

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



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE
AUDITORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL
INTERNO RELACIONADO CON EL PERSONAL DE
VENTAS EN ENTIDADES DE TELEFONÍA CELULAR”

CASO DE ESTUDIO: TIGO S.A.

Proyecto de Grado para la obtención del Grado de Licenciatura

PRESENTADO POR: EDGAR MARTIN CALLE MENDOZA

TUTOR: Mg. Sc. CARLOS R. CORONEL TAPIA

LA PAZ - BOLIVIA

2017

DEDICATORIA

A mis Padres y Hermanos, por todo el apoyo brindado.

A mis Sobrinos Dana, Adrián y Camila que son la alegría de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por su Bendiciones.

A mis Padres Victoria y Martin por todo el apoyo incondicional.

Al Mg. Sc. Carlos R. Coronel Tapia, por ayudarme a culminar esta etapa en mi vida.



ÍNDICE

	Página
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
CAPÍTULO I.....	3
ANTECEDENTES DEL PROYECTO.....	3
1.1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.2. MODALIDAD DE TITULACIÓN.....	4
1.3. ANTECEDENTES.....	4
1.3.1. MISIÓN Y VISIÓN.....	5
1.3.1.1. Misión.....	5
1.3.1.2. Visión.....	5
1.3.2. PRINCIPIOS Y VALORES ORGANIZACIONALES.....	5
1.3.2.1. Principios.....	6
1.3.2.2. Valores.....	6
1.3.2.3. Regla de Oro.....	7
1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	8
CAPÍTULO II.....	9
JUSTIFICACIÓN, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS.....	9
2.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
2.1.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	9
2.1.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	9
2.1.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	10
2.1.4. JUSTIFICACIÓN PROFESIONAL.....	10
2.1.5. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA.....	10
2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
2.2.1. CUESTIONAMIENTO DE LA INVESTIGACION.....	11
2.2.2. VARIABLES DEPENDIENTES.....	11
2.2.3. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	11
2.3. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS.....	11



2.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	11
2.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
CAPÍTULO III.....	13
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	13
3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	13
3.2.1. MÉTODO DE ANÁLISIS.....	14
3.2.2. MÉTODO INDUCTIVO.....	14
3.2.3. MÉTODO DEDUCTIVO.....	14
3.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	14
3.3.1. FUENTES PRIMARIAS.....	14
3.3.2. LA OBSERVACIÓN.....	14
3.3.3. ENCUESTA.....	15
3.3.4. ENTREVISTA.....	15
3.3.5. FUENTES SECUNDARIAS.....	15
CAPÍTULO IV.....	16
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	16
4.1. MARCO TEÓRICO.....	16
4.1.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	16
4.1.2. DISEÑO, ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	16
4.1.3. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	17
4.1.3.1. Objetivos de la Gestión del Talento Humano.....	17
4.1.4. MANUAL.....	18
4.1.4.1. Objetivo del Manual.....	18
4.1.4.2. Ventajas del Uso del Manual.....	18
4.1.4.3. Elaboración del Manual.....	19
4.1.4.4. Preparación Proyecto del Manual.....	19
4.1.4.5. Aprobación del Manual.....	19
4.1.4.6. Aplicación y Cumplimiento del Manual.....	20



4.1.5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	20
4.1.5.1. Contenido del Manual de Procedimientos.....	20
4.1.5.1.1. Portada.....	21
4.1.5.1.2. Índice.....	21
4.1.5.1.3. Introducción.....	21
4.1.5.1.4. Objetivo del Manual.....	22
4.1.5.1.5. Nombre de los Procedimientos Desarrollados.....	22
4.1.5.1.6. Método de Trabajo.....	23
4.1.5.1.7. Diagrama de Flujo.....	23
4.1.5.1.8. Formatos e Instructivos.....	24
4.1.5.1.9. Anexos.....	24
4.1.5.1.10. Glosario de Términos.....	24
4.1.6. MODELOS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN VENTAS.....	25
4.1.7. ORIENTACIÓN DE LAS PERSONAS.....	25
4.1.8. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.....	26
4.1.9. PROCESO DE ADMISIÓN DEL PERSONAL EN VENTAS.....	27
4.1.10. PROCESO DE APLICACIÓN DE PERSONAS.....	27
4.1.11. PROCESO DE COMPENSACIÓN DE LAS PERSONAS.....	27
4.1.11.1. Remuneraciones.....	27
4.1.11.2. Programas de Incentivos.....	28
4.1.11.3. Beneficios y Servicios.....	28
4.1.12. PROCESO DE DESARROLLO DEL PERSONAL.....	28
4.1.13. PROCESO DE MONITOREO DE PERSONAS.....	29
4.1.14. PROCESO DE RETENCIÓN DEL PERSONAL.....	29
4.1.15. RECLUTAMIENTO.....	29
4.1.16. SELECCIÓN DE PERSONAS.....	30
4.1.17. TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN VENTAS.....	30
CAPÍTULO V.....	32
5.1. AUDITORÍA.....	32



5.2. VENTAJAS DE LA AUDITORIA.....	32
5.3. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA.....	33
5.4. FASES DE LA AUDITORIA.....	34
5.4.1. FASE UNO PLANEACION DE LA AUDITORIA.....	34
5.4.2. FASE DOS EJECUCION DE LA AUDITORIA.....	35
5.4.3. FASE TRES INFORME DE AUDITORIA.....	35
5.5. SEGUIMIENTO AL INFORME DE AUDITORIA.....	35
5.6. PROCEDIMIENTOS Y TECNICAS DE AUDITORIA.....	36
5.6.1. DEFINICION DE PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA.....	36
5.6.2. DEFINICION DE TECNICA DE AUDITORIA.....	36
5.7. PAPELES DE TRABAJO.....	36
5.8. MARCAS DE AUDITORIA.....	36
5.9. CONTROL INTERNO.....	37
5.9.1. DEFINICION Y OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.....	37
5.10. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.....	38
5.10.1. AMBIENTE INTERNO.....	38
5.10.2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.....	38
5.10.3. IDENTIFICACION DE EVENTOS.....	39
5.10.4. EVALUACION DE RIESGOS.....	39
5.10.5. RESPUESTA AL RIESGO.....	39
5.10.6. ACTIVIDADES DE CONTROL.....	40
5.10.7. INFORMACION Y COMUNICACIÓN.....	40
5.10.8. MONITOREO.....	40
5.11. EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.....	40
5.11.1. OBJETIVOS DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.....	41
5.11.2. PROCESO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.....	41
5.11.2.1. Planificación de la evaluación.....	42
5.11.2.2. Ejecución de la evaluación.....	43
5.11.2.3. Supervisión.....	43



5.11.2.4. Informe de evaluación.....	43
5.11.2.5. Seguimiento.....	43
CAPÍTULO VI.....	46
MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO EL PERSONAL DE VENTAS EN ENTIDADES DE TELEFONÍA CELULAR.....	46
6.1. INTRODUCCIÓN.....	46
6.1.1. ANTECEDENTES.....	47
6.1.2. OBJETIVO DEL MANUAL.....	47
6.1.3. ALCANCE DEL MANUAL.....	47
6.1.4. UNIDADES QUE INTERVIENEN.....	47
6.1.5. BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA.....	48
6.1.6. ÁREAS QUE CUBRE LA AUDITORÍA.....	48
6.1.7. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	48
6.1.7.1. Verificación de Documentación.....	49
6.1.8. ENFOQUE LEGAL.....	49
6.1.9. ENFOQUE POR OBJETIVOS.....	49
6.2. DESARROLLO DE LA AUDITORÍA	49
6.2.1. PLANIFICACIÓN.....	49
6.2.1.1. Memorándum de Planificación de Auditoría.....	50
6.2.1.2 Programa de Trabajo.....	50
6.2.3. EJECUCIÓN.....	50
6.3. PROGRAMA DE AUDITORÍA.....	51
6.3.1. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.....	51
6.3.2. APLICACIÓN DE PRUEBAS Y OBTENCIÓN DE EVIDENCIAS EN LA AUDITORÍA.....	51
6.3.2.1. Obtención de Evidencias.....	51
6.3.2.2 Procedimientos para Obtener Evidencia de Auditoría.....	52
6.3.2.3. Técnicas de Auditoría.....	52



6.4. PAPELES DE TRABAJO.....	53
6.4.1. NORMAS APLICABLES.....	53
6.4.2. PREPARACIÓN.....	54
6.4.2.1. Objetivos.....	54
6.4.3. PROPÓSITO.....	55
6.4.4. ACCESO.....	55
6.4.5. ARCHIVO.....	55
6.5. MARCAS Y NOTAS.....	56
6.5.1. MARCAS EN LOS PAPELES DE TRABAJO.....	56
6.6. DETERMINACIÓN DE RESULTADOS Y FORMULACIÓN DE HALLAZGOS.....	57
6.7. PREPARACIÓN DE HALLAZGOS.....	58
6.7.1. ATRIBUTOS DEL HALLAZGO.....	58
6.8. ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA.....	59
6.8.1. EMISIÓN DE INFORME PRELIMINAR Y DISCUSIÓN CON PARTE AUDITADA.....	59
6.9. PLANILLA DE DEFICIENCIAS Y EXCEPCIONES	59
6.10. COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	60
6.11. INFORME DE AUDITORÍA.....	60
6.11.1. ASPECTOS CONCEPTUALES.....	60
6.11.2. OBJETIVO.....	60
6.11.3. IMPORTANCIA.....	61
6.11.4. CARACTERISTICAS.....	61
6.11.5. EMISION Y DISTRIBUCION DEL INFORME DE AUDITORIA.....	63
6.12. CONCLUSIONES Y PRESENTACION DE RESULTADOS.....	63
6.13. GLOSARIO DE TERMINOS.....	64
6.14. ANEXOS.....	69
CAPÍTULO VII.....	84
APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MANUAL.....	84



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PERSONAL DE VENTAS EN ENTIDADES DE TELEFONÍA CELULAR”
(CASO DE ESTUDIO - TIGO S.A.)



BIBLIOGRAFÍA.....124



RESUMEN EJECUTIVO

La cultura de innovación permite a la empresa TIGO S.A., transformar ideas en procesos de negocio más eficientes y diferenciadores, en productos y servicios rentables que aporten valor al cliente, en una oferta flexible y personalizada, en la profundidad de los servicios hacia las soluciones y en la cercanía a cada cliente individual. Al influjo de los cambios en la tecnología, surgen nuevas alternativas para el desarrollo de la telefonía en la región, que deben interactuar con nuevos actores y elementos que hacen de este rubro una constante competencia en el mercado nacional, es por eso que la empresa TIGO S.A., se ve en la necesidad de implementar un manual para evaluar el Control Interno Relacionado con el Personal de Ventas.

Uno de los principales problemas a los que se enfrenta TIGO S.A., es la falta de un manual que permita evaluar el Control Interno Relacionado con el Personal de Ventas en Entidades de Telefonía Celular por qué no se aplican políticas y procedimientos que permitan identificar las deficiencias y excepciones que pudieran existir.

Se ha podido determinar, durante el proyecto, que la empresa no realiza Evaluaciones de Control Interno Relacionado con el Personal de Ventas, por una parte debido a la falta de especialización de los auditores en este tipo de empresas y el sistema tradicional de control interno no informa oportunamente sobre cambios en actividades operativas.

El presente manual constituirá un modelo a seguir para futuras evaluaciones al personal de ventas, este documento incluye una descripción de todo el trabajo que debe desarrollar el auditor para la planificación, ejecución y comunicación de resultados sobre la evaluación realizada, todo el trabajo descrito en el manual y que debe ser desarrollado por el auditor, estará enmarcado siempre en las normas y/o requisitos aplicables al trabajo profesional del auditor.

Se propone que este manual contribuya a detectar deficiencias y excepciones relacionadas con el personal de ventas y permita realizar medidas correctivas para



superar las deficiencias y excepciones encontradas; y de esta manera garantizar la calidad del trabajo realizado.

Una vez terminada la auditoría para la evaluación del Control Interno Relacionado con el Personal de Ventas en TIGO S.A., en base a todos los procedimientos de auditoría descritos en el manual, el auditor estará en condiciones de emitir un informe, en el cual presentará los resultados sobre el examen practicado, dicho informe revelará las deficiencias y excepciones de control interno

El trabajo de investigación, está compuesto de tres partes:

- Primera parte, desarrolla los antecedentes institucionales, planteamiento y formulación del problema, objetivos generales y específicos y el marco teórico y conceptual relacionado con el trabajo de investigación.
- Segunda parte, determina los aspectos metodológicos de la investigación.
- Tercera parte, desarrolla el manual de aplicación práctica, recomendaciones y conclusiones finales del trabajo.



CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DEL PROYECTO

1.1. INTRODUCCIÓN

La tarea que desempeña el personal de ventas en una organización empresarial es de suma importancia ya que son el recurso a través del cual obtienen sus ingresos, este recurso humano en la actualidad es considerado un factor clave de la organización ya que el talento humano es el más apto para captar y emitir mensajes comerciales, realizar la mejor atención al cliente, despejar dudas del cliente sobre el servicio emitido por la empresa, entre otros, sin embargo, no todas las empresas con objetivos en ventas se han percatado de la importancia de evaluar el Control Interno Relacionado con el Personal de Ventas.

El mercado de telefonía celular en la actualidad se caracteriza por ofrecer una gran cantidad de servicios y celulares, en su totalidad de buena calidad, el posible comprador es continuamente sujeto a mensajes de ofertas de otras empresas, donde el personal de ventas es imprescindible para ello.

Una empresa no puede ser competitiva si su equipo de trabajo no es competente, por tal motivo, las organizaciones tienen que tomar las medidas necesarias para poder contratar el personal en ventas calificado y competente, con el propósito de fortalecer sus equipos de trabajo, pero sin una administración de proceso adecuado en el departamento encargado de reclutar y seleccionar al personal de ventas, este objetivo sería imposible cumplir.

Es en este entendido, surge la importancia de la “Elaboración de un Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno Relacionado con el Personal de Ventas en entidades de Telefonía Celular”. “Caso de Estudio: TIGO S.A.”, el cual coadyuvará a las empresas a tener un mejor control de su personal en ventas a contar con una herramienta para la realización de auditorías similares con la finalidad de superar los objetivos trazados por la empresa.



1.2. MODALIDAD DE TITULACIÓN

La modalidad adoptada, es el “Proyecto de Grado”, que consiste en la “Elaboración de un Manual de Auditoría para Evaluar el Control Interno Relacionado con el Personal de Ventas en Entidades de Telefonía Celular”. “Caso de Estudio: TIGO S.A.”, pretendiendo que se constituya en un aporte a la Carrera de Contaduría Pública al buscar proponer una o más alternativas de solución de problemas específicos.

En el caso de este Proyecto de Grado, el elaborar un manual de auditoría, se basa en el marco de las leyes, normas, teorías, paradigmas y principios ya establecidos que rigen el trabajo de investigación.

1.3. ANTECEDENTES

TIGO S.A. es una unidad de Millicom, grupo de telecomunicaciones con sede en Luxemburgo. Fue lanzada en Bolivia en la ciudad de Santa Cruz en el año 2005 como parte de la marca nacional TELECEL BOLIVIA; para el desarrollo de sus actividades, TIGO S.A. se encuentra debidamente inscrita ante el Registro de Comercio en Bolivia (FUNDEMPRESA), el Servicio de Impuestos Nacionales; en este sentido la empresa TIGO S.A. cuenta con la respectiva Matrícula de Comercio y Número de Identificación Tributaria.

La actividad principal de TIGO S.A. es la de otorgar servicios y celulares sobre redes AMPS/TDMA y GSM/GPRS, ambas en 850 MHz para telefonía móvil; así como Internet WiMAX. En el año 2013 adquirió al proveedor local de televisión por cable Multivisión y comenzó a ofrecer servicios de televisión satelital directo al hogar (DTH). En el año 2014 lanzó su canal de televisión TIGO SPORT en Bolivia.

Cabe recalcar que, la empresa TIGO S.A. es el segundo operador de telefonía móvil en el país y compite con otros dos operadores de alto nivel que son VIVA y ENTEL. En este sentido es cuando es notable que el recurso del personal de ventas es imprescindible, es



por esta razón que es de vital importancia que TIGO S.A. tenga un “Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno Relacionado con el Personal de Ventas”.

1.3.1. MISIÓN Y VISIÓN

Como una medida sana de desarrollo y competencia empresarial, TIGO S.A., llevó adelante una planificación estratégica en la que revaluó su misión y visión, los cuales se describen a continuación:

1.3.1.1. Misión

Tomando en cuenta y considerando que la misión es la razón de ser de una empresa y que es el motivo por el cual existe, la misión declarada por TIGO S.A. es:

“Liderar la adopción del estilo de vida digital en nuestros mercados; al mismo tiempo de ofrecer servicios económicos, con una amplia cobertura, fáciles de adquirir y usar. Nos enfocamos constantemente en conocer y exceder las expectativas de nuestros clientes y en desarrollar una marca de prestigio social”.

1.3.1.2. Visión

“Facilitar a todos a avanzar y disfrutar la vida, con gente gozando del acceso a su mundo, un mundo donde los servicios móviles son económicos, accesibles y disponibles en todos lados y para todos”

1.3.2. PRINCIPIOS Y VALORES ORGANIZACIONALES

TIGO S.A tiene principios y valores con los que la empresa desarrolla sus actividades, además de una Regla de Oro, que son los siguientes:

1.3.2.1. Principios

- a) **Igualdad**, “Todas las personas pueden acceder a nuestros servicios cuando estos están disponibles, con igualdad de derechos y sin discriminación alguna.”



- b) **Imparcialidad**, “Nuestra actividad se sustenta en los criterios de objetividad y justicia, en el pleno respeto de las disposiciones que regulan nuestra actividad específica como operador en el mercado boliviano y nuestras relaciones con el cliente.”
- c) **Continuidad**, “Nuestros servicios serán ofrecidos siempre con la continuidad, regularidad y sin interrupciones, salvo en aquellos casos en que sean necesarias tareas ordinarias de mantenimiento y, excepcionalmente, cuando debamos superar problemas fortuitos de gestión de red.”
- d) **Participación**, “Valoramos y tomamos en consideración, con el mayor interés y agradecimiento, cualquier sugerencia o propuesta de nuestros clientes en relación a nuestros servicios.”
- e) **Eficiencia**, “Emprendemos, de manera permanente, todas las acciones necesarias para garantizar a nuestros clientes eficiencia, bajo el compromiso de prestarles un servicio de calidad y con el respaldo de la mejor tecnología.”

1.3.2.2. Valores

- a) **Integridad**, “Actuamos con transparencia, honestidad y lealtad, seguimos las reglas, respondemos por nuestras acciones y nos comprometemos de forma ética”.
- b) **Respeto**, “Valoramos el aporte de los demás, tratamos a todos con dignidad, escuchamos a los demás y validamos nuestras decisiones con los colegas”.
- c) **Pasión**, “Somos positivos, somos innovadores y creativos, somos entusiastas y somos valientes y audaces”.
- d) **Asumimos Responsabilidades**, “Somos profesionales y actuamos conscientemente, garantizamos la calidad de nuestro trabajo, defendemos los intereses de nuestra organización y de los consumidores y controlamos nuestra organización”.
- e) **Impulsamos el Cambio**, “Somos flexibles cuando pensamos y actuamos, apreciamos la diversidad, nos enfocamos en el futuro y creamos oportunidades”.



- f) **Siempre Preguntamos el Por Qué**, “Nos mantenemos alertas, somos curiosos, pensamos objetivamente y perseveramos”.
- g) **Buscamos Simplicidad**, “Somos realistas, utilizamos el sentido común, nos enfocamos en nuestros objetivos y copiamos con orgullo”.
- h) **Hacemos la Diferencia**, “Nos destacamos, ampliamos nuestras redes de contacto, impactamos la vida de los demás de manera significativa, ejecutamos las decisiones tomadas”.

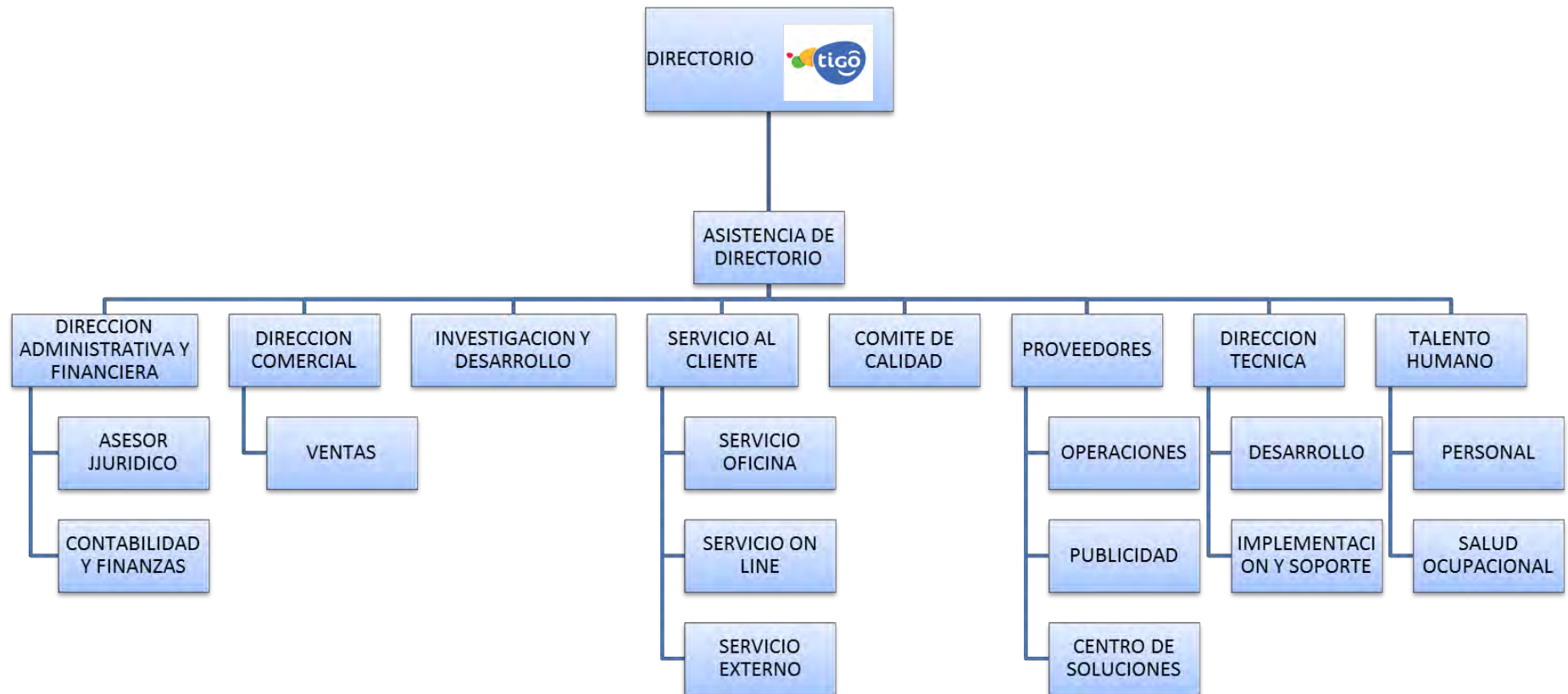
“El foco en nuestros ocho valores es esencial para alcanzar un éxito duradero”

1.3.2.3. Regla de Oro

“El cliente es el rey, en TIGO, vivimos nuestros valores corporativos, y eso queda demostrado en que en todos nuestros esfuerzos están enfocados a complacer clientes, ofreciéndoles teléfonos, servicios y atención de excelencia”.



1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL





CAPÍTULO II

JUSTIFICACIÓN, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

2.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La elaboración de un manual de auditoría para la evaluación del Control Interno Relacionada con el Personal de Ventas en Entidades de Telefonía Celular; Caso de Estudio, TIGO S.A., coadyuvara al control, organización, seguimiento y evaluación de los procesos adoptados para la auditoría a realizar en el área de ventas, los cuales son necesarios y sirven para utilizar como guía de aplicación real y práctica. Asimismo, coadyuvara en el proceso de control interno de la empresa.

2.1.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Una forma eficiente de establecer procedimientos, es a través de la formulación de manuales de diferentes usos, es por esta razón que los autores; 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 el Personal de Ventas en Entidades de Telefonía Celular, es que surge la necesidad de implementar un manual referente a este aspecto.

2.1.2. 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 aplicaran diferentes métodos de los cuales tienen preponderancia, el método de análisis, el método deductivo y el método inductivo.



2.1.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La elaboración de un Manual de Auditoría, permitirá evaluar el Control Interno e identificar deficiencias en relación al personal de ventas.

El propósito de la investigación fue formular un manual que permita evaluar al personal de ventas para establecer si dicho personal está operando de manera adecuada sus funciones en la empresa y permita identificar deficiencias y excepciones, para lo cual el auditor debe replantear controles que sean diseñados al buen funcionamiento de la empresa, identificando los hallazgos de auditoría para emitir el informe de control interno con recomendaciones para que la gerencia tome decisiones que le permitan mejorar los procedimientos a ser aplicados.

2.1.4. JUSTIFICACIÓN PROFESIONAL

Al realizar un Manual de Auditoria para la Elaboración del Control Interno Relacionado con el Personal de Ventas, se pretende coadyuvar a que los auditores desarrollen sus funciones y actividades eficaz y eficientemente en auditorías similares.

2.1.5. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA

La investigación considera que la elaboración del manual, coadyuvará a que las empresas del mismo rubro aumenten la calidad del servicio que brindan a través de sus empleados, lo que conllevará a que los clientes se sientan satisfechos con la atención, esto repercutirá en el incremento de volumen de ventas y operaciones.

2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo con lo observado y revisado preliminarmente en aspectos relacionados con la Evaluación de Control Interno Relacionado con el Personal de Ventas de TIGO S.A., 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 TIGO S.A. depende del trabajo y servicio que realiza su personal de ventas, y por ende el riesgo de desprestigio de la Empresa puede verse elevado.

2.2.1 CUESTIONAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

¿La elaboración de un Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno Relacionado con el Personal en Ventas en Entidades de Telefonía Celular, se constituirá en una guía para la carrera y al mismo tiempo permitirá la identificación de deficiencias y excepciones de control interno relacionadas con el proceso que nos ocupa para formular recomendaciones tendientes a subsanarlas?

2.2.2. VARIABLES DEPENDIENTES

- a) El manual de auditoría para la evaluación de control interno relacionado con el personal de ventas en entidades de telefonía celular.
- b) El informe de control interno con recomendaciones tendientes a subsanar las deficiencias y excepciones relacionadas con el personal de ventas de TIGO. S.A.

2.2.3. VARIABLE INDEPENDIENTE

- a) La Calidad del Control Interno en el Proceso de Control en el Área de Ventas de TIGO S.A. en función de la implantación, implementación y desarrollo de las recomendaciones emitidas.

2.3. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

2.3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno Relacionado con el Personal de Ventas en Entidades de Telefonía Celular, Caso de Estudio: TIGO S.A.

2.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos de esta investigación son:



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PERSONAL DE VENTAS EN ENTIDADES DE TELEFONÍA CELULAR”
(CASO DE ESTUDIO – TIGO S.A.)



- a) Realizar un relevamiento y un diagnóstico de las actividades que realiza el personal de ventas y los controles sobre dichas actividades.
- b) Determinar los puntos críticos del control interno relacionado con el personal de ventas para plasmarlos en el manual que se elaborará.
- c) Establecer una metodología eficiente para evaluaciones del control interno relacionado con el personal de ventas.
- d) Establecer deficiencias y excepciones del proceso en TIGO S.A.



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. 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 manifiesta²

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

3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos que se consideraron para el desarrollo del Proyecto de Grado, son los siguientes:

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.



3.2.1. MÉTODO DE 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

3.2.2. 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.⁵

3.2.3. MÉTODO DEDUCTIVO

Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares.⁶

3.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.3.1. 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 entre otras, con el Personal de Ventas de TIGO S.A., etc.

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

⁵ MONASTERIOS C. Willy A. 2010. Antecedentes de nuestra Empresa. Revista Informativa Industrias Alimenticias Líder Ltda.

⁶ KAPLAN, Robert S. y COOPER, Robin. 1999. Costo y Efecto. Barcelona –España. Editorial Gestión 2000 S.A.



3.3.2. 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.⁷

3.3.3. ENCUESTA

Consiste en la Interrogación Sistemática de individuos a fin de generalizar. Se usa para conocer la opinión de un determinado grupo de personas respecto de un Tema que define el Investigador.⁸

3.3.4. 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.⁹

La entrevista permitirá determinar el desarrollo de las actividades que ejecutan las personas involucradas en el proceso de control al personal de ventas en TIGO S.A.

3.3.5. FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias son llamadas a las recopilaciones de información bibliográfica referente al tema, libros especializados sobre auditoría, selección de personal, ventas o de recursos humanos y administración de personal, leyes, normas resoluciones, decretos, glosarios y páginas de internet.

⁷ WOLF, M. Sociología de la Vida Cotidiana. Madrid. 2004.

⁸ MONASTERIOS C. Willy A. 2010. Antecedentes de nuestra Empresa. Revista Informativa Industrias Alimenticias Líder Ltda.

⁹ BEAR RIVERO, Daniel S., Roberto. *Metodología de la Investigación*. Ediciones Shalom. 2008.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PERSONAL DE VENTAS EN ENTIDADES DE TELEFONÍA CELULAR”
(CASO DE ESTUDIO - TIGO S.A.)





CAPÍTULO IV

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL REFERIDO A LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

4.1. MARCO TEÓRICO

El marco conceptual está referido a todo el respaldo teórico conceptual sobre el cual está fundamentado el proceso del trabajo realizado en TIGO S.A., además apoyado en todo lo referente a los aspectos técnicos legales preestablecidos para tal efecto.

4.1.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas”, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño y la capacidad en cuanto a su calidad de atención al cliente. Bajo esta perspectiva se considera a las “personas” como un recurso más a gestionar en la empresa ya que la tecnología simplemente llega a ser una herramienta para lograr los objetivos organizacionales.¹⁰

4.1.2. DISEÑO, ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

El análisis de cargos es la información sobre lo que hace el ocupante del cargo y los conocimientos y 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:

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2008.



- 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.¹¹

4.1.3. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano en ventas en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e Individuales, se basa en tres aspectos fundamentales:

- a) **Los Seres Humanos**, están dotados de personalidad y poseen conocimientos indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- b) **Activadores Inteligentes de los Recursos Organizacionales**, las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización.
- c) **Socios de la Organización**, invierten en la organización esfuerzo, dedicación, compromiso, riesgos, etc. con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc.¹²

4.1.3.1. Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Son objetivos de la gestión del talento humano los siguientes:

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

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2008.

¹² Ídem.



- g) Desarrollar comportamientos socialmente responsables.¹³

4.1.4. MANUAL

Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia de la organización, política y/o procedimientos de una empresa que se considera necesaria para la mayor ejecución del trabajo. De manera clara los manuales se pueden definir como texto que sirve de guía, para orientar a los individuos que conforman una organización de diversos aspectos.¹⁴

4.1.4.1. Objetivo del Manual

El objetivo de un manual de procedimientos va encaminado a uniformar y controlar el cumplimiento de las funciones, simplificar las responsabilidades, facilitar las labores de auditoría y la evaluación del control, de modo tal que, todo el personal desde el gerente hasta el último de los empleados conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente, de esta forma se podrá reducir los costos al aumentar la eficiencia.¹⁵

4.1.4.2. Ventajas del Uso del Manual

El uso adecuado de un manual facilita las labores de auditoría que realizará el auditor; ya que sirve para el análisis o revisión de los procedimientos; ayuda en la inducción y capacitación del personal para el trabajo; así como a uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo; coadyuva en la determinación de responsabilidades por fallas o errores cometidos por parte del personal; aumenta la eficacia y eficiencia de los empleados ya que tienen lineamientos de acción para las actividades que realizan diariamente y proporciona el mejor aprovechamiento de los recursos.¹⁶

¹³ CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2008.

¹⁴ Gómez, J.; Administración, Edición III. Madrid. España, 2014.

¹⁵ Ídem.

¹⁶ Gómez, J.; Administración, Edición III. Madrid. España, 2014.



4.1.4.3. Elaboración del Manual

Los manuales son documentos detallados y de utilización práctica y generalmente el área de organización, métodos y sistemas son los profesionales preparados para este tipo de elaboración y actualización. De no existir esta área puede ser que se contrate a una empresa externa para esta labor.

Se elabora tomando en cuenta información obtenida directamente del personal encargado de cumplir los procedimientos y evaluando la utilidad de cada proceso, para de esta manera aumentar la efectividad y eficiencia en el cumplimiento de los mismos. Existen diferentes tipos de manuales, entre los más importantes podemos nombrar a:

- Manuales de organización y políticas.
- Manuales de organización y funciones.
- Manual de descripción de cargos.
- Manual de auditoría.
- Manual de procedimientos.

4.1.4.4. Preparación del Proyecto del Manual

Para preparar el manual se requiere tener disponible toda la información para proceder 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.

4.1.4.5. Aprobación del Manual

La aprobación del manual procede cuando este ha quedado debidamente estructurado, el responsable debe someterlo a las instancias correspondientes para su aprobación y convocar a su grupo de trabajo para la última revisión de la documentación a presentar.



4.1.4.6. Aplicación y Cumplimiento del Manual

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

4.1.5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son la sucesión cronológica o secuencial de actividades concatenadas, que precisan de manera sistemática la forma de realizar una función o un aspecto de ella. El “Manual de Procedimientos” es, por tanto, un instrumento de apoyo a la labor administrativa, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en secuencia lógica las distintas actividades de cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando, quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.¹⁷

4.1.5.1. Contenido del Manual de Procedimientos

En la actualidad existe una gran variedad de modelos de presentar un manual de procedimientos, en cuanto a su contenido no existe uniformidad, ya que este varía según los objetivos y propósitos de cada dependencia, así como con su ámbito de aplicación; por estas razones, resulta conveniente que se adopten normas generales que uniformen, tanto el contenido de los manuales, como su forma de presentación.

A continuación se mencionan los elementos que se considera, deben integrar un manual de procedimientos, por ser los más relevantes para los objetivos que se persiguen con su elaboración:¹⁸

¹⁷ HORNGREN, Charles y SUNDEY Gary. 2006. Contabilidad Administrativa. 9º Ed. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

¹⁸ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos. 1995. Metodología - Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. 2º Ed. Colombia. Editorial McGraw-Hill.



4.1.5.1.1. Portada

Se refiere a la primera página o portada del manual, en ella deberán aparecer y/o anotarse los datos siguientes: 1) Logotipo de la institución; 2) Nombre de la institución; 3) Nombre o siglas de la unidad responsable de su elaboración o actualización; 4) Título del manual de procedimientos; 5) Fecha de elaboración o en su caso, de actualización.

4.1.5.1.2. Índice

Es la presentación de manera sintética y ordenada, los apartados principales que constituyen el manual, a efecto de unificar 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.

4.1.5.1.3. Introducción

Se muestra el panorama general del contenido del manual, de su utilidad y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través del mismo. Incluye información de cómo se usará, quién, cómo y cuándo hará las revisiones y actualizaciones, así como, la autorización del gerente general de TIGO S.A.

Es recomendable que en la introducción se emplee un vocabulario sencillo, a efecto de facilitar su comprensión. Deberá señalarse el objetivo del documento; incluir información acerca del ámbito de aplicación del documento y ser breve y de fácil entendimiento.



4.1.5.1.4. Objetivo del Manual

El objetivo deberá contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual de procedimientos; su elaboración se ajustará a los lineamientos que se describen a continuación.

- Especificar con claridad la finalidad que pretende el documento.
- La redacción será clara, concreta y directa.
- La descripción se iniciará con un verbo en infinitivo.
- Se describirá en una extensión máxima de doce renglones.
- Se evitará el uso de adjetivos calificativos. Ejemplo: bueno, excelente, etc.

El objetivo deberá ser lo más concreto posible, y su redacción clara y en párrafos breves; además, la primera parte de su contenido deberá expresar qué se hace; y la segunda para qué se hace.

4.1.5.1.5. Nombre de los Procedimientos Desarrollados

Constituye la parte central o sustancial del manual de procedimientos, se integra por los siguientes apartados:

- El nombre del procedimiento define su contenido.
- La descripción del procedimiento debe redactarse en forma clara y sencilla.
- No se deben mezclar dos procedimientos diferentes en uno.

a) Propósito del Procedimiento

Describe la finalidad o razón de ser de un procedimiento o bien el fin que se persigue con su implementación.



b) Alcance

Se describe el ámbito de aplicación de un procedimiento, es decir, a que áreas involucra, puestos y actividades, así como a qué no aplica.

c) Referencias

Se elabora una lista con la documentación de apoyo que utilizamos para elaborar el procedimiento: manuales internos, normas, acuerdos de consejos, etc.

d) Responsabilidades

Aquí se debe indicar quien es el responsable de la elaboración, emisión, control, vigilancia del procedimiento; así como también, quien es el responsable de la revisión y aprobación del mismo.

e) Definiciones

Son los términos de uso frecuente que se emplean con sentido específico o restringido en comparación al conjunto de definiciones del diccionario.

4.1.5.1.6. Método de Trabajo

Dentro del método de trabajo se deberán tomar en cuenta los siguientes apartados:

- I. Políticas y lineamientos**
- II. Descripción de actividades**

4.1.5.1.7. Diagrama de Flujo

El diagrama de flujo es una herramienta fundamental para la elaboración de un procedimiento, ya que, a través de ellos podemos ver gráficamente y en forma consecutiva el desarrollo de una actividad determinada.



También es una representación gráfica que muestra la secuencia en que se realiza la actividad necesaria para desarrollar un trabajo determinado, el cual deberá iniciar con un verbo en infinitivo, ejemplo: recibir, enviar, turnar, procesar, etc.

4.1.5.1.8. Formatos e Instructivos

Un formato es una pieza de papel impresa, que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable, que se usa en los procedimientos de oficina; puede constar de uno o varios ejemplares que pueden tener destinos y usos diversos.

Es necesario que, inmediatamente después de terminada la descripción del procedimiento, se incluyan los formatos y documentos que en él se utilizan, así como sus respectivas guías de llenado.

4.1.5.1.9. Anexos

Los anexos son documentos de apoyo o adicionales de consulta que se deberán tomar en cuenta para llevar a cabo una actividad o trámite dentro del procedimiento:

- Notas
- Circulares
- Reglamentos
- Acuerdos
- Manuales
- Leyes

4.1.5.1.10. Glosario de Términos

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.



4.1.6. MODELOS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN VENTAS

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

- a) **Modelo de Admisión Forzosa**, en este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta. este modelo no incluye la alternativa de rechazar el candidato.
- b) **Modelo de Selección**, en este modelo existen varios candidatos para cubrir una vacante. las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo que se pretenda llenar. en este caso se presentan sólo dos alternativas: **aprobación** (si es aprobado, el candidato deberá ser admitido) o **rechazo** (si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y sólo uno de ellos podrá ser aceptado).
- c) **Modelo de Clasificación**, en este modelo hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes y varias vacantes para cada candidato. pueden ocurrir dos alternativas para el candidato: **ser aprobado** (si es aprobado, el candidato o deberá ser admitido) o **ser rechazado** (si es rechazado, entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten; de ahí la denominación de clasificación).¹⁹

4.1.7. 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.²⁰

¹⁹ THOMPSON, Iván, Administración de la Fuerza de Ventas. Editorial Continental.

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2008.



4.1.8. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Las políticas son un parámetro con el cual se puede medir el desempeño individual en una empresa, con el objeto de orientar la acción. Los procedimientos son una serie de labores concatenadas que muestran el modo de ejecutar un trabajo, encaminado al logro de un objetivo, explicando quién, qué, cómo, dónde y cuándo se hace.

Son una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. Es conveniente que las políticas y lineamientos se definan claramente y prevengan todas o la mayor parte de las situaciones alternativas que pueden presentarse al operar el procedimiento; es decir, definir expresamente qué hacer o a qué criterios hay que ajustarse para actuar ante casos que no se presentan habitualmente, o que no son previstos en el procedimiento.

Para la elaboración de las políticas se deberán considerar los siguientes puntos:

- Las políticas serán lineamientos de carácter general que orientarán la toma de decisiones en cuanto al curso de las actividades que habrán de realizar los funcionarios de TIGO S.A.
- Deberán establecer las situaciones alternas que pudieran presentarse durante la operación del procedimiento.
- Las políticas se definirán por los responsables de la operación de los procedimientos y serán autorizadas por el gerente general.
- Deberán prever la posibilidad de incumplimiento de las situaciones normales y sus consecuencias o responsabilidades, ya sea porque no se den las condiciones supuestas, o porque se violen o alteren deliberadamente.
- Entre las políticas deberán determinarse jerarquías y secuencias lógicas de operación, ejemplo: en incidencias de personal, hay que hablar primero de amonestación, luego de suspensión y después de destitución.



- Las políticas deberán considerar disposiciones oficiales acerca de requisitos imprescindibles, así como, de los responsables, recursos y usuarios que intervengan de manera determinante en la operación del procedimiento.²¹

4.1.9. PROCESO DE ADMISIÓN DEL PERSONAL EN VENTAS

Son los procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa, e incluye el reclutamiento y selección de personas.²²

4.1.10. 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.²³

4.1.11. PROCESO DE COMPENSACIÓN DE LAS PERSONAS

El 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.²⁴

4.1.11.1. 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

²¹ CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2008.

²² MANTILLA, Samuel. 2000. Control Interno. 4º Ed. México. Editorial McGraw-Hill.

²³ CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2008.

²⁴ THOMPSON, Iván, Administración de la Fuerza de Ventas. Editorial Continental.



cuantificables que una persona recibe por su trabajo, existen los siguientes tipos de recompensas: recompensas financieras y recompensas no financieras.

4.1.11.2. 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.

4.1.11.3. Beneficios y Servicios

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

4.1.12. PROCESO DE DESARROLLO DEL PERSONAL

Representa la necesidad de traer del interior del ser humano las potencialidades interiores. Los procesos de desarrollo implican tres estratos que se superponen:

- 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.²⁵

²⁵ CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2008.



4.1.13. PROCESO DE MONITOREO DE PERSONAS

El 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 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.²⁶

4.1.14. PROCESO DE RETENCIÓN DEL PERSONAL

Los procesos de retención del personal 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.²⁷

4.1.15. RECLUTAMIENTO

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

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

²⁶ CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2008

²⁷ Ídem.



4.1.16. SELECCIÓN DE PERSONAS

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

4.1.17. TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN VENTAS

Para la selección de personas en el área de ventas, se pueden utilizar algunas técnicas de selección, estas técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

- **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.
- **Pruebas de conocimiento o capacidad**, son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesionales o técnicas exigidos por el cargo
- **Pruebas psicométricas**, son las encargadas de medir cualidades psíquicas del individuo, las hay de varios tipos: de medición de inteligencia (que tanto cotejan edad mental y edad cronológica), rasgos de personalidad (como tiendes a reaccionar), factores de personalidad (cotidianamente como te comportas), proyectivas (que es lo que subconscientemente deseas) y varios tipos mas. Son una herramienta tanto para conocer su vida, estado emocional, intelectual e inclusive si existe alguna anomalía en su funcionamiento cerebral o simplemente para ubicarnos en su forma de pensar.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PERSONAL DE VENTAS EN ENTIDADES DE TELEFONÍA CELULAR”
(CASO DE ESTUDIO – TIGO S.A.)



- **Pruebas de personalidad**, es un cuestionario u otro instrumento estandarizado diseñado para revelar aspectos del carácter o mecanismos psicológicos de un individuo.
- **Técnicas de simulación**, permite recrear situaciones o establecer la factibilidad de un experimento. A partir de la simulación, se logra visualizar a un sistema físico, haciendo una conexión entre lo abstracto y la realidad.



CAPÍTULO V

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL REFERIDO A LA AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO

5.1. 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.²⁸

5.2. 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.

²⁸ Guía Internacional de Auditoría No. 3 [IFAC,1983] Principios Básicos que Rigen una Auditoría, establece (párrafos 2-4).



- c) Permite prevenir posibles problemas futuros, mediante la recomendación de acciones preventivas.
- d) Habilita un espacio para evaluar las políticas y funciones del personal que permita describirlas, analizarlas y mejorarlas buscando la innovación permanente.
- e) Favorece el cambio.
- f) Estimula la uniformidad de las políticas y prácticas del personal de la empresa, mediante la documentación de las mismas.

5.3. 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 Entidad ²⁹

5.4. 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:



5.4.1. 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

²⁹ GUÍA INTERNACIONAL DE AUDITORÍA No. 3 [IFAC, 1983] Principios Básicos que Rigen una Auditoría.



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.

5.4.2. 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.

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.

5.4.3. 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.

5.5. 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.

5.6. PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA

5.6.1. DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA

Los Procedimientos de Auditoría son: el conjunto de técnicas de investigación aplicables a un grupo de hechos o circunstancias.³⁰

5.6.2. 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.³¹

5.7. 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.³²

5.8. 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

³⁰ WHITTINGTON O. Ray & PANY Kurt. 2000. Auditoría un Enfoque Integral. México. Editorial McGraw-Hill.

³¹ GUÍA INTERNACIONAL DE AUDITORÍA No. 3 [IFAC, 1983] Principios Básicos que Rigen una Auditoría.

³² CORONEL Tapia, Carlos; Auditoría Financiera Basada en Riesgos, 1ra. Edición, La Paz – Bolivia, 2012.



aplicaron en el desarrollo de una Auditoría. Son los símbolos que posteriormente permiten comprender y analizar con mayor facilidad una auditoría.

5.9. CONTROL INTERNO

5.9.1. DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno es el conjunto de normas, programas, procedimientos manuales con cinco objetivos: ³³

- a) Salvaguarda de activos y control de pasivos.
- b) Promover que los Estados Financieros y la Información Gerencial sea útil, oportuna, confiable y verificable.
- c) Promover la eficiencia, eficacia y economía de las actividades.
- d) Promover la adhesión de políticas.
- e) Promover el cumplimiento de leyes y normas.

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. ³⁴

³³ Mg. Sc. Felipe Eulogio Valencia Tapia.

³⁴ 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.

5.10. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO



Fuente: PriceWaterHouseCoopers

El Control Interno contempla los siguientes componentes clave: ³⁵

5.10.1. 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.

5.10.2. 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 una

³⁵ coso2.blogspot.com. PriceWaterHouseCooper



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

5.10.3. 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.

5.10.4. 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).

5.10.5. 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.



5.10.6. 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.

5.10.7. 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.

5.10.8. 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.

5.11. 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.³⁶

³⁶ MANTILLA, Samuel. 2000. Control Interno. 4º Ed. México. Editorial McGraw-Hill.



En consecuencia podemos decir que la evaluación del control interno relacionado con el personal de ventas es la revisión y análisis de 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.

5.11.1. 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.

5.11.2. 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.³⁷

³⁷ THOMPSON, Iván, Administración de la Fuerza de Ventas. Editorial Continental.



5.11.2.1. 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 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.

5.11.2.2. 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.

5.11.2.3. 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.

5.11.2.4. 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.

5.11.2.5. 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

MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO EL PERSONAL DE VENTAS EN ENTIDADES DE TELEFONÍA CELULAR

CASO DE ESTUDIO: TIGO S.A.

ÍNDICE

MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO EL PERSONAL DE VENTAS EN ENTIDADES DE TELEFONÍA CELULAR.....	46
6.1. INTRODUCCIÓN.....	46
6.1.1. ANTECEDENTES.....	47
6.1.2. OBJETIVO DEL MANUAL.....	47
6.1.3. ALCANCE DEL MANUAL.....	47
6.1.4. UNIDADES QUE INTERVIENEN.....	47
6.1.5. BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA.....	48
6.1.6. ÁREAS QUE CUBRE LA AUDITORÍA.....	48
6.1.7. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	48
6.1.7.1. Verificación de Documentación.....	49
6.1.8. ENFOQUE LEGAL.....	49
6.1.9. ENFOQUE POR OBJETIVOS.....	49
6.2. DESARROLLO DE LA AUDITORÍA	49
6.2.1. PLANIFICACIÓN.....	49
6.2.1.1. Memorándum de Planificación de Auditoría.....	50
6.2.1.2 Programa de Trabajo.....	50
6.2.3. EJECUCIÓN.....	50
6.3. PROGRAMA DE AUDITORÍA.....	51
6.3.1. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.....	51
6.3.2. APLICACIÓN DE PRUEBAS Y OBTENCIÓN DE EVIDENCIAS EN LA AUDITORÍA.....	51
6.3.2.1. Obtención de Evidencias.....	51
6.3.2.2 Procedimientos para Obtener Evidencia de Auditoría.....	52
6.3.2.3. Técnicas de Auditoría.....	52
6.4. PAPELES DE TRABAJO.....	53
6.4.1. NORMAS APLICABLES.....	53



6.4.2. PREPARACIÓN.....	54
6.4.2.1. Objetivos.....	54
6.4.3. PROPÓSITO.....	55
6.4.4. ACCESO.....	55
6.4.5. ARCHIVO.....	55
6.5. MARCAS Y NOTAS.....	56
6.5.1. MARCAS EN LOS PAPELES DE TRABAJO.....	56
6.6. DETERMINACIÓN DE RESULTADOS Y FORMULACIÓN DE HALLAZGOS.....	57
6.7. PREPARACIÓN DE HALLAZGOS.....	58
6.7.1. ATRIBUTOS DEL HALLAZGO.....	58
6.8. ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA.....	59
6.8.1. EMISIÓN DE INFORME PRELIMINAR Y DISCUSIÓN CON PARTE AUDITADA.....	59
6.9. PLANILLA DE DEFICIENCIAS Y EXCEPCIONES	59
6.10. COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	60
6.11. INFORME DE AUDITORÍA.....	60
6.11.1. ASPECTOS CONCEPTUALES.....	60
6.11.2. OBJETIVO.....	60
6.11.3. IMPORTANCIA.....	61
6.11.4. CARACTERÍSTICAS.....	61
6.11.5. EMISION Y DISTRIBUCION DEL INFORME DE AUDITORIA.....	63
6.12. CONCLUSIONES Y PRESENTACION DE RESULTADOS.....	63
6.13. GLOSARIO DE TERMINOS.....	64
6.14. ANEXOS.....	69
CAPÍTULO VII.....	84
APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MANUAL.....	84
BIBLIOGRAFÍA.....	124



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO EL PERSONAL DE VENTAS EN ENTIDADES DE TELEFONÍA CELULAR

CASO DE ESTUDIO: TIGO S.A.



6.1. INTRODUCCIÓN

El Manual de Auditoría para Evaluar el Control Interno Relacionado con el Personal de Ventas tiene como finalidad, aportar a la profesión del auditor en aspectos tales como: objetivo, objeto, alcance, funciones, políticas, procedimientos, programas, cuestionarios de control interno, modelos de papeles de trabajo, normas, etc., de tal manera que el auditor que realice auditorías similares, puede contar con una guía específica para evaluar los costos de producción en este tipo de empresas.

El Manual de Auditoría está destinado a brindar tanto a las consultoras de auditoría como a TIGO S.A., la información necesaria para utilizar como una herramienta de aplicación práctica y de toma de decisiones respectivamente, acordes a las necesidades de la organización, con el objetivo principal de evaluar su comportamiento y determinar las medidas necesarias para mejorar su desempeño en lo que respecta al Control Interno del personal de ventas.

En este sentido, se pretende crear las bases para establecer las líneas para la evaluación al personal en ventas y la mejora continua de los procesos. De ahí se podrá demostrar la



eficiencia y eficacia que puede alcanzar a desarrollar una institución cualquiera que esta sea, para de esta forma dar cumplimiento a sus objetivos.

6.1.1. ANTECEDENTES

Las exigencias actuales, evolución económica y social, así como la introducción de nuevos métodos de administración, análisis de riesgos y gestión de las empresas, han hecho que la dirección necesite contar con un elemento objetivo que les aporte información, análisis, evaluaciones y recomendaciones.

6.1.2. OBJETIVO DEL MANUAL

El presente Manual de Auditoría tiene por objetivo primordial brindar a la unidad de auditoría interna de TIGO S.A, una herramienta para Evaluar el Control Interno Relacionado con el Personal de Ventas, constituyéndose un documento de consulta permanente para el desarrollo de este tipo de auditorías.

6.1.3. ALCANCE DEL MANUAL

La elaboración de un Manual de Auditoría para Evaluar el Control Interno Relacionado con el Personal de Ventas, coadyuva al control, organización, seguimiento y evaluación de los procesos adoptados para la auditoría a realizar en el área de recursos humanos y sirve para utilizar como una guía de aplicación real y práctica.

6.1.4. UNIDADES QUE INTERVIENEN

- Unidad de Auditoría Interna.
- Unidad de Recursos Humanos.



6.1.5. BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA

El presente manual ha sido diseñado para ser una herramienta de aplicación práctica que ayude en el desenvolvimiento del trabajo del campo de la auditoría, contribuyendo a una evaluación constante en sus controles internos. contribuirá y fomentará la calidad de las auditorías que se practiquen, cuyo logro dependerá de los siguientes factores:

- Definición, comprensión y manejo de los principios, normas, técnicas y prácticas de auditorías internas.
- Adecuada planificación y programación de las actividades.
- Presentación de informes objetivos, confiables y oportunos sobre los resultados de la auditoría.
- Identificación de problemas de importancia crítica.
- Garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales.

6.1.6. ÁREAS QUE CUBRE LA AUDITORÍA

- Departamento de ventas.
- Control y evaluación del personal de ventas.

Es importante determinar si el personal de ventas cumple con las políticas y lineamientos legales de la empresa.

6.1.7. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE LA AUDITORÍA

Las técnicas a utilizar son las siguientes:



6.1.7.1. Verificación de Documentación

El auditor debe desarrollar un plan describiendo el alcance y la conducción que se espera obtener del examen. Entre los asuntos más importantes que el auditor debe considerar en la verificación de la documentación, podemos mencionar los siguientes:

- Conocimiento del negocio.
- Comprensión del sistema de control interno.
- Riesgo e importancia relativa.
- Naturaleza, tiempo y alcance de los procedimientos.

6.1.8. ENFOQUE LEGAL

Permite determinar el grado de cumplimiento que se está obteniendo respecto a las leyes y disposiciones legales internas y externas.

6.1.9. ENFOQUE POR OBJETIVOS

El auditor compara los resultados reales obtenidos con los resultados a que aspiraba llegar, mediante esta técnica se detectan áreas de control insuficientes.

6.2. DESARROLLO DE LA AUDITORÍA

Con el propósito de lograr el cumplimiento del objetivo de la auditoría, se efectúa la acumulación y evaluación objetiva de evidencia como respaldo competente y suficiente, a través de las siguientes etapas:

6.2.1. PLANIFICACIÓN

Se debe planificar el desarrollo del trabajo para lograr los objetivos con eficiencia y economía antes de efectuar cualquier actividad, por esta razón el auditor debe determinar con anticipación los procedimientos a seguir para realizar una auditoría, de tal manera que se pueda obtener evidencia que resulte válida, suficiente y apropiada para respaldar la



opinión de auditoría. se efectúa un relevamiento de información para obtener conocimiento sobre las operaciones objeto de la auditoría, se analizará la existencia o inexistencia de controles, riesgos inherentes y de control, problemas derivados de los mismos, asimismo, se ha determinado el enfoque de auditoría que nos permitirá el cumplimiento de los objetivos de auditoría, información que se debe detallar en el Memorándum de Planificación de Auditoría de la Unidad de Auditoría Interna de TIGO S.A.

6.2.1.1. Memorándum de Planificación de Auditoría

El Memorándum de Planificación de Auditoría (M.P.A.) es el resultado del proceso de planificación en el cual se resumen los factores, consideraciones y decisiones significativas pertinentes al enfoque y alcance de la auditoría. Registra lo que debe hacerse, la razón por la cual se hace, dónde, cuándo y quién lo debe hacer.

6.2.1.2. Programa de Trabajo

En función a la información obtenida en la planificación detallada, se documenta en el programa de trabajo los siguientes aspectos:

- ✓ Obtención de información.
- ✓ Determinación de metodología.
- ✓ Cuestionario de control interno.
- ✓ Pruebas de control.
- ✓ Elaboración de informes.

6.2.2. EJECUCIÓN

Se aplica procedimientos, los cuales fueron incluidos en los programas de trabajo bajo el siguiente criterio:



- Revisión de los registros contables y documentación de respaldo de las cuentas más representativas a fin de evaluar los procedimientos de administración y control de la información proporcionada.
- Evaluación del control interno de las operaciones contables a fin de determinar si los mismos están siendo aplicados como se evidenció en la etapa de planificación y determinar el nivel de confianza en los procedimientos establecidos.

La etapa de ejecución de la auditoría comprende la aplicación de pruebas, la evaluación de controles y registros, y la recopilación de evidencia suficiente, competente, confiable y pertinente para determinar si los indicios de irregularidades detectados en la etapa de planeación son significativos para efectos del Informe.

6.3. PROGRAMA DE AUDITORÍA

6.3.1. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

La ejecución de la auditoría comprenderá la aplicación de pruebas, evaluación de controles y registros y recolección de evidencia suficiente, confiable, para determinar si los indicios de irregularidades detectadas en la fase de planeación son significativos para efectos del informe.

6.3.2. APLICACIÓN DE PRUEBAS Y OBTENCIÓN DE EVIDENCIA EN LA AUDITORÍA

6.3.2.1. Obtención de Evidencia

Se debe recolectar suficiente evidencia que puedan determinar si la empresa auditada, está conforme con los criterios de la auditoría. La evidencia de auditoría se debe recolectar a través de entrevistas, examen de documentos y de la observación de actividades y condiciones.



Los indicios de no conformidad con los criterios de auditoría de la empresa que se denoten se deben registrar. La información que se tenga a través de entrevistas debe ser verificada mediante información de soporte proveniente de fuentes independientes, tales como observaciones, registros y resultados de las condiciones existentes.

El equipo auditor debe examinar las bases de los programas y procedimientos de muestreo importantes para asegurar la efectividad de los procedimientos de muestreo y de medición usados por TIGO S.A.

6.3.2.2. Procedimientos para obtener Evidencia de Auditoría

Se obtiene evidencia de auditoría suficiente y apropiada por medio de procedimientos o técnicas. El auditor debe obtener evidencia de auditoría para llegar a conclusiones razonables que respalden su Informe.

6.3.2.3. Técnicas de Auditoría

Las técnicas aplicadas en auditoría, son procedimientos que usa el auditor para obtener evidencia necesaria y suficiente, para formarse un juicio profesional sobre lo examinado:

a) Verbales

- **Indagación:** Mediante entrevistas directas al personal.
- **Encuestas y Cuestionarios:** Aplicación de preguntas relacionadas con el tema en cuestión

b) Oculares

- **Observación:** Contemplación atenta a simple vista.
- **Comparación o Confrontación:** Fijación de la atención en las operaciones.
- **Revisión Selectiva:** Examen de ciertas características importantes.
- **Rastreo:** Seguimiento al proceso.

c) Documentales

- **Cálculo:** Verificación de la exactitud aritmética.



- **Comprobación:** Confirmación de la veracidad, existencia.
- **Análisis:** Separación de las partes de una operación.
- **Confirmación:** Corroboración de la verdad de los hechos.
- **Conciliación:** Análisis de la información producida por diferentes empresas relacionadas con TIGO S.A.

d) Física

- **Inspección:** Reconocimiento mediante el examen físico y ocular de hechos, situaciones, operaciones, transacciones y actividades aplicando la indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación

6.4. PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo son el conjunto de documentos que contienen la información obtenida por el auditor en su revisión, así como los resultados de los procedimientos y pruebas de auditoría aplicados; con ellos se sustentan las observaciones, recomendaciones, opiniones y conclusiones contenidas en el informe correspondiente.

6.4.1. NORMAS APLICABLES

En la preparación de los papeles de trabajo se debe llevar una metodología y orden, orientada a una clara distinción entre lo importante y lo trivial, por lo que deben observarse las siguientes normas:

- Cada papel de trabajo debe ser identificada con el nombre de la empresa auditada, una descripción de la información preparada, el periodo cubierto y la fecha correspondiente.
- Cualquier información de valor suficiente para requerir su inclusión en los papeles de trabajo, amerita una hoja para evitar pasar por alto información registrada en el reverso.



- Deberá contener el nombre o iniciales del auditor que los preparó, la fecha en que fue preparado y el nombre o iniciales del encargado de la auditoría y del supervisor que los revisó.
- Deben contener índices que los relacionen con la hoja de trabajo. debe prepararse una hoja sumaria para cada cuenta, control o función básica, a la cual se referirán todos los papeles de trabajo detallados.

6.4.2. PREPARACIÓN

6.4.2.1. OBJETIVOS

Objetivos principales que deben cumplir los papeles de trabajo:

- Documentar el trabajo efectuado para futura consulta y referencia.
- Proporcionar la base para la preparación del informe.
- Minimizar los esfuerzos a las auditorías posteriores.
- Dejar constancia de que se cumplieron los objetivos de la auditoría y de que el trabajo se efectuó de conformidad con las normas de auditoría y demás normativa aplicable.
- Registrar de manera ordenada, sistemática y detallada los procedimientos y actividades realizadas por el auditor.
- Determinar las modificaciones a los procedimientos y al programa de auditoría para las próximas revisiones.



6.4.3. PROPÓSITO

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son ayudar a organizar y coordinar las fases de la auditoría, proporcionar información que será incluida en el informe de auditoría y servir como respaldo de la opinión del auditor. También sirven como evidencia en caso de demandas legales, etc.

6.4.4. ACCESO

En distintas ocasiones se puede recurrir a los papeles de trabajo. Son de propiedad del auditor, y por lo tanto cuando se permite el acceso a ellos se debe tener en cuenta:

- Los pedidos de acceso deben ser comunicados al cliente y no deben ser entregados sin la autorización previa por escrito del cliente.
- Deben permanecer en control del auditor.
- No debe aceptarse que sean copiados de ninguna forma.
- Asegurarse que no existan temas confidenciales que puedan ser incorrectamente interpretados.

6.4.5. ARCHIVO

Según su utilización y contenido, los papeles de trabajo se clasifican en:

a) Archivo Corriente

- Índice y contenido.
- Planeación de la auditoría.
- Memorándum de planeación.
- Resumen de deficiencias.
- Programas.

b) Archivo Permanente

- Antecedentes y organización.



- Estructura organizativa.
- Reglamentos, normas, manuales etc.
- Correspondencia enviada y recibida.
- Informes de auditoría.
- Resumen de observaciones y recomendaciones.

c) Archivo Administrativo

- Plan de auditoría y presupuesto.
- Cronograma de auditoría.
- Personal asignado.
- Conclusiones, recomendaciones y opiniones.
- Hechos posteriores.
- Modificaciones relevantes en TIGO S.A.
- Limitaciones en el alcance.
- Informes de auditoría.
- Debilidades y fortalezas de TIGO S.A.
- Amenazas y oportunidades de TIGO S.A.

6.5. MARCAS Y NOTAS

Las marcas y las notas de auditoría son símbolos que utiliza el auditor para poder dejar constancia de las pruebas y técnicas de auditoría que se aplicarán.

6.5.1. MARCAS EN LOS PAPELES DE TRABAJO

Las marcas anotadas en los registros de la empresa deben hacerse únicamente cuando sea indispensable para el control del trabajo.

En caso de ser necesarias, deben hacerse de tal manera que no estropeen la información que contengan. Así mismo, se deberá tener el cuidado que las marcas colocadas en los registros de la empresa, no revelen el alcance del trabajo desarrollado. Este alcance



únicamente deberá contener los papeles de trabajo que son propiedad de la unidad de control interno.

Las marcas deben ser claras y no confusas. No debe usarse marcas sin expresar su significado, aplicadas por igual a un número de cédulas de una sección o área, no necesita ser repetido en cada cédula, para esto se elaborará cédula de marcas, la cual deberá ser colocada en los papeles de trabajo con lápiz de color rojo. Según las necesidades podrían adicionarse otras marcas, que deberán incorporarse a una planilla de marcas de auditoría, cuando el procedimiento o técnica ha sido cumplido.

6.6. DETERMINACIÓN DE RESULTADOS Y FORMULACIÓN DE HALLAZGOS

La relación causa-efecto deberá ser lo más clara posible para el auditor, con la finalidad de que este pueda formular recomendaciones que permitan mejorar la gestión administrativa y financiera.

Considerar las causas y efectos de las pruebas de auditoría será un paso necesario antes de determinar los resultados y de elaborar las recomendaciones. Las cuales tienen que ser precisas y prácticas y deberán orientarse a eliminar las irregularidades detectadas.

Al formular las recomendaciones, se consideran los elementos que aparecen a continuación:

- Las opciones de acción que sean viables para TIGO S.A., y la factibilidad de aplicar las medidas sugeridas.
- Los efectos positivos y negativos que la implementación de esas recomendaciones tendrían en las operaciones de TIGO S.A.



6.7. PREPARACIÓN DE HALLAZGOS

El auditor deberá revisar todas las evidencias de la auditoría para determinar cuando los hallazgos no están de acuerdo o no son conforme a los criterios de la auditoría. Asimismo tendrá la responsabilidad de asegurar que los hallazgos de no conformidad se documenten de manera clara y precisa y estén soportadas por evidencia.

Los hallazgos de la auditoría deben ser revisados con la Gerencia General de TIGO S.A., con el fin de obtener reconocimiento de la veracidad de todos los hallazgos.

6.7.1. ATRIBUTOS DEL HALLAZGO

Los hallazgos encontrados, tienen los siguientes atributos:

- **Condición:** Es la revelación de qué se evidenció durante la auditoría, su redacción incluye cuadros que detallan y ejemplifican en forma breve pero suficiente cada una de las deficiencias y observaciones encontradas.
- **Criterio:** Hace referencia al ordenamiento jurídico aplicable al hallazgo empleado, como marco de comparación para realizar el examen de auditoría.
- **Causa:** Se analiza las posibles causas de las deficiencias encontradas, detallando las que ocasionaron las mismas.
- **Efecto:** Se mencionan los efectos que generan las deficiencias encontradas en el examen de auditoría, señalando fundamentalmente el deterioro de la calidad de la información.
- **Recomendación:** Se recomiendan medidas para subsanar las deficiencias encontradas

6.8. ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA

La elaboración del informe se realiza a través de dos etapas:



a) Borrador de Informe

El informe preliminar forma parte de los papeles de trabajo, el cual deberá contener información que podrá ser modificada, a través de la evidencia que presente TIGO S.A. con relación a los hallazgos presentados. El auditor evaluará la veracidad de la misma y sobre esa procederá a mantener o eliminar aquellas situaciones que pudieran haber sido observadas y presentadas en el informe definitivo.

b) Informe Final

Se refiere al informe definitivo, que debe entregarse de manera técnica, profesional y oportuna a los miembros de la Junta Directiva.

6.8.1. EMISIÓN DE INFORME PRELIMINAR Y DISCUSIÓN CON LA PARTE AUDITADA

El auditor deberá emitir un informe preliminar y discutirlo con las personas relacionadas con los hallazgos de auditoría, con la finalidad de superar los hallazgos y observaciones antes de emitir el informe final a la Junta Directiva.

6.9. PLANILLA DE DEFICIENCIAS Y EXCEPCIONES

Las deficiencias representan incumplimientos de los procedimientos de la estructura de control, es decir procedimientos y técnicas que hacen falta para asegurar el logro de los objetivos, provee al auditor de una herramienta valiosa para poder recomendar soluciones que corrijan e impidan en el futuro la ocurrencia de errores e irregularidades.

La planilla de deficiencias refleja el examen detallado de las áreas débiles o críticas que se han identificado.

De la misma manera, las excepciones son controles vulnerados vale decir que no cumplieron el cometido para el que fueron diseñados; al igual que en el caso de las deficiencias deben redactarse todos los atributos.



6.10. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Después de terminar la fase de recolección de evidencia y antes de preparar el informe de auditoría definitivo, el equipo auditor debe celebrar una reunión con la autoridad responsable de la empresa auditada y con los responsables de las funciones auditadas con el propósito de presentar e informar los hallazgos de la auditoría de tal manera que se logre su comprensión clara para reconocer la veracidad de los hallazgos.

Los desacuerdos deben ser resueltos, si es posible antes de que el auditor emita su Informe definitivo. Las decisiones finales sobre la importancia y descripción de los Hallazgos de la Auditoría son finalmente competencia del auditor.

6.11. INFORME DE AUDITORÍA

6.11.1. 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, conciben 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.

6.11.2. 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.



En este caso, el objetivo se refiere a verificar si el personal de ventas está realizando su trabajo con eficiencia y eficacia.

6.11.3. 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.

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.

6.11.4. 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; 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 TIGO S.A.
- **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.
- **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.

- **Útil;** 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 si 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.

6.11.5. 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 TIGO S.A.

6.12. CONCLUSIONES Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

El auditor, deberá elaborar conclusiones y presentar resultados sobre el examen practicado a las áreas y mediante una recapitulación de los aspectos sobresalientes, orientará a Gerencia General sobre las alternativas de solución más razonables, para contrarrestar todas aquellas situaciones negativas o problemáticas detectadas en cada una de las Áreas. El auditor podrá en todo momento proponer modificaciones a procedimientos y procesos al interior de la empresa, siempre y cuando estos beneficien y logren fomentar la eficiencia y eficacia en la obtención de los objetivos propuestos por la empresa.



6.13. GLOSARIO DE TÉRMINOS

El glosario es una recopilación de definiciones o explicaciones de palabras que versan sobre un mismo tema o disciplina, ordenada de forma alfabética. Se los incluye como anexo al final del manual; presentando todos aquellos términos más importantes, poco conocidos, de difícil interpretación, o que no sean comúnmente utilizados en el contexto en que aparecen. De esta forma, un glosario no es lo mismo que un diccionario, aunque en ambos se encuentran palabras de significado quizás desconocido y tienen la característica de dar conceptos, tienen una ligera diferencia: en el glosario sólo podemos encontrar términos propios de un campo o de un libro específico; mientras que en el diccionario podemos encontrar cualquier término.

TÉRMINO	CONCEPTO
---------	----------



AUDITORÍA	Parte especializada de la Contabilidad, plasmada en un Plan de Trabajo que incluye Programas específicos, utilizados por Auditores (Externos e Internos) que se encargan de efectuar un Servicio Específico, de acuerdo con Normas Generales de Auditoría.
CONTROL	Cualquier medida que tome la Gerencia, para gestionar los Riesgos y aumentar la posibilidad de Alcanzar los Objetivos y Metas establecidos.
CONTROL INTERNO	Es el Conjunto de Actividades, Normas, Programas, Procedimientos, Manuales adoptados por una Entidad con cinco objetivos.- 1) Salvaguarda de Activos. 2) Promover que los Estados Financieros y la Información Gerencial sea Útil, Oportuna, Confiable 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.
DEFICIENCIA DE CONTROL INTERNO	Cualquier falla encontrada, Aspecto Administrativo, Inconveniente u otra situación que afecte la Salvaguarda de Activos, que no enmarque dentro de las definiciones de Inconsistencias o Excepciones.
EFICACIA	Es la capacidad que tiene un Sistema de asegurar razonablemente la consecución de Objetivos. En términos generales, el Índice de Eficacia es la relación entre los Resultados Logrados y el Objetivo Previsto.



<i>EFICIENCIA</i>	Es la habilidad de Alcanzar Objetivos empleando la mínima cantidad de recursos posible. En este sentido, un Índice de Eficiencia generalmente utilizado es la relación entre los resultados obtenidos y la cantidad de recursos empleados.
<i>EVALUACIÓN</i>	Proceso mediante el cual se emite Juicios sobre Acontecimientos y Fenómenos con base en la comparación con Normas o Estándares Explícitos o Implícitos.
<i>EXCEPCIÓN DE CONTROL INTERNO</i>	Existen Principios de Control Interno generales y específicos, así como Procedimientos Internos preestablecidos y Disposiciones Legales, enmarcadas dentro de las denominadas “De Cumplimiento”, que deben cumplirse. Cuando existen Desviaciones o Violaciones de ellas, se puede considerar como Excepción.
<i>HALLAZGOS</i>	Son el resultado de un Proceso de Recopilación y Síntesis de Información: La suma y la Organización lógica de información relacionada con la Entidad, Actividad, Situación o Asunto que se haya revisado o evaluado para llegar a Conclusiones al respecto o para Cumplir alguno de los Objetivos de la Auditoría. Sirven de Fundamento a las Conclusiones del Auditor y a las Recomendaciones que formula para que se adopten las Medidas Correctivas.
<i>LEY</i>	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	Documentos detallados que contienen en forma adecuada y sistemática información acerca de la Organización de la Empresa
POLÍTICAS	Son criterios generales que tienen por objetivo orientar la acción, dejando a los Jefes campo para las decisiones que corresponden tomar, sirven, por ello, para formular, interpretar o suprimir las Normas concretas.
PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	Conjunto de Técnicas de Investigación aplicables a un grupo de hechos o circunstancias..
RIESGO DE CONTROL	Es el Riesgo de que los controles sobre la Temática no existan u operen ineffectivamente.
RIESGO DE DETECCIÓN	Es el Riesgo de que los Procedimientos del Auditor no detecten los aspectos importantes que pueden afectar la Temática
RIESGO INHERENTE	Son los riesgos asociados con la naturaleza de la temática.
TÉCNICA DE AUDITORÍA	Métodos prácticos de Investigación y prueba que utiliza el Auditor para obtener la Evidencia necesaria que fundamente sus opiniones y conclusiones, su empleo se basa en su criterio o juicio, según las circunstancias y son utilizadas para obtener material de Evidencia.



<i>VENDEDOR</i>	Esta categoría se obtiene a partir del tercer año de trayectoria. Son Vendedores ya afianzados, con una base sólida de la Profesión
<i>VENDEDOR JUNIOR</i>	Son Vendedores Profesionales con un bagaje inferior a 2 años. Este tipo de Vendedor cumple con un perfil muy concreto, suelen ser jóvenes recién licenciados que en la mayoría de los casos han sido contratados para el mantenimiento de una zona. No se les exige demasiado ya que el Vendedor Junior necesita sus dos primeros años de carrera Profesional para adaptarse, formarse y desarrollar su talento
<i>VENDEDOR SENIOR</i>	Una vez superados los cinco años, el Vendedor pasa a la categoría de Senior (Experto). Son Vendedores Formados y Curtidos en ocasiones por diversos Mercados y distintos sectores. Especialistas de la Venta en cualquiera de sus Ramas o Vertientes.



6.14. ANEXOS

**ANEXO NRO. 1 - CUESTIONARIO DE RECOPIACIÓN DE
ANTECEDENTES, ENTENDIMIENTO Y ENTORNO**

TIGO S.A.



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 al Personal de Ventas?				
6	¿Existe un Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño?				



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PERSONAL DE VENTAS EN ENTIDADES DE TELEFONÍA CELULAR”
(CASO DE ESTUDIO - TIGO S.A.)



7	¿La Unidad de Recursos Humanos tiene definidas las Etapas a seguir para el Control Interno Relacionado con el Personal de Ventas?				
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 Control Interno Relacionado con el Personal de Ventas?				
11	¿Se utiliza algún Sistema Informático para registrar el Proceso de Control Interno Relacionado con el Personal de Ventas?				
12	¿Se tiene definidas las consideraciones y puntajes para utilizarlos en el Proceso de Evaluación del Desempeño?				



ANEXO NRO. 2 - ANÁLISIS FODA

TIGO S.A.



ANÁLISIS FODA





ANEXO NRO. 3 - MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

TIGO S.A.



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. 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.

8. PROGRAMA DE TRABAJO

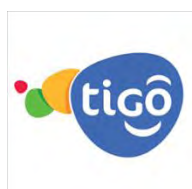
Los Programas de Trabajo son la culminación del proceso de planificación, y deberá incluir:

- ❖ 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.

ANEXO NRO. 4 - MODELO DE PROGRAMA DE TRABAJO

TIGO S.A.





PROGRAMA DE TRABAJO

DESCRIPCIÓN ETAPA	REF.	HECHO POR:
1. Recopilación de Antecedentes Y Entendimiento del Entorno		
2. Evaluación del Personal de Ventas		
3. Comunicación de Resultados		



ANEXO NRO. 5 - PROGRAMA DE AUDITORÍA

TIGO S.A.



PROGRAMA DE AUDITORÍA

NO	DESCRIPCIÓN	REF. P/T	HECHO POR:	SUPERVISOR
I	OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN			
1.1	Solicitar a las Unidades que correspondan proporcionarnos Información y documentación necesaria para la Ejecución del Trabajo respecto al Personal de Ventas.			
II	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA			
2.1	Preparar el Memorándum de Planificación de Auditoría.			
2.2	Preparar un Cuestionario de Control Interno para Evaluar al Personal de Ventas.			
2.2.1	Evalúe que todas y cada una de las Ventas realizadas tengan facturación.			
2.2.2	Comprobar si la Empresa tiene Implementado el Proceso de Ventas.			



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PERSONAL DE VENTAS EN ENTIDADES DE TELEFONÍA CELULAR”
(CASO DE ESTUDIO - TIGO S.A.)



2.2.3	Analizar el comportamiento de las Ventas y el resultado esperado según los Objetivos.			
2.3	En base a los puntos examinados, en caso de existir Diferencias Investigar y Respaldar			
III	ELABORACIÓN DE PLANILLAS DE DEFICIENCIAS Y EXCEPCIONES			

ANEXO NRO. 6 - MARCAS DE AUDITORÍA



TIGO S.A.



MARCAS DE AUDITORÍA

FORMA	SIGNIFICADO
✓	Cumple con el Atributo, Procedimiento
x	No cumple con el Atributo.
Ⓜ	Importe cotejado
%	Documentos verificados y confirmados
Ⓞ	Datos obtenidos del Jefe de Área.
N/A	No aplica.
≥	Documentos con diferencias de más al cotejarlo con registros.
≤	Documentos con diferencias de menos al cotejarlo con registros.
⊕	Diferencias discutidas con el encargado de.....
Ⓧ	Documentación c/Soporte legal.
Ⓧ	Documentación s/Soporte.
Ⓧ	Proceso Verificado.
Ⓧ	Proceso Correcto.
Ⓧ	Proceso Observado.



ANEXO NRO. 7 - CUESTIONARIOS DE CALIDAD DE AUDITORÍA

TIGO SA.



CUESTIONARIO CONTROL DE CALIDAD DE AUDITORÍA

Elaborado por.....

Fecha.....

CALIDAD DE LA AUDITORIA					
NRO	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
		SI	NO	PONDERACION	
1	¿Cuándo se creó la Empresa?				
2	¿Tiene Infraestructura propia?				
3	¿Cuál es su forma de Operación?				
4	¿Cuál es su Posición en el Mercado frente a la Competencia?				
5	¿Se elaboró el Memorándum de Planificación de Auditoría?				
6	¿Se elaboró el Programa de Trabajo de Auditoría?				
7	¿Se elaboró las Planillas de Deficiencias detectadas en el Proceso de Ejecución de la Auditoría?				
8	¿Se documentó las Evidencias obtenidas en el Proceso de Ejecución de Auditoría?				
9	¿Los Papeles de Trabajo están debidamente Referenciados y Co-referenciados?				



**ANEXO NRO. 8 - MEMORÁNDUM REMISIÓN INFORME FINAL DE
AUDITORÍA**

TIGO S.A.



MEMORÁNDUM REMISIÓN INFORME FINAL DE AUDITORÍA

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

A: Directorio
De: Auditoría Interna
Asunto: Remisión de Informe de Auditoría al Control Interno Relacionado
con el Personal de Ventas en TIGO S.A.
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 Personal de Ventas en TIGO S.A.

Sin otro particular, atentamente:

Firma

Nombre del Auditor Interno

Adj. Documentos descritos.
c.c. Archivo.



ANEXO NRO. 9 - INFORME FINAL DE AUDITORÍA



INFORME...../.....

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

1. INTRODUCCIÓN

El Auditor Interno señalará el por qué del examen.

2. OBJETIVO

El Auditor explicará a donde está dirigida la Auditoría, cuál es su propósito, básicamente debe describir que el objetivo de la auditoría es evaluar el Control Interno Relacionado con el Personal de Ventas en TIGO S.A. para emitir una Opinión al respecto.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El Auditor explica los objetivos específicos a los cuales está dirigida la auditoría, cuál es su propósito, básicamente debe determinar, si la empresa en el desarrollo de sus operaciones ha cumplido con las disposiciones legales que le sean aplicables, sus reglamentos, los estatutos y las decisiones de los propietarios en torno a la producción. Además debe evaluar la conformación del control interno de la empresa para emitir opinión sobre el mismo, y evaluar el grado de eficiencia en el logro de los objetivos



previstos por la empresa y el grado de eficiencia y eficacia con que opera el personal de ventas en TIGO S.A.

4. ALCANCE

La elaboración de un Manual de Auditoría para Evaluar el Control Interno Relacionado con El Personal de Ventas en TIGO S.A., coadyuva al control, organización, seguimiento y evaluación de los procesos adoptados para la auditoría a realizar en el Área de Recursos Humanos necesarios y sirve para utilizar como una guía de aplicación real y práctica

5. MARCO LEGAL

La Auditoría se desarrolla de acuerdo con los lineamientos definidos en las siguientes disposiciones legales:

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

6. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

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

7. OPINIÓN



La conclusión a la que llegue el auditor debe estar en base a la evidencia obtenida en la etapa de ejecución de la auditoría, deberá indicar si el Control Interno Relacionado con el Personal de Ventas en TIGO S.A., está parcial, deficiente o completamente implantado salvo las deficiencias y excepciones que se detallarán en el informe.

8. HALLAZGOS

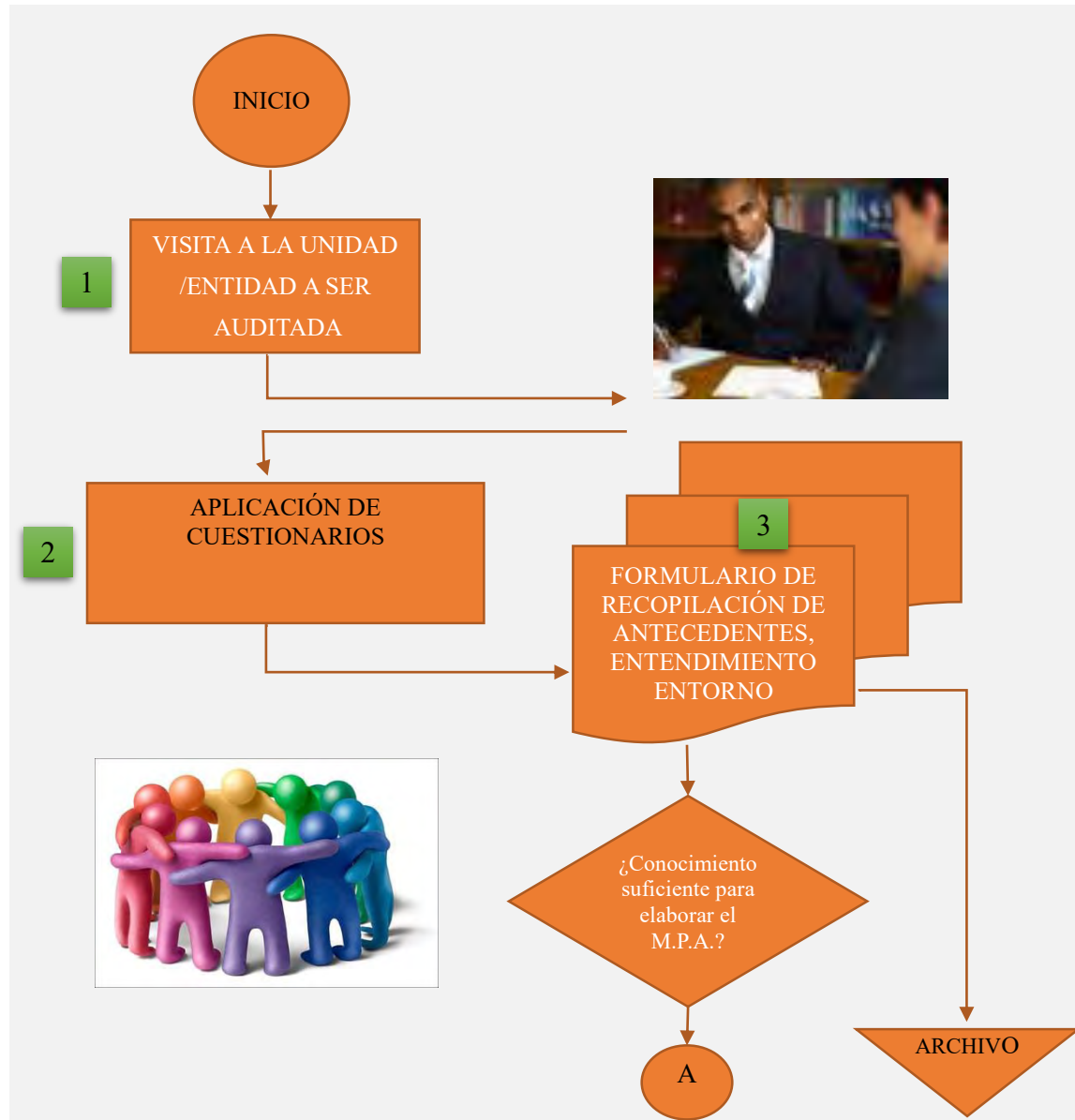
En la auditoría el hallazgo tiene el sentido de obtención y síntesis de información específica sobre una operación, actividad, proyecto, unidad administrativa u otro asunto evaluado y que los resultados sean de interés para los funcionarios de la entidad auditada. Una vez aplicado el programa de auditoría 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, las recomendaciones para cada uno de ellos y el comentario de Gerencia al respecto.

FLUJOGRAMA NRO. 1

RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y ENTENDIMIENTO DEL ENTORNO





CAPÍTULO VII

APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MANUAL

CONTENIDO DE MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

1. TÉRMINOS DE REFERENCIA

- 1.1. Antecedentes
- 1.2. Naturaleza y Objetivo del Trabajo
- 1.3. Objetivos
- 1.4. Informe de Control Interno
- 1.5. Fecha de Presentación de Informe
- 1.6. Responsabilidad
- 1.7. Alcance del Examen de Auditoría
- 1.8. Normas Vigentes para el Desarrollo de la Auditoría
- 1.9. Actividades y Fechas de Mayor Importancia
- 1.10. Cuestionario de relevamiento de información.

2. INFORMACIÓN SOBRE LOS ANTECEDENTES, OPERACIONES DE LA EMPRESA

- 2.1. Antecedentes de la Empresa
- 2.2. Misión y visión.
- 2.3. Estructura Organizativa

3. NATURALEZA DE LAS OPERACIONES

- 3.1 Situación Actual de la Empresa
- 3.2 Servicios que Ofrece
- 3.3 Procedimientos Administrativos-Contables
- 3.4 Ambiente de Control



- 4. EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL**
 - 4.1 Objetivos de la Evaluación
 - 4.2 Relevamiento de los Controles
 - 4.3 Identificación de los Controles Clave Potenciales
- 5. EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS DE AUDITORÍA**
- 6. ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**
- 7. PROGRAMA DE TRABAJO**
- 8. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**
- 9. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**



MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

LC-/1
1.10

1. TÉRMINOS DE REFERENCIA

1.1. ANTECEDENTES

Se considera necesaria la implantación de un Manual de Auditoría para Evaluar el Control Interno Relacionado con el Personal de Ventas en TIGO S.A., en cumplimiento a la normativa vigente.

1.2. NATURALEZA Y OBJETIVO DEL TRABAJO

De acuerdo con normas vigentes de auditoría el examen consistió en expresar una opinión sobre la implantación e implementación y desarrollo del Control Interno relacionado con el Personal de Venta, el trabajo se desarrolló en cumplimiento al plan de actividades de la empresa TIGO S.A.

1.3. OBJETIVOS

Los principales objetivos del examen son:

- Evaluar la conformación del control interno de la empresa para emitir opinión sobre el mismo.
- Evaluar el grado de eficiencia en el logro de los objetivos previstos por la empresa y el grado de eficiencia y eficacia con que opera el Personal de Ventas.
- Verificar que los registros, documentación y la información complementaria cuenten con la documentación de respaldo suficiente y competente.



- Determinar, si la empresa en el desarrollo de sus operaciones ha cumplido con las disposiciones legales que le sean aplicables, sus reglamentos, los estatutos y las decisiones de los propietarios.



1.4. INFORME DE CONTROL INTERNO

Este informe incluye los hallazgos de auditoría que surgen de la evaluación del control interno realizada cumpliendo con los siguientes aspectos; condición, criterio, causa, efecto, recomendación y comentario del área y/o unidad involucrada, y recomendaciones.

Como resultado de nuestras pruebas presentamos un informe con comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre las desviaciones en el Proceso de Evaluación al Personal de Ventas; las recomendaciones contribuirán a mejorar el sistema de Control Interno.

1.5. FECHA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME

El informe de auditoría es remitido a Gerencia General de la empresa en la fecha establecida para la presentación del informe.

1.6. RESPONSABILIDAD

Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre el Proceso de Evaluación al Personal de Ventas en TIGO S.A., basados en nuestra auditoría. La Gerencia General es responsable de la veracidad de la información contenida en la documentación entregada.

1.7. ALCANCE DEL EXAMEN DE AUDITORÍA

En nuestra condición de auditores y de conformidad con el Reglamento Interno de la empresa, nuestro examen comprendió la revisión de los principales procedimientos que se efectuaron para el Proceso de Evaluación al Personal de Ventas en TIGO S.A.



El objetivo principal, es el examen de las operaciones de la empresa y establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía con las que las actividades económico-administrativas son ejecutadas y preparar un informe constructivo sobre los hallazgos que se evidencien.

LC-/1
3.10

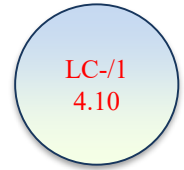
1.8. NORMAS VIGENTES PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA

El “Examen al Proceso de Control Interno Relacionado con Personal de Ventas en Entidades de Telefonía Celular” se desarrolló de acuerdo con los lineamientos definidos en las siguientes disposiciones legales:

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

1.9. ACTIVIDADES Y FECHAS DE MAYOR IMPORTANCIA

Las principales actividades y fechas de mayor importancia para la realización de la auditoría son:



	ACTIVIDAD	FECHA
→	Inicio de la Programación Estratégica	02/09/2016
→	Inicio de la Programación detallada	02/09/2016
→	Elaboración del cuestionario de Control Interno	03/09/2016
→	Elaboración de la plantilla de respaldos y respuestas	03/09/2016
→	Ejecución de Procedimientos de Cumplimiento y Pruebas Sustantivas de Auditoría	09/09/2016
→	Ejecución de Procedimientos de Aplicación General	09/09/2016
→	Elaboración de Planillas de Deficiencia	24/09/2016
→	Emisión de borrador del Informe	24/09/2016
→	Validación del Informe	28/09/2016

NOTA.-Las fechas establecidas son tentativas y han sido determinadas sobre la base del desarrollo de tareas en condiciones normales. Situaciones extraordinarias (motivadas interna o externamente), pueden alterar el cronograma previsto precedentemente.

1.10. CUESTIONARIO DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN.





“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PERSONAL DE VENTAS EN ENTIDADES DE TELEFONÍA CELULAR”
(CASO DE ESTUDIO – TIGO S.A.)



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 al Personal de Ventas?	✓			
6	¿Existe un Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño?	✓			
7	¿La Unidad de Recursos Humanos tiene definidas las Etapas a seguir para el Control Interno Relacionado con el Personal de Ventas?		✓		
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 Control Interno Relacionado con el Personal de Ventas?	✓			
11	¿Se utiliza algún Sistema Informático para registrar el Proceso de Control Interno Relacionado con el Personal de Ventas?	✓			
12	¿Se tiene definidas las consideraciones y puntajes para utilizarlos en el Proceso de Evaluación del Desempeño?		✓		

2. INFORMACIÓN SOBRE LOS ANTECEDENTES Y OPERACIONES



2.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

TIGO S.A. es una unidad de Millicom, grupo de telecomunicaciones con sede en Luxemburgo. Fue lanzada en Bolivia en la ciudad de Santa Cruz en el año 2005 como parte de la marca nacional TELECEL BOLIVIA; para el desarrollo de sus actividades, TIGO S.A. se encuentra debidamente inscrita ante el Registro de Comercio en Bolivia (FUNDEMPRESA), el Servicio de Impuestos Nacionales; en este sentido la empresa TIGO S.A. cuenta con la respectiva Matrícula de Comercio y Número de Identificación Tributaria.



La actividad principal de TIGO S.A. es la de otorgar servicios y celulares sobre redes AMPS/TDMA y GSM/GPRS, ambas en 850 MHz para telefonía móvil; así como Internet WiMAX. En el año 2013 adquirió al proveedor local de televisión por cable Multivisión y comenzó a ofrecer servicios de televisión satelital directo al hogar (DTH). En el año 2014 lanzó su canal de televisión TIGO SPORT en Bolivia.

Cabe recalcar que, la empresa TIGO S.A. es el segundo operador de telefonía móvil en el país y compite con otros dos operadores de alto nivel que son VIVA y ENTEL. En este sentido es cuando es notable que el recurso del personal de ventas es imprescindible, es por esta razón que es de vital importancia que TIGO S.A. tenga un “Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno Relacionado con el Personal de Ventas”.

2.2. MISIÓN Y VISIÓN

2.2.1. MISIÓN

“Liderar la adopción del estilo de vida digital en nuestros mercados; al mismo tiempo de ofrecer servicios económicos, con una amplia cobertura, fáciles de adquirir y usar. Nos enfocamos constantemente en conocer y exceder las expectativas de nuestros clientes y en desarrollar una marca de prestigio social.”

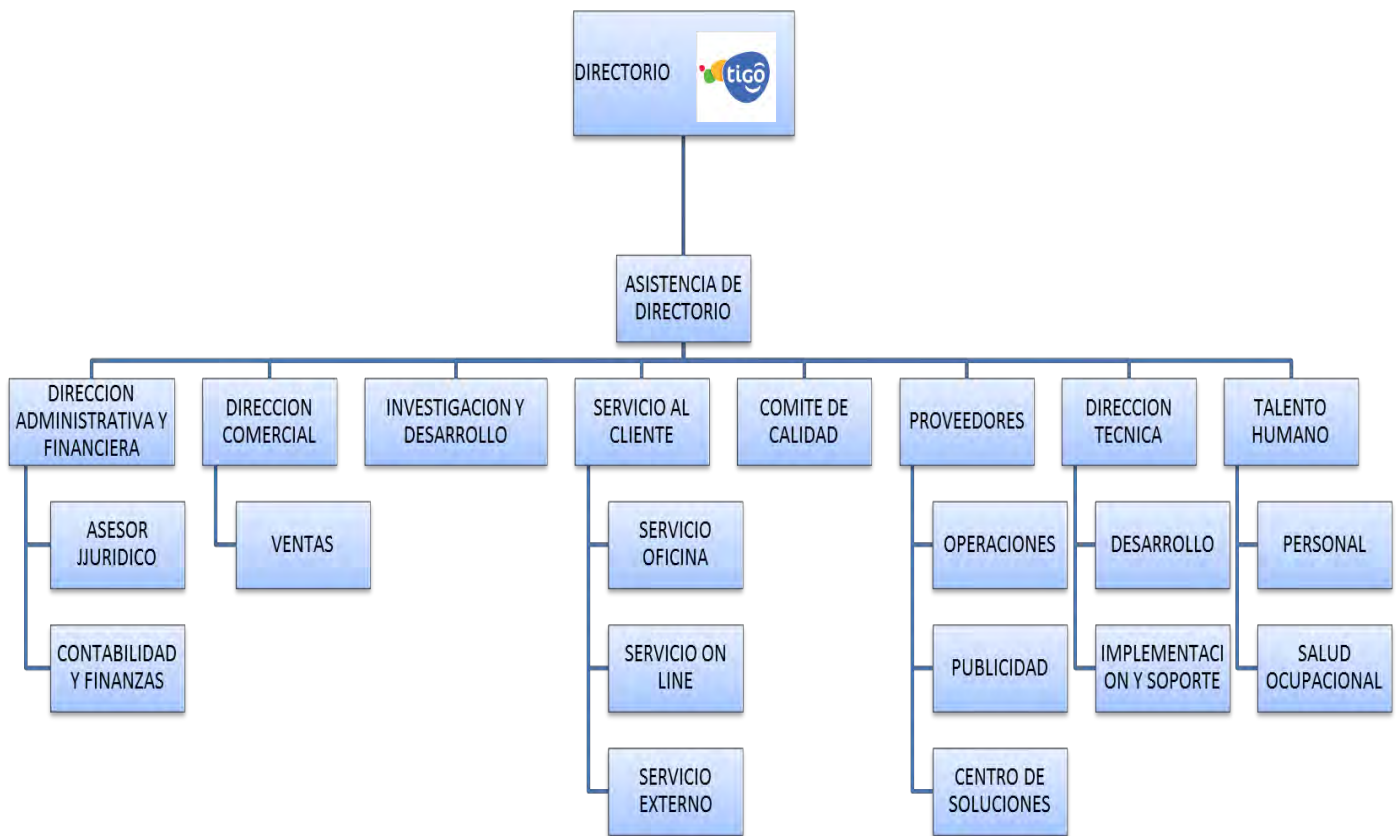


2.2.2. VISIÓN

“Facilitar a todos a avanzar y disfrutar la vida, con gente gozando del acceso a su mundo, un mundo donde los servicios móviles son económicos, accesibles y disponibles en todos lados y para todos”



2.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA





3. NATURALEZA DE LAS OPERACIONES

3.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA



TIGO Bolivia fue lanzado en el año 2005, como parte de integración de la marca nacional Telecel Bolivia con las internacionales. Siendo el segundo operador de Telefonía Móvil en el país; TIGO compite con operadores regionales como Viva y Entel. TIGO en Bolivia otorga servicios sobre redes AMPS/TDMA y GSM/GPRS, ambas en 850 MHz para telefonía móvil; así como internet Wi-Fi.

TIGO fue la primera compañía en Bolivia en proveer la tecnología 3.5G para teléfonos móviles; también fue el primero en proveer tecnología 4G LTE en Bolivia.

Actualmente se comercializan los productos más requeridos en el mercado, esperando llegar a ofrecer una telecomunicación más futurista.

Pretende ser una empresa líder en el mercado de las telecomunicaciones con aspectos diferenciadores donde las ventas aumenten por la referencia y preferencia de los clientes actuales y preferenciales.

3.2. SERVICIOS QUE OFRECE

El negocio es perteneciente al sector de las telecomunicaciones, para satisfacer las necesidades de comunicación de la población en general, los servicios que brinda TIGO S.A. en la actualidad son:

- Tigo Star.
- Tigo Money.
- Tigo Music.
- Tigo Sports.



3.3. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS-CONTABLES

De acuerdo con la estructura organizativa de la entidad, los procedimientos administrativos y contables son impartidos por la Gerencia de la empresa.



3.4. AMBIENTE DE CONTROL

TIGO S.A., genera un ambiente favorable son respetuosos del cumplimiento de las normas y leyes. Además de exigir información confiable. Se ha evaluado el ambiente de control en que opera la empresa, y distinguido aquellos que directamente influirán en el enfoque de la auditoría a emplear.

4. EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL

4.1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Se realizó el relevamiento con el propósito de lograr una clara comprensión de las operaciones y una evaluación sobre el diseño de aquellos controles que se determinen como controles claves, incluyó la toma de conocimiento y comportamiento de los sistemas de información y control.

4.2. RELEVAMIENTO DE LOS CONTROLES

El análisis y conocimiento del sistema vigente para cada componente, el ambiente de control, controles directos y controles gerenciales, puede hacer modificar la evaluación preliminar del riesgo de auditoría, ya sea elevándolo o reduciéndolo. A fin de verificar que los controles clave proporcionen satisfacción de auditoría relevante se evaluó el riesgo inherente y de control.



4.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS CONTROLES CLAVE POTENCIALES

LC-1
10.10

En la oportunidad se logró una clara comprensión de las operaciones y una evaluación sobre el diseño de aquellos controles que se determinen como controles clave. Una vez identificados los componentes sujetos a examen, se asignarán a cada uno de ellos factores de riesgo inherente y de control.

5. EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS DE AUDITORÍA

Una vez evaluados los riesgos inherentes, de control y de detección, y conocido el riesgo de auditoría, se debe evaluar varias combinaciones de procedimientos y ver cuál es el conjunto más eficiente que satisface los objetivos para cada una de las afirmaciones. La evaluación de los riesgos de auditoría va a estar directamente relacionada con la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría a aplicar.

6. ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO

Para la realización de la evaluación al control interno relacionado con el personal de ventas se definieron las fechas de las distintas etapas en que se desarrollará la auditoría mediante un cronograma con fechas de inicio y conclusión y presupuesto de horas determinado.



7. PROGRAMA DE TRABAJO



El Programa de Trabajo constituye un listado de los procedimientos a ejecutar, elaborados a la medida de las operaciones y/o componentes auditados, debe prepararse bajo la responsabilidad del supervisor y su equipo de trabajo, y aprobado por el máximo responsable de la empresa.

Contendrá, mínimamente:

- Objetivos de auditoría.
- Listado de procedimientos objeto a ejecutar para alcanzar los objetivos planteados.
- La extensión y alcance de las pruebas (procedimientos) a ejecutar.
- Método de selección de la muestra, de ser necesario.
- Relación objetivo/procedimiento.
- Referencia a papeles de trabajo donde se ejecutará cada procedimiento.
- Hecho por (destinada a iniciales y fecha del auditor que ejecutará los procedimientos).

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



TIGO S.A.

PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA

P/A
2.1

1. OBJETIVOS:

1.1. OBJETIVO GENERAL

- ✓ Verificar el grado de implantación, implementación y desarrollo del control interno relacionado con el personal de ventas en TIGO S.A.

1.2. OBJETIVO ESPECÍFICO

- ✓ Analizar con qué reglamentos internos, políticas, procedimientos, Manuales y normativa, cuenta la empresa.
- ✓ Identificar las deficiencias y excepciones del Control Interno relacionados con la operación del personal de ventas.
- ✓ Realizar una verificación, evaluación y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases del proceso de ventas. Además de proporcionar un análisis, recomendaciones e información concerniente a las actividades realizadas.



"PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PERSONAL DE VENTAS EN ENTIDADES DE TELEFONÍA CELULAR"
(CASO DE ESTUDIO - TIGO S.A.)



Entidad: TIGO S.A.



Alcance: Una gestión

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	EMCM
1.2	Entreviste al Jefe de Recursos Humanos para obtener los Antecedentes de la Unidad e Información acerca de cómo se realiza el Proceso de Control Interno con el Personal de Ventas	LP-2	EMCM
1.3	Aplice el Cuestionario de Recopilación de Antecedentes y Conocimiento del Entorno.	LP-3	EMCM
1.4	Elaboración del MPA.	LPN-1	EMCM



P/A
2.3

DESCRIPCIÓN	REF.	HECHO POR:
2. EVALUACIÓN DEL PROCESO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN VENTAS		
2.1 Verifique que la evaluación del personal en ventas provee información para mejorar, y tomar medidas correctivas para el proceso de evaluación del personal en ventas.	LC-2	EMCM
2.2 De recursos humanos, obtenga todas las etapas que se siguen para el proceso de evaluación del de personal en ventas.	LC-2/1	EMCM
2.3 Observe que se cumplan todas las etapas inmersas en el proceso de evaluación del personal en ventas.	LC-2/1	EMCM
2.4 Mediante la verificación ocular, reconstruya el flujo operacional de las etapas que se siguen en el proceso de evaluación del personal en ventas.	LC-2/1	EMCM
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.	LC-2/1	EMCM
2.6 Verifique si la entidad ha elaborado programas de capacitación para los empleados, si es así, verifique que estén fundamentados en las necesidades	LC-2/1	EMCM



	detectadas principalmente por los resultados de la evaluación del personal ventas.		
--	--	--	--

DESCRIPCIÓN		REF.	HECHO POR:
3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS			
3.1	Elabore el Informe Final y remitirlo al Directorio mediante un Memorándum de Remisión de Informe Final.	AUD / 2016	EMCM



8. 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.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PERSONAL DE VENTAS EN ENTIDADES DE TELEFONÍA CELULAR”
(CASO DE ESTUDIO - TIGO S.A.)





“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PERSONAL DE VENTAS EN ENTIDADES DE TELEFONÍA CELULAR”
(CASO DE ESTUDIO – TIGO S.A.)



MATRIZ DE RIESGOS PROCESO DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL EN VENTAS

TIGO S.A.



LC
1.2

COD	RIESGO IDENTIFICADO	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN DEL RIESGO			ENFOQUE	PRINCIPALES PRUEBAS
			INHERENTE	DE CONTROL	DE DETECCIÓN		
R1	Realizar contratación de personal en ventas 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 empresa.	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 dirección 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.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PERSONAL DE VENTAS EN ENTIDADES DE TELEFONÍA CELULAR”
(CASO DE ESTUDIO – TIGO S.A.)



MATRIZ DE RIESGOS PROCESO DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL EN VENTAS

TIGO S.A.



COD.	RIESGO IDENTIFICADO	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN DEL RIESGO			ENFOQUE	PRINCIPALES PRUEBAS
			INHERENTE	DE CONTROL	DE DETECCIÓN		
R4	RRHH no procura el mantenimiento de un clima organizacional adecuado.	No dar la importancia a la Ejecución de un buen proceso de evaluación del desempeño verificando que las promociones verticales consideren los méritos de los funcionarios en el marco de un proceso transparente.	Alto	Alto	Moderado	Control	Evaluar el cumplimiento de todas las etapas necesarias para el proceso de evaluación del personal en ventas y que las promociones sean efectuadas por mérito.



PLANILLA DE DEFICIENCIAS

LC - 1
1.5

	Preparado por:	EMCM	Fecha
Gestión 2016	Revisado por:	RVP	
N° 1	Inexistencia de un Manual de Procedimientos para Evaluar el Control Interno relacionado con el Personal de Ventas.		REF. P/T
<p>Condición: De acuerdo con la auditoría efectuada, se verificó que la unidad no tiene un Manual para Evaluar el Control Interno relacionado con el Personal de Ventas.</p>			PA2.3
<p>Criterio: El Manual de Procedimientos va encaminado 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.</p>			
<p>Causa: Falta de información sobre la importancia de un Manual de Auditoría para Evaluar el Control Interno relacionado con el Personal de Ventas en TIGO S.A.</p>			
<p>Efecto: Lo descrito se presenta debido a la ausencia de mecanismos diseñados para Evaluar el Control Interno relacionado con el Personal de Ventas., lo que podría generar el mal uso de la información.</p>			
<p>Recomendación: Se recomienda a Gerencia adopte un Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno relacionado con el Personal de Ventas, de modo que en este manual contenga los procesos</p>			



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PERSONAL DE VENTAS EN ENTIDADES DE TELEFONÍA CELULAR”
(CASO DE ESTUDIO - TIGO S.A.)



<p>que se tienen que seguir para que este sea llevado a cabo de forma eficiente por el departamento de ventas de TIGO S.A.</p>	
<p><u>Validación de los resultados y comentarios de los responsables:</u></p>	
<p>Por la importancia de este asunto, se solicitó al departamento de ventas en coordinación con RRHH dar prioridad a la elaboración del Manual, al respecto, consideramos que en el transcurso de los próximos 10 días hábiles tengamos implantado el manual.</p>	



PLANILLA DE DEFICIENCIAS

LC - 1
2.5

	Preparado por:	EMCM	Fecha
Gestión 2016	Revisado por:	RVP	
Nº 2	Reglamento Interno y actualización de la Normativa Interna		REF. P/T
<p>Condición: De acuerdo con las revisiones efectuadas se pudo verificar que si bien la empresa tiene definido un Reglamento Interno y una actualización de la Normativa Interna, estos no están siendo utilizados como base para la contratación de personal en ventas en TIGO S.A.</p>			PA2.3
<p>Criterio: De acuerdo con el reglamento interno de la empresa toda normativa interna debe ser actualizada por lo menos una vez al año aunque la misma no sufra cambio alguno.</p>			
<p>Causa: La Gerencia Financiera es la unidad responsable de incluir en la agenda este tema para decidir la obsolescencia de todos los manuales y reglamentos, para después designar personal competente para realizar la verificación del alcance y objetividad de los mismos para su modificación, puesta en consideración.</p>			
<p>Efecto: La responsabilidad por la función, al hacer uso de procedimientos que no se encuentran en los manuales de funciones, esto conlleva a que los empleados se rehúsen a realizar dichas labores y se origine un conflicto con su inmediato superior. Por otra parte se denota el descuido del responsable de la unidad encargada de la actualización de dichas herramientas administrativas.</p>			



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PERSONAL DE VENTAS EN ENTIDADES DE TELEFONÍA CELULAR”
(CASO DE ESTUDIO - TIGO S.A.)



<p><u>Recomendación:</u> Se recomienda a la Gerencia General instruya al personal pertinente el estudio de los manuales de funciones y procedimientos para determinar su caducidad y elaborar nuevos manuales para su implementación lo más antes posible para evitar seguir incurriendo en errores en los procesos administrativos.</p>	
<p><u>Validación de los resultados y comentarios de los responsables:</u></p> <p>De acuerdo a lo recomendado, se procederá con dicha instrucción de la unidad de recursos humanos.</p>	



PLANILLA DE DEFICIENCIAS

LC - 1
3.5

	Preparado por:	EMCM	Fecha
Gestión 2016	Revisado por:	RVP	
Nº 3	<p>No se realiza una revisión de los currículums de Candidatos para reducir el universo de Personas que son Competentes o tienen Aptitudes para ser Vendedores.</p>		REF. P/T
<p><u>Condición:</u> De acuerdo con el examen realizado, se pudo verificar que entre la etapa de recepción de currículums y toma de pruebas no existe una etapa de revisión de los currículums, de modo tal que se llame a dar pruebas a los candidatos que mejor cumplan los requisitos del cargo.</p>			
<p><u>Criterio:</u> Para una adecuada clasificación de postulantes se debe verificar si el candidato cumple con el perfil del puesto.</p>			
<p><u>Causa:</u> Falta de revisión de currículums recepcionados.</p>			
<p><u>Efecto:</u> Entrevista y aceptación de candidatos que no cumplen con el perfil requerido.</p>			
<p><u>Recomendación:</u> Se recomienda que luego de recibir los currículums de candidatos se proceda a analizar los mismos y convocar a los candidatos que mejor cumplan los requisitos publicados en el requerimiento de personal de esta forma reducir el universo de candidatos y optimizar tiempo en la toma y revisión de pruebas.</p>			
			PA 2.3



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PERSONAL DE VENTAS EN ENTIDADES DE TELEFONÍA CELULAR”
(CASO DE ESTUDIO - TIGO S.A.)




<p><u>Validación de los resultados y comentarios de los responsables:</u></p> <p>Se procederá de acuerdo a la Recomendación.</p>	
---	--



PLANILLA DE DEFICIENCIAS

LC - 1
4.5

	Preparado por:	EMCM	Fecha
Gestión 2016	Revisado por:	RVP	
Nº 4	Designación de Personal para el Área de Ventas		REF. P/T
<p>Condición: De acuerdo con las revisiones efectuadas se pudo verificar que una vez que se termina con las entrevistas se procede a decidir a qué candidato contratar, dicha contratación es efectuada sin la verificación de las referencias que el candidato incluyó en su currículum.</p>			PA2.3
<p>Criterio: Según Normativa Interna “Selección de Personal en Ventas” el personal de Recursos Humanos es responsable de verificar las referencias descritas por el postulante.</p>			
<p>Causa: Incumplimiento del procedimiento de contratación de personal.</p>			
<p>Efecto: Se contrate personal con referencias inexistentes o con antecedentes que repercutiría en la imagen de la empresa.</p>			
<p>Recomendación: Se recomienda que antes de contratar a un candidato se debe proceder a la confirmación de sus referencias, esta confirmación servirá como un elemento más para evaluar al personal de ventas y determinar la pertinencia de su contratación</p>			



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PERSONAL DE VENTAS EN ENTIDADES DE TELEFONÍA CELULAR”
(CASO DE ESTUDIO - TIGO S.A.)



<p><u>Validación de los resultados y comentarios de los responsables:</u></p> <p>Se instruirá a la unidad de Recursos Humanos realice la actividad recomendada antes de realizar la contratación de un candidato.</p>	
--	--



PLANILLA DE EXCEPCIONES

LC - 1
5.5

	Preparado por:	EMCM	Fecha
Gestión 2016	Revisado por:	RVP	
Nº 5	Personal de ventas sin contrato		REF. P/T
<p>Condición: Se han identificado casos de personas que se encuentran realizando labores en espera para la firma de su contrato, los lapsos de tiempo son de hasta tres meses sin firma ni pago de haberes, estos últimos en muchos casos han desistido de la idea de la contratación y dejaron de asistir a la entidad.</p>			PA 2.3
<p>Criterio: De acuerdo con la Normativa Interna y lo estipulado en la Ley General del Trabajo toda persona antes de prestar sus servicios en una entidad debe contar con un contrato en el que se especifiquen sus atribuciones, alcances y responsabilidades. Dado que en este sentido no existe relación contractual la empresa está desconociendo la retribución en dinero que se debería dar a la persona que brinda el servicio; por otra parte la persona que incide en esta anomalía no tiene un documento para poder realizar reclamo alguno.</p>			
<p>Causa: Hay funcionarios a contrato por lapsos de tiempo y que al finalizar este se los requiere para renovar el contrato pero en este procesos se tarda mucho, y ese lapso no es reconocido por la empresa para retribuirle a la persona en cuestión, esto ocasiona que la persona deje de realizar sus funciones y ese espacio laboral quede sin atención o bien y más importante aún si la persona sigue desempeñando sus funciones e incurre en procesos merecedores de responsabilidad por la función no se le puede imputar por las acciones por no tener relación contractual con la empresa en este sentido si la pérdida es cuantiosa recae la responsabilidad en el responsable de recursos humanos y del jefe de área.</p>			



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PERSONAL DE VENTAS EN ENTIDADES DE TELEFONÍA CELULAR”
(CASO DE ESTUDIO – TIGO S.A.)



<p>Efecto: La empresa está en riesgo de que estas personas incurran en contravenciones que pueden ocasionar daño económico a la institución ya que directamente incide en la imagen de la empresa, por no tener claramente establecida la relación laboral con estas personas.</p>	
<p>Recomendación: Se recomienda a Gerencia General instruya al Jefe de la Unidad de Recursos Humanos a través de los encargados de personal de ventas de la empresa, se aleje a toda persona que no se encuentre en relación contractual con la empresa para evitar transgresiones a la norma.</p>	
<p><u>Validación de los resultados y comentarios de los responsables:</u></p> <p>Se acepta la Recomendación.</p>	



9. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

TIGO S.A.
MEMORÁNDUM
AUD/2016

Para: Directorio TIGO S.A.
De: Auditoría Interna
Asunto: Remisión de Informe de Auditoría para la Evaluación del Control Interno
Relacionado con el Personal de Ventas en TIGO S.A.
Fecha: 24 de Septiembre de 2016

Adjunto al presente Memorándum, tengo el grato placer de remitir a ustedes el Informe de la Auditoría al Control Interno del Personal de Ventas en TIGO S.A.

Sin otro particular, atentamente:

Firma
Auditor Interno

Adj. Documentos descritos.
cc. Archivo



INFORME DE AUDITORÍA

A: Directorio TIGO S.A.

REF.: Informe de Auditoría sobre el Control Interno Relacionado con el Personal de Ventas en TIGO S.A.

FECHA: La Paz, 24 de Septiembre de 2016

1. ANTECEDENTES

De acuerdo con la planificación de auditoría, se realizó el examen al proceso para la Evaluación del Control Interno Relacionado con el Personal de Ventas en TIGO S.A.

1.1. Objetivo de la Evaluación

Emitir una opinión respecto a los grados de implantación, implementación y desarrollo del Control Interno Relacionado con el Personal de Ventas en TIGO S.A.

1.2. Objeto de la Evaluación

El objeto del examen es la toda información y documentación del Control Interno Relacionado con el Personal de Ventas en TIGO S.A.

1.3. Alcance de la Evaluación

En la auditoría se han empleado diferentes procedimientos, los cuales permitieron comprender el funcionamiento del Control Interno Relacionado con el Personal de Ventas en TIGO S.A., Estos procedimientos fueron aplicados para obtener evidencia que permitió concluir mi opinión y presentar las deficiencias y excepciones detectadas en la auditoría, de acuerdo a lo establecido en las disposiciones legales vigentes.



1.4. Metodología

Para el examen y evaluación del personal de ventas en TIGO S.A., se utilizó los procedimientos y las técnicas de auditoría, como la verificación de reglamentos y manuales, determinando si las mismas fueron actualizadas, compatibilizadas, aprobadas e implementadas, se evaluó toda la documentación recopilada del área de ventas comprobando si la empresa cumple con el manejo y disposición por parte de los responsables, conforme lo establecen las disposiciones legales pertinentes, además de utilizar otras técnicas de auditoría de acuerdo a las necesidades y circunstancias, para tener una evidencia suficiente y competente para alcanzar el objetivo de la evaluación.

1.5. Opinión

De acuerdo a la evidencia obtenida durante la ejecución de nuestra auditoría, llegamos a la conclusión de que el Control Interno Relacionado con el Personal de Ventas en TIGO S.A., se encuentra parcialmente implantado, salvo las deficiencias y excepciones que se detallan en el punto “Hallazgos de Auditoría” de este informe.

2. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Como resultado del examen y evaluación efectuada al personal de ventas, debemos señalar que la mayor parte de las falencias tienen que ver con aspectos administrativos (reglamentos específicos inexistentes, mecanismos de control poco adecuados, estructura orgánica y manuales administrativos no actualizados, etc.) los cuales dependen exclusivamente, del nivel administrativo de TIGO S.A.



2.1. HALLAZGOS DE AUDITORÍA

2.1.1. RESUMEN DE HALLAZGOS

Nro.	HALLAZGOS	PRIORIDAD
DEFICIENCIAS:		
1	Inexistencia de un manual de procedimientos para la evaluación del personal en ventas.	
2	Inexistencia de procedimientos de actualización de Reglamento Interno y Normativa interna, además de inutilización de los mismos para el control interno al área del personal en ventas.	
3	Inexistencia de procedimientos para la recepción de curriculums, revisión de los curriculums, de tal modo que se pueda hacer una contratación eficiente.	
4	Inexistencia de procedimientos para evaluar y constatar las referencias descritas en los curriculums del personal en ventas evaluado.	
EXCEPCIONES:		
5	Personal de ventas sin contrato.	

PRIORIDAD



Alta



Media



Baja



2.1.2. HALLAZGOS EN DETALLE

1. **Condición:** De acuerdo con la auditoría efectuada se verificó que la unidad no tiene un Manual para Evaluar el Control Interno relacionado con el Personal de Ventas.

Criterio: El Manual de Procedimientos va encaminado 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.

Causa: Falta de información sobre la importancia de un Manual de Auditoría para Evaluar el Control Interno relacionado con el Personal de Ventas en TIGO S.A.

Efecto: Lo descrito se presenta debido a la ausencia de mecanismos diseñados para Evaluar el Control Interno relacionado con el Personal de Ventas., lo que podría generar el mal uso de la información.

Recomendación: Se recomienda a Gerencia adopte un Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno relacionado con el Personal de Ventas, de modo que en este manual contenga los procesos que se tienen que seguir para que este sea llevado a cabo de forma eficiente por el departamento de ventas de TIGO S.A.

Comentarios de los responsables: Por la importancia de este asunto, se solicitó al departamento de ventas en coordinación con RRHH dar prioridad a la elaboración del Manual, al respecto, consideramos que en el transcurso de los próximos 10 días hábiles tengamos implantado el manual.

2. **Condición:** De acuerdo con las revisiones efectuadas se pudo verificar que si bien la empresa tiene definido un Reglamento Interno y una actualización de la Normativa Interna, estos no están siendo utilizados como base para la contratación de personal en ventas en TIGO S.A.



Criterio: De acuerdo al Reglamento Interno de la empresa toda normativa interna debe ser actualizada por lo menos una vez al año aunque la misma no sufra cambio alguno.

Causa: La Gerencia Financiera es la unidad responsable de incluir en la agenda este tema para decidir la obsolescencia de todos los manuales y reglamentos, para después designar personal competente para realizar la verificación del alcance y objetividad de los mismos para su modificación, puesta en consideración.

Efecto: La responsabilidad por la función, al hacer uso de procedimientos que no se encuentran en los manuales de funciones, esto conlleva a que los empleados se rehúsen a realizar dichas labores y se origine un conflicto con su inmediato superior. Por otra parte se denota el descuido del responsable de la unidad encargada de la actualización de dichas herramientas administrativas.

Recomendación: Se recomienda a la Gerencia General instruya al personal pertinente el estudio de los manuales de funciones y procedimientos para determinar su caducidad y elaborar nuevos manuales para su implementación lo más antes posible para evitar seguir incurriendo en errores en los procesos administrativos.

Comentarios de los responsables: De acuerdo a lo recomendado, se procederá con dicha instrucción de la unidad de recursos humanos.

3. Condición: De acuerdo al examen realizado, se pudo verificar que entre la etapa de recepción de currículums y toma de pruebas no existe una etapa de revisión de los currículums, de modo tal que se llame a dar pruebas a los candidatos que mejor cumplan los requisitos del cargo.

Criterio: Para una adecuada clasificación de postulantes se debe verificar si el candidato cumple con el perfil del puesto.

Causa: Falta de revisión de currículums recepcionados.

Efecto: Entrevista y aceptación de candidatos que no cumplen con el perfil requerido.



Recomendación: Se recomienda que luego de recibir los currículums de candidatos se proceda a analizar los mismos y convocar a los candidatos que mejor cumplan los requisitos publicados en el requerimiento de personal de esta forma reducir el universo de candidatos y optimizar tiempo en la toma y revisión de pruebas.

Comentarios de los responsables: Se procederá de acuerdo a la Recomendación.

4. **Condición:** De acuerdo a las revisiones efectuadas se pudo verificar que una vez que se termina con las entrevistas se procede a decidir a qué candidato contratar, dicha contratación es efectuada sin la verificación de las referencias que el candidato incluyó en su currículum.

Criterio: Según Normativa Interna “Selección de Personal” el personal de Recursos Humanos es responsable de verificar las referencias descritas por el postulante.

Causa: Incumplimiento del procedimiento de contratación de personal.

Efecto: Se contrate personal con referencias inexistentes o con antecedentes que repercutiría en la imagen de la empresa.

Recomendación: Se recomienda que antes de contratar a un candidato se debe proceder a la confirmación de sus referencias, esta confirmación servirá como un elemento más para evaluar al personal de ventas y determinar la pertinencia de su contratación

Comentarios de los responsables: Se instruirá a la unidad de Recursos Humanos realice la actividad recomendada antes de realizar la contratación de un candidato.

5. **Condición:** Se han identificado casos de personas que se encuentran realizando labores en espera para la firma de su contrato, los lapsos de tiempo son de hasta tres meses sin firma ni pago de haberes, estos últimos en muchos casos han desistido de la idea de la contratación y dejaron de asistir a la entidad.



Criterio: De acuerdo con la Normativa Interna y lo estipulado en la Ley General del Trabajo toda persona antes de prestar sus servicios en una entidad debe contar con un contrato en el que se especifiquen sus atribuciones, alcances y responsabilidades. Dado que en este sentido no existe relación contractual la empresa está desconociendo la retribución en dinero que se debería dar a la persona que brinda el servicio.

Causa: Existen funcionarios a contrato por lapsos de tiempo y que al finalizar este se los requiere para renovar el contrato pero en este procesos se tarda mucho, y ese lapso no es reconocido por la empresa, esto ocasiona que la persona deje de realizar sus funciones y ese espacio laboral quede sin atención o bien y más importante aún si la persona sigue desempeñando sus funciones e incurre en procesos merecedores de responsabilidad por la función no se le puede imputar por las acciones por no tener relación contractual con la empresa en este sentido si la pérdida es cuantiosa recae la responsabilidad en el responsable de recursos humanos y del jefe de área.

Efecto: La empresa está en riesgo de que estas personas incurran en contravenciones que pueden ocasionar daño económico a la institución ya que directamente incide en la imagen de la empresa, por no tener claramente establecida la relación laboral con estas personas.

Recomendación: Se recomienda a Gerencia General instruya al Jefe de la Unidad de Recursos Humanos a través de los encargados de personal de ventas de la empresa, se aleje a toda persona que no se encuentre en relación contractual con la empresa para evitar transgresiones a la norma.

Comentarios de los responsables: Se acepta la Recomendación.

3. CONCLUSIÓN

El presente Manual de Auditoría sirvió para realizar la auditoría en sus distintas fases, ayudó a determinar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y en particular del personal de ventas; por otro lado, se ha podido determinar mediante entrevistas, indagaciones, observaciones y otros procedimientos, las deficiencias y excepciones de



dicho proceso, las cuales fueron informadas a las instancias correspondientes mediante el informe final de auditoría, donde se planteó recomendaciones para subsanar las deficiencias y excepciones.

La aplicación del Manual por parte de la Gerencia optimizará el proceso y coadyuvará a que tenga una repercusión directa en el logro de los objetivos planteados por la empresa.

De la evaluación realizada al control interno relacionado con el personal de ventas en TIGO S.A., se concluye que el departamento de ventas, no cuenta con una herramienta administrativa que le permita evaluar de manera adecuada al personal de ventas. Si bien, se tienen controles (reglamentos, manuales y otros), estos no se encuentran actualizados y en algunos casos se carece de ellos y los mismos no han sido difundidos, lo cual ocasiona el desconocimiento de los mismos por parte del personal involucrado en las operaciones propias de la entidad

Después del análisis de la problemática del personal de ventas y la información proporcionada, establecemos que la implantación, implementación y desarrollo de los controles se encuentra parcialmente implantados, debido a que no satisface las necesidades y requerimientos de TIGO S.A.

Por lo expuesto en párrafos anteriores, el Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno Relacionado con el Personal de Ventas en Entidades de Telefonía Celular, y en particular del caso estudiado “TIGO S.A.”, será de uso obligatorio por departamento de ventas.

4. RECOMENDACIONES

Un sistema de control interno eficiente es un componente esencial de la gestión empresarial y el fundamento de las operaciones 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



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PERSONAL DE VENTAS EN ENTIDADES DE TELEFONÍA CELULAR”
(CASO DE ESTUDIO – TIGO S.A.)



conclusiones válidas con el fin de evaluar y controlar los riesgos y que esa información sea comparable con las empresas similares.

La Auditoría de evaluación del sistema de Control Interno relacionado con el Personal de Ventas presenta un alto interés por parte de Gerencia de TIGO S.A., ya que se quiere modernizar la empresa de acuerdo con las nuevas tecnologías y normas establecidas por el ente regulador.

Con relación al Control Interno de TIGO S.A., el mismo se encuentra parcialmente implantado, contiene manuales de procedimientos y funciones pero estas no especifican los procedimientos de evaluación al personal en ventas.

Es recomendable que la Gerencia General aplique el presente Manual para ejercer funciones de control relacionado con el personal de ventas.

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 ventas y alcanzar el logro de los objetivos en forma eficaz y eficiente.



BIBLIOGRAFÍA

1. BEAR RIVERO, Daniel S., Roberto. Metodología de la Investigación. Ediciones Shalom. 2008.
2. BROTO RUBIO, Jesús, GIMENO ZUERA Javier. 1996. Utilidad de la Metodología Basada en las Actividades. España. Editorial Actualidad Financiera.
3. CENTELLAS ESPAÑA, Rubén; GONZALES ALANÉS Carlos; "El Control Interno y Tratamiento Contable de Disponibilidades", Edit. Ceca, 2004.
4. CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Primera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2008.
5. Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO); Gestión de Riesgos Corporativos –Técnicas de Aplicación, 2004.
6. CORONEL TAPIA, Carlos R. “Auditoría Financiera”, Primera Edición, 2008
7. Del RÍO GONZÁLES, Cristóbal. 1985. Costos para Administradores y Dirigentes. México. Ediciones Contables y Administrativas.
8. COSO2.blogspot.com.
9. FUNES ORELLANA, Juan. 1993. Contabilidad de Costos. Cochabamba – Bolivia. Editorial Educación y Cultura.
10. Gómez, J.; Administración, Edición III. Madrid. España, 2014.
11. GUÍA INTERNACIONAL DE AUDITORÍA No. 3 [IFAC, 1983] Principios Básicos que Rigen una Auditoría.
12. HARDADON, Benmard. 1988. Contabilidad de Costos. Barcelona –España. Grupo Editorial Norma.
13. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. 2004. Metodología de la Investigación. México. Edit. McGraw-Hill Interamericana de México. S.A.
14. HORNGREN, Charles y SUNDEY Gary. 2006. Contabilidad Administrativa. 9º Ed. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
15. 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



16. (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.
17. KAPLAN, Robert S. y COOPER, Robin. 1999. Costo y Efecto. Barcelona – España. Editorial Gestión 2000 S.A.
18. MANTILLA, Samuel. 2000. Control Interno. 4° Ed. México. Editorial McGraw-Hill.
19. MEJÍA, Raúl. 2008. Metodología de la Investigación. Bogotá-Colombia.
20. MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos. 1995. Metodología - Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. 2° Ed. Colombia. Editorial McGraw-Hill.
21. MONASTERIOS C. Willy A. 2010. Antecedentes de nuestra Empresa. Revista Informativa Industrias Alimenticias Líder Ltda.
22. MONDY, R. W. & NOE, R. M. (2005). “Administración de Recursos Humanos”, (9ª ed.). México: Pearson Educación
23. POLIMENI, Ralph, FABOZZI Franky, ADELBERG, Arthur H. 1998 Manual de Contabilidad de Costos. Volumen I. Bogotá- Colombia. Editorial D' Vinci Ltda.
24. THOMPSON, Iván, Administración de la Fuerza de Ventas. Editorial Continental.
25. WHITTINGTON O. Ray & PANY Kurt. 2000. Auditoría un Enfoque Integral. México. Editorial McGraw-Hill.



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PERSONAL DE VENTAS EN ENTIDADES DE TELEFONÍA CELULAR”
(CASO DE ESTUDIO - TIGO S.A.)





"PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PERSONAL DE VENTAS EN ENTIDADES DE TELEFONÍA CELULAR"
(CASO DE ESTUDIO - TIGO S.A.)



ANEXO 1 EVALUACIÓN DEL PERSONAL EN VENTAS – CONDICIONES DE TRABAJO

TIGO S.A.															
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS											TIGO-EPV1A				
EVALUACIÓN DEL PERSONAL EN VENTAS – CONDICIONES DE TRABAJO															
FECHA :															
TIGO S.A.				APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADO								No.	ITE	M	
.....														
.....														
.....														
APELLIDOS Y NOMBRES DEL INMEDIATO SUPERIOR				PUESTO											
:															
.....													
.....													
PUESTO.															
.....															
.....															
APELLIDOS Y NOMBRES DEL SUPERIOR JERÁRQUICO									JEFES DE UNIDAD						
.....														
.....														
.....														
				PERIODO A EVALUARSE :											
				GESTION 2016											



ANEXO 2 EVALUACIÓN AL PERSONAL EN VENTAS

TIGO S.A.												
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS											TIGO-EPV1B	
EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN VENTAS												
FECHA :												
TIGO S.A.				APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADO					No. ITEM			
											
											
APELLIDOS Y NOMBRES DEL INMEDIATO SUPERIOR				PUESTO :								
.....											
.....											
PUESTO.												
.....												
.....												
.....												
APELLIDOS Y NOMBRES DEL SUPERIOR JERÁRQUICO								PERIODO A EVALUARSE:		JEFES DE UNIDAD		
.....								GESTION 2016				
.....												
PUESTO.												
.....												
.....												
.....												



"PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PERSONAL DE VENTAS EN ENTIDADES DE TELEFONÍA CELULAR"
(CASO DE ESTUDIO - TIGO S.A.)



INSTRUCTIVO																
A LAS VARIABLES QUE A CONTINUACION SE DESCRIBEN DEBEN SER VALORADAS CONSIDERANDO EL DESEMPEÑO GLOBAL DEL FUNCIONARIO																
FACTOR CAPACIDAD DE GESTION																
VARIABLES											Puntuación Numeral		1 - 50	51 - 70	71 - 89	90 - 100
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 Previsiones 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 Previsiones 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	Asigna Responsabilidades y Tareas según lo Programado.	Asigna Eficiente y Oportunamente las Actividades, y Coordina Oportunamente a fin de	Efectúa una asignación optima de Responsabilidades y Tareas, que facilita la Efectivización de Aportes



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PERSONAL DE VENTAS EN ENTIDADES DE TELEFONÍA CELULAR”
(CASO DE ESTUDIO - TIGO S.A.)



			Dependiente s. Las Actividades se Desordenan, generándose desfases en el Logro de Resultados.		ajustarse y/o anticiparse a los cambios	Individuales al Logro de los Resultados.	
			No Logra Ejercer su Autoridad Formal sobre sus Dependiente s, su Capacidad de Delegar y Obtener Resultados de su Equipo es Insatisfactori a	Ejerce Autoridad Formal sobre su Grupo, Logra la Participación de sus Dependientes pero no así su Involucramien to, Compromiso y Motivación.	Logra, delegar las Tareas de Manera Efectiva con Autoridad, Alcanzando los Objetivos Propuestos, Promoviendo el Compromiso y la Motivación de sus Dependientes.	Se constituye en Líder Capaz de Lograr la Participación Comprometida y Coherente de sus Dependientes y su Motivación.	
			CONTROL Y EVALUACIÓN: Medida en que el ocupante del puesto dispone de Capacidad para Verificar el Uso de Recursos,	El Control y Evaluación es Insuficiente, se requiere	El Control es Efectivo en una Tarea Fija, no se	El Control es Efectivo, permite Identificar	Establece con Antelación Puntos Críticos para efectuar el



ANEXO 3 FACTOR DE EFICIENCIA EN EL CUMPLIMIENTO

TIGO S.A.

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

TIGO-EPV1C

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



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PERSONAL DE VENTAS EN ENTIDADES DE TELEFONÍA CELULAR”
(CASO DE ESTUDIO – TIGO S.A.)



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

FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL EN VENTAS



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO
CON EL PERSONAL DE VENTAS EN ENTIDADES DE TELEFONÍA CELULAR”
(CASO DE ESTUDIO – TIGO S.A.)



ANEXO 4 EVALUACIÓN DEL PERSONAL EN VENTAS

TIGO S.A.											
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS										TIGO-EPV1D	
EVALUACIÓN DEL PERSONAL EN VENTAS											
FECHA:											
TIGO S.A.						APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADO				No. ITEM	
										
APELLIDOS Y NOMBRES DEL INMEDIATO SUPERIOR						PUESTO :					
.....										
PUESTO.											
.....											
APELLIDOS Y NOMBRES DEL SUPERIOR JERÁRQUICO										JEFES DE UNIDAD	
.....						PERIODO A EVALUARSE :					
.....						GESTION 2016					
PUESTO.											
.....											



“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE AUDITORÍA PARA LA
 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO RELACIONADO
 CON EL PERSONAL DE VENTAS EN ENTIDADES DE TELEFONÍA CELULAR”
 (CASO DE ESTUDIO – TIGO S.A.)



R3	
R4	
R5	
EN CASO DE SER NECESARIO, FAVOR ADICIONAR FOTOCOPIAS DEL PRESENTE FORMULARIO	
FIRMA DEL FUNCIONARIO	INMEDIATO SUPERIOR
	FIRMA DEL GERENTE GENERAL
FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL EN VENTAS	