.2. 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.

#### **1.4.3. 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.

#### **1.4.4. 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.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

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

#### **1.4.5. 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.

#### **1.4.6. 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.

#### **1.4.7. 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.

### **1.5. CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

Un Manual de procedimientos debe contener los elementos que se describen a continuación: Portada, Índice, Introducción, Alcance, Objetivos, Descripción de los procedimientos y Glosario.

### **1.5.1. 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.

### **1.5.2. 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.

### **1.5.3. 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.

### **1.5.4. ALCANCE**

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



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

### **1.5.5. 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.

### **1.5.6. 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.

### **1.5.7. 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.

## **2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

### **2.1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**





## **“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**

### **CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

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.

## **2.2. 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: <sup>11</sup>

- 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.

## **2.3. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Son objetivos de la Gestión del Talento Humano los siguientes: <sup>12</sup>

- a) Ayudar a la Organización a alcanzar sus Objetivos y realizar su Misión.

---

<sup>11</sup> CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.

<sup>12</sup> CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

- 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.

## **2.4. PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS**

Son los procesos utilizados para incluir nuevas Personas en la Empresa, e incluye el Reclutamiento y Selección de Personas.<sup>13</sup>

### **2.4.1. 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.

### **2.4.2. SELECCIÓN DE PERSONAS**

---

<sup>13</sup> Ídem.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

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.

#### **2.4.2.1. MODELOS DE SELECCIÓN DE PERSONAS**

Como proceso de decisión, la Selección de Personal implica tres modelos de comportamientos:

- 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) o **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).



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

#### **2.4.2.2. TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAS**

Para la Selección de Personas se puede utilizar técnicas, las Técnicas de Selección se agrupan en cinco categorías:

- 1) Entrevista,
- 2) Pruebas de conocimiento o capacidad,
- 3) Pruebas psicométricas,
- 4) Pruebas de Personalidad y
- 5) Técnicas de simulación.

#### **2.5. PROCESO DE APLICACIÓN DE PERSONAS**

Son los Procesos utilizados para diseñar las actividades que las Personas realizaran en la Empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen Orientación de las Personas, Diseño, Análisis y Descripción de Cargos, y Evaluación del Desempeño<sup>14</sup>.

##### **2.5.1. 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 provisionarlas en sus labores en la Organización y clarificarles su papel y objetivos.

---

<sup>14</sup> CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

### **2.5.2. DISEÑO ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

El Análisis de Cargos es la información sobre lo que hace el Ocupante del cargo y los conocimientos, 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:

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

### **2.5.3. 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.

### **2.6. 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



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

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.<sup>15</sup>

### **2.6.1. 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.

### **2.6.2. 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.

### **2.6.3. 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

---

<sup>15</sup> CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

obedecer a dos criterios: El Principio del Retorno de la Inversión y el de la Mutua Responsabilidad.

## **2.7. 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<sup>16</sup>:

- a) **El Entrenamiento**, es mejoramiento del comportamiento de las Personas.
- b) **El Desarrollo de Personas**, relacionada con la orientación hacia el futuro.
- c) **El Desarrollo Organizacional**, es una actividad a largo plazo para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación organizacional.<sup>17</sup>

## **2.8. 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.

## **2.9. PROCESO DE MONITOREO DE PERSONAS**

---

<sup>16</sup> CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.

<sup>17</sup> Ídem.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

Son los procesos Empleados para acompañar y controlar las actividades de las Personas y verificar resultados. Los procesos de monitorear están relacionados con la manera de alcanzar los objetivos a través de la actividad de las Personas que conforman la Organización. El monitoreo de Personas Incluye la utilización de base de datos y sistemas de información de Personal.





**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

**CAPÍTULO V MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL REFERIDO A LA  
“AUDITORÍA” Y AL “CONTROL INTERNO”**

**1. AUDITORÍA**

**1.1. DEFINICIÓN DE AUDITORÍA**

Parte especializada de la Contabilidad, posee una metodología técnicamente adelantada, plasmada en un plan de trabajo que incluye programas específicos, utilizados por Auditores (externos e internos) que se encargan de efectuar un servicio específico, de acuerdo con Normas Generales de Auditoría.<sup>18</sup>

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.

**1.2. VENTAJAS DE LA AUDITORÍA**

Entre las ventajas que la Auditoría podemos citar las siguientes:

- a) Permite realizar una evaluación general de la Gestión del Personal.

---

<sup>18</sup> TERÁN Gandarilla, Gonzalo; Temas de Contabilidad Básica, Editorial Ecuación y Cultura, 1ra. Edición, Cochabamba – Bolivia, 1999.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

- b) Permite detectar el exceso de costes sociales o la identificación de costes no contemplados inicialmente.
- c) Permite prevenir posibles problemas futuros, mediante la recomendación de acciones preventivas.
- d) Habilita un espacio para evaluar las políticas y funciones del Personal que permita describirlas, analizarlas y mejorarlas buscando la innovación permanente.
- e) Favorece el cambio.
- f) Estimula la uniformidad de las Políticas y Prácticas del Personal de la Empresa, mediante la documentación de las mismas.

### **1.3. 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.<sup>19</sup>

### **1.4. ETAPAS DE LA AUDITORÍA**

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

- a) Etapa I: Planeación de la Auditoría.
- b) Etapa II: Ejecución de la Auditoría.
- c) Etapa III: Informe de Auditoría.

---

<sup>19</sup> 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.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

d) Etapa IV: Seguimiento al Informe de Auditoría.

#### **1.4.1. 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.

#### **1.4.2. 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 fundada 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.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

- ✓ Supervisar adecuadamente la ejecución de la Auditoría, para asegurar el desarrollo profesional del Personal, el logro de los objetivos y la calidad del trabajo.

#### **1.4.3. 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.

#### **1.4.4. ETAPA IV: SEGUIMIENTO AL INFORME DE AUDITORÍA**

Esta etapa está destinada a asegurarse que se han tomado todas las medidas necesarias para tratar 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.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

## **1.5. PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA**

### **1.5.1. DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA**

Los Procedimientos de Auditoría son: el conjunto de técnicas de investigación aplicables a un grupo de hechos o circunstancias<sup>20</sup>.

### **1.5.2. 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.<sup>21</sup>

## **1.6. 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.

---

<sup>20</sup> <http://www.gerencie.com/procedimientos-y-tecnicas-de-Auditoria.html>

<sup>21</sup> Ídem



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

## **1.7. MARCAS DE AUDITORÍA**

Las Marcas de Auditoría son aquellos símbolos convencionales que el Auditor adopta y utiliza para identificar, clasificar y dejar constancia de las pruebas y técnicas que se aplicaron en el desarrollo de una Auditoría. Son los símbolos que posteriormente permiten comprender y analizar con mayor facilidad una Auditoría.

## **2. CONTROL INTERNO**

### **2.1. 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:<sup>22</sup>

- a) Salvaguarda de Activos.
- b) Promover que los Estados Financieros y la información gerencial sea útil, oportuna, confiable y verificable.
- c) Promover la eficiencia, eficacia y economía de las actividades.
- d) Promover la adhesión de políticas.
- e) 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

---

<sup>22</sup> Mg. Sc. Felipe Eulogio Valencia Tapia.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a la práctica ordenada por la Gerencia.<sup>23</sup>

## **2.2. 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 II, está conformado por ocho componentes interrelacionados entre sí, los cuales son:<sup>24</sup>

- a) Ambiente de Control.
- b) Establecimiento de Objetivos.
- c) Identificación de Eventos.
- d) Evaluación de Riesgos.
- e) Respuesta al Riesgo.
- f) Actividades de Control.
- g) Información y Comunicación.
- h) Monitoreo.

### **2.2.1. 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

---

<sup>23</sup> Control Interno (Informe COSO) Samuel Alberto Mantilla .Los nuevos conceptos de Control Interno Coopers&Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España, Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid 1997.

<sup>24</sup> Control Interno (Informe COSO) Samuel Alberto Mantilla .Los nuevos conceptos de Control Interno Coopers&Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España, Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid 1997



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

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:

- a) La filosofía y estilo de dirección de la Gerencia.
- b) La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los Manuales de procedimiento.
- c) 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.
- d) Las formas de asignación de responsabilidades y desarrollo del Personal.
- e) El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- f) En las Organizaciones que lo justifiquen, la existencia de Consejos de Administración y comités de Auditoría.

### **2.2.2. 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.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Control Interno (Informe COSO) Samuel Alberto Mantilla .Los nuevos conceptos de Control Interno Coopers&Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España, Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid 1997





**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

### **2.2.3. 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.<sup>26</sup>

### **2.2.4. 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).

### **2.2.5. 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.

---

<sup>26</sup> Ídem.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

- 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.

#### **2.2.6. 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.

#### **2.2.7. 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 Entidad.

#### **2.2.8. 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



## “ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO” CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ

a través de: Actividades de Monitoreo Continuo, Evaluaciones Puntuales e Independientes o Una Combinación de Ambas Formas.

### 2.3. RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS Y LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

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



Como podemos ver en la matriz, existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que la Entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos. Además el Control Interno es relevante para la totalidad de la Entidad o para cualquiera de sus Unidades o Actividades. Para comprender mejor la relación que existe entre los objetivos y los componentes del Control Interno, podemos mencionar el siguiente ejemplo: La información y comunicación es necesaria para las cuatro categorías de



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

objetivos: gestionar eficazmente las operaciones, preparar los estados financieros y verificar que se están cumpliendo las leyes y normas. Por otra parte, los ocho componentes son necesarios para poder lograr eficazmente los objetivos trazados. 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.

#### **2.4. 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.<sup>27</sup>

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.

---

<sup>27</sup> Mg. Sc. Felipe Eulogio Valencia Tapia.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

### **2.4.1. 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:

- a) Tener un conocimiento general de la Organización y del Área a Evaluar, ya que servirá de base para planificar la Evaluación del Control Interno.
- b) 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.
- c) Identificar las áreas críticas para evaluar el Control Interno y en base al resultado, proporcionar recomendaciones que permitan solventar las deficiencias encontradas.
- d) Determinar el grado de eficiencia y efectividad en los registros contables, depósitos bancarios, conciliación de saldos, etc.

### **2.4.2. 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.

#### **2.4.2.1. PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN**



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

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 flujograma 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.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

#### **2.4.2.2. 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.

#### **2.4.2.3. 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.

#### **2.4.2.4. 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.

#### **2.4.2.5. SEGUIMIENTO**

Consiste en verificar el cumplimiento de las recomendaciones que la Unidad de Auditoría Interna dejó establecidas en el Informe de Auditoría anterior.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

**CAPÍTULO VI PRESENTACIÓN DEL “UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ.”**



**BANCO FIE S.A.**

**UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**

**MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS**

**NOVIEMBRE DE 2017**

**LA PAZ – BOLIVIA**





**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL  
CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE  
CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

**INDICE**

<b>PRIMERA PARTE: DEL MANUAL Y DE LA AUDITORÍA INTERNA.....</b>	<b>52</b>
<b>CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>52</b>
1.1. ANTECEDENTES .....	52
1.2. OBJETIVOS DEL MANUAL .....	52
1.3. ALCANCE DEL MANUAL .....	47
1.4. DE LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL .....	47
<b>CAPÍTULO II - EJERCICIO DE LA AUDITORÍA INTERNA.....</b>	<b>47</b>
2.1. CONCEPTO Y PROPÓSITO DE LA AUDITORÍA INTERNA.....	47
2.2. ALCANCE DE LAS ACTIVIDADES DE AUDITORÍA INTERNA .....	47
2.3. RESPONSABILIDAD DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA.....	48
2.4. COMPETENCIA TÉCNICA DEL PERSONAL .....	48
<b>SEGUNDA PARTE: TÓPICOS DE PAPELES DE TRABAJO, EVIDENCIA, SUPERVISIÓN E INFORMES DE AUDITORÍA.....</b>	<b>49</b>
<b>CAPÍTULO III – PAPELES DE TRABAJO.....</b>	<b>49</b>
3.1. DEFINICIONES .....	49
3.2. IMPORTANCIA DE LOS PAPELES DE TRABAJO .....	49
3.3. OBJETIVOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO .....	49
3.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS PAPELES DE TRABAJO .....	50
3.5. CANTIDAD Y CONTENIDO DE LOS PAPELES DE TRABAJO .....	50
3.6. INFORMACIÓN MÍNIMA DE LOS PAPELES DE TRABAJO .....	51
3.7. REFERENCIACIÓN Y CORREFERENCIACIÓN.....	52
3.8. MARCAS DE AUDITORÍA .....	54
3.9. SEGURIDAD Y ARCHIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO .....	56
3.10. TIEMPO DE CONSERVACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO .....	56
3.11. CONFIDENCIALIDAD Y ACCESO A PAPELES DE TRABAJO.....	57
3.12. LEGAJOS DE PAPELES DE TRABAJO.....	57
3.12.1. LEGAJO PERMANENTE .....	58

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

3.12.2.	LEGAJO DE PLANIFICACIÓN Y/O PROGRAMACIÓN .....	58
3.12.3.	LEGAJO CORRIENTE .....	58
3.12.4.	LEGAJO RESUMEN .....	59
<b>CAPÍTULO IV - EVIDENCIA DE AUDITORÍA .....</b>		<b>60</b>
4.1.	CONCEPTOS DE EVIDENCIA .....	60
4.2.	CLASIFICACIÓN DE EVIDENCIA DE AUDITORÍA .....	60
4.2.1.	EVIDENCIA DE CONTROL .....	60
4.2.2.	EVIDENCIA SUSTANTIVA .....	60
4.3.	CARACTERÍSTICAS DE LA EVIDENCIA DE AUDITORÍA .....	61
4.3.1.	COMPETENCIA .....	61
4.3.2.	SUFICIENCIA .....	61
4.4.	TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE EVIDENCIA DE AUDITORÍA .....	62
4.4.1.	TÉCNICAS DE AUDITORÍA .....	62
4.4.2.	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA .....	64
<b>CAPÍTULO V - SUPERVISIÓN DE AUDITORÍA .....</b>		<b>67</b>
5.1.	CONSIDERACIONES SOBRE EL PROCESO DE SUPERVISIÓN DE LA AUDITORÍA .....	67
5.2.	PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS DE SUPERVISIÓN .....	67
5.2.1.	EN LA PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA AUDITORÍA ....	67
5.2.2.	EN LA ETAPA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA .....	68
5.2.3.	EN LA ETAPA DE CONCLUSIÓN Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS .....	69
5.3.	REGISTROS Y CONSTANCIA DE SUPERVISIÓN .....	70
5.4.	CUESTIONARIOS DE CONTROL DE CALIDAD .....	71
<b>CAPÍTULO VI - INFORMES DE AUDITORÍA .....</b>		<b>72</b>
6.1.	ASPECTOS CONCEPTUALES .....	72
6.2.	PROPÓSITO DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA .....	72
6.3.	IMPORTANCIA DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA .....	72
6.4.	CARACTERÍSTICAS DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA .....	73



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

6.5. EMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA .....	74
<b>TERCERA PARTE: PROCESO DE LA AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL .....</b>	<b>75</b>
CAPÍTULO VII - PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	75
7.1. RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y ENTENDIMIENTO DEL ENTORNO .....	75
7.2. ANÁLISIS FODA .....	76
7.3. MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA (MPA) .....	76
7.4. PROGRAMAS DE TRABAJO .....	76
CAPÍTULO VIII - EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA .....	77
8.1. IMPORTANCIA DE LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA .....	77
8.2. ACTIVIDADES INMERSAS EN LA EJECUCIÓN DE AUDITORÍA .....	77
CAPÍTULO IX - COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	78
9.1. PREPARACIÓN Y REMISIÓN DEL INFORME FINAL .....	78
<b>CUARTA PARTE: GLOSARIO DE TÉRMINOS, ANEXOS Y FLUJOGRAMAS.....</b>	<b>80</b>
CAPÍTULO X - GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	80
CAPÍTULO XI - ANEXOS.....	85
ANEXO NRO. 1 - MARCAS DE AUDITORÍA .....	85
ANEXO NRO. 2 - PLANILLA DE PENDIENTES.....	87
ANEXO NRO. 3 - CUESTIONARIO DE CONTROL DE CALIDAD .....	88
ANEXO NRO. 4 - CUESTIONARIO DE RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES, ENTENDIMIENTO Y ENTORNO .....	90
ANEXO NRO. 5 - ANÁLISIS FODA .....	92
ANEXO NRO. 6 - MEMORÁNDUM PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA .....	93
ANEXO NRO. 7 - PROGRAMA DE TRABAJO.....	96
ANEXO NRO. 8 - MATRIZ DE RIESGOS .....	97
ANEXO NRO. 9 - MEMORÁNDUM REMISIÓN INFORME FINAL DE AUDITORÍA .....	98
ANEXO NRO. 10 - INFORME FINAL DE AUDITORÍA .....	99
CAPÍTULO XII - FLUJOGRAMAS DE PROCESOS .....	101



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO: AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA: NOVIEMBRE DEL 2019</b>

FLUJOGRAMA NRO. 1 - PROCESO DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL .....101

FLUJOGRAMA NRO. 2 - RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y ENTENDIMIENTO DEL ENTORNO.....102

FLUJOGRAMA NRO. 3 - ELABORACIÓN DEL MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA Y PROGRAMAS DE TRABAJO .....103

FLUJOGRAMA NRO. 4 - EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA .....104

FLUJOGRAMA NRO. 5 - INFORME DE AUDITORÍA .....105



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO: AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA: NOVIEMBRE DEL 2019</b>

# **PRIMERA PARTE: DEL MANUAL Y DE LA AUDITORÍA INTERNA**

## **CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN**

### **1.1. ANTECEDENTES**

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

### **1.2. OBJETIVOS DEL MANUAL**

El objetivo del presente Manual es describir las actividades, proporcionar los procedimientos, cuestionarios y guías de trabajo para la ejecución de la Auditoría para la Evaluación del Control Interno en el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos con la finalidad de evaluar la efectividad del mismo.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO: AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA: NOVIEMBRE DEL 2019</b>

### **1.3. ALCANCE DEL MANUAL**

Este Manual define los procesos que debe ejecutar el Auditor para el examen al Control Interno en el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos, este Manual debe ser aplicado por el Auditor a cargo del trabajo en coordinación con las áreas que participan en el proceso de Selección de Personal tales como Recursos Humanos, Jefaturas de Área, Gerencia General, etc.

### **1.4. DE LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL**

Toda vez que se produzcan cambios sustanciales en los niveles de Organización de la Unidad de Auditoría Interna o las relacionadas con sus atribuciones conferidas, este Manual deberá ser actualizado bajo la responsabilidad del titular de la Unidad de Auditoría Interna y aprobado por Autoridad competente.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO: AUD/08/2017</b>
	<b>FECHA: NOVIEMBRE DEL 2019</b>

## **CAPÍTULO II - EJERCICIO DE LA AUDITORÍA INTERNA**

### **2.1. CONCEPTO Y PROPÓSITO DE LA AUDITORÍA INTERNA**

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

En consecuencia, la Unidad de Auditoría Interna, ejerce el Control Interno posterior, con criterio independiente de las operaciones que audita. Retroalimenta a los diferentes niveles Gerenciales, a través de la evaluación de los sistemas operativos y administrativos, generando recomendaciones de Control Interno con el fin de coadyuvar a la consecución de objetivos de gestión e institucionales de la Entidad.

### **2.2. ALCANCE DE LAS ACTIVIDADES DE AUDITORÍA INTERNA**

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

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------





**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO: AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA: NOVIEMBRE DEL 2019</b>

### **2.3. RESPONSABILIDAD DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**

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

### **2.4. COMPETENCIA TÉCNICA DEL PERSONAL**

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

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

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO: AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA: NOVIEMBRE DEL 2019</b>

**SEGUNDA PARTE: TÓPICOS DE PAPELES DE TRABAJO,  
EVIDENCIA, SUPERVISIÓN E INFORMES DE AUDITORÍA**

**CAPÍTULO III – PAPELES DE TRABAJO**

**3.1. DEFINICIONES**

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

**3.2. IMPORTANCIA DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

Los Papeles de Trabajo, son registros que respaldan la emisión de nuestro Informe. Son necesarios para el desarrollo y la supervisión eficiente de un examen de Auditoría, pero por sobre todo para Evidenciar que el trabajo fue realizado de acuerdo con Normas de Auditoría.

**3.3. OBJETIVOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

Los Papeles de Trabajo, cumplen los siguientes objetivos:

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

- ✓ Proporcionar el sustento del Informe y de las conclusiones obtenidas durante el desarrollo de nuestro Examen.
- ✓ Permitir que los Auditores adopten un enfoque uniforme en su trabajo.
- ✓ Facilitar y servir como Evidencia de la supervisión ejercida durante la ejecución del trabajo de Auditoría.
- ✓ Evidenciar el cumplimiento de las Normas de Auditoría.

### **3.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

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

- ✓ Claridad
- ✓ Concisos
- ✓ Pertinencia
- ✓ Objetividad
- ✓ Lógica
- ✓ Orden
- ✓ Integridad

### **3.5. CANTIDAD Y CONTENIDO DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

La cantidad, tipo y contenido de los Papeles de Trabajo dependen del juicio del Auditor, el que se ve afectado por:

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

- ✓ La magnitud de la Entidad, naturaleza de la Auditoría e Informe a emitir.
- ✓ Las características de los respaldos de la información a ser auditada.
- ✓ El grado de confiabilidad de los Controles Internos.
- ✓ Los requisitos en las Áreas de mayor riesgo para una correcta supervisión y revisión del trabajo.

En todo caso, los Papeles de Trabajo deben incluir, como mínimo, documentación que demuestre que:

- ✓ El trabajo ha sido planeado, ejecutado y supervisado adecuadamente.
- ✓ El Control Interno ha sido suficientemente evaluado, para determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los Procedimientos de Auditoría.
- ✓ La Evidencia de Auditoría obtenida es suficiente y competente para sustentar la opinión del Auditor.

### **3.6. INFORMACIÓN MÍNIMA DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

La información mínima que debe incluirse en los Papeles de Trabajo es la siguiente:

- ✓ Nombre de la Entidad y/o Área auditada.
- ✓ Título o propósito de la Cédula preparada.
- ✓ Fecha de examen.
- ✓ Referencia al paso de Programa de Trabajo correspondiente.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO: AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA: NOVIEMBRE DEL 2019</b>

- ✓ -Referenciación (codificación) de la Cédula o Papel de Trabajo.
- ✓ Descripción del trabajo realizado (aclaración de las Marcas utilizadas).
- ✓ En caso de que la Cédula haya sido proporcionada por la Entidad, en ésta se consignará las iniciales PPE.
- ✓ Fechas e iniciales del Auditor que preparó la Cédula.
- ✓ Fecha e iniciales del Supervisor (Evidencia de la revisión del trabajo).

### **3.7. REFERENCIACIÓN Y CORREFERENCIACIÓN**

#### **3.7.1.REFERENCIACIÓN**

En un sistema de codificación utilizado para organizar y archivar los Papeles de Trabajo en cada uno de los Legajos, de tal forma que facilite la identificación y el acceso a los mismos para propósitos de supervisión, consulta o demostración del trabajo realizado.

##### **3.7.1.1. METODOLOGÍA PARA EL USO DE LA REFERENCIACIÓN**

La metodología a ser aplicada para la Referenciación de los Papeles de Trabajo será la siguiente:

- ✓ Se asignará una codificación alfanumérica dependiendo del tipo de Auditoría, correspondiendo el código alfabético para identificar la sección del Legajo o el rubro del objeto de la Auditoría al cual corresponde los Papeles de Trabajo.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

- ✓ La codificación asignada, debe anotarse con lápiz de color rojo, a fin de facilitar su visualización, colocando en ángulo superior derecho de cada Cédula.
- ✓ La secuencia de las planillas dentro de cada rubro se hará por ordenamiento alfanumérico, por ejemplo: A1 hasta...An.
- ✓ Para el caso en que los Papeles de Trabajo sean soportados por fotocopias proporcionados por la Entidad o terceros se deberá tomar en consideración lo siguiente:
  - En el caso de que los documentos fueran de la propia Entidad, pero preparadas fuera de la Unidad de Auditoría Interna, se debe colocar en el ángulo superior izquierdo la sigla **PPE** (proporcionado por la Entidad).
  - En el caso de que el documento fuera elaborado fuera de la Entidad (circularizaciones, por ejemplo), se coloca en el ángulo superior izquierdo de la Cédula de Trabajo la sigla **PPT** (Papel Proporcionado por Terceros).
- ✓ Para identificar Cédulas que pertenecen a un mismo análisis es conveniente la utilización de subíndices o quebrados. Por Ejemplo: A-1; A-1/1; ...A-1/n.
- ✓ Cuando por cualquier razón válida se haya eliminado y/o no utilizado un Papel de Trabajo, deberá explicarse en la hoja anterior o siguiente de la Cédula retirada que la referencia "NO FUE UTILIZADA".

### 3.7.2. CORREFERENCIACIÓN O REFERENCIA CRUZADA

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

La Correferenciación o cruce de referencias, tiene como objetivo indicar que una cifra dentro de una Cédula tiene relación directa con otra cifra o conjunto de ellas que figuran en otras Planillas.

### **3.7.2.1. REGLAS BÁSICAS DE CORREFERENCIACIÓN**

Las reglas básicas para la Correferenciación son las siguientes:

- ✓ Solamente se deben cruzar cifras idénticas.
- ✓ Los índices y las correferencias se deben hacer con lápiz de color rojo.
- ✓ Se entenderá que la referencia a la izquierda significa que viene de otra Cédula de trabajo y a la derecha que se envía o va.
- ✓ Con la finalidad de evitar confusiones y un recargo innecesario de referencias, la Correferenciación, sólo podrá ser aplicado por una sola vez en ambos sentidos, es decir, una cifra podrá como máximo sustentar y/o ser sustentado.
- ✓ Debe tratarse de que las correferencias vayan de lo general a lo particular.
- ✓ La Correferenciación debe ser aplicada cuando esta sea útil para la adecuada revelación del trabajo realizado.

### **3.8. MARCAS DE AUDITORÍA**

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

Las Marcas de Auditoría, son señales o tildes que el Auditor usa, para indicar en forma resumida que ha aplicado un determinado procedimiento y/o realizado un trabajo sobre importes, partidas, saldos o datos sujetos a revisión.

### **3.8.1. REGLAS PARA EL USO DE MARCAS DE AUDITORÍA**

Al hacer las Marcas de Auditoría deberá tenerse en cuenta, los siguientes aspectos:

- ✓ Las Marcas deben ser escritas al costado (izquierda y/o derecha) de la partida o dato, con lápiz de color rojo.
- ✓ El trabajo realizado que representa la Marca utilizada, debe ser explicado en forma clara en la parte inferior de la Cédula de trabajo.
- ✓ No se debe utilizar una misma marca para explicar la ejecución de procedimientos diferentes.
- ✓ Para referenciar un conjunto de cifras y evitar la repetición de la Marca en cada una de ellas, es conveniente utilizar fechas y llaves.
- ✓ Debe evitarse el recargar una Cédula con el uso excesivo de Marcas.

### **3.8.2. ESTANDARIZACIÓN DE MARCAS**

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------





**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

Las Marcas de Auditoría pueden ser de dos clases: Con significado uniforme estándar cuyo modelo se puede ver en el Anexo Nro. 1 “Marcas de Auditoría” o con significado a criterio del Auditor.

### **3.9. SEGURIDAD Y ARCHIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

El Auditor, tiene la responsabilidad de cuidar (proteger) los Papeles de Trabajo durante el desarrollo de una Auditoría o posterior a la misma, con la seguridad debida, según se detalla a continuación:

- ✓ Durante el desarrollo de la Auditoría los Papeles de Trabajo deben estar siempre bajo el control del Auditor.
- ✓ Al término de una jornada de trabajo, los Papeles de Trabajo deben ser mantenidos en lo posible en un mueble bajo llave.
- ✓ En caso de viaje, deben ser transportados por el propio Auditor.
- ✓ La oficina de Auditoría debe contar con un lugar adecuado para archivar los papeles que no sean utilizados.
- ✓ El acceso al archivo principal de la oficina del Jefe de la Unidad de Auditoría Interna debe ser restringido.

### **3.10. TIEMPO DE CONSERVACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO**

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

Los Papeles de Trabajo deben ser conservados como soporte del trabajo hecho por el Auditor por el lapso de 5 años.

### **3.11. CONFIDENCIALIDAD Y ACCESO A PAPELES DE TRABAJO**

#### **3.11.1. CONFIDENCIALIDAD**

El Auditor en todo momento, tanto durante la realización de su trabajo como después de concluido el mismo, debe mantener la confidencialidad sobre los asuntos relacionados con la Entidad, excepto cuando: Existe autorización escrita de la Entidad, existe un deber ético y profesional o cuando es requerido por Ley.

#### **3.11.2. ACCESO**

Cuando se entreguen Papeles de Trabajo deberán tenerse en cuenta las siguientes precauciones:

- ✓ Los archivos deben ser revisados antes de facilitarlos.
- ✓ El Auditor debe mantener el control de los papeles.
- ✓ La revisión deberá hacerse en las oficinas del Auditor.
- ✓ Si se requieren los papeles para un proceso judicial, deberán retenerse fotocopias.
- ✓ Salvo casos especiales, no se debe permitir que se obtengan duplicados.

### **3.12. LEGAJOS DE PAPELES DE TRABAJO**

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

Cabe aclarar que el tipo y cantidad de Legajos a preparar para cada trabajo varía según las circunstancias.

### **3.12.1. LEGAJO PERMANENTE**

Este Legajo deberá conservar información y documentación de suma importancia relacionada a la Empresa y de Auditoría, sin necesidad de reproducirla cada año a menos que los hechos hayan cambiado. El objetivo principal de este Legajo es servir de consulta permanente para uno o más ejercicios o de uso continuo.

### **3.12.2. LEGAJO DE PLANIFICACIÓN Y/O PROGRAMACIÓN**

Este Legajo incluye la documentación relacionada principalmente con la planificación del Examen a realizar, sobre la cual se sustenta dicha etapa y el Memorándum de Planificación de Auditoría (MPA).

### **3.12.3. LEGAJO CORRIENTE**

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

En este Legajo se mantendrá la información y documentación obtenida y/o preparada por el Jefe de la Unidad de Auditoría Interna y el Equipo de Auditoría, durante la ejecución de la Auditoría, que sustenten la opinión, conclusiones y/o recomendaciones.

#### **3.12.4. LEGAJO RESUMEN**

Este Legajo incluye los Papeles de Trabajo y documentos referidos a los temas claves o aspectos de trascendental importancia ocurridos durante la etapa de finalización de la Auditoría.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO: AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA: NOVIEMBRE DEL 2019</b>

## **CAPÍTULO IV - EVIDENCIA DE AUDITORÍA**

### **4.1. CONCEPTO DE EVIDENCIA**

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

### **4.2. CLASIFICACIÓN DE EVIDENCIA DE AUDITORÍA**

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

#### **4.2.1. EVIDENCIA DE CONTROL**

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

#### **4.2.2. EVIDENCIA SUSTANTIVA**

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

Es aquella que brinda satisfacción sobre los saldos y afirmaciones expuestas en los estados financieros.

### **4.3. CARACTERÍSTICAS DE LA EVIDENCIA DE AUDITORÍA**

Los atributos que debe tener la Evidencia de Auditoría son básicamente, la suficiencia y competencia.

#### **4.3.1. COMPETENCIA**

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

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

#### **4.3.2. SUFICIENCIA**

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

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

#### **4.4. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE EVIDENCIA DE AUDITORÍA**

##### **4.4.1. TÉCNICAS DE AUDITORÍA**

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

- ✓ **Análisis:** Consiste en la descomposición del Todo en partes homogéneas, es decir, separar y evaluar los elementos o partes que conforman, con el fin de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

- ✓ **Comparación:** Técnica de verificación ocular por medio de la cual se determina similitudes o diferencias entre dos o más conceptos o hechos.
- ✓ **Entrevista:** Las Entrevistas pueden ser efectuadas al Personal de la Entidad auditada o Personas beneficiarias de los Programas o Actividades a su cargo.
- ✓ **Encuesta:** Las Encuestas pueden ser útiles para recopilar información de un gran universo de datos o grupos de Personas. Su ventaja principal radica en la economía en términos de costo y tiempo; sin embargo, su desventaja se manifiesta en su inflexibilidad, al no obtenerse más de lo que se pide.
- ✓ **Comprobación:** Esta técnica de verificación documental tiene el objeto de verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las transacciones u operaciones efectuadas por una Entidad, mediante, la verificación de los documentos que las respaldan.
- ✓ **Recalculo:** Consiste en pruebas matemáticas o recálculos a operaciones ya realizadas.
- ✓ **Reconciliación:** Consiste en concordar datos relacionados pero independientes entre sí, esto permite determinar la validez y veracidad de los datos, registros e Informes sujetos a examen.
- ✓ **Confirmación:** Es una técnica de verificación escrita que permite obtener información escrita de Funcionarios o Terceras Personas que participan o ejecutan parte de las operaciones sujetas a verificación.
- ✓ **Declaraciones o certificaciones:** Es el resultado de investigaciones realizadas por Personas que las avalan con su firma.
- ✓ **Indagación:** Esta técnica consiste en la averiguación y obtención de información que se hace sobre un hecho, por lo general de manera verbal,

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------





**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

para obtener elementos de juicio al respecto.

- ✓ **Recuento físico o inspección:** Es el Examen Físico y ocular de Activos en general, para verificar o cerciorarse de su existencia, características o autenticidad.
- ✓ **Observación:** Es una técnica de verificación ocular, por medio de la cual el Auditor se cerciora Personalmente de hechos y circunstancias relacionados a la ejecución de operaciones.
- ✓ **Rastreo:** Esta técnica de verificación documental, consiste en seguir una operación de un punto a otro, es decir, desde su inicio hasta su conclusión.
- ✓ **Otras técnicas:** Adicional a las Técnicas señaladas, podrán aplicarse según el criterio profesional del Auditor y el tipo y naturaleza de la Auditoría a ejecutar.

#### **4.4.2. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA**

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

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

procedimientos. A continuación, se detalla con fines enunciativos pero no limitativos, los principales procedimientos aplicados en la profesión:

- ✓ **Indagaciones y Manifestaciones de la Gerencia**, Consiste en obtener información de parte del Personal de la Entidad en forma oral o escrita.
- ✓ **Procedimientos de Diagnóstico**, Este tipo de Procedimientos, implica analizar la información sobre un componente determinado, con la finalidad de identificar áreas de alto riesgo, debilidades potenciales en los sistemas o fallas que pudieran o pueden ocurrir en el sistema.
- ✓ **Inspección y Revisión de Documentos**, Consiste en verificar que las transacciones se encuentren respaldados con la documentación de sustento.
- ✓ **Reconstrucción del Flujo Operacional**, Consiste en recorrer, por medio de una muestra, las transacciones, los controles o las funciones de procesamiento, para asegurarse de la conexión de una operación o un saldo.
- ✓ **Procedimientos Analíticos**, Consiste en el estudio y evaluación de la información financiera, utilizando comparaciones con otros datos relevantes.
- ✓ **Confirmación de Saldos por Terceros**, Significa obtener la manifestación de un hecho, un saldo de parte de un tercero independiente de la institución.
- ✓ **Recálculo**, Este procedimiento proporciona Evidencia sobre la exactitud aritmética de la operación o saldo probado. Sin embargo, el Recálculo no proporciona por sí Evidencia sobre la existencia, integridad, exactitud o autorización de los comprobantes del cálculo, por lo que debe ser complementados con Procedimientos orientados a cubrir éstas afirmaciones.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

- ✓ **Inspección y Revisión de Documentos**, Consiste en verificar que los controles clave identificados, transacciones y/o saldos se encuentran debidamente respaldados por la documentación sustentatoria pertinente.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

**CAPÍTULO V - SUPERVISIÓN DE AUDITORÍA**

**5.1. CONSIDERACIONES SOBRE EL PROCESO DE SUPERVISIÓN DE LA AUDITORÍA**

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

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

**5.2. PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS DE SUPERVISIÓN**

**5.2.1. EN LA PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA AUDITORÍA**

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

- ✓ Revisar la documentación obtenida para la preparación del MPA.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO: AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA: NOVIEMBRE DEL 2019</b>

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

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

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

### **5.2.2. EN LA ETAPA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**

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

- ✓ Dirigir y controlar continuamente que el trabajo asignado al Equipo de Trabajo sea ejecutado y entregado oportunamente.
- ✓ Verificar que los procedimientos establecidos en los Programas de Trabajo, hayan sido ejecutados en su integridad por los Auditores.
- ✓ Revisar los Papeles de Trabajo elaborados por los Auditores.
- ✓ Las observaciones emergentes de la supervisión durante la ejecución del trabajo de

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

campo, se plasmará en la “Planilla de Pendientes” (Ver Anexo Nro. 2).

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

### **5.2.3. EN LA ETAPA DE CONCLUSIÓN Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

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

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

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

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

- ✓ Verificar que los Papeles de Trabajo cuenten con la Evidencia de Supervisión a cargo del Supervisor.
- ✓ Verificar que la Evidencia de Auditoría obtenida en el transcurso del trabajo sea Suficiente y Competente a objeto de sustentar adecuadamente los hallazgos y conclusiones expuestas en el Informe de Auditoría.
- ✓ Verificar que el Informe de Auditoría contenga la estructura general emanada del presente Manual.
- ✓ Verificar que todas las observaciones de Control Interno y/o hallazgos, reportados en el Proyecto de Informe de Auditoría, tengan el adecuado sustento en los Papeles de Trabajo.
- ✓ Verificar que el contenido del Informe de Auditoría, cumple los requisitos mínimos tanto de forma y fondo exigidos por el presente Manual.
- ✓ Verificar que los Legajos de Papeles de Trabajo emergentes de la Auditoría, según sea el caso, estén debidamente organizados, y firmados por el Equipo que ejecutó el Trabajo.
- ✓ De ser necesario, plasmar las observaciones emergentes de la Supervisión en la “Planilla de Pendientes” (Ver Anexo Nro. 2).

### **5.3. REGISTROS Y CONSTANCIA DE SUPERVISIÓN**

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

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

El Supervisor deberá:

- ✓ Rubricar y colocar la fecha, así como la disposición anotada en los Papeles de Trabajo, esto constituirá Evidencia de la Supervisión ejercida.
- ✓ Las observaciones resultantes del Proceso de Supervisión, se plasmarán en la "Planilla de Pendientes" (Ver Anexo Nro. 2).

El Jefe de la Unidad de Auditoría Interna deberá:

- ✓ Sellar y colocar la fecha, así como la disposición anotada en los Papeles de Trabajo, también colocará la firma y aprobación del MPA, Programas de Trabajo e Informes a cargo del Jefe de la Unidad de Auditoría Interna, esto constituirá evidencia de la supervisión ejercida.
- ✓ Las observaciones resultantes del proceso de Supervisión ejercido por el Jefe de la Unidad de Auditoría Interna, se plasmarán de ser necesario en la "Planilla de Pendientes" (Ver Anexo Nro. 2).

#### **5.4. CUESTIONARIOS DE CONTROL DE CALIDAD**

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

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------





**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

## CAPÍTULO VI - INFORMES DE AUDITORÍA

### 6.1. ASPECTOS CONCEPTUALES

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

### 6.2. PROPÓSITO DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA

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

### 6.3. IMPORTANCIA DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA

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

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

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

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

#### **6.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA**

Los Informes de Auditoría deben cumplir las siguientes características:

- ✓ **Veracidad.** Si los hallazgos y conclusiones informados están sustentados por Evidencia Suficiente y Competente. Requiere que la Evidencia presentada sea verdadera y que los hallazgos estén correctamente expuestos, a fin de evitar errores que podrían restar credibilidad y generar cuestionamientos al Informe.
- ✓ **Completo y conciso.** Breve en la expresión, capaz de que, en pocas palabras, se pueda decir mucho.
- ✓ **Claridad y tono constructivo.** El Informe debe ser redactado en lenguaje sencillo, entendible y constructivo, fácil de comprender, y sin ambigüedades.
- ✓ **Objetividad.** Se refiere a que los hechos deben ser presentados de manera objetiva, es decir con independencia e imparcialidad de criterio del Auditor.
- ✓ **Oportunidad.** Los Informes deben emitirse oportunamente para que su información sea utilizada.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO: AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA: NOVIEMBRE DEL 2019</b>

### **6.5. EMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA**

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

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

**TERCERA PARTE: PROCESO DE LA AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

**CAPÍTULO VII - PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA**

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

**7.1. RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y ENTENDIMIENTO DEL ENTORNO**

Esta actividad está dirigida a obtener información general sobre la Organización y el contexto en que se desenvuelve, para la correcta obtención de la información el Auditor deberá aplicar el “Cuestionario de Recopilación de Antecedentes, Entendimiento y Entorno” (Ver Anexo Nro. 4).

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

## **7.2. ANÁLISIS FODA**

Con el propósito de conocer la situación del área a examinar y diagnosticar la misma, el Auditor utilizará la técnica del FODA para determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas al Control Interno en el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos. La información identificada en el Grupo 1, Oportunidades y Amenazas, y la información identificada en el Grupo 2, Fortalezas y Debilidades deberán ser ingresadas en el formulario “Análisis FODA” (Ver Anexo Nro. 5).

## **7.3. MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA (MPA)**

Una vez que el Auditor obtuvo la comprensión y conocimiento de la Entidad, deberá elaborar el Memorándum de Planificación de Auditoría (MPA). El MPA es un documento, que resume los aspectos clave de la Planificación del Examen. La estructura y contenido mínimo que debe contener el Memorándum de Planificación de Auditoría se detalla en el Anexo Nro. 6 del presente Manual.

## **7.4. PROGRAMAS DE TRABAJO**

Los Programas de Trabajo constituyen un listado de los procedimientos a ejecutar, elaborados a la medida de las operaciones y/o componentes auditados. Los Programas de Trabajo deberán ser elaborados en el formato detallado en el Anexo Nro.7 “Programa de Trabajo”.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

### **CAPÍTULO VIII - EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**

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

#### **8.1. IMPORTANCIA DE LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**

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

#### **8.2. ACTIVIDADES INMERSAS EN LA EJECUCIÓN DE AUDITORÍA**

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

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

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

## CAPÍTULO IX - COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

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

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

### 9.1. PREPARACIÓN Y REMISIÓN DEL INFORME FINAL

El Auditor deberá preparar y emitir el Informe final a la Asamblea de Socios, dicho documento será remitido a la instancia ya mencionada mediante un Memorándum cuyo modelo se puede ver en el Anexo Nro. 9. La estructura y contenido mínimo del “Informe Final de Auditoría” se detalla en el Anexo Nro. 10.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------





**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

## **CUARTA PARTE: GLOSARIO DE TÉRMINOS, ANEXOS Y FLUJOGRAMAS**

### **CAPÍTULO X - GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**AUDITORÍA:** Parte especializada de la Contabilidad, 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.

**AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS:** 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.

**CONTROL:** Cualquier medida que tome la Gerencia, para gestionar los Riesgos y aumentar la posibilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos.

**CONTROL INTERNO:** Es el conjunto de actividades, Normas, Programas, Procedimientos Manuales adoptados por una Entidad con cinco objetivos: 1) Salvaguarda de Activos. 2) Promover que los Estados Financieros y la información gerencial sea útil, oportuna, confiable

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

y verificable. 3) Promover la eficiencia, eficacia y economía de las actividades. 4) Promover la Adhesión de políticas. 5) Promover el cumplimiento de leyes y normas.

**EFICACIA:** Es la capacidad que tiene un sistema de asegurar razonablemente la consecución de objetivos. En términos generales, el índice de eficacia es la relación entre los resultados logrados y el objetivo previsto.

**EFICIENCIA:** Es la habilidad de alcanzar objetivos empleando la mínima cantidad de recursos posible. En este sentido, un índice de eficiencia generalmente utilizado es la relación entre los resultados obtenidos y la cantidad de recursos empleados.

**EVALUACIÓN:** Proceso mediante el cual se emite juicios sobre acontecimientos y fenómenos con base en la comparación con normas o estándares explícitos o implícitos.

**MANUAL:** Documento detallado 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.

**MARCAS DE AUDITORÍA:** son aquellos símbolos convencionales que el Auditor adopta y utiliza para identificar, clasificar y dejar constancia de las pruebas y técnicas que se aplicaron en el desarrollo de una Auditoría. Son los símbolos que posteriormente permiten comprender y analizar con mayor facilidad una Auditoría.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

**NORMA:** es una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades.

**ORGANIGRAMA:** Representación gráfica de la estructura de una Empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las Personas que trabajan en las mismas.

**PAPELES DE TRABAJO:** 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.

**PERFIL DE CARGO:** Es un proceso sistemático de estudio que permite concretar y reflejar documentalmente la naturaleza, contenido y alcance de cada posición funcional de la Organización.

**POLÍTICAS:** Son **criterios** generales que tienen por objetivo orientar la acción, dejando a los Jefes campo para las decisiones que corresponden tomar: sirven, por ello, para formular, interpretar o suprimir las normas concretas.

**PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA:** Conjunto de Técnicas de Investigación aplicables a un grupo de hechos o circunstancias.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

**RIESGO DE CONTROL:** Es el Riesgo de que los controles sobre la Temática no existan u operen ineffectivamente.

**RIESGO DE DETECCIÓN:** Es el Riesgo de que los Procedimientos del Auditor no detecten los aspectos importantes que pueden afectar la Temática.

**RIESGO INHERENTE:** Son los riesgos asociados con la naturaleza de la temática.

**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.

**SISTEMA:** Es una serie de actividades relacionadas, cuyo diseño y operación conjunta tienen el propósito de lograr uno o más objetivos preestablecidos.

**TÉCNICA DE AUDITORÍA:** 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.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

**TÓPICO:** Se aplica a la opinión, idea o expresión que se usa y repite con mucha frecuencia se refiere a una idea, opinión o expresión usada, repetida o empleada con mucha frecuencia en cierta circunstancia.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS	CÓDIGO: AUD/08/2018
	FECHA: NOVIEMBRE DEL 2019

**CAPÍTULO XI - ANEXOS**  
**ANEXO NRO. 1 - MARCAS DE AUDITORÍA**



**BANCO FIE S.A.**  
**MARCAS DE AUDITORÍA**

FORMA	COLOR	SIGNIFICADO
	Rojo	Datos obtenidos de facturas de gasto.
	Rojo	Operaciones aritméticas verificadas de forma horizontal y vertical.
	Rojo	Cumple con el Atributo.
	Rojo	No cumple con el Atributo.
<b>N/A</b>	Rojo	No aplica.
	Rojo	Documentos con diferencias de más al cotejarlo con registros.
	Rojo	Documentos con diferencias de menos al cotejarlo con registros.
	Rojo	Diferencias discutidas con el encargado de.....
<b>S/F</b>	Rojo	Documentos sin firma de Elaborado, Revisado y Aprobado.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	PROBADO POR:
----------------	---------------	--------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> AUD/08/2018
	<b>FECHA:</b> NOVIEMBRE DEL 2019



**BANCO FIE S.A.**

**MARCAS DE AUDITORÍA**

<b>FORMA</b>	<b>COLOR</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
	Rojo	Documentación con soporte legal.
	Rojo	Documentación sin soporte.
	Rojo	Proceso Verificado.
	Rojo	Conciliado.
	Rojo	Proceso correcto.
	Rojo	Proceso observado.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> AUD/08/2018
	<b>FECHA:</b> NOVIEMBRE DEL 2019

**ANEXO NRO. 2 - PLANILLA DE PENDIENTES**



**BANCO FIE S.A.**

**PLANILLA DE PENDIENTES**

NRO.	FECHA DE REGISTRO	DETALLE	SEGUIMIENTO DE PENDIENTES						
			1er SEGUIMIENTO		2do SEGUIMIENTO		3er SEGUIMIENTO		
			FECHA	% DE AVANCE	FECHA	% DE AVANCE	FECHA	% DE AVANCE	
<b>RESPONSABLES</b>			<b>CARGO</b>				<b>INICIALES</b>	<b>RÚBRICA</b>	
ELABORADO POR:									
REVISADO POR:									
APROBADO POR:									

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>





**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> AUD/08/2018
	<b>FECHA:</b> NOVIEMBRE DEL 2019

**ANEXO NRO. 3 - CUESTIONARIO DE CONTROL DE CALIDAD**



**BANCO FIE S.A.**

**CUESTIONARIO CONTROL DE CALIDAD DE LA AUDITORÍA**

Elaborado por.....

Fecha.....

<b>NRO.</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
1	¿Se efectuó la recopilación de antecedentes?			
2	¿Se obtuvo una comprensión del negocio?			
3	¿Las entrevistas están documentadas?			
4	¿Se aplicó el cuestionario de Relevamiento de Información?			
5	¿Se elaboró el Memorándum de Planificación de Auditoría?			
6	¿Se elaboró el Programa de Trabajo de Auditoría?			
7	¿Se documentó las Evidencias obtenidas en el proceso de Ejecución de Auditoría?			

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> AUD/08/2018
	<b>FECHA:</b> NOVIEMBRE DEL 2019

8	¿Los Papeles de Trabajo están debidamente Referenciados y Correferenciados?			
---	---	--	--	--

NRO.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
9	¿Se elaboró las planillas de deficiencias detectadas en el proceso de ejecución de la Auditoría?			
10	¿Todos los Papeles de Trabajo fueron revisados por el Supervisor?			
11	¿Los Papeles de Trabajo tienen la marca de revisión?			
12	¿Se elaboró y discutió el borrador de Informe?			
13	¿Se tiene la constancia de presentación del Informe final de Auditoría?			

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2017</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

**ANEXO NRO. 4 - CUESTIONARIO DE RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES, ENTENDIMIENTO Y ENTORNO**



**BANCO FIE S.A.**

**CUESTIONARIO RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN**

Nombre del Informante: .....

Elaborado por: .....

Fecha: .....

<b>NRO.</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>	<b>REF.</b>
1	¿El Banco Fie S.A., Posee escritura de constitución?				
2	¿El Banco Fie S.A., posee permisos legales de funcionamiento y operación?				
3	¿La representación del Banco Fie S.A., está debidamente documentada mediante otorgamiento de un poder?				
4	¿El Banco Fie S.A., cuenta con una estructura organizativa?				

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> AUD/08/2018
	<b>FECHA:</b> NOVIEMBRE DEL 2019

5	¿El Banco Fie S.A., Cuenta con una Unidad de Recursos Humanos encargado de ejecutar el proceso de Selección de Oficiales de Crédito?				
6	¿Existe un Manual de Procedimientos para la Selección de Oficiales de Crédito?				
7	¿La Unidad de Recursos Humanos tiene definido las etapas a seguir para la contratación de Oficiales de Crédito Nuevo?				
NRO.	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	REF.
8	¿En el proceso de selección de Oficiales de Crédito intervienen al menos dos instancias de la Banco Fie S.A.?				
9	¿Los documentos que se originan en el Proceso de Selección de Oficiales de Crédito están ordenados de inicio a fin y debidamente archivados?				
10	¿Se elabora un cronograma de actividades cuando se inicia el proceso de contratación de Oficiales de Crédito nuevo?				
11	¿Se utiliza algún sistema informático para registrar el Proceso de Selección de Oficiales de Crédito nuevo?				
12	¿Se tiene los perfiles de cargo definidos para utilizarlos en el proceso de selección de Oficiales de Crédito?				
13	¿Se tiene definido los documentos mínimos, necesarios para contratar a una persona?				

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> AUD/08/2018
	<b>FECHA:</b> NOVIEMBRE DEL 2019

**ANEXO NRO. 5 - ANÁLISIS FODA**



**BANCO FIE S.A.**

**ANÁLISIS FODA**

Unidad objeto de Análisis: .....

Fecha de Elaboración: .....

**FACTORES EXTERNOS**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

**FACTORES INTERNOS**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> AUD/08/2018
	<b>FECHA:</b> NOVIEMBRE DEL 2019

**ANEXO NRO. 6 - MEMORÁNDUM PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA**



**BANCO FIE S.A.**

**AUDITORÍA INTERNA**

**MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA**

**PROCESO.....**

**1. TÉRMINOS DE REFERENCIA**

En este apartado el Auditor deberá exponer:

- ✓ El Objetivo del Examen.
- ✓ Responsabilidad en Materia de Informes.
- ✓ Alcance.
- ✓ Normas Vigentes para el Desarrollo de la Auditoría.
- ✓ Fecha de Presentación del Informe.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

**2. ANTECEDENTES Y OPERACIONES DE LA ENTIDAD**

En esta sección deberá señalarse la información que permita la comprensión del Ente o Actividad bajo Examen, mínimamente se deberá detallar: Historia de la Empresa, Estructura Organizativa, Misión, Visión y Naturaleza de las Operaciones.

**3. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL**

Se detallará la información emitida por la Entidad, registros y presupuestos utilizados, como así también la periodicidad con que se emite dicha información.

Deberá incluirse una breve descripción de la configuración vigente del Sistema de Procesamiento Electrónico de Datos y Normas de Seguridad Implementadas sobre los Datos Procesados.

**4. AMBIENTE DE CONTROL**

Se deberá mencionar el compromiso existente de la Gerencia para generar un ambiente favorable hacia la aplicación de los Controles. Es decir, la importancia que le otorgan a los mismos y la exigencia que ejerce para obtener Información Confiable.

**5. ANÁLISIS DE RIESGOS**

El Análisis de Riesgos comprenderá los Riesgos Inherentes, de Control y de Detección y permitirá definir las implicancias de dichos Riesgos en la Ejecución del Trabajo de Auditoría.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

**6. ENFOQUE DE AUDITORÍA ESPERADO**

El Enfoque de Auditoría consistirá en definir la naturaleza alcance y oportunidad del trabajo, el Enfoque será determinado para cada componente o rubro examinado, la determinación del Enfoque será efectuado en base a la Evaluación de los Riesgos, el Análisis de la Significatividad y la Evaluación de los Controles, se indicará en forma preliminar los Procedimientos de Auditoría a ser aplicados.

**7. ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**

Se deberá incluir un Cronograma de Trabajo para el desarrollo de la Auditoría, en el cual se detallará las fechas y principales tareas a realizar.

**8. PROGRAMA DE TRABAJO**

Los Programas de Trabajo son la culminación del proceso de planificación, y deberá incluir:

- ✓ Objetivos.
- ✓ Procedimientos de Auditoría seleccionados para alcanzar los objetivos trazados.
- ✓ Alcance específico de los procedimientos:
  - Columna establecida para dejar Evidencia de la referencia a Papeles de Trabajo.
  - Columna establecida para dejar Evidencia de la rúbrica de la Responsable de Auditoría Interna por la realización de los procedimientos de Auditoría.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------





**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> AUD/08/2018
	<b>FECHA:</b> NOVIEMBRE DEL 2019

**ANEXO NRO. 7 - PROGRAMA DE TRABAJO**



**BANCO FIE S.A.**

**PROGRAMA DE TRABAJO**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>REF.</b>	<b>HECHO POR:</b>
<b>1. RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y ENTENDIMIENTO DEL ENTORNO</b>		
<b>2. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITO</b>		
<b>3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>		

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> AUD/08/2017
	<b>FECHA:</b> NOVIEMBRE DEL 2019

**ANEXO NRO. 8 - MATRIZ DE RIESGOS**



**BANCO FIE S.A.  
MATRIZ DE RIESGOS  
PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIAL DE CRÉDITO**

COD.	RIESGO IDENTIFICADO	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN DEL RIESGO			ENFOQUE	PRINCIPALES PRUEBAS
			RIESGO INHERENTE	RIESGO DE CONTROL	RIESGO DE DETECCIÓN		

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

**ANEXO NRO. 9 - MEMORÁNDUM REMISIÓN INFORME FINAL DE AUDITORÍA**



**BANCO FIE S.A.**

**MEMORÁNDUM**

**AUD/...../.....**

A: Asamblea de Socios  
De: Auditoría Interna  
Asunto: Remisión de Informe de Auditoría al Control Interno con el Proceso de Selección de Oficiales de Crédito.  
Fecha: ..... de ..... de .....

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

Sin otro particular, atentamente:

\_\_\_\_\_  
Firma

Nombre del Auditor

Adj. Documentos descritos.

c.c. Archivo.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> AUD/08/2018
	<b>FECHA:</b> NOVIEMBRE DEL 2019

**ANEXO NRO. 10 - INFORME FINAL DE AUDITORÍA**



**BANCO FIE S.A.**

**INFORME ..... /.....**

A: Asamblea de Socios

De: Auditoría Interna

Asunto: Informe Final de Auditoría

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

---

**1. INTRODUCCIÓN**

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

**2. OBJETIVO**

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

**3. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

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

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

#### 4. OPINIÓN

En este punto el auditor deberá indicar si el control interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal, está Parcialmente Implantando, Deficientemente Implantando o Completamente Implantado salvo las Deficiencias y Excepciones que se detallarán en el punto Nro. 5 del Informe, la conclusión a la que llegue el Auditor debe estar en base a la Evidencia obtenida en la etapa de Ejecución de la Auditoría.

#### 5. HALLAZGOS

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

En este punto el Auditor presentará:

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

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------

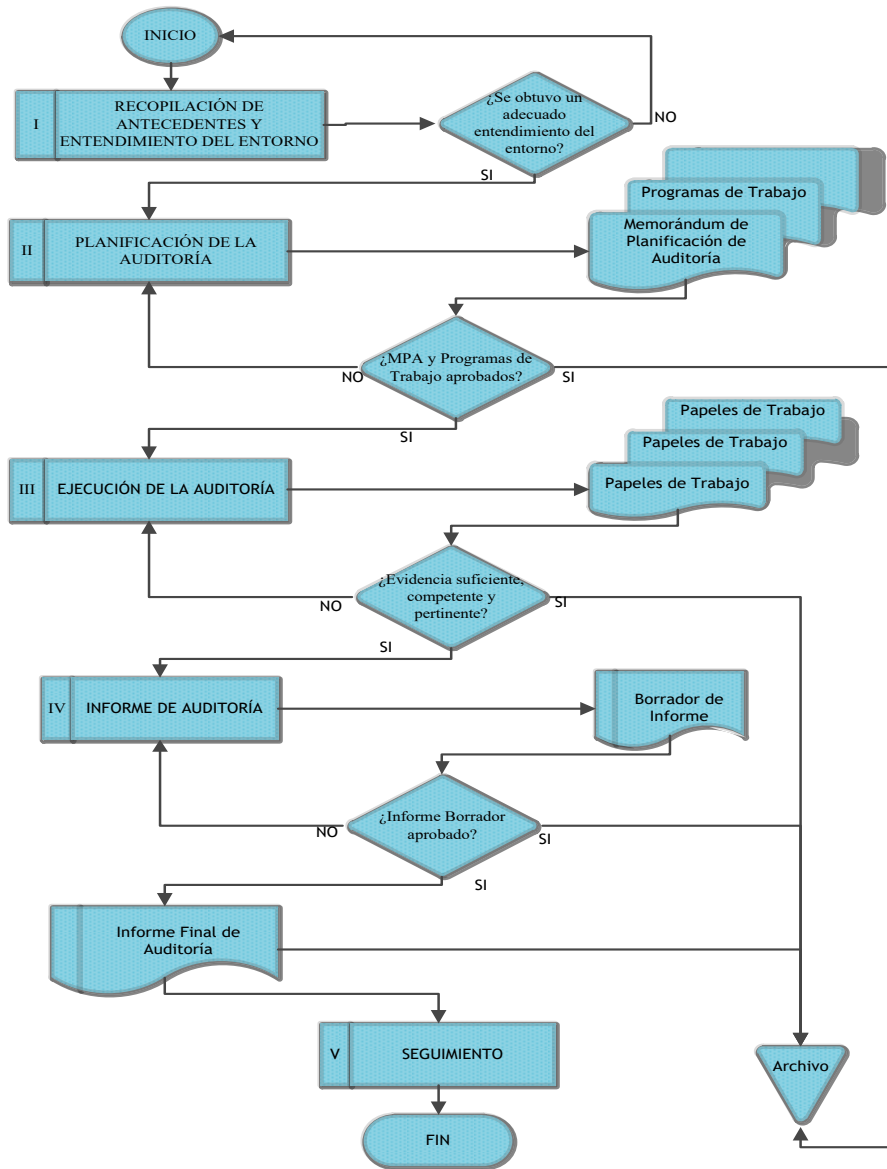


**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

**ANEXO NRO 12 - FLUJOGRAMAS DE PROCESOS**

FLUJOGRAMA NRO. 1 - PROCESO DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO CON LA SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITO



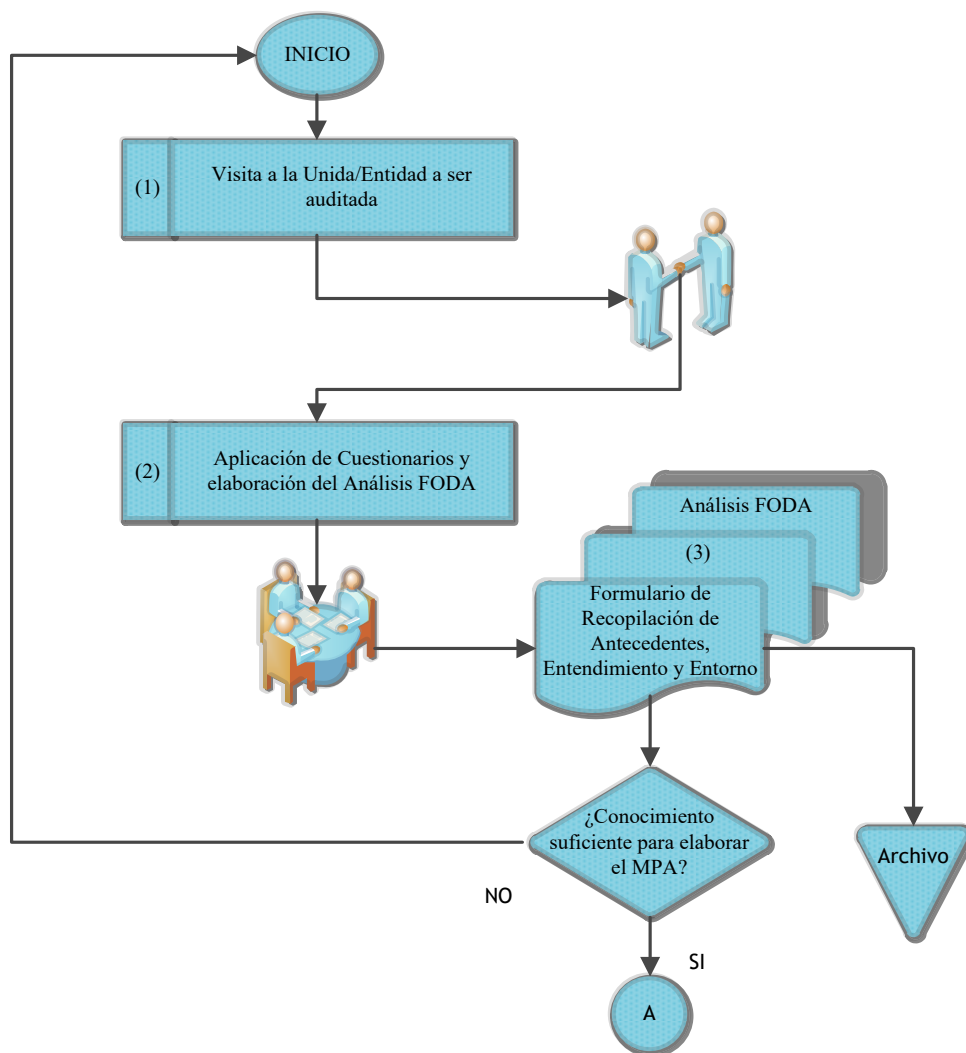
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

**FLUJOGRAMA NRO. 2 - RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y ENTENDIMIENTO DEL ENTORNO**



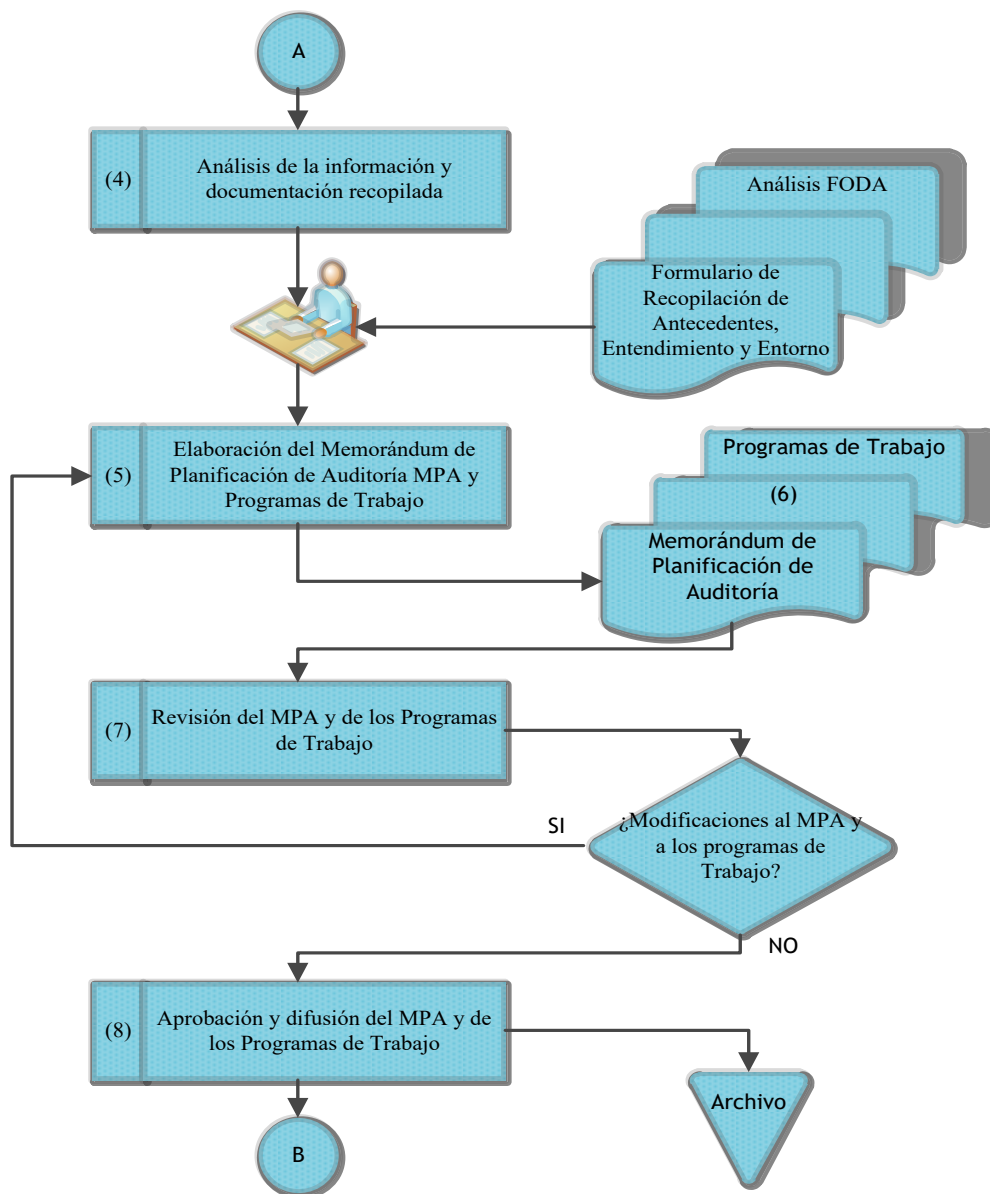
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>
-----------------------	----------------------	---------------------



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

**FLUJOGRAMA NRO. 3 - ELABORACIÓN DEL MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA Y PROGRAMAS DE TRABAJO**



<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>

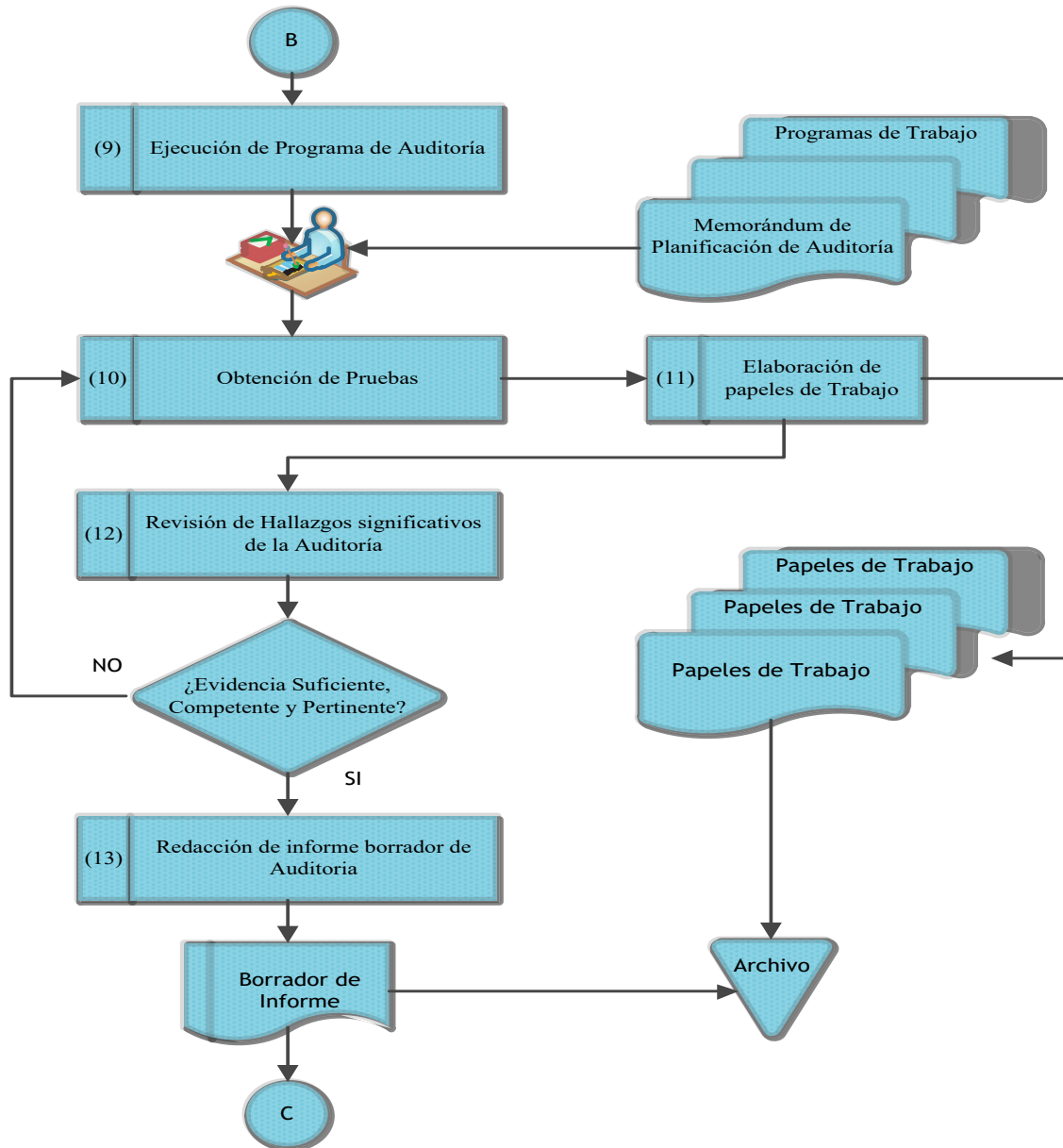




**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>AUD/08/2018</b>
	<b>FECHA:</b> <b>NOVIEMBRE DEL 2019</b>

**FLUJOGRAMA NRO. 4 - EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**



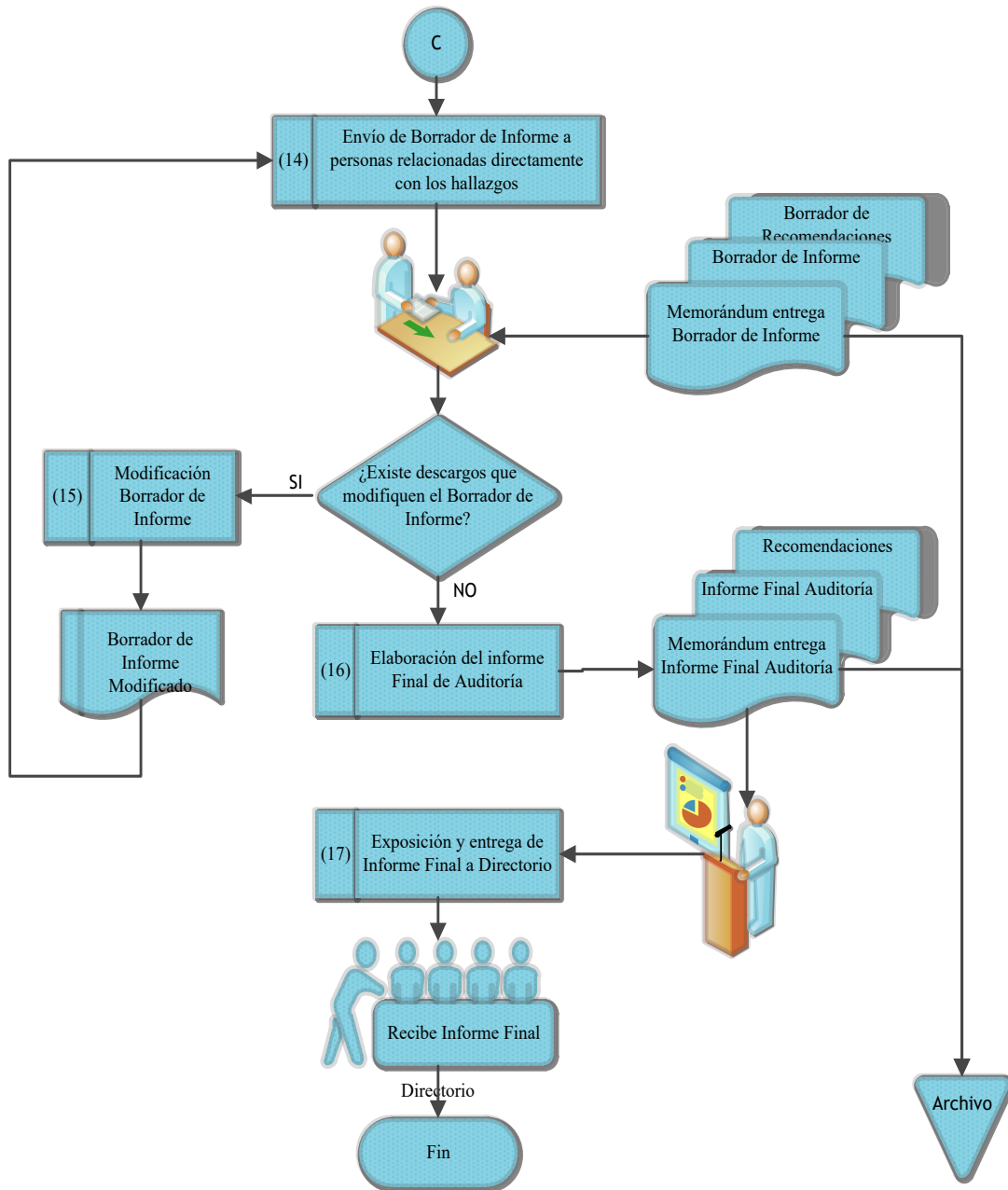
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

<b>MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> AUD/08/2018
	<b>FECHA:</b> NOVIEMBRE DEL 2019

**FLUJOGRAMA NRO. 5 - INFORME DE AUDITORÍA**



<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>PROBADO POR:</b>



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

## **CAPITULO XII - APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MANUAL**

### **1. INTRODUCCIÓN**

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

### **2. ETAPA: RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y ENTENDIMIENTO DEL ENTORNO**

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

- ✓ **Entrevista**, Véase el Resumen de la Entrevista a Gerencia General y Resumen de Entrevista a Responsable de Recursos Humanos.
- ✓ **Cuestionario**, Véase el cuestionario de Relevamiento de información.
- ✓ **Observación**, El día de las entrevistas y la aplicación del cuestionario la Responsable de Recursos Humanos tenía programado tomar pruebas para contratación del Personal nuevo, al respecto se pudo observar la forma de aplicación de las mismas a los Candidatos para el cargo disponible.
- ✓ **Análisis FODA**, Véase Análisis FODA – Factores Internos, y Análisis FODA Factores externos.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

LP-1

1 de 3



**BANCO FIE S.A.**

**RESUMEN DE ENTREVISTA GERENCIA GENERAL**

Fecha de la entrevista: 20 de Octubre de 2017

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

Nombre del Entrevistado: Gerencia General

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

**PUNTOS A ABARCAR**

1. ANTECEDENTES DEL BANCO FIE S.A.
2. MARCO LEGAL DEL BANCO FIE S.A.
3. ACTIVIDAD PRINCIPAL DEL BANCO FIE S.A.
4. MISIÓN Y VISIÓN DEL BANCO FIE S.A.
5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL BANCO FIE S.A.

**RESUMEN**

(AUD= Auditor, GG= Gerencia General)

**1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

AUD: Coménteme un poco sobre la historia de la Empresa

GG: Fondo Financiero Privado FIE es una Sociedad de *Anónima* constituida en Bolivia en el año 1995, nació en este contexto de profunda crisis social, con el compromiso de cinco mujeres bolivianas, quienes propusieron mecanismos de atención a clientes en situaciones



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

económicas muy difíciles por falta de empleo, que requerían recursos para mejorar la situación de sus “micro” emprendimientos económicos iniciados para asegurar el sustento de sus familias. A junio de 2017 A junio de 2017, el banco se encuentra 7° en términos de depósitos y 8° en términos de préstamos con una participación de mercado del 5,18% y 6,52% respectivamente. Adicionalmente, el banco cuenta con 151 sucursales y/o agencias de las cuales 52 eran agencias provinciales.

LP-1

2 de 3

## **2. MARCO LEGAL DE LA EMPRESA**

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

GG: Las actividades del Banco Fie S.A., están enmarcadas en lo establecido en el Código de Comercio, Código Civil, Código Tributario, etc. En general en todas las Leyes de Bolivia en lo que a su campo normativo se refiere, como por ejemplo Normativa Laboral, Normativa Municipal, Normativa sobre Promoción Empresarial y otros; el Banco se encuentra inscrita en Fundempresa, Servicio de Impuestos Nacionales, Ministerio de Trabajo y los respectivos Gobiernos Municipales.

## **3. ACTIVIDAD PRINCIPAL DEL BANCO FIE S.A.**

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

GG: La actividad del Banco Fie S.A., es la prestación Servicios Financieros.

## **4. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA**

AUD: ¿El Banco Fie S.A., tiene definida su Misión y Visión?

GG: Sí, la Misión del Banco Fie S.A., es la siguiente: “Somos un Banco que ofrece soluciones financieras integrales de calidad para nuestra clientela, preferentemente al sector de la micro y pequeña empresa.”

La Visión del Banco Fie S.A.: “Ser el banco preferido por la clientela, reconocido por la sociedad y a nivel Internacional por su modelo de negocio ético, de calidad y responsabilidad social, priorizando la inclusión financiera”.

## **5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA**

AUD: ¿Existe un organigrama debidamente aprobado en el Banco Fie S.A.?



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

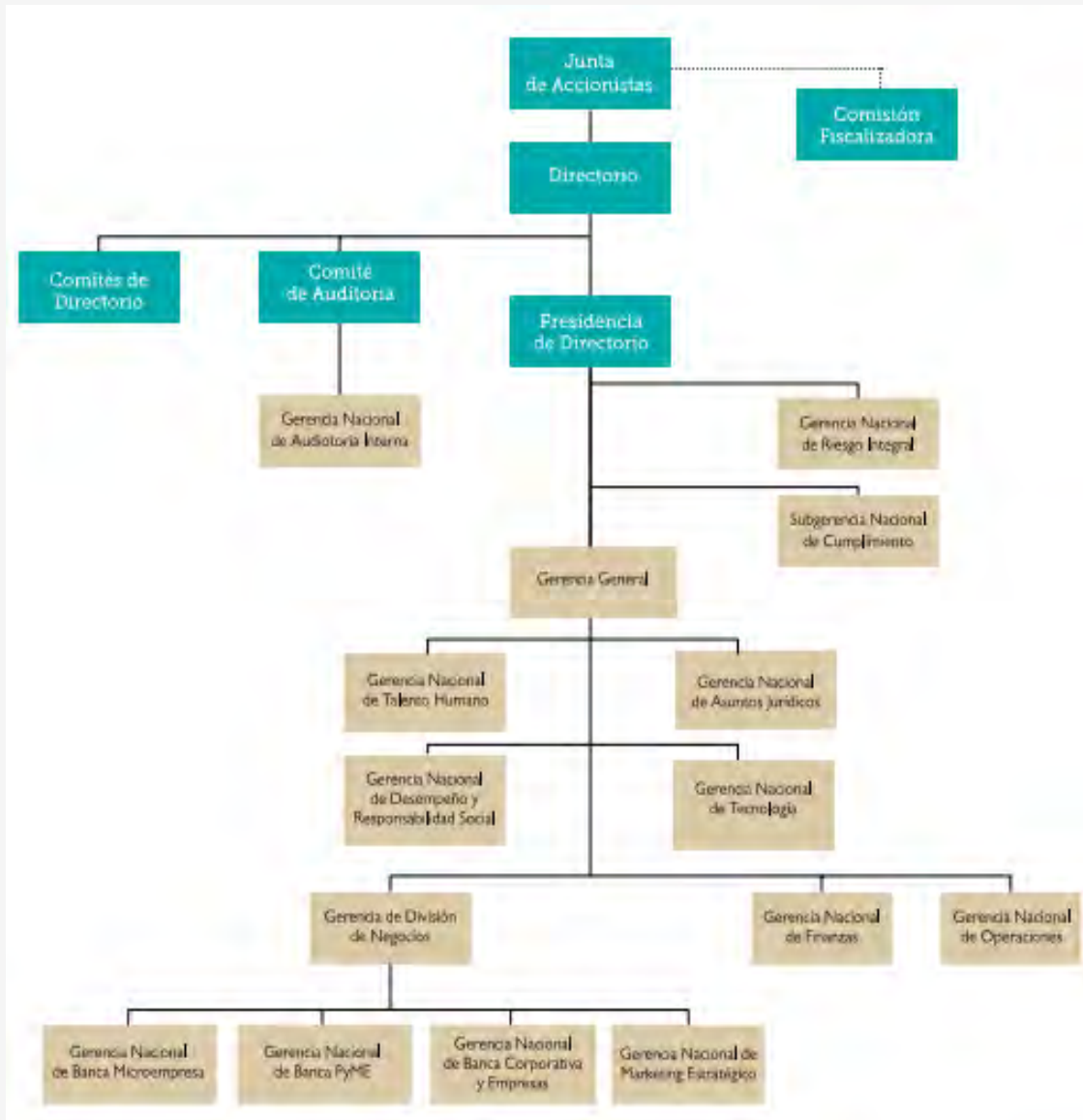
GG: Sí, sin embargo se está analizando la reestructuración del mismo de modo tal que las tareas sean redistribuidas de mejor forma.

LP-1

3 de 3



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A. - REGIONAL LA PAZ**





**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

LP-1

1 de 3

**BANCO FIE S.A.**

**RESUMEN DE ENTREVISTA RECURSOS HUMANOS**

Fecha de la entrevista: 21 de octubre de 2017

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

Nombre del Entrevistado: Responsable de Recursos Humanos

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

---

**PUNTOS A ABARCAR**

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

---

**RESUMEN**

(AUD= Auditor, RRHH= Recursos Humanos)

**1. ANTECEDENTES DE LA UNIDAD**

AUD: ¿Cómo ingresaste y cuánto tiempo ya trabajas en Banco Fie S.A.?

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

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





**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

**2. ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD**

LP-2

2 de 3

AUD: ¿Cuántas Personas trabajan en la Unidad?

RRHH: Son Tres Personas.

AUD: ¿De quién dependes en el Banco?

RRHH: Mi Jefe directo es el Gerente General.

AUD: ¿Tienes tu Manual de Funciones?

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

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

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

AUD: ¿Sabes cuáles son los objetivos de tu Unidad en el Banco?

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

**3. PRINCIPALES FUNCIONES DE LA UNIDAD**

AUD: ¿Cuáles son las funciones que desarrollas en el Banco?

RRHH: Las principales funciones que desempeño son:

- ✓ Recibo las solicitudes de contratación de Personal nuevo que necesitan otras Unidades.
- ✓ Publico los Requerimientos de Personal en el periódico.
- ✓ Reviso los currículums que la Gente envía.
- ✓ Tomo pruebas para contratar Personal nuevo.
- ✓ ~~Elaboro los Contratos de Trabajo del Personal nuevo.~~
- ✓ Hago visar los Contratos de Trabajo en el Ministerio.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

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

LP-2

3 de 3

**NOTAS.-** Cuando el Responsable de Recursos Humanos mencionó las principales funciones que desarrolla explicó a detalle cada una de ellas, asimismo explicó también la interacción



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

que tiene con otras Unidades al momento de la ejecución de las principales funciones que desarrolla.



**LP-3**  
1 de 2

**BANCO FIE S.A.**

**CUESTIONARIO**

**RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN**

Nombre del Informante: Recursos Humanos

Elaborado por: Auditoría Interna

Fecha: 23 de octubre de 2017

NRO.	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	REF.
1	¿Banco Fie Posee escritura de Constitución?	✓			
2	¿Banco Fie posee permisos legales de funcionamiento y operación?	✓			<b>A</b>
3	¿La representación del Banco Fie está debidamente documentada mediante otorgamiento de un Poder?	✓			
4	¿Banco Fie cuenta con una estructura organizativa?	✓			
5	¿Banco Fie Cuenta con una Unidad de Recursos Humanos encargado de ejecutar el proceso de Selección de Personal?	✓			<b>B</b>
6	¿Existe un Manual de Procedimientos para la Selección de Oficiales de Créditos?		✓		



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

7	¿La Unidad de Recursos Humanos tiene definido las etapas a seguir para la contratación de Personal Nuevo?	✓			
---	---	---	--	--	--

--



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

NRO.	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	LP-3 REF. 2 de 2
8	¿En el proceso de Selección de Personal intervienen al menos dos Instancias del Banco Fie?	✓			<u>C</u>
9	¿Los documentos que se originan en el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos están ordenados de inicio a fin y debidamente archivados?		✓		
10	¿Se elabora un cronograma de actividades cuando se inicia el proceso de Contratación de Personal nuevo?		✓		
11	¿Se utiliza algún Sistema Informático para registrar el Proceso de Selección del Personal nuevo?		✓		
12	¿Se tiene los Perfiles de Cargo definidos para utilizarlos en el proceso de Selección de Personal?	✓			
13	¿Se tiene definido los documentos mínimos, necesarios para contratar a una Persona?	✓			

**REFERENCIAS:** **A:** Banco Fie cuenta con Licencias de Funcionamiento, NIT , ROE, certificado de Fundempresa, documentos de afiliación a la CSBP y a las AFPs.

**B:** La Unidad de Recursos Humanos está conformada por tres Personas.

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



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**



**BANCO FIE S.A.**

LP-4

1 de 1

**ANÁLISIS FODA**

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

Fecha de Elaboración: 24 de octubre de 2017

**FACTORES EXTERNOS**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Crecimiento del Banco en el cual desarrolla sus actividades.	Competencia del Banco Fie en busca del Personal actual que tiene la Entidad.
Tecnología para simplificación y/o automatización de procesos de la Unidad de Recursos Humanos.	Políticas laborales implementadas por el Gobierno.

**FACTORES INTERNOS**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Know How del Negocio.	Rotación del Personal.
Formalidad del Banco que ofrece mejores condiciones al Personal.	Número de Personas que conforman el departamento de Recursos Humanos.
Buen ambiente de trabajo para el Personal.	Falta de un Software para gestionar y automatizar procesos de la Unidad de Recursos Humanos.

**8. ETAPA: PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA**



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

Culminado el proceso de la Recopilación de Antecedentes y Entendimiento del Entorno del Ente y/o la Unidad 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:



**BANCO FIE S.A.**

LPN-1

1 de 8

**AUDITORÍA INTERNA**

**MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA**

**PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS**

---

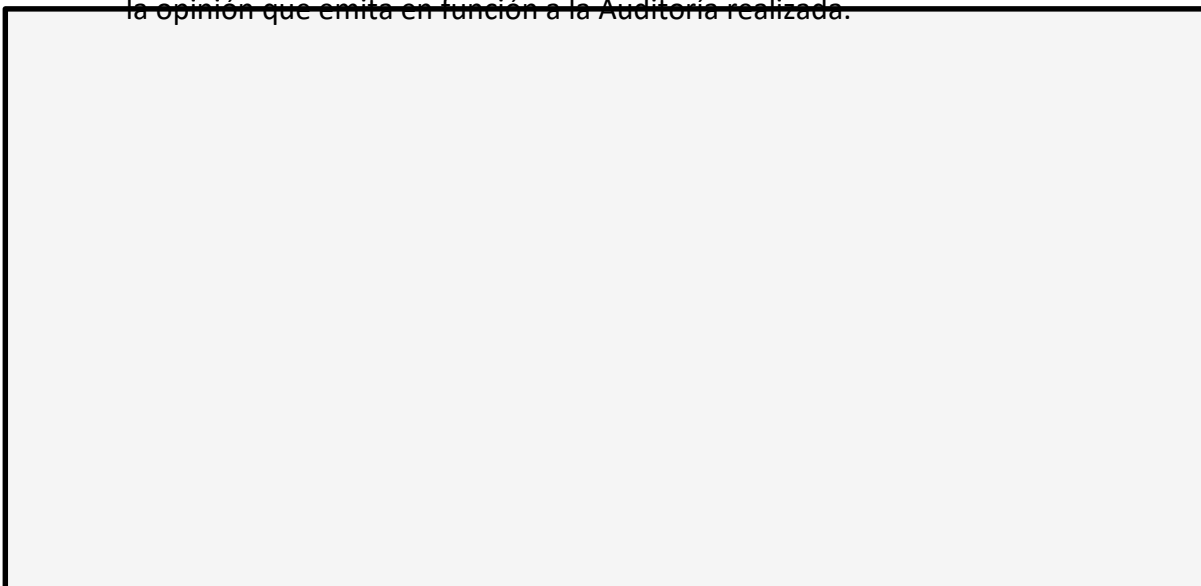
**1. TÉRMINOS DE REFERENCIA**

**1.1. EL OBJETIVO DEL EXAMEN.**

El Objetivo del Examen es Evaluar el Control Interno en el Proceso de Selección de Oficiales de Crédito en Banco Fie S.A., para emitir una opinión respecto a los grados de implantación e implementación de los Controles utilizados para éste Proceso.

**1.2. RESPONSABILIDAD EN MATERIA DE INFORMES.**

La Gerencia General de la Empresa es responsable de la presentación oportuna de la información y documentación necesaria para la Evaluación del Control Interno en el Proceso de Selección de Oficiales de Crédito en Banco Fie S.A., 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.





**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

**1.3. ALCANCE.**

El Examen comprenderá la revisión de los principales procedimientos que se efectuaron y se ejecutan para la Selección de Oficiales de Crédito, y establecer el grado de Eficiencia, Efectividad y Economía de las mismas con fecha de corte el 20 de octubre de 2017.

LPN-1

2 de 8

**1.4. NORMAS VIGENTES PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA.**

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

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

**1.5. FECHA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME.**

El Informe del Auditor interno debe ser remitido a la Asamblea de Socios de la Empresa, hasta el 10 de noviembre del 2017.

**2. ANTECEDENTES Y OPERACIONES DE LA ENTIDAD**

**2.1. HISTORIA DE LA EMPRESA.**

Fondo Financiero Privado FIE es una Sociedad de Anónima constituida en Bolivia en el año 1995, nació en este contexto de profunda crisis social, con el compromiso de cinco mujeres bolivianas, quienes propusieron mecanismos de atención a clientes en situaciones económicas muy difíciles por falta de empleo, que requerían recursos para mejorar la situación de sus “micro” emprendimientos económicos iniciados para asegurar el sustento de sus familias.





**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

Los principios y valores con los que Banco desarrolla sus actividades son los siguientes:

LPN-1

3 de 8

Nuestro accionar y comportamiento social está basado y se sustenta en los siguientes valores:

Actuamos con **HONESTIDAD**, demostrando honradez y rectitud. Decimos la verdad más allá de las consecuencias. Buscamos ser congruentes entre lo que decimos y lo que hacemos.

Procedemos con **RESPECTO**, brindando a las personas un trato digno, empático, tolerante y considerado y aceptando las diferencias.

Nos conducimos con **LEALTAD**, siendo fieles y consecuentes con los compromisos asumidos, con nuestros ideales y principios, considerando la confianza que merecen todos.

Cumplimos con **RESPONSABILIDAD** los compromisos y las metas que nos trazamos. Asumimos las consecuencias de lo que decimos y lo que hacemos.

Trabajamos con **TRANSPARENCIA**, mostrando nuestro accionar con claridad y oportunidad, sin ocultar ni cambiar información que pueda servir a terceros para la toma de decisiones.

Actuamos con **JUSTICIA**, siendo ecuanímenes, imparciales, objetivos y equitativos en nuestras acciones y decisiones. Damos y pedimos a cada quién lo que le corresponde.

## **2.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

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

## **2.3. MISIÓN Y VISIÓN.**

Somos la Entidad pionera en Bolivia en la otorgación del microcrédito individual aplicando una tecnología propia, y un referente a nivel nacional e internacional en la atención a las demandas financieras de los sectores de la población con menores recursos.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A - REGIONAL LA PAZ**

- ✓ **MISIÓN,** Somos un Banco que ofrece soluciones financieras integrales de calidad para nuestra clientela, preferentemente al sector de la micro y pequeña empresa. Basamos nuestro accionar en la ética, generamos valor para nuestros grupos de interés y aportamos a la construcción de una sociedad sostenible, inclusiva y equitativa.
- ✓ **VISIÓN,** Ser el banco preferido por la clientela, reconocido por la sociedad y a nivel Internacional por su modelo de negocio ético, de calidad y responsabilidad social, priorizando la inclusión financiera.

LPN-1

4 de 8

#### **2.4. NATURALEZA DE LAS OPERACIONES.**

A junio de 2017 A junio de 2017, el banco se encuentra 7° en términos de depósitos y 8° en términos de préstamos con una participación de mercado del 5,18% y 6,52% respectivamente banco cuenta con 151 sucursales y/o agencias de las cuales 52 eran agencias provinciales.

Banco FIE reconoce que su crecimiento es el reflejo del compromiso y la actitud responsable de todos los hombres y mujeres que prestan servicios en la entidad. Se pretende alcanzar mayor compromiso y lograr relaciones de largo plazo con transparencia, justicia y eficiencia, bajo los siguientes principios:

- ❖ Rechazamos la discriminación hacia nuestros/as trabajadores y trabajadoras, por raza, religión, edad, género, condición social, ideología política, orientación sexual y cualquier otra característica.
- ❖ Tenemos procesos de contratación, promoción y desvinculación que equilibran los derechos de Banco FIE y los/as trabajadores y trabajadoras.
- ❖ Promovemos planes de carrera, privilegiando ante cualquier vacancia las postulaciones internas.
- ❖ Brindamos un trato igualitario a todos/as los/as trabajadores/as y a las distintas unidades de negocios.
- ❖ Promovemos la competencia leal entre los/as trabajadores y trabajadoras.
- ❖ Generamos espacios que permitan a los/as trabajadores y trabajadoras plantear inquietudes éticas.
- ❖ Fomentamos el trato respetuoso entre los/as trabajadores y trabajadoras.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

- ❖ Dotamos de ambientes laborales que sean cómodos, limpios y adecuados para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y libres de humo de tabaco u otras sustancias tóxicas que dañen la salud física y mental.
- ❖ Proporcionamos oportunamente el material y herramientas adecuadas para el desarrollo de su trabajo.
- ❖ Brindamos seguridad social, estabilidad laboral y respaldo institucional.
- ❖ Promovemos el equilibrio trabajo – familia y vida personal.
- ❖ Promovemos que exista una adecuada distribución de trabajo, entre los trabajadores y las trabajadoras, y las distintas áreas.
- ❖ Orientamos a los/as trabajadores y trabajadoras a tener una mayor conciencia socio ambiental.
- ❖ Promovemos la existencia de un clima laboral positivo y el bienestar colectivo, incentivando el trabajo en equipo y actitudes alineadas a nuestros valores.
- ❖ Velamos por el desarrollo de los/as trabajadores y trabajadoras, promoviendo la capacitación y procesos de formación continua.

LPN-1

5 de 8



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

### **3. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL**

El Banco cuenta con dos Sistemas Informáticos, uno para la administración de sus servicios (Captación, Otorgación de Créditos) y otro Sistema para generar los Estados Financieros (Sistema Contable).

En lo que respecta a la Unidad de Recursos Humanos, no cuenta con ningún tipo de Sistema que le ayude a gestionar el proceso de Selección de Personal, ni ningún otro proceso a su cargo, de acuerdo a la información obtenida, la Responsable de Recursos Humanos, realiza los Formularios, Entrevistas y Otros con la ayuda de hojas de cálculo en Excel. Los archivos que se generan en el Excel son utilizados por la Encargada de Recursos Humanos para controlar todo el proceso de Selección de Personal, así como otros procesos a cargo de la Unidad.

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



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

#### **4. AMBIENTE DE CONTROL**

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

LPN-1

6 de 8

En lo que respecta a la Unidad de Recursos Humanos, el Responsable de la misma, tiene una formación académica en Psicología en tal sentido la Persona a cargo desconoce el concepto de Ambiente de Control y la importancia del mismo en una Empresa.

#### **5. ANÁLISIS DE RIESGOS**

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

#### **6. ENFOQUE DE AUDITORÍA**

El Enfoque de Auditoría está basado en el Riesgo, dicho de otro modo, el Enfoque está relacionado estrechamente con la valoración del mismo; para su adecuada gestión, y considerando la naturaleza de la Auditoría, en este Examen se utilizará Pruebas de Cumplimiento sin que esto sea una limitante para la utilización de Procedimientos de



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

Validación o Sustantivas (de detalle y revisión analítica) o una combinación de ambas, las cuales podrán ser empleadas por el Auditor si así lo requiere para una adecuada recolección de Evidencia que sustente el Informe del mismo. Véase dicho análisis en la Matriz de Riesgos.

LPN-1  
7 de 8

**7. ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**

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

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	MES DE OCTUBRE 2017										MES DE NOVIEMBRE 2017									
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recopilación de antecedentes y 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.									■	■	■	■	■	■	■					
Preparación del Informe de Auditoría para la Asamblea de Socios.																■	■			
Remisión del Informe Final a la Asamblea de Socios.																		■	■	■



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

En el desarrollo de la Auditoria se evaluará si se requiere modificar el Cronograma, de darse tal situación, será comunicado oportunamente.

LPN-1

8 de 8

### **8. PROGRAMA DE TRABAJO**

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



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**



**BANCO FIE S.A**

LC-1

1 de 2

**MATRIZ DE RIESGOS PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITO**

COD.	RIESGO IDENTIFICADO	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN DEL RIESGO			ENFOQUE	PRINCIPALES PRUEBAS
			RIESGO INHERENTE	RIESGO DE CONTROL	RIESGO DE DETECCIÓN		
R1	Realizar Contratación de Personal sin la autorización de la Gerencia General.	Contratar Personal para diferentes Unidades sin la autorización de Gerencia General.	Alto	Alto	Bajo	Control	Obtener 13 Contratos de Trabajo.
							Verificar que los Contratos de Trabajo estén debidamente firmados por la Gerencia General.
							Verificar que los Contratos de Trabajo estén visados por el Ministerio de Trabajo.
R2	Iniciar el proceso de Selección de Personal para un puesto innecesario.	Solicitar la contratación de Personal para un cargo innecesario en la Empresa.	Alto	Alto	Moderado	Control	Obtener el proceso de Solicitud de Contratación de Personal nuevo.
							Evaluar el proceso de solicitud de contratación de Personal nuevo.
							Verificación ocular del cumplimiento de la información recabada.
R3	No identificar las necesidades de la Empresa respecto al Cargo.	Ejecutar el proceso de Selección de Personal, sin saber las funciones de la Persona a contratar, ni otros aspectos relevantes que se deben considerar antes de iniciar el proceso.	Moderado	Bajo	Bajo	Control	Verificar la existencia de Perfiles de Cargo.
							Verificar que las publicaciones de requerimiento de Personal son efectuadas en base al Perfil de Cargo.





**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

**LC-1**  
2 de 2

COD.	RIESGO IDENTIFICADO	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN DEL RIESGO			ENFOQUE	PRINCIPALES PRUEBAS
			RIESGO INHERENTE	RIESGO DE CONTROL	RIESGO DE DETECCIÓN		
<b>R4</b>	No difundir adecuadamente el requerimiento de Personal.	No utilizar los medios adecuados de difusión para dar a conocer a las Personas el requerimiento de Personal de la Empresa.	Moderado	Moderado	Bajo	Control	Obtener los mecanismos de difusión de requerimientos de Personal y evaluar los mismos.
<b>R5</b>	Dedicar poco tiempo al proceso de Selección de Personal.	No dar la importancia a la ejecución de un buen proceso de Selección de Personal, acortando el tiempo del mismo y por ende suprimiendo las actividades inmersas en dicho Proceso.	Alto	Alto	Moderado	Control	Obtener las etapas actuales que se sigue para la selección de Personal nuevo. Evaluar la secuencia actual de las etapas para la Selección de Personal nuevo. Evaluar el cumplimiento de todas las etapas necesarias para el proceso de contratación de Personal.
<b>R6</b>	Elegir a un Candidato por simpatía o afinidad.	No contratar a la Persona idónea para el puesto, sino a otra porque cae bien al seleccionador o tiene algún grado de afinidad.	Alto	Moderado	Moderado	Control	Revisar toda la documentación generada durante el proceso de Selección de Personal y la pertinencia de la misma.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**



LPN-2

1 de 3

**PROGRAMA DE TRABAJO  
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE  
SELECCIÓN DE OFICIALES DE CREDITO**

**OBJETIVOS**

El programa de trabajo tiene los siguientes objetivos:

- ✓ Dar a conocer al Auditor los procedimientos de Auditoría que debe seguir para la evaluación del Control Interno en el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos en Banco Fie S.A.
- ✓ Obtener Evidencia, suficiente y pertinente que sustente los hallazgos obtenidos en la ejecución del Programa de Auditoría.

DESCRIPCIÓN	REF.	HECHO POR:
<b>1. RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y ENTENDIMIENTO DEL ENTORNO</b>		
1.1 Entreviste a la Gerencia General para obtener los antecedentes principales de la Empresa y las actividades que ésta realiza.	<b>LP-1</b>	RCC
1.2 Entreviste al Jefe de Recursos Humanos para obtener los antecedentes de la Unidad y obtener información acerca de cómo se realiza el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos en Banco Fie S.A. .	<b>LP-2</b>	RCC
1.3 Aplique el Cuestionario de Recopilación de Antecedentes y Entendimiento del Entorno.	<b>LP-3</b>	RCC
1.4 Elaboración del Memorándum de Planificación de Auditoría (MPA).	<b>LPN-1</b>	RCC



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

LPN-2

2 de 3

DESCRIPCIÓN	REF.	HECHO POR:
<b>2. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL</b>		
2.1 De Recursos Humanos, obtenga todas las Etapas que se siguen para el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos en Banco Fie S.A.	<b>LC-2</b>	RCC
2.2 Observe que se cumplan todas las Etapas inmersas en el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos en Banco Fie S.A.	<b>LC-3</b>	RCC
2.3 Mediante la verificación ocular, reconstruya el flujo operacional de las Etapas que se siguen en el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos en Banco Fie S.A.	<b>LC-4</b>	RCC
2.4 De Recursos Humanos, obtenga el proceso de Solicitud de Contratación de Oficial de Créditos Nuevo.	<b>LC-5</b>	RCC
2.5 Verifique que en el proceso obtenido intervienen al menos dos Instancias de la Empresa y compruebe que es aplicado por las Unidades participantes de dicho Proceso.	<b>LC-6</b>	RCC
2.6 Mediante la verificación ocular, reconstruya el flujo operacional de la Solicitud de Contratación de Oficiales de Créditos nuevo y compruebe que sea el mismo que proporcionó Recursos Humanos.	<b>LC-7</b>	RCC
2.7 De Recursos Humanos, obtenga el Perfil de Cargo del último Requerimiento de Personal.	<b>LC-8/1</b>	



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

LPN-2

3 de 3

DESCRIPCIÓN	REF.	HECHO POR:
2.8 Compruebe que el Requerimiento de Personal fue publicado considerando el Perfil de Cargo del Puesto Requerido.	<b>LC-8</b>	RCC
2.9 De Recursos Humanos, obtenga todos los medios de difusión utilizados para dar a conocer el Requerimiento de Personal.	<b>LC-8/2</b>	RCC
2.10 Compruebe que por el medio de difusión, el Requerimiento de Personal llegó al menos a 10 Personas.	<b>LC-9</b>	RCC
2.11 De Recursos Humanos obtenga los Documentos mínimos requeridos para que una Persona sea Contratada	<b>LC-10</b>	RCC
2.12 Solicite 13 Files de Empleados de planta (Al azar, de diferentes Unidades) y verifique que los Requisitos exigidos por la Empresa para contratar a una Persona, estén archivados en los Files seleccionados.	<b>LC-11</b>	RCC
<b>3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>		
3.1 Elabore el Informe Final y remitirlo al Directorio mediante un Memorándum de Remisión de Informe Final.	<b>AUD / 2014</b>	RCC



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

### **3. ETAPA: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**

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



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

**PPE**



**BANCO FIE S.A.**

**OBTECIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS**

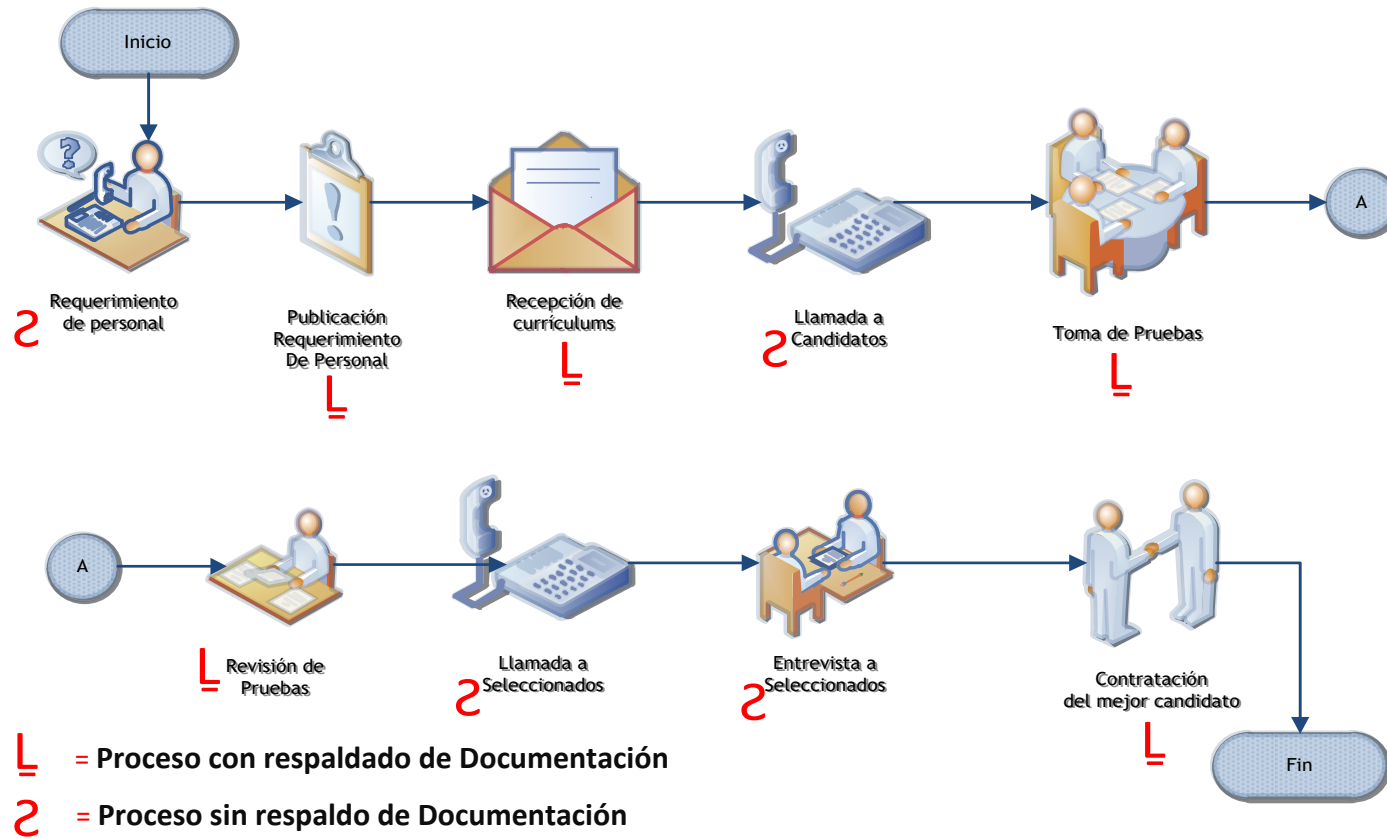
**SEGÚN PUNTO 2.1 EN LPN-2**

**LC-2**

1 de 1

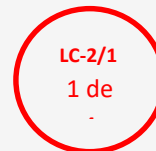


# “ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO” CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ





**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**



**CÉDULA DE TRABAJO**

**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS**

**SEGÚN PUNTO 2.1 EN LPN-2**

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

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

**FECHA:** 29 de octubre de 2017

**DESARROLLO DEL ANÁLISIS:**

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

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

**ETAPA RECEPCIÓN DE CURRÍCULUMS.**- En esta etapa se reciben los currículums de los Candidatos, actualmente la recepción es efectuada en la Casilla de la Empresa, sin embargo, alineándonos con la tendencia actual, debería también aceptarse el envío de los





**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

currículums por medios electrónicos, es decir, recibir los mismos en un correo electrónico, de esta forma se tendría información disponible en tiempo real, esto ayudaría a optimizar el tiempo en Recursos Humanos.

LC-2/1  
2 de 4

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

**ETAPA TOMA DE PRUEBAS.** - En esta Etapa se aplican las pruebas a los Candidatos, las pruebas mínimas que deberán aplicarse para en cargo de referencia son las de Prueba de Personalidad y Prueba de Negociación, estas pruebas son aplicadas por la Responsable de Recursos Humanos en base a tiempos pre establecidos. Debe considerarse que las pruebas mínimamente requeridas que se detalló anteriormente aplican específicamente para el cargo de Ejecutivo (a) de Servicio, en caso de requerir otro cargo debe evaluarse el tipo de prueba que resulte mejor a la situación, dichas pruebas deben ser coordinadas con el Jefe de la Unidad solicitante.

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

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

**ETAPA ENTREVISTA A SELECCIONADOS.** - En esta Etapa el Jefe de la Unidad solicitante, en coordinación con la Responsable de Recursos Humanos entrevistan a los Candidatos



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

seleccionados para conocer su desenvolvimiento. En la actualidad no se elabora ningún documento que respalde la ejecución de esta Etapa, sin embargo el Jefe de la Unidad Solicitante, durante la entrevista o a la finalización de la misma debería llenar un Informe de Entrevista, donde se plasme la apreciación del entrevistado, este documento junto con el Informe de la prueba servirá como base de referencia para decidir a qué Candidato contratar.

LC-2/1

3 de 4

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

**DEFICIENCIAS IDENTIFICADAS:**

- ✓ Para el inicio del proceso de Selección de Personal, Recursos Humanos no cuenta con un documento de autorización de contratación de Personal nuevo, el cual debe ser aprobado por Gerencia General.
- ✓ No existe una etapa en la cual se elabore el Requerimiento de Personal en base al Perfil del Cargo requerido.
- ✓ La recepción de currículums está limitada al envío físico del mismo a la Casilla de Correo de la Empresa, sin embargo, la tendencia actual es que éstos Documentos sean enviados de forma electrónica a un Correo Electrónico que designe la Empresa.
- ✓ No existe una Etapa de Revisión de Currículums, Etapa que debe ser ejecutada antes de la llamada de Candidatos para toma de prueba, con la finalidad de reducir el universo de Candidatos tomando en cuenta a los que cumplen con los requisitos exigidos en el Requerimiento publicado.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

- ✓ En la etapa de la entrevista de los Candidatos seleccionados, no se elabora un Documento en el cual se registre el cumplimiento de esta etapa y se registre los resultados de la entrevista del Candidato.

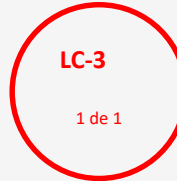
No existe una Etapa de verificación de referencias del Candidato, esta Etapa debería efectuarse antes de que se contrate al Candidato, con la finalidad de verificar las referencias que éste haya brindado a la Empresa.

LC-2/1

4 de 4



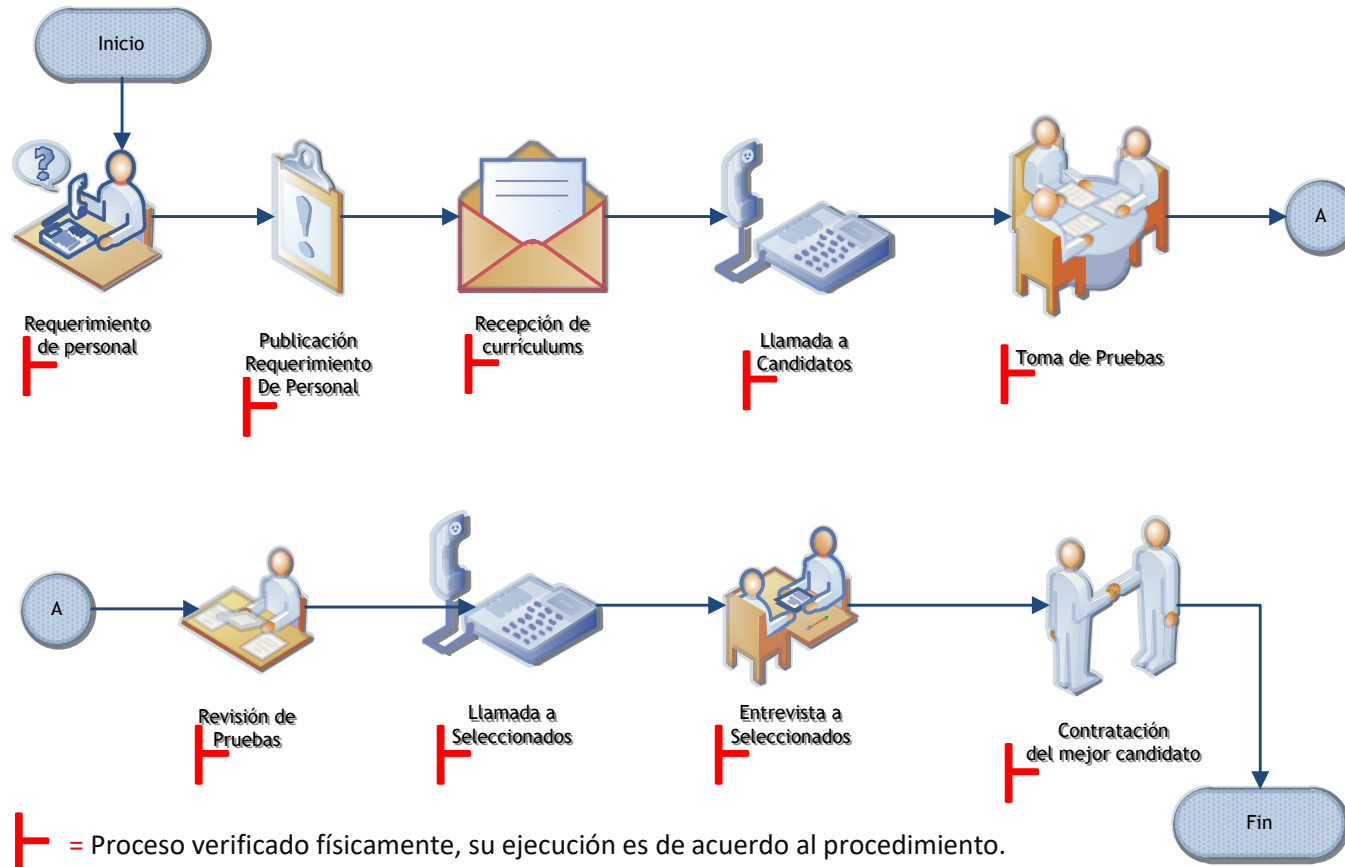
**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL  
PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**



**VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ETAPAS  
DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL, SEGÚN PUNTO 2.2 EN LPN-2**



# “ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO” CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ





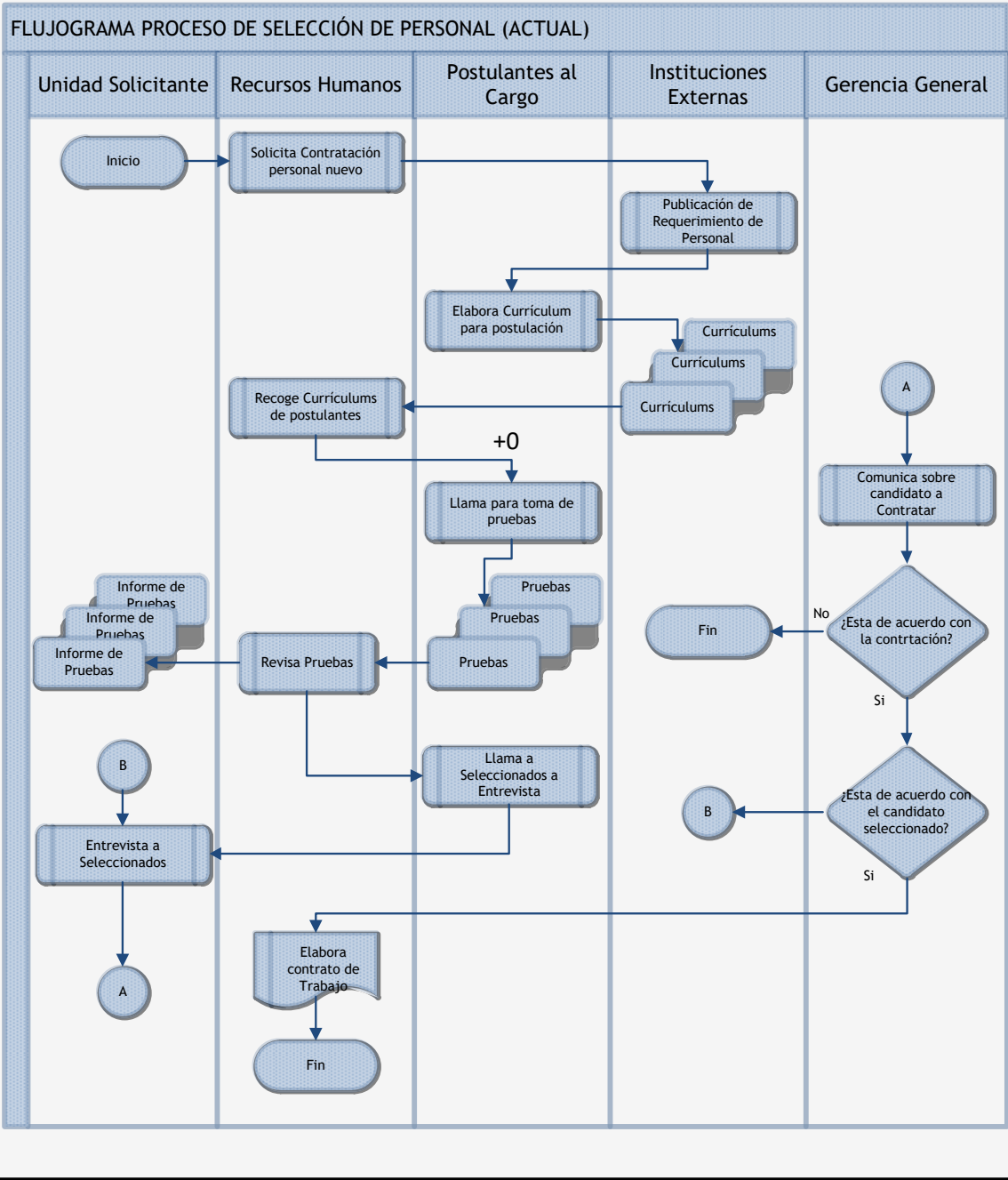
**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**



BANCO FIE S.A.

**LC-4**  
1 de 1

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





**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

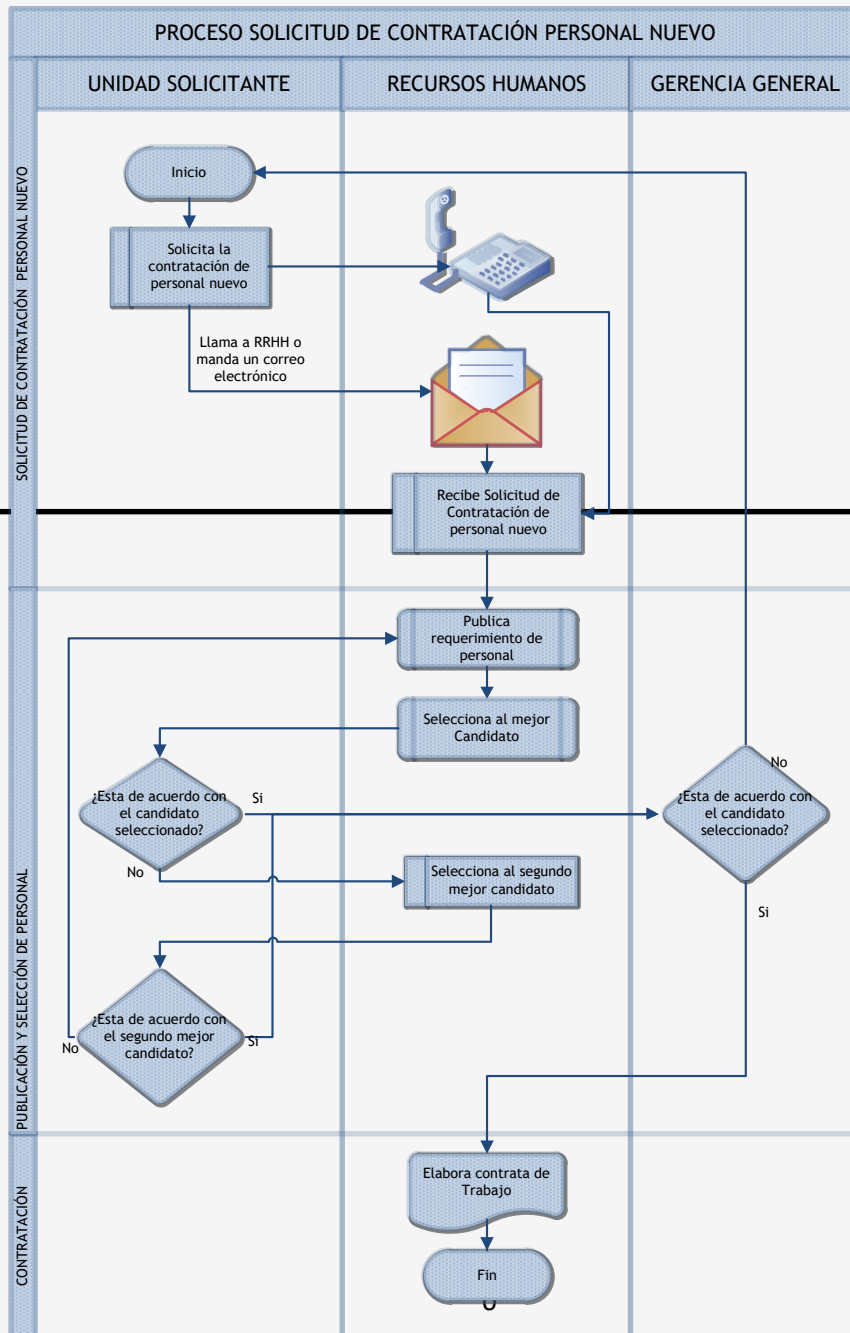
**OBTENCIÓN DEL PROCESO DE SOLICITUD DE CONTRATACIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS NUEVO**

**SEGÚN PUNTO 2.4 EN LPN-2**

**BANCO FIE S.A.**

LC-5  
1 de 1

PPE





**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**



LC-5/1  
1 de 2

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE SOLICITUD DE CONTRATACIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS NUEVO**

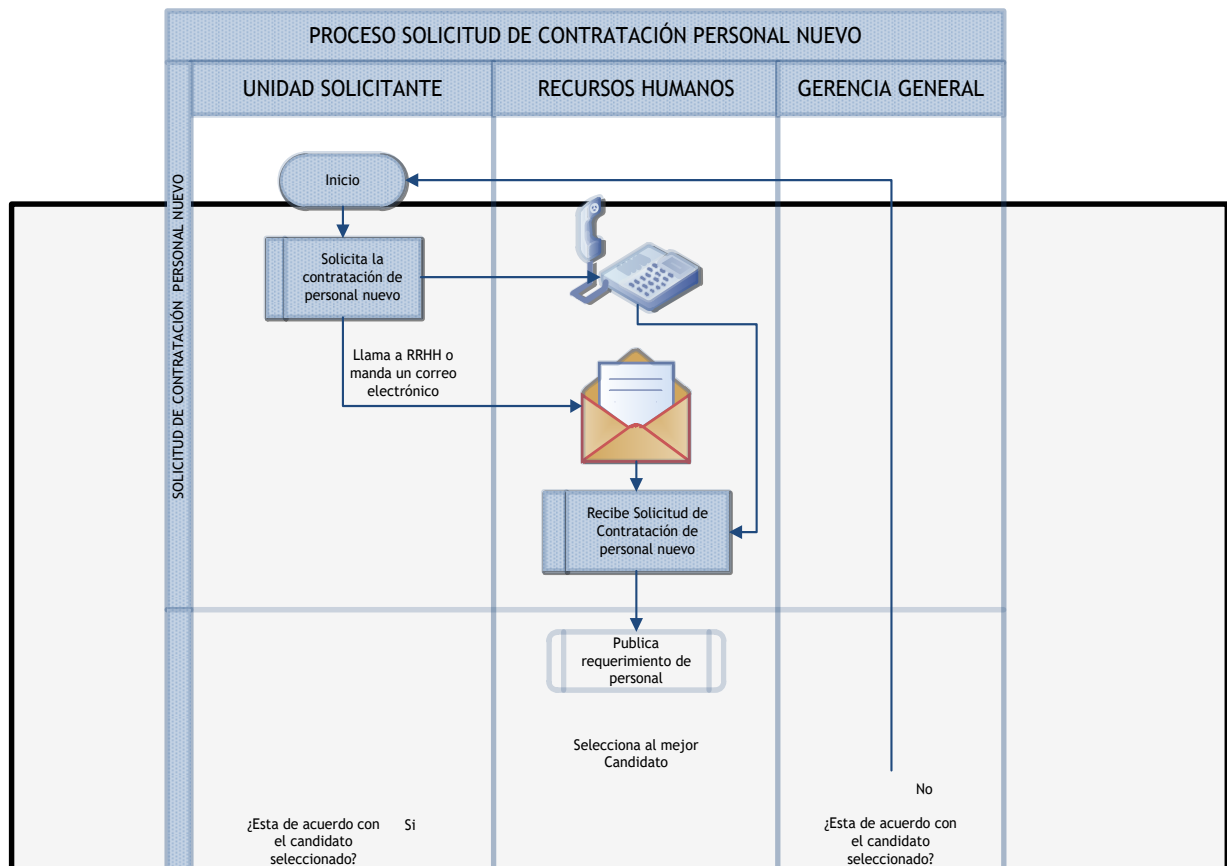
**OBJETIVO:** Analizar el proceso de Solicitud de Contratación de Oficiales de Créditos Nuevos para identificar debilidades en el mismo.

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

**FECHA:** 30 de octubre de 2017

**DESARROLLO DEL ANÁLISIS**

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







**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

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



**DEFICIENCIA IDENTIFICADA:** No existe la aprobación de la Gerencia General al inicio del proceso de Solicitud de Contratación de Oficiales de Créditos Nuevos. Al tratarse de la incorporación de Oficiales de Créditos nuevos y que tiene un impacto en los costos de la Empresa, la solicitud de contratación debe ser aprobada inicialmente por la Gerencia General para posteriormente remitir a Recursos Humanos y que esta Unidad comience con el proceso de contratación.

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

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

No se tiene ninguna otra observación sobre el Proceso de Solicitud de Contratación de Oficiales de Créditos Nuevos.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**



LC-6  
1 de 2

**BANCO FIE S.A.**

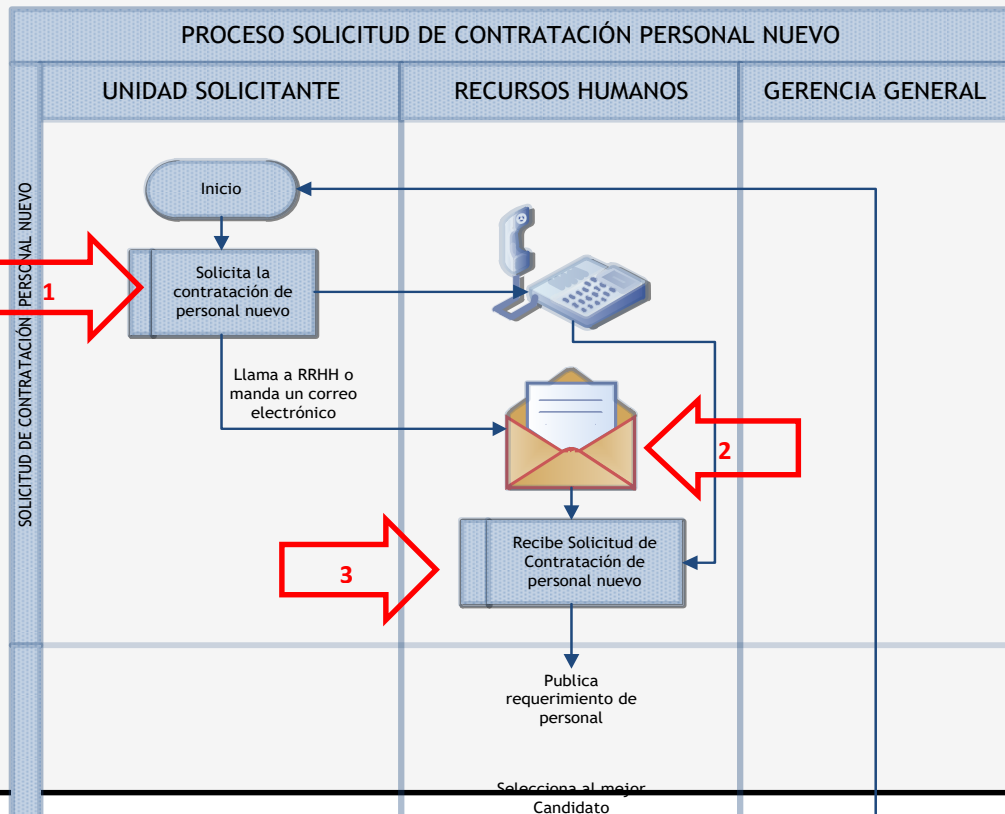
**CÉDULA DE TRABAJO PARA PRUEBA DE CUMPLIMIENTO DE PROCESO  
SEGÚN PUNTO 2.5 EN LPN-2**

**OBJETIVO:** Comprobar el cumplimiento del proceso actual de Solicitud de Contratación de Oficiales de Créditos Nuevos por parte de las Unidades participantes.

**ALCANCE:** Proceso de Solicitud de Contratación de Oficiales de Créditos Nuevo ejecutado por las Unidades Participantes.

**FECHA:** 02 de noviembre de 2017

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



¿Esta de acuerdo con el candidato seleccionado? Si

No

¿Esta de acuerdo con el candidato seleccionado? No

Selecciona al segundo candidato

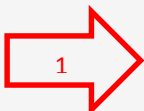


**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

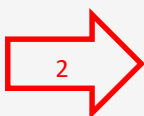
**NOTAS:**

LC-6

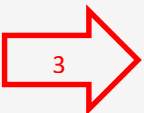
2 de 2



Se pudo confirmar que la Unidad de Operaciones de la Empresa fue la Unidad que inició el proceso de Solicitud de Contratación de Oficiales de Créditos nuevos.



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



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



LC-7

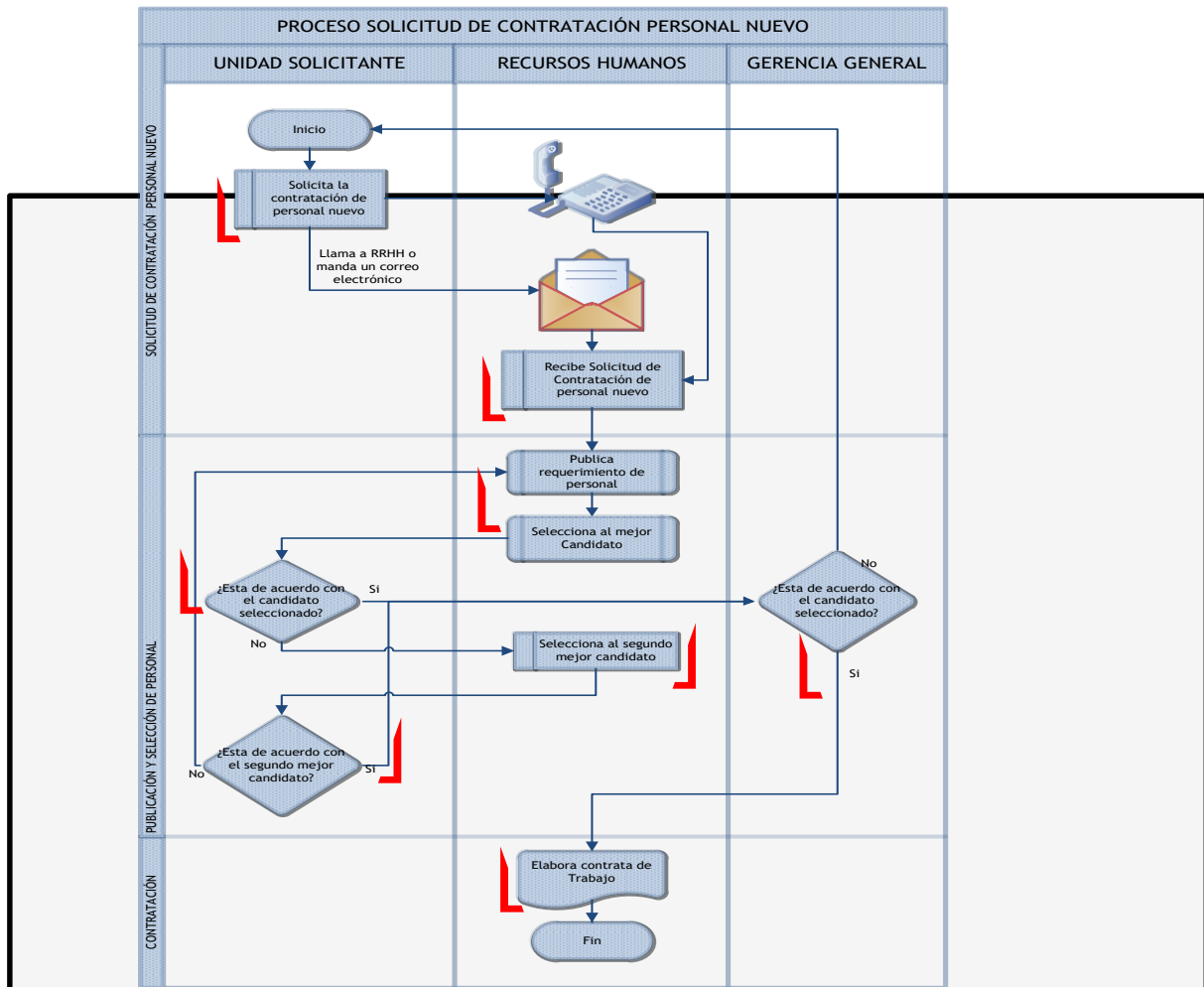
1 de 1



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

**BANCO FIE S.A.**

**RECONSTRUCCIÓN DEL FLUJO OPERACIONAL DE LA SOLICITUD DE CONTRATACIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS NUEVOS**  
**SEGÚN PUNTO 2.6 EN LPN-2**



0

= Proceso verificado ocularmente, es el mismo que proporcionó Recursos Humanos.

= Proceso NO verificado. fue confirmado mediante indagaciones con la Unidad de Operaciones.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**



**CÉDULA DE TRABAJO - COMPARACIÓN PERFILES DE CARGO Y REQUERIMIENTOS PUBLICADOS  
SEGÚN PUNTO 2.8 EN LPN-2**

**OBJETIVO:** Comprobar los requerimientos de Personal fueron publicados considerando los perfiles de cargo.

**FECHA:** 02 de noviembre de 2007

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

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



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

**OBTENCIÓN PERFIL DE CARGO**

**SEGÚN PUNTO 2.7 EN LPN-2**

LC-8/1

1 de 1

**PPE**

**PERFIL DE CARGO:**  
**OFICIAL DE CRÉDITOS**

**MISIÓN DEL PUESTO:**

- a) Buscamos consolidarnos como la mejor Institución de Servicios Financieros en Bolivia, mediante un modelo de gestión orientado a la creación permanente de valor para nuestros grupos de interés.

**PRINCIPALES FUNCIONES:**

- a) Efectuar el mercado, captación, vinculación, venta de productos y servicios a los clientes del segmento Mype.
- b) Planificar y realizar visitas a clientes actuales y potenciales para la promoción y venta de productos, así como servicios del banco.
- c) Te apoyamos en tu desarrollo profesional y te ofrecemos atractivas condiciones de contratación, formación y la posibilidad de incorporarte a una organización líder en el sistema financiero.

**FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:**

- a) Formación en Ciencias Económicas, Financieras y otras ramas afines. **A**
- b) Contar con experiencia en puestos similares en entidades financieras. **C**
- c) Disposición para trabajar en ambientes de altas exigencias. **B**
- d) Orientación a resultados y atención al cliente. **B**
- e) Contar con sólidos conocimientos de análisis y evaluación económica y financiera. **D**
- f) Profesional proactivo(a) y dinámico(a). **D**

**COMPETENCIAS DESEABLES:**

- a) Preocupación por el orden y la claridad
- b) Flexibilidad para adecuarse a los cambios equipo



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

- c) Tolerancia a la presión y autocontrol **E**
- d) Capacidad de trabajo en equipo.

**PUBLICACIÓN DEL REQUERIMIENTO DE PERSONAL**

**SEGÚN PUNTO 2.9 EN LPN-2**

**LC-8/2**

**1 de 1**

**PPE**

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

**PUBLICACIÓN EN PERIÓDICO DE CIRCULACIÓN NACIONAL**



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

**REQUERIMIENTO DE PERSONAL**  
**BANCO FIE S.A.**  
**GR-La Paz 068/2017**  
**Sede La Paz**

Empresa privada especializada en el crédito prendario con presencia a nivel nacional busca para sus oficinas en de la ciudad de La Paz:

**OFICIAL DE CRÉDITOS**

**Requisitos:**

- ✓ Formación en Ciencias Económicas, Financieras y otras ramas afines. **A**
- ✓ Contar con experiencia en puestos similares en entidades financieras. **C**
- ✓ Disposición para trabajar en ambientes de altas exigencias. **B**
- ✓ Orientación a resultados y atención al cliente. **B**
- ✓ Contar con sólidos conocimientos de análisis y evaluación económica y financiera. **D**
- ✓ Profesional proactivo(a) y dinámico(a). **D**

Favor enviar carta de postulación que indique pretensión salarial, adjuntar Currículum Vitae al Correo Electrónico [rrhhlapaz@bancofie.com.bo](mailto:rrhhlapaz@bancofie.com.bo), hasta el día martes 24 de octubre del 2017. No incluir respaldos de currículum.





**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

**PRUEBA DE MEDIOS DE DIFUSIÓN REQUERIMIENTOS  
DE OFICIALES DE CRÉDITOS  
SEGÚN PUNTO 2.10 EN LPN-2**

LC-9

1 de 1

- OBJETIVO:** Probar que el Medio de Difusión del Requerimiento de Oficiales de Créditos llego al menos a 10 Personas.
- ALCANCE:** Proceso de Difusión del Requerimiento de Oficiales de Créditos.
- FECHA:** 03 de noviembre de 2017

**DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO EMPLEADO:**

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

Se consultó a la Responsable de Recursos Humanos si alguna vez alguna convocatoria quedo desierta, al respecto nos informó que nunca se presentó tal situación.

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

**CONCLUSIONES:**

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



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

**OBTENCIÓN DE LOS DOCUMENTOS MÍNIMOS REQUERIDOS QUE DEBE PRESENTAR UNA PERSONA PARA SER CONTRATADA**

LC-10

1 de 1

**SEGÚN PUNTO 2.11 EN LPN-2**

PPE



**BANCO FIE S.A.**

**DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA LA CONTRATACIÓN**

**DE OFICIALES DE CRÉDITOS NUEVO**

DESCRIPCIÓN	HOMBRES	MUJERES
Ficha Personal	X	X
Formulario de Alta en el Banco	X	X
Currículum Vitae	X	X
Carta solicitud de trabajo	X	X
Croquis de domicilio	X	X
Certificado de Nacimiento	X	X
Certificado de Matrimonio	X	X
Certificado de Antecedentes Penales	X	X
Contrato de trabajo	X	X



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

BANCO FIE S.A.

**CÉDULA ANALÍTICA – VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO REQUISITOS PARA CONTRATACIÓN SEGÚN PUNTO 2.12 EN LPN-2, FECHA 04 DE NOVIEMBRE DE 2017**

LC-11  
1 de 2

NRO.	CARGO	REQUISITOS DEL CONTENIDO DE FILE PERSONAL									OBSERVACIONES
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Administradora de Agencia	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	El currículum no tiene la doc. de respaldo.
2	Administradora Regional	✓	✗	✓	✓	✓	✓	NA	✓	✓	El currículum no está actualizado.
3	Analista de Sistemas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	El empleado es extranjero.
4	Asistente de Call Center	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NA	✓	✓	El croquis no coincide con la dirección del CI
5	Asistente de Contabilidad	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NA	✓	✓	Ninguno
6	Asistente de Monitoreo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NA	✓	✓	La ficha Personal no cuenta con la fotografía

**REQUISITOS DE FILE PERSONAL:**

DESCRIPCIÓN	COD.
Ficha Personal	1
Formulario de Alta en la Empresa	2
Currículum Vitae	3
Carta solicitud de trabajo	4
Croquis de domicilio	5
Certificado de Nacimiento	6
Certificado de Matrimonio	7
Certificado de Antecedentes Penales	8
Contrato de trabajo	9

**CODIFICACIÓN:**

MARCA	DESCRIPCIÓN
NA	No Aplicable
✓	Verificado
✗	No adjunta documentación

**FUENTE:**

Documentación contenida en los Files del Personal, proporcionado por la Unidad de Recursos Humanos



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

**CÉDULA ANALÍTICA – VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO REQUISITOS PARA CONTRATACIÓN SEGÚN PUNTO 2.12 EN**

**LPN-2, FECHA 15 DE MAYO DE 2014**

**LC-11**

**2 de 2**

NRO.	CARGO	REQUISITOS DEL CONTENIDO DE FILE PERSONAL									OBSERVACIONES
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
7	Asistente de Riesgos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NA	✓	✓	Ninguno
8	Asistente de Sistemas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Ninguno
9	Asistente de Tesorería	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NA	✗	✓	Certificado de Antecedentes en trámite
10	Auditor Interno	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Contrato no visado por el Min. de trabajo
11	Auxiliar de Mantenimiento	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	El Currículum no tiene la doc. de respaldo
12	Auxiliar de Servicios	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NA	✓	✓	Ninguno
13	Oficial de Créditos	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Croquis no coincide con la dirección del CI

0

**REQUISITOS DE FILE PERSONAL:**

DESCRIPCIÓN	COD.
Ficha Personal	1
Formulario de Alta en la Empresa	2
Currículum Vitae	3
Carta solicitud de trabajo	4
Croquis de domicilio	5
Certificado de Nacimiento	6
Certificado de Matrimonio	7
Certificado de Antecedentes Penales	8

**CODIFICACIÓN:**

MARCA	DESCRIPCIÓN
NA	No Aplicable
✓	Verificado
✗	No adjunta documentación

**FUENTE:**

Documentación contenida en los Files del Personal, proporcionado por la Unidad de Recursos Humanos



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

**4. ETAPA: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

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



**BANCO FIE S.A.**

**MEMORÁNDUM**

**AUD/2017**

Para: Asamblea de Socios  
De: Auditoría Interna  
Asunto: Remisión de Informe de Auditoría al Control Interno en el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos  
Fecha: 07 de Noviembre de 2017

---

Adjunto al presente memorándum, tengo el grato placer de remitirles a Ustedes el Informe de la Auditoría al Control Interno en el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos.

Sin otro particular, atentamente:

Firma

---

Auditor Interno

Adj. Documentos descritos.

c.c. Archivo.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

**BANCO FIE S.A.**

**INFORME AUDITORÍA INTERNA 01/2017**

Para: Asamblea de Socios  
De: Auditoría Interna  
Asunto: Informe de Auditoría al Control Interno en el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos.  
Fecha: 07 de noviembre de 2017

**1. INTRODUCCIÓN**

De acuerdo a la planificación de Auditoría, se realizó el examen al Proceso de Selección de Oficiales de Créditos, proceso que es ejecutado por la Unidad de Recursos Humanos en coordinación con otras Unidades, con fecha de corte 20 octubre de 2017

**2. OBJETIVO**

El Objetivo de este examen es evaluar el Control Interno en el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos en Banco Fie S.A., para emitir nuestra opinión al respecto.

**3. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

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

**4. OPINIÓN**

De acuerdo a la Evidencia obtenida durante la Ejecución de nuestra Auditoría, llegamos a la conclusión de que el Control Interno vigente Relativo al Proceso de Selección de Oficiales



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

de Créditos se encuentra Parcialmente Implantado, salvo las Deficiencias y Excepciones que se detallan en el Punto Nro. 5 “Hallazgos de Auditoría” de este Informe.

**5. HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

**a. RESUMEN DE HALLAZGOS**

Nro.	HALLAZGOS	PRIORIDAD
<b>DEFICIENCIAS:</b>		
1	Inexistencia de un Manual de Procedimientos para la Selección de Oficiales de Créditos.	
2	Inexistencia de archivo de la Documentación generada en el proceso de Oficiales de Créditos.	
3	Inexistencia de un Cronograma de fechas y Actividades para la ejecución del Proceso de Selección de Oficiales de Créditos.	
4	Falta de un Sistema Informático que coadyuve a las labores de Unidad de Recursos Humanos y en particular al Proceso de Selección de Oficiales de Créditos	
5	Único medio de difusión de Requerimiento de Oficiales de Créditos.	
6	Único medio de recepción de Currículums de Candidatos.	
<b>EXCEPCIONES:</b>		
7	No existe una Aprobación Escrita de Gerencia General que autorice a una Unidad el inicio del proceso Selección de Oficiales de Créditos nuevo.	
8	Publicación de Requerimientos de Personal no acordes al Perfil de Cargo.	
9	Incumplimiento en la Documentación Mínima Requerida para contratación de Oficiales de Créditos Nuevo.	
10	No se realiza una revisión de los currículums de Candidatos para reducir el universo de Personas que rendirán las pruebas del caso.	
11	No se verifica las referencias del Candidato a contratar.	

**PRIORIDAD:** Alta

Media

Baja



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

**b. HALLAZGOS EN DETALLE**

**1. Inexistencia de un Manual de Procedimientos para la Selección de Oficiales de Créditos.**

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

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

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

**2. Inexistencia de archivo de la Documentación generada en el proceso de Selección de Oficiales de Créditos**

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

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





**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

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

**3. Inexistencia de un Cronograma de Fechas y Actividades para la ejecución del Proceso de Selección de Oficiales de Créditos.**

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

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

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

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

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



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

**Recomendación:** Se recomienda evaluar la necesidad de compra de un Software especializado en la Gestión de Recursos Humanos que facilite a la Unidad a cargo gestionar las Acciones de los Oficiales de Créditos desde el Reclutamiento hasta la Desvinculación.

**Comentarios de Gerencia:** Se tomará en cuenta la recomendación.

### **5. Único medio de difusión de Requerimiento de Oficiales de Créditos.**

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

**Recomendación:** Se recomienda Analizar una opción alterna para dar a conocer los Requerimientos de Oficiales de Créditos del Banco Fie S.A., y las opciones consideradas deben ser puestas a prueba para ver su efectividad.

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

### **6. Único medio de recepción de Currículums de Candidatos.**

**Descripción:** En la actualidad el único medio de recepción de los Currículums de Candidatos al Correo Electrónico del Banco (Véase LC-3) este hecho alarga el tiempo de ejecución del proceso de Selección de Oficiales de Créditos, puesto que recibir los Currículums al Correo Electrónico del Banco.

**Recomendación:** Se recomienda Analizar la opción de que los currículums puedan ser enviados de forma electrónica a un Correo Electrónico de propiedad del Banco.

**Comentarios de Gerencia:** Alineándonos con la tendencia actual la recepción de currículums para futuros requerimientos se lo hará vía correo electrónico y vía casilla.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

**No existe una Aprobación Escrita de Gerencia General que autorice a una Unidad el inicio del proceso Selección de Oficiales de Créditos nuevo.**

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

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

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

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

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

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

**Comentarios de Gerencia:** Se tomará en cuenta la recomendación.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

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

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

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

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

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

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

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



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

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

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

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

**Descripción:** De acuerdo a las revisiones efectuadas se pudo verificar que una vez que se termina con las entrevistas se procede a decidir a qué Candidato contratar, dicha contratación es efectuada sin la verificación de las referencias que el Candidato incluyó en su currículum (Véase **LC-2, LC-2/1, LC-3** y **LC-4**).

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

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

## **5. CONCLUSIONES**



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

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

Por lo expuesto en el párrafo anterior, el Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno en el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos en el Sistema Financiero, y en particular del caso estudiado, Banco Fie S.A.-Regional La Paz, se constituyó en un aporte importante para el área de Auditoría Interna del Banco, es por eso que el Manual fue aprobado por las Instancias correspondientes del Banco y es de aplicación actual por parte de la Unidad de Auditoría Interna de Banco Fie S.A.-Regional La Paz.

## **BIBLIOGRAFÍA**



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**  
**CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

1. BLOCK, Alberto; GÓMEZ, María Estela; “Contabilidad, Presupuestos y Control Interno”, Edit. Trillas.
2. CENTELLAS ESPAÑA, Rubén; GONZALES ALANÉS Carlos; “El Control Interno y Tratamiento Contable de Disponibilidades”, Edit. Ceca, 2004.
3. CINTEFOR, “Manual de Competencias Laborales”, 2001.
4. COOPERS&LYBRAND e Instituto de Auditores Internos, “Los Nuevos Conceptos el Control Interno”- Informe Coso, Ediciones Díaz Santos S.A., Madrid-España, 1997.
5. COOK, Jonh W. y WINKLE, Gary, “Auditoría”, 3º Edición, Mc. Graw-Hill, Buenos Aires Argentina, 1997.
6. CORONEL Tapia, Carlos R. “Auditoría Financiera”, Primera Edición, 2008.
7. COSS BU, Raúl; “Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión”, Edit. Limusa, 1999.
8. CHIAVENATO, Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Quinta Edición Mc Graw-Hill. Interamericana Editores, Colombia 1999.
9. CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.
10. FOWLER NEWTON, Enrique; " Auditoría Aplicada", Ediciones Macchi, 2000.
11. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, “Metodología de la Investigación”, Edit. McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de CV. 2004.
12. LEONARD, William P. “Auditoría Administrativa Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativos”, Edit. Diana, 2002.
13. MANTILLA Samuel, “Control Interno” cuarta edición, Edit. McgrawHill, 2000.
14. MEJÍA, Raúl, “Metodología de la Investigación” Bogotá-Colombia. 2008.
15. MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo; “Metodología – Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas” 2da. Edición, Editorial Mc Graw Hill, Impreso en Colombia, 1995.
16. ORTEGA MARIÑO, Macario, “Organización”, Edición III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

17. PAIVA QUINTEROS, Walker; “Control Interno”, Edit. Educación y Cultura, 2002.
18. SABINO Carlos “Proyecto de Investigación” Ed. 2002.
19. TERÁN GANDARILLAS, Gonzalo, “Temas de Contabilidad Básica”, Editorial Educación y Cultura, 1ra. Edición, Cochabamba – Bolivia, 1999.
20. WHITTINGTON, O. Ray; PANY, Kurt; “Auditoría un Enfoque Integral”, Edit. McgrawHill, 2000.
21. ZORRILLA, Santiago; SILVESTRE MÉNDEZ, José; “Diccionario de Economía”, Edit. Limusa, 1999.
22. <http://www.gestiopolis.com>
23. <http://www.gestiondelconocimiento.com>
24. <http://www.monografias.com>
25. <http://www.oit.org>
26. <http://www.promonegocios.net/Empresa>
27. <http://www.rincondelvago.com>





# **“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”**

## **CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

### **RESUMEN DEL INFOME**

#### **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Elaboración de un Manual de Auditoría para Evaluación del Control Interno en el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos en el Sistema Financiero, coadyuvará al control, organización, seguimiento y evaluación de los procesos adoptados para la auditoría a realizar en el área de recursos humanos, los cuales son necesarios y sirve para utilizar como una guía de aplicación real y práctica. asimismo, coadyuvará en la cultura de control interno del banco respecto a este proceso.

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Mediante la revisión precedente en aspectos a la Selección de Oficiales de Créditos, del Banco Fie S.A.- Regional La Paz., se estableció que no existen guías o procedimientos adecuados para Evaluar el Control Interno en relación a la Selección de Oficiales de Créditos, este aspecto puede llegar a perjudicar la imagen del Banco Fie S.A., pues la calidad del Servicio que brinda, depende del trabajo que realiza su Personal, y por ende el riesgo reputacional del Banco puede verse incrementado.

#### **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

##### **OBJETIVO GENERAL.**

El Objetivo General de esta Investigación es: elaborar un Manual de Auditoría Para la Evaluación del Control Interno en el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos en Banco Fie S.A., Regional La Paz.

##### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Los objetivos específicos de esta investigación son:

- a) Realizar un diagnóstico de la situación actual del Control Interno en el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos en Banco Fie S.A., Regional La Paz.
- b) Determinar los puntos críticos del Control Interno relacionado con el proceso de selección de personal para plasmarlos en el Manual que se elaborará en la presente investigación.
- c) Establecer metodologías eficientes para evaluaciones del Control Interno relacionadas con la Selección de Oficiales de Créditos en Banco Fie S.A., Regional La Paz.
- d) Establecer deficiencias y excepciones.

#### **CONCLUSIONES**

El trabajo realizado en sus distintas fases, ayudó a determinar un diagnóstico de la situación actual de la Empresa y en particular del Proceso de Selección de Oficiales de Créditos; por otro lado, se ha podido determinar mediante Entrevistas, Indagaciones, Observaciones y otros Procedimientos, las Deficiencias y Excepciones de dicho Proceso, las cuales fueron informadas a las Instancias correspondientes mediante el Informe Final de Auditoría, en dicho Informe también se planteó Recomendaciones para subsanar las Deficiencias y Excepciones, la aplicación de éstas Recomendaciones por parte de la Gerencia optimizará el proceso de Selección de Oficiales de



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OFICIALES DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA FINANCIERO”  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.- REGIONAL LA PAZ**

Créditos, esta optimización coadyuvará a que el Banco Fie S.A., contrate al mejor Candidato disponible para un Cargo requerido, el trabajo de la Persona contratada tendrá una repercusión directa en el logro de los objetivos planteados por Banco Fie S.A.

Por lo expuesto en el párrafo anterior, el Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno en el Proceso de Selección de Oficiales de Créditos en el Sistema Financiero, y en particular del caso estudiado, Banco Fie S.A.-Regional La Paz, se constituyó en un aporte importante para el área de Auditoría Interna del Banco, es por eso que el Manual fue aprobado por las Instancias correspondientes del Banco y es de aplicación actual por parte de la Unidad de Auditoría Interna de Banco Fie S.A.-Regional La Paz.