



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA
PÚBLICA NACIONAL ESTRATÉGICA BOLIVIANA DE AVIACIÓN (BOA)

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



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EL PROCESO DE
SELECCIÓN DE PERSONAL EN BOA

Proyecto de Grado para obtener el Título de Licenciatura

POR: LEIDA ALICIA FLORES QUISPE

TUTOR: MG. SC. FELIPE VALENCIA TAPIA

LA PAZ – BOLIVIA

2012



ÍNDICE GENERAL

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I - MARCO INSTITUCIONAL	3
1.1. BASE LEGAL DE CREACIÓN.....	3
1.2. ATRIBUCIONES DE BOLIVIANA DE AVIACIÓN (BOA).....	3
1.3. MISIÓN DE LA ENTIDAD.....	4
1.4. VISIÓN DE LA ENTIDAD.....	4
1.5. OBJETIVOS PERMANENTES DE BOA.....	5
1.6. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE BOLIVIANA DE AVIACIÓN.....	5
CAPÍTULO II - PLANTEAMIENTO, JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS	6
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
2.1.1. CAUSA.....	6
2.1.2. EFECTO.....	6
2.1.3. SÍNTOMAS.....	7
2.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
2.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
2.3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	8
2.3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	8
2.3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	9
2.4. ALCANCE.....	9
2.4.1. TEMÁTICO.....	9
2.4.2. ESPACIAL.....	10
2.4.3. TEMPORAL.....	10
2.5. OBJETIVOS.....	10
2.5.1. OBJETIVO GENERAL.....	10
2.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
2.6. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.....	11
2.6.1. VARIABLE DEPENDIENTE.....	11
2.6.2. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	11



CAPÍTULO III - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	12
3.1. EL ANÁLISIS.....	12
3.2. LA SÍNTESIS.....	12
3.3. LA DEDUCCIÓN.....	13
3.4. LA INDUCCIÓN.....	13
3.5. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	13
3.5.1. Fuentes Primarias.....	13
3.5.2. Fuentes Secundarias.....	14
3.6. PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	14
CAPÍTULO IV - MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	15
4.1. AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.....	15
4.2. BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.....	15
4.3. MÉTODOS A UTILIZAR EN LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS.....	15
4.3.1. Cuestionarios.....	16
4.3.2. Entrevistas.....	16
4.3.3. Análisis de Documentación.....	17
4.4. RESPONSABILIDAD DE LA EJECUCIÓN DEL PROCESOS DE AUDITORÍA...	17
4.5. AMPLITUD TEMPORAL DE LA AUDITORÍA.....	17
4.6. CONTACTO INICIAL CON EL PERSONAL.....	18
4.7. PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	18
4.8. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.....	19
4.9. ELABORACIÓN Y ENTREGA DEL INFORME.....	20
4.10. ESTRUCTURA DEL INFORME.....	21
4.11. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	21
4.12. CONTROL INTERNO.....	22
4.12.1. Definición.....	22
4.12.2. Proceso.....	25
4.12.3. Las Personas.....	26
4.12.4. Seguridad Razonable.....	26
4.12.5. Objetivos.....	27
4.12.6. Componentes del Control Interno.....	28



4.12.7.	Relación entre los Objetivos y los Componentes.....	29
4.12.8.	Eficacia.....	30
4.13.	CONTROL INTERNO DE PERSONAL.....	31
4.14.	EMPRESA.....	31
4.15.	EMPRESA ESTATAL.....	31
4.16.	MANUAL.....	31
4.16.1.	Elaboración de un Manual.....	32
4.16.2.	Proceso de Evaluación de un Manual.....	32
4.17.	ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA.....	34
4.18.	RECURSOS HUMANOS.....	34
4.19.	AUDITORÍA.....	34
4.19.1.	Objetivos.....	35
4.19.2.	Establecimiento de Estándares.....	35
4.19.3.	Medición de Resultados.....	36
4.19.4.	Corrección.....	36
4.19.5.	Retroalimentación.....	36
4.19.6.	Ventajas de la Auditoría.....	36
 CAPÍTULO V - MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA		39
5.1.	OBJETIVO GENERAL.....	39
5.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	39
5.3.	ALCANCE AL EXAMEN.....	39
5.4.	METODOLOGÍA.....	40
5.5.	NORMAS, PRINCIPIOS Y DISPOSICIONES LEGALES A SER APLICADOS EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO.....	40
5.6.	PRINCIPALES RESPONSABILIDADES A NIVEL DE EMISIÓN DE INFORME.	41
5.7.	PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS A UTILIZAR.....	41
5.8.	PRESUPUESTO DEL TIEMPO.....	42
5.9.	PERSONAL INVOLUCRADO EN LA AUDITORÍA.....	42
5.10.	COSTO DE LA AUDITORÍA.....	42
5.11.	FECHAS DE LAS REUNIONES.....	42



CAPÍTULO VI – PAPELES DE TRABAJO	44
6.1. DEFINICIÓN.....	44
6.2. MARCO NORMATIVO QUE RIGE LA PREPARACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO.....	44
6.3. OBJETIVOS DE LA PREPARACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO.....	45
6.4. ASPECTOS QUE CONDICIONAN LA CANTIDAD DE PAPELES DE TRABAJO.....	46
6.5. CARACTERÍSTICAS DE LOS PAPELES DE TRABAJO (P/T).....	47
6.6. INFORMACIÓN MÍNIMA QUE DEBEN CONTENER LOS P/T.....	48
6.7. REFERENCIACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO.....	50
6.7.1. Objetivo de la Referenciación.....	50
6.7.2. Reglas para la Referenciación.....	50
6.8. CORREFERENCIACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO.....	51
6.8.1. Objetivo.....	51
6.8.2. Reglas.....	52
6.9. MARCAS DE AUDITORÍA.....	52
6.9.1. Objetivo.....	53
6.9.2. Reglas.....	53
6.9.3. Ventajas.....	54
6.10. LEGAJOS DE PAPELES DE TRABAJO.....	54
6.10.1. LEGAJOS DE PAPELES DE TRABAJO QUE CONFORMAN LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN.....	55
6.10.1.1. Legajo Permanente.....	55
6.10.1.2. Legajo de Programación.....	56
6.10.2. LEGAJOS DE PAPELES DE TRABAJO QUE CONFORMA LA ETAPA DE EJECUCIÓN.....	57
6.10.2.1. Legajo Corriente.....	56
6.10.3. LEGAJOS DE PAPELES DE TRABAJO QUE CONFORMA LA ETAPA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	57
6.10.3.1. Legajo de Resumen.....	57
6.11. SEGURIDAD Y ARCHIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO.....	58



CAPÍTULO VII - MANUAL DE AUDITORÍA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	63
CAPÍTULO VIII - APLICACIÓN DEL MANUAL	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
GLOSARIO DE TÉRMINOS	93
BIBLIOGRAFÍA	95

ANEXOS

MODELOS DE LEGAJOS DE PAPELES DE TRABAJO

Anexo N° 1	Legajo de Programación
Anexo N° 2	Legajo Resumen
Anexo N° 3	Legajo Corriente
Anexo N° 4	Legajo de Notificaciones
Anexo N° 5	Legajo Corriente (Primer Seguimiento)
Anexo N° 6	Marcas de Auditoría



INTRODUCCIÓN

Por ser el Recurso Humano el más importante de cuanto disponen las Organizaciones Sociales para el cumplimiento de sus objetivos, las Empresas Públicas y/o Privadas, buscan y seleccionan al mejor personal. Una de las partes esenciales en el Proceso de Selección de Personal exitoso, incluye puestos claramente definidos, instrumentados objetivos de evaluación psicotécnica, conocimientos, antecedentes y procesos de contratación estandarizados. Internamente, el liderazgo en las Empresas Públicas, se debe enfocar en estrategias efectivas para obtener el desarrollo y la ayuda necesarios para retener y maximizar el valor del capital humano.

La eficiencia en el trabajo y la productividad, son motivos de preocupación constante; es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos, se buscan afanosamente.

Somos conscientes de que en la Tarea de Auditar las Políticas y las Prácticas de Recursos Humanos de las Organizaciones lo fundamental no es la recopilación de una serie de datos o ratios de cada Área, sino el estudio de la correlación entre los datos de las diferentes Áreas.

Es por ello, que el reflejo, dentro de las Entidades va a ser muy importante, tanto cualitativamente como cuantitativamente, representando una parte significativa del total de gastos que durante el ejercicio económico incurre la Empresa, incidiendo de forma directa o indirecta en el resultado de la Entidad, o bien activándose como mayor valor de ciertos elementos.

Bajo estos preceptos, se considera de importancia, diseñar un "Manual de Auditoría Para Evaluar el Proceso de Selección de Personal para la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación (BOA).



El propósito del presente Proyecto de Grado es ofrecer una serie de bases teóricas y de aplicación práctica para poder realizar una Auditoría dentro del Área de Personal en forma idónea, con beneficios para la labor de los integrantes de esta misma Área y para la Empresa en general.

La finalidad del Proyecto de Grado es la de convertir la información sistemática y documentada proveniente del Área de Personal en conocimiento corporativo útil, para que a través de las recomendaciones se logre mejorar la eficiencia de las políticas y prácticas de Recursos Humanos en el presente caso de Selección de Personal.

El Proyecto de Grado, ha sido desarrollado en coordinación con la Entidad y con asesoramiento del Tutor Académico.



CAPÍTULO I

MARCO INSTITUCIONAL

1.1. BASE LEGAL DE CREACIÓN

Boliviana de Aviación “BOA” fue creada mediante [Decreto Supremo N° 29318](#) del 24 de octubre del 2007 como una Empresa Pública Nacional Estratégica, bajo tuición del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda. Cuenta con estatutos aprobados mediante Decreto Supremo N° 29482 de 19 de marzo de 2008.

El Patrimonio de “BOA” está constituido por los recursos y bienes que el Estado disponga, así como por los recursos remanentes a la conformación de la Empresa y activos asignados a la Unidad Ejecutora constituida para la conformación de la Empresa.

“BOA” tiene por objeto la explotación de servicios de transporte aéreo regular y no regular, interno e internacional, de pasajeros, carga y correo, así como la explotación de cualquier servicio colateral.

1.2. ATRIBUCIONES DE BOLIVIANA DE AVIACIÓN (BOA)

Las principales atribuciones de BOA, son las siguientes:

- a) Creación, Desarrollo y Operación de centros de mantenimiento de aeronaves, equipos y otros componentes propios y de terceros.



- b) Entrenamiento de Personal Profesional y Técnico; Auxiliar de Vuelo, Mantenimiento, Comercialización y de Administración, propio y de terceros.
- c) Compra, venta, arrendamiento de aeronaves en cualquier modalidad, motores, equipos y otros componentes, de acuerdo a normas y reglamentación vigente.
- d) Prestación de servicios Técnicos, Comerciales, Administrativos, de Apoyo y Asistencia a sus propias operaciones o de terceros, incluyendo cualquier servicio de asistencia y representación en tierra (handling y autohandling) en aeropuertos, a operadores, aeronaves, tripulaciones, equipajes, carga y correo.
- e) Creación, Desarrollo y Operación de Servicios de catering, limpieza y demás actividades relacionadas al soporte de Aeronaves propias y de terceros.
- f) Promoción, venta y atención de comercialización de sus servicios propios y de terceros a quienes represente;
- g) Servicios de Representación de Empresas Aéreas;
- h) Servicios relacionados con reservas de hotelería y paquetes de turismo.

1.3. MISIÓN DE LA ENTIDAD.

Brindar servicio integral de Transporte aero-comercial de alcance Nacional e Internacional con Responsabilidad Social, Seguridad y Calidad”

1.4. VISIÓN DE LA ENTIDAD

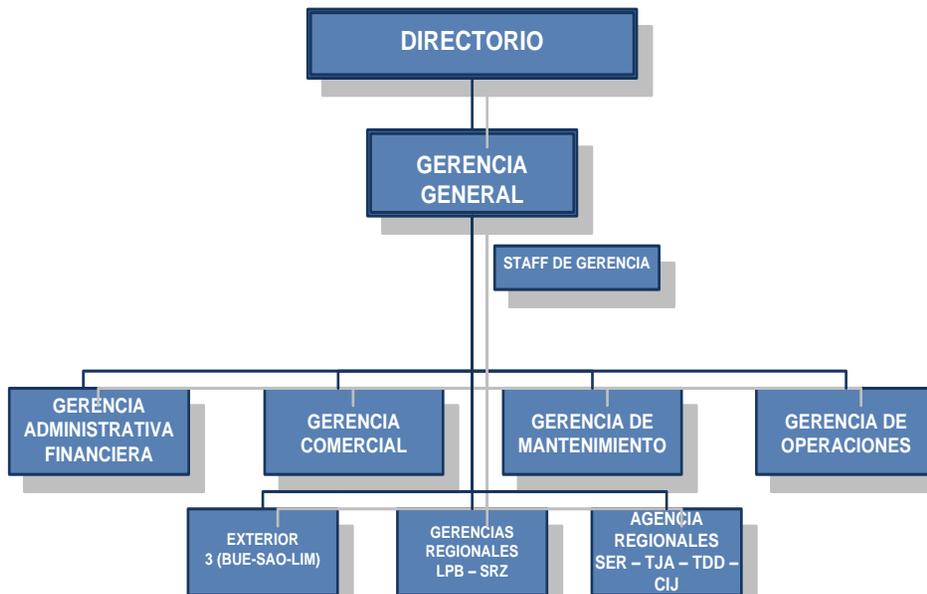
“Ser la Línea Aérea Estatal que contribuya al Desarrollo Nacional y bienestar de los Bolivianos, a través de Servicios Aeronáuticos de calidad reconocida y Gestión Empresarial eficiente”



1.5. OBJETIVOS PERMANENTES DE BOA

- Insertar, Posesionar y Comercializar los servicios de Boliviana de Aviación en el Mercado Regional, Nacional e Internacional.
- Desarrollar el Control Operacional aéreo a través de Tecnologías Aeronáuticas para garantizar las operaciones aéreas.
- Implementar Políticas Comerciales (venta, tarifas, marketing y atención al cliente) para el mercado Nacional.
- Ejecutar las operaciones aéreas programadas (ruta troncal principal, secundaria e internacional), no programadas y a requerimiento gubernamental.
- Mantener en óptimas condiciones de operabilidad y aeronavegabilidad las aeronaves de BOA., en cumplimiento a las Reglamentaciones Aeronáuticas Bolivianas.
- Implementar y Administrar el Sistema de Control.

1.6. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE BOLIVIANA DE AVIACIÓN





CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO, JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal no acorde a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, no se determina la eficacia y eficiencia en la Administración de Recursos Humanos.

La carencia de un Manual de Auditoría Para la Evaluación del Proceso de Selección de Personal en BOA, no permite eficientemente establecer Deficiencias y Excepciones de Control Interno con el riesgo de Detección a cargo del Auditor.

2.1.1. CAUSA

Inexistencia de Guías o Normas de Auditoría Específicas para Evaluar los Procedimientos que permitan medir cuantitativamente y cualitativamente el Proceso de Selección de Personal.

2.1.2. EFECTO

Contratación de Personal no idóneo.

Asignación de puestos no acordes con los requerimientos básicos.

Ausencia de procedimientos de Archivo, Control y Seguimiento del cumplimiento de contratos suscritos por servicios.

Incumplimiento de los requisitos establecidos en los Términos de Referencia.



Funcionarios promovidos sin contar con Evaluaciones de Desempeño.

Incumplimiento en la presentación de requisitos conforme a la Resolución de Perfil de Cargos.

2.1.3. SÍNTOMAS

Mejorar el Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal para las incorporaciones a la Empresa, Personal idóneo para cada Nivel Jerárquico y el cumplimiento de los requisitos del Perfil de Cargos y Escala Salarial.

2.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

- Las Carpetas Personales de los Trabajadores no adjuntan la documentación mínima requerida.
- Falta de Concursos Internos y/o Públicos para ascensos, rotación o nueva incorporación a la Empresa.
- No existencia de Manuales para evaluar y controlar, los procedimientos de Control Interno relacionados a la Selección de Personal.
- Falta de procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal.

2.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

¿La elaboración del Manual de Auditoría para Evaluación del Proceso de Selección de Personal para la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación BOA. Como Tema de Estudio e Investigación, coadyuvará al mejoramiento del Sistema de Control Interno, Organización, Seguimiento y Evaluación de los Procesos adoptados para la Selección de Personal necesarios y servirá para utilizar una metodología de aplicación real y práctica en nuestra Profesión en trabajos similares?



2.3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Una forma eficiente de establecer procedimientos es a través de la formulación de Manuales de diferentes usos, es por esta razón que Enrique Fayol y Frederick Winslow Taylor resaltaban la importancia de dejar constancia escrita de la forma más efectiva y eficiente de realizar los procedimientos.¹

La ausencia de actualización del Reglamento del Sistema de Administración del Personal “Manual de Funciones”, POAIs y Formularios de Evaluación al Desempeño para el manejo de Recursos Humanos, lo cual origina la necesidad de implementar un Manual de Auditoría Para Evaluación del Proceso de Selección de Personal para la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación BOA, emitir un informe sobre:

- El trabajo realizado.
- Los principales problemas detectados.
- Y la determinación de recomendaciones.

2.3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La metodología que se *empleará* en el presente trabajo, se describe a continuación:

- De manera general se utilizará el método científico, que permite utilizar técnicas e instrumentos de investigación. Cabe mencionar que los trabajos de consultoría no siguen una metodología rígida es por eso que se aplicarán

¹ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; Metodología – Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Editorial Mc. Graw Hill, 2da Edición , Impreso en Colombia, 1995



diferentes métodos de los cuales tienen preponderancia el método deductivo – inductivo.

- Para estructurar el marco teórico, se ha realizado la indagación de las actividades de BOA.

2.3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.

El Manual de Auditoría relacionado con el Proceso de Selección de Personal, se realiza aplicando los conocimientos teóricos y conceptuales establecidos en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, Normas de Auditoría, complementando con conceptos, procesos e instrumentos de seguimiento y evaluación desarrollada en base a la consulta bibliográfica.

Control para aumentar la credibilidad de la información generada por dicho sistema, aportando una seguridad razonable mediante la emisión de un informe con el que se pretende evaluar los mecanismos de selección adoptados por la Empresa.

2.4. ALCANCE.

Se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

2.4.1. TEMÁTICO

El Proyecto de Grado tiene un alcance en la evaluación del desempeño institucional, cuyos principales insumos son la adecuada Selección de Personal.



2.4.2. ESPACIAL

El Proyecto de Grado se realiza en la Ciudad de La Paz, en el Sector Público, Nivel Central, aplicado en la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación, sin embargo el Manual de Auditoría del Proceso de Selección de Personal puede aplicarse a cualquier Entidad Pública.

2.4.3. TEMPORAL

El Manual de Auditoría para el Proceso de Selección de Personal en Boliviana de Aviación será de aplicación inmediata.

2.5. OBJETIVOS.

A continuación se describen el objetivo general y específico.

2.5.1. OBJETIVO GENERAL.

Elaborar el Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno del Proceso de Selección de Personal, para la verificación de cumplimiento de las Normas, Disposiciones Legales así como procedimientos y requisitos establecidos por la Empresa para dicho proceso.

2.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Verificar si los files del personal se encuentra debidamente respaldados.
- Analizar con que Reglamentos Internos, Políticas, Procedimientos, Manuales y Normativa, cuenta BOA.



- Identificar las Deficiencias y Excepciones del Control Interno relacionados con el Proceso de Selección de Personal.
- Verificar si el Personal cumple con los Términos de Referencia de los Procesos de Contratación.
- Determinar y Recomendar sobre las deficiencias encontradas en la revisión de documentación.
- Que el Personal cumpla con los requisitos que menciona el Perfil de Cargos.

2.6. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

2.6.1. VARIABLE DEPENDIENTE

La Variable Dependiente está representada por el Manual de Auditoría para el Proceso de Selección de Personal, que para el presente trabajo será implantada en la Empresa Estatal Boliviana de Aviación (BOA)

2.6.2. VARIABLE INDEPENDIENTE

La Variable Independiente está identificada con la Eficiencia de las Auditorías similares, en función de la aplicación o no del presente Manual de Auditoría.



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. EL ANÁLISIS

Inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación. El análisis descompone el todo en sus partes.²

3.2. LA SÍNTESIS

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

El análisis y la síntesis, aunque son diferentes, no actúan separadamente, más por el contrario se complementan.²

² Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; Metodología – Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, Impreso en Colombia, 1995.



3.3. LA DEDUCCIÓN

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

3.4. LA INDUCCIÓN

Es una forma de reflexión o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. Tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes. A partir de verdades particulares, concluimos verdades generales.³

3.5. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

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

3.5.1. 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 y revisión documental y estructurada, entrevistas o encuestas, con el personal de dicha Empresa, etc.

³ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; Metodología – Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, Impreso en Colombia, 1995.



3.5.2. Fuentes Secundarias

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

3.6. PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA

Los procedimientos a realizarse son los siguientes:

- ✓ Elaboración del Memorándum de Planificación de Auditoría.
- ✓ Desarrollar el trabajo de campo de acuerdo al cronograma predeterminado en el Memorándum de Planificación de Auditoría.
- ✓ Elaboración de Dictamen de Auditoría.
- ✓ Presentación del informe con los resultados alcanzados en dicho trabajo.



CAPÍTULO IV

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

4.1. AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

Se define *Auditoría de Recursos Humanos* como el proceso por el cual se evalúa la eficacia y la eficiencia de las Políticas y las Prácticas de gestión de Recursos Humanos, con la finalidad de indicar las prácticas adecuadas, los posibles fallos y problemas, y proponer soluciones y sugerencias de mejora. A veces, la evidencia a cerca de la eficacia o eficiencia de las prácticas será contable y objetiva, pero no deben despreciarse otros tipos de evidencias.

4.2. BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

- Detecta problemas críticos del personal Activo.
- Estimula la uniformidad de las Políticas y Prácticas del Personal, de la Empresa.
- Sensibiliza hacia la necesidad de cambios en el Departamento de Personal.
- Garantiza el cumplimiento de las Disposiciones Legales.

4.3. MÉTODOS A UTILIZAR EN LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

Se ha desarrollado un método de investigación que implica el uso de diversas herramientas complementarias:

- Cuestionarios



- Entrevistas

- Análisis de Documentación

Estas herramientas nos permitirán obtener información cuantitativa y cualitativa a cerca de las prácticas de Recursos Humanos de la Empresa.

4.3.1. Cuestionarios

Se desarrollará una serie de breves cuestionarios que de una manera directa y objetiva nos proporcionen información a cerca de variables cualitativas, como puede ser la satisfacción con las prácticas de Recursos Humanos de la Empresa y de variables cuantitativas, como pueden ser el número de cursos de formación que han realizado los Empleados a lo largo del año o el número de veces que se les ha pasado el cuestionario de evaluación del desempeño o el de análisis de clima laboral.

El pase de cuestionarios nos va a permitir obtener información de forma rápida y de una gran cantidad de gente, además permite el tratamiento estadístico y computarizado de la información, así como el tratamiento diferencial por categorías (departamentos, género, edad, antigüedad, puesto, etc.).

4.3.2. Entrevistas

Se procederá a la realización de entrevistas con diferentes Empleados de la Empresa, con la finalidad de contrastar y ampliar la información obtenida a partir de las otras herramientas de investigación.

Se ha optado por la modalidad de entrevista *semi-estructurada*, ya que aunque se va a partir de un guión de preguntas básicas previamente establecido, el entrevistador se permitirá ir enlazando las preguntas con las repuestas que de él entrevistado con el fin de crear una mayor información. Se trata de conseguir



una conversación fluida, evitando que el empleado se sienta incómodo o tenga la sensación de estar en un interrogatorio.

4.3.3. Análisis de Documentación

Se procederá a la solicitud de diferente documentación como puedan ser los impresos utilizados en la evaluación del desempeño, las encuestas para evaluar la formación, las descripciones de los puestos de trabajo, etc. para su análisis y valoración.

4.4. RESPONSABILIDAD DE LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE AUDITORÍA

La Responsabilidad de la Ejecución del Proceso de Auditoría recae en gran medida en el Auditor que será el ejecutor de la recolección de información, sin embargo hay que tener en cuenta que parte de la responsabilidad va a recaer en los diferentes empleados de la Empresa que deberán facilitar la información que el Auditor les solicite de la manera más rápida y veraz posible, por ello el órgano de Recursos Humanos se ha de comprometer a informar a estos empleados de la importancia de la labor del Auditor, logrando así su compromiso y colaboración.

4.5. AMPLITUD TEMPORAL DE LA AUDITORÍA

La experiencia nos indica que lo más recomendable es efectuar una Auditoría de Recursos Humanos una vez al año.

El período a auditar es de un año completo.

Se recomienda realizar el proceso durante los dos primeros meses del año que preceden al período a auditar.



No obstante, una Auditoría se puede realizar en cualquier momento del año, mientras se tenga como referencia un año ya vencido en el tiempo.

4.6. CONTACTO INICIAL CON EL PERSONAL

Habrà un contacto inicial con el Personal de la Empresa con la finalidad de obtener mayor información sobre la misma y precisar el trabajo a realizar. Es importante aclarar que se necesitarà independencia y al mismo tiempo colaboración por parte de la Empresa, esto supone tiempo de dedicación de los Empleados (entrevistas con directivos, solicitud de documentación, pase de cuestionarios, etc.).

Se elaborará una propuesta de trabajo o contrato en el que se acordará por escrito el objetivo y el alcance del trabajo. Esta propuesta deberá recoger: período que desea auditarse, informe o informes a emitir, fechas de realización de la actividad y de entrega de informes, honorarios, estimación del total de horas.

4.7. PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA AUDITORÍA

Se elaborará un Proyecto Global de actuación fundamentado en las condiciones y alcance de Auditoría establecidas.

Se programarán las actividades que el Auditor se proponga llevar a cabo como consecuencia de los objetivos establecidos: Calendario de actuación, estimación de las horas de trabajo a emplear en cada fase, naturaleza y profundidad de las pruebas y procedimientos a aplicar.



4.8. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

El primer paso será reunirse con los empleados que van a tener una participación directa en la Auditoría. Se trata de exponerles el objetivo del Proyecto y resaltar la importancia de su colaboración en la facilitación de información. Resultará fundamental la presencia y el apoyo del Responsable de Recursos Humanos de la Empresa en esta labor de concienciación y de solicitud de colaboración.

El siguiente consistirá en analizar los sistemas establecidos por la Empresa para garantizar la eficacia y eficiencia de sus prácticas de Recursos Humanos, es decir, el grado en que la Empresa tiene control de sus actividades de Recursos Humanos. Este control comprenderá la evaluación de cuatro procesos diferentes:

a) **Establecimiento de Patrones:**

¿La Empresa tiene establecidos patrones para saber si sus prácticas de recursos humanos son buenas o no?

b) **Observación de las Acciones:**

¿La Empresa obtiene información sobre sus acciones? ¿Cómo? ¿Sabe a dónde está yendo en materia de RR. HH.?

c) **Comparación de las Acciones con Patrones Establecidas en RR.HH.:**

¿La Empresa realiza comparaciones entre sus acciones y los patrones establecidos? ¿Sabe cuánto le falta para llegar a los patrones correctos en RR. HH.?



d) Acciones Correctivas:

¿A partir de esas comparaciones la Empresa emprende acciones correctivas? ¿Ha planeado para recorrer la distancia que le separa de las prácticas óptimas en RR. HH.?

El último paso en este punto será aplicar las pruebas y los análisis de Auditoría pertinentes: pase de cuestionarios, entrevistas, solicitud de documentación, etc.

4.9. ELABORACIÓN Y ENTREGA DEL INFORME

El informe de Auditoría deberá cumplir una triple finalidad:

- a) Describir las prácticas de RR. HH. de la Empresa.
- b) Valorar las prácticas: Indicar cuáles son las correctas y cuáles son las incorrectas.
- c) Proponer sugerencias y recomendaciones con el fin de cubrir las Deficiencias y Excepciones detectadas.

Asimismo el informe de Auditoría debe cumplir una serie de requisitos como ser:

- a) **Claridad:** Comprensible y de fácil lectura.
- b) **Atractivo:** Presencia de tablas, gráficos, formato muy cuidado, etc.
- c) **Riguroso:** Sin errores de cálculo, centrado en hechos constatados más que en opiniones.



- d) **Relevancia:** Centrado en los aspectos más importantes, más estratégicos.
- e) **Constructivo:** Presenta recomendaciones y sugiere acciones de mejora.

4.10. ESTRUCTURA DEL INFORME

La estructura debe contener los siguientes puntos:

- a) Objetivos, Objetos y Alcance de la Auditoría.
- b) Procedimientos de Auditoría y aspectos metodológicos generales aplicados.
- c) Presentación de Resultados.
- d) Resumen de las Conclusiones.
- e) Informe del Auditor.
- f) Recomendaciones del Auditor.
- g) Anexo (soporte documental de los resultados aportados).

4.11. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Las Políticas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacional. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.



Constituyen orientación administrativa, para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas.⁴

Las Políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las interrogantes o problemas que se pueden presentar con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso.

Las Políticas de Recursos Humanos están dirigidas a como las Organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Cada Empresa pone en práctica la política de Recursos Humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades.

4.12. CONTROL INTERNO

4.12.1. Definición

El diccionario define “interno” de la siguiente forma “que existe o está situado dentro de los límites de algo” a efectos de este estudio, ese “algo” es una entidad o una Empresa. Es decir, el centro de atención es el interior de un negocio o cualquier otro tipo de Entidad, como, por ejemplo las Universidades, la Administración Pública, Organizaciones sin fines de lucro o un plan de prestaciones sociales.⁵

⁴ Chiavenato, Idalberto; *Gestión del Talento Humano*, Mc Graw Hill, Impreso en Colombia, 2002.

⁵ Principios y Normas Básicas y Generales de Control Interno, emitidas por la Contraloría General del Estado



De esta forma el Control Interno incluirá por ejemplo, las actuaciones del consejo de administración de una Entidad, los Directores y otros empleados, incluyendo Auditores Internos, pero excluirá las actuaciones de organismos de control y Auditores Externos.

El Control Interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en la Entidad, para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a la práctica ordenada por la gerencia. Posiblemente esta definición es más amplia que el significado que a veces se atribuye al término. Reconoce que un “Sistema de Control Interno se proyecta más allá de aquellas cuestiones que se relacionan directamente con las funciones de los Departamentos de Contabilidad y Financieros”.

El Control Interno se refiere a los métodos seguidos por una compañía para proteger sus activos, para proteger a la Empresa en contra del mal uso de los activos, para evitar que se incurra indebidamente en pasivos, para asegurar la exactitud y confiabilidad de toda la información financiera y de operación, para evaluar la eficiencia en las operaciones y para cerciorarse si ha habido una adhesión a la política que tenga establecida la entidad.⁶

El Control Interno es el sistema interior de una compañía que está integrado por el Plan de Organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados para proteger los activos; para obtener exactitud y la confiabilidad de datos e informes operativos, promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los

⁶ HOLMES W. A. Principios de Auditoría, Control Interno.



aspectos de las actividades de la Entidad, comunicar las Políticas Administrativas y estimular y medir el cumplimiento de las mismas.⁷

Un estudio titulado Control Interno: Marco de Referencia de las NIAS, define el Control Interno como un proceso, efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Confiabilidad en la presentación de Informes Financieros.
- Efectividad y Eficiencia de las Operaciones.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Según el Mg. Sc. Lic. Felipe Valencia T., el Control Interno, es el conjunto de planes, programas, instructivos, manuales y otros con los objetivos siguientes:

1. Salvaguarda de Activos y Control de Pasivos.
2. Promover que los Estados Financieros al igual que la información gerencial sea oportuna, razonable, útil y verificable.
3. Promover eficiencia, eficacia y economicidad en las operaciones de la Empresa.
4. Promover adhesión a las políticas de la Empresa.
5. Promover el cumplimiento de Leyes y Normas.

El Control Interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una Organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:

⁷ COOK J. W. Auditoría, Definición del Control Interno



- Eficiencia y Eficacia de la operatoria.
- Fiabilidad de la Información Financiera.
- Cumplimiento de las Leyes y Normas aplicables.

Por lo mencionado precedentemente podemos entonces definir ciertos conceptos fundamentales del Control Interno:

- El Control Interno es un proceso, es un medio para alcanzar un fin.
- Al Control Interno lo realizan las personas, no son sólo políticas y procedimientos.
- El Control Interno sólo brinda un grado de seguridad razonable, no es la seguridad total.
- El Control Interno tiene como fin facilitar el alcance de los objetivos de una Organización.

Ahora bien resulta necesario ampliar y describir los conceptos fundamentales mencionados para lograr un mejor entendimiento del Control Interno.

4.12.2. Proceso

El Control Interno constituye una serie de acciones que se interrelacionan y se extienden a todas las actividades de una organización, éstas son inherentes a la gestión del negocio (actividades de una entidad). El Control Interno es parte y está integrado a los procesos de gestión básicos: Planificación, Ejecución y Supervisión, y se encuentra entrelazado con las actividades operativas de una organización. Los Controles Internos son más efectivos cuando forman parte de la esencia de una organización, cuando son "incorporados" e "internalizados" y no "añadidos".

La incorporación de los controles repercute directamente en la capacidad que tiene una organización para la obtención de los objetivos y la búsqueda de la



calidad. La calidad está vinculada a la forma en que se gestionan y controlan los negocios, es por ello que el Control Interno suele ser esencial para que los programas de calidad tengan éxito.

4.12.3. Las Personas

El Control Interno es llevado a cabo por las personas miembros de una Organización, mediante sus acciones. Son las personas quienes establecen los objetivos de la organización e implantan los mecanismos de control.

Cada persona o miembro de una organización posee una historia y conocimientos únicos, como así también difieren sus necesidades y prioridades del resto. Esta realidad sin duda afecta y por otra parte se ve afectada por el Control Interno.

4.12.4. Seguridad Razonable

El Control Interno por muy bien diseñado e implementado que esté, sólo puede brindar a la Dirección de Recursos Humanos un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de los objetivos de la Empresa, esto se debe a que los objetivos se ven afectados por limitaciones que son inherente al Sistema de Control Interno, como ser:

- Decisiones erróneas.
- Problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos.
- Colusión entre 2 o más empleados que permita burlar los controles establecidos.



4.12.5. Objetivos

Toda Empresa tiene una misión y visión, éstas determinan los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Los objetivos se pueden establecer para el conjunto de la organización o para determinadas actividades dentro de la misma.

Los objetivos pueden categorizarse:

- **Operacionales:** Utilización eficaz y eficiente de los Recursos de una Empresa. (Por ej. Rendimiento, Rentabilidad, Salvaguarda de activos, etc.)
- **Información Financiera:** Preparación y publicación de Estados Financieros fiables.
- **Cumplimiento:** Todo lo referente al cumplimiento de las Leyes y Normas aplicables.

Del Sistema de Control Interno puede esperarse que proporcione un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de objetivos relacionados con la fiabilidad de la Información Financiera y cumplimiento de las Leyes.

Cabe aclarar que alcanzar los objetivos operacionales (por ejemplo el rendimiento sobre una inversión determinada, lanzamiento de nuevos productos, etc.) no siempre está bajo el control de una organización, dado que éste no puede prevenir acontecimientos externos que puedan evitar alcanzar las metas operativas propuestas. El Control Interno sólo puede aportar un nivel razonable de seguridad sobre las acciones llevadas a cabo para su alcance.



4.12.6. Componentes del Control Interno

El Control Interno consta de ocho componentes que se encuentran interrelacionados entre sí:

- **Monitoreo:** El monitoreo y la evaluación significa recoger y usar información. Mientras que en la mayoría de los aspectos de nuestras vidas se reconoce la importancia de la información, en el contexto de Proyectos y Organizaciones no se reconoce la importancia de la información obtenida del monitoreo y evaluación
- **Información y Comunicación:** Los Sistemas de Información y Comunicación permiten que el Personal capte e intercambie la información requerida para Desarrollar, Gestionar y Controlar sus operaciones.
- **Actividades de Control:** Establecimiento y ejecución de las Políticas y Procedimientos que sirvan para alcanzar los objetivos de la Empresa.
- **Respuesta al Riesgo:** la respuesta al riesgo es la parte más importante del proceso de riesgo
- **Evaluación de Riesgos:** Toda Empresa debe conocer los riesgos a los que enfrenta, estableciendo mecanismos para identificarlos, analizarlos y tratarlos.
- **Identificación de Eventos:** Para que un sistema reaccione ágil y flexiblemente de acuerdo con las circunstancias, deber ser supervisado.
- **Establecimiento de Objetivos:** Son los objetivos o metas que la Empresa sigue con la realización de la tarea los que determinarán, en buena parte, el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución.
- **Ambiente de Control:** El personal es el núcleo del negocio, como así también el entorno donde trabaja.



Dada la interrelación y dinamismo existente entre los diferentes componentes mencionados, nos permite inferir que el Sistema de Control Interno no es un proceso lineal y en serie donde un componente influye exclusivamente al siguiente, sino que es un proceso interactivo y multidireccional, donde cualquier componente influye en el otro.

4.12.7. Relación entre los Objetivos y los Componentes

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



Ilustración 1

Como podemos ver en la matriz, existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que la Entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos. Además el Control Interno es relevante para la totalidad de la Entidad o para cualquiera de sus unidades o actividades. Para graficar la idea, podemos mencionar el siguiente



ejemplo: "La información y comunicación es necesaria para las 4 categorías de objetivos: gestionar eficazmente las operaciones, preparar los estados financieros y verificar que se están cumpliendo las leyes y normas. Por otra parte los 8 componentes son necesarios para poder lograr eficazmente los objetivos trazados. El Control Interno es importante para la Empresa en su totalidad o para cada una de sus partes (filiales, divisiones, unidades de negocio y actividades funcionales), de esta forma uno puede centrar su atención, por ejemplo, al Entorno de Control para una categoría de objetivo para una determinada División de la Empresa.

4.12.8. Eficacia

El Control Interno puede considerarse "eficaz" cuando la dirección tiene una seguridad razonable de que:

- Disponen de la información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la organización.
- Los estados financieros son preparados de forma fiable.
- Se cumplen las Leyes y Normas aplicables.

La determinación de si un sistema de Control Interno es "eficaz" o no constituye una toma de postura subjetiva resultante del análisis de si están funcionando eficazmente los ocho componentes en su conjunto. Este funcionamiento proporciona un grado de seguridad razonable de que los objetivos establecidos van a cumplirse.⁸

⁸ Interpretación personal sobre el Informe COSO de Coopers & Lybrand



4.13. CONTROL INTERNO DE PERSONAL

Es asegurarse que las diversas Áreas y Unidades organizacionales puedan desarrollar sus actividades, con relación al desempeño del Personal, de acuerdo a lo planificado.

Es decir, que con el Control de Personal se trata de asegurar que estas Áreas y Unidades marchen de acuerdo a los objetivos planificados, sujeta a diferencias individuales de personalidad y comportamiento.⁹

4.14. EMPRESA

Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios, tendentes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.¹⁰

4.15. EMPRESA ESTATAL

Se entiende por Empresa Pública, Empresa Estatal o Sociedad Estatal a toda aquella que es propiedad del Estado, sea éste Nacional, Municipal o de cualquier otro Estrato Administrativo, ya sea de un modo total o parcial.

4.16. MANUAL

Documentos detallados que contienen en forma adecuada y sistemática información acerca de la organización de la Empresa.¹¹

⁹ Ortega Erika, Apuntes de Auditoria Gubernamental.

¹⁰ Ortega Mariño, Macario; Administración General, Editorial Imprenta III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999.

¹¹ www.monografias.com



4.16.1. Elaboración de un Manual

Una de las funciones principales que tiene la Unidad de Organización, Métodos y Sistemas, es la elaboración y actualización de Manuales Administrativos y de Control Interno.

4.16.2. Proceso de Evaluación de un Manual

El Proceso de Evaluación de un Manual de Auditoría para el Proceso de Selección de Personal requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.¹²

- a) **Responsables.** Para iniciar los trabajos que conducen a la integración del Manual, es indispensable prever que no queda diluida la Responsabilidad de la conducción de las acciones en diversas personas, sino que debe designarse a un Supervisor que conozca y domine el tema, para ello la Empresa puede nombrar a la persona que tenga los conocimientos y la experiencia necesarios para llevarlo a cabo.
- b) **Delimitación del Universo de Estudio.** Los Responsables de efectuar la de Auditoría para el Proceso de Selección de Personal, debe definir y delimitar el universo de trabajo.

¹² Interpretación personal sobre el Informe COSO de Coopers & Lybrand



- *Estudio Preliminar:* Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el Área o Áreas donde se va a actuar, para posteriormente definir la estrategia global para el levantamiento de información.
 - *Fuentes de Información:* Las fuentes son los Archivos de la organización, Directivos y Empleados, Áreas de trabajo y los Clientes y/o usuarios.
 - *Mecanismos de Información:* Recursos computacionales que permitan el acceso a información interna o externa a la Empresa que sirven como soporte al estudio.
- c) **Preparación del Proyecto.** Con los elementos preliminares para llevar a cabo el Manual de Auditoría relacionado con el Proceso de Selección de Personal, se debe preparar el documento de partida para concretarlo, el cual debe quedar integrado por la propuesta técnica que tendrá el Marco Teórico y la referencia metodológica; así como los resultados, beneficios que se esperan obtener, alcance de aplicación, recursos, costos y toda la información complementaria.
- d) **Programación y Ejecución del Trabajo de Elaboración.** Determinar el cronograma para la realización integral del Proyecto y proceder a su ejecución con la:
- Captación de la información, mediante la investigación documental, la consulta a Sistemas de Información, Encuestas, Entrevistas, Cuestionarios Observación Directa.
 - Integración de la Información
 - Análisis de la Información
 - Preparación del Proyecto del Manual
 - Validación



- Estructura final
- Presentación del Manual para su Aprobación
- Implantación del Manual
- Mecanismos de Información y Difusión

4.17. ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA

Forma de dirección que asigna al proceso científico los principios básicos del método científico, indicando así, el modo más óptimo de llevar a cabo un trabajo y repartiendo las ganancias con los trabajadores. Se desarrolla siguiendo las ideas de Frederick Taylor. Se basa en la división del trabajo en dirección y trabajadores, la subdivisión de las tareas en otras más simples y en la remuneración del trabajador según el rendimiento.¹³

4.18. RECURSOS HUMANOS

Conjunto de Experiencias, Habilidades, Aptitudes, Actitudes, Conocimientos, Voluntades, etc. de las personas que integran una organización. (Derivado de las personas, no son las personas)¹⁴

4.19. AUDITORÍA

Parte especializada de la Contabilidad, posee una metodología técnicamente adelantada, plasmada en un plan de trabajo que incluye programas específicos, utilizados por auditores (externos e internos) se encargan de efectuar un servicio específico, de acuerdo con Normas Básicas de Auditoría.¹⁵

¹³ Ortega Mariño, Macario; Organización y toma de decisiones, Editorial Imprenta III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999

¹⁴ Chiavenato Adalberto – Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Colombia, 2002, Primera Edición.

¹⁵ Normas de Auditoría y Contabilidad – Consejo Técnico Nacional de Auditoría y Contabilidad – Colegio de Auditores de Bolivia - 2003



El término de Auditoría se ha empleado incorrectamente con frecuencia ya que se ha considerado como una evaluación, cuyo único fin es detectar errores y señalar fallas. A causa de esto, se ha tomado la frase “tiene Auditoría”, como sinónimo de que, en dicha Entidad, antes de realizarse la Auditoría, ya se habían detectado fallas. El concepto de Auditoría es mucho más que esto. Es un examen crítico que se realiza con el fin de evaluar la eficacia y eficiencia de una sección, un organismo, una Entidad, etc.

La palabra Auditoría, proviene del latín *auditorius* y de esta proviene la palabra Auditor, que se refiere a todo aquel que tiene la virtud de oír.¹⁶

La Auditoría es un examen crítico pero no mecánico, que no implica la preexistencia de fallas en la Entidad Auditada y que persigue el fin de Evaluar y Mejorar la eficacia y eficiencia de una sección o de un organismo.

4.19.1. Objetivos

En sentido general los principales objetivos que constituyen a la Auditoría son el Control de la función, el análisis de la eficiencia de los sistemas, la verificación del cumplimiento de la Normativa General de la Empresa, en cada ámbito y la revisión de la eficaz gestión de los recursos materiales, humanos e informáticos.¹⁷

El objetivo de una Auditoría no es solo señalar las fallas y los problemas, sino también presentar sugerencias y soluciones.

4.19.2. Establecimiento de Estándares

Los estándares son criterios establecidos contra los cuales pueden medirse los resultados, representan la expresión de las metas de planeación de la Empresa o

¹⁶ Jonh W. Cook y Gary, Winkle (1987), Auditoría 3ª Edición Mc. Graw-Hill Buenos Aires Argentina Pag. 27

¹⁷ Normas de Auditoría y Contabilidad – Consejo Técnico Nacional de Auditoría y Contabilidad – Colegio de Auditores de Bolivia - 2003



Departamento en términos tales que el logro real de los deberes asignados, puedan medirse contra ellos.

Los estándares pueden ser físicos y representar cantidades de productos, Unidades de servicio, horas-hombre, velocidad, volumen de rechazo, etc., o pueden estipularse en Términos Monetarios como Costos, Ingresos o Inversiones; u otros términos de medición.

4.19.3. Medición de Resultados

Si el Control se fija adecuadamente y si existen medios disponibles para determinar exactamente que están haciendo los subordinados, la comparación del desempeño real con lo esperado es fácil. Pero hay actividades en las que es difícil establecer estándares de control por lo que se dificulta la medición.

4.19.4. Corrección

Si como resultado de la medición se detectan desviaciones, corregir inmediatamente esas desviaciones y establecer nuevos planes y procedimientos para que no se vuelvan a presentar.

4.19.5. Retroalimentación

Una vez corregidas las desviaciones, reprogramar el proceso de control con la información obtenida causante del desvío.



4.19.6. Ventajas de la Auditoría

Entre las ventajas de su utilización, podemos comentar las siguientes:

- ✓ Permite detectar el exceso de costes sociales o la identificación de costes no contemplados inicialmente. Permite aplicar posibles problemas futuros, con la posibilidad de reacciones para su prevención. Por eso es vital una correcta valoración de puestos de trabajo.
- ✓ Al evaluar el Control Interno, permite identificar deficiencias y excepciones de Control Interno, entendiéndose como deficiencias la falta de controles y controles vulnerados.

Poco a poco los sistemas de valoración científica del trabajo van abriéndose paso a los países más avanzados dentro de las Empresas más innovadoras.

La Auditoría tiene una función de diagnóstico preventivo ya que, por una parte, supone un análisis de la situación real, permitiendo descubrir posibles problemas que de otra forma no se habrían identificado. Por otra parte, de la posibilidad de emprender acciones que eviten las consecuencias más negativas.

A continuación presentamos otras ventajas de la utilización de la función Auditora:

- Permiten analizar una evaluación general de la gestión de Recursos Humanos. Podemos de esta forma analizar cada pieza y engranaje del sistema para conocer el grado de integración entre cada una de las funciones que componen el sistema. Es un proceso bidireccional, ya que la dirección recoge información sobre la adecuación del sistema, pero también facilita el hecho de que todos los miembros de la plantilla aporten su opinión.
- Favorece el cambio, la Auditoría proporciona información muy importante a la Gerencia y permite identificar situaciones problemáticas y emprender



medidas correctivas. Dicha información permite establecer comparaciones entre la situación real y los objetivos de la Compañía que hace saltar la alarma si las diferencias son notables.

- Es una herramienta que favorece los programas de calidad total, la recolección y análisis de datos presente en la Auditoría posibilita la información necesaria para la puesta en marcha de los programas de calidad total por lo que, en muchos casos se complementan mutuamente. Por ejemplo: las Empresas que desean obtener la certificación ISO 9000 deben superar una Auditoría de Calidad por parte de la Organización Internacional de Normalización (International Standar Organization) y aunque las normas que la Empresa debe cumplir no se refieren concretamente a la calidad de RR.HH., una cultura Empresarial basada en la calidad si favorece ambos procesos.
- Por último, la Auditoría supone una incuestionable herramienta de marketing que permite evidenciar la tangible aportación a la evolución de la Empresa en su conjunto.



CAPÍTULO V

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

5.1. OBJETIVO GENERAL

Emitir una opinión independiente, respecto al Grado de Implantación, Implementación y desarrollo del Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal en Boliviana de Aviación.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Verificar la legalidad y suficiencia de la documentación que respalda los Términos de Referencia del Proceso de Contratación.

Ayudar a la Gerencia a lograr la Administración más eficiente de las operaciones de la Empresa, estableciendo procedimientos para adherirse a sus planes.

Revelar y corregir la ineficiencia en las operaciones.

Recomendar cambios necesarios en las diversas fases de las operaciones.

Informes Legales.

Resoluciones Ministeriales que aprueben la Escala Salarial.

5.3. ALCANCE DEL EXAMEN

El examen se efectuará de acuerdo Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal y la evidencia en que se basan los resultados y hallazgos de Auditoría.



5.4. METODOLOGÍA

La metodología aplicada para efectuar el presente examen, se desarrollará conforme a Programas de Trabajo en relación a las operaciones sujetas al examen, este incluye Procedimientos y Técnicas que permitirán obtener evidencia confiable mediante:

- ✓ Aplicación de procedimientos de Auditoría necesarios para obtener evidencia suficiente tales como indagación, análisis, confirmación, verificación, solicitud de documentación e información a instancias correspondientes entre otros.
- ✓ El trabajo se documentará con evidencia pertinente, suficiente y competente a fin de fundamentar los resultados del mismo.

5.5. NORMAS, PRINCIPIOS Y DISPOSICIONES LEGALES A SER APLICADAS EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO

- ✓ Ley de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales N° 1178 del 20 de julio de 1990.
- ✓ Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, aprobadas con Decreto Supremo No. 26115 y su Reglamentación.
- ✓ Otras disposiciones requeridas en el transcurso del examen.
- ✓ Manual de Normas de Auditoría Gubernamental N/CE/10-A al M/CE/10-H aprobadas con Resolución CGR/079/2006 de 04/04/2006 de la Contraloría General de la República hoy Contraloría General del Estado.
- ✓ Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental Aprobado con Resolución CGR-1/070/2000



5.6. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES A NIVEL DE EMISIÓN DE INFORMES

En función a los hallazgos de Auditoría que hubiere, se emitirá el informe correspondiente incluyendo información que facilite su comprensión, expuesto de manera convincente y objetiva, de corresponder se emitirá el informe con indicios de responsabilidad por la función pública.

Con los resultados alcanzados, se emitirá el informe de acuerdo a las Normas de Auditoría Gubernamental; y hacer conocer el informe a la Máxima Autoridad Ejecutiva de la Institución y a la Contraloría General del Estado.

La composición del equipo de trabajo y actividades a ejecutarse, será realizada a tiempo completo por un Auditor Interno bajo y un supervisor de la Empresa.

5.7. PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS A UTILIZAR

Durante el desarrollo de la Auditoría se llevarán a cabo los siguientes procedimientos y Técnicas:

Procedimientos:

- Evaluación y estudio del Sistema Contable para la contratación de Personal.
- Evaluación y estudio del Sistema de Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal.

Técnicas:

- Inspección.



- Observación.
- Cálculo.

5.8. PRESUPUESTO DEL TIEMPO

ACTIVIDAD	PERSONAL	TIEMPO EN HORAS
Vista Preliminar		
Memorando de Planeación		
Programas de Auditoría		
Ejecución de la Auditoría		
Informe		

5.9. PERSONAL INVOLUCRADO EN LA AUDITORÍA

Por parte de la Empresa:...(nombres y cargos)...

Por parte de la Auditoría:...(nombres y cargos)....

5.10. COSTO DE LA AUDITORÍA

Honorarios:....

Transporte:.....

Papelería:.....

Viáticos:.....



5.11. FECHAS DE LAS REUNIONES

Conclusiones de la Visita Preliminar

Para Planear el Trabajo

Discutir y Revisar el Memorando de Control Interno

Discutir el Informe Final



CAPÍTULO VI

PAPELES DE TRABAJO

6.1. DEFINICIÓN

Los Papeles de Trabajo comprenden la totalidad de los documentos preparados o recibidos por los Auditores, de manera que en conjunto constituyan un compendio de la información utilizada y de las pruebas efectuadas en la ejecución de su trabajo, junto con las decisiones tomadas para llegar a formarse la opinión. Constituyen, por tanto, el nexo de unión entre el trabajo de campo y el informe de la Auditoría. El propósito de los Papeles de Trabajo es ayudar en la planificación y realización de la Auditoría, en la supervisión y revisión de la misma y en suministrar evidencia del trabajo realizado, de tal modo que sirvan de soporte a las conclusiones, opiniones, comentarios y recomendaciones incluidos en el informe.

Los Papeles de Trabajo deben contener información suficiente a los efectos de permitir que un Auditor experimentado, sin conexión previa con la Auditoría, identifique la evidencia que soportan, las conclusiones y juicios más significativos de los Auditores.

6.2. MARCO NORMATIVO QUE RIGE LA PREPARACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO

El Marco Normativo que rige la preparación de los Papeles de Trabajo está dado por:

- a) Las Normas de Auditoría Gubernamental (NAG). En el acápite referido a Evidencia, de cada una de las Normas específicas por tipo de Auditoría,



hacen referencia a la preparación de los Papeles de Trabajo. Tal es así que, por ejemplo, La Norma de Auditoría Financiera 224 Evidencia, en el punto aclaratorio 09, señala: “Los Papeles de Trabajo comprenden la totalidad de los documentos preparados o recibidos por los Auditores gubernamentales, de manera que, en conjunto, constituyan un compendio de las pruebas realizadas durante el proceso de Auditoría y de las evidencias obtenidas para llegar a formarse una opinión o abstenerse de ella”.

- b) La Norma 1 – Normas Básicas de Auditoría de Estados Financieros, del Consejo Técnico Nacional de Auditoría y Contabilidad del Colegio de Auditores de Bolivia, en el párrafo 2.4 Documentación, señala que “El Auditor debe documentar aquellos asuntos que sean importantes para proporcionar evidencia de que la Auditoría se practicó de acuerdo con las presentes normas”.
- c) Normas Internacionales de Auditoría (NIA) Sección 230: “Los Papeles de Trabajo representan una ayuda en la planeación, ejecución, supervisión y revisión del trabajo, y proporcionan la evidencia necesaria que respalda la opinión del Auditor”.

6.3. OBJETIVO DE LA PREPARACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO

La preparación de los Papeles de Trabajo, principalmente, tienen tres propósitos:

- a) Proporcionar evidencia del trabajo realizado y de las conclusiones obtenidas.
- b) Facilitar y servir como evidencia de la supervisión y revisión del trabajo de Auditoría.



- c) Servir como elemento de juicio para evaluar el desempeño Técnico de los Auditores y que otros puedan revisar la calidad de la Auditoría.

Los Papeles de Trabajo ocupan una función excepcionalmente relevante en las auditorías del Sector Público, los mismos que puede ser requerido por otras instancias a efecto de comprobar los hechos reportados en los informes de Auditoría.

6.4. ASPECTOS QUE CONDICIONAN LA CANTIDAD DE LOS PAPELES DE TRABAJO

La extensión de la documentación a incluir dependerá del juicio profesional del auditor. La cantidad y contenido de los Papeles de Trabajo estarán afectados por los siguientes factores:

- ✓ La naturaleza de la Auditoría.
- ✓ El tipo de informe a emitir.
- ✓ La naturaleza y complejidad de la actividad de la Entidad.
- ✓ Las características y condiciones de los respaldos de la Información a ser Auditada.
- ✓ El Grado de Confianza en la efectividad del Control Interno.

En cada Auditoría, los Papeles de Trabajo deben diseñarse y organizarse según las circunstancias y las necesidades del Auditor. El uso de papeles normalizados contribuye a mejorar la eficacia en la preparación y revisión, facilita también la delegación de tareas proporcionando un elemento para controlar su calidad.



6.5. CARACTERÍSTICAS DE LOS PAPELES DE TRABAJO

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

- **Claridad:** Se refiere a que cualquier lector pueda entender el propósito, naturaleza, alcance y las conclusiones sobre el trabajo ejecutado.
- **Concisos:** Significa que los papeles de trabajo deben contener temas y aspectos relevantes para el logro de los objetivos de auditoría, definidos durante la etapa de programación, evitando incluir comentarios extensos y superfluos, que crean confusión o dificulten la supervisión.
- **Pertinencia:** Implica que los papeles de trabajo incluyen evidencia suficiente y competente que respalden el cumplimiento de los objetivos de auditoría y por ende soporten la formación de un juicio Profesional.
- **Objetividad:** Significa que los papeles de trabajo reflejan sólo los hechos analizados, tal y como han sucedido, evitando incluir aspectos personales que puedan distorsionar el análisis y evaluación de la evidencia de auditoría obtenida.
- **Lógica:** Los Papeles de Trabajo deben elaborarse con criterio lógico, estableciendo una secuencia natural entre los hechos analizados, los procedimientos aplicados, la evidencia de la Auditoría obtenida y los objetivos de auditoría alcanzados. Los Papeles de Trabajo deben reunir las siguientes características de calidad:



- **Orden:** Los papeles de trabajo deben permitir manejar, entender y supervisar las cédulas que conforman los legajos de papeles de trabajo, para lo cual debe existir un sistema uniforme, coherente y lógicamente ordenados.
- **Integridad:** Implica incluir en toda cédula de trabajo, el propósito, naturaleza, alcance, oportunidad y los resultados de los procedimientos ejecutados.

6.6. INFORMACIÓN MÍNIMA QUE DEBEN CONTENER LOS PAPELES DE TRABAJO

En general, todo Papel de Trabajo debe contener como mínimo:

Encabezamiento: Incluirá el nombre de la Entidad Pública, ejercicio económico, tipo de Auditoría y Área o componente específico, objeto de la Auditoría.

Referencias: Cada Papel de Trabajo tendrá su propia referencia, y deberá indicar las hojas de trabajo relacionadas de acuerdo con un sistema de referencias cruzadas o correferencias que permita la revisión.

Fecha e Identificación de quién preparó el Papel de Trabajo: Mediante rúbrica de la persona que ha contribuido a su elaboración, así como la fecha de realización.

Fecha e Identificación de quién supervisó el trabajo: Mediante INICIALES de la persona que revisó el trabajo realizado, como constancia de la supervisión efectuada.



Referencia al paso del Programa de Trabajo: A fin de conocer el objetivo de preparación de la cédula.

El análisis realizado: El mismo estará en función a la ejecución de los procedimientos de Auditoría a fin de cumplir con lo definido en los programas de trabajo.

Alcance del trabajo: Relacionando el análisis realizado con el total del rubro, cuenta u operación, objeto del examen, indicando el tamaño de las muestras y la forma de su obtención.

Método de muestreo: Cuando sea aplicable será necesario hacer referencia al método de muestreo aplicado.

Fuente de la información obtenida: Se señalará los Registros Contables o archivo en base al cual fue preparada la cédula, referencia a los documentos base y las personas que la facilitaron.

Explicación de las marcas de Auditoría utilizadas: En la parte inferior de la cédula se deberá realizar una descripción del significado de las marcas de Auditoría utilizadas en la misma, en el caso de que ésta explicación se encuentre en otra cédula se hará referencia a la misma.

Conclusiones: Cuando corresponda, *se realizará una* exposición sucinta de los resultados logrados con el trabajo, una vez finalizado.

Documentación preparada o proporcionada por la Entidad: En el caso de que la cédula haya sido confeccionada y proporcionada por la Entidad, en ésta se deberá consignar las INICIALES PPE (papel proporcionado por la Entidad) y



se registrará el trabajo realizado y las referencias y correferencias necesarias, a fin de establecer la utilidad de incluir estas cédulas como parte de los Papeles de Trabajo.

El Auditor debe tener en cuenta que el contenido y la disposición de los documentos de trabajo reflejan su grado de preparación, experiencia y conocimiento.

6.7. REFERENCIACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO

La referenciación consiste en un sistema de codificación utilizado para organizar y archivar los Papeles de Trabajo.

6.7.1. Objetivo de la Referenciación

El objetivo de la referenciación es facilitar la identificación y el acceso a los Papeles de Trabajo para propósitos de:

- ✓ Supervisión
- ✓ Revisión
- ✓ Consulta
- ✓ Demostración del trabajo realizado

6.7.2. Reglas para la Referenciación

Las referenciación de los Papeles de Trabajo deben seguir las siguientes reglas:

- ✓ Las referencias deben ser escritas en un color diferente al utilizado en el resto del papel, usualmente en color rojo.
- ✓ Cuando se usa referenciación alfanumérica se debe utilizar una misma letra para identificar los Papeles de Trabajo correspondientes a igual



rubro, componente o ciclo de transacciones, asignando un número correlativo según el orden de archivo de los Papeles de Trabajo: A-1, A-1.1, A-2,.

- ✓ Es conveniente usar subíndices o quebrados para identificar Papeles de Trabajo que pertenecen a un mismo análisis: A-1; A-1/1; A-2/3.1.
- ✓ Cuando se haya eliminado un Papel de Trabajo, debe explicarse en la hoja anterior o siguiente al papel de trabajo retirado que la referencia faltante no fue utilizada: A-1, A-1/1, A-1/3 (A-1/2 no fue utilizada).

Nombre Año Titulo del Papel	RE F.
FIRMAS: de quien los prepara y lo revisa.	

6.8. CORREFERENCIACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Son las referencias cruzadas utilizadas para indicar que una cifra o dato dentro de un Papel de Trabajo tiene relación directa con igual o iguales cifras o datos que figuran en otros Papeles de Trabajo.

6.8.1. Objetivo

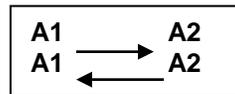
Permite relacionar cifras o datos entre si y hacer un seguimiento al análisis realizado



6.8.2. Reglas

La correferenciación de los Papeles de Trabajo debe seguir las siguientes reglas:

- ✓ Es conveniente escribir las correferencias en color diferente al utilizado en el resto del papel, usualmente en color rojo.
- ✓ Las correferencias deben ser escritas alrededor de cada partida o dato trabajado.
- ✓ Las correferencias solamente deben correferenciar cifras idénticas.
- ✓ La correferenciación siempre utiliza dos referencias, una que va y otra que viene:



- ✓ La posición de la referencia debe indicar la dirección en que va la misma:
 - Una correferencia que proviene de una cifra debe colocarse a la izquierda o arriba de dicho importe (viene de...)
 - Una correferencia que se lleva de atrás hacia delante debe colocarse a la derecha o debajo del importe (va a...)
 - Una cifra o dato no puede tener más de dos correferencias (de donde viene y a donde va)

6.9. MARCAS DE AUDITORÍA

Son señales o tildes utilizadas para indicar brevemente el trabajo realizado sobre importes, partidas, saldos y/o datos sujetos a revisión. Es importante señalar que estas marcas no tienen significado por sí mismas y por ende, siempre que se utilicen deben ser explicadas.

En cualquier caso, es conveniente llegar a establecer una convención de signos que permitan su normalización, lo que es ventajoso desde el punto de vista en el



cual todos los usuarios interpretarán de manera idéntica e inequívoca el significado de un determinado símbolo.

6.9.1. Objetivo

Las Marcas de Auditoría se utilizan para explicar en forma sucinta, la aplicación de una determinada Tarea o Técnica de Auditoría, inherente al trabajo mismo o las tareas de revisión del trabajo.

6.9.2 Reglas

Al emplear las Marcas de Auditoría deben tenerse presente las siguientes reglas:

- ✓ Es conveniente escribir las marcas en color diferente al utilizado en el resto del papel.
- ✓ Deben ser escritas al margen derecho o izquierdo del dato que ha sido revisado.
- ✓ Para referenciar un conjunto de cifras y evitar la repetición de la marca en cada una de ellas, es conveniente utilizar signos de agrupación que los engloben.
- ✓ El significado de la marca debe ser anotada en forma clara y concisa en la parte inferior de los papeles de trabajo o hacer referencia al Papel de Trabajo donde se explica la misma.
- ✓ No se debe utilizar una misma marca para representar asuntos diferentes.
- ✓ Debe evitarse recargar el papel con el uso excesivo de marcas, ya que ello crea confusión y dificulta la supervisión.



6.9.3. Ventajas

Entre las ventajas del uso de marcas pueden citarse las siguientes:

- Se pueden escribir rápidamente, lo cual implica ahorro de tiempo
- Eliminan la necesidad de aclaraciones extensas
- Evitan repetir explicaciones similares y detalladas en diferentes papeles de trabajo
- Facilitan la rápida y eficiente supervisión de los Papeles de Trabajo

6.10. LEGAJOS DE PAPELES DE TRABAJO

Durante todo el Proceso de la Auditoría (Planificación, Ejecución y Comunicación de resultados) se van generado papeles de papeles de trabajo con características especiales, considerando la etapa de la Auditoría en la que se originaron, por lo que se hace necesario archivar los mismos, contemplando cada una de estas etapas, a estos archivos se los denomina “Legajos de Papeles de Trabajo”.

Cada organización de Auditoría tiene normalizado la forma y contenido de estos legajos, a continuación describimos de manera general, el contenido de los Legajos de Papeles de Trabajo, considerando la etapa de la Auditoría en la que se originan.



6.10.1. LEGAJO DE PAPELES DE TRABAJO QUE CONFORMA LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

6.10.1.1. Legajo Permanente

Durante la etapa de planificación se debe obtener información relevante sobre las actividades de la Entidad. El objeto de la Auditoría no puede ser examinado sin que se cuente con un conocimiento cabal de las actividades de la Entidad, en especial aquellas que tienen un impacto significativo en la información a examinar, gran parte de la información obtenida en esta etapa se archivará en un Legajo de Papeles de Trabajo denominado, generalmente, “Legajo permanente”; este debe contener información y documentación para consulta continua de los Auditores, a fin de brindar datos útiles durante todas las etapas de la Auditoría y en exámenes futuros.

A continuación mencionamos algunos ejemplos de la información que se archiva en este legajo:

- ✓ Legislación vinculada específicamente a la Entidad
- ✓ Relaciones de tuición y vinculación institucional
- ✓ Estructura organizativa de la Entidad
- ✓ Contratos con vigencia mayor a un año
- ✓ Registros de propiedades inmuebles y de vehículos
- ✓ Normativa vigente para la ejecución de las operaciones

De acuerdo a lo establecido en la Norma de Auditoría Gubernamental 217 Relevamiento de información, en ciertos casos se puede requerir la realización de un relevamiento de información a efectos de establecer el grado de auditabilidad o en la práctica también se lo utiliza para definir el tipo de



Auditoría a realizar, al ejecutar este trabajo de relevamiento, también se conforma este legajo permanente.

En el caso de las Unidades de Auditoría Interna, las mismas ya cuentan con un legajo permanente, el mismo que debe ser actualizado en función a las modificaciones que se presenten tanto de la Normativa Legal como interna de la Entidad.

6.10.1.2. Legajo de Programación

Los Papeles de Trabajo relacionados con la Planificación del Examen de Auditoría se incluyen en un legajo denominado generalmente “Legajo de Programación”.

El objetivo de este legajo es documentar el proceso de Planificación de la Auditoría, el contenido mínimo de este legajo es el siguiente:

- ✓ Memorándum de planificación de auditoría
- ✓ Programas de trabajo
- ✓ Procedimientos de diagnóstico y actividades previas a la planificación (*)
- ✓ Correspondencia recibida y expedida

(*) En este acápite se archivará el análisis de los Riesgos Inherentes y de Control, Análisis de Materialidad, Evaluación de los Sistemas de Control Interno, revisiones Analíticas e Información Administrativa referida a la Asignación de Personal y las horas programadas.



6.10.2. LEGAJO DE PAPELES DE TRABAJO QUE CONFORMA LA ETAPA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

6.10.1.1. El Legajo corriente

Incluye toda la información y documentación obtenida y/o preparada por el Auditor durante el examen. En este legajo se documenta el cumplimiento de los procedimientos programados y la obtención de evidencias suficientes y competentes que sustenten las conclusiones, opiniones, comentarios y recomendaciones incluidos en el Informe de Auditoría. El contenido de este legajo variará considerando el tipo de auditoría realizada, sin embargo de manera general en este legajo se puede archivar la siguiente documentación:

- ✓ Conclusiones sobre el trabajo realizado
- ✓ Planilla de deficiencias o hallazgos
- ✓ Programas de trabajo
- ✓ Documentación respaldatoria del análisis realizado
- ✓ Detalle de funcionarios de la entidad auditada relacionados con las operaciones sujetas al examen
- ✓ Planillas de pendientes emergentes de la supervisión efectuada

6.10.3. LEGAJO DE PAPELES DE TRABAJO QUE CONFORMA LA ETAPA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

6.10.3.1. El legajo resumen:

Incluye toda la información significativa relacionada con la emisión del informe de Auditoría, resultante del examen realizado y la conclusión del trabajo. Este legajo se lo conforma con el propósito de: Obtener una visión



global sobre los resultados del trabajo, comprobar el cumplimiento de las Normas de Auditoría Gubernamental y conocer en forma sintética los principales hallazgos y limitaciones presentadas durante la ejecución del trabajo. El contenido mínimo de este legajo es el siguiente:

- ✓ Copia de los informes emitidos
- ✓ Certificación sobre aclaración de puntos pendientes
- ✓ Informes técnicos (abogados, expertos, etc.)
- ✓ Resumen de asuntos de importantes detectados en el trabajo, con la disposición de su tratamiento por parte de los niveles superiores
- ✓ Carta de representación o Certificación de la Empresa sobre la entrega de documentación e información a la Comisión de Auditoría
- ✓ Actas de reuniones sostenidas con los Funcionarios de la Entidad
- ✓ Sugerencias para futuros exámenes.
- ✓ Formularios de evaluación del desempeño del Personal
- ✓ Comentarios sobre el tiempo insumido y variaciones con relación al presupuesto de horas asignado
- ✓ Actas de devolución de la documentación.
- ✓ Listado de verificación de conclusión de la Auditoría (*)

(*) Es conveniente que cada organización de Auditoría (Contraloría General del Estado, Unidades de Auditoría Interna, Firmas de Auditoría Externa) prepare un listado de verificación a fin de comprobar que todo el trabajo se ha desarrollado cumpliendo con las Normas de Auditoría Gubernamental.

6.11. SEGURIDAD Y ARCHIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Los Papeles de Trabajo, como registros que respaldan el trabajo realizado y el informe del Supervisor y Auditores de la Unidad de Auditoría Interna,



pertenecen a la entidad y deben archivar y/o guardarse bajo llave para evitar su sustracción o uso indebido.

El Técnico e Aplicación en Sistemas, tiene la responsabilidad de cuidar (proteger) los papeles de trabajo durante el desarrollo de una auditoría o posterior a la misma, con la seguridad debida, según se detalla a continuación:

- a) Durante el desarrollo de la Auditoría los Papeles de Trabajo deben estar siempre bajo el control de cada Auditor, quienes se deberán asegurar que los papeles no queden expuestos al acceso de personas no autorizadas. Los Papeles de Trabajo o documentos de carácter confidencial o delicado, tales como Actas de Directorio, documentación relacionada con aspectos que tengan que ver con responsabilidades por la función pública.
- b) Al término de una jornada de trabajo, los papeles de trabajo deben ser mantenidos en lo posible en un mueble bajo llave o en su defecto asegurarse que la puerta principal de acceso a la Unidad de Auditoría Interna, se mantenga con llave.
- c) Los papeles de carácter confidencial, nunca deben quedar fuera de control del Auditor Interno.
- d) Los Papeles de Trabajo deben ser consultados en las oficinas de la UAI y ser mantenidos bajo llave o en su defecto, devueltos a archivo al término de la jornada de trabajo, con autorización del Jefe o el Supervisor de la Unidad de Auditoría Interna.



- e) En caso de viaje, deben ser transportados por el propio Auditor. En caso de ser voluminoso deberá asegurarse de su correcto embarque y su posterior recepción conforme.

- f) La oficina de auditoría debe contar con un lugar adecuado para archivar los papeles que no sean utilizados.

- g) El acceso al archivo principal de la oficina del Jefe de la Unidad de Auditoría Interna o a quién delegare éste debe ser restringido, debiéndose llevar un registro permanente de todos los Papeles de Trabajo allí guardados y los posteriores retiros y devoluciones.



CAPÍTULO VII

MANUAL DE AUDITORÍA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN “BOA”

ÍNDICE

	PÁGINA
1. MANUAL DE AUDITORÍA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN BOLIVIANA DE AVIACIÓN.....	63
1.1. OBJETIVO DEL MANUAL.....	63
1.2. UNIDADES QUE INTERVIENEN.....	63
1.3. BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA.....	64
1.3.1. Beneficios para Boliviana de Aviación (BOA).....	64
1.3.2. Beneficios para el Departamento de Recursos Humanos.....	64
1.4. PASOS PARA LA AUDITORÍA	64
1.5. ÁREAS QUE CUBRE LA AUDITORÍA.....	64
1.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	65
1.6.1. Verificación de Documentación.....	65
1.6.2. Enfoque estadístico	65
1.6.3. Enfoque Legal.....	65
1.6.4. Enfoque por Objetivos.....	66
1.7. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	66
1.7.1. Entrevistas.....	66
1.7.2. Análisis Histórico.....	66
1.8. INFORME DE AUDITORÍA.....	66



APLICACIÓN DEL MANUAL

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA.....	68
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA.....	83
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.....	87
CÉDULA ANALÍTICA.....	89
BIBLIOGRAFÍA.....	91



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN “BOLIVIANA DE AVIACIÓN”

1.1. OBJETIVO DEL MANUAL

El presente Manual de Auditoría está orientado a proporcionar una guía de las políticas y procedimientos, para que la Unidad de Auditoría Interna de Boliviana de Aviación (BOA), cumpla con sus labores de Control Interno posterior de manera sistemática y ordenada, constituyendo un documento de consulta permanente para el desarrollo de las Auditorías.

1.2. UNIDADES QUE INTERVIENEN

- Dirección de Recursos Humanos
- Departamento de Administración de Personal

1.3. BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA

Los beneficios de la Auditoría de Recursos Humanos son los siguientes:

- Identifica las deficiencias del Departamento de Administración de Personal a la Empresa.
- Influye en el cumplimiento de Normas y Procedimientos Legales respecto al Proceso de Contratación.
- Identifica problemas de importancia crítica.
- Garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales.



1.3.1. Beneficios para Boliviana de Aviación (BOA)

- Señala las lagunas que existen en la Empresa, el trabajo y el encadenamiento de los Puestos y Funciones.
- Ayuda a establecer y repartir mejor los Puestos Vacantes de trabajo.
- Es una de las bases para un Sistema Técnico de Ascensos.

1.3.2. Beneficios para el Departamento de Recursos Humanos

Proporciona los requisitos que deben cumplir al Seleccionar el Personal.
Permite colocar al trabajador en el puesto más conforme con sus aptitudes.

1.4. PASOS PARA LA AUDITORÍA

El Auditor debe tomar en cuenta los aspectos de la Administración de Personal, y asegurarse de:

- Identificar quién es responsable de llevar a cabo cada actividad.
- Determinar los objetivos que persigue cada actividad.
- Revisar las Políticas y Procedimientos que se emplean para alcanzar esos objetivos.
- Desarrollar un Plan de Acción para corregir errores en los objetivos, políticas y procedimientos.
- Formular un seguimiento para el Plan de Acción.

1.5. ÁREAS QUE CUBRE LA AUDITORÍA

- Sistema de información sobre la Administración de Personal
- Planes de Recursos Humanos administración de la compensación (Planes de sustitución y reemplazo Niveles de sueldos, salarios e incentivos)
- Análisis de puestos (Descripciones y Especificaciones de Puestos)



- Capacitación y Orientación y desarrollo Profesional (Tasa de efectividad en el aprendizaje, Planes de Promoción)
- Control y Evaluación de la Empresa (Técnicas de evaluación del desempeño ,Entrevistas de Evaluación)
- Auditorías de Personal (función del Departamento de Recursos Humanos y Evaluación de los Gerentes de Línea)

Es importante saber si los Gerentes están cumpliendo en forma adecuada tanto las Políticas de la Empresa, como los lineamientos legales.

1.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE LA AUDITORÍA

La Técnicas a utilizar son las siguientes:

1.6.1. Verificación de Documentación

El Auditor verifica si las carpetas personales de todo el personal de Boliviana de Aviación, cuentan con documentación suficiente de acuerdo a los respectivos documentos base de Contratación.

1.6.2. Enfoque Estadístico

A partir de los registros existentes, el Auditor genera estándares estadísticos contra los cuales se evalúan las carpetas de los empleados.

1.6.3. Enfoque Legal

Esta técnica permite determinar el grado de cumplimiento que se está obteniendo respecto a las Leyes y a Disposiciones Legales Internas y externas.



1.6.4. Enfoque por Objetivos

El Auditor compara los resultados reales con los resultados a que aspiraba. Mediante esta técnica se detectan Áreas en las que el desempeño puede ser insuficiente y se concentran en ellas los esfuerzos.

1.7. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos más utilizados son los siguientes:

1.7.1. Entrevistas

Las entrevistas directas con el Personal a todo nivel son una poderosa herramienta para obtener información acerca de las actividades de Recursos Humanos y para identificar Áreas que necesitan mejorar. Los comentarios del empleado se registran y después se analizan durante la Auditoría de la función de Recursos Humanos para identificar las causas de la tasa de rotación, la baja moral y otros problemas

1.7.2. Análisis Históricos

Permite adquirir información esencial sobre concursos de meritos, examen de Competencias, forma de contratación, Capacitaciones, etc., a los funcionarios de la Empresa.

1.8. INFORME DE AUDITORÍA

Es una descripción global de las actividades de Recursos Humanos en la Empresa. Incluye tanto los juicios positivos por los aspectos que se han logrado bien como las recomendaciones para poner en práctica medidas correctivas en las Áreas que lo requieren.



Cuando un informe reconoce la existencia de aspectos tanto positivos como negativos, se considera más balanceado y logra mejor aceptación.

En el informe de Auditoría contiene la recopilación de información, observaciones encontradas y las recomendaciones respectivas a las observaciones.

El informe que se remite a la Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, para su respectiva consideración.

Gracias a la información que el Informe de la Auditoría de los Recursos Humanos, la Gerencia puede adoptar una perspectiva global respecto a la función de cómo se está desempeñando el Proceso de Selección de Personal.



CAPÍTULO VIII

APLICACIÓN DEL MANUAL

CONTENIDO DE MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA (MPA)

1. TÉRMINOS DE REFERENCIA

- 1.1 Antecedentes
- 1.2 Objetivo del Examen
- 1.3 Objeto del Examen
- 1.4 Alcance del Examen
- 1.5 Metodología.
- 1.6 Normas, Principios y Disposiciones Legales a ser aplicadas en el desarrollo del Trabajo.
- 1.7 Principales responsabilidades a nivel de Emisión de Informes
- 1.8 Actividades y Fechas de mayor importancia

2. INFORMACIÓN SOBRE LOS ANTECEDENTES OPERACIONES DE LA EMPRESA Y SUS RIESGOS INHERENTES

- 2.1 Antecedentes
- 2.2 Marco Legal
- 2.3 Principales segmentos responsables de BOA relacionados con el objeto de la Auditoría
- 2.4 Organismos y Entidades vinculadas con el objeto de la Auditoría
- 2.5 Factores de riesgos que puedan afectar las operaciones



- 3. SISTEMA DE INFORMACIÓN**

- 4. AMBIENTE DE CONTROL**
 - 4.1. Filosofía de la Dirección
 - 4.2. Integridad y Valores Éticos
 - 4.3. Competencia Profesional
 - 4.4. Atmósfera de Confianza
 - 4.5. Administración Estratégica

- 5 ENFOQUE DE AUDITORÍA ESPERADO**
- 6 CONSIDERACIÓN SOBRE SIGNIFICATIVIDAD**
- 7 APOYO ESPECIALISTAS**
- 8 ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**
- 9 PROGRAMA DE TRABAJO**



MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA (MPA)

EMPRESA PÚBLICA NACIONAL ESTRATÉGICA BOLIVIANA DE AVIACIÓN (BOA).

1. TÉRMINOS DE REFERENCIA

1.1 Antecedentes

En cumplimiento de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal se considera necesaria la implantación de un Manual de Auditoría para el Proceso de Selección de Personal en BOA.

1.2 Objetivo del Examen

Verificar los Grados de Implantación e Implementación y desarrollo del Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal en Boliviana de Aviación.

1.3 Objeto del Examen

Verificar la legalidad y suficiencia de los documentos relacionados con el Control Interno correspondiente al Proceso de Selección de Personal en Boliviana de Aviación.



1.4. Alcance del Examen

El Examen se efectuará de acuerdo al Manual de Normas de Auditoría Gubernamental emitidas mediante Resolución CGR/026/2005 de fecha 24/02/2005 y la evidencia en que se basan los resultados y hallazgos de Auditoría de acuerdo al requerimiento de las circunstancias.

1.5. Metodología.

La metodología aplicada para efectuar el presente examen, se desarrollará conforme a Programas de Trabajo en relación a las operaciones sujetas al examen, este incluye Procedimientos y Técnicas que permitirán obtener evidencia confiable mediante:

- ✓ Aplicación de Procedimientos de Auditoría necesarios para obtener evidencia suficiente tales como Indagación, Análisis, Confirmación, Verificación, solicitud de documentación e información a instancias correspondientes entre otros.
- ✓ El trabajo se documentará con evidencia pertinente, suficiente y competente a fin de fundamentar los resultados del mismo.

1.6. Normas, Principios y Disposiciones Legales a ser Aplicadas en el Desarrollo del Trabajo.

Nuestro examen se desarrollará de acuerdo con los lineamientos definidos en las siguientes disposiciones legales:



Legal:

- ✓ Ley de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales No. 1178 del 20 de julio de 1990.
- ✓ Ley 3351 de Organización del Poder Ejecutivo de 21/02/2006.
- ✓ Decreto Supremo No. 29057 Disposición transitoria de modificaciones al D. s. 28631 aprobado en fecha 14/03/2007.
- ✓ Decreto Supremo N° 27327 Marco de Austeridad.
- ✓ Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, aprobadas con Decreto Supremo No. 26115 y su Reglamentación.
- ✓ Otras disposiciones requeridas en el transcurso del examen.

Técnicas:

- ✓ Guía para la elaboración de Informes de Auditoría Interna con Indicios de Responsabilidad por la Función Pública aprobada con Resolución CGR/036/2005 de 10/03/2005 de la Contraloría General de la República, hoy en día Contraloría General del Estado Plurinacional.
- ✓ Manual de Normas de Auditoría Gubernamental N/CE/10-A al M/CE/10-H aprobadas con Resolución CGR/079/2006 de 04/04/2006 de la Contraloría General del Estado Plurinacional.
- ✓ Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental Aprobado con Resolución CGR-1/070/2000

1.7. Principales responsabilidades a nivel de emisión de informes

En función a los hallazgos de Auditoría que hubiere, se emitirá el Informe correspondiente incluyendo información que facilite su comprensión,



expuesto de manera convincente y objetiva, de corresponder se emitirá el informe con indicios de Responsabilidad por la Función Pública.

Con los resultados alcanzados, se emitirá el informe de acuerdo a las Normas de Auditoría Gubernamental; y hacer conocer el informe a la Máxima Autoridad Ejecutiva de la Entidad y a la Contraloría General del Estado Plurinacional de Bolivia.

La composición del equipo de trabajo y actividades a ejecutarse, será realizada a tiempo completo por el Auditor Interno, supervisado por el Supervisor de la Entidad.

1.8. Actividades y fechas de mayor importancia

Descripción actividad	Fechas de	
	Inicio	Finalización
Conocimiento y Planificación (*)		
Recopilación de Antecedentes (*)		
Elaboración de Planillas (*)		
Ejecución del Examen (*)		
Resumen y Presentación de observaciones de Control Interno (*)		
Elaboración de los Papeles de Trabajo (*)		
Referenciación y Correferenciación (*)		
Confección de Carpeta y Presentación (*)		

(*) 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.



2. INFORMACIÓN SOBRE LOS ANTECEDENTES OPERACIONES DE LA EMPRESA Y SUS RIESGOS INHERENTES

2.1. Antecedentes

Las operaciones de la Empresa Boliviana de Aviación - BOA estarán sujetas a lo dispuesto en la Ley No 2902 de 29 de octubre de 2004, de Aeronáutica Civil de la República de Bolivia, la Ley N° 1600 de 28 de octubre de 1994, del Sistema de Regulación Sectorial - SIRESE y sus Disposiciones Reglamentarias.

2.2. Marco Legal

De acuerdo al D. S. 29318 de fecha 24/10/2007, se crea la Empresa Pública Nacional Estratégica denominada Boliviana de Aviación BOA como una Persona Jurídica de Derecho Público: de Duración Indefinida; Patrimonio Propio: Autonomía de Gestión Administrativas; Financiera, Legal y Técnica; bajo tuición del Ministerio de Obras Publicas Servicios y Vivienda.

2.3. Principales Segmentos Responsables del BOA relacionados con el Objeto de la Auditoría

Las principales Áreas relacionadas con el objeto de la Auditoría son:

Gerente General de Boliviana de Aviación

Son atribuciones del Gerente General:



- a) Ejercer la representación legal de la Empresa;
- b) Cumplir y hacer cumplir las Resoluciones del Directorio;
- c) Ejercer la calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa;
- d) Supervisar a los Gerentes de Área y a todas las unidades de la Empresa en el cumplimiento de sus obligaciones;
- e) Aprobar las tarifas, itinerarios y horarios de los servicios aéreos;
- f) Firmar planillas de sueldos, viáticos, dietas y otras asignaciones reconocidas por Reglamentos Internos para el Personal de la Empresa;
- g) Organizar y dirigir las actividades Administrativas, Operativas y Técnicas de la Empresa, en el marco de las Leyes y de las Políticas, Normas y Reglamentos aprobados por el Directorio;
- h) Negociar contratos y acuerdos relacionados con la actividad aeronáutica y suscribirlos previa autorización del Directorio;
- i) Someter a consideración del Directorio proyectos, planes y programas relativos a la actividad empresarial;
- j) Presentar al Directorio para su aprobación el Proyecto de Programa Operativo Anual, Plan Estratégico institucional, el Presupuesto de cada Gestión, los Estados Financieros debidamente Auditados y la Memoria Anual; y
- k) Otras actividades inherentes a su cargo.

Gerente de Administración y Finanzas:

Nivel Jerárquico de Planificación y Coordinación, responsable de implementar y ejecutar las Políticas, Planes y Programas desarrollados por el Gerente General de su Área; así como Emitir, Ejecutar y Cumplir los Reglamentos, Instructivos, Circulares y Órdenes. Asume la responsabilidad de sus actos de manera individual y solidaria con el



Gerente.

Gerente Comercial:

El Gerente dirigirá y supervisará las tareas de los Gerentes Regionales y Agentes Regionales; así como gestionará y coordinará las Políticas Públicas y Acciones intersectoriales, encomendadas por el Gerente General.

2.4. Organismos y Entidades vinculadas con el objeto de la Auditoría

La coordinación de la Unidad de Recursos Humanos, está relacionada con las siguientes Entidades:

- Ministerio de Relaciones Exteriores y Cultos.
- Ministerio de la Presidencia.
- Ministerio de Planificación del Desarrollo.
- Ministerio de Producción y Micro Empresa.
- Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda.

2.5. Factores de Riesgos que puedan afectar las Operaciones

Como resultado del análisis de comprensión de la Unidad Auditada, se toman aquellos aspectos que deben recibir una especial atención ya que se enfrenta a diversos riesgos que puedan afectar la consecución y el logro de objetivos, la Evaluación de Riesgos relevantes que sirvan como base para determinar, que actividades de control son necesarios.



Se mencionan los siguientes riesgos:

El Riesgo Inherente

- Posibles incumplimientos en la Actualización de los Reglamentos Internos de la Entidad respecto al Proceso de Selección de Personal.

Riesgos de Control

- Deficiencias en los Cursos y Capacitaciones del Personal de Boliviana de Aviación
- Falta de control en la Rotación de Personal e ingreso nuevo a Boliviana de Aviación.
- Posible falta de sustento Legal para la elaboración de las adendas y/o contratos.

3. SISTEMA DE INFORMACIÓN

Boliviana de Aviación utiliza su propio Sistema Contable, de acuerdo a información requerida por el Auditor y emite la siguiente información:

- Comprobantes Contables de las Partidas Presupuestarias 10000.
- Boliviana de Aviación cuenta con un Sistema Contable a través del SIGMA.

4. AMBIENTE DE CONTROL

Producto de las Auditorías y otras revisiones efectuadas en la Entidad se ha



determinado ciertos aspectos que llaman la atención sobre los Procesos de Contratación.

4.1. Filosofía de la Dirección

Para el fortalecimiento y exteriorización a este componente consideramos que: la Máxima Autoridad Ejecutiva tiene un Control Interno deficiente con respecto a la información del Proceso de Contratación de Personal para la Entidad

La Máxima Autoridad Ejecutiva es a quién le corresponde evaluar las actividades de control a través del tiempo, este control debe funcionar mediante supervisión continua y evaluaciones puntuales, además la información que se obtenga tendrá la capacidad de impedir o identificar si ocurrieron cambios en la Escala Salarial del personal de BOA.

4.2. Integridad y Valores Éticos

La Integridad y los Valores Éticos son elementos esenciales del Ambiente de Control afectando el diseño, la Administración y el Monitoreo de otros componentes del Control Interno.

4.3. Competencia Profesional

Boliviana de Aviación debe contar con personal capaz, con aptitudes técnicas y con experiencia suficiente como para poder desempeñar su labor de forma eficaz y eficiente. Esta capacidad técnica se fundamenta en la formación y experiencia pudiéndose potenciar con el desarrollo de las habilidades mediante capacitación específica.



Resulta muy importante la preparación del Reglamento Específico, un plan de organización eficaz, elaboración de objetivos y procedimientos generales, siendo que estas deben ser elaboradas con mucho cuidado y de manera que resulte aceptable, ya que sin estos instrumentos básicos no se podrá establecer ningún plan eficaz. Se debe tomar en cuenta que la Entidad no es estática, debe modificarse para ajustarse a cada nueva circunstancia que surja de un cambio estratégico, operacional o función.

4.4. Atmósfera de Confianza

El Máximo Ejecutivo de Boliviana de Aviación debe crear ésta atmósfera de confianza mediante la implantación de un adecuado Sistema de Comunicaciones que fomente el intercambio de información y la participación de todos los funcionarios.

Los informes deben ser transmitidos, mediante una comunicación eficaz, incluyendo circulación ascendente, descendente y transversal de la información.

4.5. Administración Estratégica

La implantación de la Administración Estratégica comprende una planificación a corto, mediano y largo plazo de acuerdo con los lineamientos del Sistema de Administración de Personal (SAP). Obviamente esta implantación también es responsabilidad directa de la Máxima Autoridad Ejecutiva de Boliviana de Aviación considerando lo establecido por el artículo 27 de la Ley de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales. No obstante, los objetivos de gestión implican



una responsabilidad compartida entre el Ejecutivo del Área que los formula y la Máxima Autoridad Ejecutiva de la Entidad que los aprueba.

Por tanto se debe fortalecer el Control Interno de Boliviana de Aviación y un mejor control por parte del Gerente General y los Gerentes Regionales, para lograr una mayor fluidez y agilidad en las operaciones garantizando la dotación de Personal Idóneo en los diferentes niveles de gestión y atención.

5. ENFOQUE DE AUDITORÍA ESPERADO

Considerando la estructura de la información de la Entidad, así como los diversos factores de riesgos que pudieran suscitar durante la ejecución del examen, hemos definido que nuestro Enfoque de Auditoría será de estricto cumplimiento de Disposiciones Legales respecto al Proceso de Selección de Personal de BOA.

6. CONSIDERACIÓN SOBRE SIGNIFICATIVIDAD

DETERMINACIÓN DEL RIESGO INHERENTE	VALORACIÓN		
	ALTO	MODERADO	BAJO
Posibles incumplimientos a la Actualización de los Reglamentos Internos de la Entidad respecto al Proceso de Selección de Personal.			



DETERMINACIÓN DEL RIESGO CONTROL	VALORACIÓN		
	ALTO	MODERADO	BAJO
Deficiencias en los Cursos de Capacitaciones del Personal de Boliviana de Aviación.			
Falta de control en la Rotación de Personal e ingreso nuevo a Boliviana de Aviación.			
Posible falta de sustento Legal para la elaboración de las adendas y/o contratos.			

7. APOYO ESPECIALISTAS

En caso de suscitarse o presentarse aspectos que requieran la opinión independiente de un Profesional especializado sobre un tema específico, se efectuará el requerimiento correspondiente.

8. ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO

FUNCIONARIO	Nº DE DÍAS	COSTO	
		DÍA	TOTAL
Jefatura	5		
Supervisora	15		
Auditor Interno	40		
TOTAL	60		



9. 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. El o los Programas de Trabajo debe prepararse bajo la responsabilidad del Supervisor y su equipo de trabajo, y aprobado por el máximo responsable de la UAI.

El programa de trabajo contendrá mínimamente, los siguientes elementos:

- 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.

RESPONSABLES	CARGO	INICIALES	RUBRICA	FECHA
	Auditor Interno			
	Supervisora de la Unidad Auditoría Interna			
	Jefe de la Unidad de Auditoría Interna			



EMPRESA ESTATAL BOLIVIANA DE AVIACIÓN

PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA

OBJETIVOS:

- **Objetivo General**

Verificar los Grados de Implantación, Implementación y desarrollo del Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal en Boliviana de Aviación.

- **Objetivo Específico**

1. Verificar si los files del personal se encuentra debidamente respaldados.
2. Analizar con que Reglamentos Internos, Políticas, Procedimientos, Manuales y Normativa, cuenta BOA.
3. Identificar las Deficiencias y Excepciones del Control Interno relacionados con el Proceso de Selección de Personal.
4. Verificar si el personal cumple con los Términos de Referencia de los Procesos de Contratación.
5. Determinar y Recomendar sobre las deficiencias encontradas en la revisión de documentación.
6. Que el personal cumpla con los requisitos que menciona el Perfil de Cargos.



Entidad: Boliviana de Aviación

Alcance: Una gestión

No.	DESCRIPCIÓN	Relación con el Objetivo	Ref. P/T	Hecho Por:	Supervisor
I	OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN				
1.1	Solicitar a la Dirección de Recursos Humanos de Boliviana de Aviación y/o a las unidades que correspondan proporcionarnos información y documentación necesaria para la ejecución del trabajo.	1		LAFQ	
II	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA				
2.1	Prepare el Memorándum de Planificación de Auditoría, para la realización de la Auditoría.		LC-1/1 ₁ al LC-1/1 _{1,12}		
2.2	Prepare una Cedula Resumen para verificar que las carpetas Personales de los trabajadores permanentes y eventuales de Boliviana de Aviación muestren los siguientes documentos: a. Ficha Personal de Planta b. Memorándum de designación. c. Declaración jurada de incompatibilidad y conflictos de intereses. d. Hoja de vida y/o currículum vitae. e. Certificado de Nacimiento y Libreta de Servicio Militar. f. Certificado de Matrimonio o Libreta Familiar. g. Declaración Jurada de Bienes y		LC-1/1 ₄	LAFQ	



<p>2.3</p> <p>2.4</p>	<p>Rentas. h. Calificación de años de Servicio. i. Afiliación a la CNS j. Evaluación del desempeño del Funcionario.</p> <p>Prepare un Cuestionario de Control Interno.</p> <p>En base a los puntos examinados, en caso de existir diferencias investigar y respaldar.</p> <p>Concluya sobre la confiabilidad de la Documentación.</p>	<p>6</p>	<p>LC-1/1₃ al LC-1/1_{3.1}</p>		
<p>III</p>	<p>ELABORACIÓN DE PLANILLAS DE DEFICIENCIAS</p>				
<p>3.1</p> <p>3.2</p>	<p>A la conclusión del trabajo de campo y con carácter previo a la redacción del informe en limpio elabore planillas de deficiencias que contengan los atributos de, condición, criterio, causa, efecto y recomendación</p> <p>Una vez concluido el trabajo deberá presentar los papeles de trabajo debidamente referenciados y correferenciados.</p>	<p>5</p>		<p>LAFQ</p>	

<p>REVISADO</p>	<p>SUPERVISOR DE</p>	<p>Fecha:</p>	
-----------------	----------------------	---------------	--



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA
PÚBLICA NACIONAL ESTRATÉGICA BOLIVIANA DE AVIACIÓN (BOA)

2.3

POR:	AUDITORÍA INTERNA		Firma
APROBADO POR:	JEFE DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA	Fecha:	Firma



contenga la cantidad de fichas personales que sea consistente con la cantidad de ítems que la Entidad posee hasta la fecha?	X		
5. ¿La Jefatura de la Unidad Administrativa exige y verifica que se actualicen los datos de los funcionarios según las modificaciones generadas por los cambios en su identificación y desempeño personal?		X	



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

**EMPRESA PÚBLICA NACIONAL ESTRATÉGICA BOLIVIANA DE AVIACIÓN
CÉDULA ANALÍTICA DE CARPETAS DEL PERSONAL DE PLANTA**

Ver en Programa de Auditoría punto 2.2 en P/T LC-1/1_{2.1}.

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	REQUISITOS PAR LA APERTURA DE CARPETAS										OBSERVACIONES ACLARACIONES	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Ronald Salvador Casso Casso	Gerente General	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	
2	Roció Esdenka Claire Castellón	Gerente de Administración y Finanzas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	
3	Luis Rodolfo Velasco Hooper	Gerente Comercial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	
4	Adolfo García Pinedo	Gerente de Operaciones	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✓	
5	Rose Mary Smith Flores Troche	Gerente Regional LPB	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	
6	María Dolores Terrazas Saavedra	Gerente Regional SRZ	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	
7	Maritza Carolina Candía Von Boeck	Agente Regional Tarija	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✓	
8	Miguel Ruiz Montero	Agente Regional Cobija	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	

REQUISITOS PARA APERTURA DE CARPETAS

- 1 FICHA PERSONAL DE PLANTA
- 2 MEMORÁNDUM DE DESIGNACIÓN
- 3 DECL. JURADA DE INCOMPATIBILIDAD Y CONFLICTOS DE INTERESES
- 4 HOJA DE VIDA/CURRÍCULUM VITAE



- 5 CERTIFICADO DE NACIMIENTO Y LIBRETA DE SERVICIO MILITAR
- 6 CERTIFICADO DE MATRIMONIO O LIBRETA FAMILIAR
- 7 DECLARACIÓN JURADA DE BIENES Y RENTAS
- 8 CALIFICACIÓN DE AÑOS DE SERVICIO
- 9 AFILIACIÓN A LA CNS
- 10 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL FUNCIONARIO

FUENTE: Carpetas del Personal de Planta de Boliviana de Aviación proporcionado por la Unidad de Recursos Humanos.

OBJETIVO: Verificar los grados de Implantación, Implementación y desarrollo del Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal en Boliviana de Aviación.

T/R

- ✓ Verificado con los antecedente personales del personal de planta
- N/A** No aplicable
- x** No adjunta documentación de acuerdo a los requisitos.
- 3** Personal activo de BOA que no presento el certificado de calificación de años de servicios de acuerdo a los requisitos para la apertura de carpetas

CONCLUSIÓN: De la revisión efectuada a las carpetas personales de BOA, hemos evidenciado de algunos funcionarios la ausencia de fichas personales de planta, documentación de respaldo del Currículum Vitae, certificados técnicos o en provisión nacional y certificados de calificación de años de servicio no presentados por el funcionario por falta de información y difusión al personal de BOA, asimismo, la Unidad de Recursos Humanos no proporciono en su totalidad dichas carpetas para su revisión respectiva.

BIBLIOGRAFÍA DEL MANUAL

- ✓ Bolivia 1990, Ley de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales No. 1178 del 20 de julio de 1990
- ✓ Bolivia, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas 2005, Resolución Ministerial N° 159 de fecha 11/04/2005 que aprueba el Reglamento para la presentación de Solicitudes de Aprobación de Escalas Salariales de las entidades del Sector Público”.
- ✓ Decreto Supremo N° 27327 Marco de Austeridad.
- ✓ Decreto Supremo No. 28631 Reglamento de la Ley del Órgano del Poder Ejecutivo aprobado en fecha 08/03/2006.
- ✓ Decreto Supremo No. 29057 disposición transitoria de modificaciones al Decreto Supremo N° 28631 aprobado en fecha 14/03/2007.
- ✓ Ley 3351 de Organización del Poder Ejecutivo de 21/02/2006.
- ✓ Ley 2042 Ley de Administración Presupuestaria de 21/12/1999.
- ✓ Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, aprobadas con Decreto Supremo No. 26115 y su Reglamentación.
- ✓ Presupuesto General de la Nación – Gestión 2007.
- ✓ Otras disposiciones requeridas en el transcurso del examen.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El aporte realizado a la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación (BOA) con el “Manual de Auditoría para el Proceso de Selección de Personal” facilitará:

- La Promoción de Puestos Vacantes y la buena División de Cargos de acorde a los requerimientos establecidos.
- Identificar las Deficiencias en el Proceso de Selección de Personal.
- El identificar los factores Internos y Externos que afectan el logro de las metas.
- Identificar si los Cargos cumplen con los requisitos mínimos de Contratación.

Se recomienda a la Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa Boliviana de Aviación (BOA) tomar los recaudos correspondientes con la finalidad de que la Entidad aplique el Manual de Auditoría con el objeto de contar con la seguridad que el plantel de funcionarios de esta Entidad corresponda a personal idóneo y capaz de contribuir eficientemente al logro de los objetivos institucionales y además pueda acceder a la Carrera Administrativa dispuesta en la Ley del Estatuto del Funcionario Público.

La aplicación del Manual de Auditoría permitirá a la Empresa identificar si se cumplen con las Normas y procedimientos Legales en el Proceso de Selección de Personal.



GLOSARIO DE TÉRMINOS

TÉRMINO	CONCEPTO
AUDITORÍA	Parte especializada de la Contabilidad, posee una metodología técnicamente adelantada, plasmada en un plan de trabajo que incluye programas específicos, utilizados por auditores (externos e internos) se encargan de efectuar un servicio específico, de acuerdo con Normas Básicas de Auditoría
CAPACITACIÓN	Es aprender, es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea
CONTRATO	Un contrato, en términos generales, es definido como un acuerdo privado, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser exigidas. Es un acuerdo de voluntades que genera derechos y obligaciones para las partes
EVALUAR	Es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos
MANUAL	Documentos detallados que contienen en forma adecuada y sistemática información acerca de la organización de la Empresa
SELECCIÓN	Es una actividad de impedimentos, de escogencia, de



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA PÚBLICA NACIONAL ESTRATÉGICA BOLIVIANA DE AVIACIÓN (BOA)

	opción y decisión
PERSONAL	Se conoce como personal al conjunto de las personas que trabajan en un mismo organismo, empresa o entidad . El personal es el total de los trabajadores que se desempeñan en la organización



BIBLIOGRAFÍA

A continuación se detalla la Bibliografía consultada, que representa la fuente de información secundaria para la elaboración del presente Trabajo:

- AICP – Declaraciones sobre Normas de Auditoría, SAS 320.09
- Admón, Andrew F. Sikula; Personal – Editorial Limusa. 1979.
- Anthony, Robert, “El Control de Gestión” Marco, Entorno Proceso”, (Harvard Business School. Ed. Deusto, Barcelona, 1998).
- Burbano, Jorge E. – Auditoría De Personal
- Chiavenato Adalberto – Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Colombia, 2002, Primera Edición.
- Bolivia, 24 de Octubre de 2007, Decreto Supremo N° 29318
- Francisco Blanco Illesca “El Control Integrado de Gestión” (México, editorial Limusa, 1994).
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos, Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, México, 1998, Segunda Edición.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica Y Social – ILPES “Manual de Indicadores de desempeño en el sector público”, (Chile, noviembre 2005).
- Jonh W. Cook y Gary, Winkle (1987), Auditoría 3° Edición Mc. Graw-Hill Buenos Aires Argentina.
- Bolivia, 20 de julio de 1990, Ley de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales Ley N° 1178, Primera Edición.



- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; Metodología – Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, Impreso en Colombia, 1995.
- Normas de Auditoría y Contabilidad - Consejo Técnico Nacional de Auditoría y Contabilidad - Colegio de Auditores de Bolivia – 2003.
- Ortega Mariño, Macario; Organización, Edición III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999.
- Bolivia, Contraloría General del Estado Plurinacional 2011, Principios y Normas Básicas y Generales de Control Interno.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD “Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Los Resultados de Desarrollo” (2007)
- Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública – D. S. N° 23318 – A del 03 de noviembre de 1992.
- Slosse A. Carlos, Gordicz Juan Carloa “Auditoría un Enfoque Empresarial” Ediciones Macchi, Buenos Aires Argentina 1995.
- Terán Gandarillas, Gonzalo; Temas de Contabilidad Básica, Editorial Educación y Cultura, 1ra. Edición, Cochabamba – Bolivia, 1999.
- www.monografias.com



ANEXO N° 1

LEGAJO PROGRAMACIÓN

ENTIDAD:

N°	CONTENIDO	REF. P/T
1	Memorándum de Asignación	
2	Programa de Cierre de Gestión	
3	Programa de Auditoría	

LP	Legajo de Programación
-----------	-------------------------------

RESPONSABLES	CARGO	INICIALES	RÚBRICA	FECHA
ELABORADO POR:	Auditor Interno			
REVISADO POR:	Supervisor de la UAI			
APROBADO POR:	Jefe de la Unidad de Auditoría Interna			



ANEXO N° 2

LEGAJO RESUMEN

ENTIDAD:

N°	CONTENIDO	REF. P/T
1	Informe Resultante	
2	Otros	

LR	Legajo Resumen
-----------	-----------------------

RESPONSABLES	CARGO	INICIALES	RÚBRICA	FECHA
ELABORADO POR:	Auditor Interno			
REVISADO POR:	Supervisor de la UAI			
APROBADO POR:	Jefe de la Unidad de Auditoría Interna			



ANEXO N° 3

LEGAJO CORRIENTE

ENTIDAD:

N°	CONTENIDO	REF. P/T
1	Memorándum de Asignación	
2	Informe de Auditoría Complementario con Indicios de Responsabilidad	
3	Acta de Compatibilización entre los informes de Auditoría de Unidad de Auditoría Interna e informe Legal de la Unidad Jurídica	
4	Informe Legal de la Unidad Jurídica	
5	Programa de Trabajo de Auditoría	
6	Cuadro Resumen de Responsabilidades (definitivas)	
7	Cedulas Analíticas de la Revisión de Documentación	
8	Informe Preliminar	
9	Correspondencia Recibida y Despachada	
10	Planilla de Tiempos	
11	Planilla de Pendientes	

LC	Legajó Corriente
-----------	-------------------------



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA
PÚBLICA NACIONAL ESTRATÉGICA BOLIVIANA DE AVIACIÓN (BOA)

RESPONSABLES	CARGO	INICIALES	RÚBRICA	FECHA
ELABORADO POR:	Auditor Interno			
REVISADO POR:	Supervisor de la UAI			
APROBADO POR:	Jefe de la Unidad de Auditoría Interna			



ANEXO N° 4

LEGAJO DE NOTIFICACIONES

ENTIDAD:

N°	CONTENIDO	REF. P/T
1	Cuadro de Control de Plazos	
2	Notas de Comunicación de Resultados del informe Preliminar	
3	Formulario de Invitación	
4	Representación de la Unidad Jurídica e Investigación por Prensa	
5	Formulario de Entrega	
6	Solicitudes de Ampliación de Plazo y Respuestas	
7	Informe Legal y Formularios de Notificación de Dictamen	

LN	Legajo Notificaciones
-----------	------------------------------

RESPONSABLES	CARGO	INICIALES	RÚBRICA	FECHA
ELABORADO POR:	Auditor Interno			
REVISADO POR:	Supervisor de la UAI			
APROBADO POR:	Jefe de la Unidad de Auditoría Interna			



ANEXO N° 5

**LEGAJO CORRIENTE
(PRIMER SEGUIMIENTO)**

ENTIDAD:

N°	CONTENIDO	REF. P/T
1	Índice	
2	Memorando de Designación	
3	Informe Resultante	
4	Programa de Auditoría	
5	Planilla de Seguimiento	
6	Cedulas Analíticas	
7	Documentación de Respaldo	
8	Informe Origen de Auditoría Externa	
9	Informe de Evaluación	
10	Formatos	
11	Cedula de conclusiones	
12	Correspondencia recibida y Expedida	
13	Acta de Entrega y Devolución de Documentos.	

S	Seguimiento
----------	--------------------



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA
PÚBLICA NACIONAL ESTRATÉGICA BOLIVIANA DE AVIACIÓN (BOA)

RESPONSABLES	CARGO	INICIALES	RÚBRICA	FECHA
ELABORADO POR:	Auditor Interno			
REVISADO POR:	Supervisor de la UAI			
APROBADO POR:	Jefe de la Unidad de Auditoría Interna			



ANEXO N° 6

MARCAS DE AUDITORÍA

MARCA	SIGNIFICADO
¥	Cotejado con libros
§	Cotejado con documento
μ	Corrección realizada
¢	Comparado en auxiliar
¶	Sumado verticalmente
⊙	Confrontado correcto
^	Sumas verificadas
«	Pendiente de registro
∅	No reúne requisitos
S	Solicitud de confirmación enviada
SI	Solicitud de confirmación recibida inconforme
SIA	Solicitud de confirmación recibida inconforme pero aclarada
SC	Solicitud de confirmación recibida conforme
Σ	Totalizado
⊕	Conciliado