

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



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL
CONTROL INTERNO RESPECTO AL PROCESO DE
SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA
EXPORTADORA”**

**CASO DE ESTUDIO EMPRESA “Exportadores Bolivianos
S.R.L.”**

Proyecto de Grado para la obtención del Grado de Licenciatura

POR : MABEL MACEDONIA CASAS RIVEROS
: 4332593 LP

TUTOR ACADÉMICO: MG. SC. FELIPE VALENCIA TAPIA

LA PAZ - BOLIVIA

Febrero, 2014

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

Proyecto de Grado:

**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL
CONTROL INTERNO RESPECTO AL PROCESO DE
SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA
EXPORTADORA”**

Presentado por: Univ. Mabel Macedonia Casas Riveros

Para optar el Grado Académico de **Licenciada**

Nota numeral:

Nota Literal:

Ha sido aprobado.....

Director de Carrera de Contaduría Pública: Lic. Luis Medina

Rivero

Tutor: Mg. Sc. Felipe Valencia Tapia

Tribunal: Mg. Sc. Ronny Yáñez Mendoza

Tribunal: Lic. Juan Pérez Vargas

Tribunal: Lic. Ariel Burgoa

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo, a mis Padres quienes con su comprensión, cariño, impulso y sacrificio inculcaron en mí los principios que fundamentan mi vida, cuyo logro se ve plasmado en la culminación de mi Carrera Profesional.

A mis Hermanos por todo el apoyo que me dieron y por estar presente cuando más los necesite.

AGRADECIMIENTOS

A nuestro Altísimo Creador por haberme dado fuerzas y sabiduría para culminar una etapa más de nuestra vida.

En especial deseó agradecer al Mg. Sc. Felipe Valencia Tapia mi Tutor por la colaboración, apoyo, confianza y revisión del presente trabajo.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
INTRODUCCIÓN.....	3
MODALIDAD DE PROYECTO DE GRADO	5
CAPÍTULO I.....	6
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1. MARCO INSTITUCIONAL.....	6
1.1.1. Base Legal de Creación	6
1.1.2. Visión.....	7
1.1.3. Misión.....	7
1.1.4. Fortalezas.....	7
1.1.5. Valores	8
1.1.6. Objetivos Institucionales.....	9
1.1.7. Organigrama de Exportadores Bolivianos SRL.....	9
1.1.8. Características del Tipo de Empresa.....	10
1.1.8.1. Según la Actividad	10
1.1.8.2. Según su Clasificación.....	10
1.1.8.3. Según la Procedencia de Capital.....	11
1.1.8.4. Según la Forma Jurídica.....	11
1.1.8.5. Según su Tamaño.....	12
1.1.8.6. Según su Ámbito de Actuación.....	12
1.1.8.7. Según la Cuota de Mercado que poseen las Empresas.....	13
CAPÍTULO II.....	14
PLANTEAMIENTO, CUESTIONAMIENTO, JUSTIFICACIÓN DE LA	
INVESTIGACIÓN Y OBJETIVOS	14
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
2.2. CUESTIONAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
2.3. VARIABLES DEPENDIENTES.....	16
2.4. VARIABLES INDEPENDIENTES.....	17
2.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	17

2.5.1. Conveniencia.....	17
2.5.2. Relevancia social.....	18
2.5.3. Implicaciones prácticas.....	18
2.5.4. Valor teórico.....	19
2.5.5. Utilidad metodológico.....	19
2.6. OBJETIVOS.....	20
2.6.1. Objetivos Generales.....	20
2.6.2. Objetivos Específicos.....	20
CAPÍTULO III.....	21
METODOLOGÍA.....	21
3.1. MÉTODO CUANTITATIVO Y CUALITATIVO.....	21
3.2. MÉTODO INDUCTIVO.....	21
3.3. MÉTODO DEDUCTIVO.....	22
3.4. MÉTODO PROPOSITIVO.....	22
3.5. TIPO DE ESTUDIO.....	22
3.6. DISEÑO.....	22
3.7. MUESTRA.....	23
3.8. PROCEDIMIENTO.....	25
3.9. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	26
3.10. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	26
CAPÍTULO IV.....	27
MARCO CONCEPTUAL.....	27
4.1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS.....	27
4.1.1. DEFINICIONES DE AUDITORÍA.....	27
4.1.1.1. Objetivos de la Auditoría.....	28
4.1.2. DEFINICIÓN DE AUDITOR.....	29
4.1.3. AUDITORÍA OPERATIVA.....	29
4.2. PROCESO DE LA AUDITORÍA.....	30
4.2.1. PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	30
4.2.1.1. Relevamiento de la Información.....	31
4.2.1.2. Memorándum de Planificación.....	31

4.2.1.3. Programa de Auditoría.....	32
4.2.1.3.1. Objetivos de los Programas.....	33
4.2.2. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.....	33
4.2.2.1. La Evidencia en la Auditoría.....	34
4.2.1.1. Características de la Evidencia.....	34
4.2.2.2. Procedimientos de Auditoría.....	35
4.2.2.2.1. Procedimiento de Cumplimiento.....	35
4.2.2.2.2. Procedimiento Sustantivo.....	36
4.2.2.3. Papeles de Trabajo.....	37
4.2.2.3.1. Objetivos de los Papeles de Trabajo.....	37
4.2.2.3.2. Legajos o Archivos.....	38
4.2.2.3.3. Referenciación.....	39
4.2.3. Preparación del Informe.....	39
4.2.3.1. Planilla de Hallazgos de Auditoría.....	40
4.2.3.1.1. Condición.....	40
4.2.3.1.2. Criterio.....	40
4.2.3.1.3. Causa.....	41
4.2.3.1.4. Efecto.....	41
4.2.3.1.5. Recomendación.....	41
4.2.3.2. Informe del Auditor.....	42
4.3. SELECCIÓN DE PERSONAL.....	43
4.4. CONCEPTO DE SELECCIÓN.....	43
4.4.1. La selección como proceso de decisión.....	44
4.4.2. Técnicas de selección.....	46
4.4.2.1. Recolección de información acerca del cargo.....	47
4.5. ENTREVISTA DE SELECCIÓN.....	48
4.6. ETAPAS EN LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN.....	50
4.6.1. Preparación de la entrevista.....	50
4.6.2. Ambiente.....	50
4.6.3. Desarrollo de la entrevista.....	51
4.7. EL PROCESO DE SELECCIÓN.....	52

4.7.1. Evaluación y control de los resultados	53
4.8. CONTROL INTERNO	55
4.8.1. Definición de control interno	55
4.8.2. Importancia del control interno	56
4.8.3. Objetivos de control interno	57
4.8.4. Componentes de control interno	57
4.8.5. Ambiente de control interno	58
4.8.6. Evaluación del Riesgo	59
4.8.7. Identificación de los riesgos internos y externos	60
4.8.8. Actividades de control gerencial	61
4.8.9. Sistema de información contable	62
4.8.10. Monitoreo de actividades	63
4.9. ELEMENTOS Y PRINCIPIOS BÁSICOS DE CONTROL INTERNO	64
4.9.1. De Autocontrol	64
4.9.2. De Autorregulación	64
4.9.3. De Autogestión	65
4.9.4. Clasificación del control interno	65
4.9.4.1. El control interno administrativo	65
4.9.4.2. El control interno contable	65
4.10. MISIÓN DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO	66
4.11. VISIÓN DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO	67
4.12. ORGANIGRAMA DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO	67
4.13. REGLAMENTO DEL CONTROL INTERNO	68
CAPÍTULO V	69
DIAGNÓSTICO	69
5.1. ANÁLISIS FODA	69
5.2. ENCUESTA REALIZADA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA EXPORTADORES BOLIVIANOS S.R.L.	70
CAPÍTULO VI	80
MODELO MANUAL DE AUDITORÍA	80
6.1. METODOLOGÍA UTILIZADA DEL MANUAL	80

6.1.1. Mapa De Macro proceso y Proceso	80
6.2. FLUJOGRAMA	81
6.3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	82
6.4. MARCO NORMATIVO	83
6.5. MAPA DE RIESGO	84
6.5.1. Análisis del Riesgo.	85
6.6. FORMALIZACIÓN DEL MANUAL	92
6.7. MANEJO Y CONSERVACIÓN DEL MANUAL	92
CAPÍTULO VII	94
APLICACIÓN DEL MANUAL DE AUDITORÍA.....	94
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	119
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	122
BIBLIOGRAFÍA.....	120



RESUMEN EJECUTIVO

Para las Empresas Bolivianas es muy importante abrirse al mundo y arriesgarse a aumentar su mercado en el exterior. Las Empresas Exportadoras además de aumentar su nicho de mercado, aumentan sus posibilidades de crecer y de fortalecerse pues ganan mucha más experiencia, logrando volverse más Competitivas con ayuda de la Selección de Personal ya que es primordial para las Empresas Exportadoras.

El Objetivo Principal de este Proyecto de Grado, es el de permitir no sólo a “Exportadores Bolivianos SRL”, sino a cualquier Empresa interesada en Exportar formalmente sus productos, expandirse y abrir su oferta a Mercados Internacionales con un Personal Eficiente que desempeñe correctamente su trabajo, así mejorando la cultura de control interno relacionado con el proceso de selección de personal.

El presente Manual de Auditoría es un instrumento y uso de los Auditores con el objetivo de Auditar el Control Interno respecto al Proceso de Selección de Personal en una Empresa Exportadora.

Hoy en día la actividad de Auditoría ha pasado a ocupar un importante papel en las Empresas, ya que las exigencias actuales, la Evolución Económica y Social y la introducción de nuevos Métodos de Administración y Gestión de las Empresas, han hecho que la dirección haya sentido la necesidad de encontrar un elemento objetivo que les aporte información, análisis, evaluaciones y recomendaciones.



El propósito del presente Proyecto de Grado es obtener procedimientos, requisitos y aplicaciones prácticas y/o teóricas y Bajo estos criterios, se considera de importancia, diseñar un "Manual de Auditoría Para Evaluar el Control Interno respecto al Proceso de Selección de Personal en una Empresa Exportadora caso de estudio “Exportadores Bolivianos SRL”.

La finalidad del Proyecto de Grado es la de convertir la información sistemática y documentada derivado de la evaluación del Control interno respecto al proceso de selección de personal, para que a través de las recomendaciones se logre mejorar la eficiencia de las políticas y prácticas de Recursos Humanos.

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



INTRODUCCIÓN

Por ser el Recurso Humano el más importante de cuanto disponen todas las organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos, las Empresas públicas y/o privadas, buscan y seleccionan el personal más idóneo e indicado, por no decir el mejor.

Una de las partes esenciales en el proceso de reclutamiento y selección de personal exitoso, incluye puestos claramente definidos, instrumentados objetivos de evaluación psicotécnica, conocimientos, antecedentes y procesos de contratación estandarizados. En las Empresas privadas, 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.

Toda persona que realiza o ejerce la tarea de Auditor y audita las políticas y prácticas de recursos humanos de las organizaciones lo fundamental está en el estudio de la correlación entre los datos de las diferentes Áreas.

Los procesos que realiza la auditoría en su trabajo, no está en buscar y sancionar a presuntos culpables por la omisión, negligencia de algún tipo acción al que pueda incurrir y que esta pueda repercutir en la Empresa, más al contrario, se encarga de encontrar las soluciones más relevantes y prácticas tanta para que aquellas personas que tienen a su cargo aquellos procesos de contratación puedan ser adecuados y no se obre de “villano” o de “descuido”, por tanto, es importante que las Unidades de Auditoría Interna sean los encargados de enseñar a todos los componentes de una institución en



general de identificar todos aquellos procesos que se encuentran en una o varias etapas y se plasmen en escritos para evitar errores y sesgos.

Por tanto, la propuesta del “Manual de Auditoría para la Evaluación del Control Interno respecto al Proceso de Selección de Personal para la empresa Exportadores Bolivianos SRL.”, en el presente Proyecto de Grado es ofrecer una serie de bases teóricas y de aplicación práctica para poder realizar una Auditoría dentro de una unidad de Recursos Humanos en forma idónea, con beneficios para la labor de los integrantes de esta misma unidad y para la Empresa en general.

La finalidad del Proyecto de Grado es la de convertir la información sistemática y documentada proveniente de la unidad de recursos humanos en conocimiento corporativo útil, para que a través de las recomendaciones se logre mejorar la eficiencia de las políticas y prácticas de administración de recursos humanos en el presente caso al Proceso y Selección de personal.

Se identifica el problema a través de la formulación de una pregunta de investigación, donde se elaboran los objetivos y se aplica la metodología científica estableciendo claramente los pasos a seguir para la elaboración del manual. Se ha realizado una revisión teórica, conceptual e institucional, aplicando las teorías modernas de la Gestión del Talento Humano tomando como contraposición las teóricas clásicas de la administración de personal. También se hace un trabajo de campo donde se realiza el diagnóstico, como parte de los objetivos específicos, aplicando técnicas como el FODA



y cuestionarios al personal de la empresa Exportadores Bolivianos SRL. Finalmente se elabora el Manual de Auditoría.

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

➤ **MODALIDAD DE PROYECTO DE GRADO**

La Carrera de Contaduría Pública, depende de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Mayor de San Andrés, aprueba la realización de PROYECTO DE GRADO para estudiantes Egresados de la Carrera con la modalidad de Titulación a nivel LICENCIATURA que consiste en realizar un Proyecto sobre diferentes temas relacionados a la Carrera que puedan fortalecer a la Sociedad y a los Estudiantes.



CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. MARCO INSTITUCIONAL

1.1.1. Base Legal de Creación

La Empresa “Exportadores Bolivianos SRL”, es una Sociedad de Responsabilidad Limitada, fundado el 9 de marzo de 1994, mediante Escritura Pública No. 099/1994, cuya producción dentro del área de la manufactura se relaciona con la elaboración y producción de Joyas en oro y plata con y sin piedras preciosas y semipreciosas cuyo principal mercado de exportación está en los Estados Unidos de América y Europa, siendo los Clientes más exigentes como Wall Mart, QVC, JCP y Zale entre otros.

Inició sus actividades el año 1994, desde entonces mantiene un crecimiento anual sostenido de 25 a 30%, convirtiéndose así en la Empresa Exportadora de Joyas más importante de Bolivia; llevando sus productos Hechos en Bolivia.

Actualmente cuenta con tres operaciones equipadas con tecnología de punta y ha ampliado sus líneas de producción introduciendo en el mercado nuevas tendencias de la moda en Joyería, Agrafatto y Tubo.



1.1.2. Visión

La visión que tiene Exportadores Bolivianos SRL., es:

“Juntos al 2015, somos la Empresa Manufacturera de Joyas más importante del Mundo. Exportamos a la Unión Europea y América Latina USD. Treinta Millones. Damos empleo directo e indirecto a más de 5,000 personas. Tenemos una escuela de capacitación en joyería de prestigio internacional. Nuestra infraestructura, instalaciones y Tecnología son de primer nivel.

1.1.3. Misión

Su misión es:

“Ofrecer a nuestros Clientes Productos de excelencia, con una adecuada combinación de Calidad y Responsabilidad, de modo que seamos Símbolo de Confianza y Excelencia”.

1.1.4. Fortalezas

EXPERIENCIA, CAPACIDAD Y CALIDAD...

Se traducen en 14 años de experiencia y más de 32 toneladas de Joyas exportadas a los Estados Unidos.



La versatilidad de nuestros Productos, la creación de diseños según las últimas tendencias del Mercado, el cumplimiento de nuestros plazos y la Calidad certificada de nuestros Productos, satisfaciendo así los requerimientos más exigentes de nuestros Clientes.

Nuestra política de expansión comercial nos ha permitido desarrollar una estrategia para la apertura de otros mercados internacionales. Contamos con un Programa de Calidad Total que permite garantizar y certificar el envío de nuestros productos, conforme a los requerimientos de nuestros Clientes y de acuerdo a Estándares Internacionales.

1.1.5. Valores

a) Honradez y Honestidad

- No robar y no mentir

b) Responsabilidad

- Cumplir con lo Comprometido y Encomendado

c) Excelencia

- En las personas su trabajo y nuestro producto

d) Trabajo Duro

- Con Esfuerzo y Dedicación

e) Respeto

- A las personas y a su dignidad



f) **Iniciativa**

- Alentar las Ideas y la Creatividad

1.1.6. **Objetivos Institucionales**

- Ir aumentando cada vez la cantidad de container a exportar y evitar los rechazos y devoluciones de modo que seamos símbolo de Ccalidad, precio y tiempo de entrega.
- Consolidarnos en otros mercados Extranjeros como una empresa cumplida y que ofrece productos de buena calidad.
- Diversificar nuestros productos hacia otras variedades de materiales.

1.1.7. **Organigrama de Exportadores Bolivianos SRL.**



Fuente. Organigrama de la empresa Exportadores Bolivianos SRL. 2011.



1.1.8. Características del Tipo de Empresa

La empresa Exportadores Bolivianos SRL., está considerada una gran empresa por la cantidad de sus trabajadores y consta de las siguientes características:

1.1.8.1. Según la Actividad

La empresa Exportadores Bolivianos SRL., de acuerdo con la actividad que desarrolla es una empresa del sector secundario, denominado sector industrial o de transformación en ellas se transforman los productos obtenidos en el sector primario o terciario por lo tanto se obtiene un producto con valor agregado, que en este caso son joyería, bisutería en oro, plata y piedras preciosas y semipreciosas.

1.1.8.2. Según su Clasificación

La empresa Exportadores Bolivianos SRL., se constituye en una Empresa Industrial Manufacturera en el rubro de la Joyería y Bisutería.

- **Manufactureras:** Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados.



1.1.8.3. *Según la Procedencia de Capital*

La Empresa Exportadores Bolivianos SRL., según su procedencia de Capital es una Empresa Privada.

- Empresa privada: El capital está en manos de accionistas particulares que en este caso es una empresa familiar.
- Empresa familiar: Es aquella empresa en la que el capital pertenece a los propietarios que tiene la capacidad de gestionar la toma de decisiones, cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.

1.1.8.4. *Según la Forma Jurídica*

Atendiendo a la titularidad de la Empresa y la Responsabilidad legal de sus Propietarios, la Empresa Exportadores Bolivianos SRL., que pertenece y es representada por el Lic. Eduardo Bracamonte Velasco, Gerente General.

- Empresas individuales: Solo pertenece a una persona, esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes es decir con responsabilidad Ilimitada o sólo hasta el monto del aporte para su constitución, en el caso de las empresas individuales de responsabilidad limitada. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar como la empresa Exportadores Bolivianos SRL.



1.1.8.5. Según su Tamaño

La Empresa Exportadores Bolivianos SRL., por la cantidad de sus empleados y trabajadores se constituye como una Gran Empresa.

- Micro empresa: si posee 10 o menos trabajadores.
- Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 y 50 trabajadores.
- Mediana empresa: si tiene un número entre 51 y 250 trabajadores.
- Gran empresa corporación: si posee más de 250 trabajadores.

Por lo tanto de acuerdo al Código de Comercio se determinó que la empresa Exportadores Bolivianos SRL., es una Gran Empresa ya que cuenta con 758 trabajadores.

1.1.8.6. Según su Ámbito de Actuación

En función al ámbito Geográfico en el que las Empresas realizan su actividad, se pueden distinguir que la Empresa Exportadores Bolivianos SRL., es una Empresa Regional, la cual está ubicada en la calle David Garzón N° 285 zona de Pura Pura de la ciudad de La Paz donde produce y distribuye sus productos a varias localidades ciudades y regiones de Bolivia.

- Empresas locales: Son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de una localidad determinada.



- Regionales: Son aquellas empresas que venden sus productos o servicios a varias localidades o provincias de un país.
- Nacionales: Son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de los límites de un país. Pueden tener sucursales en varias partes del país.

1.1.8.7. Según la Cuota de Mercado que poseen las Empresas

La Empresa Exportadores Bolivianos SRL., según cuota de Mercado es híbrida por las características que posee, pues es una empresa aspirante y seguidora.

- Empresa aspirante: Aquélla cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras y dependiendo de los objetivos que se plantee, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica.
- Empresa seguidora: Aquélla que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.



CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO, CUESTIONAMIENTO, JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y OBJETIVOS

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Bolivia, hoy en día se ha caracterizado en uno de los Países donde existen altos índices de desempleo, la necesidad de una política laboral de parte del Estado ha hecho extensiva a una gran parte de la sociedad entrar en regímenes laborales muy precarias e informales como es el Comercio ambulatorio y otros.

Sin embargo, ante esa imposibilidad de no contar con fuentes de trabajo fijos, estables y permanentes, muchas personas han apostado al emprendimiento a través de la conformación de micro y pequeña Empresas (MyPES).

Esto ha permitido a muchas personas crear fuentes de trabajo en diversas áreas y rubros entre los que más se ha destacado la Manufactura y la Exportación de diversos productos y uno de los aspectos más importantes el permitir la contratación de personal en sus diferentes formas legales establecidas en el País.

Esto ha producido que diversas Empresas de las características del MyPES, cuenten con procesos propios de la administración del personal, Gestión de Recursos Humanos o de



Gestión del Talento Humano y muy especialmente el Proceso de la Selección de los mismos.

La Empresa Exportadores Bolivianos SRL., si bien se encuentra en la línea del MyPES, cuenta con una cantidad numerosa de empleados para la elaboración de los diferentes Productos Artesanales en Joyería, Orfebrería y Bisutería que son ofrecidos a nivel Nacional como Internacional.

En la actualidad las muchas de las Empresas Productoras de Bolivia y en particular la que es parte de este estudio, atraviesan problemas en el área operativa de la selección de los Recursos Humanos, debido a que no cuentan con los conocimientos adecuados sobre Administración de Empresas, específicamente en el área operativa; es por ello que no cuentan con Manuales de Procedimientos, técnicas, planeación, proyección, estrategias y otros factores que contribuyan al crecimiento de la misma. Por lo cual surgen problemas: en el ¿qué?, ¿cómo? y ¿Para quién? producir eficientemente, en mayor cantidad, bajo costo, menor tiempo y alta calidad entre otros.

Es por esta causa que se realiza la propuesta de un Manual de Auditoría para evaluar el Control Interno en el Proceso de Selección del Personal a la Empresa Exportadores Bolivianos SRL., y de esta manera contribuir a la selección personal evitando de esta manera ausencias o vacíos legales en este proceso, donde los Administradores o Jefes de personal o del área de Recursos Humanos logren de manera efectiva cumplir con su labor y le permita también al Auditor Interno y externo evitar la realización de observación que vayan en contra de la Entidad, además de ello se podrá Seleccionar a



las Personas que se encuentren con todas las capacidades físicas, intelectuales y psicológicas altamente comprometida con las prioridades competitivas aplicadas al tipo de organización, para así lograr una visión exportadora, colaborando de este modo al desarrollo del país.

2.2. CUESTIONAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

¿La elaboración del Manual de Auditoría Para Evaluar el Control Interno Respecto al Proceso de Selección de Personal en la Empresa Exportadores Bolivianos S.R.L. se constituirá en un aporte a la Carrera de Contaduría Pública, para la realización eficiente de Evaluaciones similares y asimismo permitirá establecer deficiencias y excepciones de Control Interno relacionados al Proceso que nos ocupa para poder formular recomendaciones tendientes a subsanarlas ?

2.3. VARIABLES DEPENDIENTES

El Manual de Auditoría Para Evaluar el Control Interno Respecto al Proceso de Selección de Personal en la Empresa Exportadores Bolivianos S.R.L. y el informe con Recomendaciones de Control Interno resultantes de la Aplicación Práctica del Manual.



2.4. VARIABLES INDEPENDIENTES

La eficacia de la Auditoría en labores similares en función de la aplicación o no del Manual de Auditoría y la calidad del Control Interno Respecto Relacionado con el Proceso de Selección del Personal en Exportadores Bolivianos S.R.L. en función de la aplicación no de las Recomendaciones fruto del presente Proyecto.

2.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente Proyecto se justifica en los siguientes aspectos para su elaboración.

2.5.1. Conveniencia

Si bien en nuestro País las fuentes de trabajo se han limitado tanto por la cantidad mínima de Industrias y el cuoteo Político en la Administración Pública, este trabajo es tan conveniente en su realización y posterior aplicación ya que permitirá a la Empresa contar con Recursos Humanos Idóneos y selectos aplicando de manera adecuada la administración en el reclutamiento y selección de Recursos Humanos, permitiendo la oportunidad de participación de todas las personas, en primer lugar.



Posteriormente siguiendo los procesos establecidos de manera adecuada en la selección de los candidatos en determinados puestos de trabajo, permitiendo de esta manera a la Unidad de Recursos Humanos seguir el procedimiento de la selección evitando sesgos e improvisaciones y a la Unidad de Auditoria Interna (UAI) realizar la menor observación posible y corrección permanentes.

2.5.2. Relevancia social

Un primer aspecto de la relevancia social de este trabajo es la disponibilidad para su adaptación y aplicación en cualquiera de las Industrias similares, evitará los riesgos de sanciones por ausencia o incumplimiento de normas claras y establecidas en el proceso de Selección de Personal por parte de los administradores de las secciones de Recursos Humanos y las observaciones por parte de las UAI's.

2.5.3. Implicaciones prácticas

A la culminación de la realización de este trabajo, se enviará un ejemplar a la Empresa Exportadores Bolivianos SRL., para su consideración y aplicación inmediata bajo la supervisión del postulante y del auditor interno, previas consideraciones de parte del plantel ejecutivo de la mencionada entidad.



2.5.4. Valor teórico

El trabajo presenta argumentos recientes en materia de Recursos Humanos, Control Interno, Auditoría y especialmente en los procesos de selección de personal, lo que permite al lector tomar en cuenta las teorías y conceptos en esta materia.

Asimismo el trabajo cuenta con la propuesta del diseño del Manual de Auditoría que toma elementos relacionados con la psicología especialmente con la aplicación de test que pueden ser útiles al momento de la Selección del Personal.

2.5.5. Utilidad metodológica

El trabajo metodológicamente ha tratado de cumplir con todas las exigencias en materia de investigación de campo, entrevistas, encuestas, análisis de resultados siendo en su interpretación lo más objetivo posible evitando sesgos. Por otro lado, la elaboración del diseño de Manual de Auditoría ayudará y contribuirá de manera notable a la Empresa Exportadores Bolivianos SRL. también será un aporte para la Carrera de Contaduría Pública, que será el inicio en la optimización de cada uno de los procesos rumbo a la excelencia.



2.6. OBJETIVOS

2.6.1. OBJETIVO GENERAL

- *Proponer el diseño de un Manual de Auditoría la Evaluación del control interno en el proceso de selección de personal en el área de recursos humanos de la empresa EXPORTADORES BOLIVIANOS SRL con sede de operaciones en la ciudad de La Paz.*

2.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos de selección de personal en la empresa Exportadores Bolivianos SRL.
- Determinar mediante el trabajo de campo en la empresa Exportadores Bolivianos SRL., las características sobre la forma de selección de personal.
- Determinar la existencia de reglamentos internos, políticas, procedimientos, manuales y normativas en materia de selección de personal en la empresa Exportadores Bolivianos SRL.



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

5MÉTODO CUANTITATIVO Y CUALITATIVO

Para el presente Proyecto se pretende utilizar los enfoques metodológicos cuantitativos y cualitativos.

Al aplicar el **método cuantitativo**, se logra describir y explicar el estudio a partir de sus manifestaciones externas, es decir, la recolección de datos cuantificables y posibles de medir (González, 1976)¹. Para el presente estudio se tabularon datos a partir de las encuestas aplicadas.

El **método cualitativo**, fue aplicado al momento de la recolección de datos a partir de entrevistas abiertas y luego la interpretación y el análisis de las mismas (Ibañez, 1979)².

En el proyecto se utilizó como principal medio las hojas de comparación.

3.2. MÉTODO INDUCTIVO

En el método inductivo es un proceso en el que a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones generales o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados³; es decir es el estudio de lo particular a lo general.

¹ HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la Investigación. Ed. Mc Graw Hill. 4ta. Edición. Págs. 35 – 37.

² Ídem.

³ MUNCH, Lourdes y ÁNGELES, Ernesto. Métodos y Técnicas de Investigación. Ed. Trillas. 2da. Edición. México. Pág. 16 – 17.



3.3. MÉTODO DEDUCTIVO

En este método consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal, determinando los hechos más importantes en el fenómeno a analizar⁴; por tanto se analiza al fenómeno de estudio desde lo general a lo particular.

3.4. MÉTODO PROPOSITIVO

Este método fue aplicado con el fin de proponer un manual de auditoría para evaluar el control interno en el proceso de selección de personal para la empresa “Exportadores Bolivianos SRL” con sede de operaciones de la ciudad de La Paz, que se plasma en una propuesta inicial y que puede ser modificada a partir del desarrollo y de las metas alcanzadas.

3.5. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio aplicado en el presente trabajo dirigido es **Descriptivo y Explicativo**, pues permite la descripción del problema identificado; se mide o recolecta la información sobre cada una de ellas para así explicar los diversos factores de lo que se estudia respecto a la problemática de los procesos control interno en el procesos de selección del personal y propuesta a partir de la elaboración del manual de auditoría puesta a consideración.

⁴ Ibíd. Págs. 16-17.



3.6. DISEÑO

Se aplica el Diseño No Experimental – Transeccional; porque no se manipulan variables de investigación, es decir no se realiza estudio de causa y efecto.

También es Transeccional, pues su aplicación fue un solo un momento dado (es decir una vez) los instrumentos de medición y el proceso de observación para luego ser interpretados y analizados los resultados encontrados en el presente estudio.

Los estudios no experimentales tienen como finalidad observar a las diversas situaciones tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, no se manipulan las variables. (Kerlinger y Lee, 2002)⁵.

3.7. MUESTRA

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones⁶; donde la muestra es el subconjunto de la población que definen las características de ese grupo.

En el presente trabajo, se determinó una muestra aleatoria, es decir al azar donde cualquiera de los personas de la Empresa Exportadores Bolivianos SRL., pudo participar en la investigación. A partir de ello la muestra de estudio se determinó de la siguiente

⁵ Ibíd. Pág. 208-209.

⁶ Ibíd. Pág. 238.



manera con la aplicación de la fórmula será un proceso de cálculo de la siguiente manera:

$$n = \frac{N * p * q * z^2}{E^2 * (N - 1) + p * q * z^2}$$

Donde:

N = cantidad total de empleados de la empresa Exportadores Bolivianos SRL.

z = 1.96 (95% de nivel de confianza)

p = probabilidad de éxito (0.90)

q = 100 – p (0.10)

E = 0.05 Error relativo máximo esperado

Reemplazando valores se tiene:

$$n = \frac{N * p * q * z^2}{E^2 * (N - 1) + p * q * z^2}$$
$$n = \frac{758 * 0,90 * 0,10 * 1,96^2}{0,05^2 * (789 - 1) + 0,90 * 0,10 * 1,96^2}$$

$$n = 113.36$$



Para el presente estudio se debe aplicar a encuesta 113 empleados de la empresa Exportadores Bolivianos SRL., sin embargo, muchos de ellos a la entrega del instrumentos de medición de datos no entregaron en el debido tiempo, se abstuvieron de participar y/o no llenaron de manera adecuada el mismo; por lo que se tomó a 14 personas que cumplieron los requisitos exigidos.

3.8. PROCEDIMIENTO

Se toma en cuenta los siguientes pasos:

- Identificación del problema.
- Análisis situacional o elaboración del diagnóstico situacional.
- Revisión teórica, conceptual, referencial, jurídica y estadística.
- Elaboración del perfil de trabajo.
- Elaboración de instrumentos de recolección de datos (encuestas) y técnicas (aplicación del método Investigación Acción Participativa IAP, cuestionarios, hojas de observación y grupos de discusión).
- Aplicación de instrumentos y técnicas de recolección de datos a la muestra.
- Interpretación de datos.
- Elaboración del modelo de manual.
- Diseño del manual.
- Elaboración de propuesta de acción.
- Conclusiones y recomendaciones.



3.9. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Se utilizó el paquete informático SPSS v. 15 para Windows, el mismo que sirvió para el análisis de los resultados, la obtención de frecuencias de los instrumentos de recolección de datos.

Se aplicó la hoja electrónica Excel para el diseño de cuadros, gráficos y otros.

3.10. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el presente trabajo se elaboró encuestas y cuestionarios para recolectar datos respecto al tema.

También se pudo aplicar la técnica de la observación directa y entrevistas abiertas dirigidas a los funcionarios de la Empresa Exportadores Bolivianos SRL.



CAPÍTULO IV

MARCO CONCEPTUAL

4.1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS

Detallaremos a continuación el propósito de manejar y apropiar correctamente conceptos y normas que serán utilizadas en todo el Manual de Auditoría.

4.1.1. DEFINICIÓN DE AUDITORÍA

Es el examen objetivo y sistemático de las operaciones financieras y administrativas, realizado por profesionales con posterioridad a su ejecución, con la finalidad de evaluarlas, verificar y elaborar un informe que contenga observaciones, conclusiones, recomendaciones y el correspondiente dictamen.⁷

La Auditoría es un proceso cuyo resultado final es la emisión de un informe del auditor, el cual, expresa su opinión sobre la razonabilidad con la que los estados financieros de una empresa o institución expresan la imagen fiel de su patrimonio, de su situación financiera de resultado de sus operaciones y de los recursos obtenidos y aplicados en el periodo examinado.

⁷ Valeriano Ortiz, Luís Fernando “Auditoría Administrativa”, Editorial SM, Lima-Perú, 1997.



4.1.1.1 OBJETIVO DE LA AUDITORÍA

El objetivo principal de la Auditoría es expresar una opinión sobre la razonabilidad de la información económica y financiera contenida en los Estados Financieros.

Las SAS N* 1 establece que:

"Es la expresión de una opinión sobre la razonabilidad con que presentan la información financiera, los resultados de las operaciones y los cambios en la situación financiera de la Empresa, de conformidad con normas contables."

Según la NÍA:

"El objetivo de la Auditoría de los Estados Financieros de una Entidad es la emisión de un informe dirigido a poner en manifiesto una opinión técnica sobre si dichos estados financieros expresan, en todo sus aspectos significativos, la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera de dicho entidad así como del resultado de sus operaciones en el periodo examinado, de conformidad con normas contables,"



4.1.2. DEFINICIÓN DE AUDITOR

El Auditor⁸ es la persona independiente con la responsabilidad final por la Auditoría para una fácil referencia el término "Auditor" se usa dentro de las NÍAS cuando se describe tanto la Auditoría como los servicios relacionados que pueden desempeñarse. Tal referencia no pretende implicar que una persona que desempeñe servicios relacionados tenga necesariamente el auditor de los Estados Financieros de la entidad.

Profesional titulado en universidad que posee entrenamiento y capacitación en los campos de contabilidad y Auditoría; además de su preparación académica especializada y su actualización continúa.

4.1.3. AUDITORÍA OPERATIVA

Es el examen de flujo de transacciones llevadas a cabo en una o varias áreas funcionales que constituyen la estructura de una organización, con el propósito de incrementar o lograr la eficiencia, eficacia y economía en las actividades operativas de la entidad proponiendo las recomendaciones que se considere necesarias.

⁸ FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE CONTADORES, "Normas Internacionales de Auditoría", 2001, Pág. 9



4.2. PROCESO DE LA AUDITORÍA

El proceso de la auditoría comprende 3 fases principales:

- Planificación de la auditoría
- Ejecución de la auditoría
- Preparación del informe

4.2.1. PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

La Auditoría debe planificarse de tal forma que los objetivos del examen sean alcanzados eficientemente.

Planear el trabajo de Auditoría será decidir previamente cuales son los procedimientos más convenientes que se emplearan y que extensión o alcance se dará a las pruebas, la oportunidad de su aplicación, que papeles de trabajo se emplearan para registrar los resultados que personal intervendrá en el trabajo, así como la calidad profesional del mismo.

Las partes importantes de la planificación de la Auditoría son:

- Relevamiento de información
- Evaluación de los riesgos (inherente, de control y detección)
- Determinación de la materialidad



- Control interno
- Naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría
- Muestreo de Auditoría
- Memorando de Planificación
- Programa de Auditoría

4.2.1.1. RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

El relevamiento de información es recopilar antecedentes sobre las características de los sistemas u operaciones para determinar los controles exigentes e identificar los controles que no están diseñados. En las Auditorías Financieras, esta última identificación es válida para evaluar el riesgo de control.⁹

Consiste en la toma de conocimiento sobre la predisposición de la máxima autoridad ejecutiva de la entidad a someterse a una auditoría: y la existencia de la información í necesaria y suficiente para ejecutar la Auditoría.

4.2.1.2. MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

El memorando de la planeación de Auditoría es un documento formal en el cual se resumen los principales resultados obtenidos en la fase de planeación y la estrategia tentativa de la Auditoría. Este documento debe ser aprobado por la Dirección de Auditoría respectiva.

⁹ Guía para la Evaluación del Proceso de Control Interno, Res. CGR/098/2004, Pág. 8



El Memorando de Planificación de Auditoría (MPA) debe ser normalmente preparado utilizando un formato estándar; deberá ser claramente explicado en los papeles de trabajo, la información obtenida durante la planificación debe ser organizada y ordenada de manera que sirva principalmente como un instrumento de trabajo para planificar las siguientes etapas debiendo resumir el plan final en el Memorando de planificación que será, comunicado a todos los miembros del equipo de auditoría formando para la realización del trabajo, con la finalidad de que cada integrante tenga un buen entendimiento de la entidad y de la auditoría.

4.2.1.3. PROGRAMA DE AUDITORÍA

El programa de Auditoría expone la naturaleza, tiempos y grado de los procedimientos de auditoría planeados que se requieren para implementar el plan de auditoría global. El programa de auditoría sirve como un conjunto de instrucciones para los auxiliares involucrados en la Auditoría y como un medio para controlar la ejecución apropiada del trabajo.¹⁰

Deben elaborarse programas de trabajo que definan la naturaleza, extensión y I oportunidad de los procedimientos a ser aplicados.

¹⁰ Normas Internacionales de Auditoría, Pág. 190



4.2.1.3.1. OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS

Tenemos que establecer nuestros objetivos de Auditoría y diseñar nuestros procedimientos a la luz de las afirmaciones de la administración. Los objetivos Generales de los programas relacionados con las afirmaciones de los Estados Financieros son los siguientes:

Existencia u Ocurrencia. Efectuar procedimientos para verificar la existencia física del almacén el registro actualización diaria. De ingreso de almacenes y de salida de almacenes.

Integridad. Efectuar procedimientos para determinar si todas las operaciones y que deben presentarse los correspondientes documentos a seguir, de acuerdo al manual de funciones por el responsable para la solicitud de compra de stock de material de suministros presentando un saldo final de existencias a la fecha de solicitud

Exposición - Presentación y Manifestaciones. Efectuar procedimientos para verificar que si todos los materiales de ingresos y salidas estén adecuadamente registradas donde deban coincidir con el inventario de almacenes y el inventario físico.

4.2.2. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

El trabajo de campo o ejecución de la Auditoría es obtener elementos de juicio a través de la aplicación de procedimientos planificados y el resultado son las evidencias documentadas en los papeles de trabajo.



4.2.2.1. LA EVIDENCIA EN AUDITORÍA

La tercera norma relativa a la ejecución del trabajo es:

"Debe obtenerse evidencia valida y suficiente por medio de análisis, inspección, observación, interrogación, confirmación, y otros procedimientos de Auditoría, con el propósito de allegar bases razonables para el otorgamiento de un dictamen sobre los Estados Financieros sujetos a revisión".

4.2.2.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA EVIDENCIA

La principal característica de la evidencia, es que tiene que ser competente y suficiente. Se dice que la evidencia es competente cuando está relacionada con la calidad de la evidencia obtenida y es necesario además que sea:

- Confiable, es decir que la evidencia sea estable, objetiva y verificable,
- Pertinente y relevante al objeto de la Auditoría o a otro aspecto bajo estudio, y conduce a la aceptación o rechazo de las aseveraciones efectuadas por la administración.
- Auténtica, cuando es verdadera en todas sus características (veraz)
- Verificable, que puede ser demostrada e cualquier momento y que al aplicarse diferentes pruebas se lleguen a conseguir el mismo resultado.



- Neutral, se refiere a que el resultado y las conclusiones determinadas sobre los hechos u observaciones, no debe ser diseñado para apoyar intereses especiales.
- Objetivo, este aspecto, implica que los procedimientos bajo los cuales fue generada la evidencia fueron adecuados .y apropiados y que, las conclusiones obtenidas representa la realidad del hecho.

4.2.2.2. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

Los procedimientos de Auditoría son las operaciones o pasos específicos a aplicar en una evaluación específica y recopilar evidencia para respaldar una observación o hallazgo y pueden incluir técnicas y otras prácticas, las cuales son consideradas necesarias en las circunstancias. Estos procedimientos se clasifican en: procedimientos de cumplimiento y procedimientos sustantivos.

4.2.2.2.1. PROCEDIMIENTOS DE CUMPLIMIENTO

Denominados también pruebas de cumplimiento, son aquellos cuyo objetivo es obtener evidencia de los procedimientos de control interno si están siendo aplicados en forma establecida y en los cuales, el auditor va a basar su confianza.



Asimismo se puede mencionar que tienen como propósito comprobar la efectividad de los sistemas de control interno reuniendo evidencia suficiente sobre la eficacia de dicho sistema.

Para la obtención de evidencia mediante pruebas de cumplimiento el Auditor tiene que tomar en cuenta y evaluar las siguientes afirmaciones:

- Existencia: el control existe.
- Eficacia: el control esta efectivamente funcionando.
- Continuidad: el control ha funcionado así durante todo el periodo de que se pretende obtener confiabilidad.

Las técnicas que se emplean son:

La observación, la indagación con el personal de la empresa, el examen de evidencia documental de los controles y las repeticiones de los procedimientos.

4.2.2.2.2. PROCEDIMIENTOS SUSTANTIVOS

Denominados también pruebas sustantivas, tienen como propósito obtener evidencia de auditoría relacionada con la integridad, exactitud y validez de la información contenida en los estados financieros o caso contrario descubrir los posibles errores o irregularidades significativas que podrían contener los mismos.



4.2.2.3. PAPELES DE TRABAJO.

Los papeles de trabajo comprenden la totalidad de los documentos preparados o recibidos por el auditor, de manera que, en conjunto, constituyen un compendio de la información utilizada y de las pruebas efectuadas en la ejecución de su trabajo, junto con las decisiones que ha debido tomar para llegar a formarse su opinión. Papeles que documentan la evidencia reunida por los Auditores para mostrar el trabajo realizado, los métodos y procedimientos seguidos y las conclusiones que han desarrollado en una auditoría de estados financieros u otro tipo de auditoría.

4.2.2.3.1. OBJETIVOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Los Papeles de Trabajo constituyen una compilación de la evidencia obtenida por el contador público y cumplen los siguientes objetivos fundamentales:

- Facilitar la preparación del informe.
- Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe.
- Proporcionar información para la preparación de declaraciones tributarias e informe para los organismos de control y vigilancia del Estado.
- Proveer un registro histórico permanente de la información examinada y los procedimientos de auditoría aplicados.
- Coordinar y organizar todas las fases del trabajo.
- Servir de guía en revisiones subsecuentes.



- Cumplir con las disposiciones legales.

4.2.2.3.2. LEGAJOS O ARCHIVOS

Al efectuarse el examen de los estados financieros por parte del auditor, es recomendable que las evidencias obtenidas en cada etapa, se estructuren mediante la utilización de formatos especiales denominados legajos o archivos. Los papeles de trabajo que respaldan el examen de auditoría son archivados en legajo permanente y corriente.

A) LEGAJO PERMANENTE

Este legajo deberá conservar información documentación para consulta continua, la misma que debe ser permanentemente actualizada, a fin de proporcionar datos útiles en todas las etapas del proceso de Auditoría y en las auditorías sucesivas, facilitando al personal de Auditoría su familiarización con el ente a ser auditado.

La información incluida en este legajo pierde vigencia a medida que transcurren los años. Por ello, debe ser constatada periódicamente y los asuntos que dejen de ser aplicables, deben ser incorporados al legajo corriente del año anterior.



B) LEGAJO CORRIENTE

En este legajo se mantendrá toda la información documentación obtenida y/o preparada por el auditor durante el proceso de ejecución del examen de auditoría.

El objeto de este legajo es evidenciar que se llevaron a cabo los procedimientos programados y que estas pruebas o procedimientos, juntamente con las evidencias obtenidas y las respectivas conclusiones, fueron adecuadamente documentados.

4.2.2.3.3. REFERENCIACIÓN

La referenciación comprende el cruce mediante índices de un papel de trabajo con otros que le sirven de apoyo, ampliación o fundamentación. También se refiere al cruce mediante símbolos especiales entre los papeles de trabajo y el borrador de informe.

4.2.3. PREPARACIÓN DEL INFORME

La preparación del informe consiste en emitir un juicio basado en la evidencia de auditoría obtenida en la etapa de ejecución y el resultado se concreta en el informe del Auditor.



4.2.3.1 PLANILLA DE HALLAZGO DE AUDITORÍA

4.2.3.1.1. CONDICIÓN

En materia de administración no se cuenta con unidades de medición para todas las posibles situaciones percibidas o captadas, con base en las cuales las diferentes situaciones puedan medirse, de tal manera que para los diferentes elementos que intervienen en la gestión de las empresas que no son necesariamente cuantitativo, pudiendo ser de naturaleza cualitativa, se decidió nominar estos hechos la expresión “CONDICIÓN”.¹¹

4.2.3.1.2. CRITERIO

El criterio es posiblemente el atributo clave de un hallazgo de auditoría, hasta tal punto que puede determinar la calidad de los resultados del examen.

Afortunadamente los ejecutivos de las empresas determinan anteladamente las normas estándares, indicadores y otros que representan los rendimientos y realizaciones deseados, así como los objetivos, metas, políticas, presupuestos, procedimientos, cursos de acción, métodos, estrategias y programas; con esta base se dispone de un cuerpo de criterio que alcanzan a la casi totalidad de los sistemas, procesos, actividades, funciones, operaciones, etc., de la empresa.¹²

¹¹ Centellas España, Rubén “Auditoría Operacional”, Editorial Apolo, La Paz-Bolivia, 2002, Pág. 208

¹² *Ibíd.*, Pág. 208



4.2.3.1.3. CAUSA

Es la razón o razones fundamentales por la cual ocurrió la "CONDICIÓN", o es el motive por el que no se cumplió el "CRITERIO". La simple aseveración en el informe de que el problema existe, porque alguien no' cumplió las normas no siempre es suficiente para convencer al lector.¹³

4.2.3.1.4. EFECTO

Es la comparación cuantitativa o cualitativa que se establecen entre la "CONDICIÓN" y el "CRITERIO" tiene generalmente una significación o trascendencia positiva o negativa respecto de la actividad, función, operación, etc., con las que están relacionadas. Esta comparación será identificada como "EFECTO".¹⁴

4.2.3.1.5. RECOMENDACIÓN

Las recomendaciones del Auditor para mejorar o cambiar las operaciones y/o actividades auditadas, son sin lugar a duda el producto más importante del informe de auditoría. Debido a esta importancia deber ser claramente identificadas en los capítulos de comentarios.¹⁵

¹³ *Ibíd.*, Pág. 213

¹⁴ *Ibíd.*, Pág. 213

¹⁵ *Ibíd.* Pág. 236



Las recomendaciones son sugerencias positivas para mejoras o soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas con la finalidad de mejorar o cambiar las operaciones o actividades de la Entidad.

4.2.3.2. INFORME DEL AUDITOR

El informe de Auditoría es el medio a través del cual el auditor, emite su juicio profesional sobre los estados financieros que ha examinado. El informe es la expresión escrita donde el auditor expone su conclusión sobre la tarea que realizó.

La Auditoría Especial puede dar lugar a dos tipos de informe:

- a)** Aquel que contiene los hallazgos de auditoría que dan lugar a indicios de responsabilidad por la función pública, acompañados por el informe legal correspondiente, a excepción de las firmas de auditoría externa y profesionales independientes, y otros sustentatorios.
- b)** Aquel que contiene los hallazgos de Auditoría que no dan lugar a indicios de responsabilidad por la función pública pero que son relevantes al Control Interno.



4.3. SELECCIÓN DE PERSONAL

El reclutamiento y la selección son dos fases de un mismo proceso: consecución de Recursos Humanos para la Organización.

El reclutamiento tiene como objetivos específico suministrar materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

4.4. CONCEPTO DE SELECCIÓN

La selección de Recursos Humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo.



La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

La selección como proceso de comparación

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y descripción de cargos y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

Sean X la primera variable y Y la segunda se deduce:

- Cuando X es mayor que Y, el candidato no reúne las condiciones que se necesitan para ocupar el cargo.
- Cuando X y Y son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo.
- Cuando X es menor que Y, el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo.



4.4.1. LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE DECISIÓN

Una vez que se establece la comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los Candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo requiriente los tenga en cuenta como candidatos para ocupar el cargo vacante.

El Organismo de selección no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos Candidatos que considere más idóneos para el cargo.

La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre una responsabilidad del organismo solicitante.

De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff.

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

- Modelo de colocación: cuando no se contemple el aspecto rechazo. En este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta.



- Modelo de selección: cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo por proveer exija; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y sólo uno de ellos podrá ser aceptado. Se parte del principio de que las vacantes deben cubrirse con personas idóneas.
- Modelo de clasificación: es el enfoque más amplio y situacional, en éste hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado, entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que éstos se agoten; de ahí la denominación de clasificación. Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que se lo disputan, pero sólo uno podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado. Parte del concepto de que el candidato es multifacético.

4.4.2. TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o en un comportamiento determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información.



4.4.2.1. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ACERCA DEL CARGO

Para recoger información acerca del cargo que se pretende suplir, puede hacerse a través de:

- ✓ Análisis del cargo: inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el ocupante del cargo) del cargo. Cualquiera sea el método empleado, lo importante para la selección es con respecto a los requisitos y a las características que debe poseer el aspirante del cargo.
- ✓ Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos. Presenta el inconveniente de fundamentarse en el arbitrio del jefe inmediato. Además, es difícil definir con exactitud lo que el jefe inmediato debe considerar como comportamiento deseable o no deseable.
- ✓ Análisis de la solicitud del empleado: consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer.
- ✓ Análisis del cargo en el mercado: consiste en examinar en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la Empresa.



- ✓ Hipótesis de trabajo: en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse, sólo queda por emplearse la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias) como simulación inicial.

La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones del cargo o ficha pro fisiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con base en esta ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de elección más adecuadas al caso.

4.5. ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Durante el proceso selectivo, la entrevista personal es el factor más influyente en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados.

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:



- a) La fuente: el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc. En este elemento se origina el mensaje.
- b) El transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de “codificar” la información para transmitirla.
- c) El canal: en la entrevista hay, por lo menos, dos canales: las palabras y los gestos.
- d) El instrumento para descifrar: los “receptores” de la información (entrevistador y entrevistado) pueden interpretar (“descifrar”) los “mensajes” de manera diferente.
- e) El destino: a quien se pretende transmitir el mensaje. En este caso, para el candidato el destinatario es el entrevistador y viceversa.

En el transcurso de la entrevista, los cinco pasos anteriores operan de manera probabilística y no determinista, ya que puede ocurrir un ruido (interferencia) en uno o en todos.

Entrevistar es probablemente el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso existe demasiada subjetividad.



4.6. ETAPAS EN LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

4.6.1. PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA

Las entrevistas de selección, determinadas o no, deben ser preparadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar:

- a) Los objetivos específicos de la entrevista
- b) El método para alcanzar el objetivo de la entrevista
- c) La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.

En la entrevista de selección es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos para ocupar el cargo que se va a proveer y de las características esenciales que debe tener el candidato. Esta información es vital para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante.

4.6.2. AMBIENTE

El ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos:

- a) Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin.
- b) Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.



Aun antes de iniciar la conversación la entrevista puede presentar trastornos: una sala de espera inadecuada, una antesala excesivamente lujosa, un largo tiempo de espera, son los aspectos que deben evitarse.

Una buena entrevista implica considerar varios aspectos, entre los cuales se destacan:

- ✓ La atmósfera debe ser agradable y la sala limpia, confortable, aislada y sin muchos ruidos.
- ✓ En ella sólo deben estar el entrevistado y el entrevistador.
- ✓ Como la espera es inevitable, debe haber suficientes sillas para que no haya necesidad de esperar de pie. Deben colocarse diarios, revistas y literatura, sobre todo, relacionados con la firma.
- ✓ Toda entrevista tiene un propósito que debe ser determinado con anticipación.
- ✓ El estudio previo de la información relacionada con la función y el candidato ayudará mucho en la entrevista.

4.6.3. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

Constituye la entrevista propiamente dicha; es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información que ambos componentes, entrevistado y entrevistador, desean. Una entrevista implica dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado. El entrevistador envía



estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación), para poder elaborar nuevas preguntas (estímulos), y sucesivamente. Además, como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiera para tomar sus decisiones.

4.7. EL PROCESO DE SELECCIÓN

El paso siguiente es determinar las técnicas de selección que deberán aplicarse. Entre las principales se encuentran:

- a) Selección en una sola etapa: hace que las decisiones se basen en los resultados de una sola prueba.
- b) Selección secuencial en dos etapas: puede tomarse la decisión de postergarse la selección, cuando la información estudiada en el primer paso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante. Su objetivo es mejorar la eficiencia del programa. Exige una decisión definitiva después de la segunda etapa.
- c) Selección secuencial en tres etapas: se incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.

La estrategia de selección secuencial siempre es, en términos utilitarios, superior a la selección en una sola etapa. La principal ventaja de los planes secuenciales radica en la



disminución en el costo de obtención de la información, que se efectúa aisladamente según la necesidad del caso.

Son muy recomendables, sobre todo cuando las pruebas implican demasiado costo. Si no estuviesen de por medio los gastos en la obtención de la información, sería preferible aplicar todo el conjunto de pruebas a todos los candidatos sin hacer distinción, sea cual fuere su tamaño o su extensión.

4.7.1. EVALUACIÓN Y CONTROL DE LOS RESULTADOS

Todo sistema pretende alcanzar uno o varios objetivos. El sistema es eficaz en la medida en que logra esos objetivos, y eficiente cuando lo consigue con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo. Uno de los principales problemas en la administración de un sistema es precisamente medir y evaluar el funcionamiento por medio de sus resultados. En la medida en que los resultados de un sistema no son satisfactorios, se debe intervenir para corregir lo inadecuado y ajustar su funcionamiento.

Pueden sugerirse algunas mediciones de rendimiento del subsistema de reclutamiento y selección:

- Costo de operaciones de reclutamiento y selección.
- Costo por admisión.
- Costo por admisión por fuente de reclutamiento.



- Total de admisiones.
- Total de admisiones por fuente de reclutamiento.
- Calidad por fuente.
- Beneficios por fuente y eficiencia de la fuente.

No obstante su aparente costo de operación, los resultados de la selección producen ahorro a las Empresas a la vez que proporcionan aumento en la productividad. Algunos indicadores genéricos pueden proporcionar una evaluación de los resultados de la selección:

- Acoplamiento del hombre al cargo y por ende satisfacción con el empleo.
- Rapidez del nuevo empleado para integrarse y adaptarse a sus funciones.
- Mejoramiento del potencial humano, mediante la elección sistemática de los mejores candidatos.
- Mayor estabilidad del personal y la consiguiente reducción de la rotación de personal (turnover).
- Mayor rendimiento y productividad por aumento de la capacidad del personal.
- Mejoramiento de las relaciones humanas, por elevación de la moral.
- Menor inversión y menor esfuerzo en capacitación, debido a la mayor facilidad para aprender a realizar tareas del cargo.

En cuanto al Proceso de Selección en sí, una de las maneras de evaluar su funcionamiento es utilizar el cociente de selección:



$$\text{C.S.} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de candidatos admitidos}}{\text{N}^\circ \text{ de candidatos examinados}} \times 100$$

El cociente de selección es la razón que existe entre el número de empleados admitidos y el número de candidatos sometidos a las técnicas de selección.

A medida que el cociente de selección disminuye, aumentan la eficiencia y su selectividad. En general, el cociente de selección experimenta cambios producidos por la situación existente en el mercado de oferta y demanda de mano de obra.

4.8. CONTROL INTERNO

4.8.1. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO

Control interno¹⁶, es una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades.

¹⁶ <http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml>



El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.

4.8.2. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

Cuanto mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno. Pero cuando tenemos empresas que tienen más de un dueño muchos empleados, y muchas tareas delegadas, es necesario contar con un adecuado sistema de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.

Con las organizaciones de tipo multinacional, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos países, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado con su participación frecuente. Pero si así fuese su presencia no asegura que se eviten los fraudes. Entonces cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones, más necesario se hace la existencia de un sistema de control interno adecuadamente estructurado.



4.8.3. OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO

Los objetivos de control interno¹⁷ son los siguientes:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios;
- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales,
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad; y,
- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios.

4.8.4. COMPONENTES DE CONTROL INTERNO

Los componentes del Control Interno¹⁸ pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura (también denominado sistema) de control interno se requiere de los siguientes componentes:

- Ambiente de control interno.
- Evaluación del riesgo.

¹⁷ <http://www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso.shtml>

¹⁸ <http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml>



- Actividades de control gerencial.
- Sistemas de información contable.
- Monitoreo de actividades.

4.8.5. AMBIENTE DE CONTROL INTERNO

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e inflencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades; el que también se conoce como el clima en la cima.

En este contexto, el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Los elementos que conforman el ambiente interno de control son los siguientes:

- Integridad y valores éticos;
- Autoridad y responsabilidad;



- Estructura organizacional;
- Políticas de personal;
- Clima de confianza en el trabajo; y,
- Responsabilidad.

4.8.6. EVALUACIÓN DEL RIESGO

El riesgo se define como la probabilidad que un evento o acción afecte adversamente a la entidad.

Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros.

Esta actividad de auto – evaluación que practica la dirección debe ser revisada por los auditores internos o externos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos hayan sido apropiadamente ejecutados.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados;
- Identificación de los riesgos internos y externos;



- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento; y,
- Evaluación del medio ambiente interno y externo.

Para que cualquier entidad tenga controles efectivos debe establecer sus objetivos. Estos deben estar sustentados en planes y presupuestos.

El establecimiento de los objetivos representa el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito y establecer criterios para medirlos, como condición previa para la evaluación del riesgo.

Los objetivos pueden categorizarse desde el siguiente punto de vista:

- Objetivos de operación. Son aquellos relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad.
- Objetivos de información Financiera. Están referidos a la obtención de información financiera confiable.
- Objetivos de cumplimiento. Están dirigidos al cumplimiento de leyes y regulaciones, así como también a políticas dictadas por la gerencia.

4.8.7. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS INTERNOS Y EXTERNOS

Los riesgos internos y externos significativos encarados por una organización que tienen incidencia en el logro de sus objetivos deben ser identificados y evaluados.



La identificación de los factores de riesgo más importantes y su evaluación, pueden involucrar por ejemplo: los errores en decisiones por utilizar información incorrecta o desactualizada, registros contables no confiables, negligencia en la protección de activos, desinterés por el cumplimiento de planes, políticas y procedimientos establecidos, adquisición de recursos en base a prácticas anti-económicas o utilizarlos en forma ineficiente, así como actitudes manifiestas de incumplimiento de leyes y regulaciones.

4.8.8. ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

Se refieren a las acciones que realizan la gerencia y demás personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, constituyen el medio más idóneo para asegurar el logro de objetivos de la entidad.

Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías:

- Controles de operación,
- Controles de información financiera; y,
- Controles de cumplimiento.



Comprenden también las actividades de protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos. Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

- Políticas para el logro de objetivos;
- Coordinación entre las dependencias de la entidad; y,
- Diseño de las actividades de control

4.8.9. SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE

Está constituido por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y elaborar informes financieros confiables.

Los elementos que conforman el sistema de información contable son:

- Identificación de información suficiente.
- Información suficiente y relevante debe ser identificada y comunicada en forma oportuna para permitir al personal ejecutar sus responsabilidades asignadas.
- Re – evaluación de los sistemas de información. Las necesidades de información y los sistemas de información deben ser reevaluados cuando existan cambios en



los objetivos o cuando se producen deficiencias significativas en los procesos de formulación de información.

4.8.10. MONITOREO DE ACTIVIDADES

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del Control Interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran.

Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios para promover su reforzamiento.

El monitoreo se lleva a cabo de tres formas:

- Durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad.
- De manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control); o,
- Mediante la combinación de ambas modalidades.

Los elementos que conforman el monitoreo de actividades son:

- Monitoreo del rendimiento;
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del control interno;



- Aplicación de procedimientos de seguimiento; y,
- Evaluación de la calidad del control interno.

4.9. ELEMENTOS Y PRINCIPIOS BÁSICOS DE CONTROL INTERNO¹⁹

4.9.1. DE AUTOCONTROL

Es la capacidad que ostenta cada trabajador, al servicio de la empresa, para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en los principios establecidos en la Constitución Política.

4.9.2. DE AUTORREGULACIÓN

Es la capacidad institucional para aplicar de manera participativa al interior de la administración, los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad, que permitan el desarrollo e implementación del Sistema de Control Interno bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación.

¹⁹ http://www.uptc.edu.co/admon_control_interno/sci/principios.html



4.9.3. DE AUTOGESTIÓN

Es la capacidad institucional de la Empresa, para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por los directivos.

4.9.4. CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Existen dos tipos de controles internos²⁰: administrativos y contables

4.9.4.1. EL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

No está limitado al plan de la Organización y procedimientos que se relaciona con el proceso de decisión que lleva a la autorización de intercambios, sino que se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente.

4.9.4.2. EL CONTROL INTERNO CONTABLE

Comprende el plan de la organización y los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables. Estos tipos de controles brindan seguridad razonable:

²⁰ <http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml>



- a) Los intercambios son ejecutados de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la gerencia.
- b) Se registran los cambios para: mantener un control adecuado y permitir la preparación de los estados financieros.
- c) Se salvaguardan los activos solo acezándolos con autorización.
- d) Los activos registrados son comparados con las existencias. Ej.: Control interno administrativo: Cotización de compras, el más barato. Control interno contable: Perfecto registro de ingresos de Materia Prima.

4.10. MISIÓN DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO

Una organización que desconoce que es, hacia donde va, y que medios utilizará en el camino, marcha a la deriva y con pocas posibilidades de éxito. En esta condición el control interno carecería de sus más importantes fundamentos y tan sólo se limitaría a la verificación del cumplimiento de ciertos aspectos formales.

La Misión indica: ¿Qué somos? ¿Para qué estamos? ¿Qué necesidades servimos? Generalmente está fijada en las Leyes, Decretos, Cartas Orgánicas o Estatutos.

La Misión tiene vocación de permanencia; los Objetivos se ajustan a la realidad cambiante; las políticas, en general, también tienen permanencia, aun cuando pueden modificarse o sustituirse al cambiar los objetivos.



4.11. VISIÓN DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO²¹

La visión se fundamenta en que el área de Control de Interno promoverá la aplicación del ejercicio de la cultura del autocontrol en los productos y servicios que presta la entidad, buscando el mejoramiento sostenible en la definición y ejecución de las políticas y estrategias corporativas.

4.12. ORGANIGRAMA DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO²²

Todo Organismo debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un Organigrama Estructural.

La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, esto es que proporcione el marco organizacional adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura organizativa podrá depender, por ejemplo, del tamaño del organismo. Estructuras altamente formales que se ajustan a las

²¹ <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=5852&idcompany=1>

²² <http://www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso.shtml>



necesidades de un organismo de gran tamaño, pueden ser desaconsejables en un organismo pequeño.

4.13. REGLAMENTO DEL CONTROL INTERNO

La autoridad superior del Organismo debe procurar suscitar, difundir, internalizar y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación.

Tales valores deben enmarcar la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal.

Los valores éticos son esenciales para el Ambiente de Control. El sistema de Control Interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y, por lo tanto, van más allá del mero cumplimiento de las Leyes, Decretos, Reglamentos y otras disposiciones normativas.

El comportamiento y la integridad moral encuentran su red de sustentación y su caldo de cultivo en la cultura del organismo. Esta determina, en gran medida, cómo se hacen las cosas, que normas y reglas se observan. Si se tergiversan o se eluden en la creación de una cultura apropiada a estos fines, juega un papel principal la Dirección Superior del organismo, la que con su ejemplo contribuirá a construir o destruir diariamente este requisito de control interno.



CAPÍTULO V

DIAGNÓSTICO

5.1. ANÁLISIS FODA

Se ha realizado un análisis Fortalezas – Debilidades; Oportunidades – Amenazas como parte del trabajo de campo, siendo el método inicial de la parte de la investigación como es la observación.

Se diseña el cuadro de matriz FODA, para el área de recursos humanos que a continuación se detalla:

MATRIZ FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Existencia de una sección de personal• Personal adecuado en el puesto• Infraestructura adecuada	<ul style="list-style-type: none">• Ubicación no adecuada• Personal limitado• Ausencia manuales de procesos de reclutamiento y selección establecidos• Ausencia datos y registros del proceso de reclutamiento y selección
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Convenios con instituciones de formación permanente• Capacitación permanente del personal• Crecimiento acelerado en la producción, por tanto mayor demanda de personal.	<ul style="list-style-type: none">• Fuga de talentos.• Sanciones administrativas por incumplimiento de normas de auditoría.

Fuente: elaboración propia, a través de observación en la empresa “EXPORTADORES BOLIVIANOS SRL.”



Los resultados obtenidos indican que la empresa “Exportadores Bolivianos SRL.”, carece de Manuales de Auditoría para el Control Interno del proceso de selección de personal.

5.2. ENCUESTA REALIZADA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA EXPORTADORES BOLIVIANOS S.R.L.

- 1. ¿Existe una misión y visión adecuadamente estructuradas que permitan comprender para qué nos hemos formado y hacia dónde queremos llegar como empresa en un tiempo determinado?**

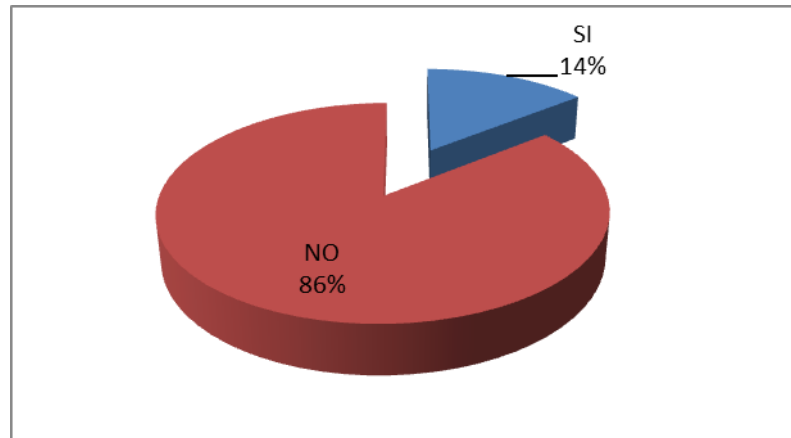
TABLA N° 1

Respuesta	f	%
SI	2	14
NO	12	86
TOTAL	14	100

Fuente: elaboración propia, 2013.



GRÁFICO N° 1



Fuente: elaboración propia, 2013.

Los participantes en la presente encuesta, el 86% indican que NO cuentan con una misión y visión adecuadamente estructurada, para que se formó y hacia dónde quiere llegar, mientras que el 14% responde que SI.



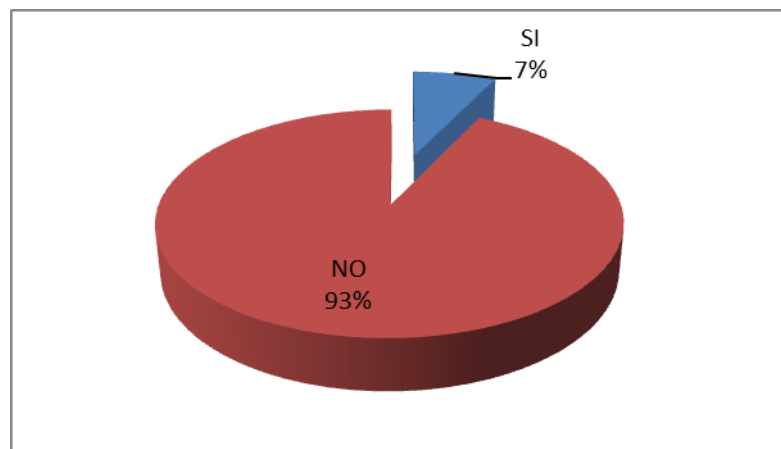
2. ¿Existen objetivos empresariales claramente delimitados a corto, mediano y largo plazo?

TABLA N° 2

Respuesta	f	%
SI	1	7
NO	13	93
TOTAL	14	100

Fuente: elaboración propia, 2013.

GRÁFICO N° 2



Fuente: elaboración propia, 2013.

Los participantes en la presente encuesta, el 93% respondieron que NO existen objetivos claros a corto, mediano y largo plazo en la empresa; el 7% responde que SI.



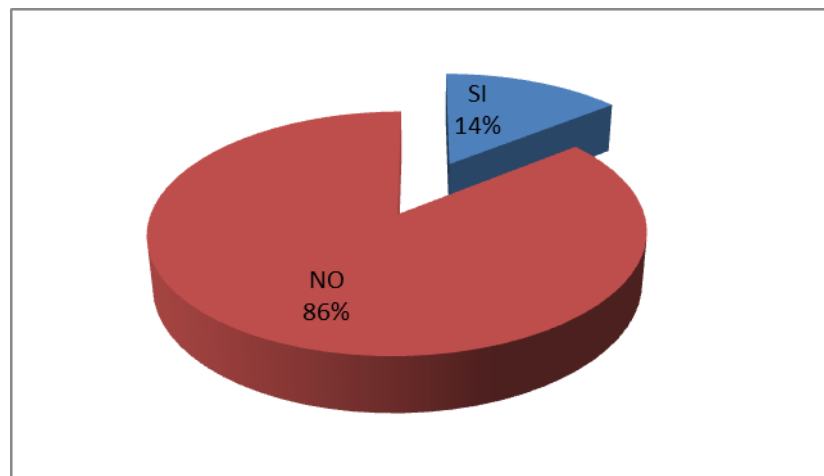
3. ¿Cuenta la Empresa con un proceso de planificación estratégica que incluya la calidad en todos sus niveles (planificación, organización, dinamización, evaluación y reajuste)?

TABLA N° 3

Respuesta	f	%
SI	2	14
NO	12	86
TOTAL	14	100

Fuente: elaboración propia, 2013.

GRÁFICO N° 3



Fuente: elaboración propia, 2013.

El 86% de los participantes responde que NO cuenta la empresa con un proceso de planificación estratégica de calidad en todos los niveles; mientras el 14% respondió que SI.



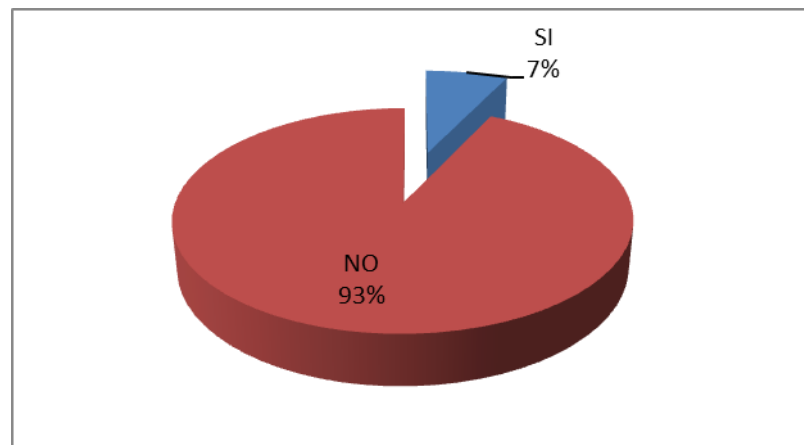
4. ¿Cuenta la empresa con un Manual de control interno para el área de recursos humanos?

TABLA N° 4

Respuesta	f	%
SI	1	7
NO	13	93
TOTAL	14	100

Fuente: elaboración propia, 2013.

GRÁFICO N° 4



Fuente: elaboración propia, 2013.

Los participantes en el presente trabajo indicaron el 93% que la Empresa NO cuenta con un Manual de Control Interno para el área de Recursos Humanos; mientras el 7% respondió que SI.



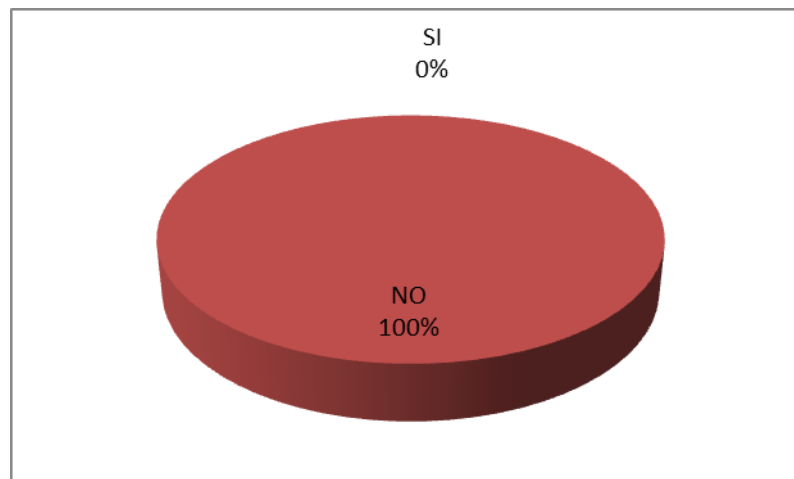
5. ¿Tiene conocimiento de qué es un Manual de control interno?

TABLA N° 5

Respuesta	f	%
SI	0	0
NO	14	100
TOTAL	14	100

Fuente: elaboración propia, 2013.

GRÁFICO N° 5



Fuente: elaboración propia, 2013.

El 100% de los participantes en la presente encuesta categóricamente respondió que NO tiene conocimiento respecto a un Manual de Control Interno.



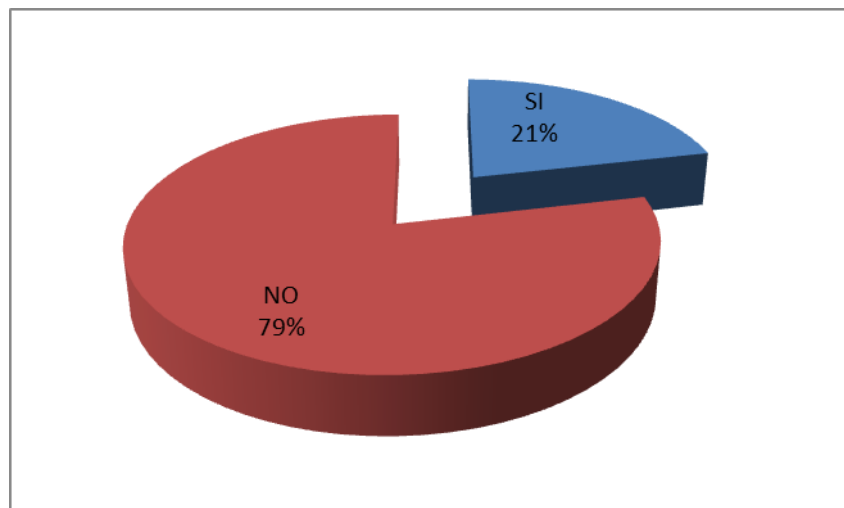
6. ¿Sabe cuáles son los objetivos de un Manual de control interno?

TABLA N° 6

Respuesta	f	%
SI	3	21
NO	11	79
TOTAL	14	100

Fuente: elaboración propia, 2013.

GRÁFICO N° 6



Fuente: elaboración propia, 2013.

El 79% de los participantes responde que NO sabe cuáles son los Objetivos de un Manual de Control Interno; respondieron que SI el 21% de los participantes.



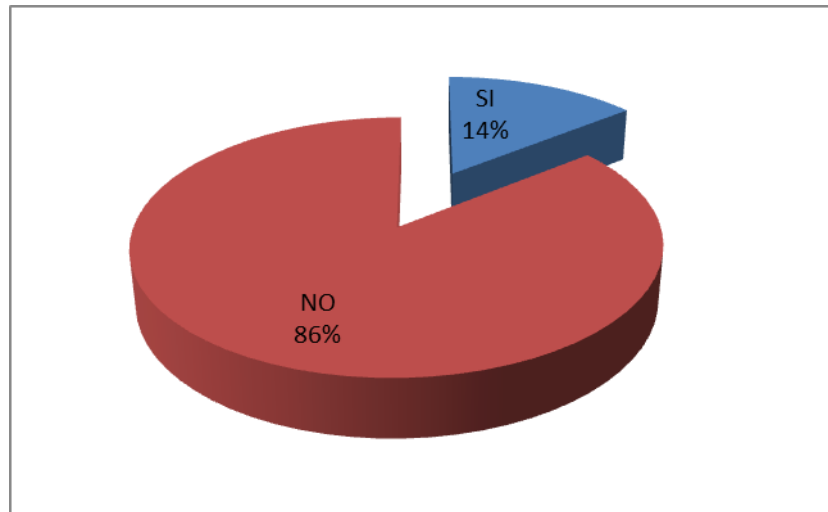
7. ¿Sabe cuáles son los componentes de un Manual de control interno?

TABLA N° 7

Respuesta	f	%
SI	2	14
NO	12	86
TOTAL	14	100

Fuente: elaboración propia, 2013.

GRÁFICO N° 7



Fuente: elaboración propia, 2013.

Los participantes respondieron que NO en el total del 86% respecto a los componentes de un Manual de Control Interno; el 14% de los encuestados responde que SI.



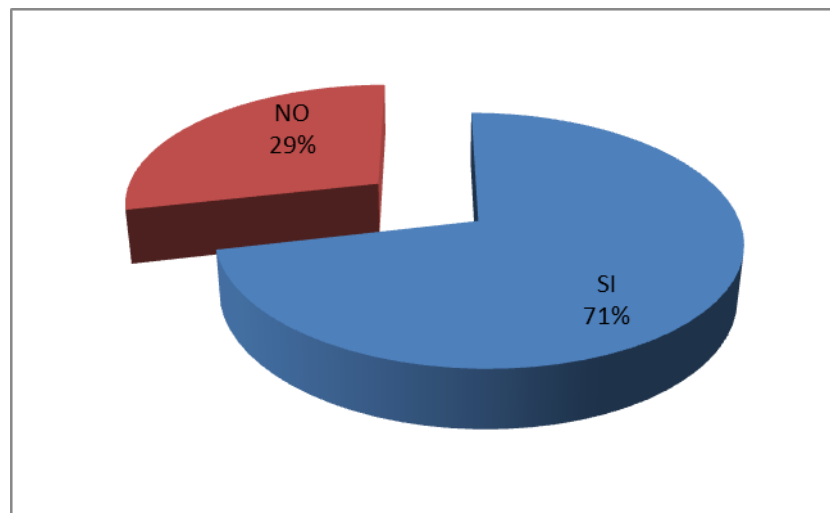
8. ¿Existe la necesidad del diseño de un Manual de control interno para el área de recursos humanos y de auditoría en la empresa?

TABLA N° 8

Respuesta	f	%
SI	10	71
NO	4	29
TOTAL	14	100

Fuente: elaboración propia, 2013.

GRÁFICO N° 8



Fuente: elaboración propia, 2013.

El 71% de los participantes en la presente encuesta respondieron que SI existe la necesidad del diseño de un Manual de Control Interno para el área de Recursos Humanos y de Auditoría en la Empresa; mientras que el 29% respondió que NO.



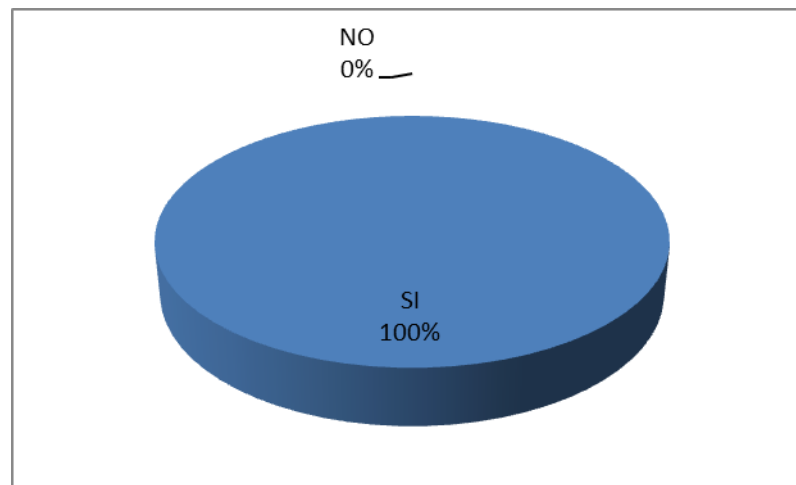
9. ¿Aplicaría usted el Manual de Control Interno en su puesto de trabajo?

TABLA N° 9

Respuesta	f	%
SI	14	100
NO	0	0
TOTAL	14	100

Fuente: elaboración propia, 2013.

GRÁFICO N° 8



Fuente: elaboración propia, 2013.

En esta pregunta, categóricamente la respuesta que SI están dispuestos en la aplicación de un Manual de Control Interno para el puesto de trabajo lo que se representa con un 100% de aceptación.



CAPÍTULO VI

MODELO MANUAL DE AUDITORÍA

6.1. METODOLOGÍA UTILIZADA DEL MANUAL

6.1.1. Mapa De Macroproceso y Proceso

La primera actividad consiste en identificar y relacionar los productos de los cuales es responsable el área que realiza el análisis, información que se consigna en el formato 1.

La determinación del mapa de Macroprocesos, procesos y subprocesos se complementa con las relaciones entre los mismos, establecidas con base en las entradas o inputs y las salidas o Outputs de cada uno.

Esta información permite elaborar los diagramas de primer nivel los cuales se constituyen en una herramienta de análisis para redefinir o mejorar el sistema de información.

Algunos procesos pueden dividirse en subprocesos, únicamente con el propósito de facilitar el levantamiento de la información. De todas maneras, si se establecen subprocesos, estos deben satisfacer adecuadamente la definición de proceso, es decir, que sea secuencias de actividades, relacionadas lógicamente, permitiendo lograr un resultado que agrega valor hacia los clientes.



6.2. FLUJOGRAMA

El flujograma es una herramienta de representación gráfica del proceso que tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

- Identifica con facilidad los aspectos más relevantes: la disposición del equipo humano genera calidad técnica, estructura y proceso).
- Costo racionales, servicio y amplia seguridad para la satisfacción total del cliente lo que genera supervivencia de la organización.
- Facilitar el análisis y mejoramiento.
- Muestra la dinámica del trabajo y los responsables
- Permite visualizar en forma rápida las cargas de trabajo.
- Provee elementos que facilitan el control del trabajo.

El flujograma permite visualizar de una manera gráfica las distintas actividades que en forma secuencia, se llevan a cabo al interior de un proceso. Ilustra cada paso o actividad, la generación de un documento, la toma de decisiones, los procesos automatizados.

De los diferentes tipos de flujogramas existentes, se ha seleccionado el de tipo vertical, indicando en la primera columna la descripción de la actividad, el responsable de la actividad y el símbolo correspondiente. Este tipo de flujograma permite identificar las



responsabilidades y participaciones de cada uno de los ejecutores de actividades que intervienen en el proceso.

Existe una gran variedad de símbolos para representar un flujograma, cada disciplina define muchos de manera específica según sus propias necesidades para simplificar la visualización del flujograma se han seleccionados un grupo básico, que considera los usos más frecuente para facilitar la comprensión del proceso.

6.3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

El flujograma describe las actividades básicas y en forma resumida. Sin embargo, para conocer en detalle las tareas al interior de cada actividad y la interconexión de las mismas, es necesario efectuar una descripción detallada de cada actividad y las tareas que implica. Contiene, además de las actividades detalladas en secuencia lógica, los productos o resultados que estas arrojan y la identificación de los riesgos inherentes a su ejecución. La identificación de los productos o resultados permite definir el objetivo final que se espera lograr con la ejecución del proceso y los resultados intermedios que garantizan la consecución de ese objetivo. Es por lo tanto, una herramienta que permite conocer si los objetivos se cumplen, identificar la mejor manera de lograrlos y definir su impacto.



Del cuidado con que se diligencie la descripción, depende en gran parte el planteamiento de alternativas de mejoramiento, por ello, se debe indagar a fondo y asumir una actitud crítica, para que la información se recolecte apropiadamente desde la primera vez y no sea necesario volver al formato para aclarar aspectos que posteriormente se observe que no son claros.

Es importante que en la descripción de cada actividad no se escatime esfuerzo para que se describa el control que se aplica en ella y como la persona responsable deja el evidencia del control para asegurar su posterior verificación, tales como confrontaciones, conciliaciones, comparaciones en los procesos, revisiones u otros deben poderse verificar posteriormente de acuerdo con disposiciones vigentes en la empresa.

Es muy importante para que el analista del proceso conozca el detalle de los riesgos identificación, su descripción, impacto y causa posibles que fueron definidos para obtener el mayor provecho en el tiempo dedicado a diagramar y describir el proceso.

6.4. MARCO NORMATIVO

El Marco Normativo recoge las normas internas y externas (Convenios Internacionales, Tratados, Constitución Nacional, Leyes, Decretos, Resoluciones, Acuerdos, Directivas, Circulares Internas y Externas), Organigramas del área e instructivos. Las normas deben



citarse con exactitud, indicando los artículos específicos y no solo mencionado la ley, decreto u otra forma.

Enmarcar el subproceso a la luz del marco normativo permite visualizar alternativas o restricciones para su mejoramiento. El análisis del marco normativo permite identificar el proceso que verdaderamente se ejecutan en la práctica, el cual frecuentemente varia en las distintas dependencias o áreas de trabajo porque cada persona conoce solamente una parte del mismo, dependiendo de sus necesidades particulares; también permite identificar el que debe llevarse a cabo de acuerdo con el marco legal.

Se define un formato para este levantamiento, enfatizando en las necesidades de precisar las normas particulares que apliquen a las actividades del proceso.

6.5. MAPA DE RIESGO

La descripción se completamente con la identificación del riesgo, entendido como todo aquello que eventualmente puede ocurrir en un proceso que reduce su eficiencia, aumenta el costo y amenaza la consecución de objetivos.

Deben considerarse todos los tipos de riesgos, los cuales, dependiendo del hecho que los genere y según su naturaleza, se agrupan en las siguientes categorías:



- RIESGOS OPERATIVOS: Afectan la ejecución del proceso.
- RIESGO ADMINISTRATIVOS: Obstaculizan el control y el seguimiento.
- RIESGOS FINANCIEROS: Generan un impacto en los ahorros y economía del proceso.
- RIESGOS LEGALES: Generan sanciones o procesos legales en contra de la Institución o de los funcionarios que desempeñan cargos de responsabilidad y manejo.

En la fase de diagnóstico se construye parte del Mapa de Riesgos, esto es en las etapas de Identificación, causa de Riesgo, Impacto, probabilidad, Controles existentes y Nivel de Riesgo. La identificación del riesgo con sus causas posibles, deben hacerse antes de iniciar la diagramación del proceso por un grupo conocedor de este en sus factores de riesgo interno y externos, con el fin de no dejar posibilidad de ocurrencia sin considerar y en el momento de diagramarlo el analista pueda determinar si existen controles para mitigar la ocurrencia de cada riesgo y mecanismo de cumplimiento de tales controles.

6.5.1. Análisis del Riesgo

El objetivo del análisis es el de establecer una valoración y priorización de los riesgos con base en la información obtenida en el formato de identificación de riesgos elaborados en la etapa de identificación, con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. El análisis del



riesgo dependerá de la información sobre el mismo, de su causa y la disponibilidad de datos. Para adelantarlos es necesario diseñar escalas que pueden ser cuantitativas o cualitativas.

Se han establecido dos aspectos para realizar el análisis de los riesgos identificados:

- **PROBABILIDAD:** La posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos externos que pueden propiciar el riesgo, aunque este no se haya materializado.
- **IMPACTO:** Consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

A) Análisis Cualitativos

Se refiere a la utilización de formas descriptivas para presentar la magnitud de consecuencias potenciales y la posibilidad de ocurrencia. Se diseñan escalas ajustadas a las circunstancias de acuerdo a las necesidades particulares de cada organización o el concepto particular del riesgo evaluado.



Escala de medida cualitativa de PROBABILIDAD: Se debe establecer las categorías a utilizar y la descripción de cada una de ellas, con el fin de que cada persona que aplique la escala mida a través de ella los mismos ítems, por ejemplo:

- ALTA: Es muy factible que el hecho se presente.
- MEDIA: Es factible que el hecho se presente.
- BAJA: Es muy poco factible que el hecho se presente.

B) Análisis Cuantitativo

Este análisis contempla valores numéricos para los cuales se pueden construir tablas: la calidad depende de lo exactas y completas que estén las cifras utilizadas. La forma en la cual la probabilidad y el impacto son expresada y las formas por las cuales ellos se combinan para proveer el nivel de riesgo puede variar de acuerdo al tipo de riesgo.

C) Determinación del Nivel del Riesgo

La determinación del nivel de riesgo es el resultado de confrontar el impacto y la probabilidad con los controles existentes al interior de los diferentes procesos y procedimientos que se realizan. Para adelantar esta etapa se deben tener muy claros los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones, estos niveles de riesgos pueden ser:



- ALTO: Cuando el riesgo hace altamente vulnerable a la entidad o unidad.(Impacto y probabilidad alta vs controles)
- MEDIO: Cuando el riesgo presenta una vulnerabilidad media. (Impacto alto_ probabilidad baja o impacto bajo_ probabilidad alta vs controles).
- BAJO: Cuando el riesgo presenta vulnerabilidad baja.(Impacto y probabilidad baja vs controles).

Un ejemplo de la determinación del nivel del riesgo y del grado de exposición al mismo:

Riesgo: perdida de información debido a la entrada de un virus en la red de información de la entidad.

Probabilidad: Alta, porque todos los computadores de la Entidad están conectados a la red de Internet e intranet.

Impacto: Alto, porque la pérdida de información traería consecuencias graves para el quehacer de la entidad.



Controles existentes: La Entidad tiene establecidos controles semanales haciendo backup o copias de seguridad y vacunando todos los programas y equipos además guarda la información más relevante desconectada de la red en un centro de información.

Resultado Nivel de riesgo: Medio por los controles establecidos.

Lo anterior significa que a pesar de que la probabilidad y el impacto son altos confrontado con los controles, se puede afirmar que el nivel de riesgo es medio y por lo tanto las acciones que se implementen entraran a reforzar los controles existentes y a valorar la efectividad de los mismos.

D) Elaboración del mapa de riesgos.

Para la consolidación del Mapa de Riesgos, adicional a las consideraciones expuestas, es necesario identificar las causas que los pueden ocasionar, lo cual facilita el proceso de definición de acciones para mitigar los mismos.

La selección de las acciones más convenientes debe considerar la viabilidad jurídica, técnica, institucional, financiera y económica y se puede realizar con base en los siguientes factores:

- El nivel del Riesgo.
- El balance entre el costo de la implementación de cada acción contra el beneficio de la misma.



Así mismo en el mapa de Riesgos se deben identificar los controles existentes, las áreas o dependencias responsables se llevar a cabo las acciones, es definir un cronograma y unos indicadores que permitan verificar el cumplimiento para tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

E) Descripción del Mapa de Riesgos

- **RIESGO:** Posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.
- **IMPACTO:** Consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del Riesgo.
- **PROBABILIDAD:** Entendida como la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencias o teniendo en cuenta la presencia de factores externos e internos que pueden propiciar el riesgo aunque este no se haya presentado nunca.
- **CONTROLES EXISTENTES:** Especificar cuál es el control que la Entidad tiene implementado para combatir, minimizar o prevenir el riesgo.



- **NIVEL DE RIESGO:** El resultado de la aplicación de la escala escogida para determinar el nivel riesgo de acuerdo a la posibilidad de ocurrencia, teniendo en cuenta los controles existentes.
- **CAUSA:** Son los medios, circunstancias y agentes que generan los riesgos.
- **ACCIONES:** Es la aplicación concreta de las opciones del manejo del riesgo que entraran a prevenir o reducir el riesgo y harán parte del plan de manejo del riesgo.
- **RESPONSABLES:** Son las dependencias o áreas encargadas de adelantar las acciones propuestas.
- **CRONOGRAMA:** Son las fechas establecidas para implementar las acciones por parte del grupo de trabajo.
- **INDICADORES:** Se consignan los indicadores diseñadas para evaluar el desarrollo de las acciones implementadas.

Finalmente, partiendo de que el fin último de la administración del riesgo es propender por el cumplimiento de la misión y objetivos Institucionales los cuales están consignados en la planeación anual de la entidad, se sugiere articular el mapa de riesgos con la planeación de manera que no sean planes aislados sino complementarios.



6.6. FORMALIZACIÓN DEL MANUAL

Una vez adoptado y sugeridos los ajustes necesarios se iniciará la respectiva divulgación a través de medio informático y como parte del programa de inducción y entrenamiento en el puesto de trabajo.

6.7. MANEJO Y CONSERVACIÓN DEL MANUAL

El Manual será de uso privado de la Entidad o Empresa por lo tanto solo deberán manejarse copias controladas de él, localizadas en las unidades correspondientes como ser: Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia Administrativa y Finanzas, Unidad de Auditoría Interna y Gerencia General, bajo la responsabilidad de los encargos de estas dependencias.

Las modificaciones o ajustes en cualquiera de sus procesos, serán de responsabilidad exclusiva de la Gerencia de Recursos Humanos, de acuerdo a las necesidades de la institución; estas deben ser presentadas ante la Gerencia General acompañada de la justificación del cambio solicitado y de una descripción de las tareas que en lo sucesivo se adoptarán.

Las actualizaciones se harán por medio de circulares reglamentarias de la Gerencia General y se deberán sustituir, eliminar o adicionar las hojas según se indique. Toda



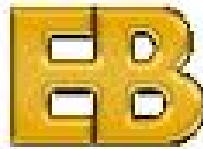
actualización será formalizada mediante envío de la nueva versión en consulta. La actualización a través de medio informático lo adelantará un delegado de la Gerencia quien tendrá una clave de acceso para hacer los cambios correspondientes, verificando previamente que cumpla las condiciones descritas.



CAPÍTULO VII

APLICACIÓN DEL MANUAL DE AUDITORÍA

MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RESPECTO A LA SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA



EXPORTADORES BOLIVIANOS S.R.L.

	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre:	Mabel Casas Riveros	MCR	
Cargo:			
Fecha:	05/03/2013	23/03/2013	



ÍNDICE DE LA APLICACIÓN DEL MANUAL

1. TERMINOS DE REFERENCIA.....	
1.1. Antecedentes.....	
1.2. Objetivos.....	
1.3. Objeto.....	
1.4. Normas Técnicas y Legales Para la Auditoría.....	
1.5. Naturaleza de las Operaciones.....	
1.5.1. Marco Legal.....	
2. DESCRIPCIONES DE ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	
3. USO Y APLICAIÓN.....	
4. PLAN DE AUDITORÍA.....	
5. RESPONSABILIDAD EN MATERIA DE INFORME.....	
6. INFORMES A PRESENTAR.....	
7. FECHA DE PRESENTACION DE LOS INFORMES.....	
8. UBICACIÓN ORGÁNICA DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA.....	
9. FASE DE DIAGNÓSTICO.....	
10. ASPECTOS PRINCIPALES A AUDITAR.....	
11. ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA A REALIZAR.....	
12. RIESGO DE AUDITORÍA.....	
12.1. RIESGOS INHERENTES.....	
12.2. RIESGOS DE CONTROL ENFOQUE DE AUDITORÍA.....	
12.2.1. RIESGO DE CONTROL.....	
12.2.2. ENFOQUE DE AUDITORÍA.....	
13. SITUACIÓN DE CONTROL.....	
13.1. FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN.....	
13.2. VALORES ÉTICOS.....	
13.3. COMPETECIA PROFESIONAL.....	



13.4. AMBIENTE DE CONFIANZA.....

14. DIFERENCIA SOBRE LA SIGNIFICATIVIDAD DE LOS RIESGOS....

15. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL.....

16. PROGRAMA DE AUDITORÍA.....



LC-1/1

1. TÉRMINOS DE REFERENCIA

1.1. Antecedentes

La Empresa “Exportadores Bolivianos SRL”, es una Sociedad de Responsabilidad Limitada, fundado el 9 de marzo de 1994, mediante Escritura Pública No. 099/1994, cuya producción dentro del área de la manufactura se relaciona con la elaboración y producción de Joyas en oro y plata con y sin piedras preciosas y semipreciosas cuyo principal mercado de exportación está en los Estados Unidos de América y Europa, siendo los Clientes más exigentes como Wall Mart, QVC, JCP y Zale entre otros.

1.2. Objetivo

- Establecer el seguimiento y aplicaciones adecuadas al Control Interno del proceso de reclutamiento y selección de personal existente en la empresa Exportadores Bolivianos SRL., por parte de la Gerencia de Recursos Humanos y sus unidades dependientes.

Los objetivos específicos del examen son:

- Determinar el cumplimiento en el desarrollo de sus operaciones con las disposiciones legales que le sean aplicables, sus reglamentos, los estatutos y las decisiones de los órganos de dirección y administración.

-



LC-1/1

- Evaluar la estructura de control interno respecto al proceso con el alcance necesario para emitir opinión sobre el mismo.
- Evaluar el grado de eficiencia en el logro de los objetivos previstos y el grado de eficiencia y eficacia con que se ha manejado los recursos humanos.
- Verificar que los Registros y la información complementaria cuenten con la documentación de respaldo suficiente y competente.

1.3. Objeto

El examen comprenderá la revisión de Registros y la Información Complementaria como: procesos realizados para el Reclutamiento y Selección de Personal.

1.4. Normas técnicas y legales para la Auditoría

El examen de evaluación del control interno del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Exportadores Bolivianos SRL., será desde 04/03/2013 hasta 23/03/2013, se desarrollará de acuerdo con los lineamientos definidos en las siguientes disposiciones legales:

- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA's)
- Normas Internacionales de Auditoría (NIA's)
- Normas Para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna (NEPAI)

1.5. Naturaleza de las operaciones

1.5.1. Marco Legal



LC-1/1

- Ley General del Trabajo
- Ley de Aduanas
- Código de Comercio
- Informe COSO

2. DESCRIPCIÓN DE ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La Empresa “Exportadores Bolivianos SRL”, es una Sociedad de Responsabilidad Limitada, fundado el 9 de marzo de 1994, mediante Escritura Pública No. 099/1994, cuya producción dentro del área de la manufactura se relaciona con la elaboración y producción de Joyas en oro y plata con y sin piedras preciosas y semipreciosas cuyo principal mercado de exportación está en los Estados Unidos de América y Europa, siendo los Clientes más exigentes como Wall Mart, QVC, JCP y Zale entre otros.

3. USO Y APLICACIÓN

El uso y aplicación estará a cargo de la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Exportadores Bolivianos SRL., al momento de ejecutar el control interno relacionado con el proceso de reclutamiento y selección de personal en el cumplimiento de cada una de las actividades y tareas definidas en cada etapa de la auditoría deberá ser controlada por quien ejerza la supervisión de las actividades.



LC-1/1

4. PLAN DE AUDITORÍA



El plan de Auditoría permitirá al auditor identificar las áreas críticas y los problemas potenciales de Exportadores Bolivianos S.R.L., para lograr determinar de manera efectiva y eficiente la forma para obtener datos necesarios e informar acerca del objetivo de la Auditoría.

Al diseñar el Plan de Auditoría, se establecerá un nivel aceptable de importancia relativa a modo de detectar en forma cuantitativa las representaciones erróneas de importancia relativa. Sin embargo necesitan considerarse tanto el monto (cantidad) y la naturaleza (calidad) de las representaciones.



LC-1/1

La evaluación del Control Interno se realizara mediante la ejecución de cuestionarios, encuestas y documentación de los principales procesos que se identificaron a través de las entrevistas hasta esta etapa realizadas.

Cabe recalcar que la Evaluación consistirá en describir cada uno de los pasos que conforman dichos procesos así como la identificación de las personas que intervienen, todo esto a partir de la evaluación de cada una de las unidades que participan en el mismo.

Una vez identificadas las áreas críticas se decidirá profundizar el análisis en ellas a través de pruebas de control que permitirá una evaluación exhaustiva y al mismo tiempo la razonabilidad de las mismas que involucran esos procesos.

Cabe resaltar que se profundizara un poco más en las áreas determinadas como críticas se realizaron procedimientos generales en otras áreas para evaluar el Control Interno.

5. RESPONSABILIDAD EN MATERIA DE INFORMES

La Responsabilidad es del Propietario de Exportadores Bolivianos S.R.L. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre el Grado de Implantación, Implementación y Desarrollo del Control Interno para el Proceso de Selección de Personal basados en nuestra Auditoría el cual estará plasmado en el Informe de Control Interno.



LC-1/1

6. INFORMES A PRESENTAR

- **Opinión profesional sobre el Grado de Implantación, Implementación y Desarrollo del Sistema de Control Interno respecto al Proceso de Selección del Personal de Exportadores Bolivianos S.R.L.**

Expresar una Opinión Profesional e Independiente sobre el Grado de Implantación e Implementación y Desarrollo del Control Interno para el Proceso de Selección de Personal.

- **Informe de Control Interno**

Como resultado de nuestras Pruebas presentaremos un Informe con Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones sobre las Debilidades o Excepciones en el Proceso de Selección de Personal en Exportadores Bolivianos S.R.L.; las Recomendaciones contribuirán a mejorar el Sistema de Control Interno.

Las Observaciones de Control Interno serán reveladas cumpliendo con los siguientes aspectos; Condición, Criterio, Causa, Efecto, Recomendación y Comentario del Área y/o Unidad involucrada. Si durante el transcurso de la Auditoría se detectaren Hallazgos significativos, estos serán objeto de Informes separados sobre los Controles o de Responsabilidades, según exijan las circunstancias.

7. FECHA DE PRESENTACIÓN DE LOS INFORMES

Nuestros Informes serán remitidos al Propietario de EXPORTADORES BOLIVIANOS S.R.L. a fecha estimada de presentación del Informe.



LC-1/1

Descripción Actividad	FECHAS	
	DEL	AL
Planificación	04-03-2013	06-03-2013
Ejecución (Trabajo de campo)	07-03-2013	14-03-2013
Consolidación y Presentación de Observaciones de Control Interno	15-03-2013	20-03-2013
Elaboración de informes	21-03-2013	22-03-2013

8. UBICACIÓN ORGÁNICA DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA





LC-1/1

9. FASE DE DIAGNÓSTICO

HOJA DE ANÁLISIS FODA

<u>EXPORTADORES BOLIVIANOS SRL.</u>	
<u>HOJA DE DIAGNOSTICO</u>	
AUDITOR: Mabel Casas Riveros	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
La Empresa tiene solvencia económica	Alto costo de capacitación
Tiene buena calidad de sus productos	La variación del precio de la plata
Tiene una cartera de clientes y proveedores muy estable.	La constante rotación del personal
Tiene la flexibilidad para responder nuevos pedidos	La fijación de precios no es objetiva
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento de la demanda de la joyería de plata en el mercado externo.	La competencia Internacional
Apertura de nuevos mercados a través de los tratados.	La crisis económica mundial
Preferencias por el uso de joyas de plata.	La variación de precios en el mercado interno



LC-1/1

10. ASPECTOS PRINCIPALES A AUDITAR

FUNCIÓN	ASPECTOS A EVALUAR
Planeación	- Presupuesto de personal
Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Fuentes de reclutamiento - Costos de reclutamiento
Selección	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas de empleo - Solicitudes no aceptadas y las causas - Solicitudes de transferencias - Solicitudes de promoción

11. ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA A RELIZAR

Descripción actividad	Fechas de	
	Inicio	Finalización
Conocimiento y Planificación (*)	04/03/2013	04/03/2013
Recopilación de Antecedentes (*)	05/03/2013	05/03/2013
Elaboración de Planillas (*)	06/03/2013	06/03/2013
Ejecución del Examen (*)	07/03/2013	11/03/2013
Resumen y Presentación de observaciones de	12/03/2013	14/03/2013



LC-1/1

Control Interno (*)		
Elaboración de los Papeles de Trabajo (*)	15/03/2013	18/03/2013
Referenciación y Correferenciación (*)	19/03/2013	20/03/2013
Confección de Carpeta y Presentación (*)	21/03/2013	22/03/2013

(*) 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.

12. RIESGOS DE AUDITORÍA

12.1 Riesgos Inherentes

En la revisión de antecedentes relacionados con la selección de personal, se pudo percibir y ratificar, la existencia de riesgos inherentes que derivan del siguiente factor:

- La falta de un Reglamento Específico para la Selección de personal para tener un mejor control de los mismos.

12.2. Riesgos de Control y Enfoque de Auditoría

12.2.1. Riesgo de Control

No existencia de documentación debido al manejo inadecuado del contrato del personal.

Falta de procedimiento a seguir para la Selección del Personal.

12.2.2. Enfoque de Auditoría

Debido a que se trata de un Manual de Auditoría para la evaluación del Control Interno respecto al Proceso de Selección de Personal cuyo objetivo es determinar si los mismos



LC-1/1

se encuentran adecuadamente respaldados. Por los descrito anteriormente y las debilidades determinadas, nuestro enfoque sustantivo.

Para cumplir con lo señalado se aplicaron los procedimientos incluidos en programas de trabajo preparados a la medida, con relación a la Selección de Personal sujetas a análisis. Se aplicaran prácticas de recopilación de información y documentación y el consiguiente seguimiento a fin de obtener elementos de juicio fehacientes.

13. SITUACIÓN DE CONTROL

Producto de la Auditoría y otras revisiones efectuadas en la Entidad se ha determinado ciertos aspectos que llaman la atención sobre los procesos de Contratación.

13.1 Filosofía de la Dirección

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.

13.2 Valores Éticos

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

13.3 Competencia Profesional

EXPORTADORES BOLIVIANOS S.R.L. 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



LC-1/1

pudiéndose potenciar con el desarrollo de las habilidades mediante capacitación específica.

13.4 Ambiente de Confianza

La Gerencia está creando un ambiente de confianza mediante la implantación de un adecuado Sistema de Comunicaciones que fomente el intercambio de información y la participación de todos los funcionarios.

13.5 Dirección Estratégica

La implantación de la Dirección Estratégica comprende una planificación a corto, mediano y largo plazo de acuerdo con los lineamientos del Sistema de Administración de Personal (SAP).



LC-1/1

14. DIFERENCIA SOBRE LA SIGNIFICATIVIDAD DE LOS RIESGOS

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.		X	

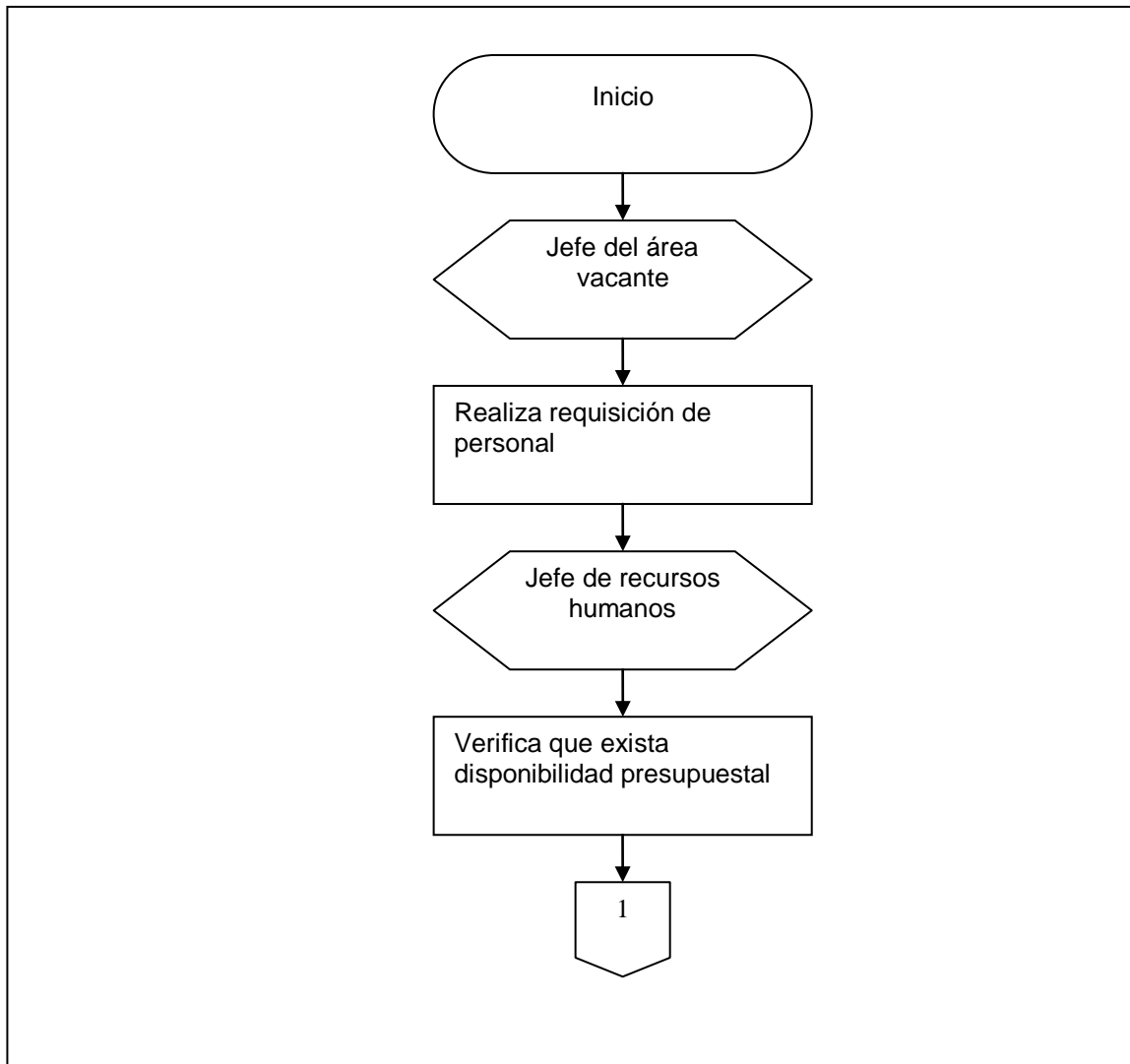
DETERMINACIÓN DEL RIESGO CONTROL	VALORACIÓN		
	ALTO	MODERADO	BAJO
Carencias en los Cursos de Capacitaciones del Personal			X
Falta de control en la Rotación de Personal.		X	
Posible falta de sustento Legal para la elaboración de contratos.		X	

AUDITORIA	INICIALES	FECHA	FIRMA
ELABORAD OR POR:	CRM	22/03/2013	
REVISADOR POR:			
APROVADO POR:			



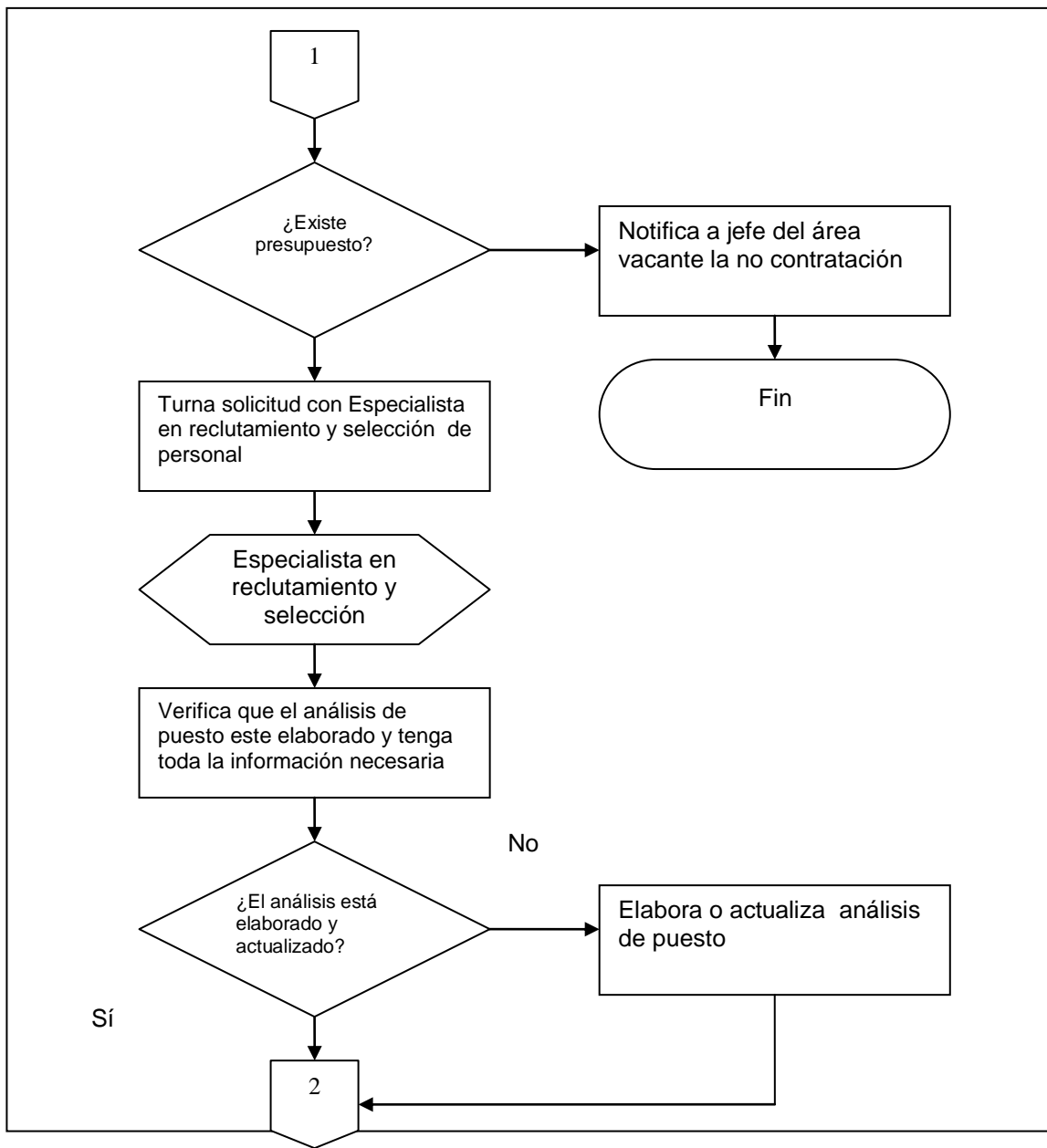
LC-1/1

15. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL



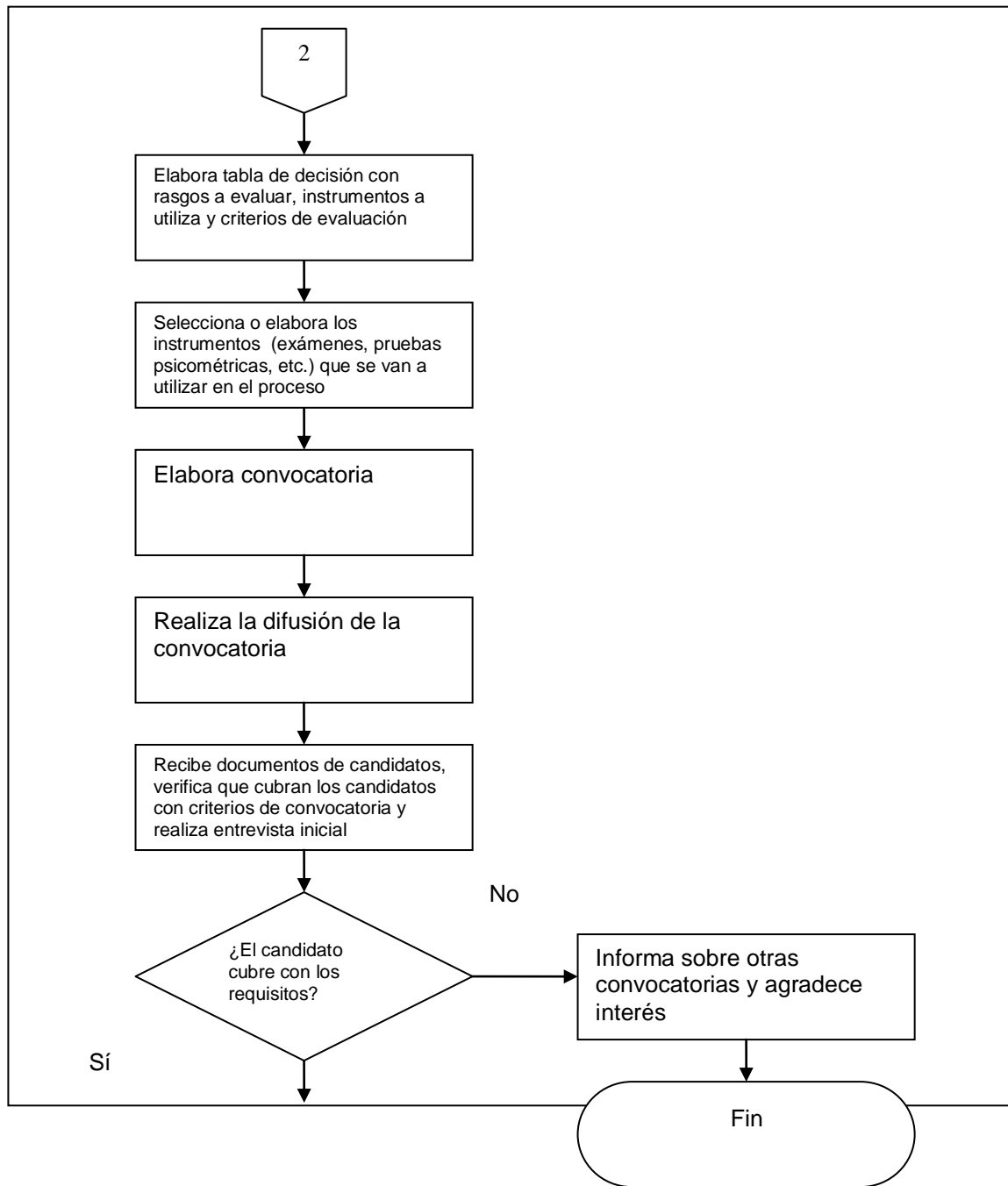


LC-1/1



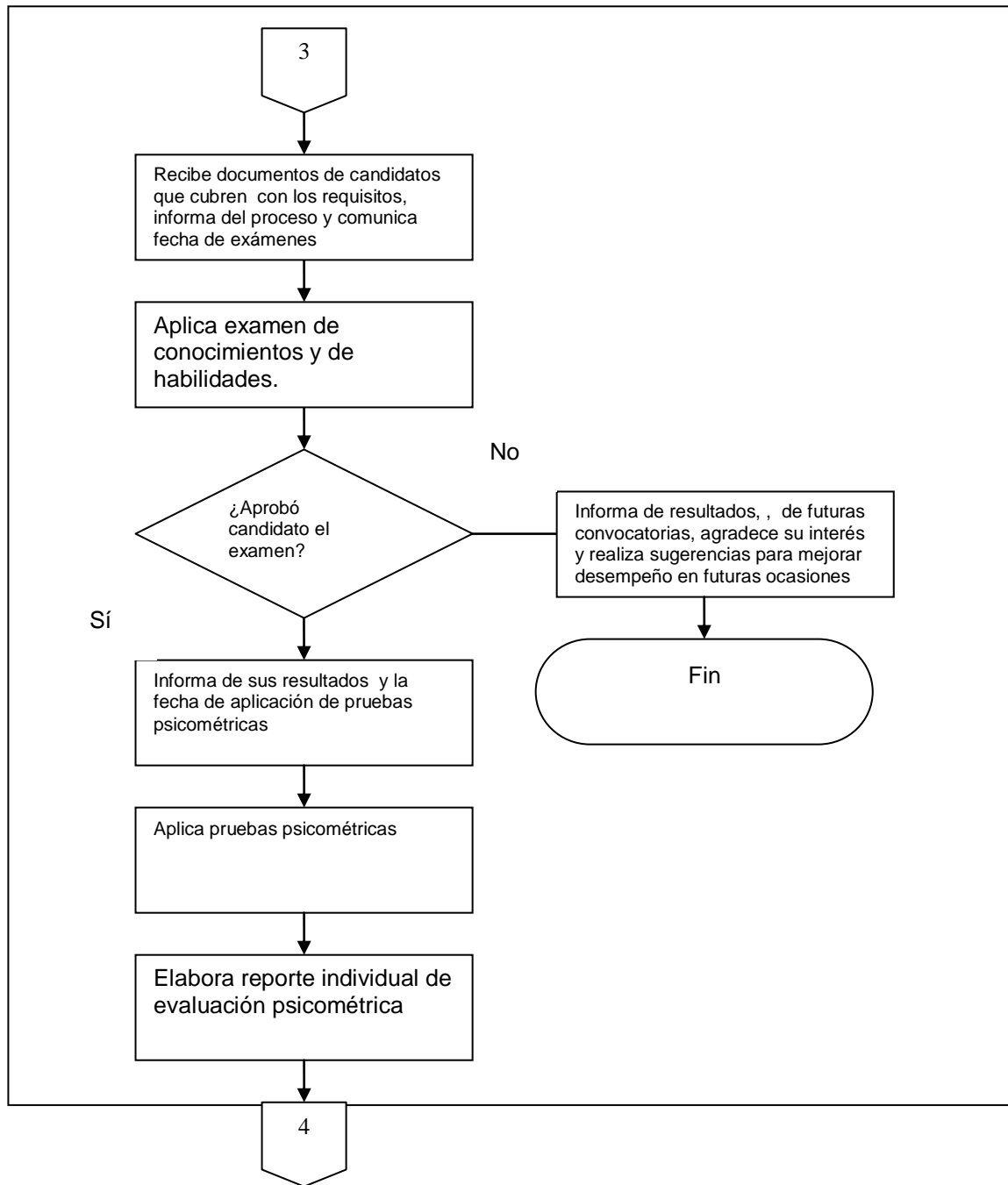


LC-1/1



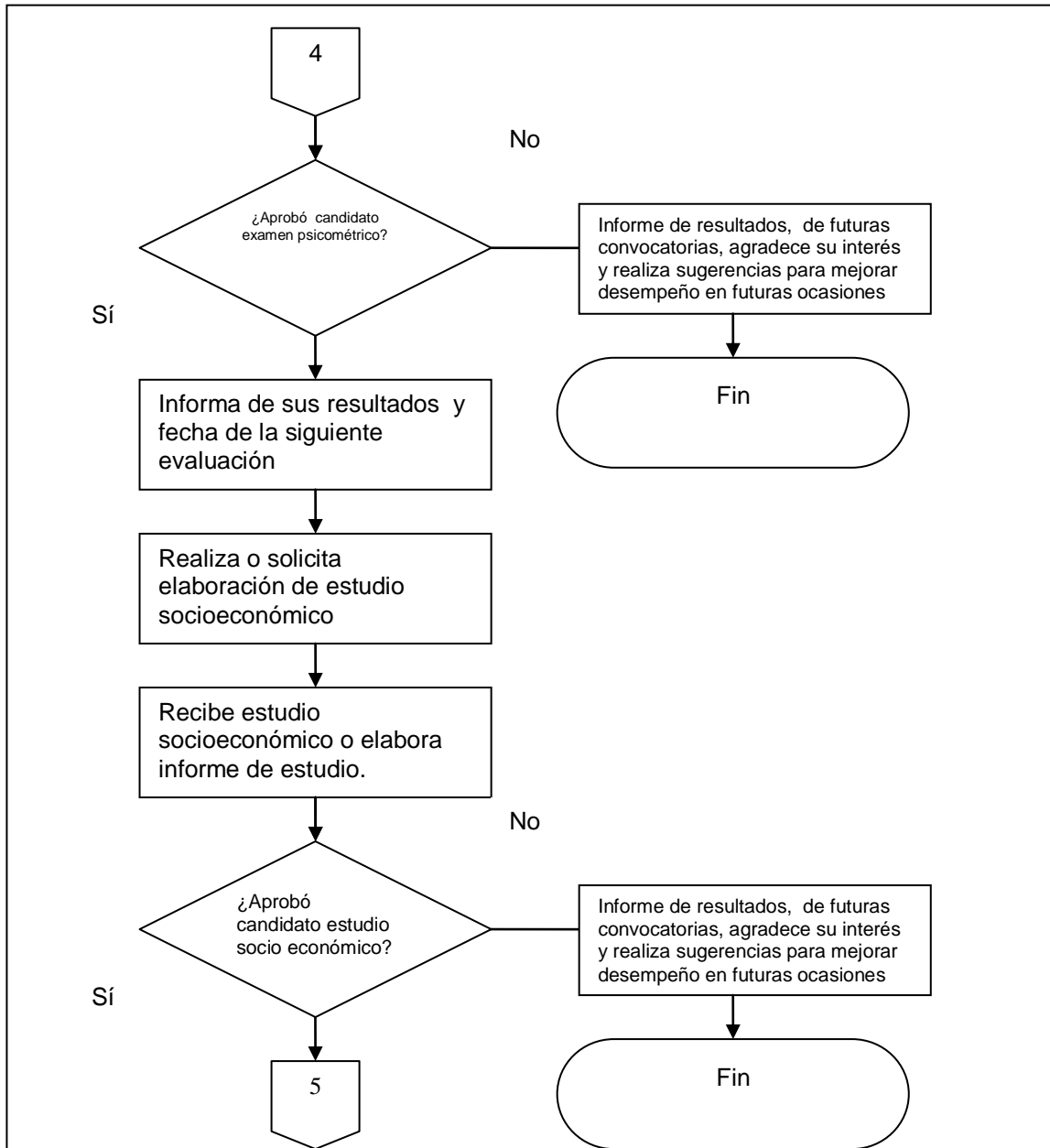


LC-1/1



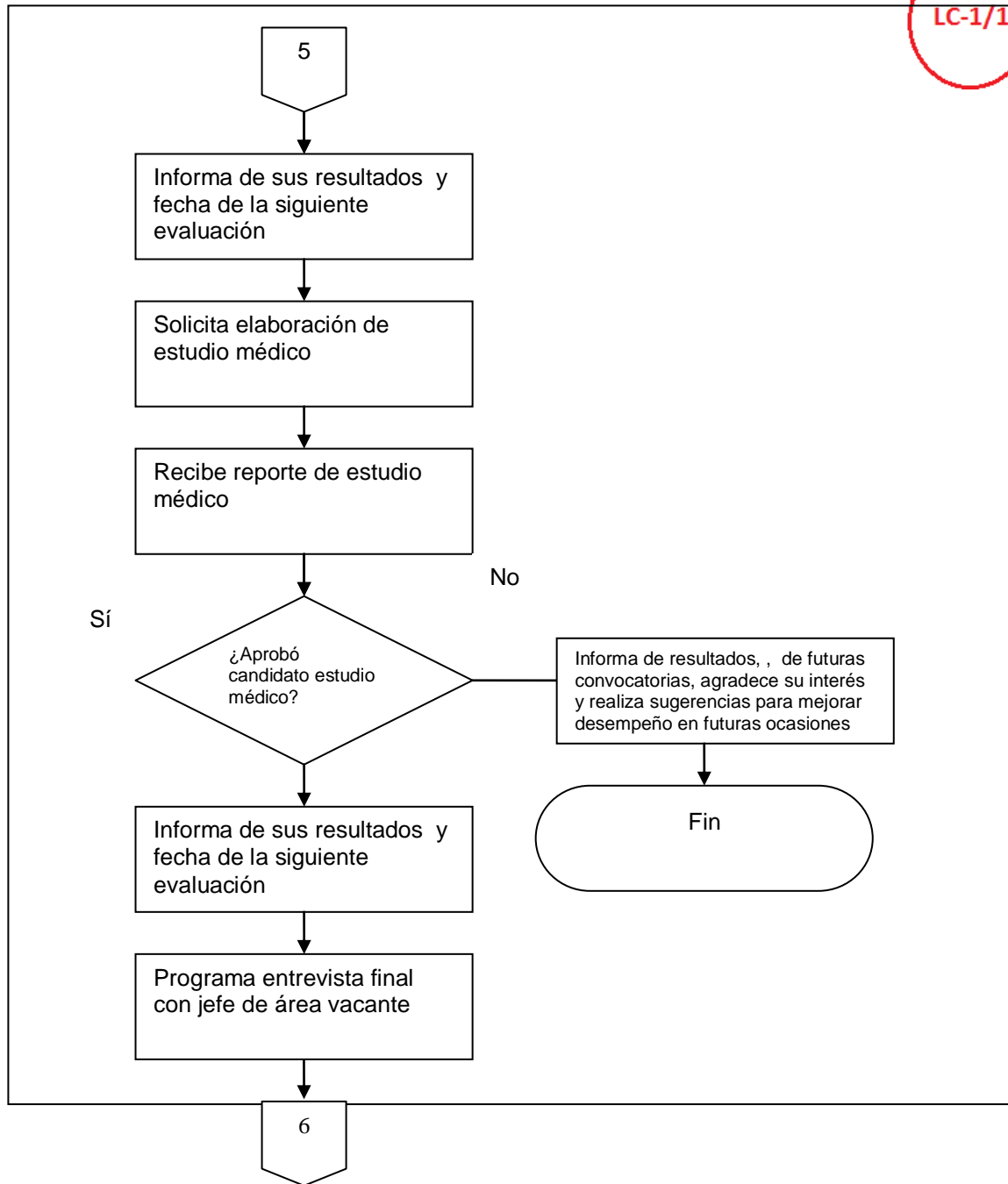


LC-1/1



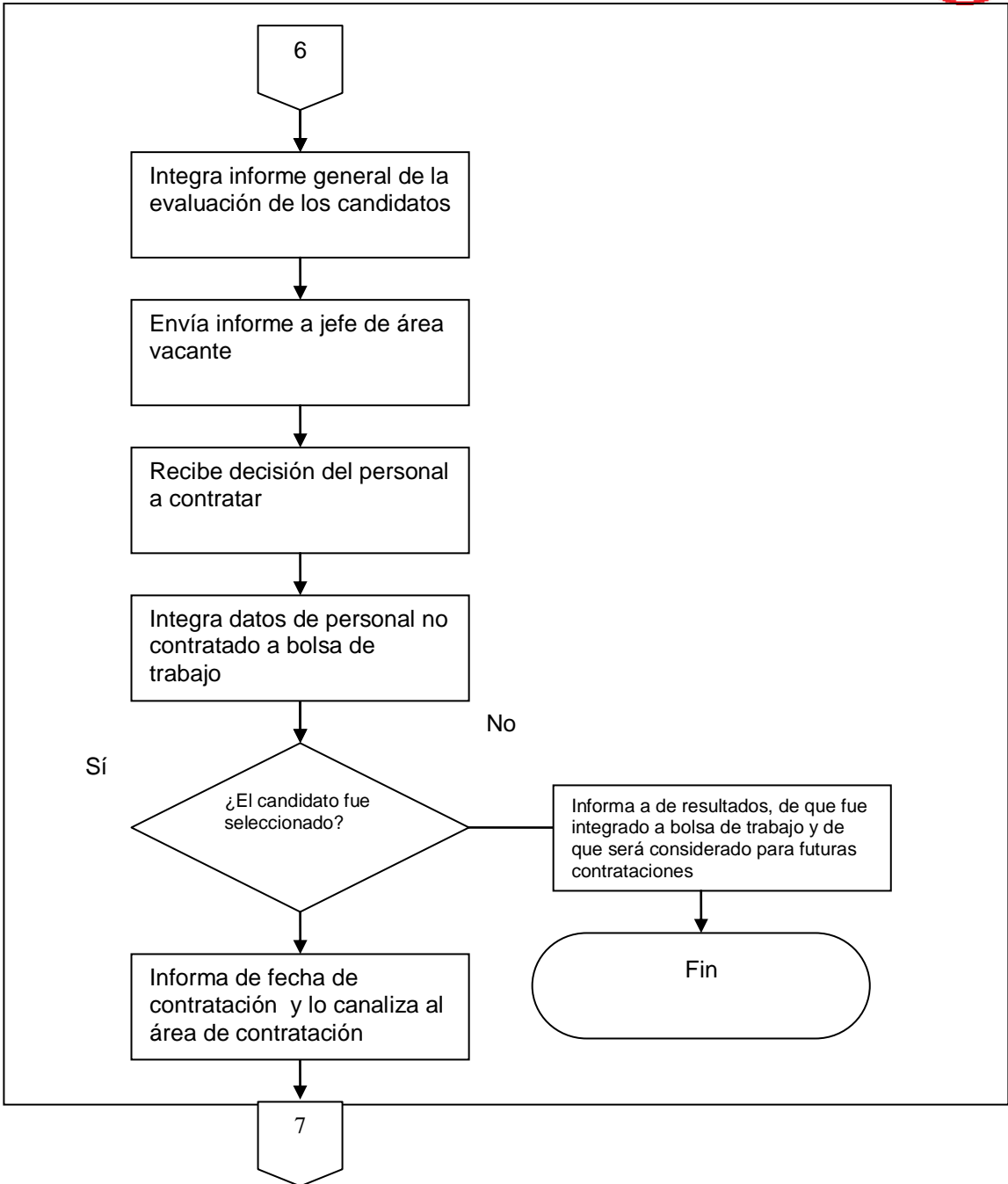


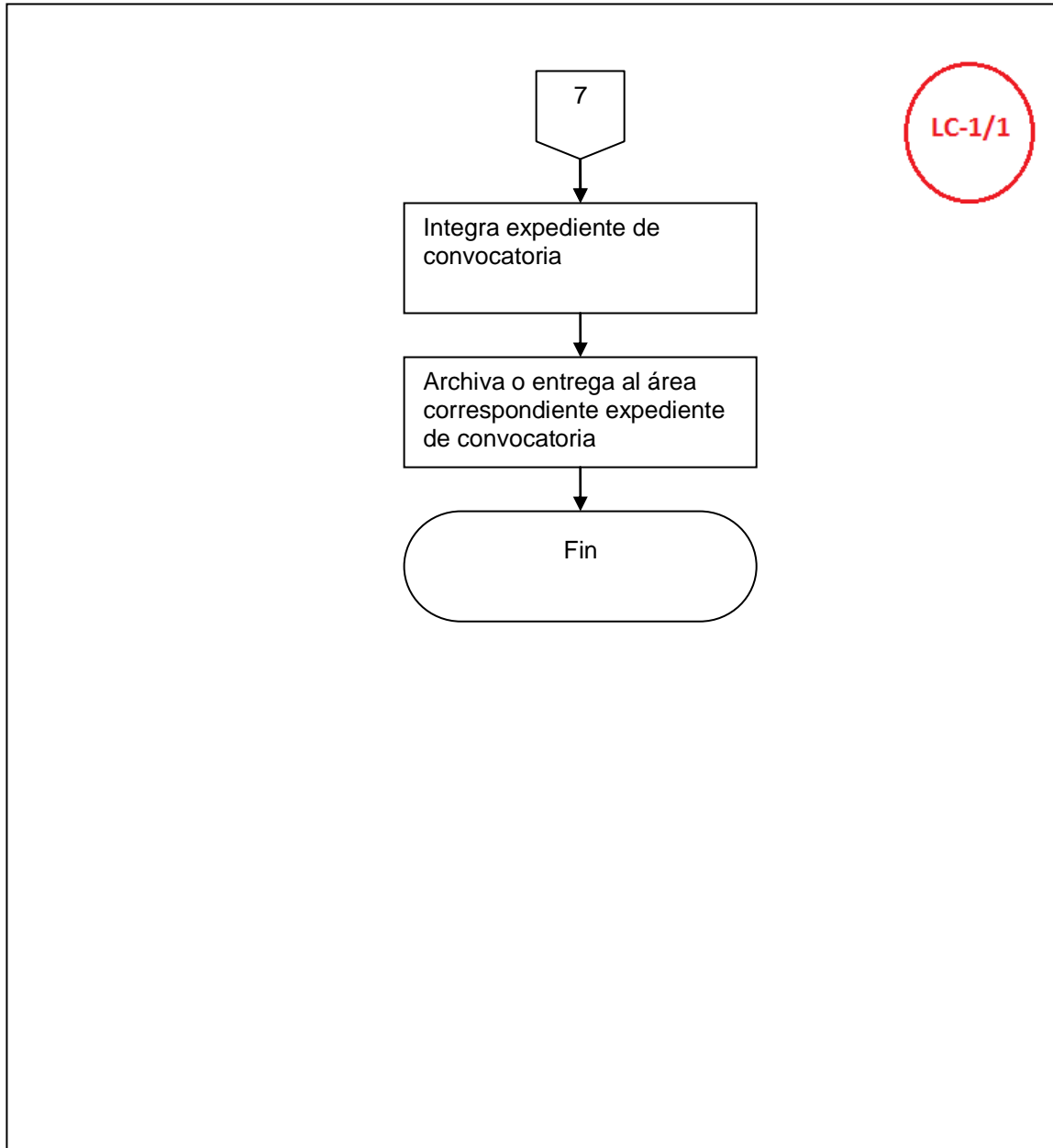
LC-1/1





LC-1/1







LC-1/1

16. PROGRAMA DE AUDITORÍA

El programa de Auditoría consiste en una lista de procedimientos elaborados a la medida de las Operaciones y/o Componentes Auditados. El o los Programas de Trabajo deben prepararse bajo la Responsabilidad del Supervisor y su Equipo de Trabajo.

El programa de Auditoría a realizar se enfocará al proceso de selección de personal y se evaluará como mínimo:

- 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.
- Las políticas de selección del personal.
- Estrategias de selección del personal.
- La existencia o necesidad de contar con un departamento de personal.
- Asignación de presupuesto para el proceso de la selección personal
- El nivel de cumplimiento del proceso de selección del personal.
- 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).



EXPORTADORES BOLIVIANOS S.R.L.

PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA

LC-1/1

OBJETIVO GENERAL

- Verificar los grados de Implantación, Implementación y desarrollo del Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal de “EXPORTADORES BOLIVIANOS S.R.L.”.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Verificar si las Carpetas del Personal cuentan con la documentación de respaldo Suficiente y Competente.
- Verificar que la Empresa cuente con Reglamentos Internos, Políticas, Procedimientos, Manuales y Normativa.
- Identificar las Deficiencias y Excepciones del Control Interno relacionados con el Proceso de Selección de Personal.
- Que el Personal cumpla con los requisitos que menciona el Perfil de Cargos.
- Determinar y Recomendar sobre las Deficiencias encontradas en la Revisión de Documentación.
- Verificar si el personal cumple con los Términos de Referencia de los Procesos de Contratación.



PROGRAMA DE AUDITORIA

LC-1/1

Empresa: EXPORTARES BOLIVIANOS S.R.L.

Trayectoria: Una gestión

PASO	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	HECHO POR:	SUPERVISOR
1	PREPARACION DE LA INFORMACION			
1.1	Solicitar a la Dirección de Recursos Humanos Información y documentación necesaria para la Ejecución del Trabajo. Obtener una muestra de las Carpetas Personales.		CRM	
2	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA			
2.1	Prepare el Memorándum de Planificación de Auditoría, para la realización de la Auditoría.	LC-1/1 ₁	CRM	
2.2	Prepare una Cedula Resumen para verificar que las carpetas Personales de los trabajadores permanentes y eventuales que muestren los siguientes documentos:	LC-1/1 _{1,12}		
2.3	a. Código Personal de la Empresa b. Memorándum de designación. c. Hoja de vida y/o currículum vitae. d. Certificado de Nacimiento e. Libreta de Servicio Militar. f. Certificado de Matrimonio o Libreta Familiar.	LC-1/1 ₄		
2.4	g. Declaración Jurada de Bienes y Rentas. h. Calificación de años de Servicio. i. Afiliación a la CNS j. Evaluación del desempeño.	LC-1/1 ₃		
	Prepare un Cuestionario de Control Interno. En base a los puntos examinados, en caso de existir diferencias investigar y respaldar.	LC-1/1 _{3,1}		
	Concluya sobre la confiabilidad de la Documentación.			



LC-1/1

PASO	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	HECHO POR:	SUPERVISOR
3	ELABORACION DE PLANILLAS DE DEFICIENCIAS			
3.1	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 Concluido el trabajo deberá presentar los papeles de trabajo debidamente referenciados.		CRM	
3.2				

AUDITORIA	INICIALES	FECHA	FIRMA
ELABORADOR POR:	CRM	22/03/2013	
REVISADOR POR:			
APROVADO POR:			



**UNIDAD DE AUDITORÍA
INTERNA**

**EXPORTADORES BOLIVIANOS S.R.L.
PLANILLA ANALITICA DE CARPETAS PERSONALES**

LC-1/1

Según Programa de Auditoría LC-1/1₄.

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	REQUISITOS PARA LA APERTURA DE CARPETAS										INGRESO / ALTAS	
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	j		
1	Juan Alberto Vera Plaza	Gerente General	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	06/01/2000
	José Ricardo Torres Bilbao	Gerente de Finanzas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	21/05/2004
2	Antonio Veras tegui León	Gerente de Producción Casing y Gemas	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	05/06/2006	
3	Carla Gómez García	Gerente de Bóveda y Control	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	10/02/2007	
4	Esteban Alcon Chura	Gerente de Producción Rope and Components	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	23/07/2009	
5	Damián Ugarte Flores	Gerente de Tecnología de la Información	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	14/08/2010	
6	Jesús Ávila Troche	Gerente de Desarrollo Técnico	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✓	15/05/2002	
7	Oswaldo Tijerina Téllez	Gerencia de Recursos Humanos y RSE	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓	28/07/2002	
8	Carlos Alberto Terán	Sub Gerente de Producción	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✓	✓	12/01/2000	
9	Mariela Vargas Leño	Sub Gerente de Comercialización	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✓	06/01/2001	
10	Marco Baldivieso Ulloa	Sub Gerente de Contabilidad	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	27/01/1999	
11	Alejandra Irusta Peña	Sub Gerente de Comercio Exterior	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✓	✓	06/01/2002	



14	Mario Pomacusi Quispe	Encargado de Mantenimiento de Maquinas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	11/08/2000
15	Adalid Yujra Mayta	Ingeniero de Producción	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✓		13/09/2004
16	Alberto Poma Silva	Auditor Interno	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓		22/12/2000
17	Carmen Loza Anpuero	Encargado de distribución	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✓		26/11/2006
18	Richard Agreda Bustillos	Jefe de Ventas Interno y Exportación	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓		15/06/2000
19	Hugo Vicente Monasterios Cruz	Supervisor de Ventas	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✓		18/02/1998
20	Marcelo Chávez Roca	Jefe de Operarios	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓		06/03/2009

REQUISITOS PARA APERTURA DE CARPETAS

- A.** A) FICHA PERSONAL DE PLANTA
- B.** B) CONTRATO DE TRABAJO VISADO POR EL MINISTERIO DE TRABAJO
- C.** C) CERTIFICADO DE NACIMIENTO
- D.** D) HOJA DE VIDA/CURRÍCULUM VITAE
- E.** E) LIBRETA DE SERVICIO MILITAR
- F.** F) CERTIFICADO DE MATRIMONIO O LIBRETA FAMILIAR
- G.** G) DECLARACIÓN JURADA DE BIENES Y RENTAS
- H.** H) TITULO PROFESIONAL

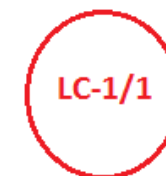




I) AFILIACIÓN A LA CNS Y AFP'S

J) EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

FUENTE: Carpetas del Personal de los Trabajadores de “EXPORTADORES BOLIVIANOS S.R.L.” proporcionado por el Responsable de Recursos Humanos.



PROPOSITO: Verificar los grados de Implantación, Implementación y desarrollo del Control Interno relacionado con el Proceso de Selección de Personal de Exportadores Bolivianos S.R.L.

T/R

- ✓ Verificado con los antecedente personales del personal de planta
- ✗ No adjunta documentación de acuerdo a los requisitos.

CONCLUSIÓN: Verificada y analizada la documentación de respaldo de las Carpetas Personales de los Empleados de “Exportadores Bolivianos S.R.L.”, concluimos que los mismos cuentan con la documentación suficiente y competente, excepto por las deficiencias del documento de la Libreta de Servicio Militar ya que en la lista del personal se encuentran mujeres y no sería necesario más por el contrario incluir como requisito Certificado de Nacimiento y Croquis de domicilio



**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA VALUAR LA
UNIDAD ACTIVIDADES DE CONTROL**

Proceso de Selección de Personal

Empresa: (EXPORTADORES BOLIVIANOS S.R.L)



CUESTIONARIO	SI	NO	REALIZADO
1.- ¿La estructura organizativa se encuentra debidamente establecidos?	X		
¿Existe un archivo de la documentación debidamente organizado?	X		CRM
¿Tiene el archivo un instructivo de manejo?		X	
2.- ¿Se encuentra establecidos y delimitados por escrito las responsabilidades?	X		CRM
3.- ¿Existe una adecuada segregación de funciones de los funcionarios y empleados de la Empresa?		X	CRM
4.- ¿Existe un flujo adecuado de información entre la Junta Directiva y Personal Ejecutivo?		X	
¿Se comunican las responsabilidades y consecuencia a todos los empleados?	X		CRM
5.- ¿Se selecciona al personal de acuerdo a su capacidad técnica, profesional, honestidad y que no tenga impedimento legal para el desempeño del cargo?	X		CRM
6.- ¿Se cuenta con un adecuado plan de entrenamiento al personal que responda sus objetivos y necesidades?	X		
¿Se evalúa al personal periódicamente?		X	CRM
7.- ¿Existe un programa de capacitación para el personal de la Empresa?		X	CRM
8.- En lo posible, ¿se rota adecuadamente al			



LC-1/1

personal relacionado con la administración, custodia y registro de recursos de la Empresa a fin de disminuir el riesgo de errores de eficiencia y evitar riesgo en la Empresa?		X	CRM
9.- ¿Se proporciona las condiciones y el ambiente adecuado al personal en el desempeño de sus funciones?	X		CRM
10.- ¿Se lleva un expediente que contenga el historial de cada uno de los trabajadores y funcionarios de la Empresa en cuanto a?: - Solicitud de empleo - Currículos Vitae - Fotografía - Fotocopia de Título Académico - Contrato de Trabajo - Nombramiento - Control de vacaciones - Conducta, ética y moral	X X X X	 X X X X	CRM
11.- ¿Se han establecido adecuados controles que permitan verificar la asistencia y permanencia en el lugar de trabajo de los funcionarios y empleados de la Empresa?	X		CRM
12.- ¿Se han tomado medidas correctivas en caso de violaciones de normas y leyes pertinentes para empleados?		X	CRM
13.- ¿Se dan a conocer claramente los movimientos y la organización de los empleados y personal ejecutivo?		X	CRM



EXPORTADORES BOLIVIANOS S.R.L.

RIESGOS DE AUDITORIA

LC-1/1

Determinación del Riesgo Inherente	Valoración del Riesgo		
	Alto	Moderado	Bajo
∅ Posibles incumplimientos en la Actualización de los Reglamentos Internos de la Empresa respecto al Proceso de Selección de Personal.			X
∅ No contar con personal idóneo para orientar la ejecución de las diferentes actividades que se desprenden de la naturaleza de las actividades dentro la empresa.		X	
∅ Posible contratación de personal que no cuente con buen estado de salud, es decir en el corto tiempo pueda entrar en baja médica.			X
∅ Posible contratación de personal femenino que este en estado de gestación.		X	
∅ No encontrar el personal adecuado y tener que decidir por el que mas se aproxima a ser apto para el cargo	X		
∅ Que el desarrollo de las nuevas tecnologías impida encontrar el personal adecuado para cada cargo.		X	
∅ Irregularidades en los procesos de selección por parte del o los responsables el mismo			X



Determinación del Riesgo de Control	Valoración del Riesgo		
	Alto	Moderado	Bajo
Ø Actualización de Reglamentos internos relacionados a procesos de selección de personal			X
Ø Capacitar al personal en áreas relacionadas		X	
Ø Selección de personal de acuerdo a examen médico			X
Ø Selección de personal femenino de acuerdo a análisis sanguíneo y prueba de sangre, ya que de ser así Representaría bajas o subsidios por lactancia.	X		
Ø Determinar en el proceso de selección, que la persona seleccionada cumpla todos y cada uno de los Requisitos, sin importar las veces en que se realice convocatorias.			X

LC-1/1

AUDITORIA	INICIALES	FECHA	FIRMA
ELABORADOR POR:	CRM	22/03/2013	
REVISADOR POR:			
APROVADO POR:			



OBSERVACIONES SOBRE LA AUDITORIA DE EVALUCION DE CONTROL INTERNO RESPECTO AL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EXPORTADORES BOLIVIANOS S.R.L.”

LC-1/1

1. PROCESOS DE INCUMPLIMIENTO DE DOCUMENTACION

Condición

De acuerdo a verificación realizada en “Exportadores Bolivianos S.R.L.” existen documentación faltante de los empleadores las cuales no tienen toda la documentación requerida.

Criterio

Según las políticas y reglamentos de la Empresa todo empleado debe respaldar toda la documentación antes de su contratación para que así pueda iniciar con las actividades designadas.

Causa

Lamentablemente, las condiciones en las que se encuentran todas las documentaciones de los empleados no tienen un lugar designado las mismas están propensas a perdidas u/o robos

Para enfrentar estas adversidades se ha establecido como medida necesaria resguardar un lugar netamente para documentación de empleados juntamente con su documentación y firma de contrato laboral.

Efecto

Las medidas de seguridad son pésimas las cuales ocasionarla perdida de los contratos laborales, exámenes médicos, etc. Esta documentación de es ordenada hace 3 años.

Recomendación

Se recomienda a la Gerencia colocar toda la documentación en lugares que no estén a la vista de las personas y realizar un ordenamiento estricto de cada documento que sea indispensable para cualquier circunstancia.



2. Documentación no actualizada

LC-1/1

Condición

Toda documentación de la Empresa acerca de la contratación de los empleados requisitos como ser Croquis, Domicilio Legal, Documentación Curricular, Etc. No cuentan con la actualización correspondiente.

Criterio

La Administración solo tiene conocimiento de sus empleados desde el primer momento en que se firma el contrato laboral.

Causa

En una entrevista con el Gerente de RRHH indicó que lo señalado anteriormente, se debe a que los responsables de la Administración no tienen conocimiento de la documentación requerida que solo se dedican a la parte en las que desempeñan su trabajo.

Efecto

Originando que no se cuenta con información oportuna para la toma de decisiones.

Recomendación

Se recomienda a la Gerencia actualizar cada una de los fails de empleados para cualquier asenso o la verificación de antigüedad y experiencia laboral.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

LC-1/1

La Paz, 25 de Junio de 2013

**SEÑORES
“EXPORTADORES BOLIVIANOS S.R.L.”
PRESENTE**

Emito el presente informe en relación a Evaluar el Control Interno Respecto al Proceso de Selección de Personal con el propósito de que sirva de prueba para la contratación de personal que 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 los Gerentes de la “Exportadores Bolivianos S.R.L.” tomar los recaudos correspondientes con la finalidad de que la Empresa aplique el Manual de Auditoría con el objeto de contar con la seguridad que el plantel de funcionarios de esta Empresa corresponda a Personal idóneo y capaz de contribuir eficientemente al logro de los objetivos institucionales.

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.

Nombre, firma y sello del Responsable de la Unidad de Control Interno o del auditor responsable asignado.



BIBLIOGRAFÍA

- MEJIA, Braulio. Gerencia de Proceso. W Taller Editorial Ltda. 1998
- MENDEZ, Carlos A. Metodología de La Investigación, 2da Edición, Ed. Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia. 1995
- MARIÑO, Hernando. Planeación estratégica Taller Editorial 1999
- RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Auditoría Interna, Editorial Thomson
- Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99. 2000 Microsoft Milenium
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Quinta edición. Bogotá D.C. ICONTEC, 2005
- GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO, Departamento Administrativo de la Función Publica
- HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la Investigación. Ed. Mc Graw Hill. 4ta. Edición. Págs. 35 – 37.
- MUNCH, Lourdes y ÁNGELES, Ernesto. Métodos y Técnicas de Investigación. Ed. Trillas. 2da. Edición. México. Pág. 16 – 17.
- 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).
- CHIAVENATO IDALBERTO. Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Colombia, 2002, Primera Edición.



- FRANCISCO BLANCO ILLESCA “El Control Integrado de Gestión” (México, editorial Limusa, 1994).
- INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL – ILPES “Manual de Indicadores de desempeño en el sector público”, (Chile, noviembre 2005).
- 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.
- Bolivia, Contraloría General del Estado Plurinacional 2011, Principios y Normas Básicas y Generales de Control Interno
- <http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml>
- http://www.uptc.edu.co/admon_control_interno/sci/principios.html
- <http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml>
- <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=5852&idcompany=>
- <http://www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso.shtml>



GLOSARIO DE TÉRMINOS

PROCESO

Secuencia de acciones u operaciones respectivas y sistemáticas mediante las cuales convertimos una entrada en una salida, que es un producto, bien o servicio predeterminado que agrega valor hacia los clientes.

MACROPROCESO

Los procesos, a su vez se pueden agrupar en Macro procesos, teniendo en cuenta que cumplan propósitos afines y exprese una cadena de adición de valor completa. Esta agrupación suele coincidir con las principales funciones de la organización, o expresan de forma resumida la misión de dichas funciones y deben estar claramente identificados en el mapa de la organización.

SUB PRODUCTO

Algunos procesos pueden dividirse en subprocesos, únicamente con el propósito de facilitar el levantamiento de la información.

De todas maneras, si se establecen subprocesos, estos deben satisfacer adecuadamente la definición de procesos, es decir, que sean secuencias de actividades, relacionadas lógicamente, permitiendo lograr un resultado que agrega valor hacia los clientes.

ACTIVIDADES

Parte o partes de un Proceso. Secuencias de tareas.

TAREAS

Trabajos concretos a realizar. Instrucciones específicas.



PRODUCTO

Es el resultado de una actividad específica (física o mental), o de un proceso; pueden ser bienes (cuando son tangibles) o servicios (cuando son intangibles.).

Es a través de los productos como se construyen las relaciones internas y externas (al puesto del trabajo, al área y a la organización). Los productos (bienes o servicios) son el punto de partida del análisis de los procesos.

CLIENTES – USUARIOS

Son los destinatarios de los esfuerzos, es decir aquellas personas, áreas u organización, que reciben los productos y a los cuales se satisface a través de respuestas a sus necesidades y expectativas.

CONTROL DETECTIVO

Actividad manual a automática que al operar o ejecutarse en el proceso avisa INMEDIATAMENTE las desviaciones o acciones anormales y evita que se continúe con el proceso hasta tanto la actuación se ejecute como ha sido prevista.

CONTROL CORRECTIVO

Actividad manual a automática que al operar o ejecutarse en el proceso registra una desviación que se ha presentado en una etapa anterior del proceso, y permite continuar con su desarrollo o ejecución.

Las características de los indicadores: Que sean medibles, verificables, asequibles en su coste.



ESTÁNDAR

Consenso sobre lo que se optimo en los objetivos, procesos o actividades, documentado de una manera simple y unificada, que sea conveniente y benéfico para las personas involucradas. Es la base de comparación o meta a las cuales se deben hacer seguimiento a través de los indicadores.

EXPECTATIVAS

Conjunto de valores de un bien (producto + servicio) que el cliente espera recibir cambio de un precio razonable y cuya adecuación bondad juzga para decidir entre las diversas opciones de compra.

REQUISITOS VÁLIDOS

- Aquella normas, especificaciones o criterios que relacionadas directamente con expectativas y aplicadas al producto o servicio, han sido tacita o explícitamente acordadas entre cliente y proveedor.



ANEXOS I

CUESTIONARIO	SI	NO	REALIZADO
<p>1.- ¿La estructura organizativa se encuentra debidamente establecidos?</p> <p>¿Existe un archivo de la documentación debidamente organizado?</p> <p>¿Tiene el archivo un instructivo de manejo?</p>			
<p>2.- ¿Se encuentra establecidos y delimitados por escrito las responsabilidades?</p>			
<p>3.- ¿Existe una adecuada segregación de funciones de los funcionarios y empleados de la Empresa?</p>			
<p>4.- ¿Existe un flujo adecuado de información entre la Junta Directiva y Personal Ejecutivo?</p> <p>¿Se comunican las responsabilidades y consecuencia a todos los empleados?</p>			
<p>5.- ¿Se selecciona al personal de acuerdo a su capacidad técnica, profesional, honestidad y que no tenga impedimento legal para el desempeño del cargo?</p>			
<p>6.- ¿Se cuenta con un adecuado plan de entrenamiento al personal que responda sus objetivos y necesidades?</p> <p>¿Se evalúa al personal periódicamente?</p>			
<p>7.- ¿Existe un programa de capacitación para el personal de la Empresa?</p>			
<p>8.- En lo posible, ¿se rota adecuadamente al personal relacionado con la administración, custodia y registro de recursos de la Empresa a fin de disminuir el riesgo de errores de eficiencia y evitar riesgo en la Empresa?</p>			



<p>9.- ¿Se proporciona las condiciones y el ambiente adecuado al personal en el desempeño de sus funciones?</p>			
<p>10.- ¿Se lleva un expediente que contenga el historial de cada uno de los trabajadores y funcionarios de la Empresa en cuanto a?:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de empleo - Currículos Vitae - Fotografía - Fotocopia de Título Académico - Contrato de Trabajo - Nombramiento - Control de vacaciones - Conducta, ética y moral 			
<p>11.- ¿Se han establecido adecuados controles que permitan verificar la asistencia y permanencia en el lugar de trabajo de los funcionarios y empleados de la Empresa?</p>			
<p>12.- ¿Se han tomado medidas correctivas en caso de violaciones de normas y leyes pertinentes para empleados?</p>			
<p>13.- ¿Se dan a conocer claramente los movimientos y la organización de los empleados y personal ejecutivo?</p>			



ANEXOS II

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

EMPRESA EXPORTADORA PLANILLA ANALITICA DE CARPETAS PERSONALES

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	REQUISITOS PARA LA APERTURA DE CARPETAS										INGRESO / ALTAS	
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	j		

REQUISITOS PARA APERTURA DE CARPETAS

- A) FICHA PERSONAL DE PLANTA
- B) CONTRATO DE TRABAJO VISADO POR EL MINISTERIO DE TRABAJO
- C) CERTIFICADO DE NACIMIENTO
- D) HOJA DE VIDA/CURRÍCULUM VITAE
- E) LIBRETA DE SERVICIO MILITAR
- F) CERTIFICADO DE MATRIMONIO O LIBRETA FAMILIAR
- G) DECLARACIÓN JURADA DE BIENES Y RENTAS
- H) TÍTULO PROFESIONAL
- I) AFILIACIÓN A LA CNS Y AFP'S
- J) EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL



ANEXOS III

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
Carencias en los Cursos de Capacitaciones del Personal			
Falta de control en la Rotación de Personal.			
Posible falta de sustento Legal para la elaboración de contratos.			