

**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
EN LAS AFP'S
(Caso de Estudio Futuro de Bolivia S.A. AFP)**

Proyecto de Grado para obtener el Título de Licenciatura

**POR: JUDITH LEANDRA MEJÍA FLORES
TUTOR: MG. SC. FELIPE EULOGIO VALENCIA TAPIA**

LA PAZ – BOLIVIA

Julio, 2014

DEDICATORIA

A Dios, nuestro creador por darme salud y vida.

A mi amada mamá, Felipa Flores, por ser el pilar más importante de mi vida, brindándome siempre su apoyo incondicional, por enseñarme a no desfallecer, ni rendirme ante las adversidades, a perseverar para seguir adelante y cumplir mis ideales.

AGRADECIMIENTO

A mi tutor de Proyecto de Grado, Lic. Felipe Valencia Tapia, por la orientación necesaria para el desarrollo de mi trabajo.

A Futuro de Bolivia S.A. AFP, en particular a la Dra. Patricia Morales de Etienne, por el apoyo que me brindó en todo momento y por confiar plenamente en mí, dándome la oportunidad de extender mis conocimientos, formando parte de un gran equipo de trabajo.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I	
MARCO INSTITUCIONAL	
1.1.BASE LEGAL DE LA CREACIÓN.....	12
1.2.ATRIBUCIONES DE FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP	13
1.3.MISIÓN DE LA EMPRESA.....	14
1.4.VISIÓN DE LA EMPRESA	14
1.5.OBJETIVO	15
1.6.ESTRUCTURA ORGÁNICA DE FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP	15
CAPÍTULO II	
PLANTEAMIENTO , JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS	
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
2.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	16
2.2.1. CUESTIONAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	16
2.2.2. VARIABLE DEPENDIENTE.....	16
2.2.3. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	16
2.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	17
2.3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	17
2.3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	17
2.3.3. JUSTIFICACIÓN PRACTICA	17
2.4. OBJETIVOS.....	17
2.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	17
2.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1.TIPO DE INVESTIGACIÓN	19

3.1.2. Exploratorio	19
3.1.3. Descriptivo.....	19
3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	19
3.2.1. El análisis.....	19
3.2.2. La síntesis	20
3.2.3. La deducción.....	20
3.2.3. La inducción	20
3.3. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	20
3.3.1. FUENTES PRIMARIAS	21
3.3.2. FUENTES SECUNDARIAS.....	21

CAPÍTULO IV

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

4.1. DEFINICIÓN DE MANUAL	22
4.1.2. FUNCIÓN DEL MANUAL	22
4.1.3. TIPOS DE MANUALES.....	22
4.1.3.1 Clasificación General	22
4.1.3.2. Clasificación Específica	22
4.1.4. Importancia de los Manuales	22
4.2. ADMINISTRACIÓN	23
4.3. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	23
4.3.1. Antecedentes Generales de la Administración de Recursos Humanos	23
4.3.2. Principal desafío de la Administración de Recursos Humanos	25
4.3.3. Propósito de la Administración de Recursos Humanos.....	26
4.3.4. Actividades de la Administración de Recursos Humanos	26
4.3.5. Política de Recursos Humanos	26
4.4. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	27
4.4.1. Importancia de la Gestión de Recursos Humanos	27
4.5. CONTROL INTERNO.....	28
4.5.1. Objetivo del Control Interno.....	28

4.5.2. Proceso.....	29
4.5.3. Las Personas	30
4.5.4. Seguridad Razonable	30
4.5.5. Objetivos.....	30
4.5.6. Componentes del Control Interno.....	30
4.5.6.1. Ambiente de Control	31
4.5.6.2. Establecimiento de Objetivos.....	31
4.5.6.3. Evaluación de Riesgos	31
4.5.6.4. Respuesta al Riesgo.....	32
4.5.6.5. Identificación de Eventos	32
4.5.6.6. Actividades de Control.....	32
4.5.6.7. Información y Comunicación.....	32
4.5.6.8. Monitoreo	33
4.6. RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS Y COMPONENTES.....	33
4.6.1. Eficacia	34
4.6.2. Control Interno de Personal.....	34
4.7. EMPRESA.....	34
4.8. SELECCIÓN	35
4.9. SELECCIÓN DE PERSONAL	35
4.9.1. La Selección como Proceso de Comparación.....	35
4.9.2. La Selección como Proceso de Decisión y Elección.....	35
4.9.3. Principios del proceso de Selección de Personal	36
4.9.4. Técnicas de Selección de Personal	36
4.9.5. Reclutamiento de Selección y Contratación de Personal	37
4.9.4. Procesos de la Administración de Recursos Humanos.....	38
4.10. AUDITORÍA	38
4.11. AUDITORÍA INTERNA	39
4.12. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA INTERNA	40
4.13. AUDITORÍA EXTERNA	40

4.14. AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.....	40
4.14.1. Objetivos de la Auditoría de Recursos Humanos	41
4.14.2. Ventajas de la Auditoría de Recursos Humanos.....	42
4.14.3. Ámbito de la aplicación	42

CAPÍTULO V

PAPELES DE TRABAJO

5.1.NORMATIVA PARA LA PREPARACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO	44
5.2.NATURALEZA DE LOS PAPELES DE TRABAJO	45
5.3.OBJETIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO	46
5.4.TIPOS DE PAPELES DE TRABAJO	46
5.5.CARACTERÍSTICAS DE LOS PAPELES DE TRABAJO.....	47
5.6.CONTENIDO DE LOS PAPELES DE TRABAJO.....	48
5.7.PROPÓSITO DE LOS PAPELES DE TRABAJO	49
5.8.REFERENCIACIÓN Y CORREFERENCIACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO	49
5.8.1.Referenciación	49
5.8.2. Metodología para el uso de la Referenciación.....	50
5.8.3. Correferenciación o referencia cruzada	50
5.8.3.1. Reglas básicas de correferenciación.....	50
5.9. MARCAS Y NOTAS	52
5.10. LEGAJOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO.....	53
5.11. CLASIFICACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO.....	54
5.11.1. LEGAJO DE PAPELES DE TRABAJO QUE CONFORMA LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA	54
5.11.1.1. Legajo Permanente	54
5.11.2. LEGAJO DE PAPELES DE TRABAJO QUE CONFORMA LA ETAPA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	54
5.11.2.1. Legajo Corriente	54
5.11.2.2. Legajo de Programación	55

5.11.3. LEGAJO DE PAPELES DE TRABAJO QUE CONFORMA LA ETAPA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	55
5.11.3.1. Legajo Resumen	55
5.12. SEGURIDAD Y ARCHIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO.....	56

CAPÍTULO VI

DESARROLLO DEL MANUAL

6.1. INTRODUCCIÓN	62
6.2. GENERALIDADES DE LA PROPUESTA	62
6.3. OBJETIVO DEL MANUAL	63
6.4. ALCANCE DEL MANUAL	63
6.5. CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL	63
6.6. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	64
6.7. BENEFICIOS DE LA PROPUESTA	65
6.8. BENEFICIOS PARA FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP	66
6.9. ESQUEMA DEL MANUAL DE AUDITORÍA	67
6.10. MODO DE UTILIZACIÓN.....	68
6.11. RESPONSABLES QUE INTERVIENEN.....	68
6.12. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA	68
6.13. MARCO LEGAL.....	68
6.13.1. Normatividad Aplicable	68
6.13.2. Normatividad Legal y Técnica	68
6.14. PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA	69
6.15. BASES PARA LA PLANEACIÓN.....	69
6.16. FASES DE LA PLANEACIÓN	69
6.17. DIAGNÓSTICO F.O.D.A.	70
6.17.1. Amenazas y Oportunidades	70
6.17.2. Fortalezas y Debilidades.....	71

6.18. DIAGNÓSTICO F.O.D.A. para el Área de Recursos Humanos de Futuro de Bolivia S.A. AFP	72
6.19. PLAN DE LA AUDITORÍA	74
6.19.1. Plan General de Auditoría	75
6.19.2. Recopilación de Antecedentes	75
6.19.3. Memorándum de Planificación de Auditoría.....	76
6.20. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA	77
6.21. COMPRENSIÓN DE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO	77
6.22. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA SEGÚN RIESGOS MAS IMPORTANTES.....	78
6.22.1. Estrategia de la Auditoría, Naturaleza, Oportunidad y Alcance de los Procedimientos	78
6.23. PRUEBAS DE CONTROL.....	78
6.23.1.Procedimientos Sustantivos	79
6.23.2. Procedimientos Analíticos	79
6.23.3. Cuestionarios de Control Interno.....	79
6.23.4. Programa de Trabajo.....	81
6.23.5. Ejecución de la Auditoría	82
6.23.6. Ejecución de la Auditoría de Recursos Humanos.....	82
6.23.7. Método.....	82
6.23.8. Análisis de los datos recabados	85
6.23.9. Evidencia de Auditoría	85
6.23.9.1. Características de la Evidencia	86
6.23.9.2. Tipos de Evidencia	86
6.23.9.3. Organización de la Evidencia	87
6.23.9.4. Tipos de Evidencia	87
6.23.9.5. Conclusiones y Presentación de Resultados	88
6.23.9.6. Desarrollo de Deficiencia de Auditoría	88
6.23.9.7. Elementos de la Deficiencia de Auditoría	88

6.23.9.8. Comunicación de la Deficiencia de Auditoría	90
6.23.9.9. Conclusión de la Fases de la Ejecución	90
6.24. Carta de Representación	90

CAPÍTULO VII

INFORME DE AUDITORÍA

7.1. Etapas de la Elaboración del Informe de Auditoría.....	92
7.1.1. Borrador del Informe	92
7.1.2. Informe Final	92
7.2. Características del Informe de Auditoría.....	92
7.3. Redacción y Revisión del Informe	93
7.4. Comunicación del Informe de Preliminar	93
7.5. Contenido del Informe	94
7.6. Estructura de los Informes de Auditoría	94

CAPÍTULO VIII

APLICACIÓN DEL MANUAL

8.1. Contenido de Memorándum de Planificación de Auditoría	98
8.2. Programa de Trabajo de Auditoría	107
8.3. Cuestionario de Control Interno	111
8.4. Cédula Analítica	128
8.5. Informe de Auditoría	130
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	134
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	138
BIBLIOGRAFÍA	140
ANEXOS	142

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Proyecto de Grado manifiesta la necesidad de elaborar un Manual de Auditoría para Evaluar los Procesos de Selección y Contratación de Personal en FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP, el cual permitirá orientar las actividades del área de Recursos Humanos, como consecuencia lógica de promover un ambiente y estructura de control sólido, que garantice el cumplimiento de los objetivos y el uso adecuado de recursos dentro de la Empresa.

En el proceso investigativo y para la elaboración de la propuesta se han utilizado técnicas e instrumentos tales como: encuestas, cuestionarios de control interno, análisis F.O.D.A., observaciones directas, revisión de documentación de la Empresa, flujo gramas. Los tipos de estudio utilizados fueron: exploratorio, descriptivo, análisis, síntesis, deductivo e inductivo, además de material bibliográfico y virtual que nos permitió desarrollar el trabajo.

La información contenida en este Manual de Auditoría señala también, la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades traducidas en procedimientos a seguir en futuras evaluaciones que se deseen realizar, así como método estándar para mejorar y medir el rendimiento a partir del momento en que se comience a implementar el mismo, sin dejar de lado las normas y/o requisitos aplicables al trabajo profesional del Auditor.

A la conclusión del presente trabajo se presentará un informe final de los resultados del examen practicado que estará constituido por la información y documentación sustentatoria, sujeta de análisis y evaluación, lo que permitirá a la Gerencia General identificar las deficiencias y fortalecer el Control Interno.

EXECUTIVE SUMMARY

Degree of this project shows the need to develop a Manual of audit to evaluate the processes of selection and recruitment of staff in FUTURE of BOLIVIA S.A. AFP, which will guide the activities of the human resources area, as a logical consequence of promoting an environment and structure of solid control, ensuring the fulfillment of the objectives and the proper use of resources within the company.

In the investigative process and the elaboration of the proposal have been used techniques and instruments such as: surveys, questionnaires of internal control, analysis F.O.D.A., direct observations, review of documentation of the company, flow figures. Used study types were: exploratory, descriptive, analysis, synthesis, deductive and inductive, as well as virtual and bibliographic material that allowed us to develop the work.

The information contained in this Manual of audit also says the sequence logical and chronological in a series of activities translated into procedures to be followed in future evaluations that you wish to perform, as well as standard method to improve and measure performance from the moment in which begins to implement the same, without neglecting the standards or requirements applicable to professional Auditor's work.

At the conclusion of this work we will present a final report on the results of the practiced examination which shall consist of the information and documentation supporting, subject analysis and evaluation, allowing senior management to identify deficiencies and strengthen the Internal Control.

INTRODUCCIÓN

En la historia de desarrollo de la sociedad, el ser humano es el actor principal y promotor del progreso. De ahí deriva la importancia de seleccionar personal capacitado, para cumplir eficazmente las funciones y actividades que les sean asignadas.

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

Como parte de una excelente gestión administrativa del área de recursos humanos, se ve por conveniente evaluar la eficiencia y resultados del capital humano, ya que en la tarea de Auditar las políticas de Futuro de Bolivia S.A. AFP, corresponde reflejar cualitativamente como cuantitativamente el valor total de gastos en el cual se incide y así tener un adecuado control interno sobre el manejo de solicitudes de personal para mantener una serie de elementos tendientes a proporcionar un sistema de referencia además, de permitir poseer información oportuna y exacta para el Directorio de la Empresa.

Lo anteriormente señalado permite destacar la importancia de brindar una serie de bases teóricas y de aplicación práctica para poder realizar una Auditoría óptima en el área de recursos humanos en forma idónea, con beneficios incurriendo de forma directa o indirecta en el resultado de la empresa.

Es por ello y bajo estos preceptos, se considera la importancia de elaborar, un Manual de Auditoría para Evaluar los Procesos de Selección y Contratación de Personal, el cual englobará las políticas y normas de los aspectos administrativos que rigen a Futuro de Bolivia S.A. AFP., de cómo se llevará a cabo el procedimiento para contribuir de forma significativa al logro eficaz de los objetivos y metas, preparada para responder al cambio, con el fin de optimizar la calidad del trabajo.

La finalidad del Proyecto de Grado es convertir la información sistemática y documentada en una herramienta de control y supervisión que contribuya a la

creación de una cultura de disciplina para la empresa y permitiendo descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en Futuro de Bolivia S.A. AFP.

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

CAPÍTULO I

MARCO INSTITUCIONAL

1.1. BASE LEGAL DE CREACIÓN

Futuro de Bolivia S.A. AFP, es una de las compañías que forman parte del conglomerado Suizo Zúrich Financial Services, el tercer grupo más grande del mundo que cuenta con una red global de filiales y oficinas en Europa, Norteamérica, Latinoamérica, Asia- Pacífico y Oriente Medio, encargada de la administración y representación de los fondos de pensiones. Constituida en la ciudad de La Paz, en fecha 12 de febrero de 1997, según Testimonio de escritura pública de constitución N° 075/97, estableciéndose como domicilio principal de la sociedad la ciudad de La Paz. El funcionamiento fue autorizado mediante ¹Resolución Administrativa N° 02-09518/97 de fecha 28 de febrero de 1997, otorgada por la Dirección General de Registro de Comercio y Sociedades por acciones. Mediante Resolución SP 002/97 de 30 de abril de 1997, la ex Superintendencia de Pensiones, actualmente denominada Autoridad de Fiscalización y Control Social de Pensiones quién otorgó la licencia de funcionamiento a la Sociedad.

El objeto social definido en los estatutos de la sociedad es:

- a) Administrar y representar a los fondos de pensiones conforme a la Ley.
- b) Cumplir con las prestaciones y servicios establecidos en la Ley de Pensiones y sus reglamentos.
- c) Contratar servicios necesarios para la realización de sus actividades.
- d) Invertir sus propios recursos en entidades que presten servicios de custodia de títulos valores, de sistemas computarizados, de procesamiento de planillas de recaudación cobro de mora y pago de prestaciones del Seguro Social Obligatorio de Largo Plazo bajo su responsabilidad y similares.

¹ Memoria Anual 2009-2010 Futuro de Bolivia S.A. AFP

- e) Ofertar mensualidades vitalicias variables a los afiliados de los fondos que administre y sus derecho habientes, cuando legalmente corresponda.
- f) Cobrar las comisiones en la medida autorizada legalmente, como remuneración por los servicios de administración de fondos.

En general, realizar todos los actos jurídicos, contratos, operaciones, negocios, negociaciones, gestiones y similares de cualquier naturaleza sin limitación alguna, que no sean las limitaciones establecidas por ley, para el mejor cumplimiento de sus fines, incluyendo todos los actos y contratos de carácter civil, comercial, bancario, financiero, de trabajo, seguridad social, seguros, inversiones, administrativos, tributarios y demás requeridos y necesarios.

1.2. ATRIBUCIONES DE FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP

- I.** Continuar con la recaudación de las contribuciones del Seguro Social Obligatorio de largo plazo de los afiliados dependientes e independientes, hasta el inicio de la recaudación de las contribuciones del Sistema Integral de Pensiones.
- II.** A partir del mes siguiente de promulgada la presente Ley iniciar la recaudación de las Contribuciones del Sistema Integral de Pensiones y del Aporte Nacional Solidario del Asegurado Dependiente.
- III.** Cobrar las contribuciones en mora del Seguro Social Obligatorio de largo plazo.
- IV.** Continuar con la otorgación de las prestaciones, pagos y beneficios del Seguro Social Obligatorio de largo plazo a los Afiliados Dependientes e Independientes, cuando corresponda.
- V.** Otorgar las prestaciones, pagos y beneficios del Sistema Integral de Pensiones de conformidad a lo establecido en la presente Ley y sus disposiciones reglamentarias, a partir de la emisión de la reglamentación respectiva.
- VI.** Transitoriamente, la recaudación del Aporte Solidario del Asegurado, el Aporte Patronal Solidario y el Aporte Nacional Solidario del Asegurado Dependiente deberán ser registradas y acreditadas en la Cuenta Básica Previsional administrada por las Administradoras de Fondos de Pensiones.

- VII.** Las prestaciones por Riesgo Profesional de los asegurados al Sistema de Reparto, a excepción del componente concesional, continuarán siendo pagadas por las Administradoras de Fondos de Pensiones, hasta la fecha de inicio de actividades de la Gestora Pública de la Seguridad Social de Largo Plazo.
- VIII.** Las Administradoras de Fondos de Pensiones se encuentran autorizadas a cobrar las Comisiones o Comisión, conforme a lo siguiente:
- a) La Comisión por servicio de Afiliación, procesamiento de datos y administración de prestaciones, hasta el inicio de la recaudación de las contribuciones del Sistema Integral de Pensiones.
 - b) Las Comisiones por servicio de administración de portafolio, por pago de pensiones y la Comisión del Sistema Integral de Pensiones, hasta la fecha de inicio de actividades de la Gestora Pública de la Seguridad Social de Largo Plazo.

El porcentaje de las comisiones será el mismo que las Administradoras de Fondos de Pensiones percibían hasta antes de la fecha de promulgación de la presente Ley.

La Comisión del Sistema Integral de Pensiones será la determinada en la presente Ley.

Las Administradoras durante el periodo de transición podrán deducir los costos de transacciones y de la custodia de los Fondos y Pensiones administrados.

1.3. MISIÓN DE LA EMPRESA

Administrar los fondos de pensiones con transparencia y eficiencia, construyendo un futuro digno y seguro para los bolivianos, a través de un servicio de excelencia, desarrollo profesional y personal a sus empleados y un rendimiento óptimo para sus afiliados y accionistas.

1.4. VISIÓN DE LA EMPRESA

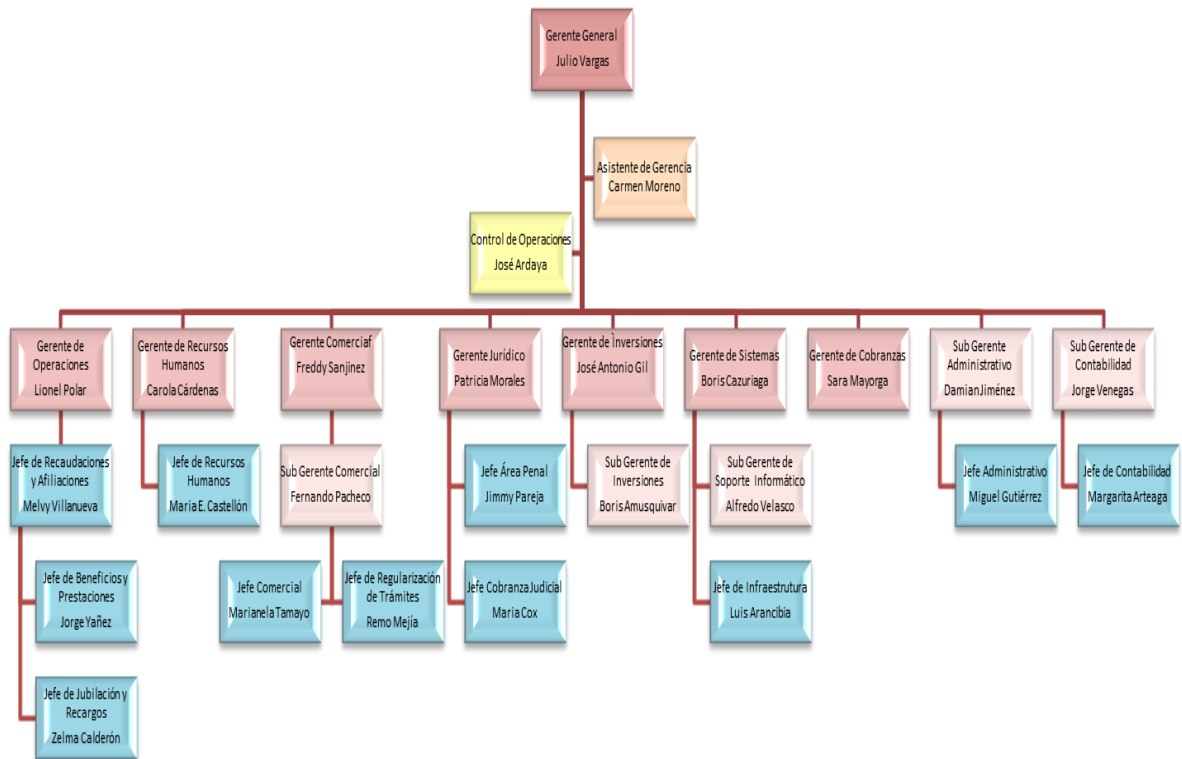
Ser una Empresa que se distinga como una de las mejores en el área de Administrar los Fondos de Pensiones, caracterizada primordialmente por el alto compromiso y responsabilidad en la realización de sus actividades y por el valor agregado que otorga a

su labor; logrando garantizar la eficiencia, eficacia y cobertura en la recaudación del Sistema Integral de Pensiones.

1.5. OBJETIVO

Elaborar un Manual de Auditoría que permita verificar y evaluar, si el Proceso de Selección y Contratación de Personal fue realizado de acuerdo a la normativa y reglamentos de Futuro de Bolivia S.A. AFP.

1.6 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP



Fuente: [http:// www.afp-futuro.com](http://www.afp-futuro.com)

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO, JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Futuro de Bolivia S.A. AFP, tiene una administración eficiente de Recursos Humanos, sin embargo no cuenta con un Manual de Auditoría que evalúe el Proceso de Selección y Contratación de Personal, vale decir, no permite evaluar los procesos y efectuar las recomendaciones pertinentes; además reduce la efectividad y eficiencia de Auditorías de este tipo y/u otras similares.

2.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

2.2.1. CUESTIONAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

¿La elaboración de un Manual de Auditoría para Evaluar los Procesos de Selección y Contratación de Personal, se constituirá en un aporte a la Carrera y será de utilización práctica para mejorar la eficiencia de las labores de Auditoría en trabajos similares?

2.2.2. VARIABLES DEPENDIENTES

El Manual de Auditoría para Evaluar los Procesos de Selección y Contratación de Personal.

El informe con recomendaciones de Control Interno relacionado con los Procesos de Selección y Contratación de Personal en FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP, fruto de la aplicación práctica.

2.2.3. VARIABLES INDEPENDIENTE

Eficiencia en Auditoría para trabajos similares en función a la aplicación o no del Manual de Auditoría para Evaluar los Procesos de Selección y Contratación de Personal, resultado del presente Proyecto.

Calidad de Control Interno relacionado con los Procesos de Selección y contratación de Personal en función de la implantación, implementación y desarrollo de las recomendaciones fruto de la aplicación práctica del Manual.

2.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La selección de personal es uno de los procesos más importantes y complejos para las Empresas, por eso es necesario tener un Manual de Auditoría para Evaluar los Procesos de Selección y Contratación de Personal, que se adecue a las necesidades de FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP. lo que permitirá analizar y evaluar los procesos realizados al momento de seleccionar al personal, puesto que de esto depende el crecimiento de la Empresa.

2.3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La finalidad del Proyecto de Grado es elaborar un Manual de Auditoría que permita Evaluar los Procesos de Selección y Contratación de Personal, en FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP a través de una metodología de aplicación real y práctica.

2.3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Como parte de la investigación para estructurar el marco teórico se recurrirá al desarrollo de una Auditoría donde se realizará una indagación a las personas del área administrativa, lo que permitirá tener una perspectiva desde todos los ángulos de las actividades de FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP y el acopio de documentación.

De tal forma que los resultados que se obtengan de esta información serán de estricta aplicación a los métodos y técnicas de investigación en el medio.

2.3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El presente trabajo estará justificado a través de la propuesta de un Manual de Auditoría, el mismo que será coherente, práctico, metódico y pueda adaptarse a las necesidades y requerimientos de FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP, con relación a los Procesos de Selección y Contratación de Personal.

2.4. OBJETIVOS

2.4.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo del presente Proyecto de Grado es elaborar un Manual de Auditoría para Evaluar los Procesos de Selección y Contratación de Personal vigilando el cumplimiento de normas, requisitos y responsabilidades que se aplican en FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP.

2.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un diagnóstico de los procesos de reclutamiento, selección de personal que FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP efectúa actualmente.
- ✓ Identificar las características y aspectos generales sobre los cuales se deben desarrollar los procesos.
- ✓ Detectar deficiencias en los reglamentos que utiliza FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Investigación

Esta investigación incluye dos tipos de estudio: Exploratorio y Descriptivo.

3.1.2. Exploratorio.

De acuerdo a lo que menciona Hernández Sampieri y coautores: Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, se considera este trabajo de tipo exploratorio porque está orientado al desarrollo de un Manual de Auditoría para Evaluar los Procesos de Selección y contratación de Personal en FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP.

3.1.3. Descriptivo.

Según Tamayo y Tamayo (1998), este tipo de investigación “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos” (Pág. 46).

La investigación es de carácter descriptivo porque se requiere información del área que se analizará, con ella podremos formularnos las preguntas importantes para la obtención de datos que se desean saber a cerca de todo el personal que trabaja en FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP.

3.2. Método de Investigación

De acuerdo a la naturaleza de esta investigación y con la finalidad de lograr los resultados esperados de conformidad con los objetivos establecidos al elaborar un Manual de Auditoría para Evaluar los Procesos de Selección y Contratación de Personal, los métodos de investigación utilizados son:

3.2.1. El Análisis

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

3.2.2. La Síntesis

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

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

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

3.2.3. La Deducción

²Es 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.

3.2.4. 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.

3.3. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Para examinar los Procesos de Selección y Contratación de Personal, en FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP 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:

²<http://www.Monografias.com/historia/index/shtm/interlink>

3.3.1 FUENTES PRIMARIAS

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

3.3.2 FUENTES SECUNDARIAS

Recopilación de información a través de diferentes archivos, documentos oficiales, páginas de internet (<http://www.afp-futuro.com>), artículos de revistas, correo electrónico empresarial, manuales de procedimiento y resultados donde se almacenan directrices, programas y procesos referidos a la incorporación de nuevos miembros a la Empresa.

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 en Futuro de Bolivia S.A. AFP.

CAPÍTULO IV

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Para la elaboración del presente trabajo de investigación, se ve la necesidad de introducir elementos conceptuales referidos al estudio de las teorías desarrolladas por especialistas de acuerdo al valor metodológico, su tratamiento conceptual, contextual y terminológico.

4.1. DEFINICIÓN DE MANUAL

³Es un documento en el que se encuentran de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.

4.1.2. FUNCIÓN DEL MANUAL

⁴Sirve para coadyuvar a los objetivos operacionales de una organización, para lograr mayor eficiencia en las actividades que se realizan en la misma.

4.1.3. TIPOS DE MANUALES

⁵Existen manuales de todo tipo y para diferentes propósitos, a continuación se indican algunas clasificaciones:

4.1.3.1. Clasificación General

- ✓ Manuales generales de organización.
- ✓ Manual general de políticas.
- ✓ Manual general de procedimientos

4.1.3.2. Clasificación Específica

- ✓ Manual específico de reclutamiento y selección
- ✓ Manual específico de auditoría interna.
- ✓ Manual específico de políticas de personal

4.1.4. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES.

La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una Empresa; a través de ellos se logra evitar grandes errores

³ Rodríguez Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos.3ra. Edición Página 55

⁴ Castro, Jesús Antonio MC Curso Tutorial: Recursos Humanos I. Unidad III Manuales Instituto T

⁵ México 1999 www.itlp.edu.mx/pública/tutoriales/rechuml/uparte17.htm.Marzo 2007.

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 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.

4.2. ADMINISTRACIÓN

Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin, con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible.

4.3. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

⁶Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o Recursos Humanos incluidos en el 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. En cierto sentido, todos los gerentes, son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

4.3.1. Antecedentes Generales de la Administración de Recursos Humanos

Durante los últimos años los Recursos Humanos se han considerado parte de las otras funciones fundamentales de la Empresa que ha nacido y evolucionado en determinadas contingencias históricas, las cuales se pierden en la antigüedad, en el nacimiento de las organizaciones que han empleado el esfuerzo humano para lograr sus objetivos.

Asumen un carácter autónomo cuando los órganos que lo desarrollan se someten a vínculos jerárquicos de dependencia de otras funciones y se constituye como unidad independiente, por lo cual, el desarrollo de los Recursos Humanos coincide con el nacimiento y la consolidación de la función de personal. Las organizaciones requieren de energía humana para lograr sus objetivos y están dispuestas a tomarlas a cambio de dinero; por su parte, los trabajadores requieren de fondos para satisfacer necesidades tanto biológicas como psicológicas y sociales, por lo que están dispuestos a cambiar los

⁶ Chiavenato, Idalberto; Gestión de Talento Humano, Mc. Graw Hill, Impreso en Colombia, 2002

recursos que ellos poseen, por dinero. A continuación se mencionan algunos hechos que marcaron las etapas por las que fue atravesando la administración de recursos humanos.

a. Revolución Industrial

- ✓ Sustitución del hombre por maquinas.
- ✓ Producción en masa y creación del ensamblado.
- ✓ Se elimina el trabajo físico.
- ✓ Surgen científicos e ingenieros.
- ✓ Existe la supervisión y control de los trabajadores.
- ✓ Comienza el trabajo especializado.

b. Sindicalismo

- ✓ Creación de grupos para defender y regular las jornadas de trabajo.
- ✓ Estos grupos revisaban cuestiones relacionadas con el sueldo y algunas condiciones de trabajo.

c. Administración Científica

- ✓ Estandarización del trabajo (estudio de métodos de tiempos y movimientos).
- ✓ Estudio de derechos y deberes.

d. Paternalismo

- ✓ Cuestiones jefe-empleado (satisfacción de necesidades).
- ✓ Otorgamiento de prestaciones como ser el servicio médico.
- ✓ Mejora de las condiciones de higiene en el área de trabajo.
- ✓ Mejora de prestaciones

e. Psicología Industrial

- ✓ Se empieza a conocer al individuo.
- ✓ Se comienza a investigar y se hacen pruebas de selección.
- ✓ Se conoce al individuo en su medio social.

f. Relaciones Humanas

- ✓ Buscan que exista comunicación, honestidad, lealtad y responsabilidad.

g. Conductismo

- ✓ Factores del comportamiento.
- ✓ Investigaciones científicas acerca del comportamiento del individuo.
- ✓ Verificación empírica de datos.

h. Surgimiento de Especialistas

- ✓ Psicólogos.
- ✓ Reclutadores.
- ✓ Seleccionadores.
- ✓ Capacitadores.
- ✓ Instructores.

i. Bienestar Público

- ✓ Se elaboran planes de bienestar social para el trabajado

4.3.2. El principal desafío de los Administradores de Recursos Humanos

El principal desafío de los administradores de Recursos Humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de cuales formamos parte, haciéndolas más eficientes y eficaces.

Las organizaciones mejoran mediante el uso más eficaz y eficiente de todos sus recursos, en especial el humano. Un uso más eficaz de sus recursos significa producir bienes y servicios aceptables para la sociedad. Un uso más eficiente implica que la organización debe utilizar sólo la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de sus bienes y servicios. La suma de estos dos factores conduce a mejores niveles de productividad.

La productividad es la relación que existe entre los productos que genera la organización (bienes y servicios) y los que requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima y energía.

4.3.3. Propósito de la Administración de los Recursos Humanos

El propósito de la administración de Recursos Humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la empresa, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

4.3.4. Actividades de Administración de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos ayuda a los gerentes de la Empresa a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas con las características necesarias.

Las actividades de la administración de recursos humanos consisten en acciones que se llevan a cabo para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y para mantenerla.

- ✓ Reclutamiento
- ✓ Selección de personal
- ✓ Orientación y capacitación
- ✓ Desarrollo
- ✓ Evaluación
- ✓ Compensación

4.3.5. Política de Recursos Humanos

Las políticas del área de Recursos Humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal. Políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean diseñadas de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que empleados desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el resultado de funciones específicas. Así, las políticas son guías para la acción. Sirven para administrar respuestas a las preguntas o a los problemas que pueden incurrir con cierta frecuencia haciendo que los subordinados busquen innecesariamente, a sus supervisores para la aclaración o solución de los mismos.

4.4. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Gestión de los Recursos Humanos es el proceso que integra todo lo que atañe al individuo, al equipo y a la Empresa en su conjunto, cuyo objetivo es armonizar la estrategia empresarial y la implicación de las personas, con el fin de garantizar que se aporta el máximo valor añadido a través de la parte más importante de la Organización: **Las Personas**. Actualmente la Empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y mundo laboral en particular entre los que destacan:

- ✓ Aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo.
- ✓ Los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos.
- ✓ La crisis de productividad.
- ✓ El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.
- ✓ Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.
- ✓ Las tendencias para la próxima década.

4.4.1. Importancia de la Gestión de Recursos Humanos

La psicología organizacional sostiene que las Empresas exitosas no deben su éxito exclusivamente a las realidades del mercado y ventajas competitivas sostenibles va más allá ya que consideran su capital humano como el activo más importante. Si bien las cifras y los datos cuantitativos reflejan los elementos de administración exitosa, los aspectos cognitivos (cualitativos) por ejemplo, son aquellos que forjan o resquebrajan una empresa.

La gestión de Recursos Humanos es el manejo estratégico de los empleados que individual y colectivamente contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Asumiendo que los empleados de una empresa son individuos con su propio mapa mental y percepciones, sus propios logros y personalidades, no pueden ser percibidos como un todo, los mismos señalan que la empresa debe ser capaz de emplear tanto la psicología de los individuos como la de los grupos para comprometer a los empleados a alcanzar objetivos organizacionales.

La función del área Recursos Humanos es crucial en este sentido, para todo el funcionamiento de la empresa porque asiste a crear empleados leales que estén listos para ofrecer lo mejor de sí, basándose en la comunicación en un esfuerzo por proveer una variedad de visiones aportando otras perspectivas para la toma de decisiones.

4.5. CONTROL INTERNO

⁷El control interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en la entidad, para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a la práctica ordenada por la gerencia.

¿QUIENES EJERCEN EL CONTROL INTERNO?

El control interno lo ejerce cada una de las personas que hacen parte de la Empresa y que contribuyen al cumplimiento de objetivos establecidos.

¿PARA QUE SIRVE EL CONTROL INTERNO?

Sirve para garantizar que cada uno de los procesos, políticas, metas y actividades se cumplan de acuerdo a lo preestablecido, dando el máximo de rendimiento en el cumplimiento de su misión.

4.5.1. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

- ✓ Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- ✓ Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- ✓ Promover la eficiencia.
- ✓ Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la Gerencia.
- ✓ Promover y evaluar la seguridad, calidad y mejora continua.

Entre los elementos de un buen sistema de control interno se tiene:

⁷AICP – Declaraciones sobre Normas de Auditoría, SAS 320.09

- ✓ Un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad.
- ✓ Unos procedimientos eficaces con los que llevar a cabo el plan proyectado.
- ✓ Un personal debidamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades.

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

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

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

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

Se considera necesario ampliar y describir los conceptos fundamentales mencionados para lograr un mejor entendimiento del Control Interno.

4.5.2. Proceso

El Control Interno es parte y está integrado a los procesos de gestión básicos: Planificación, Ejecución y Supervisión, y se encuentra entrelazado con las actividades operativas de una organización. Los Controles Internos son más efectivos cuando forman parte de la esencia de una Empresa, cuando son "incorporados" e "internalizados" y no "añadidos".

La incorporación de los controles repercute directamente en la capacidad que tiene una organización para la obtención de los objetivos y la búsqueda de la calidad. La calidad está vinculada a la forma en que se gestionan y controlan los negocios, es por ello que el Control Interno suele ser esencial para que los programas de calidad tengan éxito.

4.5.3. Las Personas

El Control Interno es llevado a cabo por las personas miembros de una Empresa, 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 Empresa 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.

4.5.4. Seguridad Razonable

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

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

4.5.5. Objetivos

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

4.5.6. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

- * Ambiente de control.
- * Establecimiento de objetivos
- * Evaluación de Riesgos
- * Identificación de Riesgos

- * Respuesta al Riesgo
- * Actividades de control
- * Información y comunicación
- * Monitoreo

4.5.6.1. Ambiente de Control

El ambiente de control establece el tono de una organización, influyendo en la conciencia de control de su gente. Es la base para todos los otros componentes de control interno proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control son: la integridad, los valores éticos y la competencia de los integrantes de la entidad; la filosofía y el estilo operativo de la dirección; la forma como la dirección asigna autoridad, responsabilidad, organiza y desarrolla su personal; la atención y orientación dadas por el directorio.

4.5.6.2. Establecimiento de Objetivos

Los objetivos se establecen a nivel estratégico, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos de reporte y de cumplimiento. Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación efectiva de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es el establecimiento de los objetivos, que tienen que estar alineados con tendencia al riesgo por la entidad, orientados a su vez a los niveles de tolerancia al riesgo de la entidad.

4.5.6.3. Evaluación de Riesgos

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

4.5.6.4. Respuesta al Riesgo

Evaluated los riesgos relevantes, la Gerencia determina como responder a ellos. Las respuestas a los riesgos incluyen la transferencia, tratamiento, interrupción de la actividad y tolerancia del riesgo. Al considerar su respuesta, la Gerencia evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, de seleccionar aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia al riesgo deseado.

La Gerencia debería identificar cualquier oportunidad de ampliación que pueda existir y asumir una perspectiva amplia de riesgo de la entidad o bien un portafolio de riesgos.

4.5.6.5. Identificación de Eventos

La Gerencia identifica los eventos potenciales que debe ocurrir y su influencia en la entidad. Los eventos necesitan ser clasificados, si representan oportunidades o al contrario afectarán la capacidad de la entidad para implantar la estrategia y alcanzar los objetivos con éxito (riesgos). Cuando la Gerencia identifica los eventos, considera una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del alcance pleno de la entidad.

4.5.6.6. Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa y que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Existen actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

4.5.6.7. Información y Comunicación

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también

información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros.

4.5.6.8. Monitoreo

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

4.6. RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS Y LOS COMPONENTES

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



En esta matriz se puede visualizar que, existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que la Empresa se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos. Además el Control Interno es relevante

para alguna de sus unidades y/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.

4.6.1 Eficacia

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

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

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

4.6.2. CONTROL INTERNO DE PERSONAL

La aplicación del control interno alcanza a todos los miembros de una empresa en los distintos niveles en el que éstos actúan. En el área de personal, debe entenderse como una función directiva dirigida a alcanzar la eficiencia y productividad en el puesto de trabajo.

4.7. EMPRESA

Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios, tendentes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.⁹

⁸ Interpretación personal sobre el Informe COSO de Coopers & Lybrand

⁹ Ortega Mariño, Macario; Administración General, Editorial Imprenta III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999

4.8. SELECCIÓN.

¹⁰Es el proceso mediante el cual una Empresa elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado de recursos humanos.

4.9. SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal es el paso posterior al reclutamiento. Si el reclutamiento es un actividad de divulgación en la que se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación o promoción a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante; la selección es una actividad de elección, en donde se escoge entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien, eligiendo a la persona adecuada para el trabajo adecuado (Chiavenato 2007,169).

4.9.1. LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE COMPARACIÓN

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: Las exigencias del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan esto con el fin de mantener la objetividad y la precisión. La primera variable la suministran, el análisis y la descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. A través de la comparación, el área de Recursos Humanos presenta ante el área solicitante los candidatos aprobados en el proceso de selección, los cuales estarán encargados de la decisión de escoger, aceptar o rechazar a los candidatos presentados.

4.9.2. LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE DECISIÓN Y ELECCIÓN

Una vez que se establece la comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados para que el área solicitante, debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que considere más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o

¹⁰Chiavenato, Idalberto; Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Impreso en Colombia, 2002.

rechazar a los candidatos es siempre una responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada supervisor de área).

4.9.3. PRINCIPIOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección de personal hace énfasis en tres principios fundamentales los cuales son: Colocación, Orientación y Ética Profesional.

- a. **Colocación:** La tarea primordial del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización, por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio como el de la organización, en tal sentido se evaluara a cada candidato para detectar en cual área de la organización puede desarrollarse con mejores resultados, no necesariamente esta, su área original de desempeño.
- b. **Orientación:** El seleccionador trata de inducir a aquellos candidatos que no son seleccionados hacia otras posibles fuentes de empleo.
- c. **Ética Profesional:** Comprende el grado de responsabilidad que tiene el área de selección y debido a esto deben cumplir de forma constante con los más elementales principios técnicos de esta función, debido a que ciertas decisiones tomadas sin que las mismas sean evaluadas podrían afectar la vida futura del candidato y de su familia.

4.9.4. TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Test psicológico

Las aptitudes, los rasgos de personalidad y los conocimientos de las personas se estudian mediante pruebas psicológicas. El test se basa en el análisis de una muestra del comportamiento del individuo, examinado en condiciones estandarizadas, indicativa de sus aptitudes y características para predecir su probable comportamiento en el futuro en un trabajo determinado. El test puede definirse como una medida objetiva y estándar de un esquema de comportamiento.

Se trata de un procedimiento científico de diagnóstico y medida, de un reactivo o prueba que aplicado a un sujeto indica el grado o índole de instrucción, aptitud o manera de ser. Los tests tienen mucho valor si se aplican con precisión y se interpretan correctamente.

Pruebas de conocimientos o de capacidad

Las pruebas de conocimientos o de capacidad tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas por el candidato a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Estas pruebas pueden ser orales, escritas o de ejecución (realización de un trabajo o tarea); pueden ser generales (sobre nociones de cultura general) o específicas (cuando investigan conocimientos técnicos y particulares directamente relacionados con el puesto).

Test de aptitud

La aptitud es la potencialidad o predisposición de una persona para aprender una determinada habilidad o comportamiento. Así, las aptitudes pueden definirse en función de la estructura psíquica del sujeto (test de inteligencia, creatividad, etc.) o en función de las exigencias necesarias para realizar una determinada actividad (manualidades, escritura, etc.). En el primer grupo destacan los tests de inteligencia general, por ejemplo los de factores cognoscitivos, mientras que en el segundo grupo existen baterías para apreciar la disposición de los individuos hacia los distintos trabajos.

Test de personalidad

Los tests de personalidad analizan las diversas cualidades determinadas por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos), pueden ser genéricos (cuando revelan los rasgos generales de personalidad en su conjunto) o específicos (cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio, frustraciones, motivación, etcétera).

4.9.5. RECLUTAMIENTO SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

4.9.6. PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. Procesos para integrar personas: Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyendo el reclutamiento y la selección del personal.
2. Procesos para organizar personas: Son procesos de diseño de actividades que las personas realizaran en la empresa. Incluyen el diseño organizacional, análisis y descripción de puestos, colocación y evaluación de desempeño.
3. Procesos para recompensar a las personas: Son los procesos para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen la remuneración, recompensas, prestaciones y servicios sociales.
4. Procesos para desarrollar a las personas: Son los Procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. incluyen la administración del conocimiento, competencias, aprendizaje, desarrollo de carreras, y programas de comunicación y conformidad.
5. Procesos para retener a las personas: Son procesos para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida.
6. Procesos para auditar a las personas: Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas, verificando resultados. Incluyen banco de datos e información administrativa.

4.10. AUDITORÍA

¹¹Parte 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.

¹¹ Terán Gandarillas, Gonzalo; Temas de Contabilidad Básica, Editorial Ecuación y Cultura, 1ra. Edición, Cochabamba – Bolivia, 1999.

4.11. AUDITORÍA INTERNA

Auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas; aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección, en todas las áreas de la Empresa, de conformidad con las normas y disposiciones legales vigentes y criterios establecidos.

Los servicios de Auditoría comprenden la evaluación objetiva de las evidencias, efectuada por los auditores internos, para proporcionar una conclusión independiente que permita calificar el cumplimiento de las políticas, reglamentaciones, normas, disposiciones jurídicas u otros requerimientos legales; respecto a un sistema, proceso, subproceso, actividad, tarea u otro asunto de la organización a la cual pertenecen. El objetivo de la Auditoría interna es asistir a los miembros de la organización, descargándoles de sus responsabilidades de forma efectiva. Con este fin les proporciona análisis, valoraciones, recomendaciones, consejos e información concerniente a las actividades revisadas. Incluye la promoción del control efectivo a un costo razonable. El alcance comprende el examen y valoración de lo adecuado y efectivo de los sistemas de control interno de una organización, y de la calidad de la ejecución al llevar a cabo las responsabilidades asignadas. Incluye:

Revisión de la fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa y de los juicios utilizados para identificar, medir, clasificar e informar sobre la misma.

Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento con aquellas políticas,

Objetivo: El objetivo de la auditoria interna es apoyar a los miembros de la organización en el desempeño de sus actividades.

Beneficios:

- ✓ La auditoría interna permite determinar si los sistemas y procedimientos establecidos son efectivos.
- ✓ Hace recomendaciones para el mejoramiento de las políticas, procedimientos, sistemas, normas, filosofía entre otras.

Permite verificar continuamente la efectividad de los controles establecidos.

4.12. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA INTERNA

- ✓ Memorándum de Planificación de Auditoría
- ✓ Programa de auditoría
- ✓ Cuestionarios de Auditoría Interna
- ✓ Papeles de Trabajo

4.13. AUDITORÍA EXTERNA

La auditoría externa es un proceso de evaluación sistemático, exhaustivo, crítico y detallado de un determinado sistema de una empresa, así, podrá auditarse el sistema contable, la capacidad de financiación, el departamento de recursos humanos o cualquier otro aspecto de la unidad económica de la entidad.

Al ser externo, el estudio se llevará cabo por personal ajeno a la empresa, con el fin de que pueda emitir una opinión independiente que de credibilidad frente a terceros, ya que, en la mayoría de los casos, el informe se emitirá bajo fe pública.

Así, los fines principales de la auditoría externa son adquirir razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados analizados, con el objeto de conocer, por la propia empresa, la situación de sus activos y pasivos así como dar a saber dicha situación a clientes, proveedores, accionistas y resto de personas o entidades interesadas. Según el carácter de la función de los auditores externos esta podrá ser obligatoria o voluntaria.

El procedimiento de auditoría externa será realizado por una persona o entidad especializada ajena a entidad, capaz de emitir una opinión independiente y de emitir al final del proceso un informe completo sobre el estado del sistema analizado. Para ello, la entidad auditada no podrá poner restricciones a su trabajo y facilitar, en todo momento, toda la documentación o información que precise el auditor.

4.14. AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

La auditoría de los Recursos Humanos analiza las políticas y prácticas de personal, evalúa el funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar. El principal propósito es analizar el costo del capital humano, su trayectoria y sus aportes, en términos económicos como empresariales

Es más efectiva cuanto más proporciona información válida al respecto a la efectividad general del sistema de recursos humanos para contribuir a los objetivos estratégicos de la organización.

4.14.1. Objetivos de la Auditoría de Recursos Humanos

1. Precisar la eficacia y eficiencia de las actividades y operaciones realizadas por los empleados.
2. Descubrir deficiencias en el desempeño de los trabajadores y aplicar los correctivos necesarios.
3. Detectar fallas en los programas de reclutamiento, selección, adiestramiento, y desarrollo del personal.
4. Implantar un sistema de información de recursos humanos.
5. Valorar el proceso del sistema de información sobre el recurso humano.
6. Comprobar el manejo o la eficacia de los recursos, bienes y sistemas de información de la Empresa, relacionados con los Recursos humanos.
7. Analizar las remuneraciones de los empleados en función del mercado laboral y las políticas de la empresa.

La auditoría no es solamente una recolección de datos y un chequeo de cumplimiento de los programas y de si se han aplicado con exactitud los presupuestos del estado.

Esta implica que con esa base de datos se realice o se lleve a cabo un análisis profundo que nos permita evaluar si lo realizado y aun lo que se dejó de realizar o lo que se hubiese obtenido por encima de lo presente, han servido para los fines y objetivos que en materia de personal se ha fijado la empresa.

8. Las nóminas has sido adecuadamente realizadas de acuerdo a la legislación laboral, teniendo en cuenta lo establecido en el convenio colectivo aplicable a la empresa y las condiciones contractuales del trabajador.

9. Los gastos de personal han sido completos, son reales (no ficticios, es decir, existencia de una relación laboral entre trabajador y empresa), y están correctamente contabilizados.
10. Correcta dotación en gastos del ejercicio de la provisión para pensiones y obligaciones similares y el importe registrado en el pasivo asegura de forma razonable el cumplimiento de los compromisos contraídos por los empleados afectos al plan.
11. La empresa cumple con sus obligaciones en materia laboral frente a la Seguridad Social.
12. La memoria incorpora la información mínima exigida por la normativa contable sobre los gastos de personal y demás elementos contables integrados dentro del concepto de "Recursos Humanos".
13. Existencia de un buen Sistema de Control Interno, según lo establecido en los "Objetivos de Control Interno".

4.14.2. Ventajas de la Auditoría de Recursos Humanos

- ✓ Identifica el grado de contribución el área de recursos humanos a la Empresa.
- ✓ Estimula mayor responsabilidad y profesionalidad entre los miembros del área recursos humanos.
- ✓ Clarifica los deberes y responsabilidades.
- ✓ Reduce los costos de recursos humanos a través de procedimientos de personal más eficientes
- ✓ Garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales
- ✓ Estimula al cambio

4.14.3. Ámbito de la aplicación

La auditoría analizará si los gerentes están siendo responsables en materia de Recursos Humanos, así también verificará el cumplimiento de procedimientos, políticas establecidas, reglas en general, especialmente las disposiciones legales.

a) Auditoría de la función de administración de Recursos Humanos

Inicialmente la Auditoría consiste en verificar el trabajo que realizan los miembros del área de Recursos Humanos.

b) Auditoría de las funciones de personal de los gerentes

El área de Recursos Humanos; es de servicio y está a disposición de toda la Empresa por este motivo, la colaboración de los gerentes es fundamental para que todo marche correctamente.

c) La auditoría a nivel de satisfacciones de los empleados

El área de Recursos Humanos debe velar por la consecución y el cumplimiento de metas de la Empresa armonizándolos con los objetivos de los empleados.

CAPÍTULO V

PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo sirven para registrar los elementos de juicio específico que se emplean para acumular las evidencias necesarias que sean la base para fundamentar la opinión o dictamen que emite el Auditor.

También podemos decir que los papeles de trabajo, son el conjunto de cédulas en las que el Auditor registra los datos y la información obtenida de la empresa que está examinando y de esta manera acumula las pruebas encontradas y la descripción de las mismas.

Los papeles de trabajo constituyen una historia del trabajo realizado por el Auditor y de los hechos precisos en que basa sus conclusiones e informes, los papeles de trabajo deben ser elaborados de tal forma que muestren:

- a.- Las informaciones y hechos concretos,
- b.- El alcance del trabajo efectuado,
- c.- Las fuentes de la información obtenida,
- d.- Las conclusiones a que llego.

5.1. NORMATIVA PARA LA PREPARACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO

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

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

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

5.2. NATURALEZA DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo deberán:

- ✓ Incluir el programa de trabajo y, en su caso, sus modificaciones; el programa deberá relacionarse con los papeles de trabajo mediante índices cruzados.
- ✓ Contener índices, marcas y referencias adecuadas, y todas las cédulas y resúmenes que sean necesarios.
- ✓ Estar fechados y firmados por el personal que los haya preparado.
- ✓ Ser supervisados e incluir constancia de ello.
- ✓ Ser completos y exactos, a fin de que muestren la naturaleza y alcance del trabajo realizado y sustenten debidamente los resultados y recomendaciones que se presenten en el informe de auditoría.
- ✓ Redactarse con concisión, pero con tanta precisión y claridad que no requieran explicaciones adicionales.
- ✓ Ser pertinentes, por lo cual sólo deberán contener la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría.
- ✓ Ser legibles, estar limpios y ordenados, y tener espacio suficiente para datos, notas y comentarios (los papeles de trabajo desordenados reflejan ineficiencia y permiten dudar de la calidad del trabajo realizado).

5.3.OBJETIVOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO

- ✓ Los papeles de trabajo deben estar elaborados de tal manera que constituyan: Evidencia del trabajo realizado y que sea la base y sustento de las conclusiones a que se llegó y que sirvieron de fundamento a los informes u opiniones del Auditor sobre la auditoria efectuada.
- ✓ El contenido de los papeles de trabajo tiene que ser suficiente para respaldar la opinión del Auditor y todo el contenido del informe o dictamen, además debe servir para facilitar la revisión y supervisión del trabajo realizado.
- ✓ Una fuente a la que se pueda acudir para obtener detalles de los saldos de las cuentas y de las partidas de los estados financieros o cualquier otro dato preciso acumulado en relación con la Auditoria. Los datos utilizados por el Auditor al redactar su informe se encuentran en los papeles de trabajo.
- ✓ El grado de confianza en el sistema de control interno. Los papeles de trabajo incluyen los resultados de los cuestionarios aplicados sobre el control interno, que permitan la evaluación del mismo.

Un medio que permita, a través de su revisión:

- ✓ Determinar la efectividad y suficiencia del trabajo realizado y la solidez de las conclusiones consignadas.
- ✓ Estudiar modificaciones a los procedimientos de auditoria y el programa para el próximo examen a fin de mejorar la calidad del examen.
- ✓ Un medio de respaldo del informe o dictamen emitido por el Auditor, para el caso de los procesos judiciales que se pueden apertura contra las personas involucradas en hechos delictivos.

5.4. TIPOS DE PAPELES DE TRABAJO

En función de la fuente de la que procedan los papeles de trabajo, éstos se podrán clasificar en tres grupos:

- a. Preparados por la entidad auditada. Se trata de toda aquella documentación que la empresa pone al servicio del auditor para que pueda llevar a cabo su trabajo: estados financieros, memoria, escritura, contratos, acuerdos.
- b. Confirmaciones de terceros. Una parte del trabajo de auditoría consiste en la verificación de los saldos que aparecen en el balance de situación a auditar.
- c. Preparados por el auditor. Este último grupo estará formado por toda la documentación elaborada por el propio auditor a lo largo del trabajo a desarrollar: cuestionarios y programas, descripciones, detalles de los diferentes capítulos de los estados financieros, cuentas, transacciones.

5.5. 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.

5.6. CONTENIDO DE LOS PAPELES DE TRABAJO

En general, para diseñar los papeles de trabajo, debe procurarse que contengan por lo menos lo siguiente:

- ✓ Nombre de la Empresa auditada.
- ✓ Nombre del papel de trabajo.
- ✓ Periodo auditado
- ✓ Los nombre de las personas que aprueban, supervisan y ejecutan el trabajo.
- ✓ La fecha de terminación de cada papel de trabajo.
- ✓ La identificación completa de la fuente de información y la documentación comprobatoria según el caso.
- ✓ Un adecuado sistema de índices para facilitar la organización del archivo y los cruces de tipo vertical y horizontal.
- ✓ Los métodos de verificación empleados o técnicas de auditoria.
- ✓ La extensión o alcance de los procedimientos.
- ✓ Las marcas o símbolos estandarizados que permitan simplificar las explicaciones de tipo recurrente.
- ✓ La conclusión o conclusiones de auditoria, en relación con las deficiencias de control interno y las respectivas recomendaciones.

5.7. PROPÓSITO DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Propósito	Explicación
Evidenciar y registrar las labores realizadas	Es decir proporciona un registro sistemático y detallado de la labor efectuada en el desarrollo de la Auditoría
Registra los resultados	Proporciona un registro de la información y evidencia obtenida durante la auditoría y desarrollada en respaldo de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones resultantes de la labor de la auditoría
Respalda el informe del auditor	El contenido de los papeles de trabajo o cédulas, tiene que ser suficiente para respaldar las opiniones, conclusiones y el contenido total del informe de Auditoría. Es muy importante señalar que el informe no ninguna circunstancia debe contener información o datos no respaldados en papeles de trabajo.
Indica el grado de confianza del sistema de control interno	Significa que los papeles de trabajo incluyen los resultados del examen y evaluación del sistema de control interno, así como los comentarios sobre el mismo que evidencia el análisis.
Fuente de información	La información utilizada por el auditor al redactar el informe, se apoya en los papeles de trabajo, es decir que sirven como fuentes de consulta en el futuro, cuando se necesiten algunos datos específicos.
Mejorar la calidad del examen	Los papeles de trabajo bien elaborados llaman la atención sobre asuntos importantes que se de atención adecuada a los asuntos más significativos
Facilitar la revisión y supervisión	Las cédulas y/o papeles de trabajo, son indispensables en la etapa de la revisión del informe antes de emitirlo como final, con el objetivos de tener certeza y confiabilidad del resultado.

5.8. REFERENCIACIÓN Y CORREFERENCIACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO

5.8.1 Referenciación

En un sistema de codificación utilizado para organizar y archivar los papeles de trabajo en cada uno de los legajos, de tal forma que facilite la identificación y el acceso a los mismos para propósitos de supervisión, consulta o demostración del trabajo realizado.

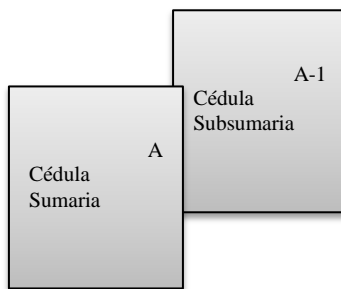
5.8.2. Metodología para el uso de la Referenciación

La metodología a ser aplicada para la referenciación de los papeles de trabajo será la siguiente:

Se asignará una codificación alfanumérica dependiendo del tipo de auditoría o seguimiento a realizar, correspondiendo el código alfabético para identificar la sección del legajo o el rubro del objeto de la auditoría el cual corresponde los papeles de trabajo; la codificación numérica indicará el orden de las cédulas dentro de la sección o el rubro trabajado.

La codificación asignada, debe anotarse con lápiz de color diferente, a fin de facilitar su visualización, colocando en ángulo superior derecho de cada cédula.

La secuencia de las planillas dentro de cada rubro se hará por ordenamiento alfanumérico simple, alfanumérico compuesto, debiéndose establecer una letra para cada tipo de Auditoría.



Para el caso en que los papeles de trabajo sean soportados por fotocopias proporcionados por la entidad o terceros se deberá tomar en consideración lo siguiente"

En el caso de que los documentos fueran de la propia entidad pero preparadas fuera de la Unidad de Auditoría Interna, se debe colocar en el ángulo superior izquierdo la sigla **PPE** (proporcionado por la entidad).

En el caso de que el documento fuera elaborado fuera de la entidad (circularización por ejemplo), se coloca en el ángulo superior izquierdo de la cédula de trabajo la sigla **PPT** (papel proporcionado por terceros).

Para identificar cédulas que pertenecen a un mismo análisis es conveniente la utilización de subíndices o quebrados. Por Ejemplo:

A-1; A-1/1; A-1/2;.....A-1/n

Cuando por cualquier razón válida se haya eliminado y/o no utilizado un papel de trabajo, deberá explicarse en la hoja anterior o siguiente de la cédula retirada que la referencia "NO FUE UTILIZADA".

5.8.3. Correferenciación o referencia cruzada

La correferenciación cruce de referencias, tiene como objetivo indicar que una cifra dentro de una cédula tiene relación directa con otra cifra o conjunto de ellas que figuran en otras planillas. De esta forma, se facilita y agiliza el proceso de revisión de papeles e identificación del trabajo de Auditoría que se ha hecho sobre partidas relacionadas.

5.8.3.1. Reglas básicas de correferenciación

- a) Solamente se deben cruzar cifras idénticas. (No es aplicable cuando la referencia que se coloca en cada paso del programa de auditoría, del Memorando de Planificación de Auditoría, cuestionario o listado de verificación, es para explicar en qué cédula de trabajo se desarrolló dicho paso, por lo que no es necesario hacer referencia a una cifra en particular).
- b) Los índices y las correferencias se deben hacer con lápiz de color rojo.
- c) Para determinar el sentido de la correferenciación, debe tenerse en cuenta que cuando se trata de una cifra, sobre lo cual se ha efectuado el trabajo de revisión en otra cédula o planilla, la referencia o codificación de la cédula sustentatoria se colocará en el costado izquierdo o encima de dicha cifra, por ser "la que recibe la información o es sustentado". En caso de la cédula o planilla sustentatoria, al costado derecho o debajo de la cifra resultante del trabajo ejecutado, se colocará la referencia o codificación de la cifra que se quiere sustentar, por ser lo que manda o sustenta la información. Debe evitarse colocar la referencia cruzada en el mismo sentido en ambos casos.

En resumen se entenderá que la referencia a la izquierda significa que viene de otra cédula de trabajo y a la derecha que se envía o va.

- d) Con la finalidad de evitar confusiones y un recargo innecesario de referencias, la correferenciación, sólo podrá ser aplicado por una sola vez en ambos

sentidos, es decir, una cifra podrá como máximo sustentar y/o ser sustentado.

- e) Debe tratarse de que las correferencias vayan de lo general a lo particular, como esquema en árbol.
- f) La correferenciación debe ser aplicada cuando esta sea útil para la adecuada revelación del trabajo realizado.

5.9. MARCAS Y NOTAS

Las marcas son señales que el auditor anota en los papeles de trabajo para evidenciar el tipo de procedimiento o prueba efectuada.

Sus principales propósitos son:

- ✓ Facilitar el trabajo y aprovechar el espacio, al anotar en una sola ocasión las actividades realizadas en varias partidas.
- ✓ Agilizar su supervisión, al poder comprender en forma inmediata el trabajo realizado.

Las marcas se clasifican, en razón de su grado de utilización, en:

- ✓ Estándares
- ✓ Específicas.

Las marcas estándares, son aquéllas que utiliza un grupo de auditores, cuyo significado es interpretado de la misma manera por cualquiera de los auditores del grupo.

Las marcas específicas, son aquéllas que utiliza un auditor y su significado puede ser interpretado de diferente manera por otro auditor.

Por lo tanto, se recomienda utilizar marcas estándares en las auditorías que se realizan en los órganos internos de control.

Para la interpretación de las marcas estándares se puede utilizar una cédula especial que por su tamaño sobresalga de los papeles de trabajo. Se podrá colocar al final de ellos para facilitar su consulta y al mismo tiempo, permitir revisar el trabajo desarrollado. La otra alternativa para la interpretación consiste en anotar el significado de las marcas al pie de la cédula.

Adicionalmente a las marcas descritas, existe el uso de conectores y notas que permiten al auditor referenciar y comentar la información contenida en los papeles de trabajo:

Conectores: Son números arábigos encerrados en un círculo con una flecha que indica la dirección donde se encuentra el conector correspondiente y se utiliza para identificar los datos o cifras en una cédula que dependen uno del otro, haciendo referencia en todos los casos al mismo dato o cifra, pero con diferentes niveles de desagregación.

Notas: Son referencias alfabéticas dentro del papel de trabajo que se explican al calce de la cédula. Se utilizan para ampliar, explicar o hacer alguna aclaración sobre un dato, cifra o elemento incluido en la cédula.

¶	CONFRONTADO CONTRA REGISTRO
¶	CONFRONTADO CONTRA DOCUMENTO ORIGINAL
④	CONFRONTADO CONTRA EVIDENCIA FÍSICA. SE UTILIZARÁ CUANDO ALGÚN DATO O CIFRA QUE CONSTE EN LA CÉDULA SE COMPARA CONTRA BIENES O ARTÍCULOS TANGIBLES.
Ⓢ	PEDIDO, CONTRATO O DATO POR CONFIRMAR MEDIANTE COMPULSA.
OBS.	REFERENCIA DE ALGUNA IRREGULARIDAD EN EL PAPEL DE TRABAJO, QUE POSTERIORMENTE SE DESCRIBIRÁ EN UNA CÉDULA DE OBSERVACIÓN.

5.10.LEGAJOS DE PAPELES DE TRABAJO

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

Cada Empresa 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.

5.11. CLASIFICACIÓN DE LOS ARCHIVOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO

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

5.11.1.1. Legajo Permanente (Anexo 2)

Está integrado por un conjunto de documentos que por sus características tienen una alta posibilidad de ser consultados durante el transcurso de distintas auditorías. Debe contener toda la información relevante que conserve interés en el futuro, por ello, es necesaria su periódica actualización, con el fin de dejar constancia del historial de la entidad y/o repartición auditada.

El proceso de preparación y armado del archivo permanente se inicia en la etapa de planeamiento.

Por lo general cada trabajo de auditoría es diferente, lo que implica que variará la información contenida en este tipo de archivo.

A continuación, a modo de ejemplo, se detalla la documentación primordial que debe incluirse en este legajo:

- ✓ Antecedentes y organización de la dependencia auditada
- ✓ Documentos legales, contratos, convenios y acuerdos
- ✓ Estructura Organizativa
- ✓ Sistema de información y control (reglamentos, manuales y normas)
- ✓ Informes de Auditoría

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

5.11.2.1. El Legajo corriente

Este legajo comprende los documentos que se preparan y se obtienen durante el transcurso de la auditoría. Fundamentan y respaldan la ejecución de los procedimientos realizados y la opinión del auditor.

Su contenido es diverso y variable, según la entidad y/o repartición que se audite, y aún en un mismo organismo puede cambiar de una auditoría a otra.

A continuación, a modo de ejemplo, se detalla la documentación primordial que debe incluirse en este legajo:

- ✓ Orden de trabajo actas, notas, y formularios internos.
- ✓ Memorándum de planeación.
- ✓ Programa de trabajo.
- ✓ Documentación suministrada por el auditado.
- ✓ Papeles analíticos.
- ✓ Resumen de observaciones.
- ✓ Opinión del auditado.
- ✓ Borrador del Informe de auditoría

5.11.2.2. Legajo de Programación

Este legajo es utilizado para documentar toda aquella información relacionada al proceso de planificación de la Auditoría, por lo tanto deberá incluir la información básica sobre la cual descansa la planificación de la Auditoría.

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

5.11.3.1. El legajo resumen

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

- ✓ Copia de los informes emitidos
- ✓ Certificación sobre aclaración de puntos pendientes
- ✓ Informes técnicos (abogados, expertos, etc.)
- ✓ Resumen de asuntos de importantes detectados en el trabajo, con la disposición de su tratamiento por parte de los niveles superiores

- ✓ Carta de representación o Certificación de la Empresa sobre la entrega de documentación e información a la Comisión de Auditoría
- ✓ Actas de reuniones sostenidas con los Funcionarios de la Entidad
- ✓ Sugerencias para futuros exámenes.
- ✓ Formularios de evaluación del desempeño del Personal
- ✓ Comentarios sobre el tiempo insumido y variaciones con relación al presupuesto de horas asignado
- ✓ Actas de devolución de la documentación.
- ✓ Listado de verificación de conclusión de la Auditoría (*)

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

5.12. SEGURIDAD Y ARCHIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO

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

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

1. 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.
2. 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.

3. Los papeles de carácter confidencial, nunca deben quedar fuera de control del Auditor Interno.
4. 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.
5. 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.
6. La oficina de auditoría debe contar con un lugar adecuado para archivar los papeles que no sean utilizados.
7. El acceso al archivo principal de la oficina del Jefe de la Unidad de Auditoría Interna o a quién delegare éste debe ser restringido, debiéndose llevar un registro permanente de todos los Papeles de Trabajo allí guardados y los posteriores retiros y devoluciones.

CAPÍTULO VI

PARTE I

DESARROLLO DEL MANUAL

**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR
LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE
PERSONAL EN LAS AFP'S**
(Caso de Estudio Futuro de Bolivia S.A. AFP)

	Nombre y Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:			
Aprobado por:			

ÍNDICE

MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

CAPÍTULO VI

DESARROLLO DEL MANUAL

6.1. INTRODUCCIÓN	62
6.2. GENERALIDADES DE LA PROPUESTA	62
6.3. OBJETIVO DEL MANUAL	63
6.4. ALCANCE DEL MANUAL	63
6.5. CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL	63
6.6. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	64
6.7. BENEFICIOS DE LA PROPUESTA	65
6.8. BENEFICIOS PARA FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP	66
6.9. ESQUEMA DEL MANUAL DE AUDITORÍA	67
6.10. MODO DE UTILIZACIÓN.....	68
6.11. RESPONSABLES QUE INTERVIENEN.....	68
6.12. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA	68
6.13. MARCO LEGAL.....	68
6.13.1. Normatividad Aplicable	68
6.13.2. Normatividad Legal y Técnica	68
6.14. PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA	69
6.15. BASES PARA LA PLANEACIÓN.....	69
6.16. FASES DE LA PLANEACIÓN	69
6.17. DIAGNÓSTICO F.O.D.A.	70
6.17.1. Amenazas y Oportunidades	70
6.17.2. Fortalezas y Debilidades.....	71

6.18. DIAGNÓSTICO F.O.D.A. para el Área de Recursos Humanos de Futuro de Bolivia S.A. AFP	72
6.19. PLAN DE LA AUDITORÍA	74
6.19.1. Plan General de Auditoría	75
6.19.2. Recopilación de Antecedentes	75
6.19.3. Memorándum de Planificación de Auditoría.....	76
6.20. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA	77
6.21. COMPRENSIÓN DE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO	77
6.22. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA SEGÚN RIESGOS MAS IMPORTANTES.....	78
6.22.1. Estrategia de la Auditoría, Naturaleza, Oportunidad y Alcance de los Procedimientos	78
6.23. PRUEBAS DE CONTROL.....	78
6.23.1.Procedimientos Sustantivos	79
6.23.2. Procedimientos Analíticos	79
6.23.3. Cuestionarios de Control Interno.....	79
6.23.4. Programa de Trabajo.....	81
6.23.5. Ejecución de la Auditoría	82
6.23.6. Ejecución de la Auditoría de Recursos Humanos.....	82
6.23.7. Método.....	82
6.23.8. Análisis de los datos recabados	85
6.23.9. Evidencia de Auditoría	85
6.23.9.1. Características de la Evidencia	86
6.23.9.2. Tipos de Evidencia	86
6.23.9.3. Organización de la Evidencia	87
6.23.9.4. Tipos de Evidencia	87
6.23.9.5. Conclusiones y Presentación de Resultados	88
6.23.9.6. Desarrollo de Deficiencia de Auditoría	88
6.23.9.7. Elementos de la Deficiencia de Auditoría	88

6.23.9.8. Comunicación de la Deficiencia de Auditoría	90
6.23.9.9. Conclusión de la Fases de la Ejecución	90
6.24. Carta de Representación	90

CAPÍTULO VII

INFORME DE AUDITORÍA

7.1. Etapas de la Elaboración del Informe de Auditoría.....	92
7.1.1. Borrador del Informe	92
7.1.2. Informe Final	92
7.2. Características del Informe de Auditoría.....	92
7.3. Redacción y Revisión del Informe	93
7.4. Comunicación del Informe de Preliminar	93
7.5. Contenido del Informe	94
7.6. Estructura de los Informes de Auditoría	94

CAPÍTULO VIII

APLICACIÓN DEL MANUAL

8.1. Contenido de Memorándum de Planificación de Auditoría	98
8.2. Programa de Trabajo de Auditoría	107
8.3. Cuestionario de Control Interno	111
8.4. Cédula Analítica	128
8.5. Informe de Auditoría	130
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	134
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	138
BIBLIOGRAFÍA	140
ANEXOS	142

6.1. INTRODUCCIÓN.

El presente manual es una compilación de normas, principios y procedimientos que observará el Equipo Auditor al ejecutar sus trabajos en sus distintas fases, con uniformidad, eficacia y eficiencia.

El Manual inicialmente presenta conceptos, sobre planificación ejecución comunicación de resultados, seguimiento, elaboración de papeles de trabajo, organización de los papeles de trabajo y otros procedimientos para regular la supervisión y control de los papeles de trabajo.

En cuanto al empleo de papeles de trabajo se establecen las modalidades de organización, marcas, referencias, correferencias y características, herramientas fundamentales que permiten reunir elementos de juicio que respaldan los informes de auditoría.

Este manual constituirá una herramienta escrita orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía de dichos recursos; además de asegurar el cumplimiento, juega un papel preponderante ya que a través de revisiones y evaluaciones, basado en fundamentos sólidos y criterios de aptitud, tiene como objetivo fundamental contribuir a la modernización de FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP, normando y automatizando los sistemas de selección y contratación de personal a fin de satisfacer las necesidades de la Empresa.

6.2. GENERALIDADES DE LA PROPUESTA

La formulación del presente Manual de Auditoría para Evaluar los Procesos de Selección y Contratación de Personal para FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP con domicilio en la ciudad de La Paz – Bolivia, constituirá una herramienta escrita que coadyuvara a incrementar la eficiencia en el área de Recursos Humanos, convirtiéndose en una guía de trabajo permanente, estableciendo de manera clara, ordenada, secuencial y detallada las actividades a realizar en los diferentes operativos de Auditorías.

6.3.OBJETIVO DEL MANUAL

El objetivo del presente Manual de Auditoría para evaluar los Procesos de Selección y Contratación de Personal es describir la ejecución de actividades estableciendo condiciones uniformes de administración, proporcionando procedimientos para la aplicación de criterios técnicos, legales, prácticos y estandarizados para que FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP, ejecute sus actividades dando cumplimiento a lo que establece las Normas de Auditoría, a efectos de que se ajuste a métodos objetivos y sistemáticos que ayuden a la formulación de juicios razonables, mejorar las prácticas y procedimientos en uso, contribuir al logro de metas, estableciendo parámetros y proporcionar lineamientos, para facilitar la tarea del equipo auditor, y estos sean desarrollados con eficacia y eficiencia.

6.4.ALCANCE DEL MANUAL

La elaboración de este Manual definirá los procedimientos a realizar por el Auditor, a través de una evaluación que permitirá establecer una estrategia a futuro y servirá como punto de referencia para el Proceso de Selección y Contratación de Personal a FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP.

6.5.CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL

El Manual de Auditoría constituye un excelente documento para la formación del personal y para entregar a cualquier parte interesada que desee conocer la actividad y el funcionamiento general de la empresa. Por lo tanto debe ser:

Objetivo. Porque refleja los hechos analizados, tal y como han sucedido, evitando incluir aspectos personales que puedan distorsionar el análisis y evaluación de la evidencia de auditoría.

De fácil comprensión. Constituye una fuente formal de información y orientación ya que muestra en forma detallada los procedimientos a seguir.

De consulta y apoyo. Implica orientar al auditor con criterio lógico, estableciendo una secuencia natural entre los hechos, procedimientos, evidencia y objetivos de Auditoría alcanzados.

Flexibles. Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la empresa.

6.6.IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP como Administradora de Fondos de Pensiones, durante la gestión 2013, incorporó a 48.952 nuevos Asegurados al Sistema Integral de Pensiones, con un promedio mensual de registro de 4.132; caracterizando a esta gestión, por el alto índice de aseguramiento de trabajadores independientes, 11.711 en ese periodo anual, lo que representa aproximadamente el 24% del total de nuevos registros.

Por cuarto año consecutivo se tuvo un incremento en la participación de mercado, en esta gestión se registró el porcentaje más alto de los últimos años (46.44%) ganando medio punto porcentual del mercado a nivel nacional.

La recaudación de contribuciones al SIP en la gestión 2013 fue la más alta de los últimos años, impulsada por la incorporación de nuevos conceptos de aportación solidarios para el Asegurado y para el empleador, alcanzó 2.595 millones de bolivianos, monto que respecto a la gestión anterior representó un incremento del 52%.

Dicha situación ha representado un desafío, es por ésta razón que se pretende aportar con un Manual de Auditoría para Evaluar los Procesos de Selección y Contratación de Personal debido a que la empresa cumple un rol determinante en la sociedad en el ámbito de la seguridad social de largo plazo.

En sentido mantener las reglas definidas y la aplicación correcta de procedimientos son de carácter obligatorio, ya que responden a una necesidad sobre su implementación y debido a su observancia pueden obtenerse resultados satisfactorios.

Los procedimientos escritos, coadyuvan a fortalecer en el caso particular al cuerpo de Auditores; lo que le permitirá involucrarse en el trabajo más rápidamente y proponer alternativas que mejoren la planificación, ejecución y control.

6.7.BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

El diseño de un Manual de Auditoría nace con la finalidad de ser una herramienta de aplicación práctica que de cumplir un objetivo en común que consiste en mejorar el Proceso de Selección y Contratación de Personal en FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP. La aplicación del Manual de Auditoría proporcionará cuando así se requiera la información necesaria para la presentación de informes oportunos y confiables sobre los resultados de la Auditoría y garantizará el cumplimiento de diversas disposiciones legales, el logro dependerá de los siguientes factores:

- ✓ Identifica el grado de contribución del departamento de personal a la organización.
- ✓ Mejora la imagen profesional del departamento de personal.
- ✓ Estimula una mayor responsabilidad y profesionalidad entre los miembros del departamento de personal.
- ✓ Clarifica los deberes y responsabilidades del departamento de personal.
- ✓ Detecta problemas críticos de personal.
- ✓ Estimula la uniformidad de las políticas y prácticas de personal, especialmente en empresas descentralizadas.
- ✓ Reduce los costos de recursos humanos a través de procedimientos de personal más eficientes.
- ✓ Sensibiliza hacia la necesidad de cambios en el departamento de persona
- ✓ Garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales.

Dentro de la doctrina de la Auditoría de Recursos Humanos, se pueden considerar los siguientes elementos:

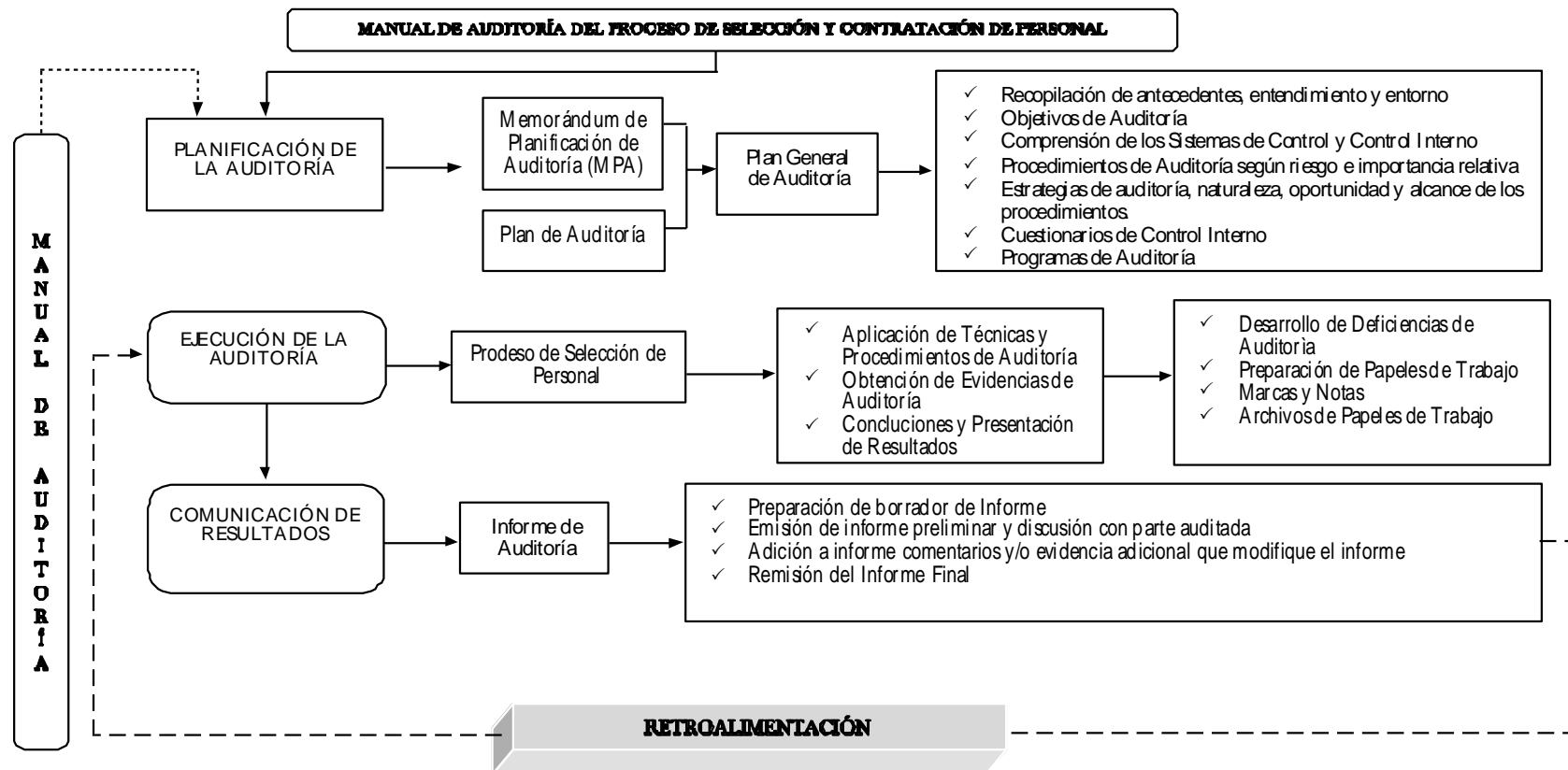
- a. Proceso de la auditoría
- b. Planeación de la auditoría
- c. Alcance
- d. Objetivo
- e. Memorando de planeamiento
- f. Ejecución de la auditoría
- g. Programas de auditoría.
- h. Procedimientos de auditoría.
- i. Técnicas de auditoría
- j. Evidencia de auditoría
- k. Informe de auditoría
- l. Hallazgos de auditoría

6.8.BENEFICIOS PARA FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP

Es determinar lo que se ha hecho, apreciar lo que se está haciendo y recomendar las posibles acciones futuras a través de la aplicación de acciones correctivas y preventivas de acuerdo a las causas detectadas.

- ✓ Garantizará la obtención de las metas y objetivos de FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP, como el activo más importante de toda organización.
- ✓ Determinará el uso eficaz y eficiente de estos recursos en la obtención de las metas y objetivos.
- ✓ Dispondrá de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.
- ✓ Aplicará el talento y los recursos de la organización a las áreas claves.
- ✓ Ayudará a enfrentar cambios en las condiciones de servicios.

6.9.ESQUEMA DEL MANUAL DE AUDITORÍA



6.10. MODO DE UTILIZACIÓN

El uso del Manual de Auditoría, relacionado a los Procesos de Selección y Contratación de Personal, es múltiple, en virtud de ser una herramienta que contiene la descripción narrativa del conjunto de instrucciones específicas, así como los formularios que intervienen en el procedimiento para evaluar el desempeño de la Auditoría fomentando la mejora del mismo.

6.11. RESPONSABLES QUE INTERVIENEN

- ✓ Gerencia General
- ✓ Control de Operaciones
- ✓ Jefatura de Recursos Humanos
- ✓ Responsables del Control Interno

6.12. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

1. Organigramas
2. Manual de recursos humanos
3. Manual de Organización
4. Ley General del Trabajo
5. Código de Comercio
6. Instructivos
7. Otra documentación complementaria relacionada a los Procesos de Selección y Contratación de Personal.

6.13. MARCO LEGAL

6.13.1. Normatividad aplicable.

Para la ejecución de la Auditoría, se considerará la siguiente normatividad legal y técnica

6.13.2. Normatividad Legal y Técnica

- ✓ Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA's)

- ✓ Normas Internacionales de Auditoría (NIA's), emitidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC)
- ✓ Normas para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna (NEPAI), emitidas por el instituto de Auditores Internos.

6.14. PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA

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

6.15. BASES PARA LA PLANEACIÓN

La planeación de un trabajo de auditoría tiene características y peculiaridades propias que exigen que los procedimientos de auditoría sean adaptados a las condiciones específicas de cada situación. Por consiguiente, la planeación de un trabajo de auditoría requiere conocer los antecedentes peculiares del caso para el cual se está planeando como ser identificar las áreas críticas, los problemas potenciales del examen, evaluar el nivel de riesgo y programar la obtención de la evidencia necesaria para informar sobre la eficacia y eficiencia en los Procesos de Selección y Contratación de Personal y el cumplimiento de Leyes, Normas establecidas.


6.16. FASES DE LA PLANEACIÓN.

- a. Investigación de aspectos generales y particulares del área a auditar.
- b. Entrevista con la Gerencia General y de Recursos Humanos de FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP.
- c. Programación del trabajo de detalle específicamente aplicable y presentación de la propuesta a la Gerencia General de FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP.

6.17. DIAGNÓSTICO F.O.D.A.


6.17.1. Amenazas y Oportunidades

Identificar las causas de eventos del medio ambiente externo que de representarse y/o presentarse complicarían y facilitarían el logro de objetivos.

 <u>FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP</u> <u>DIAGNÓSTICO EXTERNO</u>	
NOMBRE DEL AUDITOR:	
AMENAZAS (Por concepto)	OPORTUNIDADES (Por concepto)
ANÁLISIS	

6.17.2. Fortalezas y Debilidades

Identificar las causas de aquellas actividades que se realizan con un alto y bajo grado de eficiencia.

 <u>FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP</u> <u>DIAGNÓSTICO INTERNO</u>		
NOMBRE DEL AUDITOR:		
FECHA:		
	FORTALEZAS (Por concepto)	DEBILIDADES (Por concepto)
Misión		
Objetivos		
Estrategias		
Políticas		
Normas		
Reclutamiento		
Selección		
Contratación		
Inducción		
Capacitación		
Desarrollo		
ANÁLISIS		

6.18. Diagnóstico F.O.D.A. para el Área de Recursos Humanos de FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP

El primer paso consiste en determinar cuál es la situación de FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP, a través de un análisis o diagnóstico F.O.D.A, nombrado así por los factores que se toman en cuenta para su desarrollo: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, relacionada a los Procesos de Selección y Contratación de Personal.

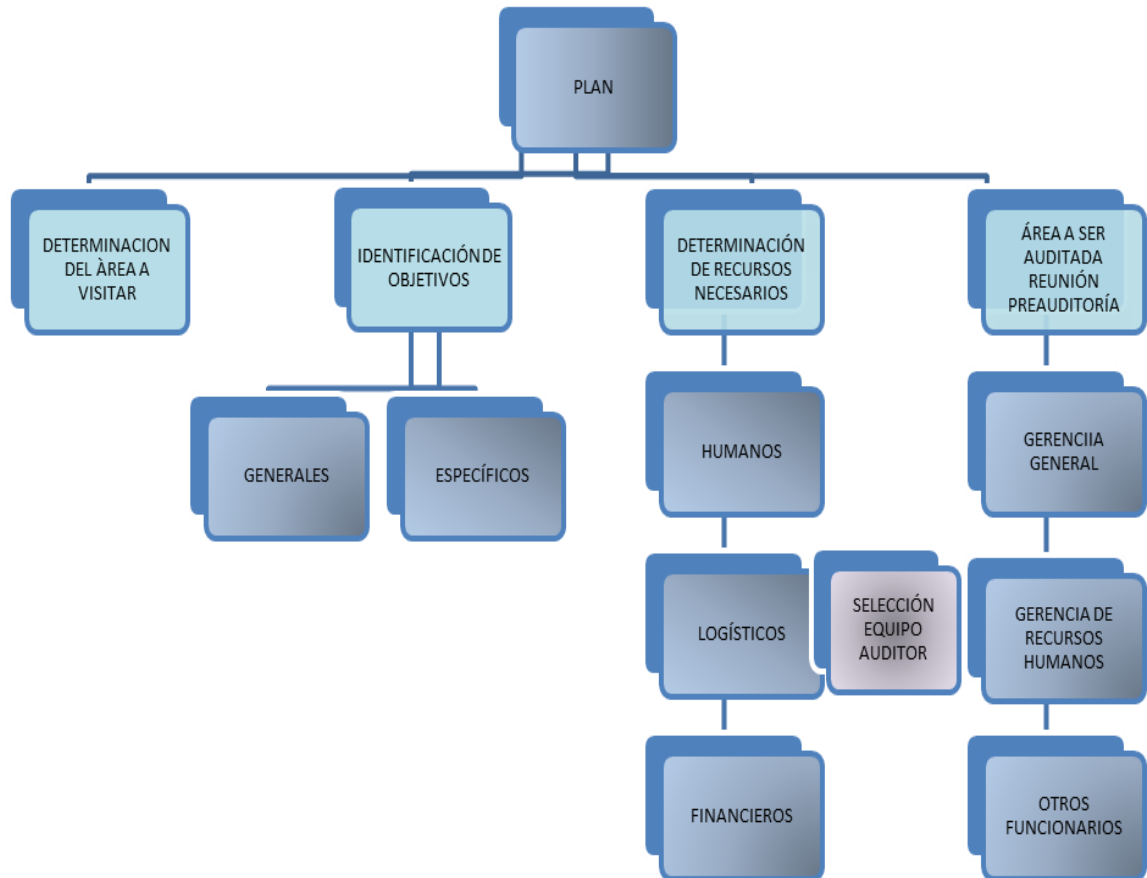
FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
--------------------------	--------------------------

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mejorar el Proceso de Selección y Contratación de Personal tener personas Idóneas para desempeñar sus funciones y cumplir el perfil requerido para cubrir la vacancia.	Desconocimiento de los elementos con los que debe contar una Manual de Selección y Contratación de Personal	Buena Relación con la Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros – APS	Inestabilidad Política , para el traspaso a la Gestora Pública de la Seguridad Social de Largo Plazo
Promover y desarrollar conductas para el logro eficaz de objetivos de la Empresa.	No aplicación de Sistema de Auditoría de Control para la selección y contratación de personal.	Información y consultas ON LINE a cerca de los servicios que se ofrece a los asegurados, acorde a las exigencias y requerimientos solicitados.	Personal se inserta con facilidad en áreas para las cuáles no fue capacitado o especializado
Cuentan con un Manual de funciones.	No cumplen con su mayoría con lo dispuesto en su Manual.	Capacitación permanente al personal.	Alteraciones del sistema económico del País (leyes gubernamentales, inflación etc.)
Cuentan con programas de evaluación de desempeño al personal.	No cumplen con lo dispuesto en el	FUTURO DE BOLIVIA	Dar información sobre la empresa a la competencia.

	programa de evaluación y desempeño al personal.	S.A. AFP, promueve el constante crecimiento y mejora.	
FUTURO DE BOLIVIA S.A. cuyo objeto social único y exclusivo es la administración de un fondo de pensiones, así como el otorgamiento de las prestaciones por vejez, invalidez y sobrevivencia a sus afiliados. Se financian a través del cobro de comisiones a sus afiliados y podrán aumentar los ahorros de estos mediante inversiones.	Falta de integración de personas a planes y programas.	Competencia Laboral.	Baja competencia laboral.
Estructura cultural bien definida en cuanto a misión, visión, objetivos	Alta rotación de personal sin previo Memorándum de cambio de funciones y en momentos inoportunos.	Actualización de Políticas sobre los Recursos Humanos.	Falta de personal calificado.
Existencia de personal capacitado, a fin de realizar procesos como: Recepción de documentación, revisión física, escaneo de documentos de aquellos que están normados, digitalización para el cargado en la página FENIX, cargado al Sistema del Inventario, guardado en estantería, atención a requerimientos de todas las áreas, así como de todas las regionales, control y seguimiento de todos los trámites o expedientes.	Problema en cuanto a las actividades y tareas que se realizan en cada área.	Implementación de nuevos sistemas y procesos.	

6.19. PLAN DE AUDITORÍA



Fuente: Elaboración Propia

El Plan Auditoría, tiene como propósito planear, articular, armonizar y estandarizar el desarrollo y aplicación de la auditoría interna para poder determinar de manera efectiva y eficiente la forma de obtener datos necesarios de forma competente e independiente, que permita la identificación de los riesgos estratégicos y/o proponga planes de mejora sobre los procesos que sean considerados clave en un momento o periodo determinado de acuerdo con los objetivos establecidos para este fin.

6.19.1. Plan General de Auditoría

El auditor debe desarrollar y documentar un plan general de Auditoría describiendo el alcance y la conducción que se espera obtener del examen, el auditor entre otras cosas debe considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Recopilación de antecedentes entendimientos
- ✓ Objetivos de Auditoría
- ✓ Comprensión de los Sistemas de Control Interno
- ✓ Procedimientos de auditoría según el riesgo e importancia relativa
- ✓ Estrategias de auditoría, naturaleza, tiempos y alcance de los procedimientos
- ✓ Cuestionarios de Control Interno
- ✓ Programa de Auditoría

6.19.2. Recopilación de Antecedentes

Inicialmente el equipo Auditor obtendrá información referida a la empresa y el contexto en cual se desenvuelve.

Por lo tanto, se realizará:

- a. La definición de objetivos, la revisiones a ser aplicadas, el alcance, el objeto de revisión y las responsabilidades que el equipo de auditoría realizará
- b. Un relevamiento de información sobre la actividad de le Empresa, las disposiciones legales aplicables, para poder identificar los hechos, operaciones y/u otros que puedan tener efecto significativo sobre la información auditada de los procesos de selección y contratación de personal.

La recopilación de información, fundamentalmente estará basada en:

- ✓ Disposiciones legales vigentes
- ✓ Reglamentos internos
- ✓ Manual de Procedimientos de Reclutamientos, Selección y Contratación de Personal

- ✓ Estructura orgánica de FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP
 - ✓ Memorias anuales
 - ✓ Otra información relevante al tema
- c. La aplicación de técnicas tales como la elaboración de un flujo grama **(Ver Anexo 1)** de los Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, con la finalidad de identificar:
- ✓ La dinámica utilizada en el Proceso de Selección y Contratación de Personal
 - ✓ Las áreas relacionadas en el Proceso
 - ✓ Las actividades de mayor relevancia
 - ✓ Políticas y Procedimientos y métodos de evaluación.

6.19.3. Memorándum de Planificación de Auditoría (ANEXO 3)

Una vez obtenidos los datos de la información preliminar, se debe elaborar el Memorándum de Planificación de Auditoría, el cual debe contener todos los aspectos detallados en la presente norma, así también aquellos que se consideren necesarios incluir y que tengan relación con los objetivos del examen.

El auditor debe considerar los siguientes aspectos:

I. Términos de referencia

Antes de comenzar el examen, los objetivos deben estar claramente definidos, vale decir el tipo y cantidad de informes que se emitirán, revisiones adicionales aplicadas y el alcance de los mismos, definir el equipo de auditoría el cual considerará los siguientes aspectos:

- a.** Principales objetivos y responsabilidades en materia de informes
- b.** Alcance
- c.** Normas vigentes para el desarrollo de la Auditoría
- d.** Fecha de presentación del informe

- II. Información sobre los antecedentes, operaciones de la entidad y sus riesgos inherentes.
 - a. Antecedentes de la entidad
 - b. Estructura organizativa
 - c. Naturaleza de las operaciones
- III. Sistema de información financiera contable
- IV. Ambiente de Control
- V. Revisiones analíticas y determinación de los riesgos inherentes
- VI. Exámenes de auditoría practicados
- VII. Evaluación de los sistemas de información y control
- VIII. Enfoque de Auditoría
- IX. Consideraciones sobre significatividad
- X. Administración del trabajo
 - a. Fechas de las etapas a cumplir
 - b. Presupuesto de horas.

6.20. Objetivos de la Auditoría

Es emitir una opinión independiente sobre los Procesos de Selección y Contratación de Personal en FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP, el cumplimiento de Normas Legales, con la finalidad de evaluar los grados de implantación, implementación y desarrollo del Control interno.

6.21. Comprensión de los Sistemas de Control Interno

Para llevar a cabo la Auditoría, es importante que el auditor realice una evaluación del sistema de control interno para determinar la naturaleza, el alcance y oportunidad de los procedimientos a ser aplicados y de ésta manera obtener las bases necesarias para desarrollar los procedimientos de Auditoría.

6.22. Procedimientos de Auditoría según Riesgos más Importantes

El Auditor Interno, deberá evaluar los riesgos más importantes tales como: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección, según su grado de importancia relativa en las diferentes áreas del Control Interno de la Empresa, en aras de conducir los procedimientos, estrategias y técnicas adecuadas con la finalidad de reducir el riesgo presente en el Control Interno.

6.22.1. Estrategia de la Auditoría, Naturaleza, Oportunidad y Alcance de los Procedimientos.

Para realizar una Auditoría Interna se necesita utilizar las siguientes estrategias:



6.23. Pruebas de Control

Las pruebas de controles se realizan sólo sobre aquellos controles que el auditor haya considerado **adecuadamente diseñados** para prevenir, o para detectar y corregir, una incorrección material en una afirmación. Si se utilizaron controles sustancialmente

diferentes en distintos momentos durante el periodo que se audita, cada uno se considera de forma separada.

6.23.1. Procedimientos Sustantivos.

Los procedimientos sustantivos son los procedimientos de auditoría diseñados para detectar incorrecciones materiales en las afirmaciones. Comprenden:

- ✓ pruebas de detalle (de tipos de transacciones, saldos contables e información a revelar); y
- ✓ procedimientos analíticos sustantivos.

El auditor debe diseñar y aplicar procedimientos sustantivos para cada tipo de transacción, saldo contable e información a revelar que resulten materiales, con independencia de los riesgos valorados de incorrección material. Este requerimiento refleja los siguientes hechos:

- a) la valoración del riesgo por el auditor supone el ejercicio de un juicio, por lo que es posible que no identifique todos los riesgos de incorrección material; y
- b) existen limitaciones inherentes al control interno, incluida su posible elusión por la dirección.

6.23.2. Procedimientos Analíticos.

Ayudan al auditor en la planificación del trabajo, determinando la naturaleza, oportunidad y alcance de otros procedimientos de auditoría de realización de pruebas sustantivas, cuando su realización puede ser más efectiva o eficiente que las pruebas de detalle en la reducción del riesgo de que no se detecten errores significativos en la información financiera, convirtiéndose en una técnica de revisión global de la información financiera en la etapa de supervisión del trabajo de auditoría.

6.23.3. Cuestionarios de Control Interno

Un “Cuestionario de Control Interno” es un documento que un auditor les proporciona a los empleados de una empresa antes de realizar una auditoría. El cuestionario es útil para

determinar en qué áreas la auditoría debe centrarse. Cuando los empleados responden a las preguntas, el auditor sabe si la empresa está manteniendo un registro exacto en general y tiene una evidencia que demuestra quién es la persona que es responsable de los documentos. La empresa recibe los beneficios de tener una auditoría más barata, más rápida y más eficaz por el cuestionario de control interno.

COMPONENTE					
ASPECTOS CONDICIONANTES	DISEÑO				
	SI	NO	N/A	REF. P/T	REALIZADO POR:

SI. Indican que existen evidencias, es necesario efectuar las pruebas correspondientes para confirmar la veracidad de la respuesta obtenida

NO. Indica la inexistencia de la evidencia de un diseño adecuado, situación que origina una deficiencia de control interno, lo que va a generar una planilla de deficiencias.

N/A. Significa que la pregunta del cuestionario no se aplica a las características o condicionantes de la Empresa, por lo que se debe fundamentar la no aplicabilidad en los papeles de trabajo.

Referencia del papel de trabajo. Se debe identificar en papeles de trabajo las correspondientes justificaciones.

Realizado Por. Identifica al auditor que ha desarrollado el procedimiento, el mismo que colocará sus iniciales y rubrica conjuntamente con el Supervisor, con la fecha de ejecución de la Auditoría.

6.23.4. Programa de Trabajo (Anexo 4)

El auditor deberá desarrollar y documentar un programa de trabajo que exponga la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría planeados que se requieren para implementar el plan de auditoría global. El programa de trabajo sirve como un conjunto de instrucciones a los auxiliares involucrados en la auditoría y como medio para el control y registro de la ejecución apropiada del trabajo. También puede contener los objetivos de la auditoría para cada área y un presupuesto de tiempos en el que son presupuestadas las horas para las diversas áreas o procedimientos de auditoría.

El programa de trabajo contiene prácticamente la misma información que el plan de trabajo, pero difiere de este en que se le han adicionado columnas para el tiempo estimado, el tiempo real, la referencia al papel de trabajo donde quedó plasmada la ejecución del programa, la rúbrica de quien realizó cada paso y la fecha del mismo.

Por medio de cada programa de auditoría, el auditor adquiere control sobre el desarrollo del examen, pues estos además de ser una guía para los asistentes sirven para efectuar una adecuada supervisión sobre los mismos, permitiendo también determinar el tiempo real de ejecución de cada procedimiento para compararlo con el estimado y así servir de pauta para la planeación de las próximas auditorías, así mismo, permite conocer en cualquier momento el estado de adelanto del trabajo, ayudando a la toma de decisiones sobre la labor pendiente por realizar.

- ✓ Objetivos de la actividad de auditoría
- ✓ Naturaleza y tamaño de la unidad a evaluarse
- ✓ Situación de la estructura del control interno

Los programas de auditoría persiguen los siguientes objetivos:

- ✓ Desarrollar la Auditoría con efectividad
- ✓ Orienta al auditor o auditores
- ✓ Identificar el tipo y la importancia del trabajo a desarrollar
- ✓ Es una guía en la aplicación de los procedimientos de auditoría y papeles de trabajo

- ✓ Establece la ejecución de trabajo en auditorías eficientes
- ✓ Sirve como registro de la labor del auditor evitando la omisión de algunos procedimientos

6.23.5. Ejecución de la Auditoría

La fase de ejecución es la parte central de la auditoría, en ella se practican todas las pruebas y se utilizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias de auditoría que sustentarán el informe.

Su contexto es el de satisfacer los objetivos establecidos en la asignación de actividades de auditoría y desarrollar las tareas definidas en el plan de trabajo.

En esta fase, el equipo auditor ajusta y desarrolla los programas de auditoría para cada proceso significativo o línea y aplica pruebas mediante las diferentes técnicas de auditoría que conduzcan a determinar los hallazgos.

6.23.6. Ejecución de la Auditoría de Recursos Humanos

El primer paso será reunirse con el personal de FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP, quienes tendrán 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.

El segundo paso consistirá en analizar los sistemas de control establecidos por la empresa para garantizar la eficacia y eficiencia de los mismos.

6.23.7. Método

- ✓ Cuestionarios
- ✓ Cálculo de Ratios (Check List I)
- ✓ Entrevistas
- ✓ Análisis de Documentación

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

a. Cuestionarios

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

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

b. Cálculos en Ratios

Se ha desarrollado una hoja de chequeo (Check List I) en la que, a través de una serie de ítems que el auditor se encargará de complementar a partir de la información que los empleados faciliten, se obtendrán unos datos numéricos que permitirán el cálculo de diferentes ratios relacionados con cada una de las áreas de recursos humanos y que permitirán su posterior valoración.

En el caso de que en el sistema de Control Interno de FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP ya estén calculados estos ratios, se procederá a la verificación y el análisis de los mismos.

c. Entrevistas

Se procederá a la realización de entrevistas con diferentes empleados de FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP, algunos vinculados al área de Personal y otros no vinculados, 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 dé el entrevistado con el fin de

crear un mayor feedback. Se trata de conseguir una conversación fluida, evitando que el empleado se sienta incómodo o tenga la sensación de estar en un interrogatorio.

d. 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.

i. Justificación del Método:

La elección de este método viene determinada en gran manera, por las ventajas que ofrecen su implementación y posterior análisis.

La ventaja principal de este método mixto es que nos permite evaluar de un modo cuantitativo, a través de ratios estadísticos, datos numéricos y puntuaciones, y también de un modo cualitativo, a través de valoraciones, apreciaciones, actitudes, análisis de conductas, etc.

Las diversas prácticas de recursos humanos que se están aplicando en la empresa, obteniéndose así una visión global que nos permitirá una posterior valoración más completa.

ii. Factores en los que se fundamenta la metodología:

- ✓ Aceptación del empleado por participar en la facilitación de la información.
- ✓ Generación de un adecuado grado de confianza entre el auditor y los empleados que facilitarán la información.
- ✓ Facilitar datos e información suficiente, pertinente y objetiva.
- ✓ Permitir la actuación independiente del auditor cuando así se requiera, dentro de las instalaciones de la empresa.
- ✓ Evaluar resultados frente a las metas fijadas. Estar dispuestos a rectificar y a fijar nuevas metas si así se aconseja por parte del auditor.
- ✓ Identificación de puntos fuertes, débiles y medidas correctivas.
- ✓ Acordar con los responsables de las diversas áreas de Recursos Humanos estrategias para superar los fallos detectados.

- ✓ Dotar a los integrantes del área de Recursos Humanos de un conocimiento completo y actualizado acerca de las consecuencias de su labor.

iii. **Responsabilidad de la ejecución del proceso.**

La responsabilidad de la ejecución del proceso de auditoría recae en gran medida en el auditor que será el ejecutor de la recogida de información, sin embargo hay que tener en cuenta que parte de la responsabilidad va a recaer en los diferentes empleados de la empresa que deberán facilitar la información que el auditor les solicite de la manera más rápida y veraz posible, por ello el órgano de recursos humanos se ha de comprometer a informar a estos empleados de la importancia de labor del auditor, logrando así su compromiso y colaboración.

iv. **Amplitud temporal de la Auditoría**

La experiencia 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.

6.23.8. Análisis de los datos recabados

El señalamiento de las fallas encontradas con referencia al cumplimiento de los programas y presupuestos en materia de personal de la Empresa, la investigación de sus causas, la determinación si los procedimientos pueden mejorar, ya sea para la obtención de políticas fijadas.

6.23.9. Evidencia de Auditoría

El Auditor debe recolectar suficientes evidencias mediante la aplicación de pruebas de control y procedimientos sustantivos lo que le permitan fundamentar una opinión sobre el objeto de la Auditoría. Las evidencias de la Auditoría deben ser recolectadas a través de entrevistas, examen de documentos y de la observación de actividades y condiciones,

para asegurar la efectividad de los procedimientos de muestreo y de medición para respaldar las conclusiones y recomendaciones.

6.23.9.1. Características de la Evidencia

El auditor deberá obtener la evidencia basado en la naturaleza y objetivos del examen realizado, en los Procesos de Selección y Contratación de Personal para fundamentar los juicios de valor. Conclusiones y recomendaciones.

Esta evidencia obtenida deberá quedar respaldada en los papeles de trabajo, mismos que serán organizados en un archivo completo, el trabajo realizado y las conclusiones alcanzadas.

6.23.9.2. Tipos de Evidencias

a) Verbales

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

b) Oculares

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

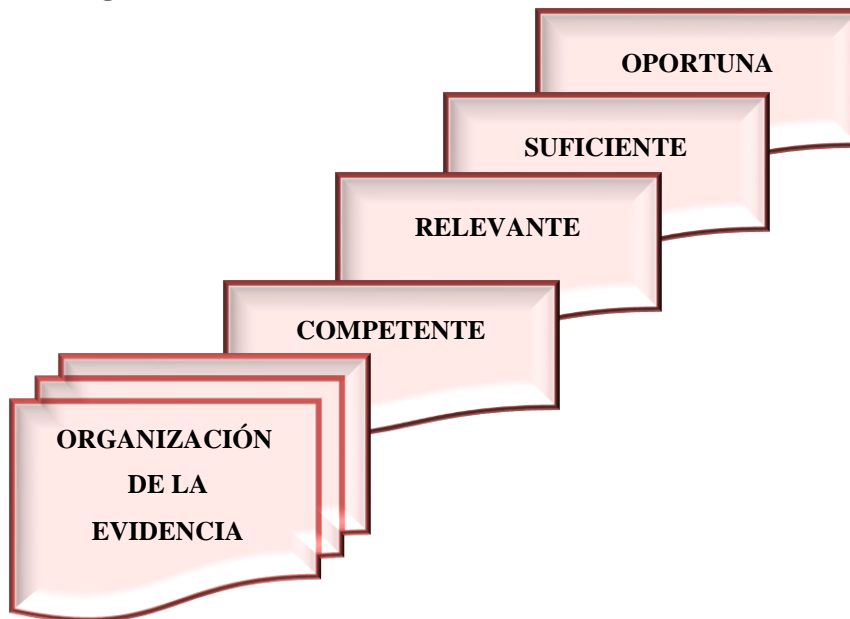
c) Documentales

- ✓ Cálculo: Verificación de la exactitud aritmética.
- ✓ Comprobación: Confirmación de la veracidad, existencia.
- ✓ Análisis: Separación de las partes de una operación.
- ✓ Confirmación: Corroboración de la verdad de los hechos.
- ✓ Conciliación: Análisis de la información producida por diferentes instituciones.

d) Físicas

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

6.23.9.3. Organización de la Evidencia



6.23.9.4. Tipos de Evidencia

Evidencia	Características
Competente	<ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo a la realidad, es válida • Debe ser obtenida de una fuente confiable • Debe ser sinónimo de confiabilidad
Relevante	<ul style="list-style-type: none"> • Con relación al objeto de la auditoría • Es considerada sólo en términos de los objetivos específicos de la auditoría • Es considerada para un objeto de auditoría y no para otro diferente
Suficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de evidencia requerida, para la emisión de una opinión de un objeto de auditoría • Tener suficiente evidencia razonable de la validez de los hallazgos
Oportuna	<ul style="list-style-type: none"> • Período que abarca la auditoría • Realizada en el momento preciso

6.23.9.5. Conclusiones y Presentación de Resultados

El auditor, como resultado de la auditoría practicada, deberá elaborar conclusiones y presentar resultados sobre los Procesos de Selección y Contratación de Personal mediante una recapitulación de los aspectos sobresalientes, para contrarrestar todas aquellas situaciones negativas o problemáticas detectadas, proponer alternativas de solución y/o modificar procedimientos al interior de la Empresa, esto con la finalidad de fomentar la eficiencia y eficacia con relación a los objetivos propuestos por la Empresa.

6.23.9.6. Desarrollo de Deficiencias de Auditoría

Denominada de esta manera al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual relevada durante el examen efectuado; valer decir toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en el proceso de dotación de recursos humanos del empresa, bajo este examen que merecen ser comunicados en el informe. Sus atributos son: condición, criterio, causa, efecto y recomendación, por lo que los requisitos que debe reunir una deficiencia de auditoría son:

- ✓ Significativo
- ✓ Objetivo
- ✓ Convincente para la persona que no participó en la auditoría.
- ✓ Basado en hechos y evidencias precisas y documentadas en los papeles de trabajo.

6.23.9.7. Elementos de la deficiencia de Auditoría

Luego del análisis efectuado de las actividades relacionadas a los Procesos de Selección y Contratación de Personal, éstas deficiencias deberán ser plasmadas con los atributos correspondientes:

Condición

Hace referencia a la situación encontrada por el auditor al examinar un área, actividad, entendida como lo que es, refleja la manera en que el criterio está siendo logrado.

Criterio

Comprende la norma con la cual el auditor mide la condición, es la meta que la empresa está tratando de alcanzar o representa la unidad de medida que permite la evaluación de la condición actual; denominada criterio a la norma de carácter legal-operativo o de control que regula el accionar de la empresa.

Causa

Es la razón básica por la que ocurrió la condición o el motivo de incumplimiento del criterio o norma, la simple expresión en el informe del problema que existe, incumplimiento de normas, motivo suficiente para convencer al usuario del informe.

Efecto

Es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, representa la pérdida en términos monetarios originada por el incumplimiento en el logro de la meta trazada, para el caso particular de los Procesos de Selección y Contratación de Personal representa el incumplimiento de la Normativa Legal.

Recomendaciones

Basada principalmente en el análisis de los atributos causa-efecto, es la propuesta de solución a las diferencias encontradas durante el proceso de la auditoría practicada.

Las recomendaciones deberán tener un carácter preventivo o correctivo y deberán indicar que parte de los procesos de la empresa (auditada) requiere mejoras, las cuales tienen que ser precisas y prácticas, orientadas a eliminar las irregularidades detectadas.

Al formular las recomendaciones se deben considerar:

- ✓ Las opciones de acción viables para la empresa auditada y la factibilidad de aplicar medidas sugeridas.
- ✓ Los efectos positivos y negativos a la implementación de las recomendaciones en las operaciones de la Empresa.

6.23.9.8. Comunicación de las Deficiencias de Auditoría

Del examen practicado de la Auditoría el auditor debe comunicar oportunamente las deficiencias encontrada con relación a los Procesos de Selección y Contratación de Personal a la Gerencia General, con las respectivas aclaraciones o comentarios en forma documentada, para la respectiva evaluación y consideración en el informe correspondiente.

6.23.9.9. Conclusión de la Fase de Ejecución

El auditor, deberá revisar todas las evidencias de la Auditoría, para comunicar los hallazgos y la evaluación de las respuestas de la empresa, significa que el auditor ha concluido la fase de la ejecución con el respaldo correspondiente de sus papeles de trabajo de manera clara y precisa, soportadas con evidencias necesarias, para sustentar el examen practicado, con la presentación del informe final de Auditoría.

6.24. Carta de Representación (ANEXO 5)

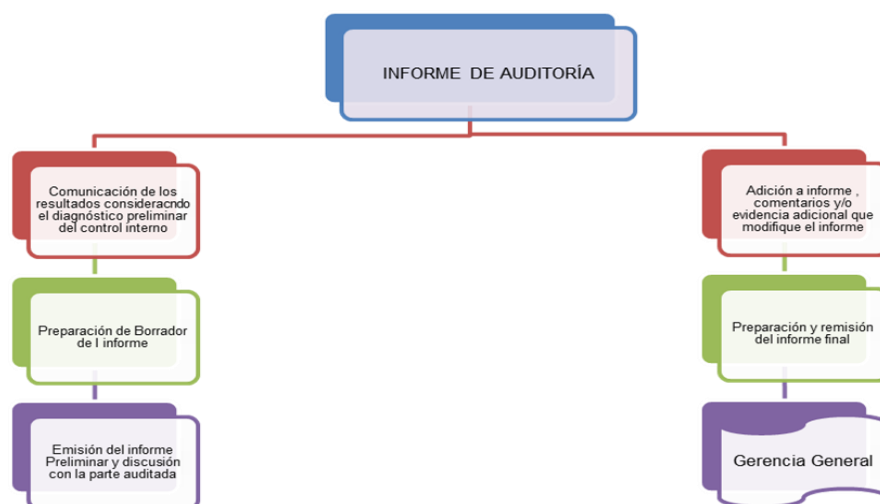
El auditor debe obtener una carta de representación del titular y/o de la Gerencia General del auditado. La carta de representación es el documento mediante el cual el nivel competente de la empresa reconoce haber puesto a disposición del auditor toda la información requerida o cualquier hecho significativo ocurrido durante el período del examen practicado. Los auditores deben adoptar todas las providencias necesarias para asegurarse de la totalidad, propiedad y suficiencia de los archivos de papeles de trabajo, el retiro del equipo de auditoria deber ser coordinado con los niveles gerenciales del auditado, con lo cual se dará por terminado el trabajo, mismo que debe darse a conocer por escrito.

CAPÍTULO VII

INFORME DE AUDITORÍA

El informe de auditoría es un documento que muestra el alcance del trabajo efectuado por el auditor, incluye observaciones, conclusiones y recomendaciones para poner en práctica medida correctivas en las áreas que sean requeridas, formuladas de conformidad con principios y normas legales, remitido a la Gerencia General de la empresa, el mismo debe contener juicios fundamentados en las evidencias obtenidas a los largo del examen practicado con el objeto de brindar suficientes herramientas acerca de los desvíos o deficiencias más importantes, así también recomendar mejora en la conducción de actividades y ejecución de operaciones; el informe cubre dos funcione básicas:

- ✓ Comunica los resultados de la evaluación del sistema de control interno, de la Auditoría en gestión y el cumplimiento de la normativa vigente.
- ✓ Persuade a la Gerencia de la Empresa para adoptar políticas y acciones respecto algunos problemas que podrían afectar las actividades y operaciones.



7.1. Etapas para la elaboración del informe de Auditoría

7.1.1. Borrador de Informe

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

7.1.2. Informe Final

Se refiere al informe definitivo, después de haber discutido el borrador del informe con las personas relacionadas directamente con los hallazgos de auditoría y haber obtenido explicaciones con evidencia documental y que cumplan con el principio de suficiencia y competencia de conformidad. al juicio profesional del auditor. El auditor deberá preparar de manera técnica, profesional y oportuna la emisión del informe final a la directiva y accionistas.

7.2. Características del Informe de Auditoría

Importancia del Contenido

El informe escrito debe tener suficiente importancia para justificar su inclusión y la atención del usuario al que va dirigido.

Utilidad

La finalidad es generar una acción constructiva, ayudar al auditado a implantar las mejoras que sean necesarias.

Completo

El informe debe dar cuenta de todos los aspectos comprendidos en el desarrollo de la labor de la evaluación.

Oportuno

Debe emitirse en el plazo establecido y sin retraso alguno, a fin de permitir una rápida acción correctiva.

Objetivo

Debe brindar una información real y sin distorsiones, las observaciones, recomendaciones y la conclusión deber ser expuestos en forma imparcial.

Equidad

Debe existir imparcialidad en la emisión del informe

Convincente

Las deficiencias encontradas se presentarán de manera convincente, las recomendaciones y la opinión independiente deberán inferir lógicamente de los hechos presentados.

Claro

Los informes deben estar redactados de manera clara y sencilla con un ordenamiento lógico.

Conciso

Deben ser completos y concisos para captar la atención y generar acciones eficaces; los informes concisos evitan detalles innecesarios para no confundir al lector.

Constructivo

La finalidad del informe es buscar una reacción de aceptación a las recomendaciones y conclusiones, por esta razón deben evitarse adjetivos y/o acentuar exageradas deficiencias, vale decir deben presentarse con una justa perspectiva.

7.3.Redacción y Revisión del Informe

Durante el desarrollo de la Auditoría, el supervisor revisara el trabajo de los auditores y verificará que los papeles de trabajo reúnan las evidencias suficientes que avalen las conclusiones y recomendaciones, incluidas en el informe, por tanto será responsabilidad del supervisor que el informe revele todos aquellos aspectos sobresalientes, que contribuyan al objetivo de la Auditoría.

7.4.Comunicación del Informe Preliminar

El informe preliminar comunica los resultados de la Auditoría practicada, a la Gerencia General, por lo que el mismo permite:

- ✓ Poner en conocimiento a la Gerencia General de la empresa los resultados del examen practicado, previa revisión
- ✓ Dar la oportunidad a la empresa emitir sus descargos respecto a las observaciones y hallazgos incluidos en el “informe preliminar”
- ✓ Reducir el riesgo de interpretación errónea de los resultados
- ✓ Facilitar las acciones de seguimiento, para establecer si la empresa ha adoptado acciones correctivas.

7.5.Contenido del Informe

Identificación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre de la Empresa ✓ Periodo que comprende el estudio ✓ Tipo de auditoría o examen practico ✓ Número de informe ✓ Responsable (s) de haber efectuado el estudio
Objetivos, alcance y metodología de la auditoría	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El enfoque y orientación del estudio ✓ El alcance de la auditoría y las principales áreas sujetas al examen ✓ Breve descripción de aspectos generales de la empresa ✓ Detalle de los principales métodos utilizados para el desarrollo del examen ✓ Determinación específica de las áreas críticas detectadas y de todos aquellos aspectos de relevancia que se hayan encontrado en el desarrollo del estudio. ✓ Detalle o descripción de la evaluación practica a los niveles gerenciales y administrativos de la empresa ✓ Deberá hacer mención de todos aquellos aspectos positivos detectados en el estudio y que puedan alcanzar los objetivos propuestos por la empresa. ✓ Identificación de los hallazgos de auditoría
Conclusiones y recomendaciones	<p>Del informe del auditor podrá concluir sobre el examen practicado y mediante una capitulación de los aspectos sobresalientes orientada a los Gerentes sobre las alternativas de solución más razonables, para contrarrestar todas aquellas situaciones negativas o problemáticas detectadas en cada una de las áreas, además el auditor podrá en todo momento proponer modificaciones a los procedimientos y procesos al interior de la entidad siempre y cuando estos beneficien y logren fomentar la eficiencia y eficacia en la obtención de los objetivos propuestos por la empresa.</p>
Presentación	<p>Dependerá de los requerimientos de la empresa, pero se recomienda como norma, considerar los patrones establecidos para los informes de auditoría de estados financieros y en cuanto al plazo de su presentación, es recomendable presentarlo a más tardar quince días después de concluido el estudio, tomando en cuenta que dicho informe es de vital importancia para efectuar las medidas correctivas pertinentes a deficiencias dentro del menor plazo de tiempo.</p>

7.6. ESTRUCTURA DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA

1. ANTECEDENTES, OBJETIVO, OBJETO, ALCANCE, METODOLOGÍA DE EXAMEN
 - 1.1. Antecedentes
 - 1.2. Objetivo
 - 1.3. Objeto
 - 1.4. Alcance
 - 1.5. Metodología
 - 1.6. Normatividad aplicada
2. RESULTADOS DEL EXAMEN
 - 2.1. Recomendaciones

CAPÍTULO VIII

PARTE II

APLICACIÓN DEL MANUAL

CONTENIDO DE MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA (MPA)

1. ANTECEDENTES

- 1.1 Naturaleza del Trabajo
- 1.2 Objetivo
- 1.3 Objeto
- 1.4 Alcance
- 1.5 Informes a emitir
- 1.6 Responsabilidad del equipo de auditoría
- 1.7 Apoyo de especiales

2. INFORMACIÓN SOBRE LOS ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

- 2.1 Marco Legal de la Empresa
- 2.2 Estructura organizativa

3. COMPRENSIÓN DEL CONTROL INTERNO

- 3.1 Ambiente de control
- 3.2 Evaluación de riesgo
- 3.3 Actividades de Control
- 3.4 Canales de información y comunicación
- 3.5 Supervisión, monitoreo (seguimiento)

4. DETERMINACIÓN DEL ENFOQUE DE AUDITORÍA

- 4.1 Factores de riesgo
- 4.2 Calificación del riesgo de Auditoría
- 4.3 Naturaleza de las pruebas a aplicar

5. ENFOQUE DE AUDITORÍA

- 6. CRITERIOS DE SELECCIÓN**
- 7. LABORES PREVIAS**
- 8. PROGRAMA DE AUDITORÍA**

 <p>FUTURO DE BOLIVIA AFP</p>	FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP	MPA-AUDITORÍA N° 001/2014 JMF/2014
--	-----------------------------------	---

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA (MPA) FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP

1. ANTECEDENTES

En cumplimiento y coordinación con la Gerencia General y la Jefatura de Recursos humanos, se procederá a elaborar un Manual de Auditoría, relacionado al Proceso de Selección y Contratación de Personal.

1.1. Naturaleza del Trabajo

La Auditoría consistirá en el examen sistemático y objetivo verificando los grados de implantación y ejecución del desarrollo del Control Interno en relación al Proceso de Selección y Contratación de Personal en Futuro de Bolivia S.A. AFP.

1.2. Objetivo.

Emitir una opinión independiente sobre el Control Interno relacionado al Proceso de Selección y Contratación de Personal y el grado de cumplimiento de las normas legales aplicables y obligaciones contractuales y disposiciones legales en vigencia.

1.3. Objeto.

Constituye objeto de la presente auditoría, revisar los registros y la información verificando la legalidad y suficiencia de la documentación de respaldo sobre el Proceso de Selección y Contratación de Personal en FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP.

1.4. Alcance.

La Auditoría sobre el Proceso de Selección y Contratación de Personal, se realizará conforme a los lineamientos definidos por las disposiciones legales (NAGA'S, NIA'S y NEPAI) cuyo alcance del servicio hace referencia a una fecha muy próxima de inicio del examen de Auditoría.

1.5. Informes a Emitir.

El resultado de la auditoría especial será reflejado con la emisión de los siguientes informes:

- ✓ Carta del informe que será remitido a la Gerencia General y Jefatura de Recursos humanos
- ✓ Listado de Abreviaturas
- ✓ Informe Resumido
- ✓ Un informe con hallazgos de auditoría que son relevantes al control interno de la Empresa.
- ✓ Los papeles de trabajo que fueran desarrollados para este examen se encontrarán a disposición de la Gerencia General y Gerencia de Recursos Humanos.

1.6. Responsabilidad del equipo de auditoría.

Para desarrollar el trabajo es indispensable establecer la diligencia profesional utilizando toda la capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, estrategia y técnicas que habrá de aplicar en la auditoría, así como evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes.

1.7. Apoyo de Especialistas.

En caso de suscitarse o presentarse durante el desarrollo del trabajo se necesitará opinión independiente de un Profesional sobre algún tema específico, el mismo será requerido, antes de la redacción del informe borrador.

2. INFORMACIÓN SOBRE LOS ANTECEDENTES DE FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP

2.1. Marco Legal de la entidad.

Constituida en la ciudad de La Paz, en fecha 12 de febrero de 1997, según Testimonio de escritura pública de constitución N° 075/97, estableciéndose como domicilio principal de la sociedad la ciudad de La Paz. El funcionamiento fue autorizado mediante **Resolución Administrativa N° 02-09518/97** de fecha 28 de febrero de 1997, otorgada

por la Dirección General de Registro de Comercio y Sociedades por acciones. Mediante Resolución SP 002/97 de 30 de abril de 1997, la ex Superintendencia de Pensiones, actualmente denominada Autoridad de Fiscalización y Control Social de Pensiones quién otorgó la licencia de funcionamiento a la Sociedad.

- ✓ Ley de Pensiones
- ✓ Ley General del Trabajo
- ✓ Informe COSO

Normatividad aplicable.

Para la ejecución de la Auditoría, se considerará la siguiente normatividad legal y técnica:

Normatividad Legal y Técnica

- ✓ Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA's)
- ✓ Normas Internacionales de Auditoría (NIA's)
- ✓ Normas para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna (NEPAI)
- ✓ Normas de Auditoría
- ✓ Código de Comercio

2.2. Estructura Organizativa.

La estructura orgánica de Futuro de Bolivia S.A. AFP está compuesta de la siguiente manera:

Nivel Ejecutivo	:	Gerencia General
Nivel Control	:	Subgerencia Administrativa
Nivel Asesoramiento	:	Gerencia Jurídica
Nivel Apoyo a Gerencia	:	Conformado por: Control de Operaciones

3. COMPRENSIÓN DEL CONTROL INTERNO.

Para fines de la presente auditoría, se ha efectuado la evaluación del sistema de control interno a la administración, registro y control del Proceso de Selección y Contratación de Personal, consideraremos dicha evaluación para sustentar nuestra opinión y alcanzar

el objetivo de la auditoría. Los resultados de la evaluación citada consideran los siguientes componentes:

3.1. Ambiente de control

Como resultado de la evaluación de los controles internos relevantes con referencia al Proceso de Selección y Contratación de Personal, se evidenció la existencia de algunos controles y la carencia de otros, aspectos que se exponen a continuación:

a. Filosofía de la Dirección

Para el fortalecimiento y exteriorización a este componente consideramos que: la Gerencia General tiene un deficiente Control Interno respecto a la información del Proceso de Contratación de Personal para la Empresa, ya que le corresponde evaluar las actividades de control a través del tiempo, el cual 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 el personal de FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP

b. Integridad y Valores Éticos

Son elementos esenciales del Ambiente de Control afectando el diseño, la Administración y el Monitoreo de otros componentes del Control Interno.

c. Competencia Profesional

FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP debe contar con personal competente que comprenda la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados.

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 éstos instrumentos básicos no se podrá establecer ningún plan eficaz. Se debe tomar en cuenta que la Empresa tiene que estar preparada para cualquier situación, por lo tanto debe ser modificada para ajustarse a cada nueva circunstancia que surja de un cambio estratégico, operacional o función.

d. Atmósfera de Confianza

La Gerencia General de FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP debe crear ésta atmósfera de confianza mediante la implantación de un adecuado Sistema de Comunicaciones que fomente el intercambio de información y la participación del Capital Humano.

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

e. Administración Estratégica

La implantación de la Administración Estratégica comprende una planificación a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a los lineamientos establecidos. No obstante, los objetivos de gestión implican una responsabilidad compartida entre la Jefatura de Recursos Humanos en coordinación con la Gerencia General de la Empresa que los aprueba.

Por tanto se debe fortalecer el Control Interno de FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP 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 contratación de personal idóneo en los diferentes niveles de gestión y atención.

3.2. Evaluación del riesgo

Una de las condiciones para la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos, que sirvan como base para determinar qué actividades de control son necesarios en FUTURO DE BOLIVIA S.A.

Al respecto, corresponde señalar, que la Jefatura de Recursos Humanos, si bien no tiene plasmado en un documento los riesgos que podrían afectar el logro del objetivo señalado, a través de la evaluación del control interno se ha verificado que cuentan con controles que de alguna manera mitigan estos riesgos.

3.3. Actividades de control

El objetivo de la evaluación del sistema de control interno, es establecer la metodología aplicable para evaluar e informar sobre la eficacia del proceso de control interno para la administración, registro y control del Proceso de Selección y Contratación de Personal,

llevados adelante por FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP, en el marco de los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno.

Para la comprobación del funcionamiento de los controles internos de los procesos mencionados anteriormente, hemos evaluado mediante la aplicación de flujo gramas y de pruebas de recorrido, donde evidenciamos la oportunidad y la exactitud de las actividades de control, lo cual nos permite identificar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría a aplicarse en su realización.

3.4. Canales de información y comunicación

De acuerdo al relevamiento de la información y comunicación, los funcionarios dependientes de FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP, cumplen sus funciones y obligaciones en el marco de la normativa legal, considerando que todo el personal recibe las instrucciones o mensajes con claridad, a objeto de brindar una información confiable oportuna a todos funcionarios de la Empresa. Asimismo existe una comunicación abierta entre la Gerencia General, Jefatura de Recursos Humanos y el personal bajo su dependencia a través de notas internas, instructivo y correos electrónicos internos y externos.

3.5. Supervisión, monitoreo (seguimiento)

Estará a cargo de los responsables de la Auditoría y del área de control interno quien después de los hallazgos encontrados hará las sugerencias necesarias para el mejoramiento de los riesgos detectados.

4. DETERMINACIÓN DEL ENFOQUE DE AUDITORÍA

4.1. Factores de riesgo.

Por las características del trabajo que se planifica, se identificaron los siguientes:

a. Riesgo inherente.

Consideramos que el riesgo inherente es **Alto** por los siguientes factores:

- ✓ Incumplimiento en la actualización de los Reglamentos Internos de la Empresa respecto a la evaluación del Proceso de Selección y Contratación de Personal.

b. Riesgo de control.

Consideramos que el riesgo de control es **Medio** por los siguientes factores:

- ✓ La Contratación de Personal por parte de FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP, sin cumplir la totalidad de los requisitos exigidos por los reglamentos correspondientes.
- ✓ Inexistencia de información relacionada a la descripción y la especificación del trabajo a realizar porque a pesar de que en casi todas las empresas existen puestos muy parecidos, cada una tiene un fin, política y manera distinta de trabajar.
- ✓ Inexistencia de una base de datos única de registro y seguimiento, del proceso de Selección y Contratación de Personal referente a: prácticas de reclutamiento, presupuestos, metas previstas; políticas de promoción interna de la empresa y políticas salariales.

4.2. Calificación del riesgo de Auditoría

Por lo mencionado anteriormente, el riesgo de auditoría es **Medio** en el examen del Proceso de Selección y Contratación de Personal.

4.3 Naturaleza de las pruebas a aplicar

La auditoría se realizará a través de la aplicación de un programa de trabajo, el mismo será diseñado a la medida y nos permitirán verificar si la administración, registro y control del Proceso de Selección y Contratación de Personal, cumple con la normativa emitida para el efecto, el mencionado programa de trabajo contempla procedimientos de indagación, observación, inspección y revisión de documentos.

5. ENFOQUE DE AUDITORÍA

Debido a que el riesgo inherente es alto y el riesgo de control medio por los factores señalados en el punto 4.1 incisos a y b se aplicarán pruebas de cumplimiento y sustantivas, alcanzando un porcentaje de revisión del 16% aproximadamente para el proceso de Selección y Contratación de Personal durante el período auditado, considerando que se trata de un proceso recurrente.

6. CRITERIOS DE SELECCIÓN.

Para la selección de la muestra correspondiente del Proceso de Selección y Contratación de Personal por el período comprendido entre el 1^o de enero al 30 de diciembre de 2012, utilizaremos una muestra a criterio considerando lo recurrente del proceso.

7. LABORES PREVIAS.

Se solicitó información Jefatura de Recursos Humanos, sobre el Proceso de Selección y Contratación de Personal realizados durante el periodo auditado.

Asimismo, durante el trabajo de campo efectuado, se recopiló la documentación referente al Proceso de Selección y Contratación de Personal en Recursos Humanos, con el fin de obtener el conocimiento necesario sobre el mismo.

8. PROGRAMA DE AUDITORÍA.

El programa de trabajo, diseñado para la ejecución de la auditoría está enfocado al Proceso de Selección y Contratación de Personal en FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP y se evaluará:

- ✓ Estructura actual de los Recursos Humanos
- ✓ Análisis de la administración de personal
- ✓ Análisis de contratación
- ✓ Análisis de selección e ingreso
- ✓ Estructura salarial
- ✓ Evaluación del rendimiento y potencial
- ✓ Comportamiento económico
- ✓ Existencia de sindicatos o grupos de representación de empleados y su participación en influencia en el proceso de selección y contratación

Con estos antecedentes se procederá a detectar y evaluar como un recurso vital en el proceso de selección y contratación de personal en este entorno donde la Auditoría como herramienta de control y vía eficaz obtendrá la retroalimentación necesaria, para entrar a jugar su verdadero cometido.

9. ADMINISTRACIÓN DE TRABAJO.

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

Responsables	Cargo
	Jefe de Auditoría Interna
	Supervisor de Auditoría
	Auditor

El costo del trabajo fue calculado en función a las horas/auditor. En consecuencia, sólo para efectos de presentación se estimó lo siguiente:

Cargo	Hora/Auditor	C/H Bs.	Total Bs.
Jefe			
Supervisor			
Auditor			
Total			

El presente trabajo se realizará en función a las horas asignadas en el cuadro anterior, del XX/XX/2014 hasta el XX/XX/2014, de acuerdo al siguiente cronograma:

Etapas	Días	Del	Al
Planificación	5		
Ejecución	20		
Comunicación de Resultados	5		
Total	30		

 <p>FUTURO DE BOLIVIA AFP</p>	FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP	<u>PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA</u> <u>N° 001/2014</u> <u>JMF/2014</u>
--	-----------------------------------	---

PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA

Entidad	: Futuro de Bolivia S.A. AFP
Unidad auditada	: Área de Recursos Humanos
Objetivo	: Emitir una opinión independiente sobre el Proceso de Selección y Contratación de Personal, verificando que los mismos cumplan con las Normas y se encuentren respaldados con documentación suficiente y pertinente.
Objeto	: La documentación de respaldo para analizar la gestión de Recursos Humanos en la empresa considerando la incidencia presupuestaria del gasto en recursos humanos, y la composición, modalidad de selección, contratación, distribución de funciones y calificación al personal.
Alcance	: La auditoría, será realizada conforme a las Normas y alcanza la revisión del Proceso de Selección y Contratación de Personal concluidos durante una gestión.
Plazo	Del XX.XX.2014 al XX.XX.2014

N°	Procedimiento de Auditoría	Ref. P/T	Auditor a Cargo	Fecha
I	Recopilación de la Información			XX/XX/2014
1.1	Verifique que la Empresa cuente con un Manual para los procesos de selección y contratación de personal en FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP.			
II.	Procedimientos de Auditoría			
2.1	Solicite al Área de Recursos Humanos de FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP, el detalle de las incorporaciones de personal al 30/05/2014.		JMF	
2.2	<p>Determine una muestra significativa, en base a la información proporcionada y elabore una cedula analítica a objeto de verificar que los procesos de selección y contratación de personal en FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP cumpla lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Nota de Requerimiento del área solicitante a el área de Recursos Humanos b) Formulario de descripción del Cargo y perfil c) Que la modalidad de contratación corresponda a reclutamiento interno y/o externo como ser: recomendaciones, publicaciones en medios de comunicación, contratación de una empresa especializada. d) Que el jefe de Recursos humanos haya revisado las hojas de vida con el perfil del cargo requerido. e) Que el Jefe de Recursos Humanos haya efectuado las siguientes tareas: <ul style="list-style-type: none"> 1. Revisión y evaluación de las pruebas psicotécnicas, técnicas y/o de personalidad de los postulantes al cargo requerido, considerando su evaluación curricular, capacidad técnica y cualidades personales. 2. Cuadro comparativo de los postulantes al cargo requerido, en base a los resultados de las pruebas, seleccionarlos, contactarlos y citarlos para una entrevista previa. 3. Llenado del formulario de "Evaluación de entrevista de Recursos Humanos" 		JMF	

	<p>(Ver Anexo 3)</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Una vez que se tenga al candidato preseleccionado, establecer contacto con al menos una de sus referencias laborales (Ver Anexo 4) 5. Finalizada la etapa de preselección, presentar al Supervisor del área solicitante los candidatos que más se adecuen al perfil del puesto vacante (idealmente una terna) para que el área solicitante proceda a la entrevista final. 6. El supervisor del área solicitante realiza la entrevista final (Ver Anexo 5) y envía el formulario al Jefe de Recursos Humanos junto al nombre del postulante seleccionado. 7. Comunica al postulante seleccionado su aceptación y explicarle las condiciones de su incorporación al Grupo: condiciones de ingreso, propuesta salarial, beneficios y otros 8. Un semana antes de cumplirse el período de prueba de 90 días envía al supervisor del nuevo empleado el “Formulario de Evaluación Personal a Prueba” (Ver Anexo 7) solicitando sea completado el mismo. 9. Revisar la información del “Formulario de Evaluación Personal a Prueba” con la finalidad de definir la permanencia o retiro del nuevo empleado. 			
<p>2.3</p>	<p>Con relación al personal incorporado, prepare una cédula analítica para verificar que sus carpetas cuenten con la siguiente documentación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2 Fotografías tamaño carnet 2. Fotografía formato electrónico 3. Formulario personal 4. Hoja de vida actualizada y documentada 5. 3 fotocopias de CI o Pasaporte 6. Fotocopia de certificado de nacimiento 7. Fotocopia de libreta de servicio militar 8. Certificado original de antecedentes de la FELCC 9. No. De Cuenta BCP 10. Nro. De NUA 11. Fotocopia de factura de servicios 12. Identificación de permisos laborales 13. Formulario de afiliación a la Caja 		<p>JMF</p>	

	<p>Bancaria</p> <p>14. Formulario de examen pre ocupacional</p> <p>15. Evaluación del periodo de prueba</p> <p>16. Contrato visado por el Ministerio de Trabajo</p> <p>17. Documentos Compliance</p> <p>18. Declaración de parentesco</p> <p>19. Autorización de uso de información</p> <p>20. Declaración de conocimiento ZB</p> <p>21. Autorización de uso de e-mail</p>			
2.4	<p>Concluya en las cédulas analíticas sobre los resultados obtenidos, de acuerdo a procedimientos aplicados y objetivos del trabajo realizado.</p>			
III.	Elaboración de las Planillas de deficiencias			
3.1	<p>De surgir deficiencias de control interno detectadas durante la evaluación y aplicación de procedimientos, Prepare una planilla de deficiencias en base a los resultados obtenidos del análisis y redacte las deficiencias con los cinco atributos de auditoría (condición, criterio, causa, efecto y recomendación).</p>		JMF	
IV.	Presentación de los papeles de trabajo			
4.1	<p>Asegúrese que todos los papeles de trabajo elaborados en el desarrollo de la auditoría y que respaldan su trabajo, contengan la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la entidad. • Denominación de la auditoría. • Alcance del examen. • Fecha de realización y rubrica e iniciales del auditor que prepara la (s) cédula (s). • Referencias cruzadas (las cédulas y su documentación sustentatoria deberán estar referenciadas y correferenciadas, como resultado de los procedimientos aplicados). • Referencia al paso del programa de trabajo 		JMF	

	<p>y objetivo de la cédula.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuente de información utilizada para el trabajo ejecutado. • Conclusión del trabajo desarrollado. • Descripción del trabajo realizado (aclaración de marcas de auditoría). 			
4.2	Considerando que el programa de auditoría no es limitativo, incluya los procedimientos necesarios de acuerdo al desarrollo de trabajo.			

	Nombre y Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:	SUPERVISOR DE AUDITORIA INTERNA		
Aprobado por:	JEFE DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA		

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP
COMPONENTE : Ambiente de Control
ALCANCE : Integridad y valores éticos
MOTIVO DEL EXAMEN : Determinar si la Empresa establece valores éticos en estándares de conducta para el desarrollo de sus actividades tanto dentro como fuera de la misma a fin de mantener una cultura de organización óptima para el buen reconocimiento institucional.

INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS					
ASPECTOS CONDICIONANTES	DISEÑO				
	SI	NO	N/A	REF. P/T	REALIZADO POR:
¿Tiene la Empresa un Código de Ética?		✓			
¿Tiene el personal conocimientos de actitudes éticas y morales para el correcto desarrollo de sus actividades?			✓		
¿Existe un pronunciamiento relativo a los valores éticos?			✓		
¿Mantiene comunicación y fortalecimiento sobre el el tema de valores éticos y de conducta?			✓		
¿Existen sanciones para los que no respetan los valores éticos?			✓		
¿Conoce la persona su grado de responsabilidad sobre el Control Interno de la Empresa?			✓		

CÉDULAS NARRATIVAS

NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

EMPRESA : **FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP**
AÉREA : **RECURSOS HUMANOS**
ALCANCE : Integridad y valores éticos

CONCLUSIONES

Las actividades de la empresa se desarrollan en función a un reglamento el cual constan ciertos procedimientos y lineamientos para su ejecución sin embargo no existe un Código de Ética formalmente establecido y conocido por el personal de FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP en cual consten claramente los valores y conductas de cada persona acorde a las funciones que desempeñan al grado de responsabilidad

RECOMENDACIONES

Deberá establecerse un código de ética en el que consten los lineamientos de conductas tales como: valores éticos, cumplimientos de normas, manejo de conflictos de interés, actuaciones prohibidas al personal, manejo de la información privilegiada, prácticas de negocios aceptadas y no aceptadas, etc.

ELABORADO POR: **JMF**

REVISADO POR: **FVT**

FECHA: **XX/05/XXXX**

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP
COMPONENTE : Ambiente de Control
ALCANCE : Compromiso por la competencia profesional del personal
MOTIVO DEL EXAMEN : Evaluar si la administración se interesa por el grado de competencia profesional existente en la empresa a nivel de habilidades y conocimientos que requiera cada área de desempeño para el correcto funcionamiento de las operaciones de la Empresa.

COMPROMISO POR LA COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL					
ASPECTOS CONDICIONANTES	DISEÑO				
	SI	NO	N/A	REF. P/T	REALIZADO POR:
¿Existen descripciones formales sobre las funciones que comprenden cada puesto de trabajo?		✓			
¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridas para ejecutar sus actividades de forma eficiente?	✓				
¿La Empresa se preocupa por su formación profesional?			✓		
¿Existe un plan de capacitación de la Empresa que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos?		✓			
¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifique las necesidades empresariales y personales de mayor capacitación?	✓				

CÉDULAS NARRATIVAS

NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

EMPRESA : **FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP**
AÉREA : **RECURSOS HUMANOS**
ALCANCE : Compromiso por la competencia profesional del personal

CONCLUSIONES

En el reglamento se establecen claramente las funciones del nivel ejecutivo, sin embargo no especifican del área operativa secretaría, asistentes legales, analistas de archivo. Por otro lado el personal no tiene la oportunidad del crecimiento profesional, ya que no hay la posibilidad de ascensos, pese a esta situación el personal mantiene la predisposición de seguir aportando a la empresa con sus conocimientos.

RECOMENDACIONES

Incluir en el reglamento las funciones de apoyo como ser secretaría, asistentes legales, analistas de archivo. Además elaborar un Manual de Control Interno en la cual consten las funciones de cada área con sus respectivos controles a fin de evitar personal imprescindible en la operaciones de la empresa, para así mejorar la operatividad y fortalecer el sistema de control interno.

Capacitar al personal con la finalidad sean acorde a las funciones que desempeñan

ELABORADO POR: **JMF**

REVISADO POR: **FVT**

FECHA: **XX/05/XXXX**

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP
COMPONENTE : Ambiente de Control
ALCANCE : Filosofía administrativa y estilo de operación
MOTIVO DEL EXAMEN : Determinar la eficiencia de los sistemas de procesamiento de la información, principios y criterios contables a fin de obtener información financiera y no financiera apta para la toma de decisiones.

FILOSOFÍA Y ESTILO DE OPERACIÓN					
ASPECTOS CONDICIONANTES	DISEÑO				
	SI	NO	N/A	REF. P/T	REALIZADO POR:
¿Existe delegación de operación y responsabilidad?			✓		
¿Se manifiesta el interés de la Gerencia de la Empresa con el sistema de Control Interno a través de reuniones, conferencias internas, cursos que permita percibir a todo el personal el compromiso de la alta dirección con el sistema de Control Interno?		✓			
¿La administración al efectuar alguna inversión analiza los riesgos y beneficios?	✓				

CÉDULAS NARRATIVAS

NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

EMPRESA : FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP
AÉREA : RECURSOS HUMANOS
ALCANCE : Filosofía administrativa y estilo de operación

CONCLUSIONES

La filosofía y estilo de operación es adecuado, ya que analizan cuando una inversión produce riesgos, si bien en la parte operativa no se delega autoridad, la estructura permite esto, como también la no rotación de personal sin caer que haya personas imprescindibles en la empresa.

La parte contable se ejecuta de forma eficiente y genera información que sirve de sustento para la correcta toma de decisiones y la salvaguarda de activos de la Empresa, sin embargo sería óptimo contar con un manual contable.

RECOMENDACIONES

Crear un manual contable en el que se detalle los procedimientos contables con la implementación de un nuevo sistema contable para mejorar el flujo de información y ahorrará esfuerzos.

La naturaleza de la empresa no permite la rotación de personal.

ELABORADO POR: **JMF**

REVISADO POR: **FVT**

FECHA: **XX/05/XXXX**

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP
COMPONENTE : Ambiente de Control
ALCANCE : Estructura organizativa
MOTIVO DEL EXAMEN : Verificar si la estructura organizativa se puede controlar eficazmente las actividades que realiza la empresa y que al mismo tiempo la información fluya de manera comprensible.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA					
ASPECTOS CONDICIONANTES	DISEÑO				
	SI	NO	N/A	REF. P/T	REALIZADO POR:
¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad responsabilidad y dependencia?		✓			
¿Cuenta la empresa con una estructura organizativa que: Manifieste claramente las relaciones jerárquico-funcionales de la Empresa ¿Permite el flujo de información entre áreas?	✓				
¿Los cargos de alto rango de la Empresa son cubiertos por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?	✓				
¿Se evalúa periódicamente las necesidades para mantener actualizada la estructura organizativa?		✓			

CÉDULAS NARRATIVAS

NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

EMPRESA : FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP
AÉREA : RECURSOS HUMANOS
ALCANCE : Estructura Organizativa

CONCLUSIONES

La estructura orgánica cumple los requerimientos del organismo de control y es coherente con su estatuto, sin embargo el área legal no se las contempla por lo que no se define formalmente las líneas de autoridad.

RECOMENDACIONES

Definir claramente funciones y responsabilidades que deberán ser cumplidas.

ELABORADO POR: **JMF**

REVISADO POR: **FVT**

FECHA: **XX/05/XXXX**

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP
COMPONENTE : Ambiente de Control
ALCANCE : Políticas y prácticas en materia de Recursos Humanos
MOTIVO DEL EXAMEN : Practicar políticas que permitan un mejor proceso de selección y contratación de personas que se mantengan y sean competentes dentro de los planes que tiene la Empresa.

POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS					
ASPECTOS CONDICIONANTES	DISEÑO				
	SI	NO	N/A	REF. P/T	REALIZADO POR:
¿Existen procedimientos claros para la selección y evaluación de personal?			✓		
¿Se tiene formalizado los procedimientos de evaluación de la entrevista, previa pruebas de conocimientos y técnicas?		✓			
¿Se averigua sobre las referencias personales y profesionales en el proceso de selección y contratación de personal?	✓				
¿Se les incentiva a los empleados a la constante capacitación y actualización?			✓		
¿Existe un plan de reclutamiento de personal a corto o mediano plazo?		✓			
¿Existen procedimientos documentados para efectuar movimientos de personal?		✓			
¿Se ha desarrollado procedimientos formales para el entrenamiento del personal antes de la inserción?		✓			
¿Existe una base de datos del personal de entrevistas anteriores?		✓			
¿Utilizan algún método para realizar las descripciones y los requisitos de los puestos de trabajo?		✓			
¿Tiene planes para cubrir las necesidades futuras de recursos humanos en su propia área? ¿Qué grado de proyección futura tienen sus planes?		✓			
¿Cuentan con algún control de entrada y salida?	✓				

CÉDULAS NARRATIVAS

NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

EMPRESA : **FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP**
AÉREA : **RECURSOS HUMANOS**
ALCANCE : Políticas y prácticas en materia de Recursos Humanos

CONCLUSIONES

La administración se interesa porque los colaboradores cumplan con todos los procedimientos con integridad y ética, a nivel operativo no se tiene definidos para contratar y evaluar la entrevista previa y las pruebas de conocimientos, en caso de servicios temporales como ser suplencias se las realiza en base a referencias.

RECOMENDACIONES

Se deberá preparar un documento formal sobre las políticas y procedimientos en materia de recursos humanos para optimizar los procedimientos para la contratación de personal tanto permanente como temporal y fijar cronogramas de entrenamiento antes de insertarlos a sus labores con la finalidad de obtener resultados esperados del desempeño de sus funciones.

ELABORADO POR: **JMF**

REVISADO POR: **FVT**

FECHA: **XX/05/XXXX**

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP
COMPONENTE : Ambiente de Control
ALCANCE : Objetivos
MOTIVO DEL EXAMEN : Determinar si la empresa tiene claramente definidos los objetivos como el desarrollo de planes y programas que se hayan generado para su cumplimiento con el fin de ejecutar eficazmente el control.

OBJETIVOS					
ASPECTOS CONDICIONANTES	DISEÑO				
	SI	NO	N/A	REF. P/T	REALIZADO POR:
¿Los objetivos de la Empresa son claros y conducen al establecimiento de metas?	✓				
¿El personal tiene claro conocimiento de los objetivos para aportar con sus actividades al cumplimiento de los mismos?	✓				
¿La Empresa cumple con las leyes y regulaciones establecidas por el País?	✓				
¿Se ha realizado un plan estratégico que respalde la consecución de los objetivos y está actualizado?		✓			
¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la Empresa y de cada actividad?	✓				

CÉDULAS NARRATIVAS

NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

EMPRESA : FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP
AÉREA : RECURSOS HUMANOS
ALCANCE : Objetivos

CONCLUSIONES

La Empresa tiene definido objetivos globales más no específicos, tampoco por áreas a fin de que cada componente, aporte a la consecución de la visión empresarial. En pasados años se realizó una visión estratégica la cual necesita una actualización.

RECOMENDACIONES

Se debe determinar objetivos de operación, información financiera y de cumplimiento a fin de relacionar los componentes de control interno y definir los objetivos para cada área de la Empresa a fin de poseer parámetros para evaluar las operaciones y vigilar constantemente los esfuerzos a conseguir la visión institucional.

Se deberá realizar una planeación estratégica a fin de mejorar la operatividad y proponerse retos mucho más altos que aporten al crecimiento de la Empresa.

ELABORADO POR: **JMF**

REVISADO POR: **FVT**

FECHA: **XX/05/XXXX**

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP
COMPONENTE : Información y comunicación
ALCANCE : Comunicación
MOTIVO DEL EXAMEN : Apoyar la difusión y la sustentación de valores éticos, así como los de misión, políticas, objetivos y resultados de la gestión para que la comunicación sea eficiente dentro y fuera de la entidad y se tomen decisiones en conjunto que beneficien a la entidad.

COMUNICACIÓN					
ASPECTOS CONDICIONANTES	DISEÑO				
	SI	NO	N/A	REF. P/T	REALIZADO POR:
¿Los datos que recibe el personal con comunicados son claros y efectivos?	✓				
¿Existen canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo dentro de la entidad?	✓				
¿Existe comunicación abierta con los auditores externos?	✓				
¿La administración mantiene actualizada a la junta de accionistas del desempeño y/u ocurrencias de la Empresa?	✓				

CÉDULAS NARRATIVAS

NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

EMPRESA : **FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP**
AÉREA : **RECURSOS HUMANOS**
ALCANCE : Comunicación

CONCLUSIONES

La comunicación fluye de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo dentro de la entidad de forma eficiente en el área operativa no se comunica de forma escrita lo que puede caer en la mala interpretación de las indicaciones o la falta de cumplimiento.

RECOMENDACIONES

Buscar un sistema de información escrita para dar a conocer las indicaciones al personal de los indicadores para evitar la mal indicación. La comunicación con los auditores es importante mantener ya que proporcionan recomendaciones a fin de mejorar el sistema de control de la Empresa.

ELABORADO POR: **JMF**

REVISADO POR: **FVT**

FECHA: **XX/05/XXXX**

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP
COMPONENTE : Monitoreo
ALCANCE : Actividades de monitoreo
MOTIVO DEL EXAMEN : Determinar si las actividades de monitoreo sobre la efectividad de control interno son prácticas y seguras en las operaciones diarias de la empresa.

MONITOREO					
ASPECTOS CONDICIONANTES	DISEÑO				
	SI	NO	N/A	REF. P/T	REALIZADO POR:
¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeñan?	✓				
¿El Gerente realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación de la Empresa?	✓				
¿Se analizan los informes de Auditoría?	✓				
¿Se compara los resultados esperados con los resultados planteados?	✓				

CÉDULAS NARRATIVAS

NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

EMPRESA : **FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP**
AÉREA : **RECURSOS HUMANOS**
ALCANCE : Actividades de Monitoreo

CONCLUSIONES

Se supervisa al personal en las funciones que realiza a fin de que la operaciones se realicen de forma eficiente y se comuniquen oportunamente las deficiencias que se presenten, las recomendaciones de auditoria son tomadas en cuenta y lo más importante son implementadas en bien de la empresa.

El gerente no realiza una evaluación por sus medios sino que estas son realizadas con el apoyo del personal los que se denomina la evaluación administrativa.

RECOMENDACIONES

Se debe garantizar que la administración conozca oportunamente las deficiencias a fin de tomar decisiones ante los hallazgos. El Gerente General debe tratar de evaluar bajo otros parámetros la eficiencia de la Empresa.

ELABORADO POR: **JMF**

REVISADO POR: **FVT**

FECHA: **XX/05/XXXX**

CÉDULA ANALÍTICA FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP

No.	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	REQUISITOS PARA LA APERTURA DE FILES PERSONALES																			OBSERVACIONES ACLARACIONES	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		20
1	Julio Vargas León	Gerente General	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
2	José Ardaya	Control de Operaciones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
3	Lionel Polar	Gerente de Operaciones	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
4	Carola Cárdenas	Gerente de RR.HH.	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	N/A
5	Freddy Sanjinés	Gerente Comercial	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
6	Patricia Morales	Gerente Jurídico	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	N/A
7	José Antonio Gil	Gerente de Inversiones	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
8	Boris Cazuriaga	Gerente de Sistema	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	
9	Sara Mayorga	Gerente de Cobranza	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	N/A
10	Damián Jiménez	Sub Gerente Administrativo		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Fuente : Files de ingreso de personal (check list) de FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP

No.	DOCUMENTACIÓN EN EL FILE	T/R
<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 	<p>2 Fotografías tamaño carnet Fotografía formato electrónico Formulario personal Hoja de vida actualizada y documentada 3 fotocopias de CI o Pasaporte Fotocopia de certificado de nacimiento Fotocopia de libreta de servicio militar Certificado original de antecedentes de la FELCC No. De Cuenta BCP Nro. De NUA Fotocopia de factura de servicios Identificación de permisos laborales Formulario de afiliación a la Caja Bancaria Formulario de examen pre ocupacional Evaluación del periodo de prueba Contrato visado por el Ministerio de Trabajo Documentos Compliance Declaración de parentesco Autorización de uso de información Declaración de conocimiento ZB Autorización de uso de e-mail</p>	<p>X = Verificado con los antecedentes del file N/A = No aplicable <input type="checkbox"/> = No adjunta documentación según check list</p>

Fuente: Recopilación información Files Personal proporcionado por el área de Recursos Humanos.

Objetivo: Verificar el grado de implantación e implementación y desarrollo del control interno relacionado al proceso de selección y contratación de personal en Futuro de Bolivia S.A. AFP.

INFORME
UAI INF. N° 001/2014
La Paz, xx de junio de 2014

A : Lic. Julio Vargas León
GERENTE GENERAL

DE : Lic. Aud. Felipe Valencia Tapia
JEFE UNIDAD AUDITORIA INTERNA
Lic. Aud. Judith Mejía Flores
SUPERVISOR DE AUDITORÍA
Lic. Aud. Zulma Morales Mamani
AUDITOR INTERNO

REF. : RECOMENDACIONES DE CONTROL INTERNO EMERGENTES DE LA
AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN Y
CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN LAS AFP'S (Caso de Estudio Futuro
de Bolivia S.A. AFP)

I. ANTECEDENTES, OBJETIVO, OBJETO Y ALCANCE.

1.1. Antecedentes.

En cumplimiento a la Orden de Trabajo No. 001/2014 emanada por la Gerencia General de Futuro de Bolivia S.A. AFP, se efectuó el correspondiente relevamiento de información con el objetivo de evaluar los Procesos de Selección y Contratación de Personal y determinar el estado actual, en función a la documentación existente establecer el grado de auditabilidad.

1.2. Objetivo.

El objetivo del presente relevamiento, es el de establecer la existencia de información necesaria, suficiente e idónea para emitir una opinión independiente sobre:

- ✓ Verificar el cumplimiento de normas legales, Reglamentos y procedimientos establecidos en el Manual de Procesos de Selección y Contratación de Personal.
- ✓ Establecer deficiencias y excepciones de control interno.

1.3. Objeto.

Constituye objeto de la presente la información y documentación de respaldo, proporcionada por el área de recursos humanos.

1.4. Alcance.

El alcance de nuestro examen comprendió la revisión, verificación y análisis del 100% de la documentación de descargo presentada por el área de recursos humanos.

1.5. Metodología.

Con la finalidad de acumular y evaluar evidencia suficiente, competente y pertinente para sustentar nuestra opinión y alcanzar el objetivo de la presente auditoria, efectuamos nuestra evaluación mediante la formulación de programas de trabajo específicos, que incluyen procedimientos de indagación, comprobación, confirmación, análisis y revisión de documentación, considerando principalmente la información obtenida del área de recursos humanos.

2. RESULTADOS DEL EXAMEN

a. Ambiente de Control

Integridad y Valores Éticos

RECOMENDACIONES

Deberá establecerse un código de ética en el que consten los lineamientos de conductas tales como: valores éticos, cumplimientos de normas, manejo de conflictos de interés, actuaciones prohibidas al personal, manejo de la información privilegiada, prácticas de negocios aceptadas y no aceptadas, etc.

Compromiso por la Competencia Profesional del Personal

RECOMENDACIONES

Incluir en el reglamento las funciones de apoyo como ser secretaría, asistentes legales, analistas de archivo. Además elaborar un Manual de Control Interno en la cual consten las funciones de cada área con sus respectivos controles a fin de evitar personal imprescindible en la operaciones de la Empresa, para así mejorar la operatividad y fortalecer el sistema de control interno.

Capacitar al personal con la finalidad que sea acorde a las funciones que desempeñan

Filosofía Administrativa y Estilo de Operación

RECOMENDACIONES

La naturaleza de la Empresa no permite la rotación de personal.

Estructura Organizativa

RECOMENDACIONES

Definir claramente funciones y responsabilidades que deberán ser cumplidas.

Políticas y Prácticas en Materia de Recursos Humanos

RECOMENDACIONES

Se deberá preparar un documento formal sobre las políticas y procedimientos en materia de recursos humanos para optimizar los procedimientos para la contratación de personal tanto permanente como temporal y fijar cronogramas de entrenamiento antes de insertarlos a sus labores con la finalidad de obtener resultados esperados del desempeño de sus funciones.

b. Evaluación de Riesgos

Objetivos

RECOMENDACIONES

Se debe determinar objetivos de operación, información financiera y de cumplimiento a fin de relacionar los componentes de control interno y definir los objetivos para cada área de la empresa a fin de poseer parámetros para evaluar las operaciones y vigilar constantemente los esfuerzos a conseguir la visión institucional.

Se deberá realizar una planeación estratégica a fin de mejorar la operatividad y proponerse retos mucho más altos que aporten al crecimiento de la Empresa.

c. Información y Comunicación

RECOMENDACIONES

Buscar un sistema de información escrita para dar a conocer las indicaciones al personal de los indicadores para evitar la mal indicación.

La comunicación con los auditores es importante mantener ya que proporcionan recomendaciones a fin de mejorar el sistema de control de la Empresa.

d. Monitoreo

Actividades de Monitoreo

RECOMENDACIONES

Se debe garantizar que la administración conozca oportunamente las deficiencias a fin de tomar decisiones ante los hallazgos. El Gerente General debe tratar de evaluar bajo otros parámetros la eficiencia de la Empresa.

Es cuanto tengo a bien informar, para los fines consiguientes.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

PAPELES DE TRABAJO

Registra el planeamiento, naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría aplicados por el auditor y los resultados y conclusiones extraídas a la evidencia obtenida. Se utilizan para controlar el progreso del trabajo realizado para respaldar la opinión del auditor. Los papeles de trabajo pueden estar constituidos por datos conservados en papel, película, medios electrónicos u otros medios.

PLAN DE AUDITORÍA

Es el documento final de la fase de planeamiento en el cual se resumen las decisiones más importantes relativas a la estrategia para el desarrollo de la auditoría de gestión. Determina, entre otros aspectos, los objetivos y alcance de la auditoría, las áreas o actividades a examinarse y el potencial humano necesario para su ejecución.

PROGRAMA DE AUDITORÍA

Documento preparado por el auditor encargado y el supervisor encargado donde se señala las tareas específicas que deben ser cumplidas por el equipo de auditoría para llevar a cabo el examen, así como los responsables de su ejecución y los plazos fijados para cada actividad.

Establece la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría planeados que se requieren para implementar el plan de auditoría. El programa de auditoría sirve como conjunto de instrucciones para los asistentes que participan en el examen y como un medio de control de la debida ejecución del trabajo.

PRUEBAS DE CONTROLES

La aplicación de procedimientos de auditoría para obtener evidencia de auditoría sobre la efectividad del diseño y la operación de aquellas actividades dentro de la estructura del proceso de control interno que constituyen la base de un enfoque basado en sistemas con respecto a uno o más de los objetivos de auditoría. Las pruebas de controles normalmente incluyen cierta combinación de indagación, observación y/o inspección de

documentos y pueden incluir otras técnicas de auditoría que incluyan cálculos y comparación.

PRUEBAS SUSTANTIVAS

Son realizadas para obtener evidencia de auditoría, con respecto a si las aseveraciones de los estados financieros carecen de errores significativos. Dentro de ellas se aplican las pruebas sustantivas de detalle y procedimientos analíticos sustantivos.

ENFOQUE COMPARATIVO

El equipo de investigación compara la organización con otra entidad análoga existente en el entorno con el objetivo final de conocer posibles deficiencias del desempeño de los mismos.

ENFOQUE ESTADÍSTICO

Consiste en asumir los análisis de los registros y controles llevados a cabo por las organizaciones y de esta forma se posibilita la comparación con los estándares de la competencia.

ENFOQUE POR OBJETIVO

Luego de haber creado los objetivos de la organización, el análisis se basa en el cumplimiento de cada uno de los mismos, lo que permite de inmediato el fortalecimiento de acciones hacia áreas de insuficiente desempeño.

DICTAMEN

Opinión técnica e independiente sobre el grado de razonabilidad con que se presenta la información financiera de una empresa y que se sustenta en el examen de auditoría elaborado por un Contador Público.

DIRECTOR EJECUTIVO DE AUDITORÍA

La máxima posición responsable de las actividades de auditoría interna dentro de la organización. En una actividad tradicional de auditoría interna, esta posición sería la de director de auditoría interna. En el caso de que las actividades de auditoría interna se obtengan de proveedores externos de servicios, el director ejecutivo de auditoría es la persona responsable de: supervisar el contrato de servicios, asegurar la calidad general

de estas actividades, reportar a la dirección superior y al Consejo respecto de las actividades de auditoría interna, y efectuar el seguimiento de los resultados del trabajo. El término también incluye títulos como el de Auditor General, Jefe de Auditoría Interna, e Interventor.

EQUIPO AUDITOR

Uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría, uno de los cuales es designado como líder. El equipo auditor puede igualmente incluir auditores en formación, y cuando sea preciso, expertos técnicos. El equipo auditor puede ir acompañado de observadores, pero estos no actuarán como parte del equipo.

HALLAZGOS DE AUDITORÍA

Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.

INFORME DE AUDITORÍA

Documento que incluye el dictamen del auditor independiente, los estados financieros examinados y las notas a los estados financieros

OPINIÓN DEL ENTE AUDITADO

Es un elemento útil para ratificar o rectificar las apreciaciones del diagnóstico. Asimismo permite al ente auditado formular sus descargos.

PRE PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

Ello implica decidir si se acepta o se continúa haciendo la auditoría para el cliente, evaluar las razones que tiene el cliente para hacer la auditoría, obtención de una carta compromiso y selección del personal para la auditoría.

PROCESO DE AUDITORÍA

Conjunto de fases necesarias para la realización de un examen de auditoría conforme a las normas de auditoría. El proceso de auditoría se compone de cuatro fases principales, Planeación, Ejecución, Conclusión o Informe y Seguimiento.

PROGRAMA DE AUDITORÍA

Instrucciones detalladas para la recopilación total de evidencias de un área o de toda una auditoría. El programa de auditoria siempre incluye procesos de auditoria y también tamaños de muestra, partidas a escoger y momento de las pruebas.

RIESGO

Es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera pueda afectar el logro de los objetivos. El riesgo se mide en términos de consecuencias y probabilidad.

RIESGO ACEPTABLE DE AUDITORÍA

Es una medida de la disponibilidad del auditor a aceptar que los estados financieros contengan errores importantes después de que se haya terminado la auditoria y de que se haya emitido una opción sin salvedades.

RIESGO DE AUDITORÍA

La posibilidad de que el auditor llegue a la conclusión de que los estados financieros son razonables y que por lo tanto, se emita una opinión sin salvedades cuando, de hecho, contienen errores importantes.

CONCLUSIONES

FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP, es una Empresa privada con personería jurídica, sin fines de lucro, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, sujeta a leyes vigentes y a disposiciones emitidas por la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Pensiones

Al finalizar el presente Proyecto de Grado, luego de un diagnóstico realizado, teniendo en cuenta los resultados del examen practicado, facilitó la elaboración de un Manual de Auditoría para Evaluar los Procesos de Selección y Contratación de personal de las Administradoras de Fondos de Pensiones AFP'S y en particular el caso de estudio FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP.

El presente Manual servirá para incrementar el nivel de conocimientos, responsabilidad y rigor respecto al trabajo que desarrollará el auditor, fomentado de esta manera la calidad de auditorías similares que se practiquen y cumplir con eficacia los retos que se tiene a futuro, para bien de la Empresa.

Por tanto este documento, ha sido diseñado como un instrumento para definir los lineamientos permanentes de funcionamiento y desempeño del Control Interno relacionado al Proceso de Selección y Contratación de Personal.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados de esta Auditoría y para lograr una mejor gestión en cuanto al manejo del Capital Humano se recomienda lo siguiente:

- ✓ La propuesta planteada debe ser revisada y aprobada por la Gerencia General a fin de implementar un instrumento de control interno formalmente establecido para proporcionar información sobre los diferentes procesos que desarrolla la entidad y los controles que deberán ejecutarse.
- ✓ Mejorar la Estrategia de Gestión de Recursos Humanos, de forma tal que los objetivos a alcanzar sean más realizables.
- ✓ Fortalecer las acciones sobre las políticas y procedimientos en materia de recursos humanos para optimizar los procedimientos para la contratación de

personal tanto permanente como temporal y fijar cronogramas de entrenamiento antes de insertarlos a sus labores a fin de obtener resultados esperados en el desempeño de sus funciones y de esta manera garantizar una cartera segura de profesionales competentes.

- ✓ Establecer un sistema de evaluación de desempeño permanente al personal, respecto al cumplimiento de metas y objetivos implementando indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad, economía y ética para evaluar al capital humano.
- ✓ Elaborar anualmente un Plan de Capacitación, que se ajuste a las necesidades institucionales, estableciendo cronogramas y dar seguimiento a su cumplimiento, ya que es muy importante para mantener al recurso más valioso de la empresa actualizado en sus conocimientos y retribuido de forma económica equitativa y de acuerdo y de acuerdo a las funciones que desarrolla.
- ✓ Analizar la conveniencia empresarial de crear la Unidad de Auditoría Interna, a fin de mantener controles concurrentes en el desarrollo de todas las actividades y consecuentemente el logro de los objetivos misionales de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

La bibliografía consultada, representa la fuente de información secundaria para el desarrollo del presente trabajo:

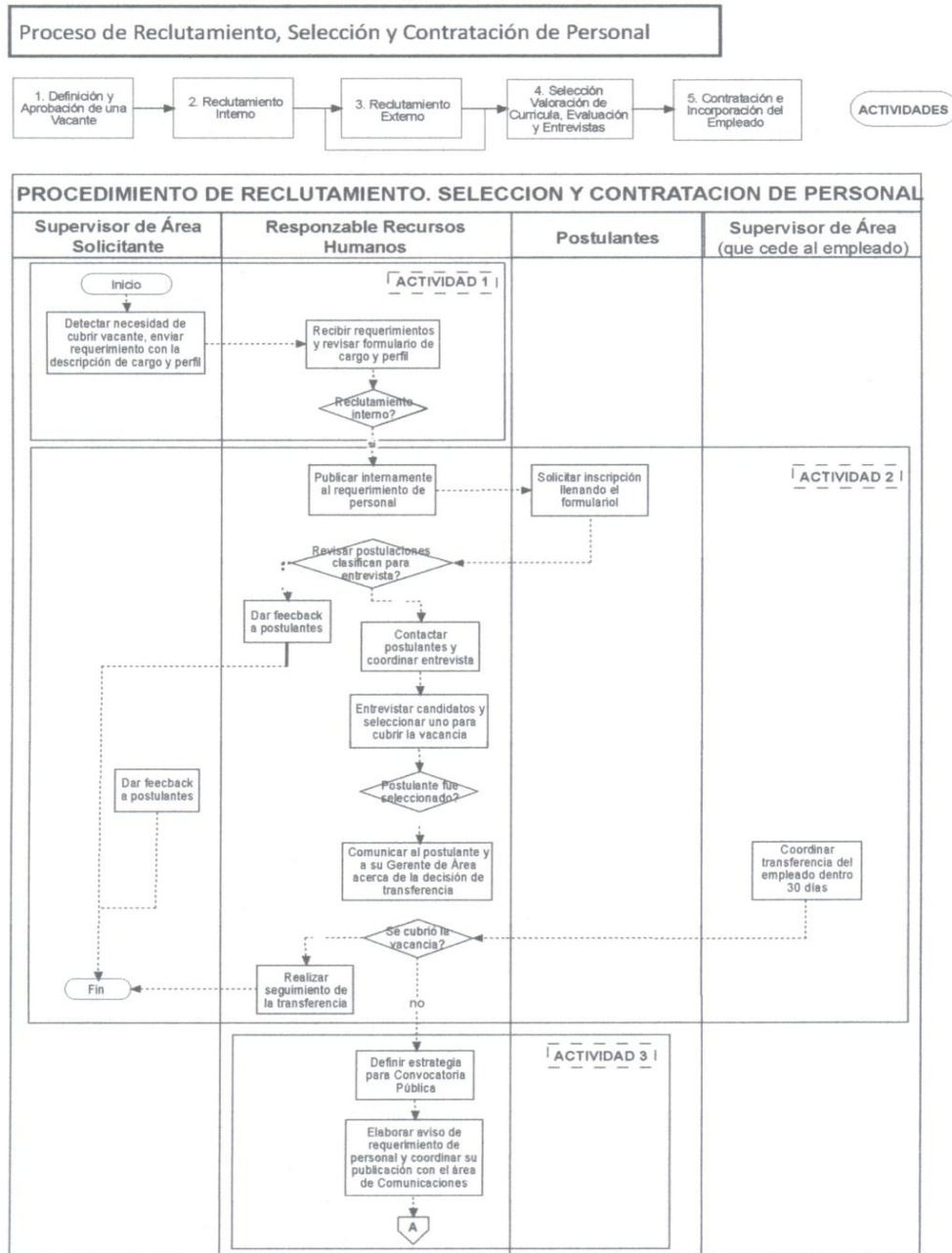
- ✓ Administración y Organización (Dr. Mario Sverdlik J Cliftón Willians)
- ✓ Auditoría Un Enfoque Empresarial, Carlos A. Slosse
- ✓ AICP – Declaraciones sobre Normas de Auditoría, SAS 320.09
- ✓ Carlos Méndez Álvarez, “Guía para elaborar Diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Mc Graw Hill 1995
- ✓ Castro, Jesús Antonio M.C. Curso Tutorial: Recursos Humanos I, Unidad III. Manuales.
- ✓ Chiavenato, Idalberto; Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Impreso en Colombia, 2002
- ✓ Chiavenato Idalberto (2006) Auditoría de Recursos Humanos. México. Mc Graw Hill
- ✓ Chiavenato Idalberto “Administración de Recursos Humanos” El Capital Humano de las Organizaciones, Octava Edición MCGRAW HILL – Parte I La interacción entre personas y empresas.
- ✓ Fundamentos de administración (Munich Galindo, García Martínez)
- ✓ Ley 065 – “Ley de Pensiones”
- ✓ Memoria Anual 2009-2012 Futuro de Bolivia S.A. AFP
- ✓ 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.
- ✓ Ortega Mariño, Macario; Administración General, Editorial Imprenta III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999.
- ✓ Planeación Estratégica Aplicada; George Steirner
- ✓ Rodríguez Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. 3ª. Edición. Página. 55.

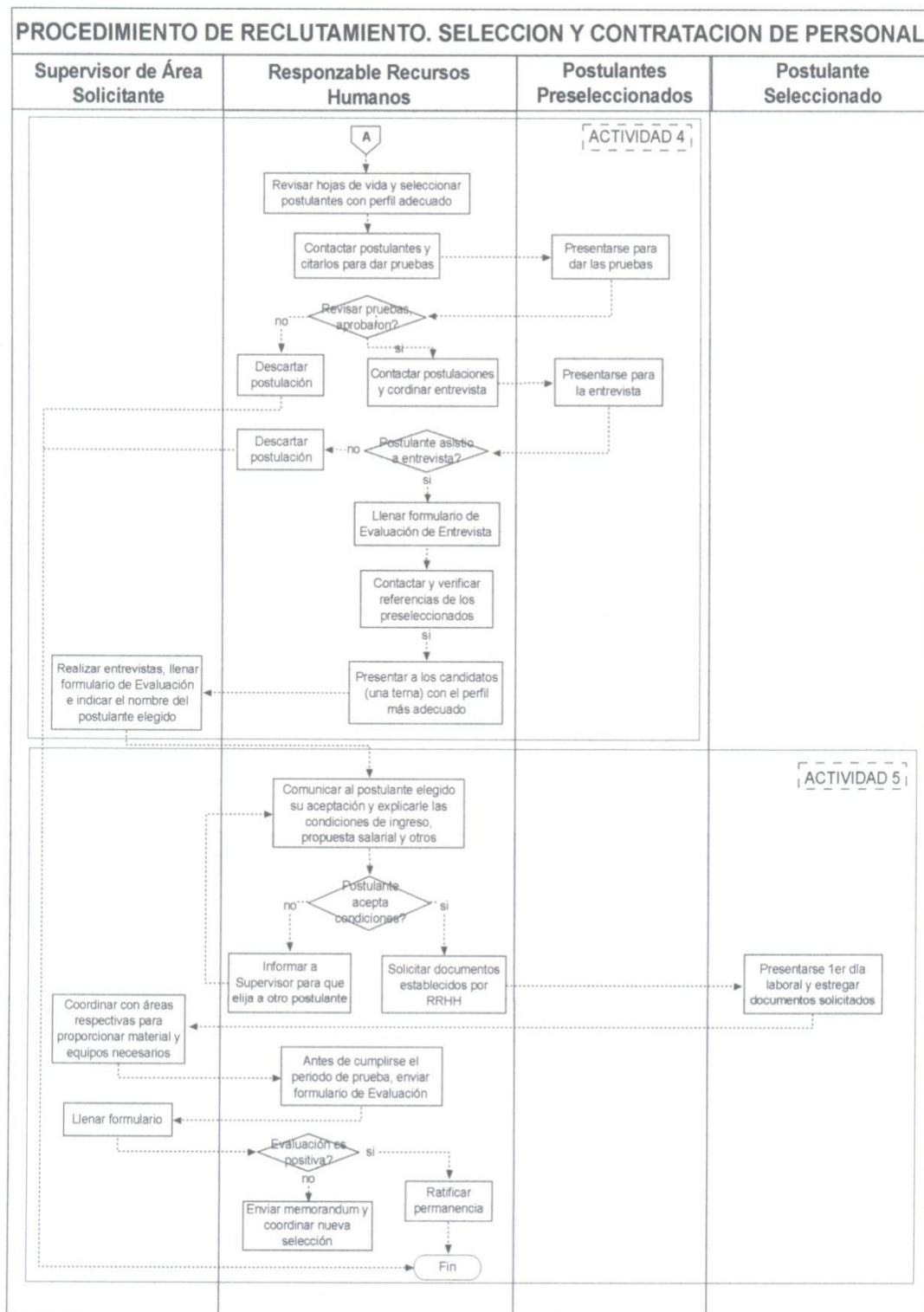
- ✓ Terán Gandarillas, Gonzalo; Temas de Contabilidad Básica, Editorial Ecuación y Cultura, 1ra. Edición, Cochabamba – Bolivia, 1999.
- ✓ www.Monografías.com/historia/index/shtm/interlink
- ✓ www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/uparte17.htm. Marzo 2007

ANEXOS

ANEXO 1

FLUJO GRAMA PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL





ANEXO 2

LEGAJO PERMANENTE

CONTENIDO	REF. P/T
ANTECEDENTES LEGALES Y GENERALES	
NATURALEZA DE LAS ACTIVIDADES	
INFORMACIÓN ECONÓMICA	
CONTROL	

CONTENIDO	REFERENCIA	
	REFERENCIA	ARCHIVO
I. ANTECEDENTES LEGALES Y GENERALES ✓ Documentos Legales ✓ Estructura Organizativa ✓ Reglamentos, Manuales y Normas ✓ Informes. II. NATURALEZA DE LA ACTIVIDADES ✓ Naturaleza de las Actividades III. INFORMACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA ✓ Generación de Recursos IV. CONTROL ✓ Informes de Auditoría ✓ Antecedentes de la Unidad de Auditoría Interna ✓ Manuales ✓ Normativa Legal o Técnica ✓ Memoria Anual		

LEGAJO CORRIENTE

CONTENIDO	REFERENCIA	
	REFERENCIA	ARCHIVO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orden de Trabajo ✓ Memorándum de Planeación ✓ Programa de Trabajo ✓ Documentación Suministrada por el Auditado ✓ Papeles Analíticos ✓ Resumen de Observaciones ✓ Opinión Auditado ✓ Borrador del Informe de Auditoría 		

LEGAJO RESUMEN

CONTENIDO	REFERENCIA	
	REFERENCIA	ARCHIVO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Copia de los Informes Emitidos ✓ Certificación sobre Aclaración de Puntos Pendientes ✓ Informes Técnicos (Abogados, Expertos, etc.) 		

	Nombre	Firma	Fecha
Elaborado por:			
Aprobado por :			

ANEXO 3

MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

- 1. ANTECEDENTES**
 - 1.1 Naturaleza del Trabajo
 - 1.2 Objetivo
 - 1.3 Objeto
 - 1.4 Alcance
 - 1.5 Informes a emitir
 - 1.6 Responsabilidad del equipo de auditoría
 - 1.7 Apoyo de especiales
- 2. INFORMACIÓN SOBRE LOS ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**
 - 2.1 Marco Legal de la Empresa
 - 2.2 Estructura organizativa
- 3. COMPRENSIÓN DEL CONTROL INTERNO**
 - 3.1 Ambiente de control
 - 3.2 Evaluación de riesgo
 - 3.3 Actividades de Control
 - 3.4 Canales de información y comunicación
 - 3.5 Supervisión, monitoreo (seguimiento)
- 4. DETERMINACIÓN DEL ENFOQUE DE AUDITORÍA**
 - 4.1 Factores de riesgo
 - 4.2 Calificación del riesgo de Auditoría
 - 4.3 Naturaleza de las pruebas a aplicar
- 5. ENFOQUE DE AUDITORÍA**
- 6. CRITERIOS DE SELECCIÓN**
- 7. LABORES PREVIAS**
- 8. PROGRAMA DE AUDITORÍA**

	Nombre	Firma	Fecha
Elaborado por:			
Aprobado por :			

ANEXO 4

PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA

Empresa :
 Unidad Auditada :
 Objetivo :
 Objeto :
 Alcance :
 Plazo :

No.	Procedimiento de Auditoría	Ref. P/T	Auditor a Cargo	Fecha
I.	Recopilación de la Información			
II.	Procedimientos de Auditoría			
III.	Elaboración de las Planillas de deficiencias			

	Nombre	Firma	Fecha
Elaborado por:	Supervisor de Auditoría Interna		
Aprobado por :	Jefe de Auditoría Interna		

ANEXO 5

MODELO DE CARTA DE REPRESENTACIÓN DE LA GERENCIA

.....

(Lugar y fecha)

Señores

.....

Presente.

Estimados señores:

A solicitud de ustedes para confirmar que a nuestro entender su auditoría sobre los Procesos de Selección y Contratación de Personal..... al XX de XXX de XXXX, se efectuaron con el propósito de expresar una opinión en cuanto..... Con relación a sus auditorías les confirmamos, a nuestro leal saber y entender, las siguientes representaciones hechas a ustedes durante el desarrollo de las mismas.

1. Hemos puesto a disposición de ustedes.....
2. No ha habido.....
3. No existen.....
4. Se han hecho provisiones, cuando fueron importantes, para.....

Atentamente,

.....
Gerente General

.....
Gerente Financiero

Contador

Notas:

Esta carta debe tener la misma fecha que el informe de auditoría.