

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



“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA
EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON
EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL DE CAJAS EN ENTIDADES QUE EFECTÚAN
PRÉSTAMOS DE DINERO CON RECURSOS PROPIOS”

CASO DE ESTUDIO: PRENDAMÁS S.R.L.

Proyecto de Grado para la obtención del Grado de Licenciatura

POR: GUIDO ROGER FUENTES USNAYO

TUTOR: Mg. Sc. CARLOS R. CORONEL TAPIA

LA PAZ – BOLIVIA

2017

DEDICATORIA

A mis Padres, por el apoyo incondicional que me ofrecen.

AGRADECIMIENTO

A Dios Padre, por sus Bendiciones.

*Al Mg. Sc. Carlos Reynaldo Coronel Tapia por ayudarme a cumplir este objetivo en mi
vida.*



ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
INTRODUCCIÓN	3
Capítulo I.....	5
MARCO INSTITUCIONAL	5
1. ANTECEDENTES Y BASE LEGAL DE CREACIÓN.....	5
2. MISIÓN Y VISIÓN	5
2.1. MISIÓN	5
2.2. VISIÓN.....	6
3. PRINCIPIOS Y VALORES ORGANIZACIONALES	6
4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	6
Capítulo II	8
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
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
2.1. FORMULACIÓN DEL CUESTIONAMIENTO DE INVESTIGACIÓN	9
3.1. IDENTIFICACIÓN VARIABLES INDEPENDIENTES.....	10
3.2. IDENTIFICACIÓN VARIABLE DEPENDIENTE	10
4. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS	10
4.1. OBJETIVO GENERAL	10
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
Capítulo III	12
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	12
1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	12
2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	12



2.1.	MÉTODO DEL ANÁLISIS	12
2.2.	MÉTODO DE LA SÍNTESIS	13
2.3.	MÉTODO INDUCTIVO	13
2.4.	MÉTODO DEDUCTIVO.....	13
2.5.	MÉTODO EXPLICATIVO.....	13
3.	FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	14
3.1.	FUENTES PRIMARIAS.....	14
3.1.1.	LA OBSERVACIÓN	14
3.1.2.	CUESTIONARIOS	14
3.1.3.	ENTREVISTA	15
3.2.	FUENTES SECUNDARIAS.....	15
Capítulo IV.....		16
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL REFERIDO A “MANUALES DE PROCEDIMIENTOS” Y LA “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO”		16
1.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	16
1.1.	DEFINICIÓN DE MANUAL	16
1.2.	OBJETIVO DE UN MANUAL	16
1.3.	VENTAJAS DEL USO DE UN MANUAL	16
1.4.	PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL	17
1.4.1.	DELIMITACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	17
1.4.2.	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	18
1.4.3.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	18
1.4.4.	ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO	18
1.4.5.	PREPARACIÓN PROYECTO DEL MANUAL	18
1.4.6.	APROBACIÓN DEL MANUAL.....	19
1.4.7.	APLICACIÓN Y CUMPLIMIENTO DEL MANUAL	19
1.5.	CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	19
1.5.1.	PORTADA	19
1.5.2.	ÍNDICE.....	20
1.5.3.	INTRODUCCIÓN.....	20
1.5.4.	ALCANCE	20



1.5.5.	OBJETIVOS.....	20
1.5.6.	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS	20
1.5.7.	GLOSARIO	21
1.6.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	21
1.7.	USOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	21
1.8.	VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL....	22
1.9.	BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL... ..	22
1.9.1	Para el Individuo:	22
1.9.2.	Para el Jefe:.....	23
1.9.3.	Para la Empresa:	24
1.10.	INDICADORES DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	24
1.11.	RELACIÓN ENTRE EVALUACIÓN DEL POTENCIAL Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	25
1.12.	EL PROCESO DE EVALUAR EL DESEMPEÑO	26
1.12.1.	PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	26
1.12.2.	DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN	27
1.12.3.	IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN.....	29
1.12.4.	RETROALIMENTACIÓN DEL EMPLEADO	29
1.12.5.	RETROALIMENTACIÓN SISTEMA DE EVALUACIÓN.....	30
1.13.	PERSONAL DE CAJAS	30
1.14.	CRITERIOS DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	31
1.15.	OBJETIVOS DEL PERSONAL DE CAJAS	31
1.16.	PROCESO DE APLICACIÓN DE PERSONAS	32
1.16.1.	ORIENTACIÓN DE LAS PERSONAS	32
1.16.2.	DISEÑO, ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	32
1.17.	PROCESO DE COMPENSACIÓN DE LAS PERSONAS	33
1.17.1.	REMUNERACIONES	33
1.17.2.	PROGRAMAS DE INCENTIVOS	33



1.17.3.	BENEFICIOS Y SERVICIOS	33
1.18.	PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS.....	34
1.19.	PROCESO DE RETENCIÓN DE PERSONAS	34
1.20.	PROCESO DE MONITOREO DE PERSONAS	34
Capítulo V	36
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL REFERIDO A LA “AUDITORÍA” Y AL “CONTROL INTERNO”	36
1. AUDITORÍA		36
1.1. DEFINICIÓN DE AUDITORÍA.....		36
1.2. VENTAJAS DE LA AUDITORÍA		36
1.3. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA.....		37
1.4. FASES DE LA AUDITORÍA		38
1.4.1. FASE I: PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA		38
1.4.2. FASE II: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA		38
1.4.3. FASE III: INFORME DE AUDITORÍA.....		39
1.5. SEGUIMIENTO AL INFORME DE AUDITORÍA		39
1.6. PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA		39
1.6.1. DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA.....		39
1.6.2. DEFINICIÓN DE TÉCNICA DE AUDITORÍA		40
1.7. PAPELES DE TRABAJO.....		40
1.8. MARCAS DE AUDITORÍA.....		40
2. CONTROL INTERNO		40
2.1. DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.....		40
2.2. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO		42
2.2.1. Ambiente Interno.....		42
2.2.2. Establecimiento de Objetivos		42
2.2.3. Identificación de Eventos		43
2.2.4. Evaluación de Riesgos.....		43
2.2.5. Respuesta al Riesgo.....		43
2.2.6. Actividades De Control		43
2.2.7. Información y Comunicación		44



2.2.8. Monitoreo	44
2.3. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	44
2.3.1. Objetivos de la Evaluación del Control Interno	45
2.3.2. Proceso de Evaluación del Control Interno	45
2.3.2.1. Planificación de la Evaluación	45
2.3.2.2. EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN	47
2.3.2.3. SUPERVISIÓN	47
2.3.2.4. INFORME DE EVALUACIÓN.....	47
2.3.2.5. SEGUIMIENTO.....	47
Capítulo VI.....	48
PRESENTACIÓN DEL “MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS EN ENTIDADES QUE EFECTÚAN PRÉSTAMOS DE DINERO CON RECURSOS PROPIOS”, CASO DE ESTUDIO: PRENDAMÁS S.R.L.....	48
Capítulo VII	102
APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MANUAL	102
7. INTRODUCCIÓN	102
7.1. RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y CONOCIMIENTO DEL ENTORNO.....	102
7.2. PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	112
7.3. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	122
7.4. ETAPA: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	129
8. CONCLUSIONES	137
9. RECOMENDACIONES	138
BIBLIOGRAFÍA.....	139
ANEXO 1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO – CONDICIONES DE TRABAJO .	142
ANEXO 2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	144



ANEXO 3 FACTOR DE EFICIENCIA EN EL CUMPLIMIENTO	148
ANEXO 4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	150



RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de Proyecto de Grado que consiste en la “Elaboración de un Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno relacionado con el Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas para Entidades que efectúan Préstamos de Dinero con Recursos Propios, caso de estudio Prendamás S.R.L.”, se constituirá en un modelo a seguir para futuras evaluaciones al proceso de evaluación del desempeño en empresas similares.

Este 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, estará enmarcado en las Normas y/o requisitos aplicables al trabajo profesional del Auditor para proponer mejoras en el sistema de control interno.

El Control Interno en una Entidad está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades que se relacione con falsificación, fraude o colusión y aunque posiblemente los montos no sean significativos o relevantes con respecto a los Estados Financieros, es importante que estos sean descubiertos oportunamente, las diferencias entre estos dos es la intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales.

Lo cierto es que los controles internos deben brindar una confianza razonable de que los Estados Financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos.

El Manual pretende contribuir al cumplimiento de las regulaciones establecidas para su preservación, participan todos los trabajadores de la Entidad independientemente de la categoría ocupacional que tengan. El Cajero debe cumplir las funciones que le han sido asignadas, con la supervisión y control del Jefe del Área organizativa donde se encuentra ubicado y acompañado de las acciones de registro y monitoreo que corresponde ejercer al Área de Contabilidad.



El conocimiento y aplicación de las Normas incluidas en su contenido son indispensables para el adecuado control en las Entidades, dada la vulnerabilidad y riesgo que pudiera derivarse de la dispersión y tenencia de estos bienes por trabajadores, técnicos y funcionarios, y la condición de accesibilidad, característica propia de toda instalación del sector.

El Marco Conceptual, enuncia las características generales, ambiente en que se desarrolla el trabajo, las áreas económicas y financieras de las entidades, muestra las definiciones fundamentales, situando a los usuarios del manual en condiciones de comprender su contenido.

El Marco de Aplicación Práctica viabiliza las condiciones previas, constitución, clasificación y procedimientos establecidos. Muestra diferentes instrucciones y orientaciones emanadas de las normas vigentes, y otras actividades establecidas para el desarrollo de los procedimientos inherentes al desempeño del personal en cajas.

Una vez concluida la Auditoría para la Evaluación del Control Interno relacionado con el proceso de Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas, 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 identificados con respecto al trabajo realizado; exponiendo los Hallazgos de Auditoría más relevantes, para los cuales se emitieron Recomendaciones que serán utilizadas por Gerencia General para el mejoramiento continuo de la calidad de dichos procesos.



INTRODUCCIÓN

Evaluar el Desempeño de las personas constituye un aspecto básico de la gestión de los Recursos Humanos (RRHH) en las organizaciones empresariales. Un sistema de evaluación del desempeño es una técnica de gestión de Recursos Humanos que permite determinar la actuación de cada una de las personas que estén involucradas en dicho sistema, en relación a una serie de factores establecidos de antemano y en consecuencia su aporte a la consecución de los objetivos individuales, departamentales y globales de la Organización.

La Evaluación del Desempeño de los trabajadores cobra cada día mayor relevancia, y las organizaciones están conscientes de que son un elemento fundamental e importante de considerar cuidadosamente en el proceso de dirección estratégica. La cual siempre ha buscado dar juicios de valor a las acciones y actitudes de las personas a medida que se van incrementando la complejidad de las labores; se ha visto la necesidad de incorporar métodos que sean efectivos a la hora de evaluar la forma como las personas desarrollan sus labores; ya que cada vez son más complejas y requieren más técnicas que ayudarán a las organizaciones a evaluar el comportamiento de sus empleados. Hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo, una de las organizaciones es el correspondiente a las empresas que sin ser entidades de intermediación financiera, efectúan préstamos de dinero con sus recursos propios y la función que desempeñan los cajeros es de suma trascendencia.

Es en este entendido que surge la importancia de la elaboración de un Manual de Auditoría para Evaluar el Control Interno relacionado con el Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas en Entidades que efectúan Préstamos de Dinero con Recursos Propios, el cual coadyuvará a que las Empresas que efectúan préstamos puedan



contar con una herramienta para la realización de Auditorías similares y en definitiva se coadyuve en evaluar el desempeño del personal de cajas a efectos de innovar procesos, mejorar la Eficiencia, Eficacia y la atención a los Clientes los cuales deben ser oportunos, diligentes, seguros y por ende mejorar la imagen de la Empresa.



CAPÍTULO I

MARCO INSTITUCIONAL

1. ANTECEDENTES Y BASE LEGAL DE CREACIÓN

Prendamás S.R.L. fue constituida con la idea de ofrecer al mercado Boliviano una opción más para acceder al financiamiento, mediante el empeño de una joya de oro, el Cliente podría acceder a un préstamo para satisfacer sus necesidades. En la actualidad la única actividad de Prendamás S.R.L. es la de otorgar préstamos de dinero a intereses con garantía prendaria de Oro, los préstamos mencionados son desembolsados a los clientes con recursos propios de la empresa, para este fin, Prendamás S.R.L. cuenta con 38 puntos de atención a Clientes, los cuales están distribuidos en los nueve Departamentos de Bolivia.

Se encuentra debidamente inscrita ante el Registro de Comercio de Bolivia (Fundempresa), Servicio de Impuestos Nacionales, Ministerio de Trabajo y los respectivos Gobiernos Municipales en los que tiene presencia. En ese sentido la Empresa cuenta con la respectiva Matrícula de Comercio Nro. 12323, Número de Identificación Tributaria 1019761029 (categoría GRACO) Registro Obligatorio de Empleadores 1019761029-02 y Licencias Municipales de Funcionamiento.

2. MISIÓN Y VISIÓN

Como una medida sana de desarrollo empresarial, recientemente Prendamás S.R.L. llevó adelante una planificación estratégica en la que reevaluó su Misión y Visión, los cuales se describen a continuación:

2.1. MISIÓN

“Somos una empresa socialmente responsable especializada en créditos prendarios ágiles, accesibles y seguros.”



2.2. VISIÓN

“Ser el referente mundial en créditos ágiles, apoyando a la sociedad al transformar sus necesidades en oportunidades.”

3. PRINCIPIOS Y VALORES ORGANIZACIONALES

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

- a) **La Verdad**, es el reflejo auténtico de los hechos, es decir es la conformidad de lo que se comunica o se piensa con la realidad de los hechos.
- b) **Equidad**, es la Justicia Natural, es decir dar a cada uno lo que es debido o lo que le corresponde.
- c) **Transparencia**, es actuar con claridad sin esconder ningún hecho.
- d) **Responsabilidad**, es la capacidad de responder por los actos, y los resultados logrados, emergentes del desempeño de las funciones encomendadas.
- e) **Honestidad**, es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo, que junto a la Justicia, exige dar a cada quien lo que le es debido.
- f) **Integridad**, es la predisposición de no vulnerar por ningún motivo los principios éticos y actuar inspirando confianza a los demás.
- g) **Respeto**, Respeto a las personas es, reconocer que la dignidad y los derechos de los seres humanos son inalienables e inviolables.

4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de Prendamás S.R.L. es la que se muestra a continuación:



CAPÍTULO II

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DE OBJETIVOS

1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La elaboración de un Manual de Auditoría para Evaluar el Control Interno relacionado con la Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas en Entidades que efectúan Préstamos de Dinero con Recursos Propios, coadyuvará al control, organización, seguimiento y evaluación de los procesos adoptados para la Auditoría a realizar en el área de Recursos Humanos, el manual es necesario y sirve para utilizar como una guía de aplicación real y práctica. Asimismo, coadyuvará en la cultura de control interno de la Empresa.

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 la Evaluación del Control Interno relacionado con la Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas en Entidades que efectúan Préstamos de Dinero con Recursos Propios, es que surge la necesidad de implementar un Manual referente a este aspecto.

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 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 de un Manual de Auditoría permitirá evaluar el Control Interno e identificar Deficiencias en relación a la Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas y en los procesos desarrollados durante la gestión.

1.4. JUSTIFICACIÓN PROFESIONAL

Con la elaboración de un Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno relacionado con la Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas en Entidades que efectúan Préstamos de Dinero con Recursos Propios, se proyecta que este documento aporte a que los Auditores desarrollen sus funciones y actividades eficaz y eficientemente en auditorías similares a empresas que se dediquen al mismo rubro.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo con lo observado y revisado preliminarmente en aspectos relacionados con la Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas de Prendamás S.R.L., se estableció que no tienen un proceso definido y estructura para evaluar el control interno, estas condiciones pueden llegar a afectar la imagen de la Empresa, pues la calidad del servicio que brinda Prendamás S.R.L. depende del trabajo y servicio que realiza su personal en cajas, y por ende el riesgo de desprestigio de la Empresa puede verse elevado.

2.1. FORMULACIÓN DEL CUESTIONAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

3. ¿La elaboración de un Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno relacionado con el Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas en Empresas que efectúan préstamos de Dinero con Recursos Propios se convertirá en un guía para la carrera y a la vez permitirá la detección de excepciones y deficiencias de control interno relacionadas con el proceso que nos ocupa para proponer recomendaciones propensas a corregirlas?



3.1. IDENTIFICACIÓN VARIABLES INDEPENDIENTES

- a) El Manual de Auditoría para la Evaluación de Control Interno relacionado con el Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas en Entidades que efectúan Préstamos de Dinero con Recursos Propios.
- b) El Informe de Control Interno con recomendaciones propensas a corregir las excepciones y deficiencias identificadas.

3.2. IDENTIFICACIÓN VARIABLE DEPENDIENTE

- a) La Calidad del Control Interno en el proceso de evaluación en función de la implantación, implementación y desarrollo de las recomendaciones emitidas.

4. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Es elaborar un Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno relacionado con el Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas en Entidades que efectúan Préstamos de Dinero con Recursos Propios, Caso de Estudio: Prendamás S.R.L.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los Objetivos Específicos de esta investigación son:

- a) Realizar un relevamiento y diagnóstico de las actividades que realiza el personal de caja y los controles sobre dichas actividades.
- b) Determinar los puntos críticos del control interno relacionado con el desempeño del personal de cajas para plasmarlos en el manual que se elaborará.
- c) Establecer una metodología eficiente para evaluaciones del control interno relacionadas con el desempeño del personal de cajas.



- d) Establecer deficiencias y excepciones del proceso de evaluación del desempeño del personal de cajas.



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Los estudios Exploratorio y Descriptivo se utilizarán para la presente investigación.

Los estudios explorativos se efectúan normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Dichos estudios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos.¹

En los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis de manera precisa e independiente para así describir, evaluar y medir las variables o conceptos con los que tiene que ver y así decir cómo es y cómo se manifiesta.²

La descripción es uno de los subproductos de la observación y es el antecedente necesario para las explicaciones, permite reunir los resultados de la observación.³

2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación se consideraron los siguientes métodos:

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.⁴

¹ TAMAYO y TAMAYO, Mario; El Proceso de la Investigación Científica, Editorial Limusa, México, 2003, Cuarta Edición

²Ídem.

³ MEJÍA, Raúl. Metodología de la Investigación. Bogotá-Colombia. 2008.

⁴ BEAR RIVERO, Daniel S. Roberto. *Metodología de la Investigación*. Ediciones Shalom. 2008



2.2. MÉTODO DE LA SÍNTESIS

Método que procede de lo simple a lo compuesto, de las partes al todo, de la causa a los efectos, del principio a las consecuencias. Composición de un todo por la reunión de sus partes.

Reunión de las partes o elementos para analizar, dentro de un todo, su naturaleza y comportamiento con el propósito de identificar las características del fenómeno observado.⁵

2.3. MÉTODO INDUCTIVO

Es uno de los métodos más populares a la hora de la investigación científica y del pensamiento, en tanto, su característica más saliente y distintiva es que llegan a la obtención de conclusiones o teorías sobre diversos aspectos a través del análisis de casos particulares. Por esta manera que presenta es que popularmente se dice que el método inductivo consiste en ir de lo particular a lo general.⁶

2.4. MÉTODO DEDUCTIVO

Sostiene que la conclusión acerca de un tema se encuentra en las premisas y lo que se infiere se lo hace mediante una Ley General. Ahora bien, en este afán generalizador del que se parte se puede caer en errores o equivocaciones y por ello quienes defienden el método inductivo remarcan esto en cuanto a la debilidad del método deductivo.⁷

2.5. MÉTODO EXPLICATIVO

Están orientados a la comprobación de hipótesis causales de tercer grado; esto es, identificación y análisis de las causales (variables independientes) y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables (variables dependientes).

⁵ Profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario_IEE/Metodologia_de_la_Inv.pdf.

⁶ ... via Definicion ABC <http://www.definicionabc.com/ciencia/metodo-inductivo.php>

⁷ ... via Definicion ABC <http://www.definicionabc.com/ciencia/metodo-inductivo.php>



Los estudios de este tipo implican esfuerzos del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación. Asimismo, debe señalar las razones por las cuales el estudio puede considerarse explicativo. Su realización supone el ánimo de contribuir al desarrollo del conocimiento científico.

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 Prendamás S.R.L., etc.

3.1.1. LA OBSERVACIÓN

Consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias. Es un método más utilizado por quienes están orientados conductualmente.⁸

3.1.2. CUESTIONARIOS

Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que mida. Y básicamente, podemos hablar de dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.⁹

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.

⁸ WOLF, M. Sociología de la Vida Cotidiana. Madrid. 2004.

⁹ POOPER, Karl R. La Lógica de la Investigación Científica. Barcelona. Edit. Círculo de Lectores. 1995.



3.1.3. ENTREVISTA

Es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un dialogo peculiar, asimétrico donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones.¹⁰

La entrevista permitirá determinar el desarrollo de las actividades que ejecutan las personas involucradas en el proceso de evaluación del desempeño del personal de cajas en Prendamás S.R.L.

3.2. FUENTES SECUNDARIAS

Es la recopilación de información bibliográfica referente al tema, libros especializados sobre auditoría, recursos humanos y administración de personal, leyes, normas, resoluciones, decretos, glosarios y páginas de internet.

¹⁰ BEAR RIVERO, Daniel S., Roberto. *Metodología de la Investigación*. Ediciones Shalom. 2008.



CAPÍTULO IV

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL REFERIDO A “MANUALES DE PROCEDIMIENTOS” Y LA “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO”

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 Administrativos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización y al funcionamiento de la dependencia; es decir, entenderemos por manual, el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una Institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.¹¹

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.

1.3. VENTAJAS DEL USO DE UN MANUAL

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

- a) Presentar una visión de conjunto de la unidad administrativa.

¹¹ ORTEGA Mariño, Macario; Organización, Edición III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999.



- b) Colaborar en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporcionar la uniformidad.
- c) Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- d) Proporcionar información básica para la planeación e instrumentar medidas de modernización administrativa.
- e) Servir como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas.
- f) Ser un instrumento útil de orientación e información sobre las funciones o atribuciones asignadas a las unidades responsables.
- g) Facilita las labores de auditoría.
- h) Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- i) Coadyuva en la determinación de responsabilidades por fallas o errores.
- j) Aumenta la eficiencia de los empleados.
- k) Ayuda a la coordinación para evitar duplicidades de funciones.
- l) 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.¹²

1.4.1. DELIMITACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

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

¹² <http://www.monografias.com/trabajos96/paso-paso-elaboracion-Manuales-procedimientos/paso-paso-elaboracion-Manuales-procedimientos.shtml>.



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 que es necesario mejorar o rediseñar en un procedimiento, se debe clasificar la información de la siguiente forma:

- a) Eliminar, toda la información que no es útil.
- b) Cambiar, algún procedimiento que pueda simplificar el trabajo.
- c) Mejorar, los procedimientos que pudieron ser eliminados, combinados o cambiados.
- d) Mantener, o conservar las actividades que no fueron eliminadas, combinadas, cambiadas o mejoradas.

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

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

Un Manual de Procedimientos debe contener los elementos que se describen a continuación: Portada, Índice, Introducción, Alcance, Objetivos, Descripción de los procedimientos y Glosario.¹³

1.5.1. PORTADA

Se refiere a la primera página o portada del Manual, en ella deberán aparecer y/o anotarse los datos siguientes:

- a) Logotipo de la Entidad.
- b) Nombre de la Entidad.
- c) Nombre o siglas de la unidad administrativa responsable de su elaboración o actualización.
- d) Título del Manual de Procedimientos.
- e) Fecha de elaboración o en su caso, de actualización.

¹³ <http://www.monografias.com/trabajos96/paso-paso-elaboracion-Manuales-procedimientos/paso-paso-elaboracion-Manuales-procedimientos.shtml>.



1.5.2. ÍNDICE

En este apartado se presentan de manera sintética y ordenada, los apartados principales que constituyen el manual. a efecto de uniformar la presentación de estos documentos, es importante seguir el orden que se describe a continuación:

- a) Introducción
- b) Objetivo del Manual
- c) Nombre de los procedimientos desarrollados cuando los procedimientos contenidos en el Manual tengan reglas de operación comunes, estas deberán incluirse inmediatamente después del objetivo del manual. deberá incluirse el nombre de los formatos y el de sus instructivos de llenado para la compaginación.

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.

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.

1.6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño es la medición sistemática de los niveles de adecuación del personal en su puesto, en relación con su contribución al logro de los Objetivos y Misión de la Organización.¹⁴

La Administración compara los resultados reales con el desempeño planeado, para entender el motivo por el cual surgen diferencias entre el desempeño real y el desempeño planeado, así como usar la información de tales diferencias como retroalimentación para promover el aprendizaje y la mejora al futuro.

1.7. USOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La información obtenida a través de la evaluación del desempeño puede tener diversas aplicaciones dentro de la administración de recursos humanos, de esta forma los resultados que se obtengan pueden servir para retroalimentar otras actividades de recursos humanos y de la entidad, algunas de las aplicaciones que se le puede dar son las siguientes: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, definir las condiciones laborales del empleado, planeación de carrera, política de compensación, planeación de recursos humanos y definir el ciclo de vida del rendimiento del empleado. La evaluación del desempeño y su recopilación, permite a la entidad saber en qué etapa del ciclo se encuentran los empleados.

Esta información es útil para saber que estrategias puede implementar la entidad en cada etapa del rendimiento.¹⁵

¹⁴Fernando Arias Galicia y Víctor Heredia; Administración de Recursos Humanos para el alto Desempeño, Editorial Trillas, Segunda edición, 2001.



1.8. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

La Evaluación del Desempeño tiene las siguientes ventajas:

1. Mejora el Desempeño, mediante la retroalimentación.
2. Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
3. Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
4. Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
5. Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
6. Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
7. Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
8. Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

1.9. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

1.9.1 Para el Individuo:

1. Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valora en sus funcionarios.
2. Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.

¹⁵ VALLE, R. & WEISS, D. (1995). “La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos”. Delaware: Addison-Weasly Iberoamericana.



3. Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
4. Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
5. Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
6. Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
7. Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
8. Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
9. Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

1.9.2. Para el Jefe:¹⁶

1. Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
2. Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
3. Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando este.
4. Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.
- 5.

1. ¹⁶ SÁNCHEZ, J., BUSTAMANTE, K. (2008). "Auditoría al Proceso de Evaluación del Desempeño". Revista Contabilidad y Auditoría.



1.9.3. Para la Empresa:¹⁷

6. Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
7. Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
8. Puede dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
9. Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
10. Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
11. Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

1.10. INDICADORES DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Una herramienta muy eficiente de apoyo para materializar el control de gestión en una entidad lo constituye el manejo y aplicación permanente de indicadores de gestión. en efecto, es reconocido que una poderosa forma de controlar la gestión de los recursos humanos en general y de la evaluación del desempeño de los trabajadores en particular, es la utilización de indicadores de gestión, es así, que existen muchos directivos que los utilizan en forma constante para desarrollar de mejor manera sus funciones directivas y de control.

2. ¹⁷ SÁNCHEZ, J., BUSTAMANTE, K. (2008). "Auditoría al Proceso de Evaluación del Desempeño". Revista Contabilidad y Auditoría.



1.11. RELACIÓN ENTRE EVALUACIÓN DEL POTENCIAL Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Las organizaciones desean tener personas que tengan un buen desempeño y que además posean un alto potencial. Sin embargo, existe diversidad respecto al desempeño de las personas y su potencial.

En el Modelo de Odiorne (citado en valle, r., 1995), se pueden valorar los recursos humanos como un activo en base a estas dos dimensiones, evaluación del desempeño y del potencial. La combinación de las dos dimensiones da lugar a una matriz que permite clasificar a los empleados en cuatro tipos que se mencionan a continuación y mediante la cual la organización puede visualizar gráficamente el estado del empleado, a fin de emplear estrategias de acuerdo a la clasificación que el empleado tenga dentro de la matriz.

- ✚ **Al límite:** alto rendimiento, pero un potencial de crecimiento bajo. son personas que están al máximo de sus capacidades.
- ✚ **Estrellas:** estos empleados no sólo exhiben un alto nivel de resultados, sino que tienen un alto potencial de desarrollo, por lo que se espera de ellos importantes contribuciones en el futuro.
- ✚ **Empleados problemáticos:** alto potencial pero bajo nivel de rendimiento. estas personas están trabajando por debajo de sus capacidades y deben ser objeto de una atención especial por parte de los especialistas en recursos humanos, con el fin de detectar cuáles son las causas de su comportamiento.
- ✚ **Empleados inútiles:** son las personas que tienen un bajo rendimiento, el cual se explica por el bajo potencial que poseen.¹⁸

¹⁸ VALLE, R. & WEISS, D. (1995). “La Gestión estratégica de los recursos humanos”. Delaware: Addison-Weasly Iberoamericana.



Tipificación de los Recursos Humanos.



Fuente: Modelo de Valle, R., (1995). La gestión estratégica de los recursos humanos, pág. 93. Addison- Wesley Iberoamericana.

1.12. EL PROCESO DE EVALUAR EL DESEMPEÑO

Tomando consciencia de la importancia que tiene la evaluación de desempeño en las organizaciones y, por ende, la importancia que tiene el proceso en sí, tanto para las empresas que constantemente están tratando de evaluar el grado de aporte que efectúa su personal para el cumplimiento de los objetivos como para los auditores de recursos humanos que deben dar una opinión acerca de la razonabilidad de este proceso, a continuación se presenta un apretado resumen de la publicación efectuada por Sánchez y Bustamante (2008), que da a conocer las etapas constitutivas del proceso de evaluación del desempeño.¹⁹

1.12.1. PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Corresponde a la primera Etapa del Proceso, y de acuerdo con la definición conceptual, formal, la “Planificación”, para Sastre y Aguilar (2003), “Es la fase en la que se debe

¹⁹ SÁNCHEZ, J., BUSTAMANTE, K. (2008). “Auditoría al Proceso de Evaluación del Desempeño”. Revista Contabilidad y Auditoría.



decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración (qué medir) y la metodología de evaluación (cómo medir), debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones”. La planificación del proceso de evaluación debiera involucrar a todos y cada uno de los aspectos relacionados, pues una planificación es un proceso a través del cual se establece el cómo, quién y cuándo se ejecutarán los planes para alcanzar los objetivos planteados.²⁰

1.12.2. DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

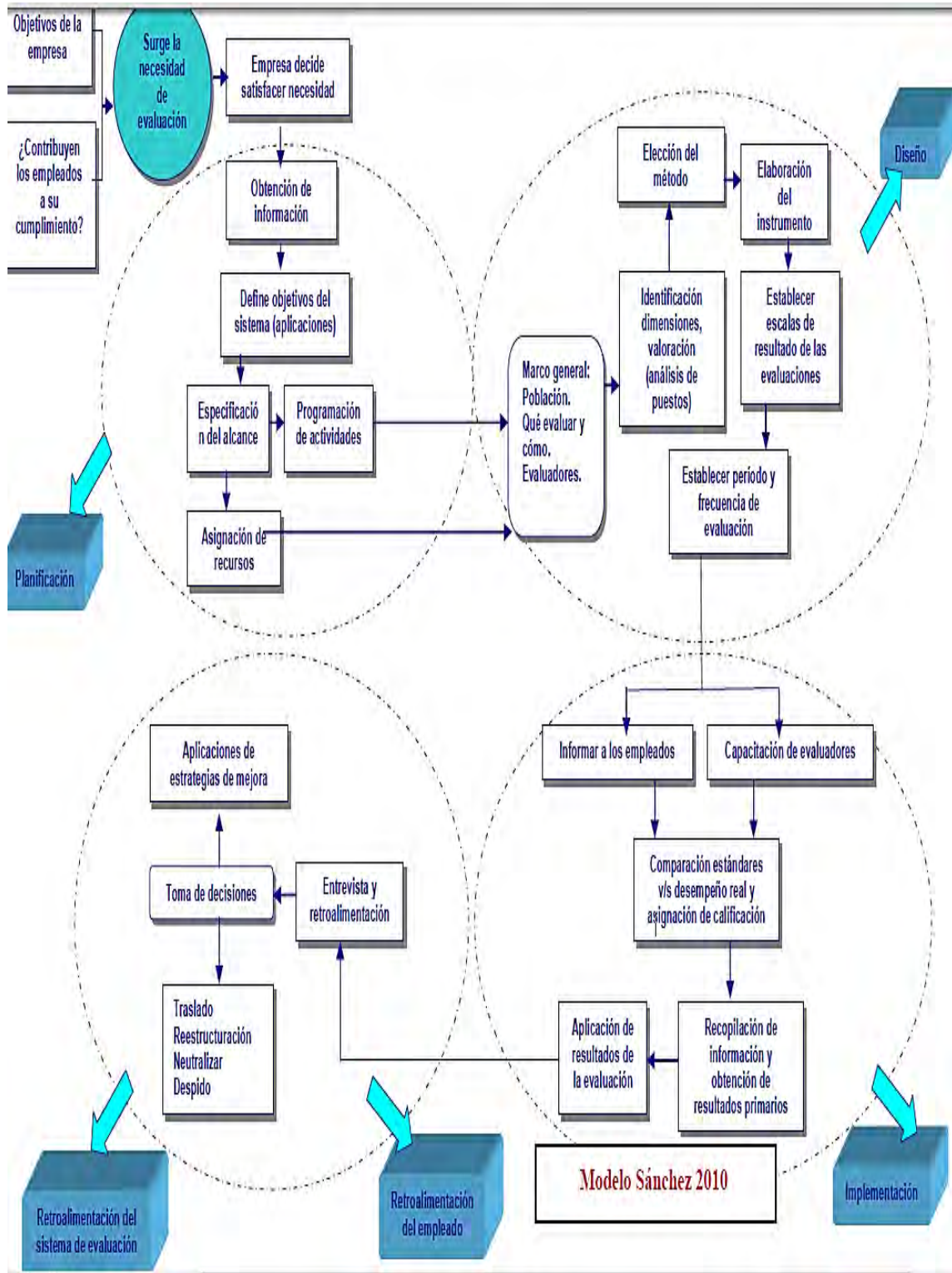
Una vez planificados los aspectos principales que implica el proceso de evaluación, es necesario que se diseñe el sistema mediante el cual se llevará a cabo la evaluación. En esta etapa del proceso es muy importante que se preste atención a los aspectos que se plantearon en la planificación, pues son los que le darán la forma general al mismo.

La etapa de diseño tiene como fin la construcción total del sistema que se desea aplicar. en esta etapa del proceso es necesario que se considere la cultura organizacional, el perfil del puesto y los planes de trabajo establecidos para la organización y el soporte tecnológico, a fin de que el sistema sea coherente con la realidad organizacional (chinchilla, 2000).²¹

Lo primero que se debe realizar en esta etapa del proceso es la identificación de las dimensiones que permitirán evaluar el desempeño de los empleados; esto generalmente se consigue a través del análisis de puestos.

²⁰ SASTRE, M., & AGUILAR, E. (2003). “Dirección de Recursos Humanos, un Enfoque Estratégico”. Mc Graw Hill.

²¹ CHINCHILLA, K. (2000). “Un sistema de evaluación del desempeño: aspectos a considerar en su diseño” Extraído de <http://www.5campus.org/leccion/sievade>.





1.12.3. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

Una vez conocidos los aspectos principales que debiera tener la planificación del proceso y luego de que se ha diseñado el sistema con el cual se realizará la evaluación en la organización, se está en condiciones de implementarlo. En esta etapa del trabajo se identificarán aquellos aspectos principales que se deben considerar a la hora de implementar el sistema, así como lo que debiera hacer la organización cuando el sistema está en marcha.

La Etapa de Implementación corresponde a aquella en la cual la organización pone en práctica el sistema diseñado, sin embargo, antes de comenzar a utilizarlo es importante que la organización informe a los trabajadores sobre el sistema que se va aplicar, principalmente respecto a qué se va a evaluar, de modo que ambas partes concuerden. en algunos casos es más fácil definir las expectativas de desempeño cuando estas son con base en resultados específicos, sin embargo, si bien existen puestos de trabajo en los cuales esta tarea es más complicada, “la evaluación se deberá basar siempre en expectativas de desempeño claramente entendidas” (Mondy & Noe, 2005, p. 271). Además, los trabajadores deberán conocer cómo funciona el sistema, el objetivo del mismo y cuál es su rol en el proceso.²²

1.12.4. RETROALIMENTACIÓN DEL EMPLEADO

Una vez que se ha realizado la evaluación formal a través del método seleccionado por la empresa y se ha obtenido un resultado, se procede a realizar la entrevista de evaluación y retroalimentación. El objetivo de esta entrevista es proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último periodo de evaluación.

En esta actividad es necesario que se logre tener una comunicación clara y fluida con el empleado a fin de que se le pueda dar a conocer su evaluación provechosamente y se

²² MONDY, R. W. & NOE, R. M. (2005). “Administración de Recursos Humanos”, (9ª ed.). México: Pearson Educación



logre conocer cuáles podrían ser las causas que afecten su desempeño. El evaluador debe analizar estas causas y deberá finalizar la entrevista con conclusiones específicas que tengan como finalidad la realización de acciones que le permitan al empleado mejorar su desempeño, alentarle cuando este es satisfactorio, u otras medidas más radicales cuando su desempeño es reiterativamente insatisfactorio.

1.12.5. RETROALIMENTACIÓN SISTEMA DE EVALUACIÓN

En esta etapa, la organización debe verificar si se alcanzaron los objetivos que perseguía con el proceso, si la planificación fue adecuada y efectiva, si el proceso se llevó a cabo de la forma en que se planificó y, en definitiva, si cada una de las actividades que se realizaron ayudaron efectivamente a realizar un proceso de evaluación efectivo. También será necesario que la organización identifique si las acciones que decidió implementar para mejorar el desempeño fueron adecuadas para mejorarlo, y si no lo fueron, determinar por qué no. todo esto con el propósito de que poco a poco el sistema se perfeccione, y de esta forma, la organización en su totalidad se beneficie con su aplicación.

1.13. PERSONAL DE CAJAS

Es responsabilidad de la Entidad, contar con Personal de Atención en Cajas que mínimamente cumpla con las siguientes condiciones:

- a) Que brinde un trato respetuoso.
- b) Que preste atención oportuna.
- c) Que pueda proporcionar una adecuada información sobre la atención en cajas y/o orientar al cliente y/o usuario sobre a qué departamento de la entidad debe dirigirse, en caso de que su requerimiento no pueda ser atendido en cajas.
- d) Que esté capacitado para brindar un trato adecuado a las personas con discapacidad.²³

²³ ASFI Circular 194 – Modificaciones al Reglamento para la Atención en Cajas, La Paz, 2013.



1.14. CRITERIOS DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS

Es responsabilidad del Personal de Cajas, cumplir con las siguientes condiciones:

- a) Viste el uniforme completo y presenta imagen personal adecuada conforme a normas establecidas por la empresa.
- b) Verifica el estado y condición de los equipos (pc, impresora, calculadora, recontador de dinero, detector de billetes, pesadora digital) de acuerdo a los procedimientos establecidos por la entidad.
- c) Recibe y recuenta el efectivo de bóveda con supervisión del jefe inmediato de acuerdo a los procedimientos establecidos por la entidad.
- d) Saluda y establece contacto visual con el cliente; pregunta la operación a realizar de acuerdo al protocolo de atención al cliente establecido por la entidad.
- e) Solicita al cliente los datos y/o documentos de identidad para verificar la titularidad.
- f) Ordena y agrupa el efectivo y las prendas de oro, imprime reportes de los saldos.
- g) Guarda la caja metálica en la bóveda o de ser el caso entrega a su jefe inmediato para que él lo realice.

El Personal de Cajas debe garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega, custodia de prendas de oro y de dinero en efectivo a fin de lograr la recaudación de ingresos a Prendamás S.R.L.

1.15. OBJETIVOS DEL PERSONAL DE CAJAS

Podemos mencionar los siguientes:²⁴

- a) Garantizar la Gestión de las Operaciones de Caja, asegurando la eficiencia en la prestación de los servicios, Política interna de la Entidad y Disposiciones Legales Vigentes.

²⁴ CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.



- b) Asistir en las Operaciones de Contabilización y Control de Saldos de prendas de Oro y efectivo en bóvedas de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por la Entidad.
- c) Tener constante Capacitación y Actualización en las cotizaciones y evaluaciones de oro para resguardar los ingresos de la Entidad.

1.16. PROCESO DE APLICACIÓN DE PERSONAS

Son los procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen orientación de las personas, diseño, análisis y descripción de cargos, y evaluación del desempeño.²⁵

1.16.1. 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.

1.16.2. 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.

²⁵ CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.



1.17. PROCESO DE COMPENSACIÓN DE LAS PERSONAS

Son los Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales. Incluyen Recompensas, Remuneración y Beneficios y Servicios Sociales, los procesos de ofrecer compensaciones ocupan un lugar destacado entre los principales procesos de gestión de personas en las organizaciones. La palabra Compensación o Recompensa significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien e incluye a: Las Remuneraciones, Programa de Incentivos, Beneficios y Servicios.²⁶

1.17.1. 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.

1.17.2. 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.

1.17.3. BENEFICIOS Y SERVICIOS

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

²⁶ CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.



costo y beneficio además de obedecer a dos criterios: el principio del retorno de la inversión y el de la mutua responsabilidad.

1.18. 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: ²⁷

- 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.

1.19. 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. ²⁸

1.20. PROCESO DE MONITOREO DE PERSONAS

Son los Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Los procesos de monitorear están relacionados con la manera de

²⁷ CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.

²⁸ Ídem.



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.



CAPÍTULO V

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

1. AUDITORÍA

1.1. DEFINICIÓN DE AUDITORÍA

La Auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso.

Una Auditoría es el examen independiente de la información de cualquier entidad, ya sea lucrativa o no, no importando su tamaño o forma legal, cuando tal examen se lleva a cabo con objeto de expresar una opinión sobre dicha información.

El cumplimiento de los principios básicos requiere la aplicación de Procedimientos de Auditoría y pronunciamientos sobre dictamen, adecuados a las circunstancias particulares.²⁹

1.2. VENTAJAS DE LA AUDITORÍA

Efectuar una auditoría nos proporciona muchas ventajas:

- a) Permite realizar una evaluación general de la gestión del personal.
- 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.

²⁹ Guía Internacional de Auditoría No. 3 [IFAC,1983] Principios Básicos que Rigen una Auditoría, establece (párrafos 2-4).



- 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. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

El Objetivo Principal de una Auditoría es la emisión de un diagnóstico sobre un sistema de información empresarial, que permita tomar decisiones sobre el mismo. Estas decisiones pueden ser de diferentes tipos respecto al área examinada y al usuario del dictamen o diagnóstico.

En la conceptualización tradicional los objetivos de la auditoría eran tres:

- ✚ Descubrir fraudes.
- ✚ Descubrir errores de principio.
- ✚ Descubrir errores técnicos.

Pero el avance tecnológico experimentado en los últimos tiempos en los que se ha denominado la "revolución informática", así como el progreso experimentado por la administración de las empresas actuales y la aplicación a las mismas de la teoría general de sistemas, ha llevado a Porter y Burton [porter,1983] a adicionar tres nuevos objetivos:

- ✚ Determinar si existe un sistema que proporcione datos pertinentes y fiables para la planeación y el control.
- ✚ Determinar si este sistema produce resultados, es decir, planes, presupuestos, pronósticos, estados financieros, informes de control dignos de confianza, adecuados y suficientemente inteligibles por el usuario.

- ✚ Efectuar sugerencias que permitan mejorar el control interno de la Entidad³⁰

1.4. FASES DE LA AUDITORÍA

La Auditoría supone la revisión de la información financiera de una empresa en una fecha determinada y se realiza previa a la presentación de los estados financieros (por lo general sobre una base anual) en elaboración, y necesita de trabajo antes y después de la fecha a la que se presentan esos estados financieros, siendo las etapas o fases típicas que la componen las siguientes:



1.4.1. FASE I: PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA

La Planeación de la Auditoría es la fase inicial del examen y consiste en determinar de manera anticipada los procedimientos que se van a utilizar, la extensión de las pruebas que se van a aplicar, la oportunidad de las mismas, los diferentes papeles de trabajo en los cuales se resumirán los resultados y los recursos tanto humanos como físicos que se deberán asignar para lograr los objetivos propuestos de la manera más eficiente.

1.4.2. FASE II: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

En esta fase se realizan diferentes tipos de pruebas y análisis a los Estados Financieros para determinar su razonabilidad. Se detectan los errores, si los hay, se evalúan los resultados de las pruebas y se identifican los hallazgos. Se elaboran las conclusiones y recomendaciones y se las comunican a las autoridades de la entidad auditada.

Esta es una de las fases más importante porque aquí se ve reflejado el trabajo del auditor y sus resultados.

³⁰ fceca.unicauca.edu.co/old/objetivosyprincipios.htm



Elementos de la fase de Ejecución:

1. Las Pruebas de Auditoría.
2. Técnicas de Muestreo.
3. Evidencias de Auditoría.
4. Papeles de Trabajo.
5. Hallazgos de Auditoría.

1.4.3. FASE III: INFORME DE AUDITORÍA

El Informe de Auditoría es el resultado de trabajo del auditor. Es un documento elaborado por el auditor donde se expresa de forma estándar, general y sencilla, una opinión profesional sobre los estados contables de una empresa. Presenta una serie de características fundamentales de carácter formal: es claro, oportuno y sintético.

1.5. SEGUIMIENTO AL INFORME DE AUDITORÍA

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

1.6. PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA

1.6.1. DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA

Los Procedimientos de Auditoría son: el conjunto de técnicas de investigación aplicables a un grupo de hechos o circunstancias.³¹

³¹ <http://www.gerencie.com/procedimientos-y-tecnicas-de-Auditoria.html>



1.6.2. 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 el criterio o juicio, según las circunstancias y son utilizadas para obtener material de evidencia.³²

1.7. PAPELES DE TRABAJO

Los Papeles de Trabajo constituyen los registros del trabajo realizado por los auditores, en ellos se plasman los procedimientos aplicados, la evidencia reunida y los resultados obtenidos que respaldan la opinión vertida en el dictamen. Ellos también proveen evidencia de que el examen se condujo de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y ayudan al equipo de auditoría a ejecutar el examen.³³

1.8. 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 Normas, Programas, Procedimientos Manuales con cinco objetivos:³⁴

- a) Salvaguarda de Activos y Control de Pasivos.
- b) Promover que los Estados Financieros y la Información Gerencial sea útil, oportuna, confiable y verificable.

³² <http://www.gerencie.com/procedimientos-y-tecnicas-de-Auditoria.html>

³³ CORONEL Tapia, Carlos; Auditoría Financiera Basada en Riesgos, Ira. Edición, La Paz – Bolivia, 2012.

³⁴ Mg. Sc. Felipe Eulogio Valencia Tapia.



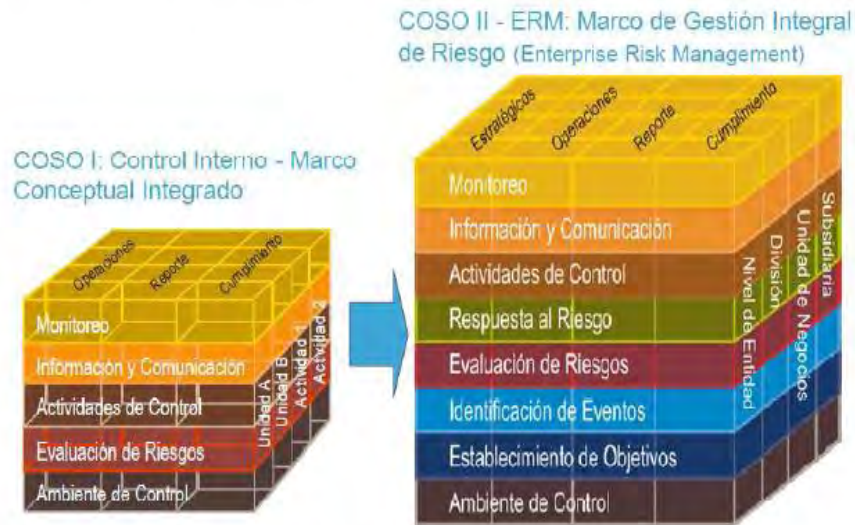
- c) Promover la Eficiencia, Eficacia y Economía de las actividades.
- d) Promover la Adhesión de Políticas.
- e) Promover el cumplimiento de Leyes y Normas.

Control Interno.- Es el proceso diseñado, implementado y mantenido por los encargados de la entidad, administración y otro personal para brindar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad, respecto a la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones, y al cumplimiento de leyes y normas aplicables.³⁵

³⁵ IAASB, NIA “Clarificadas”; Norma Internacional de Auditoría 315-Identificación de Riesgos de Importancia Relativa en el entendimiento de la Entidad y su Entorno, Décima Edición, 2009.

2.2. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

FIG. 5 COSO I (Control Interno-Marco Conceptual Integrado) y COSO II- ERM: Marco de Gestión Integral de Riesgo (Enterprise Risk Management)



Fuente: PriceWaterHouseCoopers

El Control Interno contempla los siguientes componentes clave:³⁶

2.2.1. Ambiente Interno

El Ambiente Interno abarca el tono de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía de administración de riesgo y el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual ellos operan.

2.2.2. Establecimiento de Objetivos

La Empresa debe tener una meta clara que se alinee y sustente con su Visión y Misión, pero siempre teniendo en cuenta que cada decisión conlleva un riesgo que debe ser previsto por la empresa. Es importante para que la empresa prevenga los riesgos, tener

³⁶ coso2.blogspot.com.



una identificación de los eventos, una evaluación del riesgo y una clara respuesta a los riesgos en la Empresa.

2.2.3. Identificación de Eventos

Se debe identificar los eventos que afectan los objetivos de la organización aunque estos sean positivos, negativos o ambos, para que la empresa los pueda enfrentar y proveer de la mejor forma posible.

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).

2.2.5. Respuesta al Riesgo

Una vez evaluado el riesgo la gerencia identifica y evalúa posibles repuestas al riesgo en relación a las necesidades de la empresa.

Las respuestas al riesgo pueden ser.

- a) Evitar: decidir no emprender nuevas iniciativas/actividades que podrían dar lugar a riesgos.
- b) Reducir: se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
- c) Compartir: se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.
- d) Aceptar: aceptar el riesgo si se adapta a las tolerancias al riesgo existentes.

2.2.6. Actividades De Control

Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas



necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa.

2.2.7. Información y Comunicación

La información es necesaria en todos los niveles de la organización para hacer frente a los riesgos identificando, evaluando y dando respuesta a los riesgos. La comunicación se debe realizar en sentido amplio y fluir por toda la organización en todos los sentidos. Debe existir una buena comunicación con los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

2.2.8. Monitoreo

Sirve para monitorear que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo a lo largo del tiempo y que todos los componentes del marco funcionen adecuadamente esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

2.3. 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.³⁷

En consecuencia podemos decir que la evaluación del control interno relacionado con el proceso de evaluación del desempeño del personal de cajas es la revisión y análisis de

³⁷ Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO); Gestión de Riesgos Corporativos –Técnicas de Aplicación, 2004.



los procedimientos que la gerencia o unidad de la empresa ha implementado para llevar adelante la evaluación del desempeño, con el propósito de identificar deficiencias y excepciones y formular recomendaciones para la optimización de dicho proceso.

2.3.1. 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 de acuerdo 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.

2.3.2. 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.³⁸

2.3.2.1. Planificación de la evaluación

Permite establecer los procedimientos que serán aplicados en la evaluación del control interno de forma eficiente y efectiva, para la obtención de resultados de calidad. A

³⁸ coso2.blogspot.com.



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 el 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.



2.3.2.2. 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 suficientes y competentes, que respalden el trabajo realizado.

2.3.2.3. 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.

2.3.2.4. 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, este debe ser discutido con las autoridades superiores.

2.3.2.5. Seguimiento

Consiste en verificar el cumplimiento de las recomendaciones que la unidad de Auditoría Interna dejó establecidas en el informe de auditoría anterior.



CAPÍTULO VI

PRESENTACIÓN DEL “MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS EN ENTIDADES QUE EFECTÚAN PRÉSTAMOS DE DINERO CON RECURSOS PROPIOS”, CASO DE ESTUDIO: PRENDAMÁS S.R.L.




UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS

2017

LA PAZ - BOLIVIA




	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

ÍNDICE

<u>Capítulo VI : PRESENTACIÓN DEL “MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS EN ENTIDADES QUE EFECTÚAN PRÉSTAMOS DE DINERO CON RECURSOS PROPIOS”, CASO DE ESTUDIO: PRENDAMÁS S.R.L.</u>	48
<u>Capítulo VII : APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MANUAL</u>	102
<u>7. INTRODUCCIÓN</u>	102
<u>7.1. RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y CONOCIMIENTO DEL ENTORNO</u>	102
<u>7.2. PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA</u>	112
<u>7.3. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA</u>	122
<u>7.4. ETAPA: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</u>	129
<u>8. CONCLUSIONES</u>	137
<u>9. RECOMENDACIONES</u>	138
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	139
<u>ANEXO 1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO – CONDICIONES DE TRABAJO</u> .	142
<u>ANEXO 2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</u>	144
<u>ANEXO 3 FACTOR DE EFICIENCIA EN EL CUMPLIMIENTO</u>	148
<u>ANEXO 4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</u>	150

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

DEL MANUAL Y DE LA AUDITORÍA INTERNA

1.1. ANTECEDENTES


La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de los RRHH en las organizaciones empresariales. Un sistema de evaluación del desempeño es una técnica de gestión de recursos humanos que permite determinar la actuación de cada una de las personas que estén involucradas en dicho sistema, en relación a una serie de factores establecidos de antemano y en consecuencia su aportación a la consecución de los objetivos individuales, departamentales y globales de la organización.

La tarea de evaluar el desempeño no debe ser considerada como un ejercicio de examen anual, ni como un procedimiento para juzgar y sancionar o premiar, sino fundamentalmente para ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

El profesional de recursos humanos enfrenta diversos desafíos en el logro de su objetivo en las organizaciones. Este objetivo puede resumirse en la búsqueda permanente de coincidencias entre los intereses del recurso humano y los intereses del propietario, para el mejor desarrollo de la organización a la cual están integrados, sin olvidar el contexto social en el cual se desenvuelven.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

En términos concretos, el principal desafío del especialista en recursos humanos es lograr el mejoramiento permanente de las organizaciones de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces. Ser eficiente implica utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios. Ser eficaz implica lograr la producción de estos bienes y servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad. Estos dos factores conducen a mejores niveles de productividad.


Los recursos humanos, se ha transformado 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 relacionado con la Evaluación del Desempeño, de modo tal que se pueda verificar que este (el control interno) cumpla con los estándares establecidos por la organización y como consecuencia del correcto funcionamiento del control interno en la evaluación del desempeño, se pueda evaluar los niveles de adecuación del personal y su contribución al logro de objetivos de la entidad.

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 relacionado con el Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas con la finalidad de evaluar la efectividad del mismo.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

1.3. ALCANCE DEL MANUAL

Este manual define los procesos que debe ejecutar el auditor para el examen al control interno relacionado con la evaluación del desempeño, debe ser aplicado por el auditor a cargo del trabajo en coordinación con las Áreas que participan en el Proceso de Evaluación del Desempeño 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.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

CAPÍTULO II

EJERCICIO DE LA AUDITORÍA INTERNA

2.1. CONCEPTO Y PROPÓSITO DE LA AUDITORÍA INTERNA

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 gobierno³⁹.

Es un catalizador para mejorar los controles de gobierno de la organización, gestión y administración de riesgos, proporcionando una visión y recomendaciones basadas en el análisis y la evaluación de los datos y procesos de negocio. Con el compromiso con la integridad y la rendición de cuentas, la auditoría interna proporciona valor a los órganos rectores y la administración superior como una fuente objetiva de asesoramiento independiente. Profesionales llamados Auditores Internos son empleados por las organizaciones para llevar a cabo la actividad de Auditoría Interna.


2.2. ALCANCE DE LAS ACTIVIDADES DE AUDITORÍA INTERNA

El trabajo de la Unidad de Auditoría Interna 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, abarcará todas las áreas

³⁹ The Institute of Internal Auditors Standards and Guidance; www.theiia.org

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

operativas, administrativas y de apoyo, con alcances selectivos o exhaustivos según se requiera.

2.3. RESPONSABILIDAD DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

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. 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.


2.4. COMPETENCIA TÉCNICA DEL PERSONAL

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.

Las Normas de Auditoría establecen que el auditor debe tener individualmente y en conjunto, la capacidad técnica, entrenamiento y experiencia necesaria para lograr los objetivos de auditoría.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

CAPÍTULO III

PAPELES DE TRABAJO, EVIDENCIA, SUPERVISIÓN E INFORMES DE AUDITORÍA

3.1. CONCEPTO

Los Papeles de Trabajo son todas aquellas Cédulas y Documentos que son elaborados por el auditor u obtenidos por él durante el transcurso de cada una de las fases del examen.


Son la evidencia de los análisis, comprobaciones, verificaciones, interpretaciones, etc., en que se fundamenta el auditor, para dar sus opiniones y juicios sobre el sistema de información examinado. Constituyen un medio de enlace entre los registros de contabilidad de la empresa que se examina y los informes que proporciona el auditor

Algunos P/T son elaborados por el propio auditor, y se denominan cédulas. Otros son obtenidos por medio de su cliente o por terceras personas (cartas, certificaciones, estado de cuentas, confirmaciones, etc.) pero al constituirse en pruebas o elementos de comprobación y fundamentación de la opinión, se incorporan al conjunto de evidencia que constituyen en general, los P/T.

El cumplimiento de la segunda Norma de Auditoría 500 referente a la "Evidencia de Auditoría" queda almacenado en los P/T del Auditor.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

3.2.IMPORTANCIA

Las conclusiones y recomendaciones que afectan la opinión del auditor sobre la razonabilidad de los Estados Financieros, deben ser respaldadas por los P/T. la importancia radica en que deben indicar claramente el alcance del trabajo del auditor para respaldar sus representaciones.

3.3.OBJETIVO

El objetivo general de los papeles de trabajo es ayudar al auditor a garantizar en forma adecuada que una auditoría se hizo de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas. Los P/T, dado que corresponden a la auditoría del año actual son una base para planificar la auditoría, un registro de las evidencias acumuladas y los resultados de las pruebas, datos para determinar el tipo adecuado de informe de auditoría, y una base de análisis para los supervisores y socios.

Los P/T nos permiten:

- ✚ Proveer un registro histórico permanente de la información examinada y los procedimientos de auditoría aplicados.
- ✚ Coordinar y organizar todas las fases del trabajo.
- ✚ Servir de guía en revisiones subsecuentes.
- ✚ Cumplir con las disposiciones legales.
- ✚ Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe.
- ✚ Facilitar la preparación del informe.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

3.4.CARACTERÍSTICAS

Los P/T deberán adecuarse a cada trabajo en particular, pero deben poseer las características que les permitan servir de suficiente soporte para demostrar que los estados financieros u otra información sobre los que el auditor está emitiendo su opinión, concuerden con los registros contables de la compañía, o han sido conciliados con los mismos.

Los P/T deben dejar expreso que la Auditoría ha sido planeada mediante el uso de planes y programas y el desempeño de los ayudantes ha sido revisado y supervisado en forma adecuada. También deben demostrar que la eficiencia del sistema de control interno de la entidad ha sido revisada y evaluada al determinar el alcance y oportunidad de las pruebas a los cuales se limitaron los procedimientos de auditoría. El respaldo o soporte de los P/T podrá tomar variadas formas incluyendo: anotaciones, cuestionarios, programas de trabajo, planillas, las cuales deberán permitir la identificación razonable del trabajo efectuado por el auditor.

3.5.ESTRUCTURA

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

- ✚ Cliente y ejercicio a revisar.
- ✚ Título de la cédula preparada.
- ✚ Fecha de examen.
- ✚ Referencia al paso de programa de trabajo correspondiente.
- ✚ Referenciación (codificación) de la cédula o papel de trabajo.
- ✚ Cuando el auditor utilice marcas o símbolos tiene que explicar su

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

significado.

- ✚ En caso de que la cédula haya sido proporcionada por la entidad, en esta 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).

3.6.REFERENCIACIÓN Y CORREFERENCIACIÓN

3.6.1. REFERENCIACIÓN

La Referenciación de los P/T consiste en efectuar una identificación alfanumérica colocada en la parte superior derecha de los P/T. se asignará en mesa de trabajo, según criterio seleccionado para agrupar por líneas o componentes de integralidad.

La Referenciación de los P/T 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.
- ✚ 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 al hasta....an.
- ✚ 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).

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

- ✚ En el caso de que el documento fuera elaborado fuera de la entidad (circularización 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 P/T, deberá explicarse en la hoja anterior o siguiente de la cédula retirada que la referencia "NO FUE UTILIZADA".

3.6.2. CORREFERENCIACIÓN O REFERENCIA CRUZADA

La Correferenciación o Cruce de Referencias, se refiere a la interrelación de asuntos contenidos en uno o varios documentos analizados o P/T, con las anotaciones de datos, cifras, etc., incluidos en otros P/T, 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.MARCAS DE AUDITORÍA

Las Marcas de Auditoría son símbolos convencionales que utiliza el auditor para dejar constancia de las pruebas y técnicas de auditoría que se aplicaron; generalmente se registran con lápiz rojo.

Las Marcas deben ser sencillas, claras y fáciles de distinguir una de otra. El primer P/T del archivo de la auditoría debe ser la cédula de marcas de auditoría.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

Las marcas cumplen los siguientes propósitos:

1. Dejar constancia del trabajo realizado.
2. Facilitar el trabajo y ayudar a que se aproveche al máximo el espacio de la cédula, pues evitan describir detalladamente las actividades efectuadas para la revisión de varias partidas.
3. Agilizar la supervisión, ya que permiten comprender de inmediato el trabajo realizado.

3.7.1. ESTANDARIZACIÓN DE MARCAS

Las Marcas de Auditoría pueden ser de dos clases: con significado uniforme estándar cuyo modelo se puede ver en el (anexo nro. 7) “Marcas de Auditoría” o con significado a criterio del auditor.


3.8.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 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.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

- ✚ El acceso al archivo principal de la oficina del Jefe de la Unidad de Auditoría Interna debe ser restringido.

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

3.9. CONFIDENCIALIDAD Y ACCESO A PAPELES DE TRABAJO

3.9.1. 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.

3.9.2. Acceso

Cuando se entreguen papeles de trabajo deberán tenerse en cuenta las siguientes precauciones:


- ✓ Los archivos deben ser revisados antes de facilitarlos.
- ✓ Al 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.

3.10. LEGAJOS DE PAPELES DE TRABAJO

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

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

3.10.1. 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.

3.10.2. 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).

3.10.3. Legajo Corriente


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.

3.10.4. 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.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

CAPÍTULO IV

EVIDENCIA DE AUDITORÍA

4.1. CONCEPTO DE EVIDENCIA

Se llama Evidencia de Auditoría a “cualquier información que utiliza el auditor para determinar si la información cuantitativa o cualitativa que se está auditando, se presenta de acuerdo al criterio establecido”.

4.2. CLASIFICACIÓN DE EVIDENCIA DE AUDITORÍA

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

4.2.1. 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. Sustantiva

Brinda satisfacción sobre los saldos y afirmaciones expuestas en los estados financieros.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

4.3. CARACTERÍSTICAS DE LA EVIDENCIA DE AUDITORÍA

La Evidencia para que tenga valor de prueba, debe ser suficiente, competente y pertinente.

También se define la evidencia, como la prueba adecuada de auditoría. La Evidencia adecuada es la información que cuantitativamente es suficiente y apropiada para lograr los resultados de la auditoría y que cualitativamente, tiene la imparcialidad necesaria para inspirar confianza y fiabilidad. La Evidencia es:

- ✚ **Suficiente**, si el alcance de las pruebas es adecuado. sólo una evidencia encontrada, podría ser no suficiente para demostrar un hecho.
- ✚ **Pertinente**, si el hecho se relaciona con el objetivo de la auditoría.
- ✚ **Competente**, si guarda relación con el alcance de la auditoría y además es creíble y confiable.

Además de las tres características mencionadas (suficiencia, pertinencia y competencia), existen otras que son necesarias mencionar, porque están ligadas estrechamente con el valor que se le da a la evidencia: relevancia, credibilidad, oportunidad y materialidad. 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.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

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 para lograr la comprobación o información necesaria para llevar a cabo su opinión profesional.

4.4.1.1. Clasificación de las Técnicas de Auditoría

- ✚ Estudio General.- Son la apreciación de las características más significativas para la empresa que se van a profundizar en el estudio de auditoría.
- ✚ Análisis.- Consiste en la clasificación y agrupación de distintos elementos individuales sobre una cuenta, puede ser de dos clases: análisis de movimiento y análisis de saldos.
- ✚ Inspección.- Es el examen físico o de documentos, para cerciorarse la existencia de un activo o de una operación registrada previamente y que están representadas en los estados financieros.
- ✚ Confirmación.- Es cerciorarse de la autenticidad de los activos, documentos, operaciones, etc. esta confirmación se hace por escrito y debe de ser una persona independiente de la empresa, en este caso el auditor.
- ✚ Investigación.- Es la recopilación de información mediante entrevistas a funcionarios o a empleados de la entidad.
- ✚ Declaraciones y Certificaciones.- Esto es formalizar la técnica anterior (investigación), es decir, plasmar por escrito la información recopilada.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

- ✚ Observación y Calculo.- Es una técnica menos formal, esta es observar cómo se lleva a cabo las actividades de la entidad.

4.4.2. Procedimientos de Auditoría

Los Procedimientos de Auditoría, son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los Estados Financieros sujetos a examen, mediante los cuales, el auditor obtiene las bases para fundamentar su opinión. 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.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

CAPÍTULO V

SUPERVISIÓN DE AUDITORÍA

5.5. SUPERVISIÓN DE LA AUDITORÍA

Se refiere principalmente a la acción de revisión del Trabajo de Auditoría, la cual deberá fijarse desde la contratación del trabajo y asentarlo en la planeación del mismo.

El trabajo de supervisión caerá en la persona de mayor jerarquía, es decir, el auditor principal debe ser un contador público titulado con una amplia experiencia profesional, que será la persona que guiará a los auditores ayudantes a obtener los resultados deseados.

La supervisión debe ejercer en proporción inversa a la experiencia, la preparación técnica y la capacitación profesional del auditor supervisado.

La supervisión debe ejercer en todos los niveles o categorías de la persona que intervengan en el Trabajo de Auditoría.

La supervisión debe ejercerse en las etapas de planeación, ejecución y terminación del trabajo

5.5.1. Supervisión en la Fase de Planeación de la auditoría
comprende:

- Análisis de los grados de experiencia y capacidad.
- La revisión del plan general de trabajo.
- Discusión del plan de trabajo preparado por el auditor.
- Discusión y fijaciones presupuesto.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

5.5.2. Supervisión en la Fase de Ejecución de la Auditoría

- ✚ Revisión del programa de auditoría.
- ✚ Explicación a los auditores.
- ✚ Presentación de los auditores al personal cliente.
- ✚ Vigilancia constante y estrecha del trabajo.
- ✚ Revisión oportuna y minuciosa de todos los papeles de trabajo preparado por los auditores.

5.5.3. Supervisión en la Fase del Trabajo de la Auditoría

- ✚ Revisión final del contenido de los papeles de trabajo.
- ✚ Revisión y aprobación del auditor.
- ✚ Ajena el trabajo específico.


5.6. 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:

- ✓ Poniendo su inicial sobre los papeles preparados por los auditores.
- ✓ Haciendo anotaciones en papeles de trabajo.
- ✓ Preparando informes sobre la actuación de los auditores en donde normalmente se indiquen los trabajos.
- ✓ Mediante cuestionarios de supervisión diseñados para diferentes niveles.
- ✓ Mediante la preparación de un memorándum resumen de la revisión que ayude, tanto al personal que realiza el trabajo de auditoría.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------




	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

5.7. 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. 8). 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.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

CAPÍTULO VI

INFORME DE AUDITORÍA

6.1.ASPECTOS CONCEPTUALES

Es la expresión de una opinión profesional, en el que se materializa el resultado del ejercicio de auditoría y contiene además del dictamen, la evaluación del control interno, el cumplimiento de las normas y procedimientos, y otros aspectos relacionados con la gestión y el periodo examinado. es importante que los Informes de Auditoría, conciban de manera precisa: el hallazgo, es decir la detección física y soportada de lo observado en el proceso; causa, la fuente de la debilidad o problemática susceptible de mejorar; efecto, en términos de impacto o materialidad y recomendación, como insumo o valor agregado como resultado de la auditoría.

6.2.OBJETIVO

El Informe de Auditoría tiene como objetivo expresar una Opinión técnica de las cuentas anuales en los aspectos significativos o importantes, sobre si estas muestran la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y del resultado de sus operaciones, así como de los recursos obtenidos y aplicados durante el ejercicio.

6.3.IMPORTANCIA

El Informe de Auditoría, reviste gran importancia, porque suministra a la administración de la empresa, información sustancial sobre su proceso administrativo, como una forma de contribuir al cumplimiento de sus metas y objetivos programados.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

El Informe a través de sus Observaciones, Conclusiones y Recomendaciones, constituye el mejor medio para que las organizaciones puedan apreciar la forma como están operando. En algunas oportunidades puede ocurrir que, debido a un descuido en su preparación, se pierde la oportunidad de hacer conocer a la empresa lo que realmente desea o necesita conocer para optimizar su administración, a pesar de que se haya emitido un voluminoso informe, pero inadvertidamente puede estar falto de sustentación y fundamento adecuado; en consecuencia su contenido puede ser pobre; con esto queremos hacer resaltar el hecho de que, el Informe debe comunicar Información Útil para promover la toma de decisiones. Lamentablemente esto no se logrará si el informe revela pobreza de expresión y no se aportan comentarios constructivos.


6.4. CARACTERÍSTICAS

Los Informes de Auditoría deben cumplir las siguientes características:

- ✓ **Exactitud.** La exactitud, es esencial en todo informe, no solamente en lo referente a cifras, sino en cuanto a hechos. el contenido del informe debe estar sustentado en evidencias susceptibles de ser demostradas en cualquier circunstancia; por consiguiente el informe no debe contener conceptos errados. Nuestra misión respecto a la exactitud, es presentar información digna de creencia y confiabilidad, es decir que no genere duda, porque si esto último ocurriera, el informe perdería su validez y como consecuencia podría devenir en demérito para el profesional.
- ✓ **Completo y Conciso.** El hecho de que un informe sea conciso, no significa que su contenido sea corto, lo que se quiere es que su contenido sea breve, ya que muchos Informes pueden ser amplios porque las circunstancias así lo requieren;

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

sin embargo no deben incluir hechos impertinentes, superfluos o insignificantes.


- ✓ **Oportuno.** Los Informes, deben ser oportunos, de modo tal que la administración de la empresa pueda tomar acción inmediata; aun cuando la auditoría no haya sido concluida, debe informarse a tiempo para que se vaya apreciando el progreso alcanzado y dar a conocer los hechos sobresalientes, porque de otra forma, los informes atrasados pierden valor a pesar de haber sido muy bien preparados.
- ✓ **Tono Constructivo.** El Informe, debe tener un tono constructivo apropiado a la circunstancia para la cual fue solicitado, con esto queremos significar que, deben tomarse en consideración las virtudes de la cortesía y el respeto; además no deben menospreciarse los métodos de trabajo o cualquier accionar del cliente, no debe utilizarse jerga y, es preferible omitir el nombre de las personas involucradas e indicar solamente sus cargos.

Deberá tenerse cuidado en seguir una misma forma de redacción a lo largo de todo el informe; generalmente se escribe en tercera persona; y los títulos o encabezamientos de las observaciones deben llamar la atención hacia una inmediata corrección o acción de parte de la empresa auditada

- ✓ **Sustentación Adecuada**
El Informe debe basarse en Evidencias, las mismas que deben estar amparadas en documentos, pruebas u otros elementos de juicio objetivos, que permitan demostrar la validez de las observaciones; así mismo esa objetividad debe incluir una clara diferenciación entre lo que son: hechos, opiniones y, declaraciones.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

✓ **Integridad**

Además de las características o requisitos ya indicados, el informe debe ser integral, es decir, no debe emitirse informes por separado, de otros especialistas; además debe contener todos los elementos o partes que lo integran, desde la introducción hasta las recomendaciones, con el fin de tener una información completa.

- ✓ **Util.** el Informe es útil cuando informa lo que la empresa solicitó, es decir, si el contrato fue examinar el control interno, debemos informar sobre esa área, de tal manera que la Empresa conozca la situación, los Problemas, las Conclusiones, Recomendaciones y otros aspectos de interés; para que la empresa pueda tomar Decisiones Adecuadas, es bueno recalcar que toda Deficiencia y Excepción, debe ir acompañada de su correspondiente Recomendación.

Es bueno considerar que, un informe será útil sí cumple el siguiente principio: Sabiduría es saber que hacer; habilidad es saber cómo hacerlo, pero el mérito radica en persuadir a otra persona a que lo haga.

6.5. EMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA

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

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

CAPÍTULO VII

PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

PROCESO DE LA AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El Auditor tiene que estar profundamente familiarizado con la entidad. La planeación adecuada incluye que el auditor adquiera la comprensión de la naturaleza operativa del negocio, su organización, ubicación de sus instalaciones, servicios prestados, su estructura financiera y muchos otros asuntos que pudieran ser significativos.

1.1. 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).

1.2. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados, el auditor utilizará la técnica del FODA para determinar las Fortalezas,

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

Oportunidades, Debilidades y Amenazas al control interno relacionado al proceso de evaluación del desempeño del personal de cajas. 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 (Anexo Nro. 5).

1.3. 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 (Ver Anexo Nro. 6) del presente Manual.

1.4. 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”.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

CAPÍTULO VIII EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA





En esta fase se realizan diferentes tipos de pruebas y análisis a los Estados Financieros para determinar su razonabilidad. Se detectan los errores, si los hay, se evalúan los resultados de las pruebas y se identifican los Hallazgos. Se elaboran las Conclusiones y Recomendaciones y se las comunican a las autoridades de la entidad auditada.

1.1. IMPORTANCIA

Verifica el cumplimiento de los procedimientos de control interno establecidos previamente por la Gerencia, para el registro contable de las transacciones y protección del patrimonio. En esta etapa se ejecutarán los procedimientos de auditoría detallados en los programas de trabajo, obteniéndose evidencia suficiente y competente, cuyo resultado constituirá los papeles de trabajo.

1.2. ACTIVIDADES INMERSAS EN LA EJECUCIÓN DE AUDITORÍA

Esta etapa incluye (entre otras) la realización de las siguientes actividades:

-  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.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

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 relacionado con el Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas, está parcial, deficiente, 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.

1.1. PREPARACIÓN Y REMISIÓN DEL INFORME FINAL

El Auditor deberá preparar y emitir el Informe Final a la Gerencia General o asamblea de socios, dicho documento será remitido a la instancia ya mencionada mediante un

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------




	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

memorándum ver en el (Anexo Nro. 9). La estructura y contenido mínimo del “Informe Final de Auditoría” se detalla en el (Anexo Nro. 10).

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

CAPÍTULO X

GLOSARIO DE TÉRMINOS, ANEXOS Y FLUJOGRAMAS

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: La administración de recursos humanos está marcadamente influida por las suposiciones reinantes en la organización respecto de la naturaleza humana. Igualmente, las organizaciones son diseñadas y administradas de acuerdo con las teorías que prevalecen, utilizando varios principios y presuposiciones que delinear las maneras según las cuales las organizaciones y sus recursos serán administrados. La aplicación de esos principios y suposiciones determina los condicionamientos para el comportamiento humano que deben prevalecer dentro de las organizaciones.


ANÁLISIS DE RIESGOS: También conocido como evaluación de riesgos o PHA por sus siglas en inglés Process Hazards Analysis, es el estudio de las causas de las posibles amenazas y probables eventos no deseados y los daños y consecuencias que estas puedan producir.

AUDITORÍA: Auditoría es la revisión de cuentas de una empresa o entidad con el objetivo de investigar si están de acuerdo con las disposiciones establecidas previamente y, de esta manera reparar si fueron implementadas con eficacia. El término auditoría es de origen latín del verbo “audire” que significa “oír”, esto se debe a la función de los primeros auditores que consistía en escuchar y juzgar la verdad o falsedad de los hechos que le era sometido.

AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS: Es un conjunto de procedimientos de revisión que tiene como objeto revisar y comprobar todas las funciones y actividades

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados en la materia, sugiriendo en su caso cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de sus fines de la administración de personal.

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 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.

DESEMPEÑO: Toda actividad humana consume recursos para su puesta en práctica: una empresa necesitar insumos, bienes de capital, instalaciones, y por supuesto trabajadores para brindar los bienes y servicios que ofrece al mercado. Por lo tanto de denomina desempeño al grado de desenvoltura que una entidad o persona cualquiera.


DESEMPEÑO LABORAL: Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

EFICACIA: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados.

EFICIENCIA: Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

EFFECTIVIDAD: Cuantificación del Logro de la Meta.

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

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL: La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).


GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: En el desarrollo de la actividad empresarial en la actualidad la gestión de recursos humanos (GRH) constituye un factor estratégico fundamental y de ventaja competitiva. Disponer del personal capacitado, motivado y leal es esencial para el logro de las metas organizacionales.

LEY: La Ley (en latín, lex, legis) es una norma jurídica dictada por el legislador, es decir, un precepto establecido por la autoridad competente, en que se manda o prohíbe algo en consonancia con la justicia cuyo incumplimiento conlleva a una sanción.

MANUAL: Instrumento Administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

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.

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 registra el planeamiento, naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría aplicados por el auditor y los resultados y conclusiones extraídas a la evidencia obtenida. Se utilizan para controlar el progreso del trabajo realizado para respaldar la opinión del auditor.

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.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

POLÍTICAS: Es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad.

PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA: Comprobaciones, instrucciones y detalles incluidos en el programa de auditoría, que se deben llevar a cabo en forma sistemática y razonable. Pasos específicos que desarrollará el auditor para examinar la gestión, detectar hallazgos y recopilar la evidencia necesaria.

RIESGO DE CONTROL: Posibilidad de que existiendo errores de importancia no fueran detectados o corregidos por los sistemas de control interno de la entidad.


RIESGO DE DETECCIÓN: Posibilidad de que cualquier error de importancia que exista y no hubiera sido puesto de manifiesto por los sistemas de control interno de la entidad, no fuera a su vez detectado por la aplicación de las pruebas adecuadas de auditoría.

RIESGO INHERENTE: Es el riesgo de que ocurran errores importantes generados por las características de la empresa o el organismo.

SISTEMA DE CONTROL INTERNO: El sistema de control interno o sistema de gestión es un conjunto de áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y el control en el interior de la empresa. El sistema de gestión por intermedio de las actividades, afecta a todas las partes de la empresa a través del flujo de efectivo.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

TÉCNICA DE AUDITORÍA: Los mecanismos mediante los cuales los auditores recopilan la evidencia de auditoría. Las técnicas de auditoría consisten en: comparación, cálculo, confirmación, indagación, inspección, observación y examen físico.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

CAPÍTULO XI - ANEXOS

ANEXO NRO. 1 - MARCAS DE AUDITORÍA




MARCAS DE AUDITORÍA

FORMA	COLOR	SIGNIFICADO
F	Rojo	Datos obtenidos de Facturas de Gasto.
⊕	Rojo	Operaciones Aritméticas Verificadas de Forma Horizontal y Vertical.
V	Rojo	Cumple con el Atributo.
W	Rojo	No cumple con el Atributo.
N/A	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.....
S/F	Rojo	Documentos sin firma de Elaborado, Revisado y Aprobado.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017




MARCAS DE AUDITORÍA

FORMA	COLOR	SIGNIFICADO
Ł	Rojo	Documentación con Soporte Legal.
2	Rojo	Documentación sin Soporte.
P	Rojo	Proceso Verificado.
©	Rojo	Conciliado.
II	Rojo	Proceso Correcto.
II	Rojo	Proceso Observado.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



	MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
		FECHA: MARZO 2017

ANEXO NRO. 2 - PLANILLA DE PENDIENTES



PLANILLA DE PENDIENTES

NRO.	FECHA DE REGISTRO	DETALLE	SEGUIMIENTO DE PENDIENTES					
			1er SEGUIMIENTO		2do SEGUIMIENTO		3er SEGUIMIENTO	
			FECHA	% DE DESEMPEÑO	FECHA	% DE DESEMPEÑO	FECHA	% DE DESEMPEÑO

RESPONSABLES	CARGO	INICIALES	RÚBRICA
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			
APROBADO POR:			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
----------------	---------------	---------------



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
	FECHA: MARZO DEL 2017

ANEXO NRO. 3 - CUESTIONARIO DE CONTROL DE CALIDAD



CUESTIONARIO CONTROL DE CALIDAD DE LA AUDITORÍA

Elaborado por.....

Fecha.....

NRO.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
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?			
8	¿Los Papeles de Trabajo están debidamente Referenciados y Correferenciados?			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
	FECHA: MARZO DEL 2017



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?			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
	FECHA: MARZO DEL 2017

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



CUESTIONARIO RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

Nombre del Informante:

Elaborado por:

Fecha:

NRO.	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	REF.
1	¿La Empresa Posee Escritura de Constitución?				
2	¿La Empresa posee Permisos Legales de Funcionamiento y Operación?				
3	¿La representación de la Empresa está debidamente documentada mediante Otorgamiento de un Poder?				
4	¿La Empresa cuenta con una Estructura Organizativa?				
5	¿La Empresa Cuenta con una Unidad de Recursos Humanos encargado de Evaluar el Desempeño del Personal de Cajas?				
6	¿Existe un Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño?				
7	¿La Unidad de Recursos Humanos tiene definidas las Etapas a seguir para la Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas?				

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
	FECHA: MARZO DEL 2017



NRO.	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	REF.
8	¿En el Proceso de Evaluación del Desempeño intervienen al menos dos instancias de la Empresa?				
9	¿Los documentos que se originan en el Proceso de Evaluación del Desempeño están ordenados de inicio a fin y debidamente archivados?				
10	¿Se elabora un Cronograma de Actividades cuando se inicia el Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas?				
11	¿Se utiliza algún Sistema Informático para registrar el Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas?				
12	¿Se tiene definidas las consideraciones y puntajes para utilizarlos en el Proceso de Evaluación del Desempeño?				

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
	FECHA: MARZO DEL 2017

ANEXO NRO. 5 - ANÁLISIS F.O.D.A.



ANÁLISIS F.O.D.A.



ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
	FECHA: MARZO DEL 2017

ANEXO NRO. 6 - MEMORÁNDUM PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA



AUDITORÍA INTERNA

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

PROCESO.....

1. TÉRMINOS DE REFERENCIA

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.

2. ANTECEDENTES Y OPERACIONES DE LA ENTIDAD

Deberá señalarse la información que permita la comprensión del ente o actividad bajo examen, mínimamente se deberá detallar: antecedentes 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.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
	FECHA: MARZO DEL 2017

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.

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.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
	FECHA: MARZO DEL 2017

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.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
	FECHA: MARZO DEL 2017

ANEXO NRO. 7 - PROGRAMA DE TRABAJO



PROGRAMA DE TRABAJO

DESCRIPCIÓN	REF.	HECHO POR:
1. RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y ENTENDIMIENTO DEL ENTORNO		
2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS		
3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS		

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS	CÓDIGO: AUD/01/2017
	FECHA: MARZO DEL 2017

ANEXO NRO. 8 - MATRIZ DE RIESGOS



MATRIZ DE RIESGOS

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS

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

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
-----------------------	----------------------	----------------------



ANEXO NRO. 9 - MEMORÁNDUM REMISIÓN INFORME FINAL DE AUDITORÍA



MEMORÁNDUM

AUD/...../.....

A: Gerencia General
De: Auditoría Interna
Asunto: Remisión de Informe de Auditoría al Control Interno relacionado con el Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas
Fecha: de de

Adjunto al presente memorándum, tengo el grato placer de remitirles a ustedes el informe de la auditoría al control interno relacionado con el proceso de evaluación del desempeño del personal de cajas.

Sin otro particular, atentamente:

Firma
Nombre del Auditor

Adj. Documentos descritos.
c.c. Archivo.



ANEXO NRO. 10 - INFORME FINAL DE AUDITORÍA



INFORME /.....

A: Gerencia General
De: Auditoría Interna
Asunto: Informe Final de Auditoría
Lugar y Fecha: La Paz de de.....

1. INTRODUCCIÓN

El Auditor Interno señalará el porqué del Examen.

2. OBJETIVO

El Auditor explicará a donde está dirigida la auditoria, cuál es su propósito, básicamente debe describir que el objetivo de la auditoría es evaluar el control interno relacionado con el proceso de evaluación del desempeño del personal de cajas para emitir una opinión al respecto.

3. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

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.

4. OPINIÓN

El Auditor deberá indicar si el control interno relacionado con el proceso de selección de personal, está parcial, deficiente o completamente implantado salvo las deficiencias y excepciones que se detallarán en el punto nro. X 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.

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 y sus atributos que son la condición, criterio, causa, efecto, recomendaciones para cada uno de ellos y el comentario de gerencia al respecto.

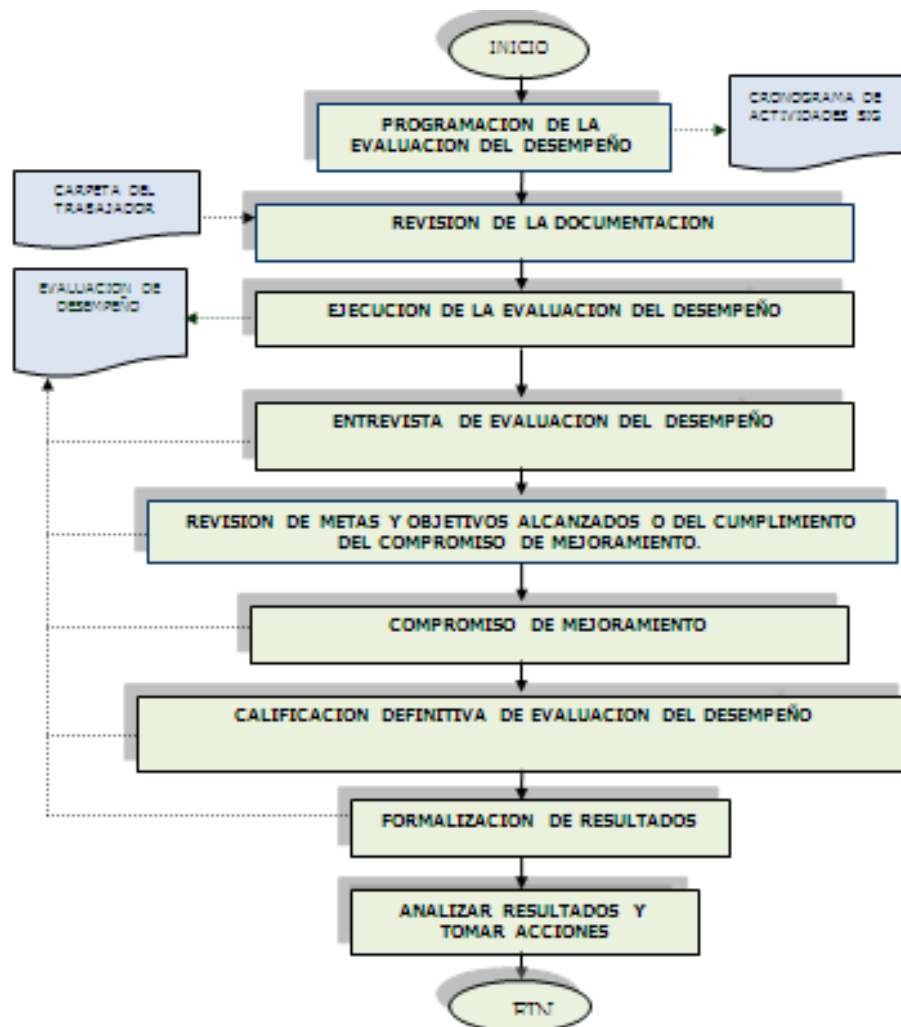


CAPÍTULO XII

FLUJOGRAMAS DE PROCESOS



FLUJograma NRO. 1 - PROCESO DE AUDITORÍA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS





CAPÍTULO VII

APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MANUAL

7. INTRODUCCIÓN

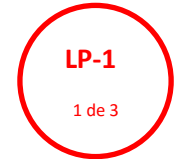
Se desarrollará un ejemplo de la aplicación práctica del manual, este ejercicio será desarrollado considerando la ejecución de las siguientes etapas: recopilación de antecedentes y entendimiento del entorno, planificación de auditoría y comunicación de resultados.

7.1. RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y CONOCIMIENTO DEL ENTORNO

El auditor efectúa una recopilación de antecedentes y obtención del conocimiento adecuado del entorno de Prendamás 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:

7.2. Entrevista, a Gerencia General y resumen de entrevista a Responsable de Recursos Humanos. Recopilación de antecedentes y conocimiento del entorno.

- ✓ **Cuestionario**, Relevamiento de Información.
- ✓ **Observación**.
- ✓ **Análisis F.O.D.A.**



RESUMEN DE ENTREVISTA GERENCIA GENERAL

Fecha de la entrevista: 21 de Enero 2017
Hora: 09:00 a 10:30
Nombre del Entrevistado: Gerencia General
Propósito de la Entrevista: **RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y
CONOCIMIENTO DE PRENDAMÁS**

PUNTOS

- 7.3.ANTECEDENTES
- 7.4.MARCO LEGAL
- 7.5.ACTIVIDAD PRINCIPAL
- 7.6.MISIÓN Y VISIÓN
- 7.7.ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

RESUMEN

(AUD= Auditor, GG= Gerencia General)

1. ANTECEDENTES

AUD: Cómo surge Prendamás

GG: Prendamás es una Sociedad de Responsabilidad Limitada constituida en Bolivia en junio del 2001, fue fundada con la idea de ofrecer al mercado boliviano una opción más para acceder al financiamiento, mediante el empeño de una joya de oro, el cliente podría acceder a un préstamo para satisfacer sus necesidades. A lo largo de los años, la empresa fue abriendo agencias en diferentes departamentos de Bolivia, en la actualidad tenemos 38 agencias y tenemos presencia geográfica en los 9 departamentos de Bolivia.



2. MARCO LEGAL

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

LP-1

2 de 3

GG: La Empresa se encuentra inscrita en Fundempresa, Servicio de Impuestos Nacionales, Ministerio de Trabajo y los respectivos Gobiernos Municipales; cuenta con la respectiva Matrícula de Comercio Nro. 12323, Número de Identificación Tributaria 1019761029 (categoría GRACO), Registro Obligatorio de Empleadores 1019761029-02 y Licencias Municipales de Funcionamiento. Se rige bajo las Leyes Bolivianas en lo que a su campo normativo se refiere enmarcadas en: El Código de Comercio, Ley Financiera 393, Código Civil, Código Tributario, Ley 843, Ley General del Trabajo, Normativa Municipal, Normativa sobre Promoción Empresarial y otros.

3. ACTIVIDAD PRINCIPAL

AUD: ¿Cuál es la actividad principal de Prendamás?

GG: La única actividad es la de otorgar préstamos de dinero a intereses con garantía prendaria de oro, los préstamos mencionados son desembolsados a los clientes con recursos propios de la empresa.

4. MISIÓN Y VISIÓN

AUD: ¿La Empresa tiene definida su Misión y Visión?

GG: Sí, la Misión de la empresa es la siguiente: “somos una empresa socialmente responsable especializada en créditos prendarios ágiles, accesibles y seguros.”

La Visión de la empresa es la siguiente: “ser el referente mundial en créditos ágiles, apoyando a la sociedad al transformar sus necesidades en oportunidades.”

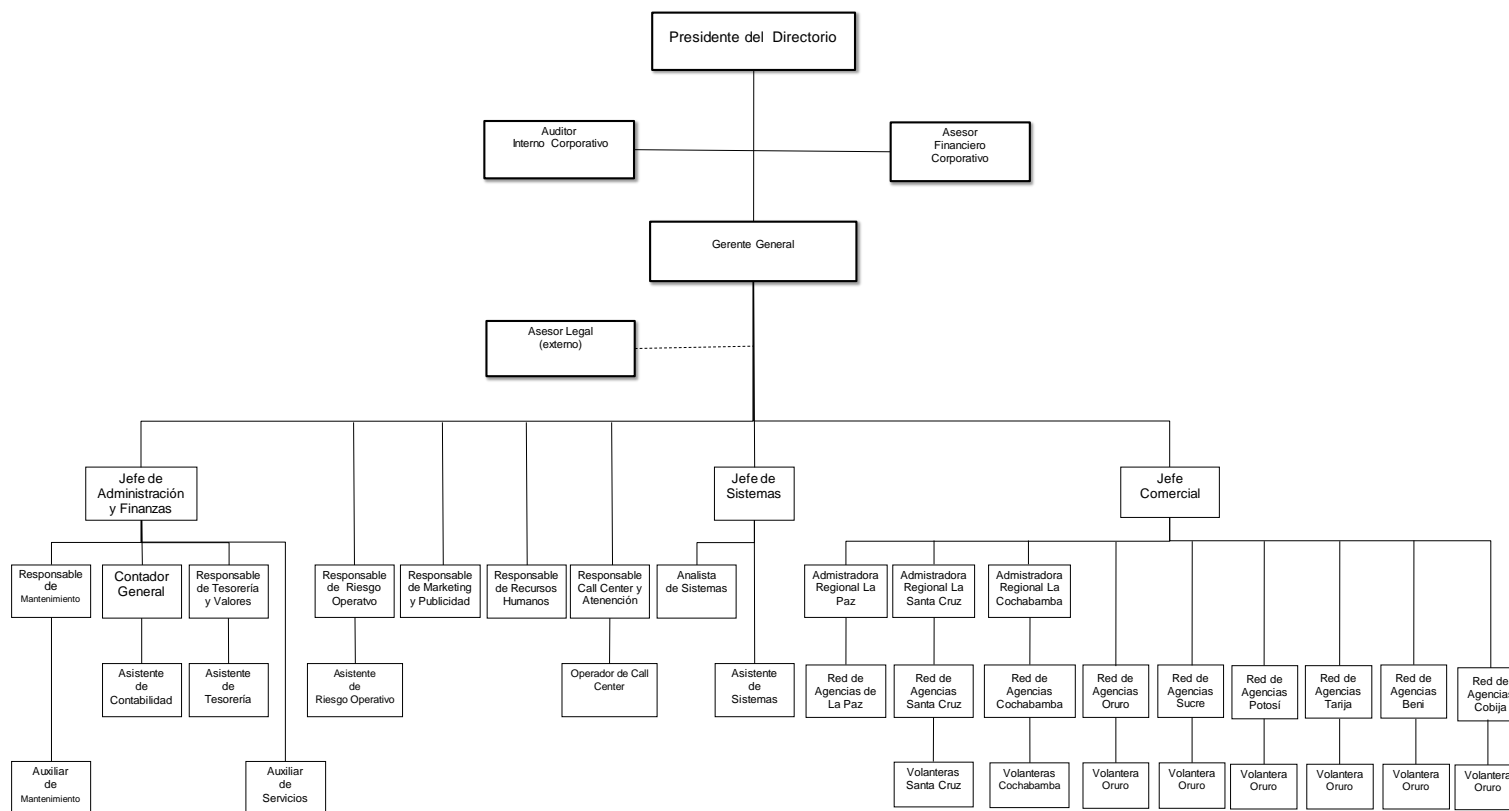
5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

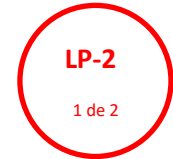
AUD: ¿Existe un Organigrama debidamente aprobado?

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





RESUMEN DE ENTREVISTA RECURSOS HUMANOS

Fecha de la entrevista: 22 de Enero de 2017
Hora de inicio: 9:00 a 11:45
Nombre del Entrevistado: Responsable de Recursos Humanos
Propósito de la entrevista: **RECOPIACIÓN ANTECEDENTES Y OBTENCIÓN DE ENTENDIMIENTO DEL PROCESO A AUDITAR**

PUNTOS

1. ANTECEDENTES
2. ORGANIZACIÓN
3. PRINCIPALES FUNCIONES

RESUMEN

(AUD= Auditor, RRHH= Recursos Humanos)

1. ANTECEDENTES DE RRHH

AUD: ¿Cómo ingresaste y cuánto tiempo ya trabajas en Prendamás S.R.L.?

RRHH: Ingresé a trabajar a la empresa hace dos años, mediante un requerimiento de personal que sacó la empresa 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 contratada.

Inicialmente ingrese como asistente de recursos humanos, posteriormente me ascendieron a responsable de recursos humanos.

2. ORGANIZACIÓN DE RRHH

AUD: ¿Cuántas personas trabajan en la Unidad?

RRHH: Yo y el Jefe de Administración y Finanzas

AUD: ¿De quién depende su cargo?



RRHH: Mi inmediato superior es el Jefe de Administración y Finanzas

AUD: ¿Tiene su manual de funciones?

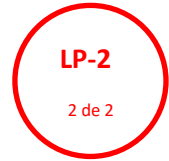
RRHH: Sí, tengo manual de funciones de responsable de recursos humanos.

AUD: ¿Conoce la Misión y Visión de la empresa?

RRHH: Sí las conozco (mencionó ambas).

AUD: ¿Sabe cuáles son los objetivos de su unidad en la empresa?

RRHH: Sí, el principal es administrar al personal desde que inicia el contrato hasta su finalización ya sea por retiro voluntario o forzoso.



3. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

AUD: ¿Cuáles son las principales actividades que realiza RRHH durante el proceso de evaluación del desempeño del personal?

RRHH: Las Principales Actividades que se realizan son:

- ✓ Evaluar y Calificar el Desempeño del Personal emitiendo un Juicio Objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales.

AUD: ¿Cuántas personas intervienen en el proceso de evaluación del desempeño del personal?

RRHH: Generalmente coordinamos con el Jefe de la Unidad en la cual efectuaremos la Evaluación del Desempeño del Personal.

AUD: ¿Tienen un manual para el proceso de evaluación del desempeño del personal?

RRHH: No, no tenemos ningún manual para efectuar el proceso de evaluación del desempeño del personal.

AUD: ¿Tienen parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo durante el proceso de evaluación del desempeño del personal?

RRHH: No, no tenemos parámetros definidos para efectuar la evaluación.



AUD: ¿Qué procedimientos aplican para la medición del desempeño del personal y en base a qué competencias?

RRHH: No aplicamos ningún procedimiento.

AUD: ¿Qué instrumentos aplican para la medición del desempeño del personal y en base a qué competencias?

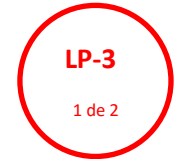
RRHH: No aplicamos ningún Instrumento.

AUD: ¿Existe una aprobación escrita de Gerencia General que autorice a RRHH el inicio del proceso de evaluación del desempeño del personal?

RRHH: No.

AUD: ¿Elaboran programas de actualización, capacitación y tasación con relación al oro para el personal de cajas?

RRHH: Aun no, pero mi persona se encuentra en plena coordinación con otras Instituciones para efectuar los programas de actualización y capacitación que serán semestrales para el personal de cajas. Pero en los contratos que se firmó con el personal de cajas se menciona que deben ellos actualizarse y capacitarse.



CUESTIONARIO RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

Nombre del Informante: Recursos Humanos

Elaborado por: Auditoría Interna

Fecha: 23 de Enero de 2017

NRO.	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	REF.
1	¿Prendamás Posee escritura de Constitución?	X			
2	¿Prendamás posee Permisos Legales de Funcionamiento y Operación?	X			<u>A</u>
3	¿La representación de Prendamás está debidamente documentada mediante Otorgamiento de un Poder?	X			
4	¿Prendamás cuenta con un Organigrama?	X			
5	¿Cuenta con una Unidad de Recursos Humanos?	X			<u>B</u>
6	¿Existe un Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas?		X		
7	¿La Unidad de Recursos Humanos tiene definidas las Etapas a seguir para la Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas?	X			



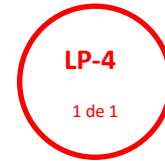
NRO.	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	LP-3 REF. 2 de 2
8	¿En el Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas intervienen al menos dos Instancias?	X			<u>C</u>
9	¿Los Documentos que se Originan en el Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas están Ordenados de Inicio a fin y Debidamente Archivados?		X		
10	¿Se elabora Programas de capacitación tasación con relación al oro para el Personal de Cajas?		X		
11	¿Se utiliza algún Sistema Informático para Registrar el Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas?		X		
12	¿Se tienen los Modelos de Evaluación Definidos para Utilizarlos en el Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas?	X			

REFERENCIAS:

A: La Empresa cuenta con Licencias de Funcionamiento, NIT, certificado de Fundempresa, documentos de afiliación a la CNS y a las AFPs.

B: La unidad de recursos humanos está conformada por dos personas.

C: Generalmente intervienen la unidad que solicita la evaluación y recursos humanos.



ANÁLISIS FODA

Unidad objeto de Análisis: RR HH – Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas

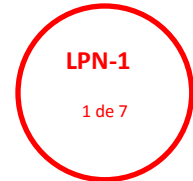
Fecha de Elaboración: 24 de Enero de 2017





7.2. PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

El Manual de Auditoría requiere que con la información recabada se elabore el Memorándum de Planificación de Auditoría (MPA) y el Programa de Trabajo:



AUDITORÍA INTERNA

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS

1. TÉRMINOS DE REFERENCIA

1.1. EL OBJETIVO DEL EXAMEN

El Objetivo del examen es Evaluar el Control Interno relacionado con la Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas en Prendamás S.R.L. para emitir una opinión respecto a los grados de implantación e implementación de los controles utilizados para este proceso.

1.2. RESPONSABILIDAD EN MATERIA DE INFORMES

La Gerencia General de Prendamás S.R.L., es responsable de la presentación oportuna de la información y documentación necesaria para la Evaluación del Control Interno relacionado con la Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas 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.

1.3. ALCANCE

El examen comprende la revisión de los principales procedimientos que se efectuaron y se ejecutan para la Evaluación del Desempeño del Personal de



Cajas, y establece el grado de eficiencia, efectividad y economía de las mismas con fecha de corte el 21 de Enero de 2017.

LPN-1

2 de 7

1.4. NORMAS VIGENTES PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA.

El examen al Control Interno relacionado con el Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas, se desarrolló 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.
- ✓ Ley de Servicios Financieros 393.

1.5. FECHA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME.

El Informe del Auditor Interno debe ser remitido a Gerencia General o a la Asamblea de Socios de la empresa, hasta el 07 de Febrero de 2017.
s/cronograma de actividades

2. ANTECEDENTES Y OPERACIONES DE LA ENTIDAD

2.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

Prendamás S.R.L. fue constituida por los socios con la idea de ofrecer al mercado boliviano una opción más para acceder al financiamiento, mediante el empeño de una joya de oro, el cliente podría acceder a un préstamo para satisfacer sus necesidades, por otro lado, como una forma de fidelizar a los futuros clientes, los socios de la empresa ofrecieron un atributo muy importante del producto, *la seguridad*, seguridad en el sentido de que el cliente sabe que sus prendas serían



custodiadas bajo medidas de alta seguridad, y sobre todo seguridad en el sentido de que el cliente estaría haciendo el préstamo en una empresa legal y formal; es en ese sentido que el 08 de junio de 2001, en la ciudad de La Paz Bolivia, los socios deciden constituir Prendamás S.R.L. los principios y valores con los que la empresa desarrolla sus actividades son los siguientes:

LPN-1

3 de 7

- ✓ **La Verdad**, Reflejo auténtico de los hechos, es decir es la conformidad de lo que se comunica o se piensa con la realidad de los hechos.
- ✓ **Equidad**, Justicia Natural, es decir dar a cada uno lo que es debido o lo que le corresponde.
- ✓ **Transparencia**, Actuar con claridad sin esconder ningún hecho.
- ✓ **Responsabilidad**, Capacidad de responder por los actos, los recursos utilizados y los resultados logrados, emergentes del desempeño de las funciones encomendadas.
- ✓ **Honestidad**, Una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo, que junto a la justicia, exige dar a cada quien lo que le es debido.
- ✓ **Integridad**, Predisposición de no vulnerar por ningún motivo los principios éticos y actuar inspirando confianza a los demás.
- ✓ **Respeto**, Reconocer que la dignidad y los derechos de los seres humanos son inalienables e inviolables sin discriminación por razones edad, genero, raza, religión o identidad cultural.
- ✓ **Confidencialidad**, No divulgar a terceras personas información sobre la situación económica del cliente.

2.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

De acuerdo a las entrevistas sostenidas con la gerencia general y el responsable de recursos humanos, la estructura organizativa actual de la

Empresa es la que se muestra en el organigrama (Ver LP-1).



2.3. MISIÓN Y VISIÓN

Como una medida sana de desarrollo empresarial, recientemente Prendamás S.R.L. llevó adelante una planificación estratégica en la que reevaluó su misión y visión, los cuales se describen a continuación:

LPN-1

4 de 7

- ✓ **MISIÓN**, Considerando que la misión es la razón de ser de una empresa o el motivo por el cual existe, la misión declarada por Prendamás S.R.L. es la siguiente: “somos una empresa socialmente responsable especializada en créditos prendarios ágiles, accesibles y seguros.”
- ✓ **VISIÓN**, La visión es lo que la organización quiere lograr en el futuro, lo que aspira a ser, en tal sentido la visión declarada por Prendamás S.R.L. es la siguiente: “ser el referente mundial en créditos ágiles, apoyando a la sociedad al transformar sus necesidades en oportunidades.”

2.4. NATURALEZA DE LAS OPERACIONES.

En la actualidad la única actividad de Prendamás S.R.L. es la de otorgar préstamos de dinero a intereses con garantía prendaria de oro, los préstamos mencionados son desembolsados a los clientes con recursos propios de la empresa, para este fin, Prendamás S.R.L. cuenta con 38 puntos de atención a clientes, los cuales están distribuidos en los nueve departamentos de Bolivia, por otro lado, a la fecha de elaboración del presente documento la empresa cuenta con 130 empleados de planta, los cuales coadyuvan en el logro de los objetivos de la empresa. para el desarrollo de su actividad, Prendamás S.R.L. se encuentra debidamente inscrita ante el registro de comercio de Bolivia (Fundempresa), servicio de Impuestos Nacionales, Ministerio de Trabajo y los respectivos Gobiernos Municipales en los que tiene presencia; en ese sentido la Empresa cuenta con la respectiva Matrícula de Comercio Nro. 12323, Número de Identificación Tributaria 1019761029 (categoría GRACO), Registro Obligatorio de Empleadores 1019761029-02 y Licencias Municipales de Funcionamiento.

LPN-1

5 de 7



Los pilares fundamentales de la operativa y atención al cliente de la empresa son:

- ✓ **Peso Exacto.** La empresa es muy cuidadosa al pesar la garantía del cliente, para lo cual se usan balanzas electrónicas de alta precisión, que son controladas y calibradas permanentemente.
- ✓ **Valoración precisa de la prenda.** La tasación de la prenda se hace a vista del cliente, empleando las mejores técnicas de tasación, siendo el personal capacitado permanentemente en este aspecto.
- ✓ **Valor justo del préstamo.** El crédito ofrecido al cliente guarda relación con el valor del precio internacional del oro, en esa medida el precio en préstamo que recibe el cliente por sus garantías está directamente relacionado con el precio internacional del oro.
- ✓ **Seguridad para las garantías.** Las prendas recibidas por parte de los clientes son custodiadas con altas medidas de seguridad, tales como sistemas de alarmas, sistemas de monitoreo de cámaras, bóvedas de alta seguridad, transporte en camiones blindados, etc.
- ✓ **Transparencia en la información.** El cliente es informado a detalle de todas las condiciones en las que está accediendo al préstamo.
- ✓ **Respeto.** Todos los clientes de la empresa son tratados con el máximo respeto y cortesía.

Con la otorgación de los préstamos de dinero a intereses con garantía prendaria de joyas de oro, y en base a los pilares fundamentales de operación y atención al cliente, la empresa otorga soluciones sencillas y ágiles a toda persona que no tiene acceso, o tiene acceso restringido al financiamiento en el sector regulado, sin discriminación de condición económica o social.

3. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL

La empresa cuenta con dos sistemas informáticos, uno para la administración de sus operaciones diarias (Sistema Transaccional) y otro sistema para generar los estados financieros (Sistema Contable).

LPN-1

6 de 7



La Unidad de Recursos Humanos, no cuenta con ningún tipo de sistema que le ayude a gestionar el proceso de evaluación de desempeño del personal, ni ningún otro proceso a su cargo, el 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 el jefe de recursos humanos para controlar todo el proceso de evaluación de desempeño del personal, así como otros procesos a cargo de la unidad.

4. AMBIENTE DE CONTROL

El Ambiente de Control es el fundamento de todos los demás componentes del control interno y la gerencia es consciente de esto, la cultura de control interno se encuentra cimentada en todas las unidades de la empresa, 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 evalúa constantemente todos los procesos vinculados a la actividad principal de la empresa, así como los procedimientos administrativos.

5. ANÁLISIS DE RIESGOS

En la Ejecución del Trabajo de Auditoría el análisis de riesgos comprenderá los Riesgos Inherentes, de Control y de Detección y permitirá definir las implicancias de dichos riesgos, es decir, que los resultados de la calificación de los riesgos servirán para definir la naturaleza, alcance y oportunidad de las pruebas. (Ver LC-1).

6. ENFOQUE DE AUDITORÍA

Considerando la naturaleza de la auditoría, en este examen se utilizarán pruebas de cumplimiento sin que esto sea una limitante para la utilización de procedimientos de validación o sustantivas (de detalle y revisión analítica) o una combinación de ambas, para una adecuada recolección de evidencia que sustente el informe del auditor.



7. ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO

En el Cronograma de Actividades se detalla el trabajo que se desarrollará en aplicación del MPA:



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	MES DE ENERO 2017										MES DE FEBRERO 2017						
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2	3	4	5	6	7
Recopilación de Antecedentes y Conocimiento 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 Gerencia General.																	
Remisión del Informe Final a Gerencia General.																	

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



8. PROGRAMA DE TRABAJO

Los Programas de Trabajo a seguir para el desarrollo de la Auditoría son los que se detallan a continuación:



LPN-2

1 de 3

PROGRAMA DE TRABAJO

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS

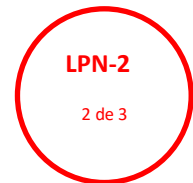
OBJETIVOS

El Programa de Trabajo da a conocer al Auditor los Procedimientos de Auditoría que debe seguir para la Evaluación del Control Interno Relacionado con la Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas en Prendamás S.R.L., así como obtener evidencia, suficiente y pertinente que sustente los hallazgos obtenidos en la ejecución del programa de auditoría.

DESCRIPCIÓN	REF.	HECHO POR:
1. RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y CONOCIMIENTO DEL ENTORNO		
1.1 Entreviste a Gerencia General para obtener los Antecedentes principales de la Empresa y las Actividades que esta realiza.	LP-1	GF
1.2 Entreviste al Responsable de Recursos Humanos para obtener los Antecedentes de la Unidad e Información acerca de cómo se realiza el Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas.	LP-2	GF



1.3 Aplique el Cuestionario de Recopilación de Antecedentes y Conocimiento del Entorno.	LP-3	GF
---	------	----

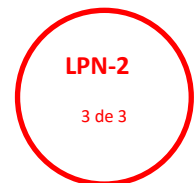


1.4 Elaboración del MPA.	LPN-1	GF
--------------------------	-------	----

DESCRIPCIÓN	REF.	HECHO POR:
2. EVALUACIÓN DEL PROCESO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE CAJAS		
2.1 Verifique que la Evaluación del Desempeño de Personal provee información para mejorar el Desempeño, y tomar medidas correctivas para el Proceso de Evaluación del Desempeño de Personal.	LC-2	GF
2.2 De Recursos Humanos, obtenga todas las Etapas que se siguen para el Proceso de Evaluación del Desempeño de Personal.	LC-2/1	GF
2.3 Observe que se Cumplan todas las Etapas inmersas en el Proceso de Evaluación del Desempeño de Personal.	LC-2/1	GF
2.4 Mediante la Verificación Ocular, reconstruya el Flujo Operacional de las Etapas que se siguen en el Proceso de Evaluación del Desempeño de Personal.	LC-2/1	GF



<p>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.</p>	<p>LC-2/1</p>	<p>GF</p>
---	----------------------	-----------



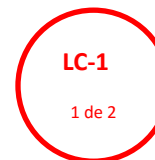
<p>2.6 Verifique si la Entidad ha elaborado Programas de Capacitación para los Empleados, si es así, Verifique que estén fundamentados en las necesidades detectadas principalmente por los resultados de la Evaluación del Desempeño de Personal de Cajas.</p>	<p>LC-2/1</p>	<p>GF</p>
--	----------------------	-----------

DESCRIPCIÓN	REF.	HECHO POR:
<p>3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</p>		
<p>3.1 Elabore el Informe Final y remitirlo a Gerencia General mediante un Memorándum de Remisión de Informe Final.</p>	<p>AUD / 2017</p>	<p>GF</p>



7.3. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

Una vez que se terminó la elaboración del MPA 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 MPA 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 MPA y el programa de trabajo.



MATRIZ DE RIESGOS PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL

COD	RIESGO IDENTIFICADO	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN DEL RIESGO			ENFOQUE	PRINCIPALES PRUEBAS
			INHERENTE	DE CONTROL	DE DETECCIÓN		
R1	Realizar Contratación de Personal sin la Capacidad y el Entrenamiento necesario para el nivel de Responsabilidad Asignado.	No existe Evidencia que demuestre que los Funcionarios poseen los Conocimientos y Habilidades requeridos	Alto	Alto	Bajo	Control	Verificar la Existencia de Perfiles de Cargo. Verificación Ocular del Cumplimiento de la Información recabada.
R2	RRHH no establece Objetivos realizables de acuerdo con los medios disponibles.	La Gestión de RRHH no está orientada hacia el Cumplimiento de los Objetivos bajo criterios de Eficacia y Eficiencia en el Marco Legal que rige las Actividades de la Entidad.	Alto	Alto	Moderado	Control	Verificación Ocular del Cumplimiento de la Información recabada.
R3	No Identificar las necesidades de la Empresa respecto al Cargo.	RRHH no atiende adecuadamente las Deficiencias de Control Interno.	Moderado	Bajo	Bajo	Control	Verificar que La Gerencia General tome acciones oportunas procurando corregir las Deficiencias del Control Interno. Verificar que la Dirección exige el respeto de los Controles Internos establecidos y mantiene una actitud de no tolerancia sobre Incumplimientos por parte del Personal.



MATRIZ DE RIESGOS PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL

COD.	RIESGO IDENTIFICADO	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN DEL RIESGO			ENFOQUE	PRINCIPALES PRUEBAS
			INHERENTE	DE CONTROL	DE DETECCIÓN		
R4	RRHH no establece parámetros claros que permitan fundamentar el proceso de evaluación del desempeño del personal de cajas.	Se establecen Expectativas de Desempeño Irreales para el Personal Operativo.	Moderado	Moderado	Bajo	Control	Obtener los mecanismos de difusión de Evaluación del Desempeño del Personal y Evaluar los mismos.
R5	RRHH no elabora programas de actualización, capacitación y tasación.	El personal de Cajas no recibe por parte de Recursos Humanos programas de actualización para evaluaciones del Oro.	Alto	Alto	Moderado	Control	Comprobar que la Gerencia General tome acciones de instrucción y autorización a Recursos Humanos para elaborar programas de capacitación al personal de cajas.

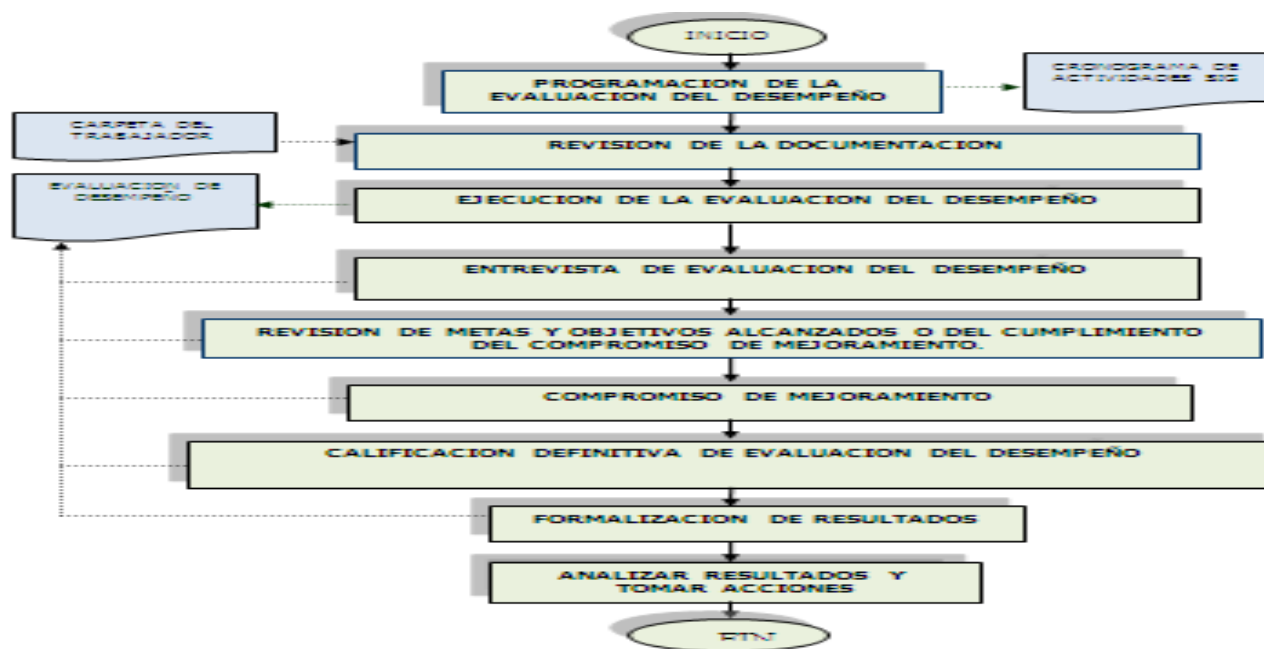


LC-2

1 de 1

PPE

OBTENCIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL SEGÚN PUNTO 2.1 EN LPN-2





LC-2/1

1 de 3

PAPEL DE TRABAJO

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL

SEGÚN PUNTO 2.1 EN LPN-2

OBJETIVO: Describir y analizar la secuencia de etapas que se siguen en el proceso de Evaluación del Desempeño del Personal, para identificar debilidades en el mismo.

ALCANCE: El alcance del presente análisis son las etapas del Proceso de Evaluación del Desempeño de Personal ejecutado por la Unidad de Recursos Humanos.

FECHA: 02 de Febrero de 2017

DESARROLLO DEL ANÁLISIS:

PROGRAMACIÓN DE LA EVALUACIÓN.- El Proceso de Evaluación del Desempeño de personal inicia con la programación de la evaluación por parte de Recursos Humanos.

REVISIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN.- Se efectúa la revisión de la documentación del 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.

EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.- Se efectúa la evaluación del desempeño del personal. Las pruebas mínimas que deberán aplicarse son las 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 cajero (a), dichas pruebas deben ser coordinadas con el Jefe de la Unidad.



ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.- Se

llama al personal que mejor evaluación obtuvo para entrevistarse con el Jefe de Unidad y 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

2 de 3

REVISIÓN DE METAS Y OBJETIVOS ALCANZADOS.- Se revisan los objetivos y metas alcanzados por parte del personal que fue sometido a la evaluación.

COMPROMISO DE MEJORAMIENTO.- El seguimiento de los compromisos laborales se hará de acuerdo a la presentación de las evidencias de los funcionarios, que será el soporte de estos compromisos. El Jefe de la Unidad junto con el Responsable de Recursos Humanos, comprometen a los funcionarios a mejorar su desempeño laboral por el bien tanto de la entidad como del mismo personal.

CALIFICACIÓN DEFINITIVA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.- Se decide qué candidato es el que mejor desempeño presenta luego de que el jefe de la unidad solicitante revisa los resultados de la prueba aplicada, el responsable de recursos humanos procede a llamar al candidato seleccionado para la respectiva comunicación de los resultados de su evaluación.

FORMALIZACIÓN DE RESULTADOS.- El Jefe de la Unidad solicitante, en coordinación con la Responsable de Recursos Humanos formalizan el documento con las respectivas firmas de conformidad de la evaluación realizada, este documento junto con el informe de la prueba servirá como base de referencia para futuras evaluaciones de desempeño.

ANALIZAR RESULTADOS Y TOMAR ACCIONES.- Cumplidos todos los requisitos se toman las acciones respectivas.



DEFICIENCIAS IDENTIFICADAS:

- ✓ Para el inicio del proceso de evaluación de personal, recursos humanos no cuenta con un documento de autorización aprobado por gerencia general.
- ✓ No existe parámetros o planes de mejoramiento para medir el desempeño del personal.
- ✓ Inexistencia de procedimientos para la medición del desempeño del personal con base en competencias.
- ✓ Inexistencia de instrumentos para medir el desempeño del personal.
- ✓ Inexistencia de programas de actualización, capacitación y tasación al personal de cajas con relación al oro.

LC-2/1

3 de 3



LC-3

1 de 1

7.4.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.



MEMORÁNDUM

AUD/2017

Para: Gerencia General
De: Auditoría Interna
Asunto: Remisión de Informe de Auditoría al Control Interno relacionado con el Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas
Fecha: 05 de Febrero de 2017

Adjunto al presente memorándum, tengo el grato placer de remitirles a ustedes el Informe de la Auditoría al Control Interno relacionado con el Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal.

Sin otro particular, atentamente:

Firma

Auditor Interno

Adj. Documentos descritos.
c.c. Archivo.



INFORME AUDITORÍA INTERNA 01/2017

Para: Gerencia General
De: Auditoría Interna
Asunto: Informe de Auditoría al Control Interno relacionado con el
Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas
Fecha: 07 de Febrero de 2017

1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la Planificación de Auditoría, se realizó el examen al proceso de evaluación del desempeño del personal, proceso que es ejecutado por la Unidad de Recursos Humanos en coordinación con otras unidades, con fecha de corte 21 de Enero de 2017.

2. OBJETIVO

El objetivo de este examen es evaluar el control interno relacionado con la Evaluación del Desempeño del personal en Prendamás S.R.L. 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 relacionado con el proceso de evaluación del desempeño del personal, como por ejemplo: entrevistas a gerencia general y a recursos humanos, aplicamos cuestionarios, análisis del proceso de evaluación del desempeño del personal, 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 con la evidencia obtenida durante la ejecución de nuestra auditoría, llegamos a la Conclusión de que el Control Interno vigente relativo al proceso de Evaluación del Desempeño del Personal se encuentra parcialmente implantado, salvo las deficiencias y excepciones que se detallan en los hallazgos de auditoría de este Informe.

5. HALLAZGOS DE AUDITORÍA

a. RESUMEN DE HALLAZGOS

Nro.	HALLAZGOS	PRIORIDAD
DEFICIENCIAS:		
1	Inexistencia de un Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño del Personal.	
2	Inexistencia de Parámetros o Planes de Mejoramiento para medir el Desempeño del Personal.	
3	Inexistencia de Procedimientos para la Medición del Desempeño del Personal con base en Competencias.	
4	Inexistencia de programas de actualización, capacitación y tasación al personal de cajas con relación al oro.	
EXCEPCIONES:		
5	No existe una Aprobación Escrita de Gerencia General que autorice a RRHH el inicio del Proceso Evaluación del Desempeño del Personal.	

PRIORIDAD:

- Alta
- Media
- Baja



b. HALLAZGOS EN DETALLE

1.-CONDICION.- Se verificó que la Unidad no tiene un Manual para el proceso de evaluación del desempeño del personal, en la entrevista efectuada a la Unidad de Recursos Humanos (Véase LP-2) y el Cuestionario de Relevamiento de Información.

CRITERIO.- La empresa debe contar con un Manual de Auditoría que permita evaluar el desempeño y que permita medir el cumplimiento de los objetivos organizacionales del personal en sus puestos para determinar puntos críticos de control interno y proponer planes de mejoramiento que mejoraran los resultados de la empresa.

CAUSA.- El desconocimiento por parte de la empresa de la existencia de Manuales de Auditoría que evalúa el desempeño del personal.

EFECTO.- Que el personal no desempeñe sus funciones encomendadas por parte de la Unidad Recursos Humanos lo que perjudicaría el prestigio y resultados de la empresa.

RECOMENDACIÓN.- Se recomienda a Gerencia General que instruya a la Unidad de Recursos Humanos, implantar e implementar el Manual en el lapso de 10 días, de modo que se sigan los procedimientos definidos en el mismo 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 Implantación e Implementación del Manual, al respecto, consideramos que en el transcurso de los próximos 10 días hábiles tengamos listo el Manual.

2.-CONDICION.- De acuerdo a nuestro examen se pudo verificar la inexistencia de parámetros o planes de mejoramiento para medir el desempeño del personal por la Unidad de Recursos Humanos (Véase LP-2).

CRITERIO.- Que la Gerencia General cuente con planes de mejoramiento ya que el personal debe ser evaluado periódicamente para que estos cumplan con los objetivos y metas de la Empresa en el corto, mediano y largo plazo.



CAUSA.- Descuido y negligencia de la Unidad de Recursos Humanos por no elaborar planes de mejoramiento que permitan medir desempeño del personal, considerando que ya llevan dos años en el cargo.

EFFECTO.- Que el personal no cuente con evaluaciones y capacitaciones de acuerdo a sus puestos y estos actúen de manera unilateral ante decisiones importantes.

RECOMENDACIÓN.- Debido a que los planes de mejoramiento para medir el desempeño del personal es un elemento del modelo estándar de control interno, que contiene las acciones de mejoramiento que debe ejecutar cada funcionario, para mejorar su desempeño y el desempeño del área a la cual pertenece, para lograr una mayor productividad de las actividades o tareas bajo su responsabilidad, se recomienda a Gerencia General, instruya a la Unidad de Recursos Humanos elaborar los parámetros o Planes de Mejoramiento para definir los lineamientos a seguir en el momento de efectuar la evaluación del desempeño del personal.

Comentarios de Gerencia.- Se instruyó al Responsable de Recursos Humanos elaborar los parámetros o planes de mejoramiento.

3.- CONDICION.- De acuerdo a la revisión efectuada se pudo verificar que no se elaboran procedimientos que permitan establecer las políticas o condiciones, actividades, responsabilidades y controles para determinar los logros institucionales alcanzados mediante la gestión del desempeño del funcionario e identificar las áreas potenciales de éste, en el cumplimiento de funciones y objetivos precisos (Véase LP-2)

CRITERIO.- El Procedimiento para la medición del desempeño debe comprender desde el diseño de los instrumentos de evaluación, capacitación a evaluadores y evaluados, concertación de objetivos, aplicación de las evaluaciones hasta el análisis de resultados y acciones de mejora derivadas de los mismos.

CAUSA.- No contar con personal calificado que pueda elaborar actividades que evalúe el desempeño y midan los logros del personal para que estos sean motivados o que se les llame la atención para así dar cumplimiento a los objetivos de la empresa.



EFECTO.- La inexistencia de los mismos provoca que al efectuar la evaluación del desempeño del personal no se identifiquen debidamente las áreas potenciales en las cuales puedan mejorar su rendimiento los evaluados.

RECOMENDACIÓN.- Se recomienda a Gerencia General, instruya a la Unidad de Recursos Humanos elaborar y aplicar las políticas o condiciones para determinar los logros institucionales que se esperan alcanzar con la realización de la evaluación del desempeño del personal.

Comentarios de Gerencia.- Se solicitará al responsable de recursos humanos la elaboración y aplicación de las políticas o condiciones en la evaluación del desempeño del personal.

4.- CONDICION.- De acuerdo al relevamiento de información de la unidad de Recursos Humanos, se pudo verificar que no existen programas de actualización, capacitación y tasación al personal de cajas con relación al oro. (Véase LP-2).

CRITERIO.- Los Programas de actualización, tasación respecto al precio internacional del oro son muy importantes ya que de esos precios dependen los ingresos para la Entidad y el personal de cajas debería tener una capacitación bimestral por parte de Recursos Humanos

CAUSA.- Omisión de Unidad de Recursos Humanos el no programar cursos de capacitación para el personal de cajas

EFECTO.- Que el personal de cajas realice una mala evaluación y tasación de las prendas de oro otorgando créditos sobre valorados afectando los ingresos presentes y futuros para la empresa.

RECOMENDACIÓN.- Se recomienda a la Unidad de Recursos Humanos elaborar y aplicar programas de capacitación y actualización con relación al precio internacional del oro para mejorar las técnicas de tasación.



Comentarios de Gerencia.- Se solicitará a la Unidad de Recursos Humanos la elaboración y aplicación de programas de actualización y capacitación al personal de cajas.

5.-CONDICION.- No existe una aprobación escrita de Gerencia General que autorice a Recursos Humanos el inicio del proceso de evaluación del desempeño del personal. (Véase LP-2).

El Gerente funciona como el elemento que proporciona al colaborador todos los recursos necesarios (orientación, entrenamiento, asesoría, información, equipo, metas y objetivos por alcanzar).

CRITERIO.- El Gerente es el responsable por el desempeño de todo el personal, de su constante evaluación y de la comunicación de resultados de sus subordinados mediante informe de actividades mensuales con la ayuda de Recursos Humanos, quienes deberían establecer los parámetros de evaluación.

CAUSA.- Se pudo verificar que Recursos Humanos no coordina con el Gerente del Área para efectuar la evaluación del desempeño del personal.

EFECTO.- Al no haber aprobaciones escritas por Gerencia General (comunicaciones internas, memorándums, correos electrónicos de respaldo, hojas de ruta) el personal subordinado no puede tomar decisiones por más que estas sean buenas y positivas por que se estaría rompiendo el conducto regular que puede ocasionar llamadas de atención y sanciones.

RECOMENDACIÓN.- Se recomienda a Gerencia General, autorizar a la Unidad de Recursos Humanos iniciar el proceso de evaluación del desempeño del personal



Comentarios de Gerencia.- Se procederá por parte de esta Gerencia a la autorización mediante la Unidad de Recursos Humanos el inicio del proceso de evaluación del desempeño del personal.



8. CONCLUSIONES

La Auditoría efectuada en sus distintas fases, permitió determinar un diagnóstico de la situación actual de Prendamás S.R.L., y en particular del Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal de Cajas. De las entrevistas, indagaciones, observaciones y otros procedimientos efectuados, se establecieron 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 plantearon recomendaciones para subsanar las deficiencias y excepciones, la aplicación de estas recomendaciones por parte de gerencia optimizará el proceso de evaluación del desempeño del personal.

Después del análisis de la problemática y la información proporcionada, se establece que la implantación y desarrollo del control interno relacionado con la evaluación del desempeño del personal en entidades que efectúan préstamos de dinero con recursos propios, y en particular del caso estudiado, la empresa Prendamás S.R.L., se encuentra parcialmente implantado, debido a que no satisface las necesidades y requerimientos de la empresa.

Por lo expuesto en párrafos anteriores, el Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno relacionado con la Evaluación del Desempeño del Personal en Entidades que efectúan Préstamos de Dinero con Recursos Propios, y en particular del caso estudiado, la empresa Prendamás S.R.L., será de uso obligatorio en la empresa y será aplicado por parte de la Unidad de Auditoría Interna de Prendamás S.R.L.



9. RECOMENDACIONES

Un sistema de control interno eficiente es un componente esencial de la gestión bancaria y el fundamento de las operaciones bancarias seguras y prudentes. Para los supervisores, la confiabilidad de los sistemas internos de control y el tipo de información financiera que requieren obedece a la necesidad de tener certeza sobre la capacidad de extraer conclusiones válidas con el fin de evaluar y controlar los riesgos y que esa información sea comparable con la de las demás entidades financieras.

La Auditoría de evaluación del sistema de Control Interno relacionado con el Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal presenta un alto interés por parte de la Alta Gerencia de Prendamás S.R.L., ya que se quiere modernizar la entidad de acuerdo a las nuevas tecnologías y normas establecidas por el sistema financiero.

En relación con el Control Interno de Prendamás S.R.L., el mismo se encuentra parcialmente implantado, contiene manuales de procedimientos y funciones pero estas no especifican los procedimientos de evaluación del desempeño del personal de cajas.

Es recomendable que la Gerencia General aplique el presente Manual para ejercer funciones de control e implantación en las áreas que presentan riesgos, excepciones y deficiencias.

Por lo tanto, se recomienda a la Gerencia General instruir a los Jefes de Unidades correspondientes la implantación de las recomendaciones contenidas en los numerales correspondientes del resultado del examen a fin de fortalecer el sistema de Control Interno del área de tesorería y cajas y alcanzar el logro de los objetivos en forma eficaz y eficiente.



BIBLIOGRAFÍA

1. ASFI Circular 194 – Modificaciones al Reglamento para la Atención en Cajas, La Paz, 2013.
2. BEAR RIVERO, Daniel S., Roberto. Metodología de la Investigación. Ediciones Shalom. 2008.
3. CENTELLAS ESPAÑA, Rubén; GONZALES ALANÉS Carlos; "El Control Interno y Tratamiento Contable de Disponibilidades", Edit. Ceca, 2004.
4. CORONEL Tapia, Carlos R. “Auditoría Financiera”, Primera Edición, 2008.
5. RAMIREZ Padilla, David; Contabilidad Administrativa, McGraw-Hill, Octava Edición, México, 2008.
6. CHINCHILLA, K. (2000). “Un Sistema de Evaluación del Desempeño: Aspectos a Considerar en su Diseño” Extraído de <http://www.5campus.org/leccion/sievade>.
7. Fernando Arias Galicia y Víctor Heredia; Administración de Recursos Humanos para el alto Desempeño, Editorial Trillas, Segunda edición, 2001.
8. COSO2.blogspot.com.
9. CHIAVENATO, Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Quinta Edición Mc Graw-Hill. Interamericana Editores, Colombia 1999.
10. CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004.
11. GUÍA INTERNACIONAL DE AUDITORÍA No. 3 [IFAC, 1983] Principios Básicos que Rigen una Auditoría, establece (párrafos 2-4).
12. IAASB, NIA “Clarificadas”; Norma Internacional de Auditoría 315-Identificación de Riesgos de Importancia Relativa en el entendimiento de la Entidad y su Entorno, Décima Edición, 2009
13. MEJÍA, Raúl, “Metodología de la Investigación” Bogotá-Colombia. 2008.
14. MONDY, R. W. & NOE, R. M. (2005). “Administración de Recursos Humanos”, (9ª ed.). México: Pearson Educación



15. POOPER, Karl R. La Lógica de la Investigación Científica. Barcelona. Edit. Círculo de Lectores. 1995
16. Profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario_IEE/Metodologia_de_la_Inv.pdf.
17. SÁNCHEZ, J., BUSTAMANTE, K. (2008). “Auditoría al Proceso de Evaluación del Desempeño”. Revista Contabilidad y Auditoría.
18. SASTRE, M., & AGUILAR, E. (2003). “Dirección de Recursos Humanos, un Enfoque Estratégico”. Mc Graw Hill.
19. TAMAYO y TAMAYO, Mario; El Proceso de la Investigación Científica, Editorial Limusa, México, 2003, Cuarta Edición
20. Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO); Gestión de Riesgos Corporativos –Técnicas de Aplicación, 2004.
21. (IFAC) Federación Internacional de Contadores; Guía para el uso de las Normas Internacionales de Auditoría en Auditorías de Pequeñas y Medianas Empresas, Segunda Edición, 2010.
22. VALLE, R. & WEISS, D. (1995). “La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos”. Delaware:Addison-Weasly Iberoamericana
23. WOLF, M. Sociología de la Vida Cotidiana. Madrid. 2004.
24. fceca.unicauca.edu.co/old/objetivosyprincipios.htm.
25. via Definicion ABC
26. <http://www.definicionabc.com/ciencia/metodo-inductivo.php>
27. <http://www.gerencie.com/procedimientos-y-tecnicas-de-Auditoria.html>
28. <http://www.monografias.com/trabajos96/paso-paso-elaboracion-Manuales-procedimientos/paso-paso-elaboracion-Manuales-procedimientos.shtml>
29. <http://www.monografias.com/trabajos102/evaluacion-del-desenpeno-laboral/evaluacion-del-desenpeno-laboral.shtml>



ANEXOS



ANEXO 2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PRENDAMÁS S.R.L.																													
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS																				PREN- ED1C									
EVALUACION DEL DESEMPEÑO																													
																				FECHA : / /									
PRENDAMÁS S.R.L.										APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADO										No. ITEM									
.....																												
.....																												
.....																												
APELLIDOS Y NOMBRES DEL INMEDIATO SUPERIOR										PUESTO :																			
.....																												
.....																												
.....																												
PUESTO.																													
.....																													
.....																													
APELLIDOS Y NOMBRES DEL SUPERIOR JERÁRQUICO															PERIODO A EVALUARSE:										JEFE DE UNIDAD				
.....															GESTION 2017														
.....																													
PUESTO.																													
.....																													
.....																													



INSTRUCTIVO																			
A LAS VARIABLES QUE A CONTINUACION SE DESCRIBEN DEBEN SER VALORADAS CONSIDERANDO EL DESEMPEÑO GLOBAL DEL FUNCIONARIO																			
FACTOR CAPACIDAD DE GESTION																			
VARIABLES										Puntuación		1 - 50	51 - 70	71 - 89	90 - 100				
										Numeral									
PLANIFICACIÓN: Medida en que el ocupante del puesto, en el marco de la Políticas Institucionales, define la Planificación de actividades de su Área y efectúa Provisiones asignados oportunamente los Recursos para alcanzar los Resultados Establecidos.												La Planificación que efectúa es Insuficiente e Improvisada gran parte de las Actividades y de la Asignación de Recursos.	Planifica lo indispensable para que la marcha de Actividades no sufra Rezagos o Retrasos	Planifica las Actividades según Prioridades, establece Procedimientos claros, se asegura de que efectúen las Provisiones de Recursos necesarios para Cumplir con Objetivos.	Se ajusta con facilidad al cambio, reconoce Prioridades, prevé ajustes en los Procedimientos y logra ajustar la Programación de Actividades, inclusive en ausencia de la información necesaria y es un Funcionario Proactivo.				
ORGANIZACIÓN: Medida en que el ocupante del puesto Asigna Efectiva y Oportunamente Responsabilidades, Tareas y Recursos para Lograr los Objetivos de su Unidad en ajuste a lo Programado Coordinando y Supervisando su Ejecución.												No asigna equilibradamente Responsabilidades, Tareas, ni Recursos entre sus Dependientes.	Asigna Responsabilidades y Tareas según lo Programado.	Asigna Eficiente y Oportunamente las Actividades, y Coordina Oportunamente a fin de ajustarse y/o	Efectúa una asignación óptima de Responsabilidades y Tareas, que facilita la Efectivización de Aportes Individuales al Logro de los Resultados.				



ANEXO 3 FACTOR DE EFICIENCIA EN EL CUMPLIMIENTO

PRENDAMÁS S.R.L.

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

PREND-ED1C

ANEXOS

FACTOR EFICIENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE RESULTADOS

VARIABLES

CALIDAD: Medida en que el ocupante del puesto ha alcanzado el Resultado Asignado de acuerdo a los Parámetros Establecidos

GRADOS

El Trabajo responde a todos los Requerimientos Metodológicos y Técnicos, e incluye aportes Positivos que no fueron previamente definidos	90 - 100
El Trabajo Desempeñado reúne las Características Predefinidas el mismo que podría ser aplicado.	71 - 89
El Trabajo requiere una revisión de forma	51 - 70
El Trabajo ha sido rechazado por errores de fondo y forma	1 - 50

CANTIDAD: Medida en que el Indicador Cuantitativo pre-establecido para el Resultado Asignado ha sido alcanzado por el Ocupante del Puesto

GRADOS

El Indicador ha sido Sobrepasado Respecto al Requerimiento Establecido	90 - 100
--	----------



El Indicador ha sido Cumplido según lo Establecido	71 - 89
El Indicador ha sido Cumplido Parcialmente	51 - 70
El Indicador no ha sido Alcanzado	1 - 50

OPORTUNIDAD: Medida en que el ocupante del puesto ha logrado el Resultado en el Tiempo y Términos Establecidos Considerando los Prejuicios Derivados de las Demoras

GRADOS

El Resultado ha sido Logrado en Menor Tiempo del Previsto y/o ha Facilitado el Desarrollo de otras Actividades	90 - 100
El Resultado ha sido Logrado en el Tiempo y Fechas Previstas	71 - 89
El Resultado ha sido Logrado con Demora Derivando en Prejuicios para el Desarrollo de otras Actividades	51 - 70
El Resultado no ha sido Alcanzado ni en el Tiempo ni en las Fechas Previstas	1 - 50

EFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS: Medida en que el ocupante del puesto Alcanzó el Resultado con Economía de Recursos

GRADOS

El Resultado se ha Logrado con Economía de Recursos y Mejores Beneficios.	90 - 100
El Resultado ha Demandado el Uso de los Recursos Previstos Cumpliendo el Objetivo.	71 - 89
El Aprovechamiento de los Recursos Alcanzó el Mínimo Aceptable no se Efectuaron Economías que eran Posibles.	51 - 70
El Resultado ha sido Costoso debido a la Aplicación Excesiva e Injustificada de Recursos Inclusive por Encima de lo Previsto.	1 - 50



ANEXO 4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PRENDAMÁS S.R.L.																				
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS																		PREND ED1B		
EVALUACION DEL DESEMPEÑO																				
															FECHA: / /					
PRENDAMÁS S.R.L.										APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADO										No.
																			ITE
APELLIDOS Y NOMBRES DEL INMEDIATO SUPERIOR										PUESTO :										M
.....																			
.....																			
PUESTO.																				
.....																				
APELLIDOS Y NOMBRES DEL SUPERIOR JERÁRQUICO																				JEFE DE UNIDAD
.....										PERIODO A EVALUARSE :										
.....										GESTION 2017										
PUESTO.																				
.....																				
.....																				

