

---

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**  
**FINANCIERAS**

**CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR LOS**  
**PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE**  
**PERSONAL EVENTUAL EN ENTIDADES**  
**DESCENTRALIZADAS**  
**CASO DE ESTUDIO: ENTIDAD EJECUTORA DE MEDIO**  
**AMBIENTE Y AGUA (EMAGUA)**

Proyecto de Grado para obtener el Título de Licenciatura

**POR: MARIA ELENA ADUVIRI MOYA**

**TUTOR: MG. SC. FELIPE VALENCIA TAPIA**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**2014**

---

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

Proyecto de Grado:

**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR LOS PROCESOS DE  
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL EVENTUAL EN  
ENTIDADES DESCENTRALIZADAS CASO DE ESTUDIO  
“ENTIDAD EJECUTORA DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA”  
EMAGUA**

**Presentada por:** Univ. María Elena Aduviri Moya

**Para obtener el grado académico**

**De:**.....

**Nota numeral:**.....

**Nota literal:**.....

**Ha sido:**.....

**Director de la Carrera de Contaduría Pública:** Mg. Sc.

**Tutor:** Mg. Sc. Felipe Valencia Tapia

**Tribunal:**

**Tribunal:**

**Tribunal:**

## **DEDICATORIA**

Dedico este Proyecto de Grado a Dios y a mis Padres, Víctor Aduviri y Charo Moya a Diosito porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, pilares fundamentales en mi vida, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

MARIA ELENA ADUVIRI MOYA

## **AGRADECIMIENTOS**

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres Víctor y Charo por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mis hermanos por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar. A mi Tutor Lic. Felipe Valencia Tapia por los conocimientos que me transmitió, por ayudarme a realizar el presente Proyecto, por ser un ejemplo de desarrollo profesional a seguir, a Favio, por ser una parte muy importante de mi vida, por haberme apoyado en las buenas y en las malas, sobre todo por su paciencia y amor incondicional. A mis amigos Santos y Alfredo les agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo por haber compartido conmigo sus conocimientos y sobre todo su amistad.

Gracias a la Entidad "EMAGUA" Por darme la oportunidad de crecer profesionalmente y aprender cosas nuevas.

A todos ellos por llenar mi vida de grandes momentos que hemos compartido.  
Gracias,.

---

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO .....	9
INTRODUCCIÓN .....	11
CAPÍTULO I.....	13
MARCO INSTITUCIONAL .....	13
1.1 ANTECEDENTES INSTITUCIONALES.....	13
1.2 MISIÓN DE LA ENTIDAD .....	14
1.3 VISIÓN DE LA ENTIDAD.....	14
1.4 VALORES INSTITUCIONALES .....	15
1.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE EMAGUA .....	16
1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EMAGUA .....	17
CAPÍTULO II .....	18
PLANTEAMIENTO, JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS .....	18
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	18
2.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	18
2.3 CUESTIONAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
2.4 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES .....	19
2.4.1 VARIABLES DEPENDIENTES.....	19
2.4.2 VARIABLE INDEPENDIENTE.....	19
2.5. OBJETIVOS .....	20
2.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	20
2.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
2.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
2.6.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA .....	20
2.6.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA .....	21
2.6.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	22
CAPÍTULO III .....	23
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
3.1 EL ANÁLISIS.....	23
3.2 LA SÍNTESIS .....	23
3.3 LA DEDUCCIÓN.....	23

---

3.4	LA INDUCCIÓN .....	24
3.5	TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN .....	24
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS .....	24
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS .....	24
3.6	PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA .....	25
	CAPÍTULO IV .....	26
	MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL .....	26
4.1	AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS .....	26
4.2	BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	26
4.3	MÉTODOS A UTILIZAR EN LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS..	27
	.....	27
4.3.1	Análisis de Documentación .....	27
4.3.2	Entrevistas .....	27
4.3.3	Cuestionarios.....	28
4.4	RESPONSABILIDAD DE LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE AUDITORÍA	28
	.....	28
4.5	AMPLITUD TEMPORAL DE LA AUDITORÍA.....	29
4.6	CONTACTO INICIAL CON EL PERSONAL .....	29
4.7	PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA AUDITORÍA .....	29
4.8	EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA .....	30
4.9	ELABORACIÓN Y ENTREGA DEL INFORME.....	31
4.10	ESTRUCTURA DEL INFORME.....	32
4.11	POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS .....	32
4.12	CONTROL INTERNO .....	33
4.12.1	Definición.....	33
4.12.2	Proceso .....	34
4.12.3	Las Personas.....	35
4.12.4	Seguridad Razonable.....	35
4.12.5	Objetivos .....	35
4.12.6	Componentes del Control Interno .....	36
a.	Ambiente Interno.....	37
a.1	Factores del Ambiente Interno .....	38
a.2	Importancia del Ambiente Interno de una Entidad .....	38

---

---

b. Establecimiento de Objetivos.....	38
b.1 Clasificación de los Objetivos.....	39
b.2 Riesgo Aceptado .....	40
b.3 Tolerancias al Riesgo .....	40
c. Identificación de Eventos .....	40
c.1. Eventos .....	41
c.2 Factores Externos influyentes en los Eventos.....	41
c.3 Técnicas de Identificación de Eventos.....	42
c.4 Interdependencias de los Eventos .....	43
c.5 Categorías de Eventos .....	43
c.6 Distinción entre Riesgos y Oportunidades.....	44
d. Evaluación de Riesgos .....	44
d.1 Contexto de la Evaluación de Riesgos .....	44
d.2 Riesgo Inherente.....	45
d.3 Riesgo Residual.....	45
d.4 Estimación de Probabilidad e Impacto.....	45
d.5 Fuentes de Datos .....	46
d.6 Perspectivas.....	46
d.7 Interpretación de la Información y su Visión.....	46
d.8 Técnicas de Evaluación.....	47
e. Respuesta a los Riesgos.....	48
e.1 Categorías de las Respuestas a los Riesgos.....	48
e. 2 Efectos, Costos y Oportunidades al determinar la Respuesta al Riesgo .....	49
e.3 Evaluación de posibles Respuestas .....	49
e.4 Evaluación del efecto sobre la Probabilidad y el Impacto del Riesgo .....	50
e.5 Evaluación de Costos y Beneficios .....	50
e.6 Oportunidades en las opciones de Respuesta .....	51
e.7 Respuestas seleccionadas .....	51
f. Actividades de Control .....	51
f.1 Integración con la Respuesta al Riesgo .....	52
f.2 Tipos de actividades de Control.....	52
f.3 Actividades de Control utilizadas normalmente.....	53

---

---

f.4	Políticas y Procedimientos.....	53
f.5	Controles sobre los Sistemas de Información.....	53
I.	Controles Generales .....	54
II.	Controles de Aplicación .....	54
g.	Información y Comunicación.....	54
g.1	Información .....	55
g.2	Sistemas Estratégicos e Integrados .....	55
g.3	Integración con las Operaciones .....	56
g.4	Profundidad y Oportunidad de la Información .....	56
g.5	Calidad de la Información.....	56
g.6	Comunicación .....	56
g.7	Comunicación Interna .....	57
g.8	Comunicación Externa.....	57
g.9	Medios de Comunicación.....	57
h.	Monitoreo.....	58
h.1	Actividades de Monitoreo Permanente .....	58
h.2	Evaluaciones Independientes .....	59
h.3	Alcance y Frecuencia .....	59
h.4	Quién evalúa .....	59
h.5	Proceso de Evaluación .....	60
h.6	Metodología .....	60
h.7	Documentación .....	60
h.8	Información de Deficiencias .....	61
h.9	Fuentes de Información.....	61
h.10	Qué se informa .....	61
h.11	A quién se informa.....	62
h.12	Directrices de Reporte.....	62
4.12.7	Relación entre los Objetivos y los Componentes.....	63
4.13	CONTROL INTERNO DE PERSONAL .....	64
4.14	ENTIDAD .....	64
4.14.1	Funcionario Público .....	65
4.14.2	Clases de Servidores Públicos.....	65

---



---

4.15	ENTIDAD GUBERNAMENTAL DESCENTRALIZADA.....	66
4.15.1	Características de la descentralización:.....	67
4.16	DEFINICIÓN DE MANUAL.....	67
4.16.1	FUNCIÓN DEL MANUAL.....	67
4.16.2	IMPORTANCIA DE LOS MANUALES.....	68
4.16.3	ELABORACION DE LOS MANUALES.....	68
4.17	ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	69
4.18	AUDITORÍA.....	69
4.18.1	Objetivos.....	69
4.18.2	Establecimiento de Estándares.....	70
4.18.3	Medición de Resultados.....	70
4.18.4	Corrección.....	70
4.18.5	Retroalimentación.....	71
4.18.6	Ventajas de la Auditoría.....	71
	CAPÍTULO V.....	73
	MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA.....	73
5.1	OBJETIVO GENERAL.....	73
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	73
5.3	ALCANCE DEL EXAMEN.....	73
5.4	METODOLOGÍA.....	74
5.5	NORMAS, PRINCIPIOS Y DISPOSICIONES LEGALES A SER APLICADAS EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO.....	74
5.6	PRINCIPALES RESPONSABILIDADES A NIVEL DE EMISIÓN DE INFORMES.....	75
5.7	PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS A UTILIZAR.....	75
5.8	PRESUPUESTO DEL TIEMPO.....	76
5.9	PERSONAL INVOLUCRADO EN LA AUDITORÍA.....	76
5.10	COSTO DE LA AUDITORÍA.....	76
5.11	FECHAS DE LAS REUNIONES.....	77
	CAPÍTULO VI.....	78
	PAPELES DE TRABAJO.....	78
6.1	DEFINICION.....	78

---

---

6.2	MARCO NORMATIVO QUE RIGE LA PREPARACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO.....	79
6.3	OBJETIVO DE LA PREPARACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO .....	79
6.4	ASPECTOS QUE CONDICIONAN LA CANTIDAD DE LOS PAPELES DE TRABAJO .....	80
6.5	CARACTERÍSTICAS DE LOS PAPELES DE TRABAJO .....	81
6.6	INFORMACIÓN MÍNIMA QUE DEBEN CONTENER LOS PAPELES DE TRABAJO.....	82
6.7	REFERENCIACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO .....	84
6.7.1	Objetivo de la Referenciación.....	84
6.7.2	Reglas para la Referenciación.....	85
6.8	CORREFERENCIACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO .....	86
6.8.1	Objetivo.....	86
6.8.2	Reglas.....	86
6.9	MARCAS DE AUDITORÍA .....	87
6.9.1	Objetivo.....	87
6.9.2	Reglas.....	88
6.9.3	Ventajas.....	88
6.10	LEGAJOS DE PAPELES DE TRABAJO .....	89
6.10.1	LEGAJO DE PAPELES DE TRABAJO QUE CONFORMA LA ETAPADE PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA .....	89
6.10.1.1	Legajo Permanente.....	89
6.10.1.2	Legajo de Programación .....	90
6.10.2	LEGAJO DE PAPELES DE TRABAJO QUE CONFORMA LA ETAPA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.....	91
6.10.2.1	El Legajo corriente.....	91
6.10.3	LEGAJO DE PAPELES DE TRABAJO QUE CONFORMA LA ETAPA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS .....	92
6.10.3.1	El Legajo resumen.....	93
6.11	SEGURIDAD Y ARCHIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO .....	93

---

CAPÍTULO VII .....	97
MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL EVENTUAL DE “EMAGUA” .....	97
CAPÍTULO VIII .....	104
APLICACIÓN DEL MANUAL .....	104
MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA (MPA).....	104
INFORME CON RECOMENDACIONES DE CONTROL INTERNO.....	128
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	135
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	136
BIBLIOGRAFÍA .....	137
A N E X O S .....	139

---

## RESUMEN EJECUTIVO

Entre los nuevos retos de nuestro País, se encuentra la utilización más eficiente y racional de los recursos disponibles; tanto materiales como humanos, que garanticen un buen desempeño de nuestra Economía Interna y del Plan del Gobierno de Vivir Bien.

EMAGUA, tiene una administración eficiente de Recursos Humanos, sin embargo no cuenta con Procesos Escritos y establecidos para las Funciones de la Gestión de Talento Humano, tampoco ha identificado procesos idóneos para la Selección y Contratación de Personal Eventual, esto ocasiona costos adicionales y pérdida de tiempo; se ha observado que el Personal Eventual recién ingresado se forma ideas equívocas de cómo funcionan los Procesos Internos, ya que entre otros aspectos no cuentan con un Manual Específico actualizado de los Cargos y Funciones entre otros, Funcionarios que aún no tienen el conocimiento de la existencia de dicho Manual que debe cumplir cada Funcionario Público dentro de EMAGUA; la problemática es porque no hay un buen Sistema definido de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal Eventual a la hora de la contratación dando lugar a la mala interpretación de los objetivos de EMAGUA y su Estructura Jerárquica, si no se soluciona este problema ocasionará que los Empleados Eventuales nuevos se abrumen y se confundan por no ver la conexión entre su trabajo y el conjunto de la Entidad.

Es por ello y bajo estos preceptos, que se considera la importancia de diseñar un Manual de Auditoría para Evaluar los Procesos de Selección y Contratación de Personal Eventual, el cual considerará las Políticas y Normas de los aspectos administrativos que rigen a EMAGUA, así cómo se llevará a cabo la respectiva Evaluación para contribuir de forma significativa al logro eficaz de los objetivos Estratégicos y Metas

---

Institucionales, preparada para responder al cambio, con el fin de optimizar la calidad de trabajo.

El Manual de Auditoría para Evaluar los Procesos de Selección y Contratación de Personal Eventual será utilizado por la Unidad de Auditoría Interna cuyo Resultado, el Informe con Recomendaciones de Control Interno utilizará la Administración para mejorar el Control Interno relacionado a los Procesos que nos ocupan.

El desarrollo de este Manual de Auditoría, hará que la Entidad tenga un mayor prestigio, pues EMAGUA, contará con Procesos de Selección y Contratación de Personal Eventual que le permitan reducir errores al mínimo.

El propósito de éste proyecto es dar respuesta a ésta necesidad, de acuerdo con los objetivos y requerimientos de EMAGUA.

---

## INTRODUCCIÓN

El ser humano, en la historia del desarrollo de la Sociedad, ha sido actor principal y promotor del progreso. De ahí deriva la preponderancia de seleccionar personal capacitado, para cumplir eficazmente las funciones y actividades que les sean asignadas y coadyuvar a la consecución de la Misión y Visión Institucional.

Los resultados que obtengan las Instituciones cuyas actividades están relacionadas directamente con la Sociedad dependen de las Políticas Administrativas y Operativas que adopten éstas para su funcionamiento, así como su permanente innovación y cambio en adecuación a los nuevos contextos.

En la actualidad, la presencia indiscutible de la globalización económica y la poderosa competencia en el mercado mundial tanto como en nuestro País; promueven que el capital humano, se convierta en una ventaja competitiva y sustentable para las Organizaciones.

Entre los nuevos retos de nuestro País, se encuentra la utilización más eficiente y racional de los recursos disponibles; tanto materiales como humanos, que garanticen un buen desempeño de nuestra Economía Interna y del Plan del Gobierno de Vivir Bien.

Es por ello y bajo estos preceptos, que se considera la importancia de diseñar un Manual de Auditoría para Evaluar los Procesos de Selección y Contratación de Personal Eventual, el cual considerará las Políticas y Normas de los aspectos administrativos que rigen a EMAGUA, así cómo se llevará a cabo la respectiva Evaluación para contribuir de forma significativa al logro eficaz de los objetivos Estratégicos y Metas Institucionales, preparada para responder al cambio, con el fin de optimizar la calidad de trabajo.

---

El Manual de Auditoría para Evaluar los Procesos de Selección y Contratación de Personal Eventual será utilizado por la Unidad de Auditoría Interna cuyo Resultado el Informe con Recomendaciones de Control Interno utilizará la Administración para mejorar el Control Interno relacionado a los Procesos que nos ocupan.

El desarrollo de este Manual de Auditoría, hará que la Entidad tenga un mayor prestigio, pues EMAGUA, contará con Procesos de Selección y Contratación de Personal Eventual que le permitan reducir errores al mínimo.

El propósito de éste proyecto es dar respuesta a ésta necesidad, de acuerdo con los objetivos y requerimientos de EMAGUA.

---

## CAPÍTULO I

### MARCO INSTITUCIONAL

#### 1.1 ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

<sup>1</sup>Mediante Decreto Supremo N° 0163 del 10 de junio de 2009, se crea la Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua (EMAGUA), bajo tuición del Ministerio de Medio Ambiente y Agua (MMAyA), con la finalidad de Ejecutar Programas y Proyectos de Inversión para el Desarrollo. EMAGUA es una Entidad de Derecho Público, con Personalidad Jurídica y Patrimonio Propio, Autonomía de Gestión Administrativa, Económico-Financiera, Legal y Técnica de duración indefinida. Esta dirigida por un Director General Ejecutivo, designado por Resolución Suprema.

EMAGUA tiene las competencias siguientes:

- Implementar, Programas y Proyectos en el marco de las Políticas y objetivos Estratégicos de desarrollo, medio ambiente y recursos hídricos definidos en las competencias asignadas al Ministerio de Medio Ambiente y Agua.
- Realizar la Ejecución, monitoreo, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos de inversión para el desarrollo a su cargo, estableciendo sus resultados, efectos e impactos en el marco de sus competencias.
- Coadyuvar en la gestión de recursos externos bajo la dirección del Ministerio de Planificación del Desarrollo a través del Vice ministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo, en coordinación con los Ministerios de Relaciones Exteriores, de Economía y Finanzas públicas y de Medio Ambiente y Agua

---

<sup>1</sup>BOLIVIA. Evo Morales Ayma Presidente del Estado Plurinacional de Bolivia. 2009. Decreto Supremo N° 0163



---

para el cumplimiento de sus funciones asignadas y dentro del marco de las competencias conferidas al Ministerio de Medio Ambiente y Agua.

- Promover y Ejecutar convenios de cooperación y/o co-financiamiento con Entidades Públicas y/o privadas, para la ejecución de programas y proyectos de Recursos Hídricos, riego, agua potable, saneamiento básico, medio ambiente y cambios climáticos, en el marco de las Políticas del Plan Nacional de Desarrollo y del Ministerio de Medio Ambiente y Agua.
- Administrar los recursos internos y externos asignados, de acuerdo a los principios de capacidad económica, igualdad, progresividad, proporcionalidad, transparencia, universalidad, control sencillez administrativa y capacidad recaudatoria.

El Proyecto de Grado tiene como contenido: Manual de Auditoría para Evaluar los Procesos de Selección y Contratación de Personal Eventual, logrando la satisfacción de los Niveles Gerenciales de EMAGUA.

## **1.2 MISIÓN DE LA ENTIDAD**

<sup>2</sup>Existimos para la Gestión Eficaz y Ejecución Eficiente de Programas y Proyectos de Inversión Pública en Agua, Saneamiento y Medio Ambiente para el “Vivir Bien” de la población Boliviana.

## **1.3 VISIÓN DE LA ENTIDAD**

<sup>3</sup>Queremos ser el principal referente Nacional en Gestión y Ejecución especializada de Proyectos de Inversión Pública en Agua, Saneamiento, y Medio Ambiente con alto impacto Social, reconocida por su Calidad, Sensibilidad, Transparencia y Compromiso.

---

<sup>2</sup>MEMORIA ANUAL, Entidad Ejecutora del Medio Ambiente y Agua (EMAGUA), 2012-2013

<sup>3</sup>MEMORIA ANUAL, Entidad Ejecutora del Medio Ambiente y Agua (EMAGUA), 2012-2013

---

## 1.4 <sup>4</sup>VALORES INSTITUCIONALES

- ✓ **Transparencia:** Para actuar en concordancia con la expectativa de las Entidades Gubernamentales, Organizaciones Sociales y Cooperación Internacional, con honestidad, efectividad y eficiencia, facilitando el acceso amplio a información relevante.
- ✓ **Compromiso:** Adhesión, con convicción plena, de parte de los y las servidoras públicas de EMAGUA al cumplimiento de la visión, misión y objetivos institucionales y los intereses de la sociedad boliviana.
- ✓ **Complementariedad:** Los y las Servidoras Públicas de EMAGUA asumen que todo está interrelacionado con todo, por lo que los objetivos institucionales se deben alcanzar en armonía con la Madre Tierra y con los actores sociales, Políticos, Institucionales, así como los colegas que prestan servicios en la Entidad.
- ✓ **Excelencia:** Iniciativa personal y colectiva para aprender y mejorar continuamente el desempeño y la calidad de los servicios que presta la Entidad a sus usuarios y beneficiarios.
- ✓ **Responsabilidad:** Cumplir con oportunidad, diligencia, efectividad y eficiencia las tareas inherentes a sus funciones, mismas que serán atendidas con diligencia y conocimiento.

---

<sup>4</sup>MEMORIA ANUAL, Entidad Ejecutora del Medio Ambiente y Agua (EMAGUA), 2012-2013

---

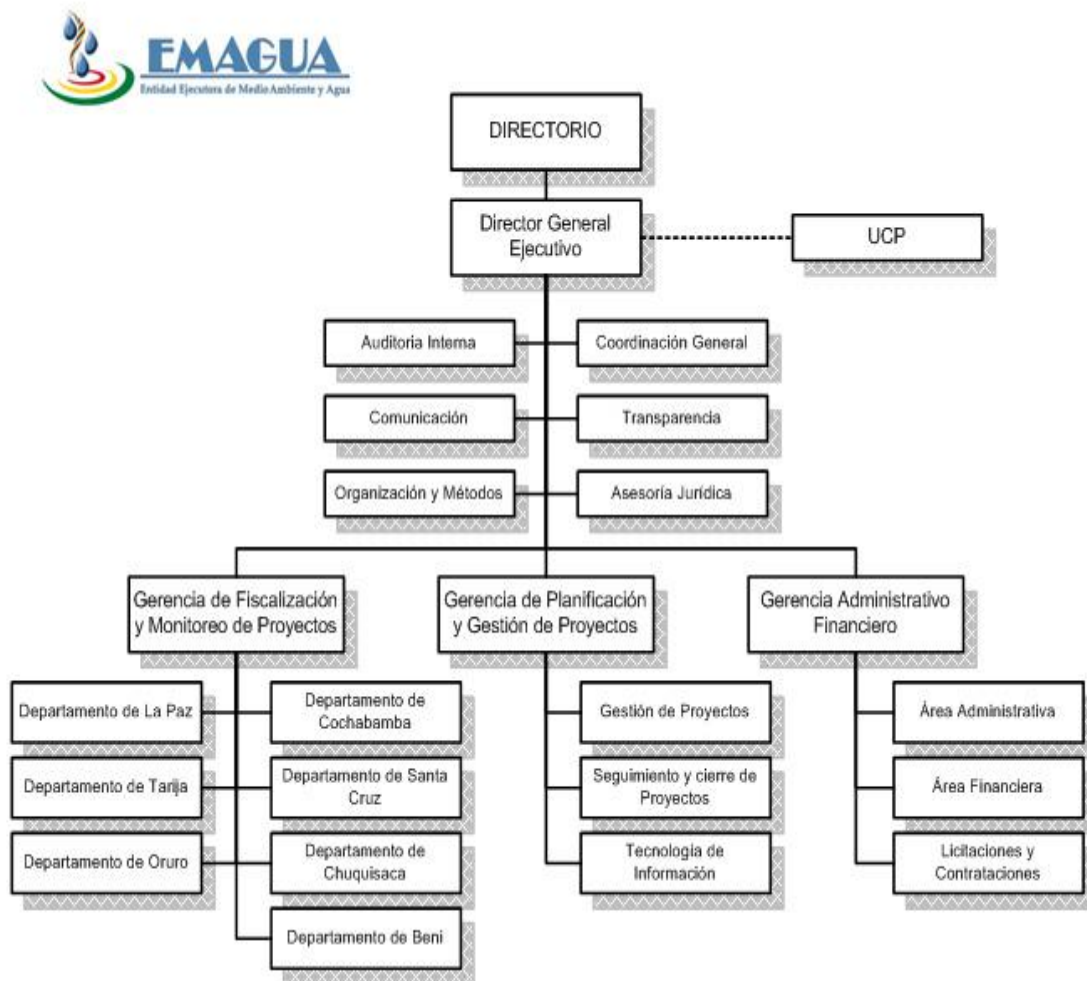
## 1.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE EMAGUA

- <sup>5</sup>Implantar y Desarrollar un Sistema de Gestión por resultados que asegure impactos positivos en la Ejecución de Programas y Proyectos de Inversión Pública de manera sostenible.
- Coordinar con actores del Gobierno y Organizaciones Sociales en el ámbito Nacional, sub Nacional, Cooperación Internacional y otros, para el Desarrollo de Programas y Proyectos de Inversión Pública en los sectores de saneamiento básico, recursos hídricos, riego, medio ambiente y cambio climático, asegurando consensos y financiamientos necesarios para su sostenibilidad.
- Desarrollar y fortalecer una Cultura Organizacional con Responsabilidad Social, transparencia y compromiso para motivar al talento humano en el cumplimiento de la misión institucional con profesionalismo, sensibilidad, honestidad y responsabilidad.
- Promover innovaciones tecnológicas y de gestión en el manejo de programas y proyectos en el ámbito nacional que incrementen la satisfacción de las poblaciones meta y la sostenibilidad de las inversiones.

---

<sup>5</sup>PLAN OPERATIVO ANUAL DE INVERSIÓN; Objetivos Estratégicos de EMAGUA, Gestión, 2013

## 1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EMAGUA



---

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO, JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

#### 2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

EMAGUA, tiene una administración eficiente de Recursos Humanos, sin embargo no cuenta con Procesos Escritos y establecidos para las Funciones de la Gestión de Talento Humano, tampoco ha identificado procesos idóneos para la Selección y Contratación de Personal Eventual, esto ocasiona costos adicionales y pérdida de tiempo; se ha observado que el Personal Eventual recién ingresado se forma ideas equívocas de cómo funcionan los Procesos Internos, ya que entre otros aspectos no cuentan con un Manual Específico actualizado de los Cargos y Funciones entre otros, Funcionarios que aún no tienen el conocimiento de la existencia de dicho Manual que debe cumplir cada Funcionario Público dentro de EMAGUA

La causa de la problemática es porque no hay un buen Sistema definido de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal Eventual a la hora de la contratación dando lugar a la mala interpretación de los objetivos de EMAGUA y su Estructura Jerárquica, si no se soluciona este problema ocasionará que los Empleados Eventuales nuevos se abrumen y se confundan por no ver la conexión entre su trabajo y el conjunto de la Entidad.

#### 2.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El no contar con un Manual de Auditoría para los Procesos de Selección y Contratación de Personal y una adecuada Cultura de Control Interno con relación a los Procesos de Selección y Contratación de Personal Eventual en EMAGUA, conlleva el Riesgo de efectuar

---

contrataciones de Personal Eventual no adecuado y además de no cumplir con la Normativa vigente al respecto con el Riesgo de Identificación de Responsabilidades por la Función Pública debido a los incumplimientos en las contrataciones que nos ocupan.

## **2.3 CUESTIONAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

¿La elaboración de un Manual de Auditoría para Evaluar los Procesos de Selección y Contratación de Personal Eventual en EMAGUA, se constituirá en un aporte a la Carrera para la realización de trabajos similares en Entidades Descentralizadas y asimismo permitirá establecer Deficiencias y Excepciones de Control Interno relacionados con el Proceso de Evaluación la de Selección e Inducción del Personal citado para formular Recomendaciones que coadyuven a la mejora de las mismas?

## **2.4 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES**

### **2.4.1 VARIABLES DEPENDIENTES**

El Manual de Auditoría para Evaluar los Procesos de Selección y Contratación de Personal Eventual en Entidades Públicas Descentralizadas y el Informe con Recomendaciones de Control Interno fruto del presente Proyecto.

### **2.4.2 VARIABLE INDEPENDIENTE**

Eficacia en Labores de Auditoría similares en Función de la Aplicación del Manual de Auditoría para Evaluar los Procesos de Selección y Contratación de Personal Eventual en Entidades Públicas, y la Calidad del Control Interno relacionada con los Procesos de la Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua en Función de la Aplicación de las Recomendaciones de Control Interno fruto del Presente Trabajo.

---

## **2.5. OBJETIVOS**

### **2.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un Manual de Auditoría para Evaluar los Procesos de Selección y Contratación de Personal Eventual considerando las Normas, Requisitos y Responsabilidades que se aplicarán en el Proceso de Selección y Contratación de Personal Eventual en EMAGUA, asegurando razonablemente la elección de personas idóneas que cuenten con Conocimientos, Habilidades y Experiencia necesaria para cubrir un puesto vacante. Su aplicación efectiva redundará en los resultados de la Entidad.

### **2.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Realizar un diagnóstico de los Procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal Eventual que EMAGUA efectúa actualmente.
- ✓ Establecer Deficiencias y Excepciones de Control Interno relacionadas con los Procesos de la Entidad.
- ✓ Identificar las características y aspectos generales sobre los cuales se deben desarrollar los procesos.
- ✓ Establecer las acciones de mejora en el Proceso de tal manera que sea Eficiente y Eficaz a fin de crear una ventaja competitiva sostenible.
- ✓ Impulsar la Gestión de la Entidad hacia objetivos Estratégicos.
- ✓ Desarrollar actividades orientadas al crecimiento de capacidades en el Personal

## **2.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.6.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

La finalidad del Proyecto de Grado es presentar una propuesta que permita mejorar los Procesos de Reclutamiento Selección y Contratación de Personal Eventual haciendo

---

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

La ausencia de Procedimientos, Políticas, Reglas, Normas, para la Auditoría a realizar en el área de Recursos Humanos, origina la necesidad de realizar un Manual de Auditoría para Evaluar el Proceso de Selección y Contratación de Personal Eventual para las Organizaciones, emitiendo un informe sobre:

- El trabajo realizado.
- Los principales problemas detectados.
- La metodología utilizada.
- Recomendaciones a los Responsables de la Entidad

El propósito es proponer un Manual de Auditoría para Evaluar, cómo están funcionando los Procesos de Selección y Contratación de Personal Eventual, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales, que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

### **2.6.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Para dar cumplimiento a los objetivos de EMAGUA se recurrirá al desarrollo de una Auditoría donde se realizará una indagación a las personas del área administrativa (Director, Gerente y Subgerente), lo que permita tener una perspectiva desde todos los ángulos del problema de talento humano que actualmente tiene la Entidad.

Con esta información se pretende elaborar una propuesta de mejoramiento para los Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción aplicando las teorías encontradas, se



---

buscara diseñar un formato de descripción de cargos en la cual se especifiquen las Habilidades y Conocimientos que debe tener el candidato que va a ocupar el cargo.

### **2.6.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

El objetivo es llevar a cabo una propuesta de mejoramiento Interno en los Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal, el presente Manual constituirá en un aporte a la Entidad y a la Carrera para efectuar un mejoramiento en los diferentes procesos del área de Recursos Humanos, ya que en los últimos años se ha visto la necesidad de desarrollar una Gestión integral y competitiva del Talento Humano que permita contar con una Organización sólida y flexible, asociada a altos niveles de desempeño, eficiencia y satisfacción, donde el Auditor pueda basarse en el presente Manual con el que contará EMAGUA.

---

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 EL ANÁLISIS

<sup>6</sup>Inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación.

El análisis descompone el todo en sus partes.

#### 3.2 LA SÍNTESIS

<sup>7</sup>El conocimiento de la realidad puede obtenerse a partir de la identificación de las partes que conforman el todo (análisis) o como resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad iniciando con los elementos más simples y fáciles de conocer para ascender poco a poco, gradualmente, al conocimiento de lo más complejo.

Implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada uno de ellos pueda relacionarse con el conjunto en la función que desempeñan con referencia al problema de investigación.

#### 3.3 LA DEDUCCIÓN

Es la particularización o la facultad intelectual para partir de Principios Generales e inferir a Principios Particulares; para poder realizar un proceso de selección de personal eficiente se debe conocer y estudiar lo que es la Administración de Recursos Humanos y todos los Procedimientos así como las Técnicas y Herramientas para la Contratación de Personal Eventual.

---

<sup>6</sup>Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; Metodología – Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, Impreso en Colombia, 1995.

<sup>7</sup>MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo; Metodología – Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, Impreso en Colombia, 1995.

---

### **3.4 LA INDUCCIÓN**

Es la generalización o la capacidad humana para inferir Principios Generales partiendo de Principios Particulares, en este caso nos enfocamos en el Proceso de Selección de Personal, como uno de los procedimientos a mejorar para tener una mejor Administración de Personal.

### **3.5 TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

Para examinar el Proceso de Selección y Contratación de Personal Eventual, en EMAGUA a la luz de la Administración de Recursos Humanos y plantear propuestas que permitan articular el proceso práctico de acuerdo a la teoría, se aplicará dos fuentes de recolección de información.

#### **3.5.1 FUENTES PRIMARIAS**

La información estará guiada por relatos o escritos transmitidos por glos participantes en un proceso, como ser: observación y revisión documental y estructurada, entrevistas o encuestas, con el Personal de dicha Entidad.

#### **3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS**

Recopilación de información a través de diferentes archivos, documentos oficiales, páginas de internet artículos de revistas, correos electrónicos basados en el correo Institucional, Manuales de Procedimiento y resultados donde se almacenan Directrices, Programas y Procesos referidos a la incorporación de nuevos miembros a la Entidad.

Una vez recolectados los datos, se procederá a estudiarlos para encontrar resultados que permitan llegar a conclusiones, recomendaciones y sugerencias que permitirán obtener un Manual de Auditoría para Evaluar los Procesos de Selección y Contratación de Personal Eventual en EMAGUA.

---

### 3.6 PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA

Los procedimientos a realizarse son los siguientes:

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

---

## CAPÍTULO IV

### MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

#### 4.1 AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

Es el proceso por el cual se evalúa la eficacia y la eficiencia de las Políticas y las Prácticas de Gestión de Recursos Humanos, con la finalidad de indicar las prácticas adecuadas, los posibles fallos y problemas, y proponer soluciones y sugerencias de mejora.

A veces, la evidencia a cerca de la eficacia o eficiencia de las prácticas será contable u objetiva, pero no deben despreciarse otros tipos de evidencias.

#### 4.2 BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Los beneficios que aporta una Auditoría al conjunto de la Entidad:

- 1) Alentara a los Directivos a que examinen la Gestión de Recursos Humanos en conjunto, programando espacios y tiempo para estudiar el valor de las prácticas existentes en la Gestión de Recursos Humanos e incitara a la Gerencias, Jefaturas y al personal a informar sobre cuestiones importantes.
- 2) Impulsara el cambio.
- 3) Se apreciara la contribución de la Gestión de Recursos Humanos al logro de los Objetivos Estratégicos de la Entidad.
- 4) Determina periódicamente los puntos fuertes y áreas de mejora que afectan a las personas, verificando si los cambios requeridos a las personas y a la Entidad pueden dar soporte a la Estrategia, y en qué medida.
- 5) Ganar credibilidad y aceptación en la Entidad como Unidad.

- 
- 6) Poder sustentar inversiones o recortes de presupuesto en el ámbito de los Recursos Humanos, determinar las prácticas que ya no contribuyan y que son perjudiciales e identificar las que se han de potenciar.
  - 7) Evitar la obstinación de posibles errores o fallos.

### **4.3 MÉTODOS A UTILIZAR EN LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS**

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

- a) Análisis de Documentación
- b) Entrevistas
- c) Cuestionarios

Estas herramientas nos permitirán obtener información cualitativa y cuantitativa a cerca del trabajo de la Unidad de Recursos Humanos de EMAGUA.

#### **4.3.1 Análisis de Documentación**

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

#### **4.3.2 Entrevistas**

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

Se ha optado por la modalidad de entrevista semi-estructurada, ya que aunque se va a partir de un guión de preguntas básicas previamente establecido, el entrevistador se

---

permitirá ir enlazando las preguntas con las repuestas que de él entrevistado con el fin de crear una mayor información. Se trata de conseguir una conversación fluida, evitando que el Funcionario se sienta incómodo o tenga la sensación de estar en un interrogatorio.

### **4.3.3 Cuestionarios**

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

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

## **4.4 RESPONSABILIDAD DE LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE AUDITORÍA**

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

---

#### **4.5 AMPLITUD TEMPORAL DE LA AUDITORÍA**

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

El período a auditar es de un año completo.

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

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

#### **4.6 CONTACTO INICIAL CON EL PERSONAL**

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

Se elaborará una propuesta de trabajo o contrato en el que se acordará por escrito el objetivo y el alcance del trabajo.

Esta propuesta deberá recoger: Período que desea auditarse, informe o informes a emitir, fechas de realización de la actividad y de entrega de informes, honorarios, estimación del total de horas.

#### **4.7 PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA AUDITORÍA**

Se elaborará un proyecto general de actuación fundamentado en las condiciones y alcance de Auditoría establecida.



---

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

#### **4.8 EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**

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

El siguiente paso consistirá en analizar los sistemas establecidos por la Entidad para garantizar la eficacia y eficiencia de sus prácticas de Recursos Humanos, es decir, el grado en que EMAGUA tiene control de sus actividades de Recursos Humanos.

Este Control comprenderá la evaluación de cuatro procesos diferentes:

##### **1) Establecimiento de Patrones:**

¿EMAGUA tiene establecidos patrones para saber si sus prácticas de Recursos Humanos son buenas o no?

##### **2) Observación de las Acciones:**

¿EMAGUA obtiene información sobre sus acciones? ¿Cómo? ¿Sabe a dónde está encaminado en materia de Recursos Humanos?

---

### 3) Comparación de las Acciones con Patrones Establecidos de Recursos Humanos:

¿EMAGUA realiza comparaciones entre sus acciones y los patrones establecidos? ¿Sabe cuánto le falta para llegar a los patrones correctos en Recursos Humanos?

### 4) Acciones Correctivas:

¿A partir de esas comparaciones EMAGUA emprende acciones correctivas? ¿Ha planeado para recorrer la distancia que le separa de las prácticas óptimas en Recursos Humanos?

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

## 4.9 ELABORACIÓN Y ENTREGA DEL INFORME

El informe de Auditoría deberá cumplir una triple finalidad:

- 1) Describir las prácticas de Recursos Humanos de la ENTIDAD.
- 2) Valorar las prácticas: Indicar cuáles son las correctas y cuáles son las incorrectas.
- 3) Proponer sugerencias y recomendaciones con el fin de cubrir las Deficiencias y Excepciones detectadas.

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

- **Claridad:** Comprensible y de fácil lectura.
- **Atractivo:** Presencia de tablas, gráficos, formato muy cuidado, etc.

- **Riguroso:** Sin errores de cálculo, centrado en hechos constatados más que en opiniones.
- **Relevancia:** Centrado en los aspectos más importantes, más estratégicos.
- **Constructivo:** Presenta recomendaciones y sugiere acciones de mejora.

#### 4.10 ESTRUCTURA DEL INFORME

La estructura debe contener los siguientes puntos:

- ✓ Objetivos, Objetos y Alcance de la Auditoría.
- ✓ Procedimientos de Auditoría y aspectos Metodológicos Generales aplicados.
- ✓ Presentación de resultados.
- ✓ Resumen de las conclusiones.
- ✓ Informe del Auditor.
- ✓ Recomendaciones del Auditor.
- ✓ Anexo (soporte documental de los resultados aportados).

#### 4.11 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

<sup>8</sup>Las Políticas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacional. Las Políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.

---

<sup>8</sup>Chiavenato, Idalberto; Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Impreso en Colombia, 2002.

---

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

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

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

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

## **4.12 CONTROL INTERNO**

### **4.12.1. Definición**

En la tercera Norma de Auditoría operacional dice:

Debe obtenerse una comprensión del Control Interno con relación a los objetivos del examen.

<sup>9</sup>El Control Interno es un proceso efectuado por la dirección y todo el personal, diseñado con el objeto de proporcionar una seguridad razonable para el logro de los objetivos de la entidad.

---

<sup>9</sup>AICP – Declaraciones sobre Normas de Auditoría, SAS 320.09

---

Comprende el Plan de Organización, incluyendo la Unidad de Auditoría Interna, todos los métodos coordinados y procedimientos adoptados en la Entidad, para proteger sus Activos, verificar la Exactitud y Confiabilidad de sus datos Contables, promover la Eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a la práctica ordenada por la Gerencia.

<sup>10</sup>El Control Interno se refiere a los métodos seguidos por una compañía para proteger sus activos, para proteger a la Entidad en contra del mal uso de los activos, para evitar que se incurra indebidamente en pasivos, para asegurar la exactitud y confiabilidad de toda la información financiera y de operación, para evaluar la eficiencia en las operaciones y para cerciorarse si ha habido una adhesión a la política que tenga establecida la entidad.

#### **4.12.2 Proceso**

El Control Interno constituye una serie de acciones que se interrelacionan y se extienden a todas las actividades de una organización, éstas son inherentes a la gestión del negocio (actividades de una entidad). El Control Interno es parte y está integrado a los procesos de gestiones básicas: Planificación, Ejecución y Supervisión, y se encuentra entrelazado con las actividades operativas de una organización.

Los Controles Internos son más efectivos cuando forman parte de la esencia de una organización, cuando son "incorporados" e "internalizados" y no "añadidos".

La incorporación de los controles repercute directamente en la capacidad que tiene una organización para la obtención de los objetivos y la búsqueda de la calidad. La calidad está vinculada a la forma en que se gestionan y controlan los

---

<sup>10</sup>HOLMES W. A. Principios de Auditoría, Control Interno.

---

negocios, es por ello que el Control Interno suele ser esencial para que los programas de calidad tengan éxito.

#### **4.12.3 Las Personas**

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

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

#### **4.12.4 Seguridad Razonable**

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

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

#### **4.12.5 Objetivos**

Toda Entidad tiene una misión y visión, éstas determinan los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Los objetivos se pueden establecer para

el conjunto de la organización o para determinadas actividades dentro de la misma.

Los objetivos pueden categorizarse:

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

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

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

#### 4.12.6 Componentes del Control Interno

<sup>11</sup>El Control Interno consta de ocho componentes que se encuentra interrelacionados entre sí:

a. Ambiente Interno

---

11 Mg. Sc. Lic. Gabriel Vega Quiroga; Componentes del Control Interno , Coso II

- 
- b. Establecimiento de Objetivo
  - c. Identificación de Evento
  - d. Evaluación de Riesgos
  - e. Respuesta al Riesgo
  - f. Actividades de Control
  - g. Información y Comunicación
  - h. Monitoreo

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

#### **a. Ambiente Interno**

El Ambiente Interno abarca el tono de una Organización establece la base de cómo el Personal de la Empresa debe percibir y afrontar el Control y el Riesgo.

El núcleo de cualquier negocio está constituido por su Personal, con sus atributos individuales, incluyendo Integridad, Valores Éticos y Competencia y el entorno en el que actúan. La Dirección fija una filosofía respecto al Riesgo y determina el Riesgo Aceptado.

El Ambiente Interno constituye la base de todos los demás componentes de la Administración de Riesgos Corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Influye en cómo se establecen en las estrategias y objetivos, se estructuran las actividades de negocio, se identifican y evalúan los Riesgos y se actúa sobre ellos.



---

## **a.1 Factores del Ambiente Interno**

Los factores del Ambiente Interno incluyen:

- La filosofía de Administración de Riesgos de una Entidad.
- El apetito de Riesgo.
- El Monitoreo ejercido por el Consejo de Administración.
- La Integridad.
- Los Valores Éticos y Competencia de su Personal.
- Estructura Organizacional.
- La forma en que la Dirección asigna la Autoridad y Responsabilidad, Organiza y desarrolla a sus empleados.
- Estándares de Recursos Humanos.

## **a.2 Importancia del Ambiente Interno de una Entidad**

Es difícil valorar en exceso la importancia del Ambiente Interno de una Entidad y el impacto positivo o negativo, que pueda tener en los otros componentes de la Administración de Riesgos Corporativos. El impacto de un Ambiente Interno ineficaz puede tener amplias consecuencias, tales como pérdidas Financieras, una imagen pública mancillada o la quiebra.

## **b. Establecimiento de Objetivos**

Cada Entidad se enfrenta a una gama de Riesgos procedentes de fuentes externase internas. Una condición previa para la identificación efectiva de eventos, la Evaluación de sus Riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados

---

con el Riesgo aceptado por la Entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al Riesgo de la Entidad.

Los objetivos se establecen a nivel estratégico estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de reporte y de cumplimiento.

Los objetivos deben existir antes de que la Dirección pueda identificar los eventos potenciales que afectan a su consecución.

La Administración de Riesgos Corporativos asegura que la Dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la Entidad y se alinean con ella, además de ser consistentes con el Riesgo Aceptado.

El establecimiento de objetivos es condición previa para la identificación de eventos, la Evaluación de Riesgos y las respuestas a ellos.

Tienen que existir primero los objetivos para que la Dirección pueda identificar y Evaluar los Riesgos que impiden su consecución y adaptar las medidas necesarias para Administrar dichos Riesgos.

### **b.1 Clasificación de los Objetivos**

Los objetivos se clasifican en:

- ❖ Objetivos Estratégicos
- ❖ Objetivos Operativos
- ❖ Objetivos de Reporte.
- ❖ Objetivos de Cumplimiento

---

## **b.2 Riesgo Aceptado**

El Riesgo Aceptado, establecido por la Dirección bajo el control del Consejo de Administración, es una orientación para establecer la estrategia. Las Empresas pueden expresar su Riesgo Aceptado como un equilibrio adecuado entre Crecimiento, Riesgo y Rendimiento o como unas medidas de adición de valor para el accionista, ajustadas a su propio nivel de Riesgo. Algunas Entidades, como son las Organizaciones sin ánimo de lucro, expresan su Riesgo Aceptado como el nivel de Riesgo que aceptaría a cambio de crear valor para su grupo de interés.

## **b.3 Tolerancias al Riesgo**

Las tolerancias al Riesgo son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos. Pueden medirse y a menudo resulta mejor, con las mismas unidades que los objetivos correspondientes.

## **c. Identificación de Eventos**

La Dirección identifica los eventos potenciales de fuentes internas y externas que, de ocurrir, afectarán a la Entidad y determinarán si representan Riesgos, Oportunidades o ambos, o sí pueden afectar negativamente a la capacidad de la Empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito.

Los eventos con impacto negativo representan Riesgos, que exigen la Evaluación y respuesta de la Dirección. Los eventos con impacto positivo representan

---

oportunidades, que la Dirección reconduce hacia la estrategia o al proceso de fijación de objetivos.

Cuando identifica los eventos, la Dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a Riesgos y Oportunidades en el contexto del ámbito global de la Organización.

### **c.1. Eventos**

Un evento es un incidente o acontecimiento, derivado de fuentes internas o externas, que afecta a la implantación de la estrategia o la consecución de objetivos. Los eventos pueden tener un impacto positivo, negativo o de ambos tipos a la vez.

Al identificar eventos, la Dirección reconoce que existen incertidumbres, por lo que no sabe si el evento ocurrirá, cuándo o su impacto preciso. La Dirección considera inicialmente una gama de eventos potenciales, derivados de fuentes internas o externas, sin tener que centrarse necesariamente sobre su impacto es positivo o negativo. De esta forma, la Dirección identifican o sólo los eventos potenciales negativos, sino también aquellos que representan oportunidades a aprovechar.

### **c.2 Factores Externos influyentes en los Eventos**

Miles de factores externos e internos provocan eventos que afectan a la implantación de la estrategia y la consecución de objetivos. Como parte de la Administración de Riesgos Corporativos, la Dirección reconoce la importancia de entender dichos factores y el tipo de evento que puede derivarse de ellos .Los

---

factores externos, junto con ejemplos de eventos relacionados y sus implicaciones, incluyen:

- ❖ Económicos
- ❖ Medioambientales
- ❖ Políticos
- ❖ Sociales
- ❖ Tecnológicos
- ❖ Factores internos influyentes en los eventos
- ❖ Infraestructura
- ❖ Personal
- ❖ Procesos
- ❖ Tecnología

### **c.3 Técnicas de Identificación de Eventos**

La metodología de identificación de eventos de una Entidad puede comprender una combinación de técnicas, junto con herramientas de apoyo. Por ejemplo, la Dirección puede usar talleres interactivos de trabajo como parte de dicha metodología, común facilitador que emplee alguna herramienta tecnológica para ayudar a los participantes.

Ejemplos de técnicas de Identificación de Eventos:

- ❖ Inventarios de Eventos.
- ❖ Análisis interno.
- ❖ Dispositivos de escala o umbral.
- ❖ Talleres de trabajo y entrevistas.
- ❖ Análisis del flujo del proceso.

- ❖ Indicadores de Eventos importantes.
- ❖ Metodologías de datos para Eventos con pérdidas.

#### c.4 Interdependencias de los Eventos

Frecuentemente, los eventos no ocurren de forma aislada. Un acontecimiento puede hacer que se desencadene otro, por lo que puede no ocurrir de forma concurrente. En la identificación de eventos, la Dirección debería entender cómo éstos se relacionan entre sí. Evaluando estas relaciones, se puede determinar dónde mejor deberían aplicarse los esfuerzos en la Administración de Riesgos.

#### c.5 Categorías de Eventos

Puede ser útil agrupar los eventos potenciales en categorías. Al agregar los horizontalmente en toda la Entidad y verticalmente dentro de las unidades operativas, la Dirección desarrolla un mejor modo de comprensión entre las relaciones de eventos, obteniendo una mejor información como base para la evaluación de Riesgo. Mediante esta agregación de eventos similares, la Dirección puede determinar mejor las oportunidades y Riesgos.

A continuación se ilustra un enfoque usado para establecer las categorías de eventos dentro de un contexto de amplios factores internos y externos:

Categorías de Eventos	
Factores Externos	Factores Internos
Económicos	Infraestructura
Medioambientales	Personal
Políticos Sociales	Procesos
Tecnológica	Tecnología

---

## **c.6 Distinción entre Riesgos y Oportunidades**

Los eventos, si ocurren, tienen un impacto negativo, positivo o de ambos tipos a la vez. Los de signo negativo representan Riesgos, que requieren la Evaluación y respuesta de la Dirección. Por tanto, un Riesgo es la posibilidad de que ocurra un evento que afecte de modo adverso a la consecución de objetivos.

Un Riesgo es algo que pone en peligro el logro de un objetivo. Son factores clásicos de alto Riesgo potencial.

## **d. Evaluación de Riesgos**

La evaluación de Riesgos permite una Entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La Dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva—probabilidad e impacto y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.

Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la Entidad. Considerando su probabilidad de impacto los Riesgos se evalúan con un doble enfoque: Riesgo Inherente y Riesgo Residual.

### **d.1 Contexto de la Evaluación de Riesgos**

Los factores externos e internos determinan qué eventos pueden o ocurrir y hasta qué punto afectarán a los objetivos de una Entidad. Aunque algunos factores son comunes a Empresas de un mismo sector, los eventos resultantes son a menudo únicos para una Entidad determinada, debido a sus objetivos establecidos y sus decisiones anteriores.

---

En la Administración de Riesgos, la Dirección tiene en cuenta la mezcla de potenciales eventos futuros relevantes para la Entidad y sus actividades, como son su dimensión, la complejidad de sus operaciones y el grado de regulación de sus actividades.

## **d.2 Riesgo Inherente**

El Riesgo inherente es aquel al que se enfrenta una Entidad en ausencia de acciones de la Dirección para modificar su probabilidad o impacto.

## **d.3 Riesgo Residual**

El Riesgo Residual es aquel que permanece después de que la Dirección desarrolla sus respuestas ante los Riesgos.

La Evaluación de Riesgos es aplicada primero a los Riesgos inherentes; una vez que la respuesta a los Riesgos ha sido incorporada, la dirección considera el Riesgo Residual.

## **d.4 Estimación de Probabilidad e Impacto**

La incertidumbre de los eventos potenciales se evalúa desde dos perspectivas— Probabilidad e impacto.

La primera representa la posibilidad de que ocurra un evento determinado, mientras que la segunda refleja su efecto.



---

## **d.5 Fuentes de Datos**

A menudo, las estimaciones de la probabilidad del Riesgo y su impacto se determinan usando datos procedentes de eventos anteriores observables, que proporcionan una base más objetiva que las estimaciones totalmente subjetivas.

Los datos generados internamente a partir de la experiencia propia de la Entidad pueden reflejar un menor riesgo subjetivo personal y proporcionan mejores resultados que los datos procedentes de fuentes externas.

## **d.6 Perspectivas**

La Dirección formula a menudo juicios subjetivos sobre la incertidumbre y cuando hace esto debe reconocer sus limitaciones inherentes.

Los resultados de investigaciones psicológicas indican que las personas que toman decisiones a varios niveles de capacidad, incluyendo los directivos de Empresas, tienen demasiada confianza en su capacidad de estimación y no reconocen el volumen de incertidumbre que realmente existe.

## **d.7 Interpretación de la Información y su Visión**

De acuerdo a como la información se presente o enmarque, se puede afectar significativamente la interpretación de la información y su visión, así como la asociación a Riesgos u Oportunidad.

Los individuos tienen más reacciones diferentes ante pérdidas potenciales que frente a ganancias potenciales. La manera de enmarcar un Riesgo-enfocando hacia

---

lo positivo (una ganancia potencial) o lo negativo (una pérdida potencial)–influirá a menudo en la respuesta.

#### **d.8 Técnicas de Evaluación**

La metodología de Evaluación de Riesgos de una Entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. La Dirección aplica a menudo técnicas cualitativas cuando los Riesgos no se prestan por sí mismos a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes creíbles para una evaluación cuantitativa o cuando la obtención y análisis de ellos no resulte efectiva por su costo. Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas para complementar las técnicas cualitativas.

Ejemplos de técnicas cuantitativas de evaluación de Riesgos:

- ❖ Benchmarking
- ❖ Modelos probabilísticos
- ❖ Modelos no probabilísticos
- ❖ Relaciones entre eventos

Cuando los eventos potenciales no están relacionados entre sí, la Dirección los evalúa individualmente. Por ejemplo, una Empresa con unidades de negocio expuesta a diferentes fluctuaciones de precios–tales como el de la pulpa de papel y el de moneda extranjera– evaluaría los Riesgos independientemente de los movimientos del mercado.

Pero cuando exista correlación entre los eventos o éstos se combinen e interaccionen para crear probabilidades o impactos significativamente diferentes, la Dirección los evaluará en conjunto. Aunque el impacto de un solo evento pueda

---

ser ligero, el impacto de una secuencia o combinación de eventos puede ser más significativo.

### **e. Respuesta a los Riesgos**

Una vez evaluados los Riesgos relevantes, la Dirección determina cómo responderá ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el Riesgo.

Al considerar su respuesta, la Dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del Riesgo, así como los costos y beneficios y selecciona aquella que sitúe el Riesgo Residual dentro de las tolerancias al Riesgo deseado. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del Riesgo globalmente para la Entidad o bien una perspectiva de portafolio de Riesgos, determinando si el Riesgo Residual global concuerda con el Riesgo aceptado por la Entidad.

#### **e.1 Categorías de las Respuestas a los Riesgos**

Las respuestas a los Riesgos se incluyen en las siguientes categorías:

- ❖ Evitar
- ❖ Reducir
- ❖ Compartir
- ❖ Aceptar

---

## **e.2 Efectos, Costos y Oportunidades al determinar la Respuesta al Riesgo**

Al determinar la respuesta a los Riesgos, la Dirección debería tener en cuenta lo siguiente:

- ❖ Los efectos de las respuestas potenciales sobre la probabilidad y el impacto del Riesgo. Además, las opciones de respuesta que están en línea con las tolerancias al Riesgo de la Entidad.
- ❖ Los costos versus los beneficios de las respuestas potenciales.
- ❖ Las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos de la Entidad, lo que va más allá del tratamiento de un Riesgo concreto.

Para los Riesgos significativos, una Entidad considera típicamente las respuestas posibles dentro de una gama de opciones de respuesta, lo que proporciona profundidad a la selección de respuesta y se enfrenta al “status quo”.

## **e.3 Evaluación de posibles Respuestas**

Los Riesgos inherentes se analizan y las respuestas a ellos se evalúan con el propósito de conseguir un nivel de Riesgo Residual en línea con las tolerancias al Riesgo de la Entidad.

A menudo, cualquiera de las diversas respuestas posibles situará dicho Riesgo residual dentro del marco de esas tolerancias y a veces, una combinación de ellas proporcionará el resultado óptimo. Por otro lado, a veces una respuesta afectará a múltiples Riesgos, en cuyo caso la Dirección puede decidir que no se precisan acciones adicionales para tratar un Riesgo determinado.

---

#### **e.4 Evaluación del efecto sobre la Probabilidad y el Impacto del Riesgo**

Al evaluar las opciones de respuesta, la Dirección considera el efecto sobre la probabilidad del Riesgo y su impacto, reconociendo que una respuesta puede afectarlas de modo diferente.

Al analizar las respuestas, la Dirección puede tener en cuenta los eventos y tendencias pasadas y los posibles escenarios futuros. Al evaluar las respuestas alternativas, la Dirección típicamente determina su efecto o potencial usando las mismas unidades de medición, u otras congruentes, que las usadas para el objetivo correspondiente.

#### **e.5 Evaluación de Costos y Beneficios**

Los Recursos siempre presentan restricciones y las Entidades pueden considerarlos costos y beneficios derivados de opciones alternativas de respuesta a este tipo de Riesgo.

Las medidas de costo/beneficio para la puesta en práctica de respuestas se realizan con varios niveles de precisión.

Generalmente, es más fácil tratar con ella donde costos de la ecuación, el cual, en muchos casos, puede ser cuantificado casi exactamente. Normalmente, se tienen en cuenta todos los costos directos relacionados con la implantación de una respuesta y los costos indirectos que se puedan medir de un modo práctico. Algunas Entidades también incluyen los costos de Oportunidad relativos al uso de Recursos.

---

## **e.6 Oportunidades en las opciones de Respuesta**

El capítulo sobre identificación de eventos describe cómo la Dirección identifica aquellos eventos potenciales que afectan a la consecución de objetivos de la Entidad, bien positiva o negativamente. Los eventos con impacto positivo representan las oportunidades y se revierten hacia los procesos de fijación de objetivos o estrategias.

## **e.7 Respuestas seleccionadas**

Una vez evaluados los efectos de las respuestas alternativas a los Riesgos, la Dirección decide cómo Administrar los Riesgos, seleccionando una respuesta o una combinación de ellas diseñada para situar la probabilidad e impacto del Riesgo dentro de las tolerancias establecidas. La respuesta hallada no necesariamente resulta en una disminución del Riesgo Residual. Sin embargo, cuando una respuesta a los Riesgos pudiera desembocar en que el Riesgo Residual supera la tolerancia establecida, la Dirección tiene que volver sobre sus pasos y revisar su respuesta o bajo ciertas circunstancias, reconsiderar la tolerancia al Riesgo establecida. Por tanto, el equilibrio entre Riesgo y tolerancia al Riesgo puede implicar un proceso iterativo.

## **f. Actividades de Control**

Las actividades de Control son las Políticas y Procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las respuestas de la Dirección a los Riesgos seleccionados.

---

Las actividades de Control tienen lugar en todos los niveles y funciones de la Organización. Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

Las actividades de Control son las Políticas y Procedimientos. Estos últimos son las acciones de las personas para implantar las Políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología, con ello se quiere asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la Dirección a los Riesgos. Las actividades de Control pueden ser clasificadas por la naturaleza de los objetivos de la Entidad con la que están relacionadas: Estratégicos, Operativos, de Reporte y Cumplimiento.

### **f.1 Integración con la Respuesta al Riesgo**

Después de haber seleccionado las respuestas al Riesgo, la Dirección identifica las actividades de Control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los Riesgos se lleven a cabo adecuada y oportunamente.

### **f.2 Tipos de actividades de Control**

Se han propuesto muchas descripciones diferentes de los tipos de actividades de control, incluyendo los controles de prevención, detección, manuales, automáticos y de dirección.

Actividades de Control también pueden tipificarse según objetivos concretos de Control, tales como los de asegurar la integridad y exactitud del procesamiento de datos.

---

### **f.3 Actividades de Control utilizadas normalmente**

Las actividades de Control que se describen a continuación, son algunas de las utilizadas normalmente:

- ❖ Revisiones a alto nivel.
- ❖ Gestión Directa de Funciones o Actividades.
- ❖ Procesamiento de la Información.
  
- ❖ Controles Físicos.
- ❖ Indicadores de Rendimiento.
- ❖ El uso de esta Información por los Directivos.
- ❖ Segregación de Funciones.

### **f.4 Políticas y Procedimientos**

Las actividades de Control normalmente implican dos componentes: una Política que establece lo que debe hacerse y Procedimientos para llevar la a cabo. Por ejemplo una Política podría exigir la revisión de las actividades de contratación de clientes por parte de un director de oficina de una Entidad de gestión bursátil.

### **f.5 Controles sobre los Sistemas de Información**

Con una dependencia importante de los sistemas de información para operar una Empresa y alcanzar los objetivos de información y cumplimiento, hacen falta controles sobre dichos sistemas.

Pueden usarse dos amplios grupos de actividades de Control de los sistemas de información:



---

## **I. Controles Generales**

Se aplican a los sistemas de la Organización y ayudan a asegurar que sigan funcionando continua y adecuadamente.

Incluyen controles sobre la Administración de la tecnología de información, infraestructura, la Administración de seguridad ya demás la adquisición, desarrollo mantenimiento del software. Se aplican a todos los ambientes desde entornos de cliente/servidor hasta computadores personales, desktop y portátiles.

## **II. Controles de Aplicación**

Incluyen pasos automáticos dentro del software para controlar el procesamiento. Ambos tipos de controles, combinados con controles manuales de proceso cuando sea necesario, operan juntos para asegurar la completitud, exactitud y validez de la captura y procesamiento de datos.

Ayudan a asegurar que los datos se capturan o generen en el momento de necesitar los, que las aplicaciones de soporte estén disponibles y que los errores de interface se detecten rápidamente.

### **g. Información y Comunicación**

La información pertinente se identifica, captura y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades.

Los sistemas de información usan datos generados internamente y fuentes externas de información para la Administración de Riesgos y la toma de decisiones

---

relativas a los objetivos. También existe una comunicación efectiva que fluye hacia abajo y hacia arriba de la Organización.

Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta Dirección que deben considerar seriamente las responsabilidades de Administración de los Riesgos Corporativos.

### **g.1 Información**

La información se necesita en todos los niveles de la Organización para identificar, evaluar y responder a los Riesgos; por otra parte para dirigir la Entidad y conseguir sus objetivos. Se usa mucha información, relevante para una o más categorías de objetivos.

La información operativa de fuentes internas y externa, tanto financiera como no financiera, es relevante para múltiples objetivos de negocio. La información financiera, por ejemplo, se usa para elaborar los Estados Financieros con fines de información y también para tomar decisiones operativas, tales como el monitoreo del funcionamiento y la asignación de Recursos. Una información financiera fiable es básica para planificar, presupuestar, fijar precios, evaluar el rendimiento del vendedor, evaluar alianzas estratégicas y llevar a cabo otras actividades de gestión.

### **g.2 Sistemas Estratégicos e Integrados**

Como las Empresas se han hecho más colaboradoras con los clientes, proveedores y socios de negocio y se integran más con ellos, la división entre la arquitectura de los sistemas de información de una Entidad y la de los terceros es cada vez más tenue.

---

### **g.3 Integración con las Operaciones**

Los sistemas de información a menudo están totalmente integrados, en la mayoría de los aspectos de las operaciones. Los sistemas de internet o basados en la red son frecuentes y muchas Empresas tienen sistemas de información para toda la Entidad, tales como un sistema integrado de información (ERP).

### **g.4 Profundidad y Oportunidad de la Información**

La infraestructura de la información busca y captura datos dentro de un marco temporal de tiempo y con una profundidad consecuente con la necesidad de identificar, evaluar y responder al Riesgo y permanecer dentro de las tolerancias a él. La oportunidad del flujo de información necesita ser coherente con el ritmo de cambio de los ámbitos externo e interno de la Entidad.

### **g.5 Calidad de la Información**

Dada la creciente dependencia para la toma de decisiones, de sofisticados sistemas de información y procesos automatizados, es crítica la confiabilidad de los datos. Unos datos inexactos pueden dar como resultado Riesgos no identificados o pobres evaluaciones y decisiones empresariales equivocadas.

### **g.6 Comunicación**

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Como ya se ha comentado antes, estos sistemas deben proporcionar información al personal adecuado, para que pueda llevar a cabo sus responsabilidades operativas, de reporte y de cumplimiento. Pero la comunicación también debe tener lugar aún

---

sentido más amplio, Abordando las expectativas, las responsabilidades de los individuos y grupos aparte de temas importantes.

### **g.7 Comunicación Interna**

La Dirección proporciona comunicaciones específicas y orientadas que se dirigen a las expectativas de comportamiento y las responsabilidades del Personal. Esto incluye una exposición clara de la filosofía y enfoque de la Administración de Riesgos Corporativos de la Entidad y una delegación clara de autoridad. La comunicación sobre procesos y procedimientos debería alinearse con la cultura deseada y reforzada.

### **g.8 Comunicación Externa**

Existe la necesidad de una comunicación adecuada no sólo dentro de la Entidad, sino también con el mundo exterior. Con canales de comunicación externos abiertos, los clientes y proveedores, quienes pueden proporcionar datos muy significativos sobre el diseño o localidad de los productos o servicios, permitiendo a la Empresa tratarlas demandas o preferencias del cliente en evolución.

### **g. 9 Medios de Comunicación**

La comunicación puede tomar formas tales como un Manual de Políticas, Memorando, correos electrónicos, boletines de noticias, mensajes en la Web y de video.

---

Cuando los mensajes se transmiten verbalmente en grandes grupos, reuniones reducidas o entrevistas personales el tono de voz y el lenguaje corporal enfatizan lo que se dice.

## **h. Monitoreo**

La Administración de Riesgos se monitorea revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de monitoreo, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas.

Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar un monitoreo permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la Evaluación de Riesgos y la eficacia de los procedimientos de monitoreo permanente.

Este monitoreo se lleva a cabo a través de actividades permanentes de la Dirección, Evaluaciones independientes de la Administración de Riesgos Corporativos o una combinación de ambas actuaciones.

### **h.1 Actividades de Monitoreo Permanente**

Muchas actividades sirven para seguir la efectividad de la Administración de Riesgos Corporativos durante el transcurso normal del negocio. Se derivan de las actividades normales de gestión, que podrían implicar análisis de varianzas, comparaciones de información procedente de fuentes diferentes y junto con el análisis y tratamiento de acontecimientos inesperados.

---

## **h.2 Evaluaciones Independientes**

Aunque los procedimientos de seguimiento permanente normalmente proporcionan una retroalimentación importante sobre la efectividad de otros componentes de la Administración de Riesgos Corporativos, puede resultar provechoso echar un nuevo vistazo de vez en cuando, centrándose directamente sobre la efectividad de la Administración de Riesgos Corporativos. Esto también proporciona una Oportunidad para considerar la efectividad continua de los Procedimientos de monitoreo permanente.

## **h.3 Alcance y Frecuencia**

Las Evaluaciones de la Administración de Riesgos Corporativos varían en alcance y frecuencias según la significatividad de los Riesgos y la importancia de las respuestas a ellos, así como los correspondientes controles disponibles para gestionarlos. Las áreas de Riesgo de alta prioridad y sus respuestas tienden a evaluarse más a menudo.

## **h.4 Quién evalúa**

A menudo, las evaluaciones adoptan la forma de autoevaluaciones, en las que los responsables de una determinada unidad o función establecen la efectividad de la Administración de Riesgos Corporativos en sus actividades.

---

## **h.5 Proceso de Evaluación**

La Evaluación de la Administración de Riesgos Corporativos constituye un proceso en sí misma. Aunque los enfoques o técnicas varían, hay que aportar una disciplina al proceso con ciertos fundamentos inherentes a ella.

## **h.6 Metodología**

Se dispone de una variedad de metodologías y herramientas de Evaluación, incluyendo listas de comprobación, cuestionarios y técnicas de diagramas de flujo.

Como parte de la metodología de Evaluación, algunas empresas comparan su proceso de Administración de Riesgos Corporativos con el de otras Empresas. Una Entidad puede, por ejemplo, medir su Administración de Riesgos Corporativos con la de aquellas compañías con buena reputación, particularmente en este tema.

## **h.7 Documentación**

El alcance de la documentación sobre Administración de Riesgos Corporativos de una Entidad varía con su dimensión, complejidad y factores similares. Las Organizaciones más grandes normalmente disponen de Manuales escritos de Políticas, Organigramas formales, descripciones escritas de las funciones del Personal, instrucciones operativas y diagramas de flujo de los sistemas de información.

---

## **h.8 Información de Deficiencias**

Las deficiencias en la Administración de Riesgos Corporativos de una Entidad pueden proceder de muchas fuentes, incluyendo los procedimientos de monitoreo permanente de la Entidad, la evaluación es independiente es información de terceros.

Una deficiencia es una situación dentro de la Administración de Riesgos Corporativos que merece atención y que puede representar una debilidad percibida, potencial o real, o una oportunidad para fortalecer la Administración de Riesgos Corporativos y aumentar la probabilidad de que se logren los objetivos de la Entidad.

## **h.9 Fuentes de Información**

Una de las mejores fuentes de información sobre las deficiencias de la Administración de Riesgos Corporativos es la misma Administración de Riesgos.

Las actividades de monitoreo permanente de una empresa, incluyendo las acciones directivas y el monitoreo diario de los empleados, generan ideas de aquellos directamente involucrados en las actividades de la Entidad. Estas ideas surgen en el tiempo real y pueden proporcionar una rápida identificación de Deficiencias.

## **h.10 Qué se informa**

¿Qué es lo que se debería informar? Aunque no sea posible una respuesta universal, hay ciertos parámetros que pueden delimitarse.

Todas las deficiencias identificadas de Administración de Riesgos Corporativos que afectan a la capacidad de la Entidad para desarrollar e implantar su estrategia



---

y establecer y alcanzar sus objetivos deberían comunicarse a quienes se encuentran en posición de tomar las medidas necesarias.

### **h.11 A quién se informa**

La información generada en el transcurso de las actividades operativas es usualmente comunicada mediante los canales normales a los superiores. Ellos, a su vez pueden difundir las en todas las direcciones de la Organización, para que las reciban las personas que pueden y deberían actuar al respecto.

Los canales de comunicación alternativos también deberían existir para reportar la información sensible.

### **h.12 Directrices de Reporte**

Proporcionar la información necesaria sobre las Deficiencias de la Administración de Riesgos Corporativos al lugar correcto.

Hay que establecer protocolos para identificar qué información se necesita en un nivel determinado para decidir efectivamente.

Tales protocolos reflejan la regla general de que un directivo debería recibirla información que afecta a las acciones o al comportamiento del Personal bajo su Responsabilidad.

Del mismo modo debe recibir información necesaria para alcanzar objetivos específicos. Un CEO normalmente desearía estar informado, por ejemplo, de las infracciones serias de Políticas, Procedimientos y también querría recibir información de soportes que pudieran impactar en lo financiero o que puedan afectar a la reputación de la Entidad, o tener implicaciones estratégicas significativas.

#### 4.12.7 Relación entre los Objetivos y los Componentes

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

#### RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS Y LOS COMPONENTES



#### Ilustración

Como podemos ver en la matriz, existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que la Entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos. Además el Control Interno es relevante para la totalidad de la Entidad o para cualquiera de sus unidades o actividades. Para graficar la idea, podemos mencionar el siguiente ejemplo: "La información y comunicación es necesaria para las 4 categorías de objetivos: gestionar eficazmente las operaciones, preparar los estados

---

financieros y verificar que se están cumpliendo las leyes y normas. Por otra parte los 8 componentes son necesarios para poder lograr eficazmente los objetivos trazados. El Control Interno es importante para la Entidad en su totalidad o para cada una de sus partes (filiales, divisiones, unidades de negocio y actividades funcionales), de esta forma uno puede centrar su atención, por ejemplo, al Entorno de Control para una categoría de objetivo para una determinada Unidad de la Entidad.

#### **4.13 CONTROL INTERNO DE PERSONAL**

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

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

#### **4.14 ENTIDAD**

En el campo Empresarial, una Entidad sería cada parte de una Empresa que formase parte del entorno de esta y que además tuviese información relevante para ella. Así, para una Empresa, serían Entidades los Clientes, los Proveedores e incluso las facturas. Del mismo modo, la Empresa sería una entidad para los clientes y los proveedores, siendo pues una relación recíproca. En general el concepto de Entidad se refiere a todo aquello que funciona como una Unidad, con un objetivo o intereses comunes, por lo que podemos hablar de Entidades Económicas, Políticas, Sociales... etc. Asimismo, una Entidad serían Corporaciones, Agrupaciones o Sociedades de varias Empresas o Agrupaciones

de diverso tipo, siempre y cuando funcionasen en conjunto bajo un mismo objetivo.

#### 4.14.1 Funcionario Público

<sup>12</sup>Servidor público es aquella persona individual, que independientemente de su jerarquía y calidad, presta servicios en relación de dependencia a una entidad sometida al ámbito de aplicación de la presente Ley. El término Servidor Público, para efectos de esta Ley, se refiere también a los Dignatarios, Funcionarios y Empleados Públicos u otras personas que presten servicios en relación de dependencia con Entidades Estatales, cualquiera sea la fuente de su remuneración.

#### 4.14.2 Clases de Servidores Públicos

**a) Funcionarios electos:** Son aquellas personas cuya función pública se origina en un proceso eleccionario previsto por la Constitución Política del Estado. Estos funcionarios no están sujetos a las disposiciones relativas a la Carrera Administrativa y Régimen Laboral del Presente Estatuto.

**b) Funcionarios designados:** Son aquellas personas cuya función pública emerge de un nombramiento a cargo público, conforme a la Constitución Política del Estado, disposición Legal u Sistema de Organización Administrativa aplicable. Estos funcionarios no están sujetos a las disposiciones relativas a la Carrera Administrativa del presente Estatuto.

**c) Funcionarios de libre nombramiento:** Son aquellas personas que realizan funciones Administrativas de confianza y asesoramiento técnico especializado

---

<sup>12</sup> Ley 2027, Estatuto del Funcionario Público, Art. 4; de fecha 27 de Octubre de 1999.

---

para los funcionarios electos o designados. El Sistema de Administración de Personal, en forma coordinada con los Sistemas de Organización Administrativa y de Presupuesto, determinará el número y atribuciones específicas de éstos y el presupuesto asignado para este fin. Estos funcionarios no están sujetos a las disposiciones relativas a la Carrera Administrativa del presente Estatuto.

**d) Funcionarios de carrera:** Son aquellos que forman parte de la administración pública, cuya incorporación y permanencia se ajusta a las disposiciones de la Carrera Administrativa que se establecen en el presente Estatuto.

**e) Funcionarios interinos:** Son aquellos que, de manera provisional y por un plazo máximo e improrrogable de 90 días, ocupan cargos públicos previstos para la carrera administrativa, en tanto no sea posible su desempeño por funcionarios de carrera conforme al presente Estatuto y disposiciones reglamentarias.

#### **4.15 ENTIDAD GUBERNAMENTAL DESCENTRALIZADA**

Un estado centralizado es aquel en el cual el poder es atribuido a un Gobierno Central, de manera que los gobiernos locales actúan como sus agentes. En el caso de un Estado descentralizado aún no centralizado, se otorga mayor poder a los gobiernos locales, que les permite tomar decisiones propias sobre su esfera de competencias.

La orientación Política y Gubernamental que plantea que los diversos Organismos de la Administración estatal debe gozar Autonomía Regional.

La descentralización de un Estado puede ser Política, Administrativa y Social en distintos grados o niveles.

---

#### **4.15.1 Características de la descentralización:**

Transferencia de competencias desde la Administración Central a nuevos entes morales o jurídicos.

El Estado dota de Entidad Jurídica al Órgano Descentralizado.

Se le asigna un Patrimonio Propio y una gestión independiente de la Administración Central.

El Estado sólo ejerce tutela sobre éstos.

Se basa en un principio de autarquía (Organización Política y Económica de un Estado fundada en el autoabastecimiento).

La descentralización refuerza el carácter democrático de un Estado y el principio de participación colaborativo consagrado en numerosas constituciones de la tradición Jurídica Hispanoamericana.

#### **4.16 DEFINICIÓN DE MANUAL**

<sup>13</sup>Es un documento en el que se encuentran de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una determinada actividad.

##### **4.16.1 FUNCIÓN DEL MANUAL**

<sup>14</sup>Sirve para coadyuvar a los objetivos operacionales de una organización, para lograr mayor eficiencia en las actividades que se realizan en la misma.

---

<sup>13</sup>Rodríguez Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. 3ª. Edición. Página. 55.

<sup>14</sup>Castro, Jesús Antonio M.C. Curso Tutorial: Recursos Humanos I, Unidad III. Manuales. Instituto T

---

#### **4.16.2 IMPORTANCIA DE LOS MANUALES**

La importancia de los Manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una Entidad; a través de ellos se logra evitar errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones, ya que le explican todo lo relacionado con la misma desde su reseña histórica haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.

#### **4.16.3 ELABORACIÓN DE LOS MANUALES**

<sup>15</sup>Una de las funciones principales que tiene la Unidad de Organización, Métodos y Sistemas, es la elaboración y actualización de Manuales Administrativos.

Existen diferentes tipos de manuales, entre los más importantes están:

- a) Manuales de Organización y Políticas
- b) Manuales de Organización y Funciones
- c) Manuales de Descripción de Cargos
- d) Manuales de Procedimientos

---

<sup>15</sup>Ortega Mariño, Macario; Organización, Edición III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999.

---

## 4.17 ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Es el conjunto de Políticas y Prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los Cargos Gerenciales relacionados con las “personas” o Recursos Humanos incluidos Reclutamiento, Selección, Capacitación, Recompensas y Evaluación del Desempeño. La Administración de Recursos Humanos es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados.

## 4.18 AUDITORÍA

<sup>16</sup>Parte especializada de la Contabilidad, posee una metodología técnicamente adelantada, plasmada en un Plan de Trabajo que incluye programas específicos, utilizados por Auditores (externos e internos) se encargan de efectuar un servicio específico, de acuerdo con Normas Básicas de Auditoría.

### 4.18.1 Objetivos

El objetivo de la Auditoría consiste en apoyar a los miembros de la Entidad en el Desempeño de sus Actividades. Para ello la Auditoría les proporciona Análisis, Evaluaciones, Recomendaciones, Asesoría e Información concerniente a las actividades revisadas. La Unidad de Auditoría, evalúa las actividades del personal que se llevan a cabo en una Entidad el objetivo de estas es asegurarse que el Gerente General y la Jefatura del Área, sigan los Reglamentos, Normas de la Entidad y mantengan una fuerza de trabajo adecuada y eficaz.

El ámbito de las Auditorías de Personal incluye al Gerente General, Jefaturas y a los Funcionarios. En ocasiones los Auditores recurren a canales y medios externos de la Entidad para desempeñar su labor.

---

<sup>16</sup>Terán Gandarillas, Gonzalo; Temas de Contabilidad Básica, Editorial Ecuación y Cultura, 1ra. Edición, Cochabamba – Bolivia, 1999.



---

Para ser verdaderamente eficientes, las actividades de Recursos Humanos deben considerar las necesidades y objetivos del personal, y al mismo tiempo tener en cuenta y mantenerse en consonancia con los objetivos Institucionales. Con todas estas fuentes de datos el equipo de Auditoría prepara un Informe de Auditoría los mismos proporcionan Retroalimentación y datos esenciales a la Gerencia General, para poder diseñar Planes e iniciativas que permitan cerciorarse de que el Área de Recursos Humanos efectúa contribuciones positivas a la Entidad.

#### **4.18.2 Establecimiento de Estándares**

Son criterios establecidos contra los cuales pueden medirse los resultados, representan la expresión de las metas de planeación de la Entidad o Departamento en términos tales que el logro real de los deberes asignados, puedan medirse contra ellos. Los estándares pueden ser físicos y representar cantidades de productos, unidades de servicio, horas-hombre, velocidad, volumen de rechazo, etc., o pueden estipularse en Términos Monetarios como Costos, Ingresos o Inversiones; u otros términos de medición.

#### **4.18.3 Medición de Resultados**

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

#### **4.18.4 Corrección**

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

---

#### 4.18.5 Retroalimentación

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

#### 4.18.6 Ventajas de la Auditoría

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

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

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

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

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

- Permiten analizar una evaluación general de la gestión de Recursos Humanos. Podemos de esta forma analizar cada pieza y engranaje del

---

sistema para conocer el grado de integración entre cada una de las funciones que componen el sistema.

- Es un proceso bidireccional, ya que la dirección recoge información sobre la adecuación del sistema, pero también facilita el hecho de que todos los miembros de la plantilla aporten su opinión.
- Favorece el cambio, la Auditoría proporciona información muy importante a la Gerencia y permite identificar situaciones problemáticas y emprender medidas correctivas. Dicha información permite establecer comparaciones entre la situación real y los objetivos de la Compañía que hace saltar la alarma si las diferencias son notables.
- Es una herramienta que favorece los programas de calidad total, la recolección y análisis de datos presente en la Auditoría posibilita la información necesaria para la puesta en marcha de los programas de calidad total por lo que, en muchos casos se complementan mutuamente. Por ejemplo: las Empresas que desean obtener la certificación ISO 9000 deben superar una Auditoría de Calidad por parte de la Organización Internacional de Normalización (International Stándar Organization) y aunque las normas que la Entidad debe cumplir no se refieren concretamente a la calidad de RR.HH., una cultura Empresarial basada en la calidad si favorece ambos procesos.
- Por último, la Auditoría supone una incuestionable herramienta de marketing que permite evidenciar la tangible aportación a la evolución de la Entidad en su conjunto.

---

## CAPÍTULO V

### MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

#### 5.1 OBJETIVO GENERAL

Emitir una opinión independiente, respecto al Grado de Implantación, Implementación y desarrollo del Control Interno relacionado con los Proceso de Selección y Contratación de Personal Eventual en EMAGUA.

#### 5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Verificar la legalidad y suficiencia de la documentación que respalda los Términos de Referencia del Proceso de Contratación.
- Ayudar a la Gerencia a lograr la Administración más eficiente de las operaciones de la Entidad, estableciendo procedimientos para adherirse a sus planes.
- Revelar y corregir la ineficiencia en las operaciones.
- Recomendar cambios necesarios en las diversas fases de las operaciones.
- Informes Legales.
- Resoluciones Ministeriales que aprueben la Escala Salarial.

#### 5.3 ALCANCE DEL EXAMEN

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

---

## 5.4 METODOLOGÍA

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

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

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

- Ley de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales N° 1178 del 20 de julio de 1990.
- Presupuesto General de la Nación – Gestión 2007.
- Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, aprobadas con Decreto Supremo No. 26115 y su Reglamentación.
- Otras disposiciones requeridas en el transcurso del examen.
- Manual de Normas de Auditoría Gubernamental N/CE/10-A al M/CE/10-H aprobadas con Resolución CGR/079/2006 de 04/04/2006 de la Contraloría General del Estado.
- Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental Aprobado con Resolución CGR-1/070/2000

---

## 5.6 PRINCIPALES RESPONSABILIDADES A NIVEL DE EMISIÓN DE INFORMES

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

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

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

## 5.7 PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS A UTILIZAR

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

### **Procedimientos:**

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

### Técnicas:

- Inspección.
- Observación.
- Cálculo.

## 5.8 PRESUPUESTO DEL TIEMPO

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

## 5.9 PERSONAL INVOLUCRADO EN LA AUDITORÍA

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

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

## 5.10 COSTO DE LA AUDITORÍA

Honorarios:....

Transporte:.....

Papelería:.....

Viáticos:.....

---

## 5.11 FECHAS DE LAS REUNIONES

Conclusiones de la Visita Preliminar

Para Planear el Trabajo

Discutir y Revisar el Memorando de Control Interno

Discutir el Informe Final



---

## CAPÍTULO VI

### PAPELES DE TRABAJO

#### 6.1 DEFINICIÓN

Los Papeles de Trabajo comprenden la totalidad de los documentos preparados o recibidos por los Auditores, de manera que en conjunto constituyan un compendio de la información utilizada y de las pruebas efectuadas en la ejecución de su trabajo, junto con las decisiones tomadas para llegar a formarse la opinión. Constituyen, por tanto, el nexo de unión entre el trabajo de campo y el informe de la Auditoría.

El propósito de los Papeles de Trabajo es ayudar en la planificación y realización de la Auditoría, en la supervisión y revisión de la misma y en suministrar evidencia del trabajo realizado, de tal modo que sirvan de soporte a las conclusiones, opiniones, comentarios y recomendaciones incluidos en el informe.

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

---

## **6.2 MARCO NORMATIVO QUE RIGE LA PREPARACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

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

- ✓ Las Normas de Auditoría Gubernamental (NAG). En el acápite referido a Evidencia, de cada una de las Normas específicas por tipo de Auditoría, hacen referencia a la preparación de los Papeles de Trabajo. Tal es así que, por ejemplo, La Norma de Auditoría Financiera No.224 Evidencia, en el punto aclaratorio 09, señala: “Los Papeles de Trabajo comprenden la totalidad de los documentos preparados o recibidos por los Auditores gubernamentales, de manera que, en conjunto, constituyan un compendio de las pruebas realizadas durante el proceso de Auditoría y de las evidencias obtenidas para llegar a formarse una opinión o abstenerse de ella”.
  
- ✓ La Norma 1 – Normas Básicas de Auditoría de Estados Financieros, del Consejo Técnico Nacional de Auditoría y Contabilidad del Colegio de Auditores de Bolivia, en el párrafo 2.4 Documentación, señala que “El Auditor debe documentar aquellos asuntos que sean importantes para proporcionar evidencia de que la Auditoría se practicó de acuerdo con las presentes normas”.
  
- ✓ Normas Internacionales de Auditoría (NIA) Sección 230: “Los Papeles de Trabajo representan una ayuda en la planeación, ejecución, supervisión y revisión del trabajo, y proporcionan la evidencia necesaria que respalda la opinión del Auditor”.

## **6.3 OBJETIVO DE LA PREPARACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

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

- 1) Proporcionar evidencia del trabajo realizado y de las conclusiones obtenidas.
- 2) Facilitar y servir como evidencia de la supervisión y revisión del trabajo de Auditoría.
- 3) Servir como elemento de juicio para evaluar el desempeño Técnico de los Auditores y que otros puedan revisar la calidad de la Auditoría.

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

#### **6.4 ASPECTOS QUE CONDICIONAN LA CANTIDAD DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

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

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

---

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

## 6.5 CARACTERÍSTICAS DE LOS PAPELES DE TRABAJO

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

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

---

Los Papeles de Trabajo deben reunir las siguientes características de calidad:

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

## 6.6 INFORMACIÓN MÍNIMA QUE DEBEN CONTENER LOS PAPELES DE TRABAJO

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

### **Encabezamiento.**

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

### **Referencias.**

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

### **Fecha e Identificación de quién preparó el Papel de Trabajo.**

Mediante rúbrica de la persona que ha contribuido a su elaboración, así como la fecha de realización.

### **Fecha e Identificación de quién supervisó el trabajo.**

---

Mediante INICIALES de la persona que revisó el trabajo realizado, como constancia de la supervisión efectuada.

**Referencia al paso del Programa de Trabajo.**

A fin de conocer el objetivo de preparación de la cédula.

**El análisis realizado.**

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

**Alcance del trabajo.**

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

**Método de muestreo.**

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

**Fuente de la información obtenida.**

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

**Explicación de las marcas de Auditoría utilizadas.**

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

**Conclusiones.**

---

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

### **Documentación preparada o proporcionada por la Entidad.**

En el caso de que la cédula haya sido confeccionada y proporcionada por la Entidad, en ésta se deberá consignar las INICIALES PPE (Papel Proporcionado por la Entidad) y se registrará el trabajo realizado y las referencias y correferencias necesarias, a fin de establecer la utilidad de incluir estas cédulas como parte de los Papeles de Trabajo.

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

## **6.7 REFERENCIACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

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

### **6.7.1 Objetivo de la Referenciación**

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

- Supervisión
- Revisión
- Consulta
- Demostración del trabajo realizado

## 6.7.2 Reglas para la Referenciación

Los Papeles de Trabajo deben seguir las siguientes reglas:

- Las referencias deben ser escritas en un color diferente al utilizado en el resto del papel, usualmente en color rojo.
- Cuando se usa referenciación alfanumérica se debe utilizar una misma letra para identificar los Papeles de Trabajo correspondientes a igual rubro, componente o ciclo de transacciones, asignando un número correlativo según el orden de archivo de los Papeles de Trabajo: *A-1, A-1.1, A-2,.*
- Es conveniente usar subíndices o quebrados para identificar Papeles de Trabajo que pertenecen a un mismo análisis: *A-1; A-1/1; A-2/3.1.*
- Cuando se haya eliminado un Papel de Trabajo, debe explicarse en la hoja anterior o siguiente al papel de trabajo retirado que la referencia faltante no fue utilizada: *A-1, A-1/1, A-1/3 (A-1/2 no fue utilizada).*

Nombre    Año Título del Papel	REF.
<b>FIRMAS:</b> de quien los prepara y lo revisa.	



---

## 6.8 CORREFERENCIACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO

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

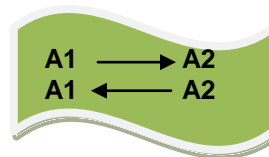
### 6.8.1 Objetivo

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

### 6.8.2 Reglas

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

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



- La posición de la referencia debe indicar la dirección en que va la misma:

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

## **6.9 MARCAS DE AUDITORÍA**

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

En cualquier caso, es conveniente llegar a establecer una convención de signos que permitan su normalización, lo que es ventajoso desde el punto de vista en el cual todos los usuarios interpretarán de manera idéntica e inequívoca el significado de un determinado símbolo.

### **6.9.1 Objetivo**

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

---

## 6.9.2 Reglas

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

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

## 6.9.3 Ventajas

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

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

---

## **6.10 LEGAJOS DE PAPELES DE TRABAJO**

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

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

### **6.10.1 LEGAJO DE PAPELES DE TRABAJO QUE CONFORMA LA ETAPADE PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA**

#### **6.10.1.1 Legajo Permanente**

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

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

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

De acuerdo a lo establecido en la Norma de Auditoría Gubernamental 217 Relevamiento de información, en ciertos casos se puede requerir la realización de un relevamiento de información a efectos de establecer el grado de auditabilidad o en la práctica también se lo utiliza para definir el tipo de Auditoría a realizar, al ejecutar este trabajo de relevamiento, también se conforma este legajo permanente.

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

#### **6.10.1.2 Legajo de Programación**

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

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

- ✓ Memorándum de planificación de auditoría

- ✓ Programas de trabajo
- ✓ Procedimientos de diagnóstico y actividades previas a la planificación
- ✓ Correspondencia recibida y expedida

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

## **6.10.2 LEGAJO DE PAPELES DE TRABAJO QUE CONFORMA LA ETAPA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**

### **6.10.2.1 El Legajo corriente**

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

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

---

### **6.10.3 LEGAJO DE PAPELES DE TRABAJO QUE CONFORMA LA ETAPADE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

#### **6.10.3.1 El legajo resumen:**

Incluye toda la información significativa relacionada con la emisión del informe de Auditoría, resultante del examen realizado y la conclusión del trabajo. Este legajo se lo conforma con el propósito de: Obtener una visión global sobre los resultados del trabajo, comprobar el cumplimiento de las Normas de Auditoría Gubernamental y conocer en forma sintética los principales hallazgos y limitaciones presentadas durante la ejecución del trabajo. El contenido mínimo de este legajo es el siguiente:

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

---

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

## **6.11 SEGURIDAD Y ARCHIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

Los Papeles de Trabajo, como registros que respaldan el trabajo realizado y el informe del Supervisor y Auditores de la Unidad de Auditoría Interna, pertenecen a la entidad y deben archivarse y/o guardarse bajo llave para evitar su sustracción o uso indebido.

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

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



- 
- d) Los Papeles de Trabajo deben ser consultados en las oficinas de la UAI y ser mantenidos bajo llave o en su defecto, devueltos a archivo al término de la jornada de trabajo, con autorización del Jefe o el Supervisor de la Unidad de Auditoría Interna.
  - e) En caso de viaje, deben ser transportados por el propio Auditor. En caso de ser voluminoso deberá asegurarse de su correcto embarque y su posterior recepción conforme.
  - f) La oficina de auditoría debe contar con un lugar adecuado para archivar los papeles que no sean utilizados.
  - g) El acceso al archivo principal de la oficina del Jefe de la Unidad de Auditoría Interna o a quién delegare éste debe ser restringido, debiéndose llevar un registro permanente de todos los Papeles de Trabajo allí guardados y los posteriores retiros y devoluciones.



MANUAL DE AUDITORÍA  
PARA EVALUAR  
LOS PROCESOS  
DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE  
PERSONAL EVENTUAL

LA PAZ-BOLIVIA

---

## CAPÍTULO VII

### MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL EVENTUAL DE “EMAGUA”

#### ÍNDICE

	<b>PÁGINA</b>
1.1. OBJETIVO DEL MANUAL.....	97
1.2. UNIDADES QUE INTERVIENEN.....	97
1.3. BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA.....	97
1.3.1. Beneficios para la Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua (EMAGUA).....	98
1.3.2. Beneficios para el Departamento de Recursos Humanos.....	98
1.4. PASOS PARA LA AUDITORÍA.....	98
1.5. ÁREAS QUE CUBRE LA AUDITORÍA.....	99
1.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	99
1.6.1. Verificación de Documentación.....	99
1.6.2. Enfoque estadístico.....	99
1.6.3. Enfoque Legal.....	100
1.6.4. Enfoque por Objetivos.....	100
1.7. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	100
1.7.1 Entrevistas.....	100
1.7.2. Análisis Histórico.....	100
1.8. INFORME DE AUDITORÍA.....	101

#### **APLICACIÓN DEL MANUAL**

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA.....	104
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA.....	120
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.....	123
CÉDULA ANALÍTICA.....	125
BIBLIOGRAFÍA.....	127
INFORME CON RECOMENDACIONES DE CONTROL INTERNO.....	128

---

## CAPÍTULO VII

### MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL EVENTUAL DE “EMAGUA”

#### 1.1. OBJETIVO DEL MANUAL

El presente Manual de Auditoría está orientado a proporcionar una guía de las Políticas y Procedimientos, para que la Unidad de Auditoría Interna de la Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua (EMAGUA), cumpla con sus labores de Control Interno Posterior con relación a Procesos de Evaluación de Selección y Contratación de Personal Eventual de manera sistemática y ordenada, constituyendo un documento de consulta permanente para el desarrollo de las Auditorías.

#### 1.2. UNIDADES QUE INTERVIENEN

- Dirección de Recursos Humanos
- Departamento de Administración de Personal

#### 1.3. BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA

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

- Identifica las deficiencias del Departamento de Administración de Personal a la Entidad.
- Influye en el cumplimiento de Normas y Procedimientos Legales respecto al Proceso de Evaluación de Selección y Contratación de Personal Eventual.
- Identifica problemas de importancia crítica.

- Garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales.

### **1.3.1. Beneficios para la Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua (EMAGUA)**

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

### **1.3.2. Beneficios para el Departamento de Recursos Humanos**

Proporciona los requisitos que deben cumplir al Seleccionar y Contratar al Personal.

Permite colocar al funcionario en el puesto más conforme con sus aptitudes.

## **1.4. PASOS PARA LA AUDITORÍA**

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

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

---

## 1.5. ÁREAS QUE CUBRE LA AUDITORÍA

- Sistema de información sobre la Administración de Personal
- Planes de Recursos Humanos administración de la compensación (Planes de sustitución y reemplazo Niveles de sueldos, salarios )
- Análisis de puestos (Descripciones y Especificaciones de Puestos)
- Capacitación y Orientación y desarrollo Profesional (Tasa de efectividad en el aprendizaje, Planes de Promoción)
- Control y Evaluación de la Entidad (Técnicas de evaluación del desempeño ,Entrevistas de Evaluación)
- Auditorías de Personal (función del Departamento de Recursos Humanos y Evaluación de los Gerentes de Línea)

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

## 1.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE LA AUDITORÍA

La Técnicas a utilizar son las siguientes:

### 1.6.1. Verificación de Documentación

El Auditor verifica si las carpetas personales de todo el personal de EMAGUA, cuentan con documentación suficiente de acuerdo a los respectivos documentos base de Selección y Contratación del Personal calificado.

### 1.6.2. Enfoque Estadístico

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

---

### **1.6.3. Enfoque Legal**

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

### **1.6.4. Enfoque por Objetivos**

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

## **1.7. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Los instrumentos más utilizados son los siguientes:

### **1.7.1. Entrevistas**

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

### **1.7.2. Análisis Históricos**

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

---

## 1.8. INFORME DE AUDITORÍA

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

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

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

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

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



---

## **CAPÍTULO VIII**

### **APLICACIÓN DEL MANUAL**

#### **CONTENIDO DE MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA (MPA)**

##### **1. TÉRMINOS DE REFERENCIA**

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

##### **2. INFORMACIÓN SOBRE LOS ANTECEDENTES OPERACIONES DE LA ENTIDAD Y SUS RIESGOS INHERENTES**

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

---

### **3. SISTEMA DE INFORMACIÓN**

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

4.1 Filosofía de la Dirección

4.2 Integridad y Valores Éticos

4.3 Competencia Profesional

4.4 Atmósfera de Confianza

4.5 Administración Estratégica

### **5. ENFOQUE DE AUDITORÍA ESPERADO**

### **6. CONSIDERACIÓN SOBRE SIGNIFICATIVIDAD**

### **7. APOYO ESPECIALISTAS**

### **8. ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**

### **9. PROGRAMA DE TRABAJO**

## **CAPÍTULO VIII**

### **APLICACIÓN DEL MANUAL**

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

#### **ENTIDAD EJECUTORA DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA (EMAGUA).**

### **1. TÉRMINOS DE REFERENCIA**

#### **1.1 Antecedentes**

En cumplimiento de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal se considera necesaria la elaboración de un Manual de Auditoría para los Proceso de Selección y Contratación de Personal Eventual en EMAGUA.

#### **1.2 Objetivo del examen**

Verificar los grados de Implantación e Implementación y desarrollo del Control Interno relacionado con el Proceso de Selección y Contratación de Personal Eventual en EMAGUA.

#### **1.3 Objeto del examen**

Verificar la legalidad y suficiencia de los documentos relacionados con el Control Interno correspondiente a los Proceso de Selección y Contratación de Personal Eventual en EMAGUA.

#### **1.4. Alcance del examen**

1.1

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

#### **1.5. Metodología.**

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

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

#### **1.6. Normas, principios y disposiciones legales a ser aplicadas en el desarrollo del trabajo.**

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

***Legal:***

- ✓ Ley de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales No. 1178 del 20 de julio de 1990.
- ✓ Ley No. 2137 de 23/10/2000 de Modificaciones a la Ley 2042 de 21/12/1999, de Administración Presupuestaria.
- ✓ Decreto Supremo No.23318-A Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública de 3 de noviembre de 1992.
- ✓ Decreto Supremo N° 26115 de 16 de marzo de 2001 Normas Básicas del Sistema de Administración del Personal.
- ✓ Manual de Normas de Auditoría Gubernamental M/CE/10 – E, aprobadas por la Contraloría General de la República ( actual Contraloría General del Estado)
- ✓ Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental CI/08, Resolución No. CGR/070/2000 de la Contraloría General del Estado de 29 de septiembre de 2000.
- ✓ Decreto No. 28631 de 9 de marzo de 2006,- Reglamento de la Ley de Organización del Poder Ejecutivo, que define la estructura jerárquica.
- ✓ Otras Disposiciones inherentes al examen en actual vigencia.

***Técnicas:***

- ✓ Guía para la elaboración de informes de Auditoría Interna con Indicios de Responsabilidad por la función pública aprobada con Resolución CGR/036/2005 de 10/03/2005 de la Contraloría General de la República, hoy en día Contraloría General del Estado Plurinacional.
- ✓ Manual de Normas de Auditoría Gubernamental N/CE/10-A al M/CE/10-H aprobadas con Resolución CGR/079/2006 de 04/04/2006 de la Contraloría General del Estado Plurinacional.

- ✓ Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno 1.3  
Gubernamental Aprobado con Resolución CGR-1/070/2000

### 1.7. Principales responsabilidades a nivel de emisión de informes

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

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

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

### 1.8. Actividades y fechas de mayor importancia

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

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

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

1.4

### 2.1. Antecedentes

La Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua “EMAGUA” fue creada como una Entidad Pública Nacional Estratégica Descentralizada dependiente institucionalmente del Ministerio de Medio Ambiente y Agua, con la finalidad de ejecutar Programas y Proyectos de Inversión para el desarrollo.

Rige su accionar a través de un Directorio conformado por el Ministro de Medio Ambiente y Agua, el Ministro de Planificación del Desarrollo y el Ministro de Desarrollo Rural y Tierras, es una Entidad con Personalidad Jurídica, con Autonomía de gestión Administrativa, Económico–Financiera ,Legal y Técnica de duración indefinida y patrimonio propio, “Constituyen Patrimonio de EMAGUA, todos los bienes muebles e inmuebles asignados por el Estado para su funcionamiento, así como los bienes a ser adquiridos y los constituidos por Traslados y/o Donaciones.

Actualmente está dirigida por el Ing. James Jaime Ávila Antezana, Director General Ejecutivo, designado por Resolución Suprema N°007094 de 14 de febrero de 2012.

EMAGUA tiene las competencias siguientes:

- Implementar, Programas y Proyectos en el marco de las Políticas y objetivos Estratégicos de desarrollo, medio ambiente y recursos hídricos definidos en las competencias asignadas al Ministerio de Medio Ambiente y Agua.

- Realizar la Ejecución, monitoreo, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos de inversión para el desarrollo a su cargo, estableciendo sus resultados, efectos e impactos en el marco de sus competencias.
- Coadyuvar en la gestión de recursos externos bajo la dirección del Ministerio de Planificación del Desarrollo a través del Vice ministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo, en coordinación con los Ministerios de Relaciones Exteriores, de Economía y Finanzas públicas y de Medio Ambiente y Agua para el cumplimiento de sus funciones asignadas y dentro del marco de las competencias conferidas al Ministerio de Medio Ambiente y Agua.
- Promover y Ejecutar convenios de cooperación y/o co-financiamiento con Entidades Públicas y/o privadas, para la ejecución de programas y proyectos de Recursos Hídricos, riego, agua potable, saneamiento básico, medio ambiente y cambios climáticos, en el marco de las Políticas del Plan Nacional de Desarrollo y del Ministerio de Medio Ambiente y Agua.
- Administrar los recursos internos y externos asignados, de acuerdo a los principios de capacidad económica, igualdad, progresividad, proporcionalidad, transparencia, universalidad, control sencillez administrativa y capacidad recaudatoria.

1.5

## 2.2. Marco Legal

Mediante Decreto Supremo N° 0163 del 10 de junio de 2009, se crea la Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua (EMAGUA), bajo tuición del Ministerio de Medio Ambiente y Agua (MMAyA) ,con la finalidad de Ejecutar Programas y Proyectos de Inversión para el Desarrollo.

EMAGUA es una Entidad de Derecho Público, con Personalidad Jurídica y Patrimonio Propio, Autonomía de Gestión Administrativa, Económico-Financiera,



Legal y Técnica de duración indefinida. Esta dirigida por un Director General Ejecutivo, designado por Resolución Suprema.

### **2.3. Principales Segmentos Responsables de EMAGUA relacionados con el Objeto de la Auditoría**

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

#### **Director Ejecutivo de la Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua**

Son atribuciones del Director Ejecutivo:

- Asumir la representación legal de la EMAGUA.
- Ejecutar e implantar las directrices y normas institucionales, la estructura orgánica, los Reglamentos y Manuales aprobados por el Directorio.
- Elaborar y remitir al Directorio, información periódica de los avances y el desarrollo de los programas y proyectos, así como del desarrollo Administrativo Financiero y Técnico de la Entidad y difundirlos.
- Suscribir convenios y contratos de cofinanciamiento con Entidades Públicas, Entidades Territoriales Autónomas y descentralizadas definidas en la estructura territorial del Estado Plurinacional de Bolivia, organizaciones territoriales indígenas originarios y entidades privadas
- Asegurar una adecuada Administración, destino y supervisión respecto a la utilización de los recursos asignados, en la Ejecución de los Programas y Proyectos.

- Designar, contratar y remover al personal de EMAGUA, de acuerdo a la normativa vigente. 1.7
- Diseñar y someter a consideración del Directorio el proyecto de presupuesto, el PEI, el POA, así como los estados financieros de EMAGUA.
- Establecer y organizar un sistema de Control Interno óptimo, velando por la transparencia en la Ejecución de los Programas y Proyectos.
- Comprometer acciones con la Cooperación Internacional en el Marco de los acuerdos de la Declaración de Paris.
- Otras actividades inherentes a su cargo.

### **Coordinador General**

#### Funciones específica:

- Coordinar las relaciones Intraistitucionales e Interinstitucionales a fin de lograr el cumplimiento de las Políticas, Estrategias y objetivos sectoriales e institucionales.
- Contribuir a la Planificación Estratégica y Operativa de la Institución.
- Liderar la gestión de convenios en coordinación con las demás unidades.
- Proponer estrategias y/o actividades para el logro de los objetivos con eficiencia y eficacia.
- Realizar el seguimiento y control cruzado del cumplimiento de la Planificación Estratégica y Operativa.
- Proponer a consideración del Director (a) Ejecutivo (a) planes, proyectos o actividades de fortalecimiento institucional.
- Delegar funciones, hacer seguimiento, de actividades, evaluar al personal bajo su dependencia.

- Otras funciones que se le sean delegadas por el /la Director (a) General Ejecutivo(a). <sup>1.8</sup>

### **Jefe de Unidad Administrativa y Financiera**

- Coordinar la aplicación de las políticas y normas nacionales en el Área Administrativa y Financiera de la Institución.
- Diseñar estrategias, políticas y cronogramas de implantación y seguimiento a la aplicación de los sistemas de la Ley 1178 en las diferentes dependencias de la Entidad.
- Proponer en el ámbito Administrativo, Económico y Financiero, Políticas, Normas y Estrategias de aplicación en la Entidad a requerimiento de la MAE.
- Aplicar los sistemas de Tesorería y Crédito Público, Presupuestos y Contabilidad Integrada, de conformidad a las Normas Básicas establecidas en el Marco de la Ley 1178 y el Sistema de Nacional de Inversión Pública.
- Administrar los derechos y tasas por presentación de servicios.
- Supervisar el cumplimiento de los límites establecidos para el Gasto Corriente y gestionar la asignación de recursos para la Inversión de los Programas establecidos por Ley.
- Supervisar y administrar la gestión de Recursos Humanos de la Entidad.

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

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

- Ministerio de Medio Ambiente y Agua
- Ministerio de Economía y Finanzas Públicas
- Ministerio de Planificación del Desarrollo.
- Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras
- Organizaciones Sociales
- Municipios
- Prefecturas
- Instituciones Descentralizadas y Desconcentradas
- Instituciones Públicas y Privadas
- Organizaciones Nacionales e Internacionales
- Vice Ministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo

1.9

## 2.5. Factores de riesgos que puedan afectar las operaciones

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

Se mencionan los siguientes riesgos:

### **El Riesgo Inherente**

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

### **Riesgos de Control**

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

### **3. SISTEMA DE INFORMACIÓN**

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

- Comprobantes contables de las partidas presupuestarias 12000 (Empleados No Permanentes), 12100 (Personal eventual) y 13000 (Previsión Social).
- EMAGUA cuenta con un Sistema Contable a través del SIGMA.

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

Producto de las Auditorías y otras revisiones efectuadas en la Entidad se ha determinado ciertos aspectos que llaman la atención sobre los Procesos de Selección y Contratación de Personal Eventual.

#### **4.1. Filosofía de la Dirección**

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

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

#### **4.2. Integridad y Valores Éticos**

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

#### **4.3. Competencia Profesional**

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

Resulta muy importante la preparación del Reglamento Específico, un plan de organización eficaz, elaboración de objetivos y procedimientos

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

1.12

#### **4.4. Atmósfera de Confianza**

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

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

#### **4.5. Administración Estratégica**

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

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

1.13

## 5. ENFOQUE DE AUDITORÍA ESPERADO

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

## 6. CONSIDERACIÓN SOBRE SIGNIFICATIVIDAD

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



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

#### 7. APOYO ESPECIALISTAS

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

#### 8. ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO

FUNCIONARIO	N° DE DÍAS	COSTO	
		DÍA	TOTAL
Jefatura	5		
Supervisora	15		
Auditor Interno	40		
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>		

## 9. PROGRAMA DE TRABAJO

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

El programa de trabajo contendrá mínimamente, los siguientes elementos:

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

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

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

## ENTIDAD EJECUTORA DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA

### PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA

#### OBJETIVOS:

- **Objetivo General**

Verificar los grados de Implantación, Implementación y desarrollo del Control Interno relacionado con el Proceso de Selección y Contratación de Personal Eventual en EMAGUA.

- **Objetivo Específico**

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

**Entidad:** Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua

2.1

**Alcance:** Una gestión

No.	DESCRIPCIÓN	Relación con el Objetivo	Ref. P/T	Hecho Por:	Supervisor
<b>I</b>	<b>OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>				
1.1	Solicitar a la Dirección de Recursos Humanos de EMAGUA y/o a las unidades que correspondan proporcionarnos información y documentación necesaria para la ejecución del trabajo.	1		AMME	
<b>II</b>	<b>PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA</b>				
2.1	Prepare el Memorándum de Planificación de Auditoría, para la realización de la Auditoría.		LC-1/1 <sub>1</sub> al LC-1/1 <sub>1.12</sub>		
2.2	Prepare una Cedula Resumen para verificar que las carpetas Personales de los trabajadores permanentes y eventuales de EMAGUA muestren los siguientes documentos: a. Ficha Personal de Planta b. Memorándum de designación. c. Declaración jurada de incompatibilidad y conflictos de intereses. d. Hoja de vida y/o currículum vitae. e. Certificado de Nacimiento y Libreta de Servicio Militar. f. Certificado de Matrimonio o Libreta Familiar. g. Declaración Jurada de Bienes y Rentas. h. Calificación de años de Servicio. i. Afiliación a la CNS j. Evaluación del desempeño del Funcionario.		LC-1/1 <sub>4</sub>	AMME	

2.3	Prepare un Cuestionario de Control Interno.  En base a los puntos examinados, en caso de existir diferencias investigar y respaldar.	6	LC-1/1 <sub>3</sub> al LC-1/1 <sub>3.1</sub>		
2.4	Concluya sobre la confiabilidad de la Documentación.				
<b>III</b>	<b>ELABORACIÓN DE PLANILLAS DE DEFICIENCIAS</b>				
3.1	A la conclusión del trabajo de campo y con carácter previo a la redacción del informe en limpio elabore planillas de deficiencias que contengan los atributos de, condición, criterio, causa, efecto y recomendación  Una vez concluido el trabajo deberá presentar los papeles de trabajo debidamente referenciados y correferenciados.	5		AMME	
3.2					

<b>REVISADO POR:</b>	<b>SUPERVISOR DE AUDITORÍA INTERNA</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
<b>APROBADO POR:</b>	<b>JEFE DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>



LC-1/1

3.1

en las diferentes Áreas de la Entidad?		X	
4. ¿El encargado de Recursos Humanos verifica que el archivo del personal activo contenga la cantidad de fichas personales que sea consistente con la cantidad de ítems que la Entidad posee hasta la fecha?	X		
5. ¿La Jefatura de la Unidad Administrativa exige y verifica que se actualicen los datos de los funcionarios según las modificaciones generadas por los cambios en su identificación y desempeño personal?		X	

**ENTIDAD EJECUTORA DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA  
CÉDULA  
ANALÍTICA DE CARPETAS DEL PERSONAL DE LA ENTIDAD**

Ver en Programa de Auditoría punto **2.2 en P/T LC-1/1<sub>2.1</sub>**.

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	REQUISITOS PARA LA APERTURA DE CARPETAS										OBSERVACIONES ACLARACIONES	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	James Jaime Ávila Antezana	Director General Ejecutivo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	
2	Eberth Montecinos Rodriguez	Coordinador General	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	
3	Guido Yujra Segales	Gerente	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	×	✓	
4	Eduardo Albarracín Rocha	Jefe de Unidad I	✓	✓	✓	✓	×	✓	×	×	✓	✓	✓	
5	Julio Arancibia	Jefe de Unidad II	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	×	✓	×	✓	
6	Jorge Davila	Responsable de Unidad - I	✓	✓	✓	×	✓	✓	×	×	✓	×	✓	
7	Alejandro Coro	Responsable de Unidad – II	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	×	✓	×	✓	
8	Edwin Ortega	Responsable de Unidad – III	×	✓	✓	✓	✓	✓	×	×	✓	✓	✓	

**REQUISITOS PARA APERTURA DE  
CARPETAS**

- 1 FICHA PERSONAL DE PLANTA
- 2 MEMORÁNDUM DE DESIGNACIÓN
- 3 DECL. JURADA DE INCOMPATIBILIDAD Y CONFLICTOS DE INTERESES
- 4 HOJA DE VIDA/CURRÍCULUM VITAE
- 5 CERTIFICADO DE NACIMIENTO Y LIBRETA DE SERVICIO MILITAR
- 6 CERTIFICADO DE MATRIMONIO O LIBRETA FAMILIAR
- 7 DECLARACIÓN JURADA DE BIENES Y RENTAS



- 
- 8 CALIFICACIÓN DE AÑOS DE SERVICIO
  - 9 AFILIACIÓN A LA CNS
  - 10 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL FUNCIONARIO

**FUENTE:** Carpetas del Personal de la Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua proporcionado por la Unidad de Recursos Humanos.

**OBJETIVO:** Verificar los grados de Implantación, Implementación y desarrollo del Control Interno relacionado con el Proceso de Selección y Contratación de Personal Eventual en la Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua (EMAGUA).

**T/R**

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

## CONCLUSIONES

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

---

## BIBLIOGRAFÍA DEL MANUAL

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

---

## **INFORME**

### **CON RECOMENDACIONES DE CONTROL INTERNO**

#### **I. ANTECEDENTES**

##### **1. Orden de Trabajo**

En cumplimiento al Programa Operativo Anual 2013 de la Unidad de Auditoría Interna de la Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua, se procedió a efectuar la Auditoría sobre la Evaluación de los Procesos de Selección y Contratación de Personal Eventual de la Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua, por el periodo comprendido entre el 15 de Mayo al 14 de Noviembre de 2013.

##### **2. Objeto**

El objeto del examen de Auditoría se circunscribió a la documentación recabada, y procedimientos Administrativos implantados e instrumentos de Control Interno incorporados a ellos, generada por las operaciones ejecutadas en la Unidad de Recursos Humanos de la Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua, respecto al cumplimiento de los mismos de acuerdo con la normativa vigente, en el periodo 1° de enero al 31 de diciembre de 2012.

##### **3. Objetivo**

El objetivo del examen, es verificar si el Control Interno, relacionado con los Procesos de Selección y Contratación de Personal Eventual, ha sido diseñado e implantado para proporcionar una seguridad razonable para lograr los objetivos de la Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua.

---

#### **4. Alcance**

Nuestra evaluación se realizó de acuerdo al Manual de Normas de Auditoría Gubernamental M/CE/10-E, Resolución N° CGR/079/2006 de la Contraloría General de la República (actual Contraloría General del Estado), de 4 de abril de 2006, Normas de Organización y Funciones de la EMAGUA de 2009; y comprendió el análisis de las principales operaciones, los registros utilizados, la información utilizada emitida por la Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua, por el periodo comprendido entre el 15 de mayo al 14 de noviembre de 2013, así como la evaluación del sistema de Control Interno vigente en la Entidad.

#### **5. Metodología**

En el Marco del Manual de Normas de Auditoría Gubernamental M/CE/10-A, aprobado mediante Resolución N° CGR/079/2006 de la Contraloría General de la República (actual Contraloría General del Estado), de 4 de abril de 2006, la metodología para la correspondiente evaluación se realizó mediante la aplicación de programas, pruebas de cumplimiento y selectivas para lo cual se utilizó técnicas de Auditoría, entre las cuales se menciona: inspección y revisión de documentos de files del personal, observaciones de determinados controles, procedimientos analíticos, observaciones físicas y confirmaciones externas.

#### **6. Normas Técnicas y Disposiciones Legales aplicables**

- Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental del 20 de julio de 1990.
- Decreto Supremo N°23215 Reglamento para el ejercicio de las Atribuciones de la Contraloría General del Estado de 22 de julio de 2011.

- Decreto Supremo N° 23318-A. Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública de 3 de noviembre de 1992.
- Decreto Supremo N° 26115 de 16 de marzo de 2001 Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.
- Decreto Supremo N°28631 de 9 de marzo de 2006,- Reglamento de la Ley de Organización del Poder Ejecutivo, que define la estructura jerárquica.
- Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental CI/08, Resolución CGR/070/2000 de la Contraloría General del Estado, de 29 de septiembre de 2000.
- Normas emitas por el Consejo Técnico Nacional de Auditoria y Contabilidad del Colegio de Auditores de Bolivia.

## II. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

De la evaluación de los Procesos de Selección y Contratación de Personal Eventual, proporcionada por la Unidad Administrativa - Recursos Humanos de la Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua, se establecieron deficiencias de Control Interno, que se comenta a continuación.

### DEFICIENCIAS:

#### 1 Files de Personal con documentación Incompleta

Revisados los files de personal eventual de la Entidad Ejecutora de Medio ambiente y agua, se evidencio que los mismos no cuentan con documentación suficiente que acrediten la situación de permanencia en la entidad del personal incorporado, como se mencionó en el presente trabajo.

---

## **2. Deficiencias en los Cursos y Capacitaciones del Personal en EMAGUA.**

La Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua no realizó los Cursos de Capacitación para el Personal de esta Entidad para su actualización.

## **3. Falta de Reglamentos y Manuales de Procedimientos Actualizados.**

No cuentan con Reglamentos y/o Manuales de Procedimientos de Selección y Contratación de Personal Eventual Actualizados.

## **4. Falta de control en la Rotación de Personal e ingreso nuevo a EMAGUA.**

El personal de EMAGUA solo cumple con las tareas designadas según su contrato realizado.

## **5. Posible falta de sustento Legal para la elaboración de las adendas y/o contratos**

### **CONDICIÓN:**

1. Procedimientos de Control Interno ineficientes.
2. El no establecimiento de un Sistema de Control adecuado para medir, preparar informes y monitorear su ejecución en términos de economía y eficacia del programa.
3. Incumplimiento de Leyes y regulaciones que pudieran afectar significativamente la adquisición, salvaguardar y uso de sus operaciones.

---

### **CRITERIO:**

1. La Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua debería realizar Procedimientos de Control Interno con relación a la Selección y Contratación de Personal Eventual adecuados que lleven a un rendimiento óptimo de los Recursos Humanos para el buen funcionamiento de la Entidad.

2. EMAGUA debería utilizar un Sistema de Control Interno adecuado haciendo uso del Presente Manual de Auditoria para Evaluar los Procesos de Selección y Contratación de Personal Eventual para el funcionamiento de la Institución.

3. Se encontró una diferencia significativa en los Procesos de Selección y Contratación del personal al finalizar el cuestionario al personal lo que debió realizar EMAGUA es llevar un Sistema actualizado de Control Interno a través de Recursos Humanos.

### **EFECTO:**

1. Si EMAGUA no tendrá suficiente Presupuesto para realizar pagos de las Planillas de Sueldos y Salarios y realizar Talleres y/o seminarios de Actualización para el personal, entonces se debe al uso inapropiado o indebido de fondos disponibles que son recursos de donaciones, que posee la Entidad para realizar sus pagos y que normalmente se encuentra depositado en una cuenta de Entidad.

2. Falta de efectividad en el trabajo.

3. Falta de claridad en los procedimientos, lo cual permite interpretaciones inapropiadas e incompatibles.

---

**CAUSA:**

1. Falta de comunicación
2. Negligencia o descuido
3. Falta de supervisión adecuada en los documentos pertinentes.

**III. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN**

**CONCLUSIÓN:**

La Entidad en su tercer trimestre tuvo un incremento de personal recién incorporado. Lo cual representa el crecimiento de la Entidad y donde deberán tener mayor capacidad en el momento de Reclutar y Seleccionar personal idóneo que tenga habilidades y capacidades calificadas para el puesto ya que tendrán un incremento en el presupuesto para la gestión 2014 para el pago de planillas salariales.

Y el presente Manual coadyuvará al buen Control Interno con relación a los Procesos de Selección y Contratación de Personal Eventual de EMAGUA.

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda al Director General ejecutivo, a través del Jefe de Unidad Administrativa Financiera, instruir al responsable de Recursos Humanos; que previa revisión de los documentos de los files de Personal Eventual, complemente con la documentación faltante en los mismos; y además tener más Control Interno en los Procesos de Selección y Contratación de Personal Eventual.



---

### **COMENTARIO DE LOS RESPONSABLES:**

Los responsables: La Gerencia Administrativa Financiera; Jefe de unidad, Quienes indicaran la aceptación de las conclusiones y recomendaciones.

---

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El aporte realizado a la Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua (EMAGUA) con el “Manual de Auditoría para Evaluar los Procesos de Selección y Contratación de Personal Eventual” 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 y Contratación de Personal Eventual. El identificar los factores Internos y Externos que afectan el logro de las metas.

Identificar si los Cargos cumplen con los requisitos mínimos de Contratación. Se recomienda a la Máxima Autoridad Ejecutiva de la Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua (EMAGUA) tomar los recaudos correspondientes con la finalidad de que la Entidad aplique el Manual de Auditoría con el objeto de contar con la seguridad que el plantel de funcionarios de esta Entidad corresponda a personal idóneo y capaz de contribuir eficientemente al logro de los objetivos institucionales y además pueda acceder a la Carrera Administrativa dispuesta en la Ley del Estatuto del Funcionario Público.

La aplicación del Manual de Auditoría para Evaluar los Procesos de Selección y Contratación de Personal Eventual permitirá a la Entidad identificar si se cumplen con las Normas y procedimientos Legales en el Proceso de Selección y Contratación de Personal Eventual.

---

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

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

---

## BIBLIOGRAFÍA

1. La bibliografía consultada, representa la fuente de información secundaria para el desarrollo del presente trabajo:
2. AICP – Declaraciones sobre Normas de Auditoría, SAS 320.09
3. BOLIVIA. Evo Morales Ayma Presidente del Estado Plurinacional de Bolivia. 2009. Decreto Supremo N° 0163.
4. BOLIVIA, Ley de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales Ley N° 1178, 20 de julio de 1990, Primera Edición.
5. BARRANCO, Francisco J. Planificación Estratégica de Recursos Humanos del Marketing Interno a la Planificación. Editorial Pirámide. Madrid. 1993 p – 342
6. BEER M et al. Gestión de Recursos Humanos. Perspectiva de un Gerente General. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Barcelona, 1989.
7. BUSTILLO, Carlos. La Gestión de Recursos Humano y la Motivación de las personas. Capital Humano (España). 1994
8. CHIAVENATO, Idalberto; Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Impreso en Colombia, 2002.
9. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos Editorial Mc Graw – Hill. México.1993 p – 568
10. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Parte I y II (s.e). (s.n) P-120, 121,125 – 140.
11. CASTRO, Jesús Antonio M.C. Curso Tutorial: Recursos Humanos I, Unidad III. Manuales.
12. FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, México, 1998, Segunda Edición.
13. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; et al. Metodología de la Investigación. 2ª. ed. McGraw-Hill. México, D.F., 2001. Pág. 52 - 134.

- 
14. MEMORIA ANUAL 2012-2013 Entidad Ejecutora del Medio Ambiente y Agua (EMAGUA).
  15. 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.
  16. MÉXICO. 1999. [www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/uparte17.htm](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/uparte17.htm). Mayo 2007.
  17. PLAN OPERATIVO ANUAL DE INVERSIÓN; Objetivos Estratégicos de EMAGUA, Gestión, 2013
  18. TERÁN GANDARILLAS, Gonzalo; Temas de Contabilidad Básica, Editorial Ecuación y Cultura, 1ra. Edición, Cochabamba – Bolivia, 1999.
  19. TAMAYO Y TAMAYO, Mario; Investigación Descriptiva. Pág. 46
  20. RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. 3ª. Edición. Página. 55.
  21. REGLAMENTO DE LA RESPONSABILIDAD POR LA FUNCIÓN PÚBLICA – D. S. N° 23318 – A del 03 de noviembre de 1992.
  22. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONA; D.S. 26115 del 21 de marzo de 2001; LEY 1178 SAFCO.
  23. VIDAL MARRERO, Columbié Alarcón y Pérez García: “Programa de Auditoría para evaluar la Gestión de los Recursos Humanos en la Dirección Provincial de Planificación Física Las Tunas” en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 111, 2009.
  24. VEGA QUIROGA; Gabriel Mg. Sc.: Componentes del Control Interno, Coso II, Gestión 2008.

## ANEXOS

### ANEXO N° 1

#### LEGAJO PROGRAMACIÓN

**ENTIDAD:**

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

<b>LP</b>	<b>Legajo de Programación</b>
-----------	-------------------------------

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

## ANEXO N° 2

### LEGAJO RESUMEN

**ENTIDAD:**

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

<b>LR</b>	<b>Legajo Resumen</b>
-----------	-----------------------

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

### ANEXO N° 3

#### LEGAJO CORRIENTE

**ENTIDAD:**

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



LC	Legajó Corriente			
RESPONSABLES	CARGO	INICIALES	RÚBRICA	FECHA
<b>ELABORADO POR:</b>	Auditor Interno			
<b>REVISADO POR:</b>	Supervisor de la UAI			
<b>APROBADO POR:</b>	Jefe de la Unidad de Auditoría Interna			

### ANEXO N° 4

#### LEGAJO DE NOTIFICACIONES

**ENTIDAD:**

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

<b>LN</b>	<b>Legajo Notificaciones</b>
-----------	------------------------------

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

**ANEXO N° 5**

**LEGAJO CORRIENTE  
(PRIMER SEGUIMIENTO)**

**ENTIDAD:**

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

<b>S</b>	<b>Seguimiento</b>
----------	--------------------

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